

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Tii Oot

**UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMMI ARENDAMINE  
TOOTMISETTEVÖTTES**

Magistritöö

Õppekava HAPM18, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA, MSc

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 13 716 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Tii Oot .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 190856HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: tii.oot@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
ABSTRACT .....	6
SISSEJUHATUS.....	8
1. UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISE TEOREETILINE KÄSITLUS.....	10
1.1. Töötajate sisseelamise mõiste ja tähtsus.....	10
1.2. Töötajate ootused ja rahulolu sisseelamisega .....	13
1.3. Sisseelamisprotsess.....	14
1.4. Sisseelamisprogramm .....	20
1.5. Tootmisettevõtte töötajate sisseelamise eripära.....	30
2. UURIMISMETOODIKA JA VALIM.....	34
3. UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISE UURING.....	38
3.1. Tootmistöötajate küsitlus.....	38
3.2. Personalitöötajate küsitlus .....	46
3.3. Järeldused ja ettepanekud .....	50
KOKKUVÕTE .....	57
SUMMARY .....	60
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	63
LISAD .....	68
Lisa 1. Tootmisettevõtete töötajate küsimustik .....	68
Lisa 2. Tootmisettevõtete töötajate küsimustik vene keeles.....	74
Lisa 3. Personalitöötajate küsimustik .....	81
Lisa 4. Tootmistöötajate küsitluses uutele töötajatele rakendatud sisseelamistegevused .....	85
Lisa 5. Tootmistöötajate küsitluses uutele töötajatele rakendatud sisseelamistegevused töötaja seose järgi Eestiga.....	87
Lisa 6. Tootmistöötajate küsitluses uutele töötajatele rakendatud sisseelamistegevused töötaja staaži järgi .....	89
Lisa 7. Tootmistöötajate hinnangud sisseelamistegevuste olulisuse kohta .....	91
Lisa 8. Tootmistöötajate hinnangud sisseelamistegevuste olulisuse kohta Eestiga seose järgi.....	93
Lisa 9. Tootmistöötajate hinnangud sisseelamistegevuste olulisuse kohta staaži järgi ettevõttes .....	95

Lisa 10. Tootmistöötajate rahulolu sisseelamistegevustega .....	97
Lisa 11. Sisseelamistegevuste rakendamine personalitöötajate küsitluses .....	98
Lisa 12. Sisseelamistegevuste rakendamine personalitöötajate küsitluses ettevõtte töötajate arvu järgi .....	100
Lisa 13. Sisseelamistegevuste rakendamine personalitöötajate küsitluses ajutistest välismaalastest töötajate järgi .....	102
Lisa 14. Ettepanekute seos kirjandus ülevaate ja empiirilise uuringu tulemustega.....	104
Lisa 15. Lihtlitsents.....	106

## LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada tootmistöötajate ootused ja rahulolu sisseelamisega ning analüüsida, kuidas vastavad sellele kasutusel olevad sisseelamisprogrammid, tegemaks selle põhjal ettepanekuid protsessi parandamiseks ning sisseelamisprogrammi juurutamiseks tootmisettevõttes. Töö uurimisprobleem seisneb selles, et töötlevas tööstuses on suureks murekohaks tööjõu volavus ja paljud uued töötajad lahkuvad ettevõttest kiiresti. Probleemi võimendab sektoris esinev tööjõupuudus. Töö autorile teadaolevalt on tootmistöötajate sisseelamist vähe käsitletud ja uuritud. Töötleva tööstuse ettevõtetel on vaja leida viise töötajate sisseelamise protsessi parandamiseks ja magistritöö aitab seda probleemi lahendada, pakkudes tootmisettevõtetele sisseelamise kohta tõendus põhised teavet.

Uuringus selgus, et kõige enam rakendavad tootmisettevõtted sisseelamise juures tegevusi, mis on töötamise alustamiseks otseselt vajalikud; sotsialiseerimistegevusi rakendatakse vähem. Koolitustest pakutakse sagedamini otseselt tööülesannetega seotud ning ettevõttesisest koolitust. Töötajate sisseelamine kestab tavaliselt kuni neli kuud ja ligi pooltes ettevõtetes rakendatakse kirjalikku sisseelamisprogrammi. Kaks kolmandikku uuritud ettevõtetest määrab uuele töötajale isikliku juhendaja. Tulevikus plaanivad ettevõtted võtta kasutusele uue töötaja käsiraamatu, hakata pakkuma töötajatele keeleõppeprogramme, arendada uutele töötajatele koolitusi, viia sisse mentorite süsteemi ja parandada osakondadevahelist koostööd sisseelamise osas.

Tootmistöötajad peavad sisseelamise juures kõige tähtsamateks esimese tööpäeva tegevusi ning uuele töötajale pakutavat nõustamist ja juhendamist. Väga oluliseks peetakse tööks vajalike vahendite ja juurdepääsude loomist, töötingimuste tutvustamist, tööülesannete demonstreerimist, tagasiside andmist ning õppematerjale. Töötaja ootuseks on uuel ametikohal personaalse mentori määramine. Magistritöös uuritud töötajad on sisseelamisega enamuses pigem rahul või väga rahul. Kõige kõrgem rahulolu on töökoha tutvustamisega.

Võtmesõnad: uus töötaja, sisseelamine, sisseelamisprotsess, sisseelamisprogramm

## **ABSTRACT**

### **THE DEVELOPMENT OF AN ONBOARDING PROGRAM IN A MANUFACTURING COMPANY**

Tii Oot

The aim of this master's thesis is to reveal the expectations and satisfaction of production workers with the onboarding process and to analyze how the onboarding programs in use correspond to this, in order to make suggestions for improving the process of introducing the onboarding program to manufacturing companies. The research problem of the thesis is that labor turnover is a major problem in the manufacturing industry and many new employees soon leave the company. The problem is exacerbated by labor shortages in the sector. To the best of the author's knowledge, the topic of the incorporation of production workers has seldom been discussed and studied. Manufacturing companies need to find ways to improve their employee onboarding process, and this thesis will help solve this problem by providing manufacturing companies with evidence-based information on onboarding.

The study revealed that most production companies implement activities that are directly necessary for starting work when settling in, while socialization activities are applied relatively less often. Of the training offered, training directly related to work tasks and in-house training are more common. The onboarding of employees usually takes up to four months, and almost half of the companies have a written onboarding program. Two thirds of the companies surveyed appoint a personal supervisor for the new employee. In the future, companies plan to introduce a new employee handbook, start offering language-training programs to employees, develop training for new employees, introduce a mentoring system and improve interdepartmental cooperation on integration.

Production workers consider the activities on the first working day and the advice and guidance offered to new employees to be the most important. Providing access to work and introducing working conditions, demonstration of tasks, feedback and study materials were also considered

very important. Employees usually expect to be appointed a personal mentor. The majority of the employees studied in this thesis are rather satisfied or very satisfied with the onboarding process.

Keywords: new employee, onboarding, onboarding process, onboarding program

## SISSEJUHATUS

Tänapäeval sõltub ettevõtete edu suures ulatuses personalist. Hea kvalifikatsiooniga ja pühendunud personali saamine ei ole ettevõtete jaoks lihtne. Personalitöötajad näevad selleks igapäevaselt vaeva, tegeledes töötajate värbamise, koolitamise ja arendamisega. (Krasman 2015, 9) Sobivate töötajate leidmine on ettevõtete jaoks suureks väljakutseks, eriti olukorras, kus tööpuudus on madal ja töötajatel on palju valikuvõimalusi, millisesse ettevõttesse tööle asuda (Carucci 2018).

Uued töötajad on üldjuhul õnnelikud, kui nad töökohta vahetavad. Nad haaravad initsiatiivi ja on enamasti aktiivsed ning lootusrikkad uute võimaluste saabumisest eesmärgiga ennast arendada ja uuel ametikohal õnnestuda. Uued töötajad on õnnelikud oodates, et saavad osa millestki uuest, kohtuvad uute inimestega, saavad uusi kohustusi ning ise organisatsioonile midagi uut anda. (Harpelund 2019, 41) Vaatamata sellele lahkub märkimisväärne osa uutest töötajatest ettevõttest üsna kiiresti. See toob ettevõtete jaoks kaasa personalitöö ressursside raiskamise, sest uue töötaja värbamisele ja koolitusele tehtud kulutused on olnud asjata, kui ta ei jää ettevõttesse pikemaks ajaks tööle. (Krasman 2015, 9)

Töötlevas tööstuses on tööjõu voolavus tõsine probleem ja tihtilugu osutuvad värbamine ning valik primaarseks, jättes tagaplaanile teised inimestega seotud tegevused. Ettevõtted täiustavad pidevalt värbamisprotsesse ja kulutavad palju vahendeid töötajate ligimeelitamiseks, aga kui soovime tööjõuvoolavust peatada, tuleb praegustest arusaamadest ja eesmärkidest kaugemale vaadata ning keskenduda sellele, mis juhtub pärast värbamist. (Harpelund 2019) Seega on uue töötaja ettevõttesse tulemine sisuliselt jätk värbamisele ning eesmärk on uus inimene võimalikult kiiresti ja efektiivselt tööle saada.

Workforce Mobility Survey 2012. aastal tehtud uuringu kohaselt lahkub 25% uutest töötajatest ametikohalt enne esimese teenistusaasta lõppu ja 46% uutest töötajatest lahkub töölt esimese 18 kuu jooksul. 2014. aastal Jonesi läbi viidud uuringu kohaselt lahkuvad 22% uutest töötajatest töölt 45 tööpäeva jooksul. Moscato 2005. aasta uuringust selgus, et 4% töötajatest ei naase pärast



esimest päeva kunagi tööle. Need on numbrid, mis peaksid olema hoiatavad igale organisatsioonile. (Harpelund 2019, 10)

Uute töötajate kohanemine on oluliselt seotud töötajate töötulemustega ja organisatsioonid on järjest enam hakanud mõistma sisseelamisprotsesside olulisust konkurentsieelise saavutamiseks (Rubenstein *et al.* 2019). Töö uurimisprobleem seisneb selles, et töötlevas tööstuses on tööjõu voolavus suureks probleemiks ja paljud uued töötajad lahkuvad ettevõttest kiiresti. Probleemi võimendab sektoris esinev tööjõupuudus. Töötleva tööstuse ettevõtetel on vaja leida viise töötajate sisseelamisprotsessi parandamiseks. Magistritöö aitab seda probleemi lahendada, pakkudes tootmisettevõtetele tõenduspõhist teavet sisseelamise kohta.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada tootmistöötajate ootused ja rahulolu sisseelamisega ning analüüsida, kuidas vastavad sellele kasutusel olevad sisseelamisprogrammid, tegemaks selle põhjal ettepanekuid protsessi parandamiseks ning sisseelamisprogrammi juurutamiseks tootmisettevõttes.

Magistritöö uurimisküsimused on:

1. Milliseid sisseelamisprogramme ja sisseelamist toetavaid tegevusi rakendavad tootmisettevõtted uute töötajatega?
2. Millised on tootmistööliste ootused ja rahulolu sisseelamise toetamisega?
3. Milline peaks olema uue töötaja sisseelamisprogramm tootmisettevõttes?

Magistritöö tähtsus tootmisettevõtete jaoks seisneb selles, et töö tulemuste põhjal saadakse ettepanekuid, kuidas sisseelamist paremini korraldada ja sisseelamisprogramme koostada ning rakendada. Magistritöö tähtsus teaduslikust vaatenurgast seisneb selles, et see aitab mõista, kuidas rakendatakse tootmistööliste sisseelamisprogramme ja kuivõrd vastavad need töötajate ootustele. Seni on tootmisettevõtte töötajate sisseelamise eripära teaduslikult vähe käsitletud ning magistritöö autoril ei ole õnnestunud leida tootmisettevõtete kohta uuringuid, mis ühitaksid sisseelamisprogrammide puhul ettevõtte pakutava ja töötajate ootused.

# 1. UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

## 1.1. Töötajate sisseelamise mõiste ja tähtsus

Töötajate sisseelamise (*onboarding*) mõiste tuli erialakirjanduses kasutusele 21. sajandi alguses. Varasemalt kasutati rohkem termineid „orientatsioon“ (*orientation*), mis, nagu hiljem selgitatakse, ei ole sisseelamisega identne mõiste, ja „sissejuhatus“ (*onboarding*). Igal juhul on ettevõtted ka varem rakendanud praktikaid, mis paigutuvad sisseelamise mõiste alla. (Becker, Bish 2019)

Sisseelamine on „protsess võtta vastu ja tervitada uusi töötajaid, kui nad esimest korda ettevõttega liituvad ning luua organisatsioonist hea mulje, andes neile vajaliku informatsiooni, et nad saaksid kiiresti ja õnnelikult sisse elada ning tööle asuda“ (Armstrong, Taylor 2020, 348). Sisseelamine on „kogum protseduuridest, reeglitest ja praktikatest, mille on organisatsioon kokku pannud selleks, et aidata uutel töötajatel kohaneda“ (Klein & Polin, 2012, 268). Sisseelamine sisaldab endas praktikate kogumit, programme, ettevõttes käibel olevaid reegleid ja poliitikaid, et hõlbustada uue töötaja kohanemist (Klein *et al.* 2015, 268).

Sisseelamine on suunatud soodustamiseks uute töötajate rakendamist organisatsiooni hüvanguks, millega lühendatakse aega, mis kulub töötajal ületamiseks takistusi, mis tal organisatsiooni piiride ületamisega tekivad (Davila, Pina-Ramirez 2018). Sisseelamise eesmärgiks on Kim *et al.* (2005, 233) järgi vähendada arusaamatust ja teadmatust, mida töötajad organisatsiooniga liitumisel kogevad. Tamkõrv (2020, 184) on aga välja toonud, et sisseelamisprogrammi ülim eesmärk on aidata uuel inimesel saada tulemuslikuks töötajaks nii kiiresti ja efektiivselt kui võimalik. Sisseelamine aitab töötajal mõista mitmeid tähtsaid aspekte tööst ja organisatsioonist, sealhulgas organisatsiooni kultuuri ja väärtusi, eesmärgi, ajalugu ning struktuuri (Bauer 2011, 10). Sisseelamise käigus varustatakse töötaja töövahendite ja informatsiooniga, mis aitab tal uues organisatsioonis tegutseda (Klein *et al.* 2015, 265). Sisseelamisel on ka sotsiaalne roll. See aitab uuel töötajal tunda ennast teretununa, tutvudes uute töötajate ja teiste kolleegidega ettevõttes. (Bauer 2011, 10)

Käesolevas töös käsitletakse sisseelamist uute töötajate tööle asumisega tootmisettevõttes, kus nad ei ole varem töötanud. Erialakirjanduses nähakse sisseelamist kohati laiemalt, pidades seda ka asjakohaseks olukordades, kus töötaja liigub organisatsiooni sees teise struktuuriüksusesse või ametikohale, millega kaasneb vajadus uue olukorraga kohaneda (Davila, Pina-Ramirez 2018).

Töötajate sisseelamine (*onboarding*), mida nimetatakse ka sulandumiseks või organisatsiooni sisenemiseks, on sotsialiseerumisprotsess, mille käigus tutvustatakse uuele töötajale organisatsiooni ning selle visiooni, missiooni ja väärtuseid (Fyock 2009 viidatud Graybill *et al.* 2013, 201). Sotsialiseerumine (*socialization*) on eluaegne protsess, mille käigus inimene omandab kultuuri, õpib tundma ennast ja oma sotsiaalset mina (Hess *et al.* 1993 viidatud Mürsepp 2000, 69). Seega toimub sotsialiseerumine sisseelades, kuid jätkub ka pärast sisseelamisprotsessi lõppu. Sotsialiseerumisagendid (*agents of socialization*) on inimesed ja organisatsioonid, kes vastutavad reeglite ja rollide õpetamise eest (*Ibid.*, 74).

Töötajate sisseelamine ja sotsialiseerumine ei ole siiski samaväärsed mõisted – sotsialiseerumine on pidev protsess, mis toimub ka ettevõttes pikemat aega töötanud inimeste puhul. Sisseelamine aga on ajutine ning see hõlmab perioodi, mil uus töötaja alustab organisatsioonis töötamist. Kirjanduses käsitletakse sisseelamisprotsessi peamiselt organisatsiooni vaatenurgast ehk vaatluse all on see, mida organisatsioon saab töötajate sisseelamise parendamiseks teha; sotsialiseerumist käsitletakse aga sageli töötaja vaatenurgast ehk uuritakse, kuidas töötaja organisatsioonis suhteid loob. (Becker, Bish 2019) Käesolevas töös käsitletakse sisseelamist ajutise protsessina, mille uued töötajad läbivad töösuhte alguses uue tööandja juures ning kus selgitatakse organisatsiooni tegevusi, soodustamaks uue töötaja sisseelamist. Siinses töös uuritakse ka töötajate ootuseid ja rahulolu sisseelamisprotsessiga, lähtudes organisatsioonis läbiviidavatele tegevustele antavatest hinnangutest.

Töötaja sisseelamine sisaldab suurel määral sotsialiseerumise elemente selle pärast, et uues organisatsioonis tööle asudes hakkab töötaja looma sidemeid uute inimestega. Tegemist on protsessiga, mis võib oluliselt mõjutada inimese tulevast sotsiaalset võrgustikku, kuna uued töökaaslased on inimesed, kellega uus töötaja hakkab tulevikus palju lävima. Uude organisatsiooni tööle asumine võimaldab töötajal jagada oma identiteeti kaastöötajatega. (Cable *et al.* 2013)

Töötajate sisseelamine on Snelli (2006) käsitluse kohaselt vahendiks, mis aitab muuta uute töötajate oskused tootlikkuseks. Kui ettevõtte värbab uusi töötajaid, siis võivad neil küll olla

erialased teadmised ja oskused, kuid esialgu ei suudeta neid organisatsiooni hüvanguks kuigi hästi rakendada. Samas tekivad juba värbamise käigus ettevõttel kulud ning uuele töötajale tuleb töötasu maksta esimesest tööpäevast alates. Seega on organisatsiooni jaoks oluline, et sisseelamise kaudu oleks võimalik muuta töötajad kiiresti tootlikuks ja rakendada neid nii, et nad saaksid anda organisatsioonile oma panuse. See põhimõte kehtib igasuguste organisatsioonide ja ametikohtade puhul. Krasman (2015) iseloomustab sisseelamist töötajatesse investeerimise kaudu – töötajate sisseelamise toetamiseks teeb ettevõtte kulusid, kuid need aitavad ettevõttel tulevikus suuremat tulu teenida. Organisatsioonidel võib olla kasulik suurendada töötajate sisseelamiskulusid, kui need võimaldavad muuta töötajad tootlikumateks.

Sisseelamine aitab suurendada töötajate tootlikkust mitmel viisil. Selle tulemusena paraneb töötaja informeeritus, ta hakkab paremini mõistma oma ülesandeid ja rolle, mis on eelduseks tema soorituse paranemisele, ning tema töösooritus on paremini suunatud organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Sisseelamise käigus arenevad sotsiaalsed suhted kolleegidega, mis soodustavad meeskonnatööd ja pingutamist ühiste eesmärkide nimel. (Bauer 2013) Sisseelamine aitab suurendada ka uute töötajate rahulolu. Mida paremini ja kiiremini töötajad uues organisatsioonis kohanevad, seda paremad on eeldused töötaja kõrge töörahulolu kujunemiseks. (Chandar *et al.* 2017)

Sisseelamine on suunatud ka töötajate ettevõttest lahkumise ja seega personali voolavuse vähendamisele (Bauer 2013). Sisseelamine aitab suurendada töötaja pühendumist organisatsioonile ning siduda töötajat ettevõttega pikemas perspektiivis (Bauer, Erdogan 2011), olles seega üheks inimressursside juhtimise vahendiks, millega üritatakse vähendada töötaja organisatsioonist lahkumise võimalust. USAs läbi viidud uuring näitab, et igal aastal kogeb üle 25% töötavast elanikkonnast karjäärimuutusi, 500 000 juhti vahetavad rolle iga kahe kuni nelja aasta tagant, pooled kõigist töölistest lahkuvad töökohalt esimese 120 päeva jooksul ning pooled kõigist vanemaealistest töötajatest põruvad uuel ametikohal 18 kuu jooksul. (Bauer 2011) Esineb mitmeid põhjuseid, miks uutel töötajatel on kõrgem risk ettevõttest lahkumiseks. Töökohale kandideerides ei teki neil alati adekvaatset ettekujutust organisatsioonist, ametikohast ja neile esitatavatest nõuetest, mistõttu võivad nad mõne aja möödudes veenduda, et töökoht ei vasta nende ootustele. Osa töötajaid ei suuda uues organisatsioonis kohaneda ning oodatavaid töötulemusi saavutada. Samuti võib probleemiks osutuda uues organisatsioonis sotsialiseerumine. (Rubenstein *et al.* 2019)

## 1.2. Töötajate ootused ja rahulolu sisseelamisega

Töötajate organisatsioonist lahkumine on seotud madala töörahuloluga. Kui töötaja ei ole tööga seonduvaga rahul, ei põhjusta see tavaliselt kohest lahkumist, vaid töötaja hakkab aegamööda mõtlema töökohavahetuse peale ja otsima uusi võimalikke töökohti. Niimoodi kujunevad organisatsioonist lahkumise kavatsused, mis viiakse aja jooksul ka täide, kui olukord ei parane. (Van Dick *et al.* 2004) Edukas sisseelamine on seotud uute töötajate kõrgema rahuloluga, mis on omakorda põhjuseks, miks töötajad, kellel sisseelamine ei õnnestu, lahkuvad suurema tõenäosusega organisatsioonist. On leitud empiirilisi kinnitusi seostele, et kui töötajad tunnevad, et sisseelamisprogramm on nende jaoks kasulik ja organisatsiooni toetus on sisseelamisperioodil kõrgem, siis kujunevad neil välja kõrgem töörahulolu ja pühendumus organisatsioonile. (Meyer, Bartels 2017) Laurano (2015) tehtud uuringus võrreldi ettevõtteid nende sisseelamisprogrammide alguses – kui ettevõtteid jaotati kahte gruppi, siis tugeva ja standardiseeritud sisseelamisprotsessiga ettevõttes oli uute töötajate voolavus esimesel tööaastal 82% madalam ja nende tootlikkus 70% kõrgem.

Töörahulolu hõlmab töötajate rahulolu erinevate tööga seonduvate aspektidega, näiteks töö sisu, tasustamise, tunnustamise, juhtimise, töökaaslastega jne. Töörahulolu kohta on koostatud mitmeid erinevaid mudeleid, milles erinevate aspektide arv jääb 5 ja 13 vahemikku. (Jusoh *et al.* 2011) Rahulolu sisseelamisega võib pidada üheks töörahulolu aspektiks. Töörahulolu sõltub töötaja ootustest tööga seonduvatele asjaoludele, mis on iga inimese puhul erinevad. Seetõttu võivad sarnased tööga seotud asjaolud tuua erinevatel töötajatel kaasa erineva töörahulolu. (Locke, 1969) Seega sõltub ka rahulolu sisseelamisprotsessiga töötaja ootustest. Vaatamata sellele, et ootused sisseelamise suhtes on erinevad, on uurimistulemuste põhjal võimalik üldistada, mida töötajad sisseelamise juures kõige rohkem ootavad. Talent LMSi tehtud uuringu tulemuste kohaselt soovivad uued töötajad sisseelamise juures kõige enam aru saada, mida juhid neilt ootavad. Samuti peetakse tähtsaks oma tööülesannete õppimist ning sellega seonduvalt enesekindluse suurendamist. Lisaks peavad uued töötajad oluliseks, et nad hakkaksid aru saama, kuidas on neil võimalik organisatsioonisiselt vajalikku infot leida. (Zoe 2019) Kassymtayeva (2020) näitab, et rahulolu sisseelamisega on seotud kõige rohkem kommunikatsiooniga. Samuti on rahulolu seisukohast olulised õppematerjalid, juhendamine ning süsteemne lähenemine sisseelamisele.

Rahuloluga sisseelamise kohta tehtud uuringute tulemused näitavad, et uued töötajad on sisseelamisega pigem rahul kui rahuolematud ning kõige sagedamini ollakse sellega mõõdukalt

või osaliselt rahul. Talent LMS uuringu järgi on 38% uutest töötajatest sisseelamisega väga rahul, 40% mõõdukalt rahul ning 22% ei ole sisseelamisega rahul. (Zoe 2019) Kassymtayeva (2020) tehtud uuringu tulemused on sarnased, sest selle kohaselt on 25% uutest töötajatest sisseelamisega rahul, 48% suuremas osas rahul ja ülejäänud 28% suuremas osas rahulolematud. Üksikutes ettevõtetes võib sisseelamise rahulolu olla kõrgem. Näiteks Karhunen (2017) tehtud uuring ühe globaalse infotehnoloogiaettevõtte põhjal näitas, et 79,3% ettevõtte uutest töötajatest olid sisseelamisega väga rahul. Selles uuringus olid töötajad sisseelamise puhul kõige enam rahul võimalustega esitada sisseelamise ajal küsimusi, saada infot uuele töötajale mõeldud ootuste ning juhendajate kompetentsuse ja enda arenguvõimaluste kohta.

Kui uus töötaja lahkub töösuhte alguses, siis võib selle põhjuseks olla ebaõnnestunud sisseelamine. Võimalik, et sisseelamine oli puudulikult planeeritud, mille tulemusena ei hakanud töötaja mõistma talle esitatavad nõudmisi, ta ei sobitunud töökaaslastega või ei tundnud end organisatsioonis teretulnuna. Võimalik on ka, et töötaja leidis, et tegema asunud töö ei vastanud tema ootustele. (Tamkõrv 2020, 184) Töötajate lahkumine tekitab ettevõtete jaoks kulusid, eriti kui lahkuvad võtmetöötajad. Tänapäeval on töötajate lahkumine tõenäolisem kui varem, kuna töötajal on palju valikuvõimalusi ning inimesed soovivad oma karjääris rohkem vaheldust, mistõttu näevad nad ennast ühes organisatsioonis töötamas vaid piiratud aja jooksul. See kehtib peamiselt kõige noorema, sajandivahetuse paiku sündinud töötajate põlvkonna kohta, kellest UrbanBoundi uuringute kohaselt kavatseb 91% töötada ühel ametikohal kuni kolm aastat. (Krasman 2015)

### **1.3. Sisseelamisprotsess**

Sisseelamisprotsess on seotud mitmete inimressursi juhtimise protsessidega. Ajaliselt järgneb see töötajate värbamis- ja valikuprotsessile ning saab sealt sisendi, sest sisseelamist hakatakse rakendama töötajate puhul, kes on ettevõttesse tööle võetud. See protsess sisaldab töötaja koolitamist, juhendamist ja mentorlust, mis kuuluvad inimressursi juhtimise protsesside hulka. (Karambelkar, Bhattacharya 2017, 5) Sisseelamisprotsessi peetakse ka üheks osaks talendijuhtimisest (Snell 2006, 34). Seega ei ole sisseelamine kindlasti mitte iseseisev protsess ning seda tuleks arendada kooskõlas teiste inimressursi juhtimise protsessidega.

Krasman (2015) peab võrreldes eelmises lõigus toodud autoritega sisseelamisprotsessi organisatsiooni jaoks veelgi olulisemaks, väites, et see on ettevõtte jaoks strateegilise tähtsusega, sest see on vahendiks, kuidas ettevõtte pikas perspektiivis kasvu saavutab. Seetõttu on oluline, et sisseelamisprotsess on personalistrateegia osa ja seeläbi seotud organisatsiooni strateegiaga. Sisseelamise puhul on tegemist pideva protsessiga, mitte ühekordse tegevusega, sest organisatsiooni tuleb pidevalt uusi töötajaid ning ettevõtted peaksid kindlaksmääratud sisseelamise põhimõtteid rakendama järjepidevalt kõikide uute töötajate puhul.

Ketlin Kasak (2020) nimetab sisseelamisprotsessi värbamise viimaseks osaks, kus professionaalne värbamismeeskond mõtleb uut inimest tööle võttes läbi juba ka sisseelamisprotsessi, sest selle mõõdikud ja näitajad tuleb paika saada isegi enne värbamise algust. Kui inimene tutvub sisseelamisprotsessi väljundi mõõdikute ja numbritega, peavad need talle sobima, sest vastasel juhul ei ole tal tõenäoliselt plaanis ka pikemas perspektiivis ettevõttesse tööle jääda. Samuti leiab Diane Arthur (2019), et ideaalis algab ettevalmistus sisseelamiseks juba enne uue töötaja esimest tööpäeva. Ametlikult algab uue töötaja sisseelamisprotsess esimesel tööpäeval ja jätkub esimese aasta jooksul ning tegelikult ei lõpe see realselt enne, kui töösuhe lõppeb. Ka Solinger *et al.* (2013) käsitlese kohaselt algab sisseelamisprotsess juba enne seda, kui töötaja on töölepingu sõlminud ja organisatsioonis tööle asunud. Eelnevalt võib töötaja hakata mõtlema selle peale, millisenä ta enda tööd uues organisatsioonis ette kujutab. Tööandja peaks selles etapis jälgima, et töötajal kujuneksid organisatsiooni suhtes realistlikud ootused.

Krasmani (2015) väitel algab sisseelamisprotsess hetkest, mil töötaja võtab vastu tööpakkumise. Seega on töötaja sisseelamise alguseks langetanud otsuse, et ta asub organisatsioonis tööle. Samas algab sisseelamine enne töötaja esimest tööpäeva. Esimesele tööpäevale eelnev periood on väga oluline, sest töötajat valdab teadmatus, tal on palju küsimusi ning tal võib olla kõrge stressitase.

Sisseelamisprotsessi käigus kujuneb välja suhe töötaja ja organisatsiooni vahel. See võib kulgeda erinevalt ning uue töötaja pühendumine organisatsioonile võib selle tulemusena suurenedä, väheneda või muutumatuks jääda. Vastavalt sellele eristavad Solinger *et al.* (2013) erinevaid sisseelamisstsenaariume:

- armastama õppimine (*learning to love*) – töötaja pühendumine suureneb, ta võtab üle organisatsiooni väärtused, kohaneb sellega ja teda kaasatakse organisatsioonis üha enam;
- töö ja töökohaga harjumine (*honeymoon hangover*) – töötaja pühendumine väheneb, ta pettub organisatsioonis, suur tõenäosus lahkumiseks;

- esialgse sideme säilimine (tugev, keskmine või nõrk) – selliste stsenaariumide korral ei muutu töötaja pühendumine sisseelamise käigus; kui tema esialgne pühendumine oli kõrge, siis see säilib, aga eelduseks on, et organisatsioon on suutnud leida sobiva töötaja.

Edukaks kohanemiseks saab pidada stsenaariume, mille korral õnnestub saavutada või säilitada töötaja kõrge pühendumus. Seega, kui töötaja esialgne pühendumus on madal ning see ei suurene järgnevate nädalate jooksul või kui pühendumus hakkab langema, siis peaks organisatsioon rakendama meetmeid, et sisseelamist paremini toetada. Vastasel juhul võib uus töötaja organisatsioonist lahkuda. (Solinger *et al.* 2013)

Sisseelamisprotsessi alguses peab töötaja lühikese aja jooksul kohanema oma rolli ja organisatsiooni nõudmistega. Töötaja jaoks on peamiseks väljakutseks asjakohase informatsiooni leidmine. (Solinger *et al.* 2013) Uued töötajad on esialgu teadmatutes ja seetõttu ebakindlad, sest nad ei mõista täpselt, milline on nende roll ettevõttes ja mida nad tegema peavad, mistõttu vajavad nad selle kohta teavet (Depura, Garg 2012). Kuna uut infot on palju, peaks töötajal olema lihtne olulisemat infot kätte saada – ettevõtte peaks seda pakkuma, mitte töötaja ei peaks omal käel infootsinguga palju vaeva nägema (Krasman 2015). Samuti peaksid organisatsioonid hoiduma töötaja ülekoormamisest uue informatsiooniga, mistõttu ei ole hea korraga liiga palju infot anda (Caldwell, Caldwell 2016).

Sisseelamisprotsessi hilisemas faasis toimub töötaja kohanemine organisatsiooniga. Selle käigus omandab töötaja käitumise, suhtumise ja väärtused, mida organisatsioon temalt ootab. Võib väita, et kohanemise käigus hakkab töötaja identiteet sarnanema rohkem organisatsiooni identiteediga. (Solinger *et al.* 2013)

Beckeri ja Bishi (2019) käsitle kohaselt koosneb sisseelamine õppimise ja sotsialiseerumise protsessidest. Õppimisprotsesside käigus omandab uus töötaja organisatsiooni kohta informatsiooni ja õpib uusi oskuseid, samuti muutuvad töötaja hoiakud ning suhtumine. Õppimine sisseelamise kontekstis hõlmab ka varasematest teadmistest või hoiakutest lahtilaskmist (*unlearning*). Töötaja võib olla harjunud mõnda protseduuri eelmises töökohas ühel viisil tegema, aga uues töökohas on tal vajalik hakata seda tegema teisel viisil, mis eeldab vanast harjumusest vabanemist.



Sisseelamise käigus loob uus töötaja sotsiaalseid sidemeid teiste organisatsiooni liikmetega. Esmalt ta tutvub nendega, seejärel hakkavad suhtluse ja ühise tegevuse käigus kujunema välja suhted kaastöötajatega. (Depura, Garg 2012) Carucci (2018) toob välja, et sisseelamisprotsess hõlmab kahte aspekti: tehnilist ja sotsiaalset. Kui tehniline sisseelamine hõlmab uuele töötajale informatsiooni jagamist ja koolituse korraldamist, siis sotsiaalse sisseelamise käigus kujunevad uuel töötajal välja suhted organisatsiooni liikmetega. Sotsiaalne sisseelamine ei ole oluline mitte ainult töötajate koostöö tagamiseks, vaid ka töötaja heaolu vaatenurgast. Tänapäeval on probleemiks, et paljud inimesed tunnevad ennast üksikuna (40% täiskasvanutest kogeb üksindustunnet) ning uuel töökohal alustavad töötajad kogevad üksindustunnet tõenäolisemalt. Siinkohal märgib töö autor, et Carucci (2018) ning Beckeri ja Bishi (2019) käsitlused on omavahel sarnased, sest esimese käsitluse tehniline sisseelamine vastab õppimisprotsessile ja sotsiaalne sisseelamine sotsialiseerumisprotsessile.

Harpelund (2019) leiab, et sisseelamisprotsess hõlmab tugevalt inimese psühholoogilist aspekti ja peab seda emotsionaalseks protsessiks. Sisseelamisprotsessi käigus tekkib uuel töötajal organisatsiooni kultuuri mõistmise ja sobitumise tunne. Töötaja hakkab ennast tundma osana organisatsioonist. Samuti kujuneb tunne, et ta saab organisatsioonis ohutult tegutseda, ilma et teeks liiga palju vigu.

Bauer (2011) on välja töötanud tervikliku ja kõikehaarava sisseelamisprotsessi mudeli (tabel 1), mille käigus valmistatakse töötajad ette nelja etapiga, millest esimene on nõustamine. Seda nimetab ta kõige madalamaks ehk baastasemeks, mis hõlmab töötajatele põhiteadmiste õpetamist ning organisatsiooni poliitika ja sellega seotud eeskirjade ning määrustega tutvumist. Selgitamisetapis antakse töötajatele mõista nende töö sisust ja ootustest. Kultuur on lai kategooria, mille käigus antakse töötajale organisatsioonitunnetuse saamiseks informatsiooni organisatsiooni ajaloost, traditsioonidest, ametlikest ja mitteametlikest normidest ning väärtustest. Ühendus viitab inimestevahelistele suhetele ja infovõrkudele, mida uued töötajad looma hakkavad. Baueri sõnul jäävad organisatsioonid tihtilugu ühte etappi kinni ning sellega pidurdatakse edukat sisseelamisprotsessi.

Tabel 1. Sisseelamisprotsessi eesmärgid – neli etappi

<b>Nõustamine</b> <i>(Compliance)</i>	<b>Selgitamine</b> <i>(Clarification)</i>	<b>Kultuur</b> <i>(Culture)</i>	<b>Ühendus</b> <i>(Connection)</i>
Mõistma organisatsiooni poliitikat, reegleid ja regulatsioone	Mõistma töö sisu ja ootuseid	Mõistma ettevõtte ajalugu, traditsioone, väärtuseid, norme ja missiooni	Mõistma ja arendama töö- ja inimestevahelisi suhteid

Allikas: Baueri (2011) põhjal autori koostatud

Nende eesmärkide saavutamiseks on sisseelamistegevused suunatud nii sotsiaalsele kui ka ülesandega seotud aspektile. Sisseelamine on pidev protsess koos pidevate tegevustega, et tagada uute töötajate edukas üleminek. (Noe *et al.* 2020, 226)

Töötaja kogemuse (*employee experience*) puhul on tegemist uue strateegilise lähenemisega inimressursside juhtimises, mille all mõistetakse töötaja terviklikku kogemust, mille ta saab tööandja organisatsiooni, töökeskkonna ja kaastöötajatega kokku puutudes. Sisseelamine moodustab ühe osa töötaja teekonnast (*employee journey*), olles töösuhte perioodil esimeseks etapiks (tabel 2). Töötaja teekond koosneb kokkupuutepunktidest (*touchpoints*) tema ja organisatsiooni vahel (Plaskoff 2017, 137). Töötaja kogemuse ja töötaja teekonna käsitus on olemuslikult analoogilised teenusedisaini valdkonnas kasutatavatele kliendikogemuse ja klienditeekonna kontseptsioonidele (Teixeria *et al.* 2012) – töötaja suhet organisatsiooniga vaadeldakse nii nagu kliendi suhet teenust pakkuva ettevõttega pikaajalises perspektiivis.

Tabel 2. Töötaja teekond

<b>Töösuhte-eelne periood</b>	<b>Töösuhe</b>	<b>Töösuhtejärgne periood</b>
Tööotsing Avalduse esitamine Töövestlus Tööpakkumise Aktsepteerimine	Sisseelamine Panuse andmine Areng Kasv	Eraldumine Sideme hoidmine Tööle naasmine

Allikas: Plaskoff (2017, 138)

Töötaja kogemuse kujunemist mõjutab töötajat ümbritsev keskkond organisatsioonis. Kõige olulisemaks peetakse selle juures kultuurilist, tehnoloogilist ja füüsilist keskkonda. Seda kinnitavad intervjuud 150 psühholoogi, majandusteadlase ja ettevõtte juhiga. (Morgan 2017)

Töötaja kogemuse käsitlemise kohaselt on sisseelamisprotsess üks kokkupuutepunktidest, mis kujundab töötaja töösuhtest saadavat kogemust. See käsitus soovib disainida protsesse selliselt, et need oleksid töötajate soovide ja vajadustega kooskõlas, mis omakorda nõuab protsesside arendamisel tihedat koostööd töötajatega. (Plaskoff 2017, 138) Seega on töötajate sisseelamise juures oluline välja selgitada, mida nad selle juures vajavad. Yohn (2016) rõhutab, et töötaja kogemuse juures tuleb kõrvutada töötaja soovitud ja reaalselt kogemust ning selgitada välja nende erinevus, millest tulenevad parandusvõimalused. Yohni (2016) käsitlemise kohaselt on sisseelamine üks kümnest peamisest kokkupuutepunktist töötaja teekonnal, millest tulenevalt on ka sisseelamise juures vajalik kõrvutada töötaja soovide ja reaalsuse vastavust. Tucker (2020) soovib ettevõtetel korraldada ajurünnakuid, et olla loovad uute võimaluste leidmisel nimetatud erinevuste kõrvaldamisel. Pärast muudatuste tegemist tuleks uusi lahendusi piloteerida ning hinnata ja vastavalt sellele vajadusel uusi parandusi teha.

Töötajad tajuvad kokkupuutepunkte organisatsiooniga ja seega ka sisseelamist erinevalt, kuid analüüsi tulemusena võivad selguda sarnasused töötajagruppide vahel, näiteks eri vanusega või eri tüüpi ametikohtade töötajad. Sisseelamise kui kokkupuutepunkti disainimisel võib seetõttu osutuda otstarbekaks rakendada sõltuvalt töötaja omadustest kohandusi. (Tucker 2020) Näiteks võib 20- ja 60-aastase uue töötaja puhul olla kasulik rakendada sisseelamise toetamiseks mõnevõrra erinevaid tegevusi, sest nii suure vanusevahega töötajate soovid sisseelamises võivad märgatavalt erineda. Analoogilisel viisil võib olla otstarbekas rakendada erinevaid sisseelamise tegevusi lähtuvalt töötaja soost või haridustasemest.

Karambelkar ja Bhattacharya (2017) käsitlevad sisseelamisprotsessi kui muutust ja väidavad, et selle juures saab rakendada muutuste juhtimise (*change management*) põhimõtteid. Nad rakendavad muutuste juhtimise ADKARi mudelit sisseelamise kontekstis. Selle mudeli kohaselt tuleb püsiva muutuse saavutamiseks läbida viis faasi, milleks on teadlikkus (*awareness*), tahe (*desire*), teadmised (*knowledge*), võimekus (*ability*) ja kinnistamine (*reinforcement*) (Hiatt 2006, 2). ADKARi mudeli kohaselt tuleks sisseelamisprotsessi alguses keskenduda töötajate teadlikkuse tõstmisele organisatsioonist. Uutele töötajatele jagatakse infot selle eesmärkide, väärtuste, struktuuri, töökorralduse jms kohta. Järgmises etapis on oluline, et töötajal kujuneks tahe organisatsioonis töötada, oluline on motivatsiooni suurendamine ning ebakindluse vähendamine. Töötajale on vaja selgitada tema rolli ja ootusi tema suhtes. Selles etapis hakkab töötajal kujunema arusaam, kas ta soovib sellesse organisatsiooni tööle jääda. Kolmandas etapis omandab uus töötaja teadmisi. Ta õpib tundma organisatsiooni tooteid ja protsesse. Teadmiste omandamist toetavad

erinevas vormis koolitus ja mentorlus. Neljandas etapis toimub töötaja võimekuse kasv. Ta hakkab rakendama oma oskuseid ja teadmisi organisatsiooni hüvanguks ning suudab üha rohkem panustada organisatsiooni edusse. Kinnistamisfaasis hakkab töötaja mõistma oma vastutust organisatsioonis. Sellega lõpeb sisseelamisperiood ning töötaja muutub sarnaseks olemasolevate töötajatega. Oluline on motivatsiooni säilitamine edasiseks töötamiseks ja arenguks. (Karambelkar, Bhattacharya 2017)

#### **1.4. Sisseelamisprogramm**

Sisseelamisprogramm sisaldab põhimõtteid ja tegevusi, mille alusel korraldab ettevõtte uute töötajate sisseelamist. Sisseelamisprogramme on koostatud erinevalt, kuid paljudel juhtudel on tegemist kirjaliku dokumendiga. (Merhar 2014)

Bauer (2011) eristab formaalset (*formal onboarding*) ja mitteformaalset (*informal onboarding*) sisseelamisprogrammi. Formaalne sisseelamisprogramm sisaldab kirjalikult kooskõlastatud poliitikat ja protseduure, mis aitavad uuel töötajal kohaneda oma tööülesannetega ja sotsialiseeruda. Mitteformaalne programm tähendab, et uus töötaja õpib organisatsiooni tundma ilma selgesõnalise organisatsioonipoolse plaanita. Uuringud näitavad, et organisatsioonid, kes tegelevad formaalse sisseelamisprogrammi rakendamisega, on tõhusamad kui need, kes seda ei tee, kuigi umbes üks kolmandik suurettevõtetest ei rakenda formaalseid sisseelamisprogramme. Kui ettevõttes puudub formaalne sisseelamisprogramm, siis on suurem oht, et sisseelamispraktikad on ebaühtlased, mis tähendab, et osa töötajate sisseelamist toetatakse rohkem kui teiste. (Snell, 2006)

Sisseelamisprogrammid ei ole identsed, need on kohandatud vastavalt organisatsiooni vajadustele, keskkonna unikaalsusele ning uue töötaja tasemele ja positsioonile (Fyock 2009, Edwards 2009 viidatud Graybill *et al.* 2013, 202). Seega peab iga organisatsioon koostama endale eraldi sisseelamisprogrammi, kuigi põhieesmärk on kõigil ühine – anda uuele töötajale positiivne kogemus (Graybill *et al.* 2013).

Bauer (2011) soovib organisatsioonidel rakendada formaalset sisseelamisprogrammi. Kuigi selle väljatöötamine võib esialgu tunduda väga ajamahukana, nimetab ta seda investeringuks tulevikku, mis parandab sisseelamise tulemuslikkust ning aitab kokku hoida nii uue töötaja otsese

juhi kui ka teiste asjaga seotud kolleegide aega. Hästi läbimõeldud ja elluviidud sisseelamisprogrammide kasulikkust kinnitavad ka erinevad uuringud. Boston Consulting Group on leidnud, et organisatsioonid, kellel on efektiivsed sisseelamiskavad, teenivad ka suuremat kasumit. Hea sisseelamisprogramm vähendab oluliselt ka varajaste lahkujate ehk esimese 4 kuni 18 kuu jooksul lahkujate arvu, mis omakorda aitab kokku hoida uutesse värbamistesse investeeritavat ressursi ja vältida olukorda, kus ühest organisatsioonist saadud värskete teadmistega siirduakse konkurendi ukse taha. (Tamkõrv, 2020, 184)

Sisseelamisprogrammi koostamine on vähemalt suuremates organisatsioonides tavaliselt kollektiivne tegevus, millega tegeleb selleks moodustatud meeskond. Sisseelamisprogrammi koostamisse kaasatakse nii kesk- kui ka kõrgema astme juhte ja erinevate osakondade töötajaid. Soovitav on meeskonda kaasata võimekamaid ja kõrge potentsiaaliga töötajaid, kel on ettevõttes arenemisest isiklik kogemus. Sisseelamisprogrammi koostamisse võib kaasata ka töötajaid, kes on ettevõttes töötanud umbes ühe aasta. Need töötajad on suutnud ettevõttes kohaneda, kuid nad mäletavad oma sisseelamiskogemust värskest ja tajuvad seetõttu hästi uue töötaja võimalikke probleeme sisseelamiste valdkonnas isikliku kogemuse põhjal. (Sims 2011, 11)

Sisseelamisprogramm hõlmab tavaliselt kindlaks määratud ajaperioodi, mille jooksul sisseelamise tegevusi rakendatakse. Eri autorite seisukohad sisseelamisprogrammi kestuse suhtes on erinevad. Hall-Ellis (2014) ja Harpelund (2019) arvavad, et sisseelamisprogramm peaks lõppema kolme kuni kuue kuu kohanemisaja möödudes, McKelvey ja Frank (2018) leiavad, et see peaks toetama uut töötajat esimese kuue kuu jooksul. Lynchi ja Buckner-Haydeni (2010) soovitude kohaselt peaks sisseelamisprogramm kestma samuti kuus kuud, sest see on periood, mil uue töötaja lahkumine organisatsioonist on kõige tõenäolisem. Esimese kuu jooksul kujuneb töötajal veendumus, kas ta soovib organisatsioonis püsivalt töötama hakata või mitte. Seega nii kaua, kui see otsus ei ole välja kujunenud, peaks ettevõtte töötaja sisseelamist toetama, et teda ettevõttega paremini siduda ja vähendada võimalust, et töötaja otsustab lahkuda. Boettcheri (2009) järgi kestab sisseelamine lihttöolistel keskmiselt kaheksa nädalat, spetsialistidel 20 nädalat ja juhtivtöötajatel 26 nädalat, mis näitab, et keerukamat ja vastutusrikkamat tööd tegevatel töötajatel peaks sisseelamisprogramm kestma pikemat aega. Krasman (2015) soovib luua 90päevase sisseelamisplaani. Programm kestab nii kaua, kuni töötaja on sisse elanud ja tema võimekus rakendunud. Mõningatel juhtudel võib see aeg olla ka pikem. See oleneb ettevõtte suurusest ja ametikoha keerukusest. (Saska 2017, 163) Selle perioodi kirjeldamiseks on tark luua ettevalmistatud raamistik, mida on hõlbus kohandada vastavalt iga uue tulija vajadustele. 90

päevaga jõuab töötaja tavaliselt õppimisfaasist elluviimisfaasi ja on omandanud kogu tulemuslikuks tööks vajaliku sissejuhatuse ning koolitus- ja arendustegevused. (Tamkõrv 2020, 186)

Laurano (2013) tehtud uuringu käigus selgus, et 14% sisseelamisprogrammidest kestab vaid ühe päeva, 16% kuni ühe nädala ja 20% vahemikus üks nädal kuni üks kuu. Seega on tegelikkuses paljude organisatsioonide sisseelamisprogrammid lühemad kui kirjanduses soovitatakse.

Sisseelamisprogrammi üheks osaks on tegevuste ajakava, milles määratletakse, millal tuleb sisseelamistegevusi läbi viia. Ajakavas olevate tegevustega saab siduda töötajaid, kes neid tegevusi vajavad, ning tegevuste jaoks vajalikke ressursse (Sims 2011, 19). Ajakavas ei pea olema täpselt välja toodud, mitmendal tööpäeval mõnda tegevust tehakse, pigem jaotatakse seal sisseelamine perioodideks (Sims 2011, 19; Tamkõrv 2020, 186):

- tegevused enne esimest tööpäeva;
- esimene tööpäev;
- esimesed 30 päeva;
- 31.–60. päev;
- 61.–90. päev.

Armstrong ja Taylor (2020) peavad kõige olulisemaks sisseelamiskomponendiks head esmamuljet. See tähendab, et uuele töötajale tuleb anda väga hea alguse kogemus, mis tagab ka hea tulemuse. Esmased positiivsed emotsioonid muudavad tõenäolisemaks, et sisseelamise edasine kulg on sujuvam. Sarnasel seisukohal on Karambelkar ja Bhattacharya (2017), kes peavad oluliseks, et uue töötaja esimene tööpäev oleks meeldiv ja meelde jääv sündmus. Krasman (2015) märgib, et uue töötaja vahetu juht ja ka teised töötajad, kes hakkavad esimesel päeval töötaja sisseelamisega tegelema, peavad olema selleks valmis; samuti peavad olema üle kontrollitud tehnoloogilised vahendid. Tehnilised probleemid nagu tarkvara või infosüsteemide tõrked võivad jätta uuele töötajale halva esmamulje. Armstrong ja Taylor (2020) väidavad, et kui töötaja saab uues töökohas alustades kohe negatiivse kogemuse, siis on keeruline seda hilisemate positiivsete kogemustega tasakaalustada. Tööandja esialgse negatiivse kuvandi muutmine võtab palju aega ning halvimal juhul see ei õnnestugi, sest töötaja lahkub organisatsioonist. See tähendab, et ettevõtte peab hakkama otsima uut töötajat ning töötaja värbamisele kulutatud ressursid on tulutult raisatud. Kumari ja Pandey (2017) uurimistulemused näitavad, et töötajad ei taju oma esimesi

tööpäevi sageli kõige positiivsemalt. Kui töötajatelt küsiti nende rahulolu kohta sisseelamisprotsessi erinevate osade kohta, siis esimene tööpäev osutus päevaks, mil rahulolu oli kõige madalam.

Hea esmamulje loomiseks on mitmeid võimalusi. Organisatsioonid võivad kasutada selleks personaalset lähenemist, mille korral juhid ja kaastöötajad tervitavad personaalselt uut töötajat ning näitavad üles huvi töötaja käekäigus suhtes. Ka tippjuht võiks töötajale tervituskirja saata. Osa organisatsioone annavad uutele töötajatele tervituskingituse. Mõnel juhul korraldatakse uue töötaja tööle asumise puhul sotsiaalne tööväline üritus, kuhu võivad olla kutsutud ka tema pereliikmed. (Klein, Polin 2012)

Sisseelamisprogrammid võivad sisaldada dokumentide lugemist, töötajate koolitamist klassiruumis ja e-õpet ning juhendamisi töökohal. Kõige tähtsam on, et programm loob sidemeid inimestega, kes aitavad uutel töötajatel oma osakonnas ja töökohal areneda. (Noe *et al.* 2020, 225)

Sisseelamisprogrammi osa, mille käigus tutvustatakse uuele töötajale organisatsiooni üldisemalt, iseloomustatakse mõnikord mõistega „orientatsioon“. Selle etapi eesmärk on, et töötaja mõistaks organisatsiooni laiemas mõttes ehk saaks aru organisatsiooni minevikust, olevikust, kultuurist, visioonist ja tulevikuplaanidest. Samuti on töötajatele vajalik luua detailsem mõistmine ehk mis on organisatsiooni poliitikad, toimimise põhimõtted, tegutsemisviisid ja protseduurid. (Tamkõrv 2020, 185).

Harpelund (2019) eristab kindlalt orientatsiooni mõiste sisseelamisest, nimetades orientatsiooniprogramme protsessideks, mille käigus omandab uus töötaja rea tegevusi, mille eesmärgiks on organisatsiooni kohta teabe edastamine. Ta sõnab, et orientatsiooniprogramm võib olla üks osa sisseelamisprogrammist, kuid sisseelamisprogramm on midagi põhimõtteliselt erinevat ja palju keerukamat. Sisseelamine on suunatud töötaja kaasatuse ja organisatsiooniga seotuse suurendamisele, mis hõlbustab töötaja integreerumist. Orientatsiooniga ei ole seda võimalik efektiivselt saavutada, sest see seisneb üksnes üldise info jagamises ja organisatsiooni tutvustamises. Arthur (2019) lisab, et sisseelamisprogramm sulandab uue töötaja uue ametikoha, töökeskkonna ja kultuuriga, millega on töötajale tagatud õnnestumiseks vajaminevad tööriistad ja ressursid.

Osa organisatsioone piirdubki töötajate sisseelamise juures vaid orientatsiooniga, kuivõrd orientatsiooni on suhteliselt lihtsam teostada (Noe *et al.* 2020, 236). Arthur (2019) märgib, et kuigi osa organisatsioone kasutavad mõistet „sisseelamine“, võib see piirduda üksnes orientatsiooniga. Mõned organisatsioonid on asendanud orientatsiooni mõiste joondumise (*alignment*), sulandumise (*assimilation*), lõimumise (*integration*), siirdumise (*transition*) ja organisatsioonilise sotsialiseerumisega (*socialization*).

Davila ja Pina-Ramirez (2018) märgivad samuti, et orientatsioon tutvustab uuele töötajale ettevõtet üldiselt. Orientatsiooni tehakse kõikidele töötajatele ühesuguselt, mis tähendab, et ei võeta arvesse töötaja ametikoha ja tööülesannete eripära. Orientatsioon on sisseelamisprogrammi vajalik osa, kuid sisseelamise lõpptulemusele aitavad rohkem kaasa järgnevad tegevused, millega toetatakse uut töötajat, võttes arvesse tema eripära. Sellega seonduvalt räägivad Davila ja Pina-Ramirez (2018) rollipõhisest sisseelamisest, mille puhul pakutakse töötajale infot ja koolitusi vastavalt tema spetsiifilistele ülesannetele ja rollidele. Arthur (2019) toob välja veel mitmeid tunnuseid, mille poolest erinevad sisseelamisprogrammid üksnes orientatsioonil põhinevatest programmidest:

- tegevused on kohandatud valdkondadele, mida uus töötaja tulenevalt oma rollist kõige enam vajab;
- jagatavad teadmised on tihedalt seotud praktika ja töötaja igapäevaste tegevustega;
- suunatus tihedamate sidemete loomisele uue töötaja ja kolleegide ning uue töötaja ja juhi vahel;
- konkreetsete tulemuslikkuse eesmärkide seadmine;
- spetsiifiliste ressursside kasutamine ja töötaja intensiivne toetamine.

Sisseelamisprogrammide struktuuri kohta on erinevaid lähenemisi. Armstrongi ja Taylori (2020) koostatud sisseelamisprogramm (tabel 3) jaguneb neljaks: vastuvõtt ja esmane juhendamine, töökoha tutvustus, õpe töökohal ja ametlik koolitus.



Tabel 3. Sisseelamisprogramm Armstrongi ja Tayloriga käsitletutes

	Tegevused	Tegijad
Vastuvõtt ja esmane juhendamine	<p>Üldinfo jagamine ettevõtte kohta</p> <p>Töötingimuste tutvustamine (töökorraldus ja -aeg, tasustamine, puhkused)</p> <p>Tööohutuse ja tervishoiu reeglite tutvustamine</p> <p>Õppe- ja arenguvõimaluste tutvustamine</p> <p>Arvutivõrgu kasutamise reeglite tutvustamine</p>	Administraator, personaliassistent või personalijuht
Töökoha tutvustus	<p>Selgituste andmine töö kohta</p> <p>Töö olulisuse, eesmärkide selgitamine</p> <p>Töö korralduse selgitamine töökohal</p> <p>Töökohaga seotud standardite tutvustamine</p> <p>Koolituskorralduse tutvustamine</p>	Osakonnajuhataja, vahetu juht
Õpe töökohal	<p>Individaalne juhendamine</p> <p>Õppematerjalid</p>	Juhendaja, mentor, koolitaja
Ametlik koolitus	Tavaliselt rühmakoolitusena erinevatel teemadel, nt tooted ja protsessid, tulemusjuhtimