

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Geirit Jansen

**VÄLISMAALE TÖÖLE ASUNUD TÖÖTAJATE
SISSEELAMISE TÄIENDAMINE (ABSOLUTE
RECRUITMENT OÜ NÄITEL)**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Geirit Jansen

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 104297

Üliõpilase e-posti aadress: geiritjansen@gmail.com

Juhendaja lektor Virve Siirde:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. SISSEELAMISE TEOREETILINE RAAMISTIK	7
1.1 Sisseelamise olemus ja tähtsus	7
1.2 Sisseelamisprogrammi loomine	10
1.3 Sisseelamisprogrammi sisu	12
1.3.1 Enne esimest tööpäeva	13
1.3.2 Esimesel tööpäeval	15
1.3.3 Pärast esimest tööpäeva	17
1.4 Sisseelamisprogrammi omapärad välismaal kohanemiseks	20
2. ABSOLUTE RECRUITMENT OÜ SISSEELAMISE UURINGU KIRJELDUS JA LÄBIVIIMINE	23
2.1 Uuritav objekt	23
2.2 Absolute Recruitment OÜ praegune sisseelamine	24
2.3 Uuringu andmed ja meetodika	26
3. ABSOLUTE RECRUITMENT OÜ SISSEELAMISE UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS JA ARUTELU	28
3.1 Uuringu tulemused	28
3.1.1 Kvalitatiivse uuringu tulemused	28
3.1.2 Kvantitatiivse uuringu tulemused	35
3.2 Tulemuste arutelu ja järeldused	41
3.3 Ettepanekud sisseelamise täiendamiseks	43
3.3.1 Sisseelamisprogrammi loomine	43
3.3.2 Sisseelamisprogrammi elluviimine	45
KOKKUVÕTE	47
SUMMARY	50
VIIDATUD ALLIKAD	52
LISAD	54

Lisa 1. Suunavad küsimused sisseelamise rolli määratlemiseks	54
Lisa 2. Uuritava objekti struktuur	55
Lisa 3. Intervjuuküsimused	56
Lisa 4. Koolituse vaatluse raport	57
Lisa 5. Intervjuu ja testimise vaatluse raport	60
Lisa 6. Ankeetküsimustik	61
Lisa 7. Intervjuude tulemuste koondtabelid.....	65
Lisa 8. Ankeetküsimustiku tulemuste koondtabelid	76

ABSTRAKT

Käesolevas bakalaureusetöös analüüsitakse töötajate sisseelamist ettevõttesse välismaale tööle asumisel. Töö eesmärgiks on parendada sisseelamise ja kohanemise toetamise tegevusi välismaale tööle asunud inimeste jaoks ja teha ettepanekuid tervikliku sisseelamisprogrammi välja töötamiseks. Antud töö uurimisobjektiks on personalivärbamisettevõtte Absolute Recruitment OÜ, kelle töötajad asuvad tööle Suurbritanniasse. Uurimisprobleemiks on puudulik ettevõttesse sisseelamise toetamine välismaale tööle asunud inimeste jaoks – olemasolev sisseelamise korraldus ei rahulda ettevõtet ning ei paku töötajatele kohanemisperioodil piisavalt toetust.

Töö uurimismetoodika on kombineeritud kvalitatiivsetest ja kvantitatiivsetest meetoditest, millest kasutatakse poolstruktureeritud intervjuusid, vaatluseid ja ankeetküsimustikku.

Töös selgusid ettevõtte praeguse sisseelamise tugevad ja nõrgad kohad, töötajate endi vajadused ja eelistused, ning ilmnes mitmeid probleeme seoses sisseelamise praeguse elluviimisega. Uuringu tulemuste põhjal koostati ettepanekud probleemide ja kitsaskohtade lahendamiseks ning tervikliku sisseelamisprogrammi väljatöötamiseks ettevõttes, mis sisaldab konkreetseid samme programmi loomiseks ja soovitusi programmi sisu ja elluviimise kohta.

Uuringu tulemusi ei saa üldistada ega laiendada teistele ettevõtetele peale Absolute Recruitment OÜ, küll aga võib töö olla ajendiks organisatsioonidele parandamiseks oma praeguseid sisseelamise tegevusi ning viimaks läbi edasisi uuringuid välismaal kohanemise ja sisseelamise teemal.

Võtmesõnad: sisseelamine, sisseelamisprogramm, uue töötaja kohanemine, välismaal töötamine, välismaal kohanemine

SISSEJUHATUS

Tänapäeval kulutavad ettevõtted hulgaliselt aega ja raha, et värvata oma organisatsiooni sobivaid uusi töötajaid. Efektiivsete värbamis- ja valikumeetodite teemal on loodud palju kirjandust, uurimusi ja artikleid, ning on selge, et värbamise valdkond üldiselt on viimase kümnendiga väga tugevalt edasi arenenud. Küll aga ei osuta paljud ettevõtted siiani piisavalt tähelepanu sellele, mida peaks värskest värvatud inimestega järgmisena ette võtma ehk inimeste sisseelamine on jäänud tahaplaanile.

Kui uus töötaja on tööle asunud valede ootustega, ta on jäetud üksinda ja toetuseta, ta ei mõista organisatsiooni kultuuri, väärtuseid ega eesmärke, ei tunne oma kolleege, ei tea mida temalt oodatakse, tal pole vahendeid töö tegemiseks või ta ei tea kust üldse alustada, siis isegi, kui töötajalt peagi lahkumisavaldust ei tule, läheb tal efektiivsuse saavutamiseks kaua aega. Mõlemal juhul on selline sisseelamise toetamise puudumine ettevõttele kulukas – uue töötaja lahkumisel lähevad raisku värbamiseks tehtud kulutused, koolituskulud, kulud tööülesannete ajutiseks asendamiseks teiste töötajate poolt ja kulud järgmise töötaja leidmiseks. Kui töötaja aga kohale jääbki ning kõike iseseisvalt õppima hakkab, läheb aega, enne kui ta oma töös efektiivseks saab ning seega ettevõttele reaalselt lisaväärtust luua suudab.

Toetatud sisseelamisel on palju positiivseid mõjusid, lisaks ühele põhilisemast – see vähendab tööjõu voolavust. Lojalsus, pühendumus, ettevõtte väärtuste jagamine ja ühiste eesmärkide poole püüdlamise soov saavad alguse juba töötaja esimestest päevadest, ootused tulevasele tööandjale ja oma töö sisule kujunevad aga osaliselt välja juba värbamis- ja valikuprotsesside ajal ettevõttega kokku puutudes. Selleks, et ootused algusest saati ühtiksid, et tekiks pühendumus ja organisatsiooniline arusaam, ning töötaja suudaks võimalikult kiiresti oma tööd tulemuslikult teha, peab ettevõtte töötaja sisseelamist süstemaatiliselt toetama.

Uurimist vajavad aga küsimused, millist toetust täpselt uued töötajad vajavad ning kuidas sisseelamist ellu viia, ehk – milline peaks olema üks tõhus sisseelamisprogramm. Vajadused on tõenäoliselt erinevad ka tegevusvaldkondade, ametikohtade ja muude tingimuste lõikes, näiteks välismaale tööle asuva inimese informatsiooni- ja toetusevajadus erineb kodumaal tööle asuva inimese omast.

Käesoleva töö uurimisprobleemiks on puudulik ettevõttesse sisseelamise toetamine välismaale tööle asunud inimeste jaoks. Töö uurimisobjektiks on personalivärbamisetevõtte Absolute Recruitment OÜ (AR Personal), kelle töötajad asuvad tööle Suurbritanniasse. Töötajatele pakutakse AR Personali poolt sisseelamiseks ja välismaal kohanemiseks erinevaid toetavaid tegevusi, kuid olemasolev sisseelamine ei rahulda ettevõtet ning ei paku töötajatele kohanemisperiodil piisavalt toetust.

Antud töö eesmärgiks on täiendada olemasolevaid sisseelamise toetamise tegevusi välismaale tööle asunud inimeste jaoks ja teha ettepanekud tervikliku sisseelamisprogrammi välja töötamiseks AR Personalis. AR Personal on juba kokku puutunud tõhusa sisseelamise puudumise tõttu tekkinud probleemidega, ning seetõttu on antud bakalaureusetöö poolt pakutaval lahendusel ka praktiline väärtus ettevõttele.

Eesmärgi saavutamiseks on seatud järgnevad uurimisülesanded:

- uurida sisseelamise ning sisseelamisprogrammide loomise teoreetilisi aluseid,
- viia läbi uurimus AR Personalis praeguse sisseelamise analüüsimiseks ja töötajate vajaduste väljaselgitamiseks,
- analüüsida uurimuse tulemusi ning teha nende põhjal ettepanekuid tegevuste parendamiseks ja tervikprogrammi väljatöötamiseks.

Uurimismeetoditena on kombineeritud nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid meetodeid. Kvalitatiivsete meetoditena viidi läbi intervjuud kolme sisseelamisega seotud isikuga ettevõttes ning lisaks viidi läbi kaks vaatlust. Kvantitatiivse meetodina kasutati ankeetküsimustikku, mis oli suunatud töötajatele.

Antud töö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis tuuakse välja teoreetiline raamistik ja lähtealused sisseelamise paremaks mõistmiseks. Kirjeldatakse lähemalt, millised on sisseelamisprogrammi või selle puudumise mõjud organisatsioonile, millised on tegevused tervikprogrammi loomiseks, ning milliseid sisuelemente kaasata sisseelamisprogrammi.

Töö teises peatükis kirjeldatakse lähemalt uuritavat organisatsiooni ja selle praegust sisseelamise elluviimist. Samuti kirjeldatakse täpsemalt uurimismeetodeid ja uuringu kulgu.

Kolmandas peatükis tuuakse välja uuringu tulemused ning tehakse vastavalt tulemustele ja esimeses peatükis käsitletud teoreetilistele seisukohtadele ettepanekuid olemasoleva sisseelamise täiendamiseks ning tervikprogrammi välja töötamiseks.

Autor soovib töö valmimisele kaasaaitamise eest tänada bakalaureusetöö juhendajat, lektor Virve Siirdet, ning ettevõtet Absolute Recruitment OÜ, mille põhjal uuring läbi viidi.

1. SISSEELAMISE TEOREETILINE RAAMISTIK

1.1 Sisseelamise olemus ja tähtsus

Sisseelamine on töötajate vastuvõtmise ja tervitamise faas uue ettevõttega liitumisel ning neile esmase informatsiooni andmine, võimaldades töötajal kiiresti ja positiivselt tööd alustada (Armstrong 2006, 470). Lloyd Byars'i ja Leslie Rue' järgi on sisseelamine uute töötajate tutvustamine organisatsiooni, osakonda ja nende töösse (1991, 200). BusinessDictionary.com definitsiooni kohaselt on sisseelamine sissejuhatavat faas uue töötaja kohanemisel ja tema pidev sotsialiseerumisprotsess organisatsioonis (BusinessDictionary.com).

Oluline on välja tuua, et inglise keeles võib eristada mõisteid *induction*, *onboarding* ja *orientation*, millele eesti keeles iseseisvaid vasteid ei leidu. Kõigi kolme termini all mõeldakse sisseelamist ning erinevus võib olla vaid programmi ulatuses, kuid mõned allikad käsitlevad neid mõisteid ka sünonüümidena. Käesolevas töös kasutatakse eestikeelset mõistet "sisseelamine" kõigi eelmainitud kolme võõrkeelse termini vastena.

Efektiivseks töötajate sisseelamiseks peab ettevõtte sellele lähenema süsteemselt ja looma seda toetava programmi. Sisseelamisprogrammil on erinevaid eesmärke ja seda hästi korraldades aitab see ennetada mitmeid hilisemaid probleeme. Armstrongi järgi on sisseelamisprogrammil neli eesmärki (2006, 471):

- teha uue töötaja tööleasumisel võimalikult sujuvaks esmased kohanemisfaasid, mil kõik on talle tõenäoliselt võõras;
- luua koheselt ettevõtte suhtes pooldav suhtumine, et inimene jääks tõenäolisemalt organisatsiooni edasi;
- saada uus töötaja võimalikult kiiresti tulemuslikult töötama;
- vähendada tõenäosust, et töötaja lahkub ruttu.

Leanne Irwin väidab, et efektiivne sisseelamisprogramm saavutab kaks põhilist eesmärki (2011, 14):

- uus töötaja tunneb end organisatsioonis teretulnuna ja kaasatuna, mis aitab tal veenduda, et ta on ettevõttega liitudes teinud õige otsuse;
- uus töötaja saab oma ülesannetes produktiivseks võimalikult kiiresti.

Ka Jane McNeill arvab, et sisseelamisprogrammi eesmärk on tagada, et uus töötaja suudaks oma ametikohustusi efektiivselt täita nii kiiresti kui võimalik (2012, 689). Eelnevatest definitsioonidest võib aga ka välja lugeda, et sisseelamisprogrammist saadav kasu on kahepoolne – sellest saavad kasu nii töötaja kui tööandja.

Hästi korraldatud sisseelamisprogramm ei too ettevõttele mitte ainult otseseid kasusid, vaid aitab ka ennetada riske ja vähendada kulusid. Armstrong toob sisseelamisprogrammi olulisusena välja järgnevad põhjused – sisseelamisprogramm (2006, 472-473):

- vähendab varaste lahkujate tõttu tekkivat kulu ja ebamugavust,
- tõstab töötaja pühendumust,
- selgitab ettevõtte ja töötaja vahelist “psühholoogilist lepingut” ja vähendab hilisemaid arusaamatusi,
- kiirendab uue töötaja edenemist õppekurvil ja maksimeerib seeläbi individuaalset panust nii kiiresti kui võimalik,
- teeb sujuvamaks kolleegidega sotsialiseerumise protsessi.

Varaste lahkujatega seondub mitmeid kulusid. Kui uus töötaja lahkub koheselt, lähevad otseselt raisku värbamiseks kulunud aeg, jõupingutused ja tehtud rahalised väljaminekud. Kui töötaja lahkub esimese paari kuu jooksul, lisanduvad sinna veel kulud koolitamiseks, kulud uue töötaja värbamiseks, kulud ajutiseks asendamiseks järgmise töötaja leidmiseni ja kulud olemasolevate töötajate reorganiseerimiseks, et ära täita tekkinud lüngad tööülesannetes. (McNeill 2012) Armstrong lisab kulude hulka veel töötaja poolt toodetud väärtuse ja tema palgakulu vahe (2006, 472). Uuringute põhjal võib nii kogukuludeks kujuneda kuni 200% töötaja aastasest töötasust (Mikiver 2010).

Hea sisseelamisprogramm tekitab töötajates varakult organisatsioonile pühendumust, sest nad näevad, et ettevõtte on väärt nende lojaalsust. McNeill kirjutab, et töötajad ei unusta rasket kohanemisperioodi, mil neid jäeti asju üksinda katse- ja eksitusmeetodil järele proovima (2012, 689). Esmamulje loeb, ning pannes uue töötaja end tundma teretulnuna, väärtustatuna ja kaasatuna, omab see pikaajalist efekti (Irwin 2011). Hea esmamulje püsimise kindlustamiseks peab seda aga tugevdama mitte ainult esimesel päeval, vaid mitmete nädalate jooksul pärast tööle asumist (Armstrong 2006, 472-473).

Uue töötaja ja ettevõtte vahelise töösuhte põhiliseks aluseks on “psühholoogiline leping”. Armstrong defineerib seda kui varjatud uskumuste ja eelduste kogu, mis esindab seda, kuidas töötajad peaksid käituma ja mida nad tööandjalt oodata võivad. See on seotud normide, väärtuste ja suhtumisega, ja mida selgemad need on, seda parem. Hea sisseelamisprogramm aitab kõike seda uuele töötajale selgitada ja mida parem on arusaam, kuidas ettevõttes asjad käivad, seda vähem esineb hiljem arusaamatusi. (Armstrong 2006, 472-473).

Üks olulisemaid külgi kohanemisel on ka sotsialiseerumine teiste töökaaslastega. Kui tutvumine ja suhtlemine lähevad sujuvalt, kohaneb uus töötaja tõenäoliselt kiiremini ja hakkab rutem töölkäimist nautima (Ibid.). Käesoleva töö autor usub enda kogemustele põhinedes, et lisaks kolleegide poolt tekitatud heale sisekliimale ja suhtumisele saab uus töötaja neilt heade suhete korral vajadusel ka abi ja nõu seoses tööülesannetega. Nii ei pea uustulnuk oma küsimustega alati juhi poole pöörduma, uute asjade õppimine läheb kiiremini ja tulemuslikkus saavutatakse rutem. Hea sisseelamisprogramm saab sellisele positiivsele sotsialiseerumisele oluliselt kaasa aidata.

Üks varasemaid uuringuid ettevõtte sisseelamisprogrammi mõju hindamise kohta on Ron Zemke poolt läbi viidud analüüs ettevõttes Texas Instruments Inc. Uued töötajad jagati suvaliselt kahte gruppi, kes läbisid erineva sisseelamisprogrammi – ühed tavalise infotunni ning teised eksperimentaalse sotsialiseerumise programmi. Infotund kestis paar tundi ning sisaldas informatsiooni tööaja, parkimise, kindlustuse jmt kohta. Sotsialiseerumise programm kestis neli korda kauem ning kattis teemasid karjäärijuhtimisest, õigete juhtide valimisest ja ettevõtte sisepoliitika olulisusest, ning oli kõrgelt oskustele suunatud. Pärast kahte aastat mõõdeti selliseid näitajaid nagu uue töö selgeks õppimise kiirus, tunnis toodetud ühikud, puudumiste arv ja tööjõu volavus. Sotsialiseerumise programmi läbinud olid märkimisväärselt paremad kõigis näitajates, ning suurim mõju oli sisseelamisprogrammil tööjõu volavusele – nende seas, kes läbisid ainult infotunni, oli volavus koguni 40% kõrgem. (Zemke 1989)

Hiljutisem hea näide sisseelamisprogrammi loomise ja rakendamise mõju kohta on Coca-Cola HBC uue töötaja sisseelamisprogramm Baltikumis. Koostöös Eesti, Läti, Leedu ja Baltikumi personalijuhtide, koolitusjuhi, värbamisspetsialisti ja inimeste arendamise juhiga loodi 2005. aastal eesmärgistatud ja süstemaatiline sisseelamisprogramm, mille põhilisteks osadeks olid uue töötaja ettevalmistamine, orienteerimine ja sotsialiseerimine. Esimesel

rakendamise aastal värvati organisatsiooni 125 uut töötajat, kellega uut sisseelamisprogrammi katsetati, ning tulemuste mõõtmisel selgus, et uued töötajad andsid töötulemusi kiiremini, mõistsid paremini teiste osakondade ja enda tööd, ning olid rutem valmis ettevõtte muudatustes osalema ja neid juhtima. Tööjõu voolavus langes 16%-lt 7%-ni ja need vähesed, kes lahkusid, tõid põhjustena välja muid tegureid, mis polnud seotud sisseelamisega antud ettevõttesse. (Uue töötaja ... 2006)

On selge, et läbimõeldud sisseelamine toob ettevõttele mitmeid kasusid ning aitab ennetada probleeme ja ära hoida potentsiaalseid kulusid. Kuidas aga luua efektiivset sisseelamisprogrammi, mida see sisaldama peaks ja kuidas seda ellu viia? Neile küsimustele leitakse vastus järgmistes alapunktides.

1.2 Sisseelamisprogrammi loomine

Sisseelamisprogrammi sisu ja rakendamise viis sõltub mitmetest erinevatest faktoritest nagu organisatsiooni suurus, asukoht, töötajate arv, tööjõu mitmekesisus, tehnoloogia ja eelarve. Enne programmi loomist tuleb määratleda selle eesmärk antud organisatsioonis. Kas sisseelamisprogramm luuakse eesmärgiga levitada informatsiooni või peaks uus töötaja tutvuma ka organisatsiooni normidega? Kas eesmärgiks on luua positiivset organisatsioonikultuuri, tõsta produktiivsust või vähendada tööjõu voolavust? R. Westwood ja L. Johnson on koostanud küsimused, millele vastamine aitab programmi eesmärke, ulatust ja vajalikku suunda välja selgitada. Küsimused on välja toodud lisan 1. (Westwood et al. 2005, 3)

Pärast eesmärkide, ulatuse ja sisu suuna paika panekut on sisseelamisprogrammi loomine sarnane organisatsiooni koolitustegevuse planeerimisega. Programmi loomine koosneb neljast sammust, mis on välja toodud joonisel 1:



Joonis 1. Sisseelamisprogrammi loomise sammud

Allikas: Autori koostatud Westwood'i ja Johnson'i põhjal (2005, 4-5)

Vajaduste analüüsimisel soovivad Westwood ja Johnson kaasata organisatsioonis ka

teisi osapooli, keda uus programm mõjutama hakkab – näiteks personaliosakond, koolitusosakond, juhid jt. Inimeste kaasamine ja neilt ideede kogumine tagab tõenäolisemalt ka hiljem nende abi programmi edukal elluviimisel. Tõhus on ideid koguda fookusgruppides eraldi hiljutistelt uutelt töötajatelt ja seejärel ülejäänud osapooltelt. Uutelt töötajatelt soovitatakse küsida järgnevaid küsimusi (Westwood et al. 2005, 5):

- mis oli nende sisseelamisprogrammi juures kõige kasulikum?
- mida nad sisseelamisprogrammi käigus ei õppinud, kuid oleksid tahtnud õppida?
- kuidas ja millal oleksid nad tahtnud vajalikku informatsiooni saada?
- kas nad usuvad, et sisseelamisprogramm on uuele töötajale kasulik ja miks?
- milliseid osasid oleksid nad tahtnud läbida virtuaalselt ja milliseid näost näkku?

Teistelt osapooltelt on soovitatav koguda ideid selle kohta, mis teeb ettevõtte unikaalseks, milliste meetodite abil seda unikaalsust saab edasi anda, ja mida uue töötaja sisseelamisprogrammi abil saavutada loodetakse. (Ibid.)

Kindlasti tuleb analüüsida ka juba olemasolevaid sisseelamise tegevusi. (Ibid.) Isegi kui planeeritud programmi enne loodud ei ole, teeb iga organisatsioon uue töötaja töölevõtmisel siiski mõningaid tegevusi, mis sisseelamise alla kuuluvad.

Pärast analüüsi valmimist saab koostada eelplaani ja valida sobivad meetodid programmi elluviimiseks. Eelplaan peaks sisaldama informatsiooni selle kohta, milliseid meetodeid sisseelamisprogrammi elluviimisel ja informatsiooni edastamisel kasutatakse, millist informatsiooni iga meetodiga edasi antakse ja millal. Soovituslik on luua segu erinevatest interaktiivsetest meetoditest ja mitte karta loomingulist lähenemist, näiteks tuurid, aaretejahid, *team-building* ja mängud ettevõtte väärtuste teemal. Mida täpselt valida, kuidas seda esitada, ja läbi mille oma organisatsioonikultuuri edasi anda, sõltub ettevõttest ja selle unikaalsetest vajadustest. (Ibid.)

Programmi lõplikul disainimisel tuleb arvesse võtta mitmeid faktoreid nagu uute töötajate eeldatavad oskused, küpsuse tase, professionaalsed vajadused ja õppeviisid (Davis et al. 2001). Olulised teadmised jäävad palju tõenäolisemalt meelde, ja inimene tunneb end kaasatuna vaid siis, kui kasutatakse interaktiivseid meetodeid ja arvestatakse sellega, et inimesed õpivad erinevalt. (McNeill 2012) Õpitakse kas visuaalselt, läbi teksti, auditivselt, kinesteetiliselt, interaktiivselt/verbaalselt või läbi kompimise, ning hea programm sisaldab segu kõigist kuuest meetodist (Lawson 2006, 9).

Kokkuvõttes peab sisseelamisprogrammi loomisel silmas pidama üpris palju erinevaid

faktoreid, tegema eeltööna põhjaliku analüüsi ja kaasama organisatsioonis erinevaid osapooli. Ainult nii on võimalik luua efektiivne programm, mis toetaks esimeses alapeatükis välja toodud sisseelamise eesmärke ja kasusid. Kuna arvesse võtma peab palju erinevaid faktoreid, on programmi koostajale üheks heaks abivahendiks Westwood'i ja Johnson'i välja pakutud 10 juhtmõtet, mille abil luua tõhus programm (vt. joonis 2).



Joonis 2. Juhtmõtted sisseelamisprogrammi koostamisel

Allikas: Autori koostatud Westwood'i ja Johnson'i põhjal (2006, 6-7)

Antud juhtmõtted aitavad programmi loomisel meeles pidada just kõige olulisemat ning luua juba esmased reeglid programmi elluviimise kohta (nt. programm tagatakse igale uuele töötajale).

1.3 Sisseelamisprogrammi sisu

Erinevad autorid pakuvad suurt hulka tegevusi, mida sisseelamisprogrammi kaasata. Seejuures varieerub nii programmi sisu kui ajaline piiritletus, mil neid tegevusi ellu viia. Mõned autorid käsitlevad sisseelamisprogrammi alates töötaja esimesest tööpäevast, mõned

toovad sujuvaks sisseelamiseks vajalikke tegevusi välja juba kandidaatide värbamis- ja valikuprotsesside ajal. Programmi pikkus varieerub erinevates allikates mõnest nädalast kuni terve esimese tööaastani. Käesoleva töö autor arvab, et sisseelamisprogrammis on olulisi tegevusi, mida korraldada juba enne töötaja esimest tööpäeva ning õigeid ootuseid tööle ja ettevõttele tuleb luua juba värbamise ja valiku ajal. Sisseelamise lõpuks saab lugeda hetke, mil töötaja on võimeline efektiivselt ja tulemuslikult töötama, tal on arenenud arusaam organisatsiooni toimimisest ja ta tunneb end selle osana, mitte enam uustulnukana. See hetk võib erinevate ettevõtete, ametikohtade ja üksikisikute puhul ulatuslikult varieeruda.

Ka ilma konkreetse ajakavata saab uue töötaja sisseelamise toetamiseks ellu viidavad tegevused jagada ajaliselt kolmeks (Mikiver 2010):

1. tegevused enne uue töötaja saabumist,
2. tegevused uue töötaja esimesel tööpäeval,
3. tegevused pärast esimest tööpäeva.

Järgnevates alaosades on käsitletud sisseelamisprogrammi soovitatavat sisu eelmainitud kolme ajamäärangu jooksul.

1.3.1 Enne esimest tööpäeva

Õigeid ootuseid tulevasele tööle ja ettevõttele saab luua juba värbamise ja valiku ajal. Intervjuudel saab lisaks inimese oskuste, omaduste ja tööeetika hindamisele ka seada õigeid ootuseid, et kõik see kokku viiks ettevõttesse hästi sobimiseni. Lisaks tutvuvad kandidaadid värbamise ajal kindlasti juba ka mõndade töötajatega, kes on ettevõtte kultuuri näoks. (Katz 2008, 34) Messer ja Mires kirjutavad, et tööle asumisega algab ettevõtte poolt värbamise ajal antud lubaduste täitmine. Tuleb täita neid lubadusi, mida ameti või ettevõtte kohta kandidaadile värbamise jooksul “müüdi” (2001, 1). See, mida lubatakse, millisena näitab ettevõtte kandidaatidele oma kultuuri ja suhtumist, ning kui laiahaardelist ja tõest informatsiooni antakse tulevase ametikoha kohta, kujundab kõik uue töötaja ootuseid. Nende ootuste vastavus reaalsusele, mida töötaja saab nägema tööle asudes, aga määrab, kas inimene peab pettuma või mitte.

Kui töötaja on lõplikult välja valitud, saab sisseelamise toetamise juba intensiivsemalt ette võtta. Jane McNeill soovib uue töötaja vahetel juhul saata töötajale enne tööleasumist tervitava kirja, mis aitaks tal end juba enne esimest tööpäeva kindlamalt ja positiivselt tunda. Samuti soovib McNeill töötajale saata täitmiseks vajalikud dokumendid ja ankeedid ning

läbi lugemiseks tervise- ja turvastandardid, et vähendada nende peale kuluvat aega esimesel päeval. (2012, 688) Hays International soovib ette saata ka “stardipaketi” ehk infomaterjalid, mille abil ettevõttega juba varem lähemalt tutvuda saaks (2011, 49). Professor Deena Katz aga ei nõustu, et uus töötaja peaks oma vabast ajast mahukaid materjale läbi töötama, ning et tõenäoliselt seda väga põhjalikult ka ei tehta – materjalid jäävad lihtsalt sahtlisse seisma. Katz usub, et sisseelamiseks on vaja isiklikku kommunikatsiooni. (2008, 34) Leanne Irwin aga väidab, et kõige enam on uus töötaja põnevil just enne tööle asumist, seega võiks seda aega siiski ära kasutada, ning näiteks 15-minutiline interaktiivne *online*-moodul ei ole liiga suur koormus, mida täita. Lisaks aitaks selline moodul säilitada ettevõttest järjepidevamat ja professionaalsemat kuvandit, kuna mõni konkreetne töötaja võib koolitusel või isiklikul kohtumisel organisatsiooni tutvustada läbi omaenda perspektiivi. (Irwin 2011)

Mingis vormis (printituna, tekstifailina, videona või interaktiivse moodulina) infomaterjalide paketi soovivad uuele töötajale ette saata siiski paljud eksperdid. Armstrong pakub välja uue töötaja käsiraamatu, mis sisaldab järgnevat (2006, 474-475):

- lühiülevaade ettevõttest – ajalugu, tooted, organisatsioon ja juhtimine;
- põhilised töötingimused – tööaeg, puhkused, pensioniskeem, kindlustus;
- palk – skaalad, maksmise perioodid, mahaarvamised, toimetulekutoetused;
- haigestumine ja puudumised – teavitamine, vajalikud tõendid, palk;
- ettevõtte reeglid või sisekorraeeskirjad, sh e-mailide, telefonikõnede ja korrespondentsi reeglid;
- distsiplinaarprotseduurid ja kaebused;
- ametikõrgenduste protseduurid;
- tööühendused;
- koolitusvõimalused;
- tööohutuse- ja tervishoiu ning esmaabi korraldus;
- söömisvõimalused ning sotsiaalsed ja muud ettevõtte poolt pakutavad hüved.

Irwin soovib töötajale enne esimest päeva saata väikese kingituse, mis sümboliseeriks ettevõttest saadavat kasu ja tekitaks elevust. Selleks võib olla ettevõtte meene, mõni ametialaga seotud tarvik (näiteks IT-töötajale uusim arvutihäär) või ka lihtsalt postkaart, mis loetleks ettevõttest saadavaid boonuseid, mis uus töökoht inimesele kaasa toob. (Irwin 2011).

Suur roll kohanemises on kolleegidel ja suhtlemisel, seega uue inimese tulekust tuleb

kindlasti teavitada ka teisi töötajaid, jagada neile uue kolleegi kohta esmast infot, ning julgustada neid uut inimest vastu võtma sõbralikult ja entusiastlikult (McNeill 2012). Ette tuleb valmistada ka uue töötaja töökoht, sealhulgas töölaud, vajalikud uksekaardid, võtmed, ligipääsuõigused, e-maili konto jmt (McNeill 2012; Katz 2008). Kaasaegsematest meetoditest soovib McNeill lisada uue inimese LinkedIni võrgustikku ja jagada temaga ka ettevõtte Facebooki lehte. (2012, 688)

Loomulikult peavad enne töötaja saabumist valmis olema kõik sisseelamisprogrammi osad ja ettevalmistused, sh näiteks vajalike töötajate koolitamine programmi osade läbiviimiseks, ajakava esimeseks nädalaks jm.

Kokkuvõttes võib välja tuua, et enne esimest päeva peaks töötajale looma positiivse ja oodatud meeleolu, saatma esmast informatsiooni ettevõtte kohta, ning tagama kõik vajalikud ettevalmistused töökohal ja ettevõttes üldiselt.

1.3.2 Esimesel tööpäeval

Esimese tööpäeva hommikul peaks uut töötajat isiklikult vastu võtma keegi, kellega töötaja juba varem kohtunud ja suhelnud on (McNeill 2012). Vastuvõtjaks võib olla personalitöötaja või assistent, kuid parima efekti annab siiski otsese juhi tähelepanu ja abi (Armstrong 2006, 475). Uut töötajat tuleb tutvustada kolleegidele ja kui ringkäiku ei vii läbi juht ise, siis kindlasti tutvustada teda ka juhile. McNeill soovib uut töötajat tutvustada ka ettevõtte teistele osakondadele, et ta teaks, kellega suhelda erinevate teemade ja olukordade puhul. Eriti oluline on anda 360-kraadine ülevaade juhtivatele ametikohtadele tulijatele, kes peavad oma töös nägema tervikpilti ja suhtlema inimestega terves organisatsioonis. (McNeill 2012) Mikiver aga ei soovi töötajat esimesel päeval üle terve hoone või kontori vedada ning arvab, et kolleegidega jõuab tutvuda ka hiljem (Mikiver 2010). Töö autor arvab, et esimesel päeval võiks uut töötajat tutvustada oma otsestele kolleegidele, kellega ta töö käigus kokku puutuma hakkab, ja ka neile, kellega ta samas ruumis töötab. Ülejäänud inimestega tutvumisega pole kiiret, kuid plaan edasiseks tutvumiseks võiks siiski olemas olla. Loomulikult oleneb kõik ka organisatsiooni suurusest ja struktuurist.

Esimene tööpäev peab kindlasti sisaldama ka rohkem informatsiooni ettevõtte või organisatsiooni kohta, kui see info, mis uus töötaja talle ette saadetud materjalidest või iseseisvalt internetist lugeda on saanud. Sisseelamisprogrammi informatiivne osa ei tohi

seejuures kindlasti toetuda ainult paberil antavale infole, vaid vastutav isik (nt. personalitöötaja), otsene juht või selleks spetsiaalselt väljaõpetatud koolitaja peaks ettevõtte tausta uuele töötajale isiklikult tuvustama. Selleks võib kasutada individuaalset vestlust või kui värvatakse korraga rohkem inimesi, grupivestlust või koolitust. (Armstrong 2006, 475)

Sissejuhatav koolitus, infotund või pikema kursuse esimene osa on soovitatav korraldada juba esimesel päeval või võimalikult ruttu pärast esimest päeva. Koolitus peaks vastavalt ettevõtte vajadustele sisaldama samu teemasid, mis eelmises alapunktis kirjeldatud uue töötaja käsiraamat (Armstrong 2006, 477). Kursusel saab teemade sisust parema arusaama ja samuti tagab see, et uus töötaja ei jää vajalikust informatsioonist ilma, juhul kui ta käsiraamatut ei lugenud. Väga oluline element sel kohal on lisaks üldvajaliku info edasi andmisele töötaja kaasamine ettevõtte visiooni ja eesmärkidega, et inimesel tekiks arusaam organisatsiooni kultuurist, suunast ja olemasolu põhjustest, ning ta tunneks, et on sellesse kaasatud (McNeill 2012). Kogu sisseelamisprotsess nõuab suures mahus uue informatsiooni vastuvõtmist ning kindlasti ei omista uus töötaja saadud teadmisi, ega tunne end kaasatult, kui info esitatakse vaid loengustiilis – oluline on kasutada erinevaid meetodeid, mis toodi välja käesoleva töö alapeatükis 1.2 Sisseelamisprogrammi loomine.

Esimest tööpäeva ei ole õige aga jätta ainult koolituste alla, vaid töötaja peaks tutvuma ka oma tööülesannetega. Tuleb kasuks, kui tagada, et töötaja esimese päeva, nädala ja kuu kohta on koostatud konkreetne ja ajastatud plaan, mis sisaldaks sisseelamisega seotud ülesandeid ja esmaseid tööülesandeid. Uus töötaja saab nimekirja täitmist ise järgida, ning nii langeb osa pinget ära ka niigi koormatud otseselt juhilt. Sisseelamise ülesanded peavad olema loomingulised ja lihtsad, näiteks esimesel nädalal võiks töötaja kohvile minna kõigi oma otseste kolleegidega, et nendega tutvuda. (Irwin 2011) Suuremates ettevõtetes võib see aga keeruliseks osutuda ja sel juhul tuleb kasuks uuele töötajale mentori või sõbra (ingl. k *buddy*) määramine, kes oleks alguses toetajaks, nõustajaks ja suunajaks nii üldistes küsimustes kui konkreetsetes tööülesannetes (Ibid.).

Mentori, juhendaja või sõbra määramist soovivad ka mitmed teised autorid – nt. Katz, Armstrong, Kütt ja Rohumaa (Katz, 2008; Armstrong 2006, 476; Kütt, 2006; Rohumaa 2006). Armstrong soovib selleks kolleegi, kes on ka ise võrdlemisi hiljuti ettevõttega liitunud, sest nii on uuel töötajal temaga lihtsam samastuda ning samuti on tal värskemalt meeles mured ja muu vajalik informatsioon, mida uus inimene alguses vajab (2006, 477). Juhendaja saab selgitada tööülesandeid, aidata aru saada meeskonna tööstiilist ja juhi

juhtimisstiilist, aitab uuel töötajal sõpru leida ning on oma käitumisega eeskujuks. Uue töötaja juhendamiseks saab kasu ka juhendaja – uue kogemuse kõrval pakub see vaheldust rutiinile ning võimalust näha oma tööd värske pilguga. (Kütt, 2006)

Mentorlussuhe võiks kesta vähemalt ühe aasta, aga piiratud ajavõimaluste puhul vähemalt esimese kriitilise kuu, ning sel puhul võib olla otstarbekas mitme mentori määramine – üks neist selgitab ettevõtte üldist poliitikat ja protsesse, ning teine täpseid tööülesandeid (Rohumaa, 2006). On hea, kui töötaja saab mentoriga kohtuda kohe esimesel päeval.

Kui seda enne uue töötaja esimest tööpäeva ei tehtud, tuleb esimesel päeval üle anda ka stardipakett, käsiraamat või muu infokogumik, ning kingitus või meene. Esimesel päeval ei tohiks ära unustada ka selliseid inimlikke pisiasju nagu tagamine, et uus töötaja ei peaks üksinda lõunatama ning et ta teaks, kus asuvad köök, tualetid, sisse-ja väljapääsud ja muud vajalikud ruumid või vahendid (McNeill 2012). Lühidalt peaks selgitama ka ettevõtte kultuuri- ja käitumisnorme, näiteks riietusstiili ja ühisürituste korda (Rohumaa, 2006). Loomulikult ei jõua kogu vajalikku infot edasi anda esimese päeva jooksul, kuid uues inimeses võib ebamugavust ja ärevust tekitada juba see, et ta ei tea, millist tassi köögis kasutada tohib või kas kolleegidele öelda “sina” või “Teie” (Mikiver, 2010). Igal juhul on kolleegide ja juhi ülesandeks olla nii positiivsed, abivalmis ja avatud kui võimalik, et uus töötaja tunneks end võimalikult hästi.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et on oluline, et töötaja esimene päev on varakult planeeritud ja hästi ette valmistatud. See peaks sisaldama nii kohtumist oluliste inimestega (otsesed kolleegid, juht, mentor) kui esmast informatsiooni ettevõtte kohta ja töötaja isiklike tööülesannete kohta. Töötajal peab tekkima tunne, et ta on oodatud ja positiivselt vastu võetud, ning vältima peaks nii üleinformeerimist ja liiga mahukat ning väsitavat ajakava kui ka vastandina ükskõiksust ja töötaja üksi jätmist – oluline on säilitada tasakaal.

1.3.3 Pärast esimest tööpäeva

Hays International'i poolt läbi viidud uuringus väitsid ainult 13% uutest töötajatest, et nende sisseelamisprogramm kestis kauem kui üks tööpäev (Hays ... 2011). Tavaline neljakuuline katseaeg on aga kahesuunaline protsess – lisaks tööandjale, kes hindab uue töötaja sobivust ja võimekust, otsustab ka töötaja, kas organisatsioon on tema jaoks sobiv ning kas ta soovib sinna jääda. Ka väga kvaliteetse valikuprotsessi läbimine ja töökoha vastu

võtmine ei kindlusta, et töötaja organisatsiooni ka edasi jääb. Organisatsiooni põhiline pingutus inimesi säilitada sel hetkel alles algab. (McNeill 2012) Seega peab sisseelamisprogramm kestma pikemalt ja aitama töötajal võimalikult kiiresti kohaneda, organisatsiooni terviklikult mõistma hakata, ning aitama oma tööalaseid kompetentse arendada.

Lisaks ettevõtte ja muude vajalike teemade kohta õppimisele on uuel töötajal vaja selgeks saada ka oma ametikoha spetsiifika ja arendada selle edukaks täitmiseks vajalikke oskusi ja teadmisi. L. Byars ja L.Rue toovad välja, et sisseelamine peakski toimuma kahel erineval tasandil (Byars et al. 1991, 201):

- üldine ettevõttega tutvumine,
- osakonnas tööga tutvumine.

Seejuures on oluline leida uuele töötajale kohe alguses jõukohast ja sisulist tööd ja mitte kurnata teda ainult dokumendikaustade ja üldiste infotundidega (Mikiver 2010). Nii saab tagada, et töö õppimine algaks koheselt ja võimalik oleks liikuda sisseelamisprogrammi ühe olulisima eesmärgi suunas – saada võimalikult kiiresti produktiivseks. Armstrong kirjutab, et töökohal toimuv õppimine võib aga ilma eelneva täpse planeerimiseta olla korratu, ebaefektiivne ja aegaraiskav, ning selle vältimiseks tuleb kasutada süstemaatilist lähenemist, mis sisaldaks järgnevat (2006, 477-478):

- töö ja tööks vajalike oskuste analüüsimine;
- esmase hinnangu andmine selle kohta, mida uus töötaja peaks juurde õppima;
- määratud kolleegide kasutamine mentorite ja juhendajatena ning nende eelnev koolitamine antud rolli kohta;
- meeskonnajuhhi või määratud koolitajate poolne *coaching* uuele töötajale;
- spetsiaalsete tööülesannete andmine uuele töötajale.

Neid töökohal kasutatavaid meetodeid saab lisaks toetada ja täiendada iseõppimise ja e-õppimisega (Armstrong 2006, 478).

Juba esimestel nädalatel tuleks uuele töötajale seada oodatavate tulemuste kohta eesmärgid, et vähendada ärevust ja arusaamatust, mida ta saavutama peab ning mida temalt oodatakse (McNeill 2012; Varts 2011). Leelia Rohumaa kirjutab, et töötaja esimesteks muredeks uuel kohal on see, et ta ei tea, millest alustada, ning et talle ei ole määratletud selgeid ülesandeid ja ootuseid (2006). Otsesel juhil võib väga selge arusaam olla, mida tema uuel töötajalt ootab, kuid sageli ei anna ta oma ootuseid sama selgelt töötajale edasi. Töötajas

tekitab see ebakindlust ja ta peab üritama endale ise tegevust leida, teadmata, milliseid eesmärke ja tulemusi ta saavutama peaks. Teisalt ei tohiks juht minna ka teise äärmusesse ja oodata maksimumtulemust juba mõne nädala möödudes, vaid tuleb mõista, et uuel inimesel läheb ülesannete täitmisega esialgu kauem aega (Varts 2011).

Sisseelamise jooksul võiksid tiheldalt toimuda regulaarsed kohtumised juhiga. Lisaks võimalusele anda üksteisele tagasisidet õpib juht uut alluvat nii kiiremini tundma ning saab parema arusaama, milleks töötaja võimeline on ja mida temalt oodata võib. Uus töötaja aga hakkab end kiiremini tundma väärtustatuna ja meeskonna osana. (McNeill 2012)

Sisseelamisprogrammi edasised osad pärast esimest tööpäeva peaksid toimuma kohe alates esimesest töönalast. Mõndades suuremates ettevõtetes on tutvustavaid infotunde edasi lükatud, sest oodatakse, millal koguneb piisav grupp uusi töötajaid, kellele kursust ühiselt läbi viia – nii säästetakse aega ja ressursse. Kui aga inimene alles mitme nädala või kuu pärast sisseelamisprogrammist osa saab võtta, pole sellel enam sisulist mõtet, sest ettevõttega kohanemine on juba lõpusirgel või läbi saanud. (Irwin 2011) Kõige olulisemad teadmised tuleb uuele töötajale anda kindlasti esimese nädala jooksul (Armstrong 2006, 476).

Sisseelamisprogrammi toimimist ja selle efekti peaks selle korraldamise eest vastutaja korduvalt mõõtma. Tuleb kasuks, kui uus töötaja annab ettevõttele tagasisidet juba programmi läbimise jooksul, mitte alles selle lõppedes. Nii saab vajadusel muudatusi teha ning programmi ka selle elluviimise ajal kohandada. Sel viisil ei saa ettevõtte mitte ainult kasulikke tähelepanekuid, mille põhjal sisseelamisprogrammi täiendada, vaid näitab ka varakult seda, kui väga hinnatakse töötaja arvamust. Tagasisidet tuleks töötajal anda nii otsesele juhile kui sisseelamisprogrammi eest vastutavale isikule või osakonnale. (McNeill 2012) Lisaks läbi individuaalse suhtluse saadavale tagasisidele saab ettepanekuid koguda ka näiteks läbi anonüümse küsimustiku, süvaintervjuu või grüpiintervjuu koos teiste hiljuti ettevõttega liitunud töötajatega (Rohumaa 2006). Sisseelamisprogrammi mõju analüüsimiseks soovitab C. Farren lisaks tagasiside analüüsimisele mõõta ka lühiajalist tööjõu voolavust ja produktiivsuse kuluvat aega (2007).

Käesoleva töö autor arvab oma kogemusele põhinedes, et pärast esimest tööpäeva on oluline lisaks sisseelamiskursustele ja tööpetsiifika intensiivsele õppimisele jätkata ka kolleegidepoolse positiivse suhtumise ja sotsialiseerumisega. Esimene päev, mil tutvustamine toimub, ning sellest tulenev hea esmamulje on küll olulised, aga kui kolleegid pärast seda enam kontakti ei otsi, uue inimese vastu huvi ei tunne ja teda ühistele lõunatele või muudele

koosviibimistele ei kaasa, on üksildustunne väga kerge tulema. Esimese päeva positiivne emotsioon ei korva siiski hilisemat väljajäetu tunnet.

Kokkuvõttes on oluline, et pärast esimest tööpäeva jätkuks süsteemne sisseelamisprogramm, mis sisaldaks ettevõtte tundmaõppimist, ametikoha õppimist ja pidevat sotsialiseerumist. Jätkuma peavad regulaarsed kohtumised mentori ja otsese juhiga. Jooksvalt tuleb koguda tagasisidet programmi toimimise kohta, mõõta selle tulemuslikkuse näidikuid, ja teha vajadusel muudatusi. Sisseelamise toetamine peab kestma kuni töötaja on võimeline efektiivselt ja tulemuslikult töötama, tal on arenenud arusaam organisatsiooni toimimisest ja ta tunneb end selle väärrika osana.

1.4 Sisseelamisprogrammi omapärad välismaal kohanemiseks

Käesoleva bakalausetöö uurimisobjektiks on ettevõtte, kelle töötajad asuvad tööle välismaale, ning sellega seoses on antud alapeatükk suunatud välismaal kohanemise toetamisele sisseelamisprogrammide raames. Töö autor on veendunud, et värvates omale välistöötajaid, on ettevõttel kohustus ka sisseelamist sellele vastavalt kohandada, et töötajad saaksid võimalikult asjakohast ja efektiivset toetust kiireks kohanemiseks uues riigis.

Välismaale tööle asudes võivad töötaja ja tema pere sattuda täiesti erinevasse kultuuri ning erinevused on midagi enam kui ainult keelebarjäär – need võivad hõlmata sotsiaalelu aspekte, poliitilist kliimat ja usulisi erinevusi. J. Dowling, R. Schuler ja D. Welch toovad raamatus “International Dimensions of Human Resource Management” välja kolm valdkonda, mis aitavad tagada sujuvat kohanemist välismaale tööle asumisel: kultuuriline õpe, keeleõpe ja praktiline õpe. (Dowling et al. 1994, 130)

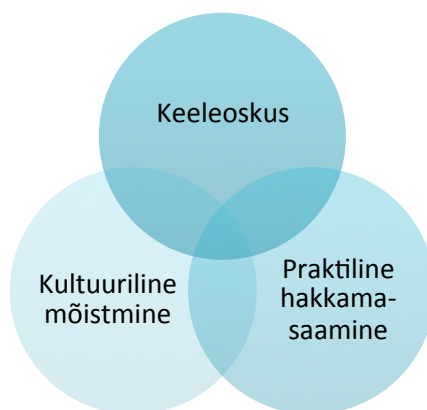
Kultuurilise koolituse eesmärgiks on edendada lugupidamist ja mõistvust võõrustajariigi kultuuri vastu nii, et töötaja ka käituks vastavalt. Läbitavateks teemadeks on regiooni ja riigi kultuur, ajalugu, poliitika, majandus, religioon ning sotsiaalsed ja ärilised tavad. Ainult täpsete teadmiste abil saavad välistöötaja ja tema pere mõista, miks inimesed käituvad ja reageerivad nii, nagu nad seda teevad. Seejuures on oluline tagada koolitust ka töötaja perele, mitte ainult töötajale endale. (Ibid.)

Teiseks oluliseks teemaks on keeleõpe. Võime rääkida sihtriigi keelt suurendab välistöötaja efektiivsust ja läbirääkimisvõimet. See võimaldab paremat ligipääsu informatsioonile ja aitab kergemini uue riigi kultuuriga kohaneda ja sinna sobituda, vaatamata

sellele, kas kohalikud elanikud räägivad rahvusvahelise suhtluskeelena tunnustatud inglise keelt või mitte. Seejuures pole niivõrd oluline oskus rääkida võõrkeelt ladusalt, kuivõrd inimese enesekindlus ja tahe keelt kasutada. Keelekoolitust peaks võimaldama nii enne välisriiki sõitmist kui vajadusel edasi ka kohapeal. (Dowling et al. 1994, 132-133)

Praktiline koolitus on kolmas oluline samm töötaja ja tema pere kohanemiseks uues riigis. Jättes neid üksi ilma abita ise enda eest hoolitsema, suurendab ettevõtte tõenäosust töötaja ja tema pere negatiivseks reaktsiooniks sihtriigi kultuuri suhtes. Mida kiiremini tekib uus igapäevaelu rutiin seoses sõprade, pankade, ostlemise, transpordi ja muu taolisega, seda tõenäolisemalt kohanevad nad edukalt, ning selleks on algul vaja informatsiooni ja toetust. Kasuks tuleb nende tutvustamine ka teistele kohalikele välisriiki kolinud peredele või kaasmaalastele, kes jagavad enda kogemusi, informatsiooni ja aitavad tekitada tutvusvõrgustikku. (Ibid., 133-134)

Töö autor arvab, et need kolm teemat on omavahel seotud ning nende mõistmise tase täiendab ka teistest arusaamist, näiteks sihtriigi keele oskus parandab nii kultuurist arusaamist kui praktilist hakkamasaamist igapäevaelu situatsioonides, seega on oluline tagada sisseelamisprogrammi raames õpet kõigist kolmest. Teemade seotust kajastab joonis 3:



Joonis 3. Välismaal kohanemiseks vajaliku õppe kolm seotud dimensiooni

Allikas: Autori poolt koostatud Dowling’u jt põhjal (1994, 130-134)

Kui ettevõtte otsustab värvata välistööjõudu, tuleb kindlasti vastavalt kohandada ka juba olemasolevat sisseelamist. Sue Dwan soovib selle üle vaadata läbi välistöötaja pilgu ning tagada, et kaetud oleksid ka kultuurinormid organisatsiooni kontekstis – väljendid, mida

tavatöötajad tihti kasutavad ja mida need tähendavad; kuidas on kohane teatud olukordades käituda; ning milline on mitteformaalne suhtlus ettevõttes. (Dwan 2005)

Euroopa Ühenduste välistööjõu värbamise juhendis on pärast välistöötajate leidmist soovitatud tööandjal (Tööjõu värbamine ... 2008, 7):

- töötajaid lõimida, saates neile tervituseks teavet ettevõtte asukoha ja ümbruskonna ühistranspordi kohta ning ümbruskonna kaardi koos asutuste ja ettevõtete loeteluga;
- tagada sujuvad õiguslikud ja halduslikud toimingud – töötajatel võib olla vaja käia tööajal ametiasutustes (näiteks end elamisloa saamiseks registreerimas), ning tuleb arvestada, et sotsiaalkindlustuse või registreerimisdokumendi saamine ja muud bürokraatiatoimingud võtavad aega;
- arvestada töötaja perekonnaga – tuleb arvesse võtta töötaja perekonnaseisu ja seda, et ta peab võib-olla käima töölt ära otsimas elukohta, lastele kooli või aitamas oma välismaale kolinud perekonda;
- ette valmistada olemasolevad töötajad – neid peaks kaasama värbamisprotsessi nii palju kui võimalik ja neile selgitama, miks otsitakse uusi töötajaid välismaalt, ning korraldada võiks töötajate tutvumisüritusi.

Kokkuvõttes, välismaale tööle asumine pole lihtne samm ning välistöötajad vajavad kindlasti sisseelamise kontekstis teistsugust lähenemist kui tavalised töötajad. Ettevõtte peaks oma välismaalt tulnud töötajaid toetama võimalikult sujuvaks kohanemiseks uues riigis ja selleks on nii mõnedki tegevused, mida saab kaasata sisseelamisprogrammi. Töötajatele tuleks tagada kultuurilist, keelelist ja praktilist koolitust, kaasata ja ette valmistada tuleks olemasolevad töötajad, ning igal juhul olla mõistvad ja paindlikud välistöötaja ja tema pere vajaduste suhtes.

2. ABSOLUTE RECRUITMENT OÜ SISSEELAMISE UURINGU KIRJELDUS JA LÄBIVIIMINE

Käesolevas peatükis antakse ülevaade uuritavast objektist ja ettevõtte praegusest sisseelamisest ning kirjeldatakse uuringu meetodikat ja läbiviimise protsessi.

2.1 Uuritav objekt

Antud uuringu objektiks on personaliotsinguettevõtte Absolute Recruitment OÜ (igapäevases kasutuses AR Personal). AR Personali peamiseks tegevussuundadeks on personaliotsing ja –konsultatsioonid ja pakutavateks teenusteks personalivalik (täisvalik, eelvalik, andmebaasiotsingud), personalirent, sihtotsing, ning psühholoogiliste, isiksuse ja töölesobivuse testide läbiviimine. (AR Personali veebileht)

Ettevõtte tegevus Eestis algas 2005. aastal Suurbritannias asuva rahvusvahelise personaliotsingufirma European Solution Limited (edaspidi ESL) harukontorina. 2007. aastal asutati välisfinantseeringul põhinev Absolute Recruitment OÜ ning 2011. aastal loodi kaubamärk AR Personal. (AR Personali veebileht)

Ettevõttes on hetkel kaheksa töötajat: juhataja-müügijuht, müügiassistent, viis värbamiskonsultanti ning palgaarvestuse andmetöötleja. Ettevõtte tegevust koordineerib Suurbritanniast ärijuht. Ettevõtte struktuuri joonis on välja toodud töö lisis 2.

AR Personal pakub teenuseid nii Eesti- kui välisturgudel ning peamiseks koostööpartneriteks on Stadler Polska SP, MTTC Eesti OÜ, Arvato Services Estonia OÜ, MSF Eesti OÜ, AS Balbiino jt. (AR Personali veebileht) Suurimaks kliendiks on aga Triumph Motorcycles Ltd, Suurbritannia suurim mootorrataste tootja, kelle peakontorile pakutakse personalirenditeenust. Triumphi värvatakse Eestist peamiselt liinitöölisi mootorrataste kokkupanekuks ja värvimiseks.

Käesolevas bakalaureusetöös analüüsitakse AR Personali Triumphi renditöötajate

sisseelamist. Kuigi osa sisseelamise tegevustest viib ellu Triumph Motorcycles Ltd ise, siis antud bakalaureusetöö mahu piirangute tõttu ja ka Absolute Recruitment OÜ soovil keskendub käesolev uuring sisseelamisprogrammi AR Personali ja Suurbritannia peakontori ESL-i pakutavatele osadele, ning ei uuri eraldi Triumph Motorcycles Ltd ettevõtet.

2.2 Absolute Recruitment OÜ praegune sisseelamine

Käesolevas peatükis antav ülevaade ettevõtte praeguse sisseelamise kohta ning kõik loeteludes välja toodud elemendid on tuletatud personaalsetest kolleegidevahelistest vestlustest töö autori ja AR Personali projektijuhi vahel, kes on vastutav töötajate sisseelamise eest. Töö autor töötas antud uuringu valmimise ajal ettevõttes praktikandina.

AR Personal pakub oma renditöötajatele (edaspidi “töötajad”) Triumph Motorcycles Ltd’s erinevaid sisseelamise toetamise tegevusi. Lisaks pakub kohapeal toetust Triumph ise ning mõned ülesanded on ka ESL-i kanda. Seega on tegevused ära jaotatud kolme ettevõtte vahel. Sisseelamist toetavate tegevuste hulka kuuluvad:

- tervitav e-mail esmase informatsiooniga töö kohta pärast valituks osutumist,
- sissejuhatav kohtumine enne äralendu,
- ettevalmistav koolitus enne äralendu,
- tutvumine töökohaga,
- tutvumine tööohutusega,
- tutvumine sisekorraeeskirjadega,
- tutvustamine meeskonnajuhile ja teistele töökaaslastele,
- lepingute ja muu dokumentatsiooni kordaajamine,
- väljaõppeperiood töökohal.

Tervitavas e-mailis on lühidalt informatsiooni tulevase elukoha, tööülesannete, palga, maksustamise, tööaja, lennupiletite kompenseerimise, vajalike dokumentide korralduse, peamiste tööreeglite, söömisvõimaluste ja tööriietuse kohta. See saadetakse AR Personali poolt kandidaatidele laiali enne viimast intervjuud Triumph’i töödejuhatajaga.

Sissejuhataval kohtumisel AR Personali kontoris näidatakse videot Triumph’ist ja tulevasesse tööst ning räägitakse tähtsaimat informatsiooni tulevase tööga seoses.

Ettevalmistaval koolitusel AR Personali kontoris läbitakse järgnevad teemad:

- saabumine – transport lennujaamast elukohta, kellaajad, kes vastu tuleb;
- esimene tööpäev – kellaajad, transport tööle, mida kaasa võtta, mis koha peal eesootab ja millised tarvikud, paberid ja materjalid neile antakse;
- peamised töökorraldusreeglid – suitsetamine, reeglid liinil, tehases keelatud esemed, kellaajad, lõunapausid, hilinemine ja sisse magamine, keelereeglid;
- sissejuhatus tööohutusse – vibratsioon ja tööriistade kasutus, mootorratta või selle osade tõstmine, tööriided ja kaitsmed, tehase tsoonid, kontroll ja inspekteerijad, mille eest ise vastutata võidakse;
- väljaõppe aeg – ettemääratud periood, juhendamine, perioodi ületamine;
- tööaeg – graafikute lehe tutvustus, ületundide kokkuleppimine ja tasustamine, vahetuste pikkused ja tööpäevade arv, töömahust etteteavitamise ajad, miinimum- ja maksimumtunnid;
- palk – maksmise perioodid, Suurbritannia pangakonto tegemine, tasustatavad töötunnid ja pausid;
- haigestumine – nõudmised, kellele ja millal helistada;
- puhkus – jõulu- ja suveperiood, puhkusepäevade arv aastas;
- vaba aja tavad – mida enamasti tehakse, kuidas toimida kui kohtud juhiga väljaspool tööaega ja -kohta;
- elukoht – nõuded esimeseks kolmeks kuuks, elumaja ja toad, olemasolevad tarbed, masinad ja teenused;
- kelle poole pöörduda probleemide ja murede korral.

Pärast töötaja Suurbritanniasse saabumist tagab ESL vajalike dokumentide ja lepingute kordaajamise, pangakonto loomise ja tervisekindlustuse organiseerimise ning kõik töötajate elukohaga seonduva.

Triumph'i saabudes tutvustatakse töötajatele teha, nende konkreetset töökohta, põhjalikult tööohutus- ja töökorraldusreegleid, tutvustatakse neid meeskonnajuhile ja teistele töötajatele ning algab kahe nädalane väljaõppeperiood.

AR Personali Triumphi projektijuht arvab, et hetkel ei ole tegemist süstematiseeritud ja tervikuna välja töötatud sisseelamisprogrammiga, mis toetaks piisavalt eestlastest töötajate kohanemist Triumph'i ettevõttes ja välismaal üldiselt. Mõned olemasolevad osad programmis vajavad parandamist ja programmi tuleks juurde lisada uusi täiendavaid osasid ja tegevusi. Detailsem analüüs praeguse sisseelamisprogrammi ning selle tugevate ja nõrkade külgede

kohta tehakse käesoleva töö raames läbiviidud uuringu põhjal. Uuringu tulemuste analüüsi ja selle põhjal tehtud parandusettepanekuid saab lugeda kolmandast peatükist.

2.3 Uuringu andmed ja meetodika

Antud uuringus kasutatakse kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid meetodeid AR Personali olemasolevate sisseelamise toetamise tegevuste ning töötajate vajaduste hindamiseks. Vastava informatsiooni saamiseks kasutati kvalitatiivsete meetoditena poolstruktureeritud intervjuusid ja vaatluseid ning kvantitatiivse meetodina ankeetküsimustikku.

Poolstruktureeritud intervjuude eesmärgiks oli ettevõtte sisseelamise praegusest läbiviimisest ja uue programmi vajadustest saada põhjalik ja asjakohane ülevaade. Poolstruktureeritud intervjuu valiti seetõttu, et see võimaldab läheneda paindlikult ja interpreteeritavalt ning tõlgendada ja detailsemalt uurida tõstatatud teemasid, samuti võimaldab see personaalset otsekontakti asjaosalistega. Intervjuus lähtuti esmajoones töö autori poolt ette valmistatud põhiküsimustest (vt. lisa 3), tuginedes R. Westwood'i ja L. Johnson'i poolt välja töötatud soovituslikele küsimustele, mida kasutada sisseelamisprogrammi loomiseks vajaliku tagasiside kogumisel (vt. lisa 1). Vastavalt poolstruktureeritud meetodile sai intervjuu jooksul küsida ka lisaküsimusi ning -selgitusi.

Intervjuud viidi läbi kolme sisseelamisega seotud inimesega ettevõttes. Esimene intervjuu toimus AR Personali värbamiskonsultandiga, kes ühtlasi on ka Triumphi projektide juht, ning kes tegeleb otseselt ja igapäevaselt eestlastest töötajate välismaale värbamise, saatmise ja sisseelamisega. Teine intervjuu viidi läbi kahe isikuga: ESL-i kliendihalduriga, kelle kliendiks on Triumph ning kes vastutab eesti töötajate sisseelamise eest pärast nende Eestist lahkumist; ning ESL-i ärijuhiga, kes viib ellu osa eesti töötajate sisseelamisprogrammist ja koordineerib ühtlasi kogu koostööd Eesti ja Suurbritannia kontorite vahel. Viimane intervjuu viidi läbi Skype teel ning inglise keeles. Selline intervjuueeritavate valik tagas ka kogutavate andmete usaldusväärsuse. Intervjuud kestsid vastavalt 40 ja 50 minutit, need lindistati ning hiljem transkribeeriti. Intervjuude analüüsimiseks kasutati teksti analüüsimist ja kategoriseerimist.

Ettevõtte praegustest sisseelamist toetavatest tegevustest parema ülevaate saamiseks ning nende analüüsimiseks kasutati ka vaatluseid. Töö autor osales vaatlejana töötajate ettevalmistaval koolitusel ning I voo intervjuul. Vajadus vaatlusteks ilmnes esimesel

intervjuul, ning nende läbiviimine aitas paremini mõista praeguseid sisseelamise tegevusi ja teha nende kohta parandusettepanekuid. Vaatlused protokolliti töö autori poolt. Vaatlusraportid on esitatud lisades 4 ja 5. Vaatluse analüüsimise tulemuste põhjal tehtud parandusettepanekud on välja toodud töö kolmandas peatükis. Siinkohal on aga uuringu üheks piiranguks autori subjektiivne hinnang vaadeldud tegevustele.

Kolmandaks kasutati uurimismeetodina ankeetküsimustikku. Küsitluse eesmärgiks oli koguda töötajatelt tagasisidet praeguse sisseelamise toetamise kohta ja välja selgitada nende vajadusi seoses sisseelamisega. Geograafiliste piirangute tõttu ei olnud võimalik seda eesmärki täita personaalsete intervjuude teel, mistõttu valiti meetodiks kirjalik küsimustik. Küsitluse üldvalimisse kuulusid kõik AR Personali Triumphi renditöötajad. Valimi raam otsustati ühiselt ettevõtte ja töö autori poolt ning selleks olid viimase ühe aasta jooksul värvatud ja seni veel ametis olevad töötajad, keda oli kokku 15.

Küsimustiku (vt. lisa 6) koostas uurimisprobleemist lähtuvalt töö autor, tuginedes osaliselt R. Westwood'i ja L. Johnson'i poolt koostatud ja uutele töötajatele suunatud küsimustele sisseelamise teemal (2005, 5). Loetelu-küsimustes kasutati mitmete autorite – Armstrong'i (2006, 474-477), Irwin'i (2011) ja McNeill'i (2012) – ettepanekuid tegevusteks, mida kaasata sisseelamisprogrammi. Küsimustik tagasisidestati ja modifitseeriti ettevõtte poolt, vastamaks täpselt ettevõtte vajadustele ja hetkeolukorrale. Suurel määral on tegemist avatud küsimustega, et saada laialdasemat tagasisidet ja paremat ülevaadet töötajate probleemidest ja vajadustest seoses sisseelamise ja välismaal kohanemisega.

Anonüümse virtuaalse küsimustiku saatis iga töötaja e-mailile projektijuht. Vastamiseks oli aega üks nädal, kuid vastuseid ei tulnud esialgu piisavalt, mistõttu pikendati vastamise perioodi veel mitme nädala võrra ning saadeti välja meeldetuletusi. Probleemiks võis olla töötajate hirm tagasisidet anda ja muresid kurta. Viimaks saatis töö autor küsimustiku täitmise palve veidi vabamas vormis isiklikult uuesti töötajatele laiali ning tuletas seda järgnevate päevade jooksul neile intensiivselt meelde. Lõplikult vastas küsimustikule viis töötajat, kes moodustasid ka tegeliku valimi, mis oli 33.3% valimi raamist. Küsimustiku tulemuste töötlemiseks kasutati programmi MS Excel. Küsimustiku piiranguteks võib pidada küsimustest arusaamist ning pigem madalat vastanute määra.

Uuringu tulemused ja analüüs ning nende põhjal tehtud järeldused ja ettepanekud on välja toodud töö kolmandas peatükis. Uuringu tulemusi ei saa üldistada ega laiendada teistele ettevõtetele peale Absolute Recruitment OÜ.

3. ABSOLUTE RECRUITMENT OÜ SISSEELAMISE UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS JA ARUTELU

Käesolevas peatükis tuuakse välja kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu tulemused, nende analüüs ja järeldused, ning vastavalt tulemustele ja töö esimeses peatükis käsitletud teoreetilistele seisukohtadele tehakse ettepanekud sisseelamisprogrammi täiendamiseks ja tervikprogrammi loomiseks.

3.1 Uuringu tulemused

3.1.1 Kvalitatiivse uuringu tulemused

Kvalitatiivse uurimismeetodi raames viidi läbi kaks intervjuud sisseelamise elluviimisega seotud inimestega ettevõttes. Intervjuud võimaldasid süviti uurida, milliseks ettevõtte peab sisseelamisprogrammi olulisust ja mõju, kuidas hinnatakse praegust programmi ja mis on selle tugevused ja nõrkused, ning mida peaks täiendama. Samuti aitasid intervjuud välja selgitada põhilisi probleeme ja kitsaskohti seoses sisseelamisprogrammi ja selle elluviimisega. Kokkuvõtavad tabelid intervjuude tulemuste põhjal on toodud lisas 7.

Sisseelamise olulisus ja mõjud

Esmalt uuriti intervjuueeritavatelt, kas ja miks peavad nad sisseelamisprogrammi üldse oluliseks ning milliseid hilisemaid probleeme saab ennetada hea sisseelamisega. Mõlemas intervjuus toodi sisseelamise olulisusena välja õigete ootuste seadmist, tööjõu volavuse vähendamist ja hilisemate probleemide ennetamist (vt. tabel 1). Õigete ootuste kujundamist uutel töötajatel ja ootuste kattumist töötaja ja tööandja vahel mainiti mõlemas intervjuus mitmeid kordi ning ettevõtte peab seda üheks olulisemaks küljeks sisseelamise juures. Õigeid ootuseid hakatakse seadma juba värbamisprotsessi jooksul ning nende varakult kujundamine aitab tagada, et tööle asudes ei peaks töötaja pettuma, ning samuti, et Triumphi tehasesse läheksid lõpuks ainult õigete ootustega töötajad. Teiseks mainiti korduvalt tööjõu volavust

ning toodi välja, et hea sisseelamisprogrammi abil saab seda vähendada. Kolmandaks tõid intervjuueritavad välja, et sisseelamisprogramm on oluline selleks, et töötaja teaks ettevõtte reegleid, sisekorraeskirju ja ohutusnõudeid, ning neid ei rikuks (Intervjuu 1), mis omakorda ennetab mitmete hilisemate probleemide ja õnnetuste tekkimist – tööõnnetused, tööandja vara kahjustamine ja muud tervise ja ohutuse probleemid üldiselt (Intervjuu 2).

Tabel 1. Sisseelamisprogrammi olulisus

Kategooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2
Ootused	“Kindlasti on minu silmis see oluline, et ettevõtte niiöelda ootused ja töötaja eeldused siis sarnaneksid.”	“...nad teavad, mida oodata.”
Tööjõu volavus	“...ja ka tööjõu volavus tänu sellele väheneks.” “Kõige olulisem minu silmis – tööjõu volavuse vähendamine.”	“Seega kui on keegi, kes oma meelt muudab, tegeleme me sellega sisseelamise jooksul ning Triumph ei raiska nii aega töötajatele, kes ei taha seal olla.” “...kui seda ei tehta õigesti, kaotame me rohkem inimesi.”
Probleemide ennetamine teadlikkuse abil	“...et töötaja teaks nii reegleid...” “...et ohutus, reeglid, ettevõtte tutvustus, oleks kõik kaetud. Ehk siis töötaja teadlikkuse tõstmise eesmärgil on minu silmis oluline sisseelamisprogramm.” “...ja loomulikult siis ka siseeskirjade mitte rikkumine.”	“...see [teadlikkus] saab ennetada õnnetusi...” “...see saab ennetada tööandja vara kahjustamist, ning palju tervise ja ohutuse probleeme üldiselt.”

Allikas: (Autori poolt koostatud, intervjuude põhjal)

Teises intervjuus räägiti ka sellest, et sisseelamise protsessi jooksul saab õnnetusi ja vigastusi ennetada tänu sellele, et tööandja saab töötajat tundma õppida ning vastavalt tema omadustele ta Triumphi tehase õigesse osasse tööle suunata (“...kui nad teevad teatud tööd ja on väga pikad, kuid töö on madal, siis see mõjutab neid, ja meil on probleem haiguse või vigastuse näol. Sisseelamise protsess kõrvaldab selle ja aitab meil töötaja õigesse sektsiooni suunata.”). Esimeses intervjuus toodi sisseelamise olulisusena välja ka seda, et see tagab töötaja jaoks mugava ja sujuva kohanemise (“Et toimuks sujuv sulandumine...” / “Ja kohanemine loomulikult on töötaja silmis oluline, et kuna tegemist on üldiselt uue situatsiooni ja olukorraga, kuhu töötaja siseneb, siis see kohanemine oleks võimalikult sujuv ja meeldiv ka töötaja jaoks.”). Kokkuvõtvalt võib öelda, et ettevõtte mõistab sisseelamise olulisust ja seostab seda mitmete positiivsete mõjudega ning hilisemate probleemide ennetamisega.

AR Personali praegune ja soovitud sisseelamine

Järgnevalt uuriti praegust sisseelamise elluviimist ja kuidas seda täiendada saaks – milliseid tegevusi pakutakse hetkel ja võiks veel pakkuda, milliseid meetodeid kasutatakse, mis praegu hästi toimib ehk millega jätkata, ning mis halvasti toimib ja parandamist vajab.

Nagu kirjeldatud alapeatükis 2.2, pakuvad AR Personal, ESL ja Triumph töötajatele üpris palju erinevaid sisseelamist toetavaid tegevusi. Teises intervjuus mainiti, et sisseelamisperiood ongi töötajale väga intensiivne ja sellesse panustatakse palju aega ja vaeva. Esimeses intervjuus aga tõi projektijuht välja, et vaatamata teemade ja tegevuste rohkusele pole programm terviklik ja siiski uuele töötajale piisavalt toetav (*“...et sellist toetavat, tugevat sisseelamisprogrammi, mida vajaks üks tööle asuv inimene, tegelikult praegusel kujul ei olegi.”*).

Praeguse sisseelamise tugevustena toodi välja ootuste seadmist, transpordi korraldust elukohta ja tööle ning ohutuselast ja reeglitealast ettevalmistust. Lisaks võib intervjuude tulemuste põhjal öelda, et ootustega tihedalt seotud on ka õige suhtumise kujundamine uutes töötajates. Juba enne välismaale lendu kujundatakse töötajates vastutustunnet ja suhtumist, mis ennetaks hilisemate probleemide tekkimist, nagu näiteks tööle hilinemised, õnnetused, reeglite rikkumine, hoiatused jm. (*“Räägime sellest, kui oluline on tema roll, ehk siis me paneme talle juba siin intervjuul niiöelda peale olulise vastutuse, ehk siis kui tema jääb tööle hiljaks, siis motorrattatehas kannatab selle all.”* – Intervjuu 1). (*“...see seab töötaja suhtumise õigeks selle keskkonna jaoks.”* / *“...ja millist käitumist neilt oodatakse...”* – Intervjuu 2).

Nõrgemate või üldse puuduvate külgedena toodi välja Suurbritannia tööõigusseaduste tundmist, vähest infot tervisekindlustuse, haigestumise, sportimise ja vaba aja võimaluste kohta, kultuurilise ettevalmistuse puudumist, vähest toetust seoses igapäevaste praktiliste asjadega (nt. lennupiletid), probleeme töölepingute ja ametijuhenditega, töövahendite ja –riietuse puudulikkude ettevalmistust, ning värbamise liiga lühikest ajakava, mis mõjutab negatiivselt sisseelamisprogrammi kvaliteeti. Sisseelamisprogrammis sisalduvate teemade hulka peaks intervjuude põhjal juurde lisama veel lisaks eelmainitud nõrkuste parandamisele ka põhjalikuma info elukoha ja linna kohta, ning info töögraafikute ja puhkusepäevade ehk Suurbritannia riigipühade ja tähtpäevade kohta (Intervjuu 1). Lisaks toodi mitu korda välja vajadust uue töötaja infovoldiku või –raamatu järgi, ning mainiti, et osa informatsioonist võiks töötajatele hakata tagama virtuaalselt ja seega ka hilisemat ning korduvat ligipääsu

võimaldavalt (Intervjuu 1). ESL tõi välja ka selle, et sooviks olla rohkem seotud värbamisprotsessiga, mida hetkel viib läbi ainult AR Personal, ning aidata töötajate ootuseid veelgi paremini kujundada, rääkides neile rohkem eesootava töö negatiivsetest külgedest (Intervjuu 2).

Kultuurilise ettevalmistuse vajadus ilmnis ka selle põhjal, et intervjuudes täpsustati, milline on Triumphi enda osa töötajate sisseelamisel. Triumphi ootus tööjõu vahendaja(te)le on see, et neile saabuksid töötajad, kes on ettevalmistatud ja võimelised võimalikult kiiresti efektiivselt töötama – ise nad enam neile edasist toetust ei paku. Triumphi korraldada on ainult väljaõppeperiood konkreetsetel tööülesannetega seoses. (*“...Triumph ei huvita, et tuleb inimene teisest kultuurist.” / “Et kuna nad lähevad ikkagi nagu tavatöötajad, siis Triumph ei kohtle neid eriliselt, ehk siis meie peaksime võimalikult mugavaks ja meeldivaks tegema neile selle elukoha vahetuse ja töökultuuri vahetuse.”* – Intervjuu 1). (*“Kui aus olla, siis sisseelamine ettevõttes kohapeal ei ole mõeldud selleks, et aidata kellelgi välismaal kohaneda. See on sama sisseelamine kõigile – kas ta on eestlane, leedulane või inglane...”* – Intervjuu 2). Nagu selgus ühes teises küsimuses, on üks töötajate lahkumise põhjuseid selles, et nad ei suuda Suurbritannias kohaneda (Intervjuu 2). Seega võiksid AR Personal ja ESL töötajatele sisseelamise raames pakkuda siiski ka kultuurilist ettevalmistust ja jooksvalt toetust, et aidata neil kohaneda võõras välismaa keskkonnas.

Ohumärgina saab siinkohal välja tuua, et ESL ei usu, et sisseelamine saab parandada tööjõu voolavust selles osas, mis puutub töötajate lahkumist põhjusel, et nad ei kohane tööga või Suurbritanniaga (*“Ma arvan, mõnikord lahkuvad inimesed isiklikel põhjustel ... nad ei kohane tööga, nad ei kohane UK-s olemisega, ja mõned lähevad koju pereprobleemide tõttu. Ja me ei saa selle vastu midagi teha. Me ei saa seda sisseelamisse ehitada.”* – Intervjuu 2.). Seetõttu ei hinda ESL-l ka praegust tööjõu voolavust kõrgeks (*“See ei ole oluline probleem.”* – Intervjuu 2), kuid AR Personal küll (*“...siis tegelikult see arv, mis neid on ära tulnud Triumphi tehasest, on ... suur selle arvu suhtes, mis me oleme saatnud.”* – Intervjuu 1). Ning nagu juba eelnevalt mainitud, usub AR Personal, et sisseelamine on oluline ühe põhjusena just selleks, et aidata töötajal kohaneda, ning see omakorda parandab tööjõu voolavust. Antud küsimuses ettevõtete seisukohad erinevad ja see mõjutab kindlasti ka seda, milliseid tegevusi nad sisseelamises vajalikuks peavad – näiteks kultuurilist ja kohanemise toetust.

Vastutus ja probleemid

Järgmisena uuriti sisseelamisprogrammi eest vastutamist ja vastutuse jagunemist.

Intervjuudes selgus, et vastutus ei ole selgelt ja üheselt määratletud. AR Personali projektijuht näeb vastutajana pigem ennast, kuid toob välja, et osaliselt on vastutav ka ESL-i projektijuht (pärast töötajate lahkumist Eestist). ESL-i projektijuht näeb vastutavana ennast ning ei maininud intervjuu jooksul kordagi AR Personali rolli konkreetselt töötajate sisseelamise ja ettevalmistuse suhtes – nende rolli nähakse pigem värbamise pakkujana ja hiljem osalisena töötajatega suhtluses ning probleemide lahendamise juures. Antud vastutuse ja rollide selgitamine ja läbirääkimine on kindlasti miski, mis tuleks ettevõttes kiiresti käsile võtta. Üldiselt töötajate eest vastutamine ja vastutuse üleminekuhetk aga on selgelt defineeritud punktis, kus töötaja suundub Eestist Suurbritanniasse (*“...hetkel mil nad [töötajad] lennukile astuvad, on nad [AR Personal] igasugusest vastutusest vabastatud”* – Intervjuu 2). Esimese intervjuu põhjal tundub aga, et AR Personal tunneb end siiski osaliselt vastutavana ka selle eest, mis töötajatega pärast Eestist lahkumist edasi saab (*“...ehk siis järjekordselt on vastutav ESL-i kontor Inglismaal, aga ei tahaks nende õlule seda jätta, seega peaks ka meie Eesti kontor juba piisavalt hästi teadma selle [Suurbritannia tervisekindlustuse] toimimist.”* / *“... on vastutus ka meie Eesti kontorigil, kuna meie nad sinna ikkagi saadame.”* – Intervjuu 1).

Põhjus võib peituda usalduses – nii esimeses intervjuus kui ankeetküsimustikus tuli välja probleeme ESLi täitmata kohustuste osas (nt. tööriiete ja –vahendite õigeaegne puudumine, ei tutvustata linna ja elukohas olevaid hüvesid, arusaamatused kindlustusega ja majutusega jm). Samas selgus teises intervjuus, et ESL on just nüüd hiljuti sellest küljest ehk rohkem pingutama hakanud (*“Kui me toome näite mida S ja mina eile tegime. Ma tunnen, et see on miski, mida ükski teine agentuur ei tee ... me mööbeldasime kaks maja, kus elavad eestlased. Ma ostsime mööbli – voodid, teleka, toolid, voodipesu ja muu, ning isegi töömehelele pizza ja mõned õlled, et nad saaksid seda pärast oma vahetust nautida ja et nad tunneksid end nagu kodus.”* – Intervjuu 2). ESL-i senised täitmata kohustused aga on viinud selleni, et töötajad pöörduvad murede korral tunduvalt rohkem AR Personali kui ESL-i poole (Intervjuu 1; Ankeetküsimustik), mis omakorda pikendab probleemide lahendamiseks kuluvat aega (*“...enamik tagasidest käib läbi J-i [AR Personali] ... see võtab kaks või kolm päeva, ja see on probleem – nad [töötajad] kirjutavad J-le Facebookis, seejärel ta kirjutab mulle [ESL-ile] e-maili, kuid ilmselgelt kui ma olen parajasti Triumphis koha peal või puhkusel, miski ei saa lahendatud. Ideaalis tuleksid nad otse meie juurde, helistaksid meile, ükskõik milliste probleemide korral.”* – Intervjuu 2). ESL teab, et AR Personali töökoormus on selle tõttu suurem, et neil tuleb tegeleda ka töötajate probleemidega välismaal. Ühe lahendusena loodi

Suurbritanniasse uus koordinaatori ametikoht, kuhu otsitakse hetkel Eestist (ja eestlasest) töötajat, kes tegeleks ise kõigi Triumphi renditöötajate, nende probleemide ja ka sisseelamisega, ning võimaldaks sel viisil ESL-il ja AR Personalil kui personaliotsinguettevõtetel keskenduda rohkem värbamisele.

Töötajate tagasiside puudumine üldiselt on omaette probleem, mis intervjuude põhjal võib olla põhiliseks takistuseks ka sisseelamisprogrammi täiendamisel ja uue programmi väljatöötamisel. Kuigi projektijuht hindas töötajatepoolse tagasiside saamist sisseelamise parandamisel kõige esimeseks ja olulisemaks sammuks (Intervjuu 1), siis ilmnis mõlemas intervjuus, et tagasiside kättesaamisega on raskusi (*“Ma arvan, et kõige suurem takistus, mis võib ette tulla, on konstruktiivne tagasiside töötajatelt, ehk siis midagi mida ma kardan, et me ei saa – on suurim takistus.”* – Intervjuu 1; *“Me ei saa seda tagasisidet”* – Intervjuu 2). Seda kinnitas ka antud uurimuse raames läbiviidud küsitlus töötajate seas, millele, vaatamata suurtele pingutustele, ei tulnud väga palju vastuseid. Tagasiside kättesaamise raskuse võimalike põhjustena toodi esimeses intervjuus välja tagasihoidlikkust ja hirmu (*“...eestlane selle koha pealt on selline tagasihoidlik loomuse poolest juba – et mis ma ikka kardan, pole ju midagi nii halvasti, et las see olla.”*; *“Et kuna töötajad mingil määral ikkagi kardavad anda tagasisidet...”* – Intervjuu 1), teises intervjuus ei osatud selle põhjust öelda.

Sisseelamisprogrammi tulemuslikkuse mõõtmine

Intervjuudes uuriti ka, kuidas saaks mõõta sisseelamisprogrammi toimimist ja tulemuslikkust. Jällegi toodi mõlemas intervjuus välja töötajatepoolset tagasisidet ja hinnangut. Tagasisidet saavad töötajad anda omaalgatuslikult – e-maili teel nii ESL-ile kui AR Personalile; töökohas kord nädalas kindlal ajal otse ESL-i töötajale, kes seal spetsiaalselt selle jaoks kohal käib (*weekly clinic*); või personaalsete kohtumiste käigus AR Personali projektijuhile, kui ta parajasti Suurbritannias lähetusel viibib. Intervjuudest selgus, et omaalgatuslikku tagasisidet tuleb töötajatelt väga vähe – seda ei kirjutata just eriti tihti ise, ning samuti ei kasutata ära võimalust oma probleemidega läheneda ESL-i töötajale tehases kohapeal. Kõige paremini on toiminud personaalne lähenemine AR Personali töötaja poolt (Intervjuu 1). Anonüümseid küsimustikke ehk ettevõttepoolset tagasiside kogumist enne käesoleva bakalaureusetöö uuringut aga üldse koostatud ei olnud.

Teiseks meetodiks sisseelamisprogrammi tulemuslikkust mõõta on tööjõu voolavuse mõõtmine, mida toodi samuti välja mõlemas intervjuus. Viimaseks tõi projektijuht esimeses intervjuus välja ka subjektiivse mõõtmise viisi, ehk selle, kui töötajad väikeste asjade kaudu

oma rahulolu näidanud on (nt. naeratus, e-mail, kingitused).

Sisseelamise täiendamine ja tervikliku programmi loomine

Intervjuude viimane osa keskendus uue sisseelamisprogrammi loomise protsessile, uurides, kes sellesse kaasatud peaksid olema, millest alustada, ning milliseks võivad kujuneda põhilised takistused, et neid saaks ennetada.

Programmi täiendamise protsessi vajalike kaasatud osapooltena toodi välja AR Personali ja ESL-i projektijuhte, praeguseid ja endiseid Triumphi eestlastest töötajaid, käesoleva töö autorit ja ka ettevõtte juhti. Esimeseks sammuks võiks projektijuhi sõnul olla töötajatelt tagasiside kogumine, mida võiks teha nii praegustelt kui ka lahkunud töötajatelt (Intervjuu 1). Viimased on võib-olla ka julgemad oma arvamust avaldama, kuna nad ettevõttega enam otseselt seotud ei ole.

Sisseelamisprogrammi parandamise protsessis aga hinnati suurimateks takistusteks just tagasiside kättesaamist, samuti ka oskamatus (programmi elluvijate poolt) end töötajatega samastada (*“Ma arvan, et siin võib olla ka meie oskamatus panna end nende olukorda – et mina näiteks ei oska üldse ette näha, mis probleemid neil võivad ette tulla.”* – Intervjuu 1). Seega võiks programmi täiendamist eest vedada ettevõtteväline isik, keegi, kes on ideaalis elanud ka ise välismaal (*“...võiks olla ... keegi, kes on väljastpoolt, kes oskab küsida õigeid küsimusi, samastada, on ehk elanud ka välismaal, ehk siis ta on näinud midagi, mis võib ette tulla, elades teises kultuuriruumis.”* – Intervjuu 1). ESL-i arvates võib takistuseks olla antud töö poolt välja pakutud parandusettepanekute elluviimisel nende realistlikkus (*“...et see on realistlik. Olenevalt sellest, mis tulemused on, ning mis probleemid on, me ei saa võib-olla selle suhtes üldse midagi ette võtta, sest kui see pole realistlik, siis me ei saa muudatusi teha.”* – Intervjuu 2).

Vaatluste tulemused

Kvalitatiivse uurimismeetodi raames viidi läbi ka kaks vaatlust – vaadeldi ettevalmistavat koolitust töötajatele enne Suurbritanniasse lendamist, ning I vooru intervjuud.

Koolitus andis töötajatele üpris põhjaliku ülevaate kõigist neist teemadest, mida mainis projektijuht intervjuus kui Triumphi poolt esitatavaid nõudeid teadmistest, mis töötajatel peavad olema enne nende tehasesse tööle asumist. Nõrkade kohtadena aga ilmnis vaatlusest, et koolituse struktuur oli ebaühtlane, koolitus viidi läbi ainult ühte õppemeetodit kasutades (auditiivselt ehk loengustiilis) ja koolitatavatele anti struktureerimata mahukas pakk pabereid lisainformatsiooniga, mis tekitas segadust ja häiris koolitajat kuulamast (vt. lisa 4).

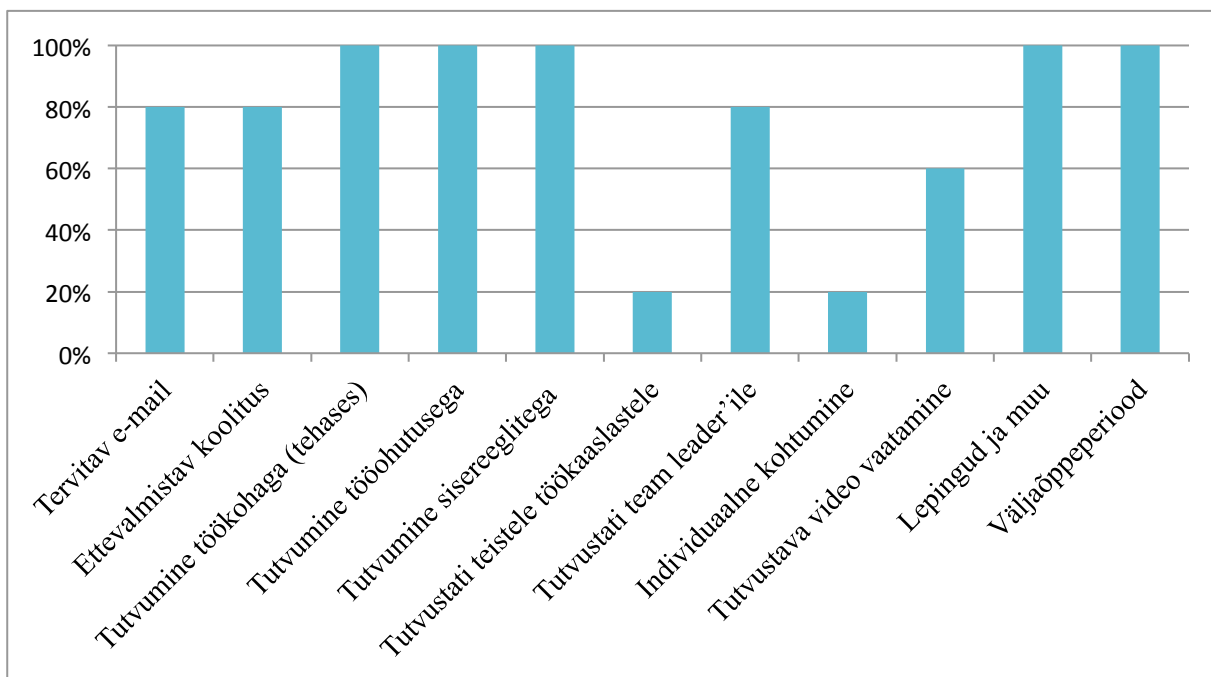
Intervjuu ja testimise vaatlusel olulisemateks tähelepanekuteks sisseelamise teema raames olid õigete ootuste kujundamine ja kompetentside hindamine (vt. lisa 5). Esiteks, intervjuul hakati koheselt kujundama õigeid ootuseid tulevase töö suhtes – kandidaadile anti palju informatsiooni selle kohta, mis töötajat välismaal ees ootab, milline on töö (ülesanded, töökorraldus, -aeg, -pikkus), milline on ettevõtte (kultuur, reeglid) ja mida töötajatelt oodatakse (nõudmised, suhtumine, töösuhte pikkus, elamise korraldus). Teiseks, intervjuul hinnati neid omadusi ja kompetentse, mis on olulised konkreetset selle töö puhul (nt rutiinitaluvus, reeglitele allumine, keeleoskus, käteosavus) ja välismaal kohanemise puhul (kogemused teiste kultuuridega, kohanemisevõime), mis mitte lihtsalt ei taga, et valitakse sobiv inimene, vaid annab juba ka informatsiooni, milliseid sisseelamise osasid see isik rohkem või vähem vajab (nt. kultuuriline ettevalmistus, reeglite tähtsuse selgitamine jm).

3.1.2 Kvantitatiivse uuringu tulemused

Kvantitatiivse meetodina kasutati ankeetküsimustikku, mille eesmärgiks oli saada töötajatelt endilt tagasisidet praeguse sisseelamise elluviimise kohta, ning samuti välja selgitada nende vajadusi seoses sisseelamisega. Kokkuvõtavad tabelid küsimustiku tulemuste põhjal on toodud lisas 8.

Praegune sisseelamine

Küsimustiku esimeses osas uuriti töötajatelt, millised praeguse sisseelamise osad nad läbisid, milliseid neist kõige kasulikumaks pidasid ning milline oli nende hinnang oma sisseelamisperioodile. Töötajate poolt läbitud tegevusi kujutab joonis 4. Nagu jooniselt näha, said kõik vastanud töötajad tutvuda oma töökohaga tehases, tutvuda tööohutusega tehases, tutvuda tehase ja ettevõtte sisereeglitega, läbida väljaõppeperioodi töökohal ning korda aetud lepingud ja muu dokumentatsiooni. 80% ehk 4 vastanut 5-st märkisid, et olid saanud ka teravitava e-maili esmase informatsiooniga töö kohta, läbinud ettevalmistava koolituse AR Personali kontoris, ning neid tutvustati oma tiimijuhile. 3 vastanut 5-st olid näinud Triumphi tutvustavat videot, ning ainult üks vastaja märkis, et teda oli tutvustatud teistele töökaaslastele ja ta oli saanud individuaalselt kohtuda tööandjaga (tiimijuhiga või kellegi teisega). Eelnevatest tegevustest pidasid töötajad kõige kasulikumaks väljaõppeperioodi töökohal, mille tõid välja kõik vastanud. Kõige kasulikumate tegevuste all loetleti ka tutvumist töökoha, töökaaslaste ja tiimijuhiga.



Joonis 4. Töötajate poolt läbitud sisseelamist toetavad tegevused (% vastanutest)

Allikas: (Lisa 8)

Järgnevalt uuriti töötajatelt uuriti, mida nad sisseelamisperioodi jooksul teada ei saanud, kuid oleksid tahtnud teada saada. 3 töötajat vastas, et nad said teada kõik, mis vaja. Üks töötaja ei osanud vastata ning üks töötaja tõi välja infopuuduse (*“Ei öeldud, et esialgu tuleb elada väikses hostelis kahekesi ühes toas. Samuti ei mainitud seal oleku ajal ühtegi kindlat tähtaega, millal kolimine majja toimuma peaks.”*) ning siinkohal ilmnes ka esimene küsimustiku kaudu välja tulnud probleem. Antud probleem sai aga rohkem selgust 2. intervjuust, kus selgus, et kohaline värbamise liiglühike ajakava (mis sõltub Triumphi kui kliendi vajadustest) võib mõjutada sisseelamisprogrammi elluviimise kvaliteeti – nii lühikese ajaga alates teadaandmisest, et on vaja töötajat, kuni päevani, mil uus töötaja tööle asub (mis oli minimaalsel juhul vaid 2 päeva), pole võimalik läbida kõiki sisseelamisprogrammis sisalduvaid teemasid ega ka näiteks organiseerida korralikku majutust Suurbritannias (vt. lisa 7). Seetõttu võib ilmned, et töötajad peavad esimesed päevad või nädalad elama hostelis, mis võib tekitada pettumust. Pahameele ja pettumuse vältimiseks tuleks antud informatsiooni sellise olukorra võimalikkusest töötajale anda juba värbamisprotsessi ajal, et kujundada õigeid ootuseid ja vältida hilisemat pettumist.

Küsimusele, mis oli alguses välismaal kohanemise juures raske, vastasid 3 töötajat 5-st, et nad olid juba varem välismaal elanud, ning seetõttu polnud ka Suurbritannias

kohanemine neile raske. Üks töötaja vastas, et kohanemine polnud raske, kuid uus linn vajab siiski tundma õppimist. Kohanemisperioodi jooksul toetasid töötajaid enim aga teised Triumphis töötavad eestlased – selle tõid välja 3 vastanut 5-st. Kaks töötajat mainisid oma peamise toetajana tiimijuhti ja ka neid tehases välja õpetanud teist töötajat. Üks töötaja nimetas AR Personali, ning teisi töökaaslasi, kuid polnud täpsustanud, kas mõtles nende all teisi eestlasi või ka muid Triumphi töötajaid.

Küsimusele, kelle poole saavad nad hetkel tööalaste või personaalsete probleemide tekkimisel pöörduda, vastas 80% vastanutest, et nad saavad pöörduda AR Personali poole, 60% tõid välja tiimijuhi ja 40% ESL-i. Seejuures valisid 3 töötajat 5-st antud kolmest variandist rohkem kui ühe, ehk nad tunnevad, et on mitu isikut või kohta, kuhu murede korral pöörduda. Üks vastaja märkis, et saab pöörduda ainult AR Personali poole.

Soovitud sisseelamine

Küsimustiku teises osas koguti töötajatelt nende ideid, mida saaks AR Personal veel teha, et aidata uutel töötajatel kiiremini nii välismaal kohaneda kui Triumphis sisse elada. Samuti uuriti töötajate hinnangut erinevatele sisseelamisprogrammi sisu ja vormi väljapakutud elementidele, et välja selgitada, mida nad peavad vajalikuks ja millises vormis nad eelistaksid seda infot saada.

Välismaal kohanemise paremaks toetamiseks tegid töötajad järgnevaid ettepanekuid:

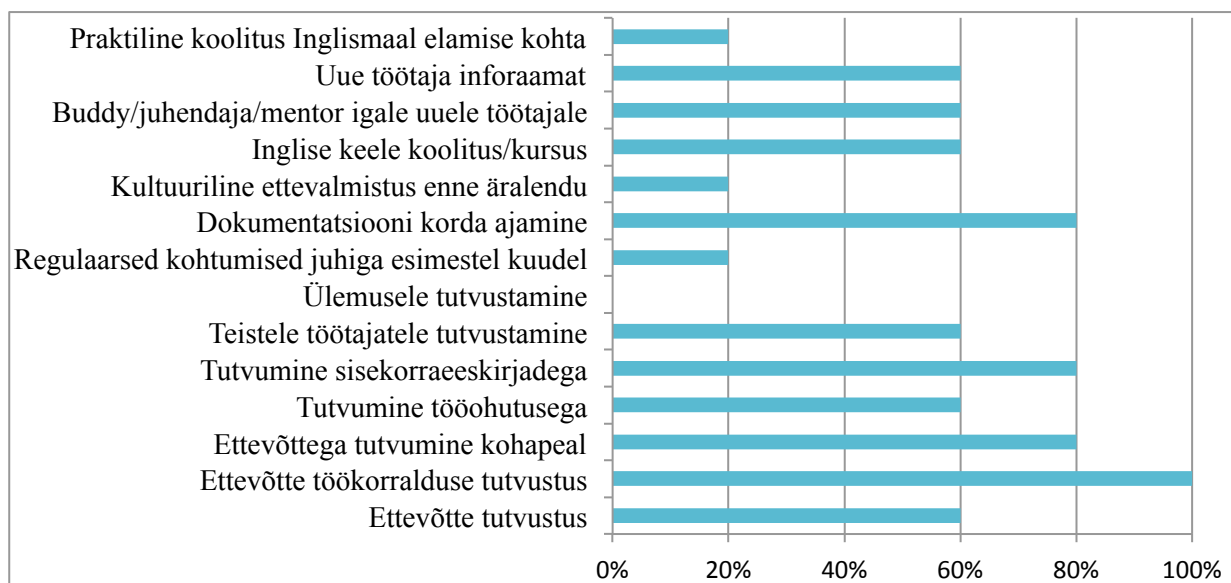
- panna uus töötaja elama koos vanemate töötajatega;
- anda rohkem informatsiooni elukohast – mida ja kus teha saab, kus on põnev vabal ajal käia, ja koostada linnakaart, kuhu on märgitud lähimad ja suurimad poed, peatänav ning teiste eesti töötajate elukohad.

Elukoha, linna, spordivõimaluste, poodide ja muu taolise informatsiooni andmist ning informatiivse linnakaardi koostamist toodi korduvalt välja ka Intervjuus 1 (vt. lisa 7). Seega sai kinnitust, et see on teema, mis kindlasti tegelemist vajab – seda näevad mõlemad osapooled, nii töötajad kui sisseelamise elluviija. Sisseelamise kohta tegid töötajad aga järgnevaid ettepanekuid:

- info kiiremini liikuma panna – info majutusest, pangakontodest, kindlustusest ja teistest tööliste olulistest asjadest;
- lubaduste, ka kõige pisemate, täitmine kohapeale jõudes – näiteks kui lubatakse Wifit, peaks see olema tagatud;
- lubaduste täitmine õigeaegselt.

Siinkohal mainis üks töötaja, et ESL võiks oma tegevuse ja lubadustega graafikus püsida, millest võib välja lugeda rahulolematust.

Järgnevalt uuriti seda, milline võiks töötajate meelest olla sisseelamisprogramm ideaalis ning lasti neil anda hinnang potentsiaalse programmi erinevate sisu ja vormi variantide kohta. Joonis 5 kujutab töötajate arvamust sisseelamisprogrammi sisu ja tegevuste kohta.



Joonis 5. Töötajate hinnang, mis võiks sisalduda sisseelamisprogrammis (% vastanutest)

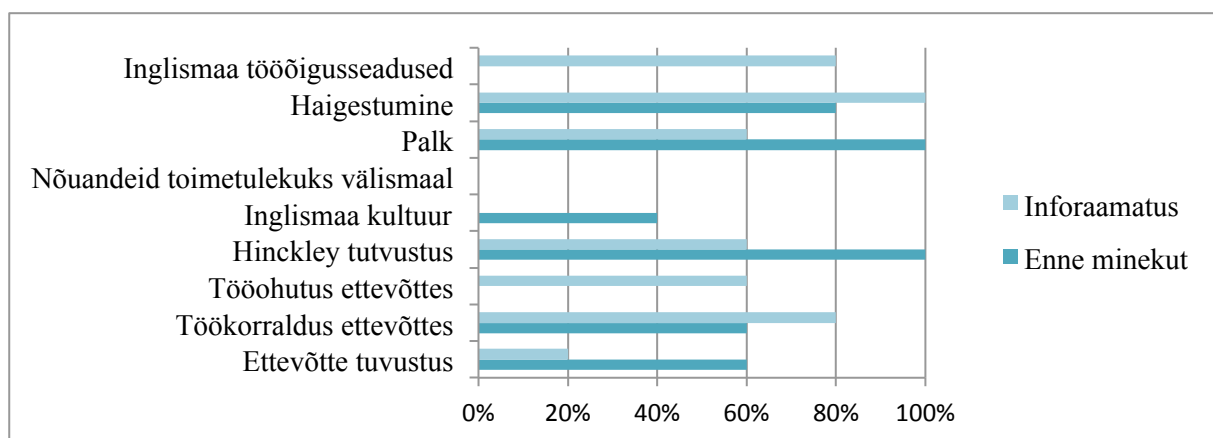
Allikas: (Lisa 8)

Kõik vastanud töötajad märkisid, et sisseelamisprogramm peaks sisaldama ettevõtte töökorralduse tutvustust. Väga oluliseks peeti ka töölepingu ja muude vajalike dokumentide kordaajamist, tutvumist sisekorraeskirjadega ja tutvumist kohapeal ettevõtte hoonega. 3 vastanut 5-st tõid välja ka uue töötaja inforaamatu, mentori, inglise keele koolituse, teistele töötajatele tutvustamise, tutvumise tööohutusega ja ettevõtte üldtutvustuse. Vähevajalikuks peeti praktilist koolitust Inglismaal elamise kohta, kultuurilist ettevalmistust ja regulaarseid kohtumisi juhiga, ning ükski vastaja ei märkinud, et sisseelamisprogramm võiks sisaldada ülemusele tutvustamist. Kuna üks vastaja valis antud loetelu-küsimuses ainult ühe vartusevariandi (ettevõtte töökorralduse tutvustus), kuigi tema järgnevate küsimuste vastuste põhjal võib öelda, et ta peab sisseelamisprogrammis vajalikuks siiski rohkemaid teemasid, võib antud küsimuse vastuste puhul oluliseks lugeda kõiki 60% ja 80% määradega loetletud

tegevusi. Huvitav on ka välja tuua, et keegi ei pidanud vajalikuks ülemusele tutvustamist, kuid ühes eelnevaist küsimustest oli mitme vastaja poolt välja toodud, et alguses aitas neil kohaneda tiimijuht. Siinkohal oleks pidanud küsimustikku koostades välja selgitama, kas ülemus ja tiimijuht on sama isik või mitte, ning viimase korral oleks antud küsimusse võinud lisada ka tiimijuhiga tutvumise variandi.

Kõige pakilisemate tegevustena eelmainitud loetelus, mida sisseelamise raames koheselt pakkuma peaks hakkama, toodi välja teistele töötajatele tutvustamist ja elukohaga seonduva info andmist.

Järgnevalt uuriti töötajatelt, millised on need teemad, millest nad sooviksid kuulda enne äralendu Suurbritanniassa, kuna neid tegevusi saaks AR Personal neile ka võimaldada. Joonisel 6 kujutavad tumedamad tulbad, mitu % vastanutest pidas oluliseks saada vastavat informatsiooni enne äralendu.



Joonis 6. Töötajate poolt soovitud informatsioon enne minekut ja uue töötaja inforaamatus (% vastanutest)

Allikas: (Lisa 8)

Kuna üks ettevõttepoolne idee oli koostada uutele töötajatele mugav ja käepärane inforaamat, uuriti töötajatelt ka nende hinnangut sellele, kas nad peavad sellist käsiraamatut vajalikuks ja milliseid teemasid see sisaldada võiks. Heledamad tulbad joonisel 6 kujutavad vastanute protsenti iga inforaamatu väljapakutud teema juures.

Kõik vastanud töötajad märkisid, et enne minekut sooviksid nad saada informatsiooni palga kohta (skaalad, maksmise perioodid, mahaarvamised jm) ja tulevase elukoha Hinckley kohta (olulisemad asutused ja asukohad, kaart, sportimise ja vaba aja veetmise võimalused

jm). Oluliseks peeti saada ka informatsiooni haigestumise kohta (teavitamine, vajalikud tõendid, palk jm) – 80% vastanutest, töökorralduse kohta ettevõttes (nõudmised, tööajad, graafikud jm) ja ettevõtte tutvustust (tooted, ajalugu, missioon, visioon, väärtused, struktuur jm) – 60% vastanutest. Seejuures arvasid kõik vastanud, et info haigestumise kohta võiks sisalduda ka inforaamatus, ning enamik vastanuid, et seal võiks sisalduda ka info palga, Hinckley ja töökorralduse kohta. Need on teemad, mida järelilikult võiks katta nii AR Personali ettevalmistaval koolitusel kui ka inforaamatus, kust töötajad seda ka hiljem iga hetk vajadusel kätte saaksid. Ettevõtte tutvustust aga ei pidanud enamik vastajad vajalikuks lisada inforaamatusse, seega sellest võiks rääkida ainult koolitusel.

2 vastajat 5-st märkisid, et sooviksid enne äralendu saada teada ka Inglismaa kultuurist, kuid keegi ei pidanud vajalikuks seda infot panna uue töötaja inforaamatusse. Kuna kultuurilise ettevalmistuse idee tuli välja ka projektijuhil intervjuus (Intervjuu 1), võiks ettevõtte vajadusel seda infot töötajatele pakkuda koolitusena, ning jätta see teema välja inforaamatust. Ei inforaamatu ega enne äralendu vajatava info juures ei märkinud ükski töötaja, et vajaks või sooviks nõuandeid toimetulekuks välismaal ja perest eemal. Võib oletada, et enamikul töötajatel on välismaal elamise kogemus juba olemas ja nad ei vajagi seda infot, või ei oska nad oma vajadust antud infole adekvaatselt hinnata ja see tuleks neile tegelikult siiski kasuks.

Inforaamatu vajalikkust üldiselt hindasid 80% töötajaid vajalikuks ning 1 vastaja ei omanud sel teemal seisukohta, seega võiks kindlasti sellise materjali töötajate jaoks koostada. Inforaamatu soovitud teemade hulka kuuluvad lisaks juba eelnevalt mainitutele ka Inglismaa tööõigusseadused (põhilisemad õigused palkade, puhkuste, haigestumise, kindlustuse jm teemal) – soovis 4 vastanut 5-st; ja Triumphil tööhutus – 3 vastanut 5-st. Kummagi teemat aga ei pea töötajad vajalikuks saada enne äralendu, seega tuleks need panna inforaamatusse ja osaliselt või täielikult välja jätta koolituselt. Kuna ettevalmistavate teemade osas on Triumphil poolt AR Personalile antud nõudmised, mida tuleb täita, ning sinna alla kuuluvad ka esmased teadmised tehase ohutusest, siis põhiteadmisi ohutusest siiski koolituselt välja jätta ei saa. Kindlasti on need olulised ka õigete ootuste kujundamise koha pealt, nagu selgus mõlemas läbiviidud intervjuus (vt. lisa 7).

Järgmisena uuriti töötajatelt, millises vormis eelistaksid nad saada vajalikke teadmisi sisseelamisprogrammi raames (kogu vajalikkude infot). Loetelust sai valida virtuaalse viisi, koolituse (näost-näkkude) ja paberversiooni ning kindla eelistuse puudumisel võis valida mitu

varianti. Kõik vastanud märkisid, et neile sobib teadmisi saada virtuaalsel teel, 60%-le sobis koolitus ja 40%-le sobis teadmisi saada paberil. Inforaamatu vormi kohta küsiti hinnangut eraldi, ning seda eelistaks 60% töötajatest saada virtuaalsel kujul ning 40% paberkujul.

Lõpetuseks küsiti töötajatelt, kas nad peavad uue töötaja sisseelamisprogrammi kasulikuks ja miks. Kõik vastanud arvasid, et see on kasulik, ning põhjustena töödi välja, et see aitab kiiremini kohaneda, oma eluga välismaal joonele saada, aitab kõigest aru saada, aitab ettevõttesse sisse elada ja tekitab välismaal uues kodus ka koduse tunde.

3.2 Tulemuste arutelu ja järeldused

Uuringu tulemusena selgus, et nii AR Personal kui ESL hindavad sisseelamise olulisust kõrgelt ning seostavad seda mitmete positiivsete mõjudega nii ettevõtte kui töötaja jaoks, ning samuti mitmete hilisemate probleemide ennetamisega. Samuti näevad sisseelamise positiivset mõju ka töötajad, kes uuringus osalesid.

Uuringust selgus, et üheks olulisemaks punktiks sisseelamise protsessis on õigete ootuste kujundamine töötajas, mida hetkel tehakse teadlikult ja tulemuslikult. Seda võib seostada antud töö esimeses peatükis käsitletud M. Armstrongi teooriaga, mille kohaselt uue töötaja ja ettevõtte vahelise töösuhte põhiliseks aluseks on “psühholoogiline leping” – varjatud uskumuste ja eelduste kogu, mis esindab seda, kuidas töötajad peaksid käituma ja mida nad tööandjalt oodata võivad (Armstrong 2006, 472-473). Armstrongi teooria järgi aitab hea sisseelamisprogramm seda uuele töötajale selgitada ja mida parem on arusaam, kuidas ettevõttes asjad käivad, seda vähem esineb hiljem arusaamatusi. Kindlasti võib seda hinnata Absolute Recruitment OÜ praeguse sisseelamise juures üheks suurimaks tugevuseks.

Uuringus selgus veel teisigi praeguse sisseelamise tugevaid külgi, ning autor soovib ettevõtetel nendega kindlasti jätkata. Kuna uurimistöö eesmärgiks on olemasolevat sisseelamist parandada, keskendutakse järgnevalt uuringust ilmnenuid probleemidele ja kitsaskohtadele.

Uuringust ilmnis mitmeid probleeme ja nõrkuseid praeguse sisseelamise elluviimise juures, mida tuleks lahendada ja parandada. Praeguse sisseelamise paremaks muutmiseks tuleks uuringu tulemuste põhjal tagada töötajatele puuduv informatsioon, tagada töötajatele puuduv toetus, lahendada ilmnenuid probleeme, selgitada kahe värbamisettevõtte vahel arusaam nende rollidest ja vastutusest sisseelamise raames, ning leida viis, kuidas saada töötajatelt rohkem tagasisidet.

Puuduv informatsioon

Uuringust selgus, et töötajatel on puudus sellisest informatsioonist nagu näiteks Suurbritannia tööõigusseadused, riigipühad, linna ja elukoha info ja võimalused. Antud info saab töötajatele tagada kas ettevalmistaval koolitusel või uue töötaja käsiraamatus – sõltuvalt uuringu tulemustest, millisel viisil töötajad milliseid teemasid eelistaksid saada. Inforaamatu vajadus on uuringu tulemuste põhjal tungiv ning seda soovitasid ka mitmed autorid töös käsitletud teoorias. Kõige pakilisem infovajadus on just elukoha ja –linna ning selle võimaluste kohta, ning antud info andmist soovitab ka Euroopa Ühenduste välistöötajate värbamise ametlik juhend (Töötajate värbamine ... 2008, 7). Seejuures tuleb üldiselt kogu vajalik info töötajatele tagada õigeaegselt ja võimalikult kiiresti.

Puuduv toetus

Puudulikuks hinnati toetust kultuurilise ettevalmistuse osas, mida võiks uutele töötajatele pakkuda kui mitte rohkem, siis vähemalt organisatsiooni kontekstis – kuidas on kohane teatud olukordades käituda, milline on mitteformaalne suhtlus ettevõttes ja inglase töökultuur. Ebapiisav on ka igapäevane praktiline toetus seoses elukoha, majutuse ja muude igapäevaste toimetustega, ning seda võiks mitte ainult pakkuda infona paberil, vaid uuele töötajale võiks näiteks tõesti uut linna ja selle võimalusi ka näidata. Viimaseks tuleb kindlasti tagada, et iga uut töötajat tutvustatakse teistele töötajatele, eriti teistele eestlastele, kes nende kohanemisele suuresti kaasa aitavad – seda näitasid nii uuringu tulemused kui ka käsitletud teooria (Dowling et al. 1994, 133-134).

Ilmnenud probleemid

Nii intervjuude kui küsimustiku põhjal tuli välja mitmeid probleeme, mis täielikult või vähemalt osaliselt on seotud ka sisseelamisega. Uutele töötajatele tuleb õigeaegselt tagada kogu vajalik varustus töö jaoks (tööriietus ja –vahendid), korrektsed töölepingud ja ametijuhendid, tervisekindlustus, ning kõigi lubaduste õigeaegne täitmine.

Rollid ja vastutus sisseelamisprogrammis

Uuringus selgus, et AR Personali ja ESLi nägemus sisseelamise elluviimise vastutuse osas ning nende rollide osas ei ühti. Samuti on erinev nende nägemus sisseelamise mõjudest ja eesmärgist – kas see peaks aitama töötajal kohaneda või mitte. Antud teemad tuleb projekti juhtidel omavahel kindlasti läbi arutada ning kujundada neist ühtiv arusaam.

Töötajatelt tagasiside kogumine

Uuringust ilmnes, et üheks suurimaks takistuseks sisseelamise täiendamisel ja ka

muude jooksvate probleemide parandamisel on raskus saada töötajatelt kätte tagasisidet. Kuna selle põhjust uuring välja ei selgitanud, tuleks ettevõttel sellega edaspidi tegeleda ning leida viis, kuidas julgustada töötajaid tagasisidet andma. Autor soovib kindlasti jätkata personaalsete kohtumistega, mis on siiani ühe vähese viisina hästi toimunud, ning seda võiks hakata tegema uus ametisseasuv koordinaator. Samuti võiks proovida tagasisidet koguda anonüümse küsitluse abil paberversioonis, mida töötajatele isiklikult kätte anda ja paluda täita, või katsetada mõne internetis saadaval oleva anonüümse tagasiside andmise lehe või programmiga. Autor ei arva uuringu põhjal, et oleks mõtet jätkata tagasisideringidega (*weekly clinic*) tehases – need pole siiani üldse toimunud ja see võib olla tingitud sellest, et need ei taga mingit anonüümsust, kurtma peaks teiste töötajate ees, silmast-silma, ning veel Triumphi tehases kohapeal.

Uuringust selgus veel hulk ideid, mida sisseelamise raames muuta, kuid mis ei saanud piisavalt kinnitust oma otsesest vajalikkusest. Ettevõtte enda arutleda ja otsustada jääb, kas viia neid ideid ellu või mitte.

3.3 Ettepanekud sisseelamise täiendamiseks

Käesolevas alapeatükis esitatakse uuringu tulemuste ja töös käsitletud teoreetiliste seisukohtade põhjal autoripoolsed ettepanekud Absolute Recruitment OÜ välismaale suunduvate töötajate sisseelamise toetuse täiendamiseks. Kuna uuringust selgus, et ettevõttel on juba palju erinevaid sisseelamise tegevusi ning ka tugevaid külgi, esitab autor ettepanekud, kuidas täiendada olemasolevat sisseelamist nii, et sellest moodustuks terviklik sisseelamisprogramm. Ettepanekutes on arvesse võetud teoreetilises osas välja pakutud tulemuslike sisseelamisprogrammide loomise, sisu ja elluviimise soovitusi, kuid need on kohandatud vastavalt ettevõtte reaalsusele, omadustele ja vajadustele.

3.3.1 Sisseelamisprogrammi loomine

Sisseelamisprogrammi loomise protsessi võib jagada neljaks: eesmärgi defineerimine, praeguste tegevuste ja vajaduste analüüsimine, plaani koostamine ning vajalike ettevalmistuste tegemine.

Sisseelamisprogrammi eesmärgi defineerimine

Esmalt tuleb defineerida sisseelamisprogrammi konkreetne eesmärk – mida ettevõtte sellega tahab saavutada. Hea oleks, kui eesmärk on mõõdetav, või soovi korral võib koos sisseelamisprogrammi eesmärgi defineerimisega seada eraldi alaeesmärgid erinevate näitajate raames (nt. tööjõu voolavus, reeglite rikkumiste arv, negatiivse tagasiside % jm).

Olemasolevate tegevuste ja vajaduste analüüsimine

Teiseks vajab tervikprogrammi koostamine eeltööd praeguste tegevuste analüüsimise ja töötajate vajaduste hindamise osas. Sellega tegeles käesolev bakalaureusetöö. Autor soovib lisaks tagasisidet koguda ka (hiljuti) lahkunud töötajatelt ja koostada ettevõttel eraldi “väljumise tagasisideküsitlus”, mille peavad täitma kõik organisatsioonist lahkujad. See võimaldaks veel enam välja selgitada kitsaskohti ja ennetada samade probleemide tekkimist järgmiste töötajatega. Samuti vajab tööd suurema usalduse tekitamine olemasolevates töötajates, et ka nemad rohkem tagasisidet annaksid.

Plaani koostamine

Kolmandaks sammuks on eelneva põhjal sisseelamisprogrammi plaani koostamine, mis sisaldaks ajakava, sisu teemasid, tegevusi ning sisu edasiandmiseks kasutatavaid meetodeid. Suur osa sisseelamisprogrammist on ettevõttel tegelikult juba olemas, arvesse tuleks aga võtta analüüsist ja uuringust ilmnenu vajadusi, probleeme ja soovitusi (näiteks milliseid teemasid ja tegevusi juurde lisada, milliseid välja jätta, ja millisel viisil neid edasi anda). Plaani koostamiseks tuleks kaasata uuringust selgunud vajalikke osapooli ning kindlasti peab plaanis selgelt ära jaotatud olema vastutus. Autor soovib ka välistada igasugused erijuhud vastutuses (nt. vastutus juhul, kui Eesti projektijuht viibib lähetusel Suurbritannias), mis tekitavad segadust ja riski, et mõned sisseelamise osad jäävad täitmata.

Väljundiks peaks olema terviklik ja põhjalik sisseelamisprogrammi plaan või dokument.

Ettevalmistuste tegemine

Viimaseks sammus programmi loomisel on vajalike ettevalmistuste tegemine, milleks on uue töötaja inforaamatu koostamine, lisandunud uute koolituste ja materjalide ettevalmistamine (nt. kultuuriline ettevalmistus) ja vajadusel ka näiteks juhendi koostamine programmi elluviijatele või nende koolitamine (nt. uue ametisseasuva koordinaatori puhul). Autor soovib kokku panna ka uue töötaja paketi (*welcome package*), mis sisaldaks kõike vajalikku (inforaamat, vajalikud ankeedid täitmiseks, SIM-kaart, linna kaart, võimaluse korral

brožüürid spordiklubide, teatrite, ürituste jm kohta) – see mitte ainult ei taga, et iga uus töötaja saab kogu vajaliku info, vaid tekitab ka tunde, et ta on oodatud ja temast hoolitakse.

Antud faasi esmärgiks on, et kõik vajalikud materjalid ja ettevalmistused oleks täielikult tehtud, et programmi saaks sujuvalt ja plaanijärgselt ellu viia.

3.3.2 Sisseelamisprogrammi elluviimine

Sisseelamisprogrammi elluviimine sõltub suurel määral koostatavast plaanist. Järgnevalt aga toob autor välja mõned soovitusel teooria ja uuringu tulemuste põhjal, mida ettevõttel sisu ja elluviimise koha pealt arvesse võtta. Kuna käesolev töö fookuseerub sisseelamise toetamisele AR Personali ja ESL-i, mitte Triumphi poolt, ei sisalda antud alaosa soovitusi Triumphi tegevuste parandamiseks.

Sisseelamisprogramm algab juba värbamis- ja valikuprotsesside ajal, mil toimub uue töötaja **õigete ootuste ja suhtumise kujundamine** ning ettevõttepoolsete lubaduste andmine, mida hiljem täita tuleb. Järgnevalt on toodud autori lisasoovitused valikuprotsessi kohta uuringu raames läbiviidud vaatluse põhjal:

- Vaatlusest selgus, et intervjuul hinnatakse kandidaadi kui tulevase potentsiaalse töötaja puhul mitmeid erinevaid kompetentse ja omadusi, mis on seotud ka sisseelamisprogrammiga. Nii selguvad selle isiku tugevad ja nõrgad küljed ning see aitab selgitada, milliseid sisseelamisprogrammis sisalduvaid tegevusi või informatsiooni see isik rohkem vajaks. Autor soovib seda informatsiooni teadlikult sisseelamisprogrammi elluviimises kasutada ja programmi igale inimesele veidi kohandada, sel viisil võib see aidata ennetada ka hilisemaid probleeme. Näiteks inimene, kes pole kunagi varem välismaal elanud, võiks saada rohkem toetust välismaal kohanemise ja kultuurilise ettevalmistuse teemadel ning ta võiks kokku elama panna koos vanemate eesti töötajatega Hinckleys.

Kui kandidaat osutub valituks, võiks talle **saata tervitava kirja**, mis väljendaks ettevõttepoolset positiivsust, et inimene tunneks end oodatult. Samuti on soovitatav saata uuele töötajale virtuaalsel kujul **uue töötaja inforaamat**, et ära kasutada tema põnevil olemise perioodi enne tööle asumist, mil ta tõenäolisemalt selle materjaliga tutvuda soovib.

Uue töötaja peatselt saabumisest tuleb **teavitada teisi töötajaid** ning ellu viia kõik **vajalikud ettevalmistused** – näiteks tööriiete ja –vahendite tellimine, vajalikud uksekaardid, majutuse organiseerimine, paberimajandus ja Facebooki gruppi lisamine.

Kui ettevõtte on koostanud **tervituspaki**, võiks selle uuele töötajale kätte anda enne äralendu. Väga oluline on loomulikult **kõigi vajalike koolituste läbimine** enne ja pärast äralendu. Järgnevalt on toodud autoripoolsed ettepanekud ettevalmistava koolituse kohta uuringu raames läbiviidud vaatluse põhjal:

- koolitus peaks olema ühtlaselt üles ehitatud ning teemad loogiliselt järjestatud ja struktureeritud;
- koolituse tähtsaimat informatsiooni võiks toetada visuaalselt slaididega;
- loobuda tuleks praegu antavast paksust paberite pakist, mille asemel võiks olla prindituna slaidid või prinditud kujul uue töötaja käsiraamat. Kui mingi hulk pabereid antud valikust on siiski olulised, tuleks koolitavatele anda ainult need olulised paberid, struktureerituna ja sorteerituna, et oleks võimalikult lihtne aru saada, mis paber on mille jaoks, mille kohta, või millal ja kus on seda vaja kasutada.

Kui uus töötaja saabub Suurbritanniasse, tuleks talle **tutvustada tema elukohta, linna ja selle tähtsamaid asutusi ning võimalusi**, ning kui eraldi tervituspakki ei olnud, anda talle nüüd siiski kätte linna kaart ja muud tähtsad materjalid.

Uut töötajat tuleb kindlasti **tutvustada teistele töötajatele**, esmajoones teistele eestlastele. Kohe alguses peaks uus töötaja saama **tutvuda ka oma tugiisikutega**, näiteks ESL-i koordinaatoriga, oma väljaõpetava töötajaga ja tiimijuhiga. Esimestel nädalatel võiks koordinaator korraldada vähemalt ühe **ühise ürituse või vastuvõtupeo** uu(te)le töötaja(te)le, et anda hoog sisse sotsialiseerumisele, mis mängib sisseelamises väga olulist rolli.

Korreektselt ja õigeaegselt tuleb **vormistada kõik vajalikud dokumendid ja lepingud, anda töötajale ametijuhend** ja organiseerida **tervisekindlustus**.

Sisseelamisprogrammi toimimise hindamiseks soovitab autor **koguda töötajatelt tagasisidet** pärast nende esimest kuud tööl ja ettevõttest lahkumisel, ning **mõõta näidikuid** kord poole aasta jooksul. Vastavalt sellele viia vajadusel programmis ellu muudatusi ning kindlasti lahendada kiiresti kõik jooksvalt tekkivad probleemid.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli täiendada olemasolevaid sisseelamise toetamise tegevusi välismaale tööle asunud inimeste jaoks. Töö uurimisobjektiks oli ettevõtte Absolute Recruitment OÜ, kelle töötajad asuvad tööle Suurbritanniasse. Uurimisprobleemiks oli ettevõttes puudulik sisseelamise toetamine välismaale tööle suundunud inimeste jaoks. Praeguse sisseelamise tugevuste ja nõrkuste, ning töötajate vajaduste ja eelistuste väljaselgitamiseks viidi läbi uuring ettevõtte põhjal. Töö eesmärgi täitmiseks uuriti sisseelamise teemal põhilisi teoreetilisi seisukohti kirjandusest, teostati uuring ettevõttes, kasutades kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid meetodeid, analüüsiti uuringu tulemusi ning vastavalt tulemustele ja käsitletud teoreetilistele materjalidele tehti järeldusi ja parandusettepanekuid. Autor usub, et bakalaureusetöö eesmärk on täidetud: uuringu tulemuste põhjal jõuti mitmete järelduste ja soovituseni välismaale tööle asunud töötajate sisseelamise täiendamiseks, mis tuuakse välja ka käesolevas kokkuvõttes.

Uuringust selgus, et ettevõtte praeguse sisseelamise juures üheks suurimaks tugevuseks ja olulisemaks tegevuseks on õigete ootuste ja suhtumise kujundamine uues töötajas, millega alustatakse juba värbamis- ja valikuprotsesside ajal. Samuti on tugevusteks transpordi korraldus uute töötajate Suurbritanniasse saabudes ning igasugune reeglite- ja ohutusalane ettevalmistus töötajatele. Hästi on korraldatud ka tööülesannete väljaõppeperiood töökohal, mida töötajad ise kõige kasulikumaks tegevuseks hindasid.

Uuringust ilmnes ka mitmeid probleeme ja nõrkuseid praeguse sisseelamise elluviimise juures, mida tuleks lahendada ja parandada. Töötajatel on suur puudus teatud informatsioonist, mida üks uus töötaja välismaale tööle asudes vajab, näiteks Suurbritannia tööõigusseadused, riigipühad ning uue elukoha ja linna info ja võimalused. Samuti on töötajatel puudus toetusest kultuurilise ettevalmistuse osas ja praktilisest toetusest kohanemisel. Enamikku uusi töötajaid ei tutvustata ka teistele töötajatele ja teistele eestlastele, kes aga sotsialiseerumises suurt rolli mängivad ja on üheks olulisemaks aitajaks kiirel kohanemisel ja sisseelamisel. Kolmandaks selgus uuringust mitmeid probleeme, mis on seotud sisseelamise perioodiga. Uutele töötajatele ei tagata alati õigeaegselt näiteks kogu

vajalikku varustust töö jaoks, töölepinguid, ametijuhendeid ja tervisekindlustust. Samuti on ettevõttel raskuseid töötajatelt tagasiside kättesaamisega, et selle abil igasuguseid probleeme hoopis ennetada.

Põhinedes uuringu tulemustele ja käsitletud teoreetilistele materjalidele esitas autor ettepanekuid sisseelamise parandamiseks ja seejuures tervikliku sisseelamisprogrammi koostamiseks. Täiendamise protsess on jagatud kaheks sammuks: sisseelamisprogrammi loomine ja sisseelamisprogrammi elluviimine. Loomisprotsessis soovib autor ettevõttel:

- defineerida oma sisseelamisprogrammi eesmärk ja seada mõõdetavaid alaeesmärke;
- võtta arvesse antud töö käigus läbiviidud olemasolevate tegevuste analüüsi ja töötajate vajaduste hindamise tulemusi, ning koguda tagasisidet ka ettevõttest lahkunud töötajatelt;
- koostada eelnevatele punktidele põhinedes sisseelamisprogrammi plaan, mis sisaldaks ajakava, sisu teemasid, tegevusi, sisu edasiandmiseks kasutatavaid meetodeid ning jagaks täpselt ära vastutuse;
- teha kõik vajalikud ettevalmistused programmi sujuvaks ja plaanijärgseks elluviimiseks, näiteks uue töötaja inforaamatu koostamine, koolituste ja materjalide ettevalmistamine, uue töötaja tervituspaketi koostamine ja programmi elluviija(te) koolitamine.

Sisseelamisprogrammi elluviimise faasis soovib autor ettevõttel:

- kohandada sisseelamist vähesel määral vastavalt iga uue töötaja individuaalsetele vajadustele;
- saata igale uuele töötajale pärast valituks osutumist tervitav e-mail ja virtuaalsel kujul uue töötaja inforaamat;
- teavitada uue töötaja saabumisest teisi töötajaid;
- viia ellu kõik vajalikud ettevalmistused enne uue töötaja saabumist, nagu näiteks vajalike töövahendite tellimine, paberite ettevalmistamine ja majutuse organiseerimine;
- tagada, et iga uus töötaja läbiks kõik vajalikud koolitused ning viia ettevalmistavas koolituses sisse uuendusi vastavalt uuringu raames läbi viidud vaatluse tulemustele;
- tutvustada igale uuele töötajale Suurbritanniasse saabumisel tema elukohta ja

linna, selle tähtsamaid asutusi, asukohti ja võimalusi;

- tutvustada iga uut töötajat teistele eestlastele ja oma tugiisikutele, ning võimaluse korral korraldada ühine vastuvõtuüritus, et edendada sotsialiseerumist;
- tagada kõigi vajalike dokumentide, lepingute ja tervisekindlustuse õigeaegne vormistamine;
- jätkata kõigi uuringust selgunud sisseelamise tugevuste elluviimisega.

Sisseelamisprogrammi toimimise hindamiseks soovitab autor koguda töötajatelt tagasisidet pärast nende esimest töökuud ning nende ettevõttest lahkumisel, mõõta näidikuid kord poole aasta jooksul, ning vastavalt sellele viia vajadusel programmis ellu muudatusi.

Kuigi antud uurimistöö tulemusi ei saa laiendada teistele ettevõtetele, on tööd soovituslik lugeda organisatsioonidel, kes Eestisse välistööjõudu värbavad või eestlastest töötajaid välismaale saadavad, parandamaks ja täiendamaks oma praeguseid tegevusi, ning viimaks läbi edasisi uuringuid välismaal kohanemise ja sisseelamise teemal.

SUMMARY

IMPROVING EMPLOYEE INDUCTION OF EMPLOYEES STARTING TO WORK ABROAD (BASED ON THE EXAMPLE OF ABSOLUTE RECRUITMENT OÜ)

Geirit Jansen

Nowadays many companies are spending high amounts of capital on quality recruitment and selection of new employees, but still do not have a clear idea on what to do next with the new people in order to retain them in the organization. Employee induction could be better and more efficient in many companies. If carried out well, it has several positive effects for the company as well as the employee – it can reduce labour turnover, create a basis of loyalty, commitment and organizational understanding, assure the right expectations, and speed up the progress of learning so the new person can bring results and added value in his work as soon as possible. But in order for this to happen, the organization needs to support and facilitate the induction process systematically.

The researched problem in this bachelor's thesis is lack of support and a consistent induction programme for employees who go to work abroad. The researched object is Absolute Recruitment OÜ (AR Personal), a recruitment company whose workers head to work in United Kingdom. AR Personal provides employees with different activities and information in the induction phase, but has not evolved a consistent induction programme. The objective of this research is to improve the current induction for new employees and make suggestions for working out a consistent induction programme for employees who head to work abroad. In order to fulfill this objective, theoretical standpoints of employee induction are explored, an empirical research is carried out, the results analyzed, and improvement suggestions proposed.

The research revealed the strengths and weaknesses of the current employee induction

of AR Personal as well as problems and misunderstandings linked with the implementation of it. The main strengths are the shaping of correct expectations and attitude of the new employees, all safety- and regulation-themed training for employees, and transportation organization after their arrival in UK.

The main issues and weaknesses of current induction are lack of important information, which is not provided to the new employees, lack of support regarding their adaptation abroad, an unconvincing understanding of their role in induction by AR Personal's Estonian and UK offices, and problems with getting feedback from the employees. The employees are missing information about UK labour laws, their new city and its important institutions and opportunities. They lack support in areas of cultural preparation and practical support on living in UK, and most new workers are not introduced to their coworkers and other Estonians, who actually play an important role in the socialization process. New employees are not always provided with necessary clothes for work in time, labour contract, job description and health insurance.

According to the results of the research and theoretical standpoints, suggestions were made on how to improve the induction in the company and work out a consistent induction programme. The improvement of induction is divided into two steps: creation of a full programme and implementation of it.

The process of creating the programme includes setting a purpose and goals, considering the results of analysis of current activities and evaluation of employees' needs carried out with the current research, compiling a detailed plan, and making all the necessary preparations to carry it out. The implementation phase includes suggestions such as customizing the programme a bit to every individual employee; sending out a welcoming e-mail; creating and sending out a new employee handbook; creating a welcome package; informing current employees of the arrival of new employees; assuring all necessary preparations before their arrival; assuring all new workers get all the planned trainings; carrying out improvements in the preparatory training, personally making the worker acquainted with the new city; acquainting the worker to other employees and Estonians; and assuring all documents, contracts and insurance are made on time.

The results of this research cannot be expanded to other organizations and are applicable to Absolute Recruitment OÜ only.

VIIDATUD ALLIKAD

- AR Personali uue töötaja sisseelamisprogramm. (2014). Absolute Recruitment OÜ.
- AR Personali veebileht. <http://www.arpersonal.ee> (23.03.2014)
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. UK: Cambridge University Press.
- BusinessDictionary.com – Online Business Dictionary. <http://www.businessdictionary.com> (07.03.2014)
- Byars, L.L., Rue, L.W. (1991). *Human Resource Management*. 3rd ed. USA: Richard D. Irwin Inc.
- Davis, V.D., Kleiner, B.H. (2001). How to Orient Employees Into New Positions Successfully. – *Management Research News*, vol 24, pp. 43-49.
- Dowling, P.J., Schuler, R.S., Welch, D.E. (1994). *International Dimensions of Human Resource Management*. 2nd ed. USA: Wadsworth, Inc.
- Dwan, S. (2005). The Culturally Diverse Workplace. – *NZ Business*, vol 19, pp. 53.
- Farren, C. Help New Hires Succeed: Beat the Statistics. http://www.masteryworks.com/newsite/clientimpact/impact_archives_may07.htm (06.03.2014)
- Hays Journal: Welcome Aboard. (2011). / Hays Recruitment Experts Worldwide. Vol 1, pp. 48-49. <http://www.hays-journal.com/issue1/> (03.03.2014)
- Irwin, L. (2011). Creating a Strong First Impression. – *Human Resources Magazine*, vol 16, pp. 14-15.
- Katz, D. (2008). Bringing People Aboard. – *Financial Planning*, vol 38, pp. 33-34.
- Kütt, K. Sisseelamisprogramm paneb aluse uue töötaja lojaalsusele. http://www.sekretar.ee/article/2006/03/27/Sisseelamisprogramm_paneb_aluse_uue_otaja_lojaalsusele (28.02.2014)
- Lawson, K. (2006). *New Employee Orientation Training*. 2nd ed. UK: Taylor & Francis Group.

- McNeill, J. (2012). Onboarding and Induction. – *Keeping Good Companies*, vol 64, pp. 687-689.
- Messer, R.F., Mires, L.A. Employee Orientation – Delivering the Promise. https://www.acec.org/case/news/publications/2001_jul-aug.pdf (07.03.2014)
- Mikiver, K. (2010). Tuttav tundmatu personalijuhtimine. Tallinn: AS Äripäev.
- Rohumaa, L. Uue töötaja sisseelamise kunst. <http://www.director.ee/uue-ttaja-sisseelamise-kunst6/> (07.03.2014)
- Zemke, R. (1989). Employee Orientation: A Process Not A Program. *Training*, vol 26, pp. 33-38.
- Tööjõu värbamine Euroopas: Juhend tööandjatele. (2008). / Euroopa Ühendused. Luxembourg: Euroopa Ühenduste Ametlike Väljaannete Talitus.
- Uue töötaja sisseelamisprogramm Baltikumis: Projekti tutvustus. Coca Cola HBC Eesti AS. http://vana.pare.ee/files/pp2005_cocacola.doc (01.03.2014)
- Varts, R. Uue töötaja sisseelamisega tuleb sihipäraselt tegeleda. <http://www.aripaev.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=47693> (28.02.2014)
- Westwood, R., Johnson, L. (2004). New Employee Orientation. Alexandria: ASTD Press.

LISAD

Lisa 1. Suunavad küsimused sisseelamise rolli määratlemiseks

Kui efektiivne on praegune programm?

Kas praegune sisseelamisprogramm panustab organisatsiooni kultuuri ja tööjõu voolavuse parandamisse?

Kas sisseelamine puudutab kõiki inimesi organisatsioonis? Kuidas on osalise tööaja, lepinguliste ja tööle tagasi tulevate töötajatega?

Kuidas praegu sisseelamist ellu viiakse? Kas tegemist on ühe ürituse või ürituste seeriaga, virtuaalselt või realselt? Milliseid teemasid, informatsiooni ja tegevusi programm sisaldab?

Kui efektiivne on praegune lähenemine?

Millised on põhilised väljakutsed programmi loomisel? Kas ettevõttel on mitu asukohta või töökeelt? Kas kõigil töötajatel on ligipääs arvutile?

Kuidas tagatakse sõnumite ja tegevuste järjepidevus üle terve organisatsiooni?

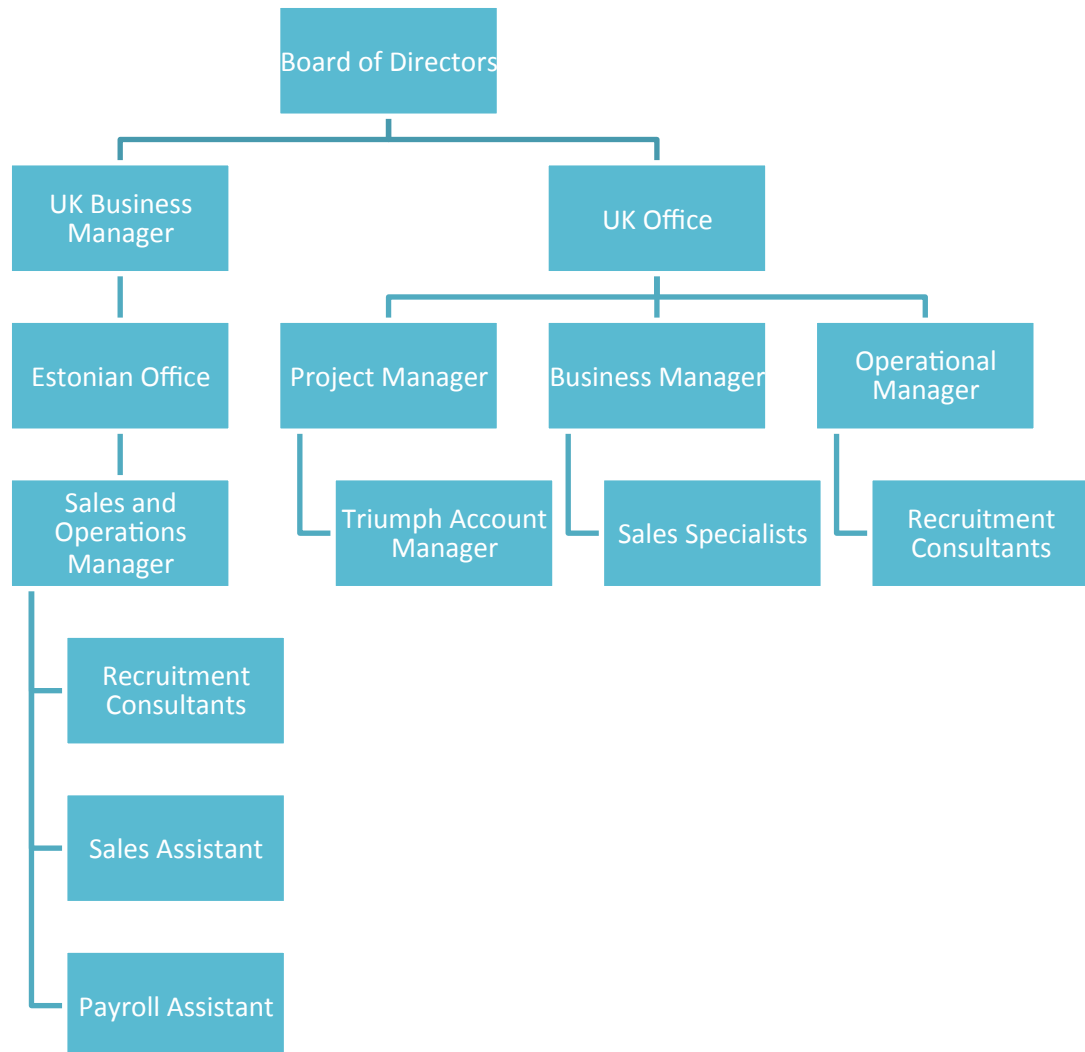
Millist rolli saab sisseelamine mängida positiivse organisatsioonikultuuri loomisel?

Kes peaks olema kaasatud sisseelamisprogrammi loomise protsessi?

Kuidas panna erinevad osapooled programmi toetama?

Allikas: (Westwood et al. 2005, 5)

Lisa 2. Uuritava objekti struktuur



Allikas: (AR Personali uue töötaja sisseelamisprogramm)

Lisa 3. Intervjuuküsimused

Sisseelamisprogrammi olulisus

Miks on ettevõttesse sisse elamise toetamine oluline?

Milliseid hilisemaid probleeme saab hea sisseelamisprogramm ennetada?

Millist rolli saab sisseelamisprogramm mängida välismaal kohanemise lihtsustamiseks?

Praegune sisseelamisprogramm

Kuidas praegu sisseelamist ellu viiakse?

Mis on praeguse sisseelamisprogrammi osad ehk milliseid tegevusi tehakse?

Kuidas praegu sisu edasi antakse ehk milliseid meetodeid kasutatakse?

Kes on vastutav programmi ja selle erinevate osade elluviimise eest?

Mis toimib programmis hetkel hästi?

Mis ei toimi ja vajaks parandamist või juurde loomist?

Uue sisseelamisprogrammi sisu

Milliseid osasid peaks hea sisseelamisprogramm sisaldama?

Milliseid teemasid, informatsiooni ja tegevusi sisaldama?

Milliseid meetodeid võiks programmi rakendamiseks kasutada?

Kes peaks olema vastutav programmi ja selle erinevate osade elluviimise eest?

Kuidas saab hinnata programmi toimimist?

Kellelt ja mis viisil koguda tagasisidet?

Milliseid näitajaid saaks mõõta?

Uue sisseelamisprogrammi loomine

Millised võivad olla põhilised väljakutsed uue programmi loomisel?

Kes peaks olema vastutav programmi loomise eest?

Millised osapooled või isikud peaksid olema kaasatud programmi loomise protsessi?

Mis võiksid olla esimesed sammud programmi loomiseks?

Kuidas panna erinevad osapooled programmi toetama?

Allikas: (Autori poolt koostatud)

Lisa 4. Koolituse vaatluse raport

AR Personali ettevalmistav koolitus töötajatele enne äralendu

Aeg: 19.03 kell 10.00 – 11.45

Asukoht: AR Personali kontori koosolekusaal

Osalejad: 2 koolitatavat, 1 koolitaja, 1 vaadleja

Koolituse käik (tegevused ja läbitud teemad ajalisel järjestuses):

1. Koolitatavad saavad prindituna paki materjale.
2. Seletus saabumisest. Lennujaama saabumine UK-s: kes tuleb vastu, kellaajad, taksosõit; järgmine hommik ehk esimese tööpäeva hommik: kuidas saab tööle, kellaajad.
3. Sissejuhatus: millest koolitusel räägitakse (lühidalt mis teemad tulevad). Järgnevad teemad käiakse läbi vastavalt materjalide järjekorrale. Paberitele võib teha märkmeid.
4. Haigestumise nõudmised: kellele, mis numbril ja millal tuleb helistada, suhtumine.
5. Tööriided, kaitsmed ja nende nõuded: millal ja kus, millistes tsoonides tuleb mida kanda.
6. Tsoonid, kus tohib liikuda ja nende märgistused.
7. Väljaõppeperiood: aeg ja varuaeg, kuidas välja näeb, mida oodatakse.
8. Esimene tööpäev: kuidas välja näeb, mis vahendid neile antakse, millised paberid on vaja kaasa võtta.
9. Suitsetamise reeglid: millal ja kus seda teha võib.
10. Liin: kuidas liin toimib, millised on kellaajad ja lõunaaeg.
11. Töögraafikud: graafikute lehe tutvustus, ületundide kokku leppimine ja tasustamine, vahetuse pikkused, tööpäevade arv, töömahu ettetatamise aeg, miinimum- ja maksimum tundide arv.
12. Palk: UK pangakonto tegemine; pauside tasustamine.
13. Puhkus: jõulude- ja suvepuhkus, põhipuhkuse päevade arv aastas.
14. Töökoht ja reeglid: oma kapp tehases; milliseid esemeid ei tohi liini äärde kaasa võtta.
15. Hilinemine ja sisse magamine: hoiatuste süsteem.
16. Tööriistade kasutamine: trellid ja vibratsioon, testimine, ohutus tööriistadega, *cold hand*, teavitamine.

Lisa 4 jätk

17. Töökoht: sildid ja juhised seintel, veel täpsustusi tööriiete, jalanõude ja vahendite kohta, kontrollide käimine tehases ja trahvid.
18. Mootorratta ja selle osade tõstmine: ohutus, reeglid.
19. Töökoht: tähelepanelikkus, kemikaalide sildid, täpsem ohutuskoolitus kohapeal.
20. Allkirjastamist vajavad paberid: millised tuleb esimesel päeval kaasa võtta ja allkirjastada, soovitusel.
21. Vaba aja tavad.
22. Elamine: millised vahendid ja seadmed on majas olemas, reeglid elukoha valiku kohta.
23. Tugiisik: kelle poole pöörduda murede ja probleemide korral.
24. Veel nõudmisi tehases: keelenõuded, jooksmine.
25. Koolitavad jäeti iseseisvalt paberitega tutvuma kuni prinditi lennupileteid.
26. Koolitavatele anti lennupiletid.
Kohtumise lõpp.

Tähelepanekuid koolituse läbiviimise kohta:

- Koolituse ülesehitus (teemade jaotus ja järjestus) oli ebaühtlane. Kuna järg läks vastavalt paberitel olnud materjalidele, käsitleti mõnda teemat mitu korda, näiteks informatsiooni töökoha ja reeglite kohta tuli mitmeid kordi veel juurde teiste teemade vahepeal.
- Koolitus oli loengustiilis ehk informatsiooni sai omastada ainult auditiivselt. Olid küll ka paberid teemade kohta, kust juurde lugeda, kuid samal ajal kuulata ja mahukaid väikese kirjaga pabereid lugeda on raske. Lisaks polnud paberitel ka täpselt sama informatsioon, mida koolitaja edastas – need olid kas detailsed juhendid, koopiad booklet'idest või täitmiseks vajalikud vormid vastavalt teemale. Kindlasti läheb nii osa informatsioonist kaotsi, sest kahte erinevasse asja korraga süveneda on keeruline. Kolmandaks ei jätanud koolituse tempo ruumi iga lehega üldse algusest lõpuni tutvuda.
- Koolitavad ei teinud märkmeid. Kuna lihtsalt kuulamise teel ei jää suur enamik informatsioonist inimesele tegelikult meelde, siis kindlasti läks osa sellest kaotsi. Osa infot on võimalik paberitelt küll üles otsida, kuid kõike ei ole neil kirjas.

Lisa 4 jätk

- Antud paberite pakk oli päris suur ja kõiki neist vaja ei olnud, mõned lehed jäeti ka üldse vahele. Nii mahukas informatsioon on ka raske orienteeruda ning mõista, mis on olulisim. Kuna paberid olid lahtiselt, oli aeg-ajalt raske järge hoida ja neid mitte lasta segamini minna, samuti vahet teha, millist paberit milleks vaja on – mida on vaja edaspidi kasutada, mis on lihtsalt informatiivne, ja mida on vaja tööle kaasa võtta ning allkirjastada.
- Koolitaja andis infot edasi konkreetselt (mitte liiga pikalt ega ka lühidalt seletades) ja arusaadavalt (lihtsas keeles, tõi näiteid elust), kordas põhilisi ja tähtsamaid punkte mitu korda.
- Õigete ootuste kujundamiseks tulevase töö suhtes käidi näiteks töökoha- ja ohutusreeglid läbi tõsiselt ja toodi välja nende olulisust ning rikkumise tagajärgi.
- Küsimusi said koolitatavad jooksvalt juurde küsida, mis aitas paremini tagada, et kõik on kokkuvõttes arusaadav ja selge.

Lisa 5. Intervjuu ja testimise vaatluse raport

Triumph I vooru intervjuu ja testimine

Aeg: 20.03 kell 13.00 – 15.00

Asukoht: AR Personali kontori koosolekusaal

Osalejad: 1 intervjueritav, 1 intervjuerija, 1 vaatleja

Kohtumise käik (tegevused ja läbitud teemad ajalises järjestuses):

- Sissejuhatus – intervjuu ja testimise käigu tutvustus
- Intervjuuosa – kandidaadi tausta ja motivatsiooni hindamine
- Keeleoskuse suuline testimine
- Informeeriv osa – töö Triumphis
- Käteosavuse test (*Dexterity Test*) – mootorratta silindripea kokkupanek
- Video vaatamine – Triumphitehasest ja tööst
- Kolm kirjalikku testi – *Visual Checking, Understanding Instructions, Working with Numbers*
- Kokkuvõte – küsimused, konkursi edasine käik

Tähelepanekuid kohtumise läbiviimise kohta:

(Olulised sisseelamise koha pealt)

- Juba intervjuul hakati kujundama õigeid ootuseid tulevase töö suhtes – kandidaadile anti palju informatsiooni selle kohta, mis töötajat UK-s ees ootab, milline on töö (ülesanded, töökorraldus, -aeg, -pikkus), milline on ettevõtte (kultuur, reeglid), mida töötajatelt oodatakse (nõudmised, suhtumine, töösuhte pikkus, elamise korraldus). Infot anti edasi mahukalt, ja ausalt, et töötaja teaks milleks valmis olla, ning samuti et ta oskaks hinnata, kas see on midagi tema jaoks.
- Intervjuul hinnati neid omadusi ja kompetentse, mis on olulised konkreetselt selle töö puhul (nt rutiinitaluvus, reeglitele allumine, keeleoskus, käteosavus) ja välismaal kohanemise puhul (kogemused teiste kultuuridega, kohanemisvõime), mis mitte lihtsalt ei taga, et valitakse sobiv inimene, vaid annab juba ka informatsiooni, milliseid sisseelamise osasid see isik rohkem või vähem vajab (nt. kultuuriline ettevalmistus, reeglite tähtsuse selgitamine jm). See võib aidata ennetada ka hilisemaid probleeme.

Lisa 6. Ankeetküsimustik

I Praegune sisseelamise toetamine

Millised järgnevatest sisseelamise toetamise tegevustest läbisid uue töötajana?

- Tervitav e-mail esmase informatsiooniga töö kohta
- Ettevalmistav koolitus AR Personali kontoris
- Tutvumine töökohaga (tehas)
- Tutvumine tööohutusega (tehas)
- Tutvumine tehase/ettevõtte sisereeglitega
- Mind tutvustati teistele töökaaslastele
- Mind tutvustati team leader'ile
- Individuaalne kohtumine tööandjaga (team leader või keegi muu)
- Tutvustava video vaatamine
- Lepingute ja muu dokumentatsiooni kordaajamine
- Väljaõppe periood töökohal
- Muu (palun täpsusta): ...

Millised eelnevatest tegevustest olid sinu jaoks kõige kasulikumad?

Mida Sa sisseelamise perioodi jooksul teada ei saanud, kuid oleksid tahtnud teada saada?

Mis oli alguses välismaal kohanemise juures raske?

Kes toetas(id) Sind sisseelamise ja kohanemise jooksul (nii tööalaselt kui personaalselt)?

Kelle poole saad praegu (tööalaste või personaalsete) probleemide tekkimisel pöörduda?

- Team leader
- ESL
- AR Personal
- Muu (palun täpsusta): ...

Lisa 6 jätk

II Soovitud sisseelamisprogramm ja toetus kohanemiseks

Mida saaks AR Personal või Triumph veel teha, et aidata uuel töötajal kiiremini välismaal kohaneda?

Loetle kõik ideed ja tegevused, mis meelde tulevad.

Mida saaks AR Personal või Triumph veel teha, et aidata uuel töötajal kiiremini ettevõttesse sisse elada?

Loetle kõik ideed ja tegevused, mis meelde tulevad.

Mis järgnevast võiks sisalduda sisseelamisprogrammis?

Palun märki kõik meelepärased variandid.

Ettevõtte tutvustus (tooted, ajalugu, missioon, visioon, väärtused, struktuur)

Ettevõtte töökorralduse tutvustus (töökorraldus, tööajad jm)

Ettevõttega tutvumine kohapeal (hoone, ruumid, töökoht)

Tutvumine tööohutusega

Tutvumine sisekorraeskirjadega

Teistele töötajatele tutvustamine

Ülemusele tutvustamine

Regulaarsed kohtumised juhiga esimestel kuudel (arutamaks kuidas läheb)

Töölepingu ja muude dokumentide korda ajamine

Kultuuriline ettevalmistus enne äralendu

Inglise keele koolitus/kursus

Buddy/juhendaja/mentor igale uuele töötajale (vanem töötaja, kes algul aitab, selgitab, tutvustab, toetab)

Uue töötaja inforaamat

Praktiline koolitus Inglismaal elamise kohta (pangad, dokumendid ja paberimajandus, kindlustus jmt)

Muu (palun täpsusta): ...

Millistest eelmises küsimuses mainitud tegevustest on uutel töötajatel suurim puudus, ehk millega peaksime kohe esimesena tegelema hakkama?

Lisa 6 jätk

Millist infot sooviksid saada ENNE Inglismaale lendamist?

Ettevõtte tutvustus (*tooted, ajalugu, missioon, visioon, väärtused, struktuur jmt*)

Töökorraldus ettevõttes (*nõudmised, tööajad, graafikud jmt*)

Tööohutus ettevõttes (*ohutusnõuded, esmaabi jmt*)

Hinckley tutvustus (*olulisemad asutused ja asukohad, kaart, sportimise ja vaba aja veetmise võimalused jmt*)

Inglismaa kultuur (*olulisemad erisused, viisakusvormid, mida on viisakas teha/öelda ning mida mitte*)

Nõuandeid toimetulekuks välismaal ja perest eemal

Palk (*skaalad, maksmise perioodid, mahaarvamised jm*)

Haigestumine (*teavitamine, vajalikud tõendid, palk jm*)

Inglismaa tööõigusseadused (*põhilisemad õigused palkade, puhkuste, haigestumise, kindlustuse jm teemal*)

Muu (palun täpsusta): ...

Millises vormis eelistaksid saada vajalikke teadmisi ettevõtte kohta?

Koolitusel / näost-näku

Paberil

Virtuaalselt

Muu (palun täpsusta): ...

Kas uute töötajate jaoks võiks olla koostatud inforaamat / booklet?

Jah

Ei

Ei oska öelda

Milliseid järgnevatest temadest võiks uue töötaja inforaamat sisaldada?

Palun märgi kõik meelepärased variandid.

Ettevõtte tutvustus (*tooted, ajalugu, missioon, visioon, väärtused, struktuur jmt*)

Töökorraldus ettevõttes (*nõudmised, tööajad, graafikud jmt*)

Tööohutus ettevõttes (*ohutusnõuded, esmaabi jmt*)

Lisa 6 jätk

Hinckley tutvustus (*olulisemad asutused ja asukohad, kaart, sportimise ja vaba aja veetmise võimalused jmt*)

Inglismaa kultuur (*olulisemad erisused, viisakusvormid, mida on viisakas teha/öelda, ning mida mitte*)

Nõuandeid toimetulekuks välismaal ja perest eemal

Palk (*skaalad, maksmise perioodid, mahaarvamised jm*)

Haigestumine (*teavitamine, vajalikud tõendid, palk jm*)

Inglismaa tööõigusseadused (*põhilisemad õigused palkade, puhkuste, haigestumise, kindlustuse jm teemal*)

Muu (palun loetle kõik, mida pead veel vajalikuks): ...

Kas loeksid inforaamatut pigem paberkujul või arvutis?

Paberil

Arvutis

Kas usud, et sisseelamisprogrammi läbimine on uuele töötajale kasulik ja miks?

Kas sul on veel mingeid ideid või ettepanekuid sisseelamise ja välismaal kohanemise toetamise kohta?

Allikas: (Autori poolt koostatud)

Lisa 7. Intervjuude tulemuste koondtabelid

Tabel 2. Miks on ettevõttesse sisseelamise toetamine oluline?

Kategooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2
Ootused	“Kindlasti on minu silmis see oluline, et ettevõtte niiöelda ootused ja töötaja eeldused siis sarnaneksid.”	“...they know what to expect” “...it sets the attitude of the worker right for that environment.”
Tööjõu voolavus	“...ja ka tööjõu voolavus tänu sellele väheneks.”	“So if there’s anybody that changes their mind, we deal with that in the induction process, and Triumph won’t waste their time with staff that don’t wanna be there.” // “...if it’s not done right, we lose more people.”
Sujuv kohanemine	“Et toimuks sujuv sulandumine...” “Ja kohanemine loomulikult on töötaja silmis oluline, et kuna tegemist on üldiselt uue situatsiooni ja olukorraga, kuhu töötaja siseneb, siis see kohanemine oleks võimalikult sujuv ja meeldiv ka töötaja jaoks.”	
Reeglite tundmine / teadlikkus	“...et töötaja teaks nii reegleid...” “...nüüd võib-olla siis rohkem juba Triumphist, et ohutus, reeglid, ettevõtte tutvustus, oleks kõik kaetud. Ehk siis töötaja teadlikkuse tõstmise eesmärgil on minu silmis oluline sisseelamisprogramm.”	

Allikas: (Autori poolt koostatud, intervjuude põhjal)

Tabel 3. Milliseid hilisemaid probleeme saab ennetada hea sisseelamisprogrammiga?

Kategooria	Alamkategooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2
Tööjõu voolavus		“Kõige olulisem minu silmis – tööjõu voolavuse vähendamine.”	“...if it’s not done right, we lose more people.”
Reeglite tundmine / teadlikkus -> Ennetab omakorda õnnetusi ja probleeme	Eeskirjad	“...ja loomulikult siis ka siseeeskirjade mitte rikkumine.”	
	Tööõnnetused		“...it can prevent accidents...”
	Tööandja vara kahjustamine		“...it can prevent damage to property...”
	Tervis ja tööohutus /turvalisus		“...a lot of health and safety generally”

Allikas: (Autori poolt koostatud, intervjuude põhjal)

Lisa 7 jätk

Tabel 4. Millist rolli saab sisseelamisprogramm mängida välismaal kohanemise lihtsustamiseks?

Kategooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2
Kohanemine	“...see teeb lihtsamaks töötajale, teeb lihtsamaks tööandjale selle niiöelda ajaperioodi, mil siis töötaja asub sinna. See on äärmiselt oluline tegelikult.”	“...in terms of what ESL does, obviously we put guys in houses together to make sure they’re okay. Um, we’ll do a meet and greet at the airport, so from the very beginning, our introduction to Estonian temporary workers is very involved.”

Allikas: (Autori poolt koostatud, intervjuude põhjal)

Tabel 5. Sisseelamisprogrammi praegune ja soovitud sisu

Jaotus	Kategooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2
Praegune sisseelamisprogramm	Ootused	“Kõige olulisem, mis me teeme, on see, et me tutvustame täpselt seda, mis teda ees ootab.”	“...they know what to expect. The candidates know what they’re coming here for, and they know what to expect when they get here. And then once they do the paper induction, they know what to expect from Triumph and their working environment.”
	Suhtumine	“Räägime sellest, kui oluline on tema roll, ehk siis me paneme talle juba siin intervjuul niiöelda peale olulise vastutuse, ehk siis kui tema jääb tööle hiljaks, siis motorrattatehas kannatab selle all.”	“And it sets the attitude of the worker right for that environment” “...and how they’re expected to behave, it’s all done within that induction.”
	Elukoht	“...räägime sellest, kuhu ta elama läheb...”	“...in terms of what ESL does, obviously we put guys in houses together to make sure they’re okay. We’ll do a meet and greet at the airport...”

Lisa 7 jätk

	Linn	“...neile tutvustatakse ka lähimaid, elukohale lähimaid poode, siis ka terviseasutusi, ja teekonda, kuidas nad tööle jõuavad. Aga viimaselajal, kui nüüd ausalt rääkida, siis ega neile ei näidata neile neid elukohas olevaid hüvesid, spordisaale, ja see on nüüd siis kõik jäänud aja taha ja mingil määral ka tahtmise taha”	
	Töö-ülesanded	“...loomulikult tutvustame tööülesandeid...”	“We explain the work, guide through the process before they go in...”
	Tehas	“...räägime liinist, ehk siis kuidas see motorratas seal kohapeal üldse valmib...” “...ehk siis missugune see tehas välja näeb, missugune on see laopool, missugune on see võimalik liiniosa, kuhu ta tööle läheb...” “...koha peal Triumphi tehase tutvustus...” “...näidatakse neile siis niiöelda fire exit ehk siis ukсед, kust väljuda saab, tutvustatakse sööklat, puhkepiirkonda...”	“...it covers fire exits...”
	Ettevõtte	“...räägime ettevõttest...”	
	ESL	“Räägime ka meie niiöelda peakontorist Inglismaal...”	
	Õigused	“...me räägime neile sellest, missugused on nende õigused...”	
	Lepingud	“...kes teeb nendega vajalikud lepingud.”	
	Ohutus	“räägime ohutusest...” “Ohutuskoolitus koha peal...” “...erinevate kemikaalide koolitus tehakse neile, millega nad kokku puutuvad...”	“...it covers health and safety, the chemicals...”
	Kaas-töötajad	“Triumph personaliti tutvustus...”	
	Tugiisikud	“...ehk siis et neil on olemas kohapeal tugiisik, ja neile jääb Eestist tugiisik, kelle poole nad võivad alati pöörduda.” “...tutvustatakse ka neid isikuid, kelle poole saab pöörduda kui.. kui terviseiga juhtub midagi.”	
	Töö-vahendite kasutamine	“Õpetatakse välja kuidas töövahendeid kasutatakse õigesti...”	
Soovitud sisseelamis-programm (mida lisada)	Linn	“Samamoodi lähimad kauplused, lähimad terviseasutused, lähimad sportimisvõimalused.” “Teekond tööle...”	
	Töö-graafikud ja puhkused	“...mis on tähtpäevad Inglismaal ehk siis millal neil kindlasti on vabad päevad, et neil oleks infot selle kohta.”	

Allikas: (Autori poolt koostatud, intervjuude põhjal)

Lisa 7 jätk

Tabel 6. Meetodid sisseelamisprogrammi elluviimiseks

Jaotus	Kategooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2
Praegune sisseelamisprogramm	Intervjuud (sh. testimine)	“Kõigepealt siis muidugi on intervjuu, kus siis tegelikult ka päris palju informatsiooni neile ära jagatakse.”	“...they go through the selection process which involves a dexterity test.”
	Kohtumine	“Teine kohtumine on üldjuhul video näitamine...”	
	E-mail	“Ja siis tutvustav e-mail loomulikult.”	
	Koolitus	“...see kahtunnine koolitus, mis me siin anname veel.”	
	Elukohta suundumine		“...we’ll meet them in the airport at this end, have a taxi company bring them to the houses. If possible, we’ll meet them at the houses, and introduce them.”
	Tehasega tutvumine ja koolitus kohapeal (esimene päev)	“...kui nad esimesel päeval Triumphi tehasesse saabuvad, toimub S-iga neil kohtumine. Käiakse läbi kogu tehas, ehk siis enne tööle asumist on kord ja reegel see, et nad peavad selle läbima. Ehk siis S käib üle veel selle materjali mille me käime läbi siin Eestis ja näitab siis juba reaalselt kuskohas need ohutusväljumised on, kuskohas on kemikaalide infovoldikud, kuskohast saab töökindaid, kuskohast saab kõrvakaitsmeid.”	“...full on-site company induction.” “...that’s all covered within the induction that we do, the written induction that we do with the company. ... That happens, dependent on the timescale, that will happen either in our office in Nuneaton or on-site at Triumph before they start work on their first day.”
	Väljaõppeperiood	“[väljaõppeperiood] ...reaalne aeg, mis töötajale antakse sisseelamiseks on kaks nädalat.”	“The training lasts for two weeks, um, so they’re not just given a motorbike to put together. They work with an operative for two weeks and then that operative will move back to their own department.”
Soovitud sisseelamisprogramm	Brožüür/voldik/inforaamat	“...brožüür neile näppu andmiseks, lennukis lugemiseks...” “...mida teha siis, kas või lugeda infovoldikut, kus on tõesti kirjas...”	

Lisa 7 jätk

	Online	“...see online versioon, et üha rohkem me interneti võimalusi kasutame, et näiteks esmane tutvustus teha siin, aga täpselt samamoodi anda neile ligipääs sellele, et kui neid huvitab, nad saavad selle kätte.”	
	ESL-i seotus värbamisel		“...in an ideal world, the coordinator, either myself or whoever comes in, would be able to interview as well as J”. “...I would love for us to be able to come over to Estonia, interview alongside J.”

Allikas: (Autori poolt koostatud, intervjuude põhjal)

Tabel 7. Mis hetkel sisseelamises väga hästi toimib?

Kategooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2
Ootused	“...tagasisidet niipalju kui olen saanud, ei ole kuulnud, et neile ei oleks piisavalt selgitatud seda, et nad ei tea, mis saab. Ehk siis nad on valmis tõesti pea ees hüppama tundmatusse. ... ettevalmistus selle osa pealt, et neil ei ole suuri eeldusi või ootusi selle kohta, mida nad reaalselt seal tegema hakkavad.”	“...they know what to expect. The candidates know what they’re coming here for, and they know what to expect when they get here.”
Transport	“Samuti, mis toimib, on see, et transpordiga ei ole olnud kunagi probleeme, ehk siis see, kuidas nad saavad lennujaamast elamisse ja elamisest järgmisel päeval Triumphitehasesse. Ehk siis see logistiline pool on hästi ettevalmistatud ESL-i poolt.”	
Ohutusalane ettevalmistus	“Ma ütleks et ohutusalane koolitus täpselt samamoodi.” “...selles osas on küll töötajatel hea aimdus.”	
Reeglitealane ettevalmistus	“Samamoodi reeglite osas on hea ettevalmistus.”	

Allikas: (Autori poolt koostatud, intervjuude põhjal)

Lisa 7 jätk

Tabel 8. Mis hetkel sisseelamises ei toimi ja vajaks parandamist?

Kategooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2
Seadused	“Kindlasti vajaks parandamist see osa, mis puutub tööõigusseadustesse...”	
Tervise-kindlustus	“...tervisekindlustuse osas, mida nad täpselt peavad tegema kui nad jäävad haigeks...”	
Vaba aja võimalused	“...missugused on lähimad elukohale olevad sportimisvõimalused, poed...”	
Kultuuri-line ettevalmistus	“...kultuurierinevused, mida nad võiksid teada ja peaksid teadma, enne kui nad uude kultuurisüsteemi sisenevad .. et see vajaks kindlasti rohkem niiõelda toetust.” “Et ideaalis oleks see, et nad tulevad kohale ja kuulevad pool tundi tavade ja kultuuri kohta meie käest, aga piisab ka tekstist, et kes tahab, loeb selle niikuinii läbi, ja kes ei taha, sisi tema jaoks jääb see nii nagu on. Et ideaalis siis koolitus, mida meie võiksime tegema hakata.”	
Kodu-igatus	“...kuidas tulla toime koduigatsusega, kui see ühel hetkel tekib, kui nad tunnevad et see töö on raske ja nad on lähedastest eemal.”	
Muu toetus iga-päevaste asjadega seoses	“...erinevad lingid, saidid selle kohta, kust saada odavaid lennupileteid kui nad tahavad koju tulla – sellised lihtsad asjad, mis tekitavad töötajas tunde, et neist hoolitakse ka pärast seda kui me oleme siin Eestis nad lennuki peale saatnud.”	
Esimene päev	“...töötajal võiks olla võimalus enne tööle asumist üks päev osaleda Triumphi töös kui vaatleja...”	
Töö-lepingud	“...lepingud, mida me peaksime neile andma lugeda juba Eesti kontoris kahes eksemplaris – nii eesti kui inglise keeles...”	
Ameti-juhendid	“Ametijuhend, mida nad tegelikult reaalselt praegu ei saa, milleks neil on õigus tegelikult.”	
Töö-vahendid	“...ettevalmistus, et neil on reaalselt need töövahendid olemas ja tööriided olemas, kui nad kohale jõuavad.”	
Värbamise ajakava		“Timescales, it can be an issue.”
Ootused		“...tell the temporary worker that it isn't always sweetness. There are gonna be days when it's hard work, there are gonna be days when they miss home ... I think people need to be made aware ... that there is a negative side to it aswell.”

Allikas: (Autori poolt koostatud, intervjuude põhjal)

Lisa 7 jätk

Tabel 9. Triumphi ootused ja nõudmised vahendajatele

Kategooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2
Ootused ettevalmistuse osas	<p>“Et kuna nad lähevad ikkagi nagu tavatöötajad, siis Triumph ei kohtle neid eriliselt, ehk siis meie peaksime võimalikult mugavaks ja meeldivaks tegema neile selle elukoha vahetuse ja töökultuuri vahetuse.”</p> <p>“... Triumphi ei huvita, et tuleb inimene teisest kultuurist.”</p>	<p>“To be fair, the induction that we do on-site for the company isn’t necessarily designed to help somebody adapt. It’s the same induction for everybody, whether they are Estonian, Lithuanian, or UK, it’s the same and it’s not designed to help them to integrate.”</p>
Nõudmised kandidaatide osas	<p>“...me oleme saanud inglisekeelsed testid, oleme saanud visuaalsed testid ja oleme saanud ka ohutusnõuannete instruksioonid – midagi, mida nad peavad kindlasti siin läbima. Nad peavad ka panema kindla aja peale kokku mootorratta poolsilindripea, vastasel juhul nende kandidatuuriga ei jätkata. Testid – kolm olulist test kohapeal. Inglise keelt peavad nad oskama...”</p> <p>“Täpselt samamoodi on meile ette antud siis ohutuskoolitus, mille me peame nendega läbima. Kemikaalide tutvustus, Triumphi tehasest väljumise tutvustus ja Triumphi niiöelda üldine struktuur, ehk siis kes on juht, kes kellele allub, mida tähendab team leader tema töös.”</p>	<p>“induction ... it’s all about what Triumph expects aswell...”</p> <p>“Sometimes they request people with specific skills...”</p>

Allikas: (Autori poolt koostatud, intervjuude põhjal)

Tabel 10. Vastutus sisseelamisprogrammi eest

Kategooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2
Üldine vastutus	<p>“...kogu selle sisseelamise eest vastutav ongi siis ... olen mina, ja S, kes siis saab koha peal seda sisseelamist toetada nii palju kui võimalik.”</p> <p>“Ehk siis selline üldine info peab olema meie kontori poolt ja ESLi poolt üle antud. Et praegu see ongi kaheks jagatud – et mida teeb Eesti kontor ja mida teeb kindlasti Inglismaa, kui nad kohale jõuavad.”</p>	<p>“It’ll be me mostly.”</p> <p>“...once they [workers] board the plane they [AR Personal] are released from all of their responsibility. They get off the plane and that’s where my responsibility starts.”</p> <p>“...when the workers are on site, then they’re the responsibility of ESL.”</p>

Lisa 7 jätk

Erijuhud	“Et kui ma lähen kaasa nende eestlastega kes siis Inglismaale sõidavad ja ma olen juhuslikult kaasas seal reisil nendega, siis olen täielikult vastutav mina. Aga kui mind seal ei ole, siis on S see, kelle hoolde nad siis täielikult lähevad ja kelle poole nad siis kohapeal saavad pöörduda ka.”	“Whilst J is over here, she becomes part of ESL, so I suppose there could be responsibility there.”
Soovitud vastutaja	“Idealis peaks see olema Eesti kontor, kuna meie oleme niiöelda vahendajad, siis me ei tohiks neid niiöelda tundmatusse saata. Loomulikult on seda raske teha selle koha pealt, et kuidas me tutvustame seda teha, aga suurema osa infost peaks töötaja kätte saama juba Eesti kontoris. Et niipalju kui on võimalik, me proovime siin Eestis ära teha, aga sellist reaalselt pilti me siiski siinkohal anda ei saa.”	

Allikas: (Autori poolt koostatud, intervjuude põhjal)

Tabel 11. Probleemid seoses sisseelamisega

Kategooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2
Usaldus	<p>“...ehk siis järjekordselt on vastutav ESL-i kontor Inglismaal, aga ei tahaks nende õlule seda jätta, seega peaks ka meie Eesti kontor juba piisavalt hästi teadma selle toimimist, selle tegemist.”</p> <p>“Loomulikult me ei saa seda koordineerida siin Eestist kohapealt, kuna taotlused saadetakse Inglismaal ESL-i poolt, aga siiski peaks ka meil olema see aadress, see link, kuhu nad saavad ennast registreerida kui nad koha peale jõuavad.”</p>	
Töötajate tagasiside ehk probleemidest teadasaamine	“...et nad tulevad pöörduvad järjest enam just Eesti kontori poole, sest nad näevad reaalselt tegevust ja toimimist mis järgneb nende küsimusele.”	“...most of our feedback tends to go through J ... and that takes 2 or 3 days, and that’s the problem – they’ll go to J with Facebook, J will then e-mail me, obviously if I don’t get that e-mail because I’m at site on Triumph then or I’m on holiday or whatever, nothing

Lisa 7 jätk

		gets sorted. Ideally, they'd come to us, or phone us, with any problems at all.” “And that's the frustration for me, it's that it takes two or three weeks before somebody gets to the point where they can't cope any more and then they just run off home, yet we could do if it was dealt with quickly, in the initial problem stage, then we could, we could make it right. We don't get that feedback.”
Täitmata kohustused	<p>“S vastutab [tööriiete ja –vahendite eest]. Et meie saadame siit Eestist suurused, kuupäevad millal nad jõuavad, ja selleks ajaks peavad need tellitud olema. Aeg-ajalt need ei ole tellitud, mis tähendab seda, et eesti töötaja võib saada esimesel päeval Triumphi ülema käest hoiatuse selle eest, et tal ei ole tööriideid. Mille eest aga vastutab ESL-i kontor, et neil oleks need olemas.”</p> <p>“Aga viimaselajal, kui nüüd ausalt rääkida, siis ega neile ei näidata neile neid elukohas olevaid hüvesid, spordisaale, ja see on nüüd siis kõik jäänud aja taha ja mingil määral ka tahtmise taha.”</p> <p>“...kui ma esimest korda seal käisin nendega kohtumas, siis tuli mul A4- ja pikkune tagasiside sellest, mis on valesti, mis võiks olla teisiti, siis kui ma nüüd järgmistel kordadel olen käinud, siis on 3-4 asja, mis ei sõltu Eesti kontorist, vaid on siis ESLi tegemata.”</p>	

Allikas: (Autori poolt koostatud, intervjuude põhjal)

Tabel 12. Sisseelamisprogrammi tulemuslikkuse mõõtmine

Kategooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2
Töötajate omaalgatuslik tagasiside	“...anonüümseid küsimustikke me ei ole teinud. On neid julgemaid, kes kirjutavad ise Facebooki või e-maili, mis on valesti, aga see osakaal on tegelikult väike.”	“...most of our feedback tends to go through J., on Facebook...”

Lisa 7 jätk

Tagasiside andmise võimalus töökohas		“... we hold weekly clinics, where we got a member of staff ... to discuss any problems.”
Personaalsed kohtumised	“Mis me oleme teinud on personaalsed kohtumised...” “Sellised personaalsed kohtumised on hästi palju aidanud...”	“...she’ll go see the guys ... see if there’s any problems that she can sort out.”
Tööjõu voolavus	“... tegelikult see arv, mis neid on ära tulnud Triumphi tehasest, on väikese Eesti kohta suur selle arvu suhtes, mis me oleme saanud.”	“if there wasn’t an induction at all ... I’d say probably a (good) estimate, 75% of the turnover of staff would take place if we didn’t induct properly.”
Subjektiivne mõõtmine	“Naeratus, e-mail, kingitused on ehk see, mis on nende rahulolu näidanud.”	
Tagasiside-küsimustikud	“Et kuna töötajad mingil määral ikkagi kardavad anda tagasisidet nimeliselt, sest siis võib Triumphis probleeme tekkida, aga keegi ei taha töölt ära tulla, aga probleeme on – siis anonüümsed küsimustikud.”	

Allikas: (Autori poolt koostatud, intervjuude põhjal)

Tabel 13. Kes peaksid olema kaasatud uue programmi loomisesse?

Kategooria	Intervjuu 1
AR Personali projektijuht	“...ja mina.”
Praegused töötajad	“...absoluutselt töötajad ka.”
ESL-i projektijuht	“Kindlasti S, sest tema on vastutav töötajate kohale jõudes nende eest...”
Antud töö autor	“...siis ka Sina, kuna sa selle uurimisega juba nii sügavalt tegeled...”
Ettevõtte juht	“Idealis võiks väikesel määral olla ka () meie ettevõtte juht...”
Endised töötajad	“Ja võib-olla ka äratulnud töötajad...”

Allikas: (Autori poolt koostatud, intervjuude põhjal)

Tabel 14. Millised võiksid olla kõige esimesed sammud uue programmi loomiseks?

Kategooria	Intervjuu 1
Töötajatepoolse tagasiside kogumine	“Töötajatepoolne tagasiside – ehk siis uurida realselt, mille kohta on vajadus, mida meie saaksime veel paremaks teha. Ehk siis esimene asi – tagasiside, teha sellele vastavalt parandused.”
Programmi täiendamine	“...omapoolne panus, näiteks kultuur, terviseasutused, sportimisvõimalused siis ise uurida.”

Allikas: (Autori poolt koostatud, intervjuude põhjal)

Lisa 7 jätk

Tabel 15. Millised on põhilised väljakutsed või takistused uue programmi loomisel?

Kate- gooria	Alam- kategoori a	Intervjuu 1	Intervjuu 2
Töötajate -poolse tagasiside kätte- saamine	Välja- kutse	“Ma arvan, et kõige suurem takistus, mis võib ette tulla, on konstruktiivne tagasiside töötajatelt, ehk siis midagi mida ma kardan, et me ei saa – on suurim takistus. Et seda on võib-olla näidanud ka see, mida ma olen küsinud ja uurinud nende kohtumiste käigus.”	" we hold weekly clinics, where we got a member of staff ... L sits in the canteen within their lunch hour, and she very rarely gets approached. ... to discuss any problems ... we don't get any particular feedback"
	Põhjused	“Ehk siis eestlane selle koha pealt on selline tagasihoidlik loomuse poolest juba – et mis ma ikka kardan, pole ju midagi nii halvasti, et las see olla.” “Et kuna töötajad mingil määral ikkagi kardavad anda tagasisidet nimeliselt, sest siis võib Triumphis probleeme tekkida, aga keegi ei taha töölt ära tulla, aga probleeme on...”	“I don't know. The honest answer is I don't know.”
	Lahendus	“Selgitada töötajatele selle tagasiside olulisust, ehk siis töötajad saaksid aru, et me teeme seda nende pärast, me teeme seda tulevaste töötajate pärast.”	
Oskamatus end samasta- tada	Välja- kutse	“Ma arvan, et siin võib olla ka meie oskamatus panna end nende olukorda – et mina näiteks ei oska üldse ette näha, mis probleemid neil võivad ette tulla.”	
	Lahendus	“... võiks olla ... keegi, kes on väljastpoolt, kes oskab küsida õigeid küsimusi, samastada, on ehk elanud ka välismaal, ehk siis ta on näinud midagi, mis võib ette tulla, elades teises kultuuriruumis.”	
Teostatavus			“That it's realistic. ... dependent on what the results are, and what the problems are, we may not be able to do anything about it at all, cause if it's not realistic, we might not be able to change that.”

Allikas: (Autori poolt koostatud, intervjuude põhjal)

Lisa 8. Ankeetküsimustiku tulemuste koondtabelid

Tabel 16. Millised järgnevatest sisseelamise toetamise tegevustest läbisid uue töötajana?

Küsimus	Vastanute arv	Vastanute %
Tervitav e-mail esmase informatsiooniga töö kohta	4	80%
Ettevalmistav koolitus AR Personali kontoris	4	80%
Tutvumine töökohaga (tehas)	5	100%
Tutvumine tööohutusega (tehas)	5	100%
Tutvumine tehase/ettevõtte sisereeglitega	5	100%
Mind tutvustati teistele töökaaslastele	1	20%
Mind tutvustati team leader'ile	4	80%
Individuaalne kohtumine tööandjaga (team leader või keegi muu)	1	20%
Tutvustava video vaatamine	3	60%
Lepingute ja muu dokumentatsiooni kordaajamine	5	100%
Väljaõppe periood töökohal	5	100%
Muu (palun täpsusta)	0	0%

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Tabel 17. Millised eelnevatest tegevustest olid sinu jaoks kõige kasulikumad?

Küsimus	Vastanute arv	Vastanute %
Väljaõppe periood töökohal	5	100%
Tutvumised	1	20%
Tutvumine töökohaga	2	40%
Tutvumine töökaaslastega	1	20%
Tutvumine Team Leaderiga	1	20%

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Tabel 18. Mida Sa sisseelamise perioodi jooksul teada ei saanud, kuid oleksid tahtnud teada saada?

Vastused	Kõik oli selge ja sai alati küsida.
	Kõik mida teada soovisin sain ka teada
	ei oska midagi öelda, sest ma ei tea, mida nad pakuksid enamast veel mulle.
	Kõik teada oli vaja saada, sai välja uuritud.
	Ei öeldud, et esialgu tuleb elada väikses hostelis kahekesi ühes toas. Samuti ei mainitud seal oleku ajal ühtegi kindlat tähtaega, millal kolimine majja toimuma peaks.

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Lisa 8 jätk

Tabel 19. Mis oli alguses välismaal kohanemise juures raske?

Vastused	Ei ole kogenud raskusi kohanemisel. Eelnevad kogemused välismaaga olemas.
	olen varem ka välismaal elanud, ei olnud midagi väga rasket
	polnud midagi, sest varemigi välismaal ja Inglismaal olnud
	Ei ütleks, et raske aga uus linn vajas ikka tundma õppimist.
	-

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Tabel 20. Kes toetas(id) Sind sisseelamise ja kohanemise jooksul (nii tööalaselt kui personaalselt)?

Vastused	Team leader, teised eestlased kohapeal.
	teised eestlased olid abiks, team leader.
	Eestlased, kellega ühes majas oleme ja mu õpetaja, kes mulle mu tööd õpetab
	Peamiselt töökaaslased ja AR Personal
	ESL, mind välja õpetanud töötaja tehases.

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Tabel 21. Kelle poole saad praegu (töölaste või personaalsete) probleemide tekkimisel pöörduda?

Küsimus	Täpsustus	Vastanute arv	Vastanute %
Team Leader		3	60%
ESL		2	40%
AR Personal		4	80%
Muu (palun täpsusta)	“ma ei tea mis probleem peaks mul üldse tulema”	1	20%

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Tabel 22. Mida saaks AR Personal või Triumph veel teha, et aidata uuel töötajal kiiremini välismaal kohaneda?

Vastused	Panna kokku elama koos vanemate töötajatega.
	elukohast võiks enne rohkem teada, mis ja kus linnas teha saab.
	võiksid tutvustada linna vms, kus oleks põnev vabal ajal olla või käia.
	Rohkem informatsiooni elukohast.
	Võiks vast teha mingi linnakaardi, kus märgitud hosteli asukoht ja lähimad/suurimad poed, teiste eestlaste kodud ja Hinckley peatänav.

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Lisa 8 jätk

Tabel 23. Mida saaks AR Personal või Triumph veel teha, et aidata uuel töötajal kiiremini Triumphi sisse elada?

Vastused	Rohkem informeerima kuidas asjad edenevad (majutus, oangakontod, NI, ja teised tööliste olulised asjad). Lubadused, mis uuele tööle antakse, et need ka kohapeale saabudes realiseeritakse. Ka kõige pisemad. (Pizza, wifi jne.)
	igast info võiks kiiremini meieni jõuda, aga muidu pole ettepanekuid. Ma kohanesin kiiresti.
	-
	minul on kõik korras sealse sisseelamisega. ESL võiks oma tegevuse ja lubadustega graafikus püsida. Jääks palju küsimusi küsimata.

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Tabel 24. Mis järgnevast võiks sisalduda sisseelamisprogrammis?

Küsimus	Vastanute arv	Vastanute %
Ettevõtte tutvustus (tooted, ajalugu, missioon, visioon, väärtused, struktuur)	3	60%
Ettevõtte töökorralduse tutvustus (töökorraldus, tööajad jm)	5	100%
Ettevõttega tutvumine kohapeal (hoone, ruumid, töökoht)	4	80%
Tutvumine tööohutusega	3	60%
Tutvumine sisekorraeskirjadega	4	80%
Teistele töötajatele tutvustamine	3	60%
Ülemusele tutvustamine	0	0%
Regulaarsed kohtumised juhiga esimestel kuudel (arutamaks kuidas läheb)	1	20%
Töölepingu ja muude dokumentide korda ajamine	4	80%
Kultuuriline ettevalmistus enne äralendu	1	20%
Inglise keele koolitus/kursus	3	60%
Buddy/juhendaja/mentor igale uuele töötajale (vanem töötaja, kes algul aitab, selgitab, tutvustab, toetab)	3	60%
Uue töötaja inforaamat	3	60%
Praktiline koolitus Inglismaal elamise kohta (pangad, dokumendid ja paberimajandus, kindlustus jmt)	1	20%
Muu (palun täpsusta)	0	0%

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Lisa 8 jätk

Tabel 25. Millistest eelmises küsimuses mainitud tegevustest on uutel töötajatel suurim puudus, ehk millega peaksime kohe esimesena tegelema hakkama?

Vastused	Ei oska öelda, individuaalne pigem.
	ei tea, infot elukohast äkki
	Teistele töötajatele tutvustamine
	Eks ta ole individuaalne. Minu jaoks ei tekitanud midagi otsest probleemi.
	linna kaart?

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Tabel 26. Millist infot sooviksid saada ENNE Inglismaale lendamist?

Küsimus	Vastanute arv	Vastanute %
Ettevõtte tutvustus (tooted, ajalugu, missioon, visioon, väärtused, struktuur jmt)	3	60%
Töökorraldus ettevõttes (nõudmised, tööajad, graafikud jmt)	3	60%
Tööohutus ettevõttes (ohutusnõuded, esmaabi jmt)	0	0%
Hinckley tutvustus (olulisemad asutused ja asukohad, kaart, sportimise ja vaba aja veetmise võimalused jmt)	5	100%
Inglismaa kultuur (olulisemad erisused, viisakusvormid, mida on viisakas teha/öelda ning mida mitte)	2	40%
Nõuandeid toimetulekuks välismaal ja perest eemal	0	0%
Palk (skaalad, maksmise perioodid, mahaarvamised jm)	5	100%
Haigestumine (teavitamine, vajalikud tõendid, palk jm)	4	80%
Inglismaa tööõiguseadused (põhilisemad õigused palkade, puhkuste, haigestumise, kindlustuse jm teemal)	0	0%
Muu (palun täpsusta)	0	0%

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Tabel 27. Millises vormis eelistaksid saada vajalikke teadmisi ettevõtte kohta?

Küsimus	Vastanute arv	Vastanute %
Koolitusel / näost-näku	5	100%
Paberil	3	60%
Virtuaalselt	2	40%
Muu (palun täpsusta)	0	0%

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Lisa 8 jätk

Tabel 28. Kas uute töötajate jaoks võiks olla koostatud inforaamat / booklet?

Küsimus	Vastanute arv	Vastanute %
Jah	4	80%
Ei	0	0%
Ei oska öelda	1	20%

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Tabel 29. Milliseid järgnevatest teemadest võiks uue töötaja inforaamat sisaldada

Küsimus	Vastanute arv	Vastanute %
Ettevõtte tutvustus (tooted, ajalugu, missioon, visioon, väärtused, struktuur jmt)	1	20%
Töökorraldus ettevõttes (nõudmised, tööajad, graafikud jmt)	4	80%
Tööohutus ettevõttes (ohutusnõuded, esmaabi jmt)	3	60%
Hinckley tutvustus (olulisemad asutused ja asukohad, kaart, sportimise ja vaba aja veetmise võimalused jmt)	3	60%
Inglismaa kultuur (olulisemad erisused, viisakusvormid, mida on viisakas teha/öelda, ning mida mitte)	0	0%
Nõuandeid toimetulekuks välismaal ja perest eemal	0	0%
Palk (skaalad, maksmise perioodid, mahaarvamised jm)	3	60%
Haigestumine (teavitamine, vajalikud tõendid, palk jm)	5	100%
Inglismaa tööstiguseadused (põhilisemad õigused palkade, puhkuste, haigestumise, kindlustuse jm teemal)	4	80%
Muu (palun loetle kõik, mida pead veel vajalikuks)	0	0%

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Tabel 30. Kas loeksid inforaamatut pigem paberkuju või arvutis?

Küsimus	Vastanute arv	Vastanute %
Paberil	2	40%
Arvutis	3	60%

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Tabel 31. Kas usud, et sisseelamisprogrammi läbimine on uuele töötajale kasulik ja miks?

Vastused	Ikka on kasulik. Saab kiiremini joonele oma eluga siin kohapeal.
	usun, et on ikka kasulik. Aitab kiiremini kohaneda ja kõigest aru saada, eriti neil kes pole varem välismaal eland.

Lisa 8 jätk

	et inimene tunneks ennast ikka koduselt ja ei oleks võõra riigi tunnet, vaid et on ikka oma kodus vaid teises kohas
	Inimesel, kel pole täpselt aimu, oleks see väga käepärane ja usaldusväärne. Netist otsides ei pruugi leida ajakohast infot.
	Mugavam kindlasti mingil paber kandjal lühikokkuvõtte tähtsamatest teemadest.

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)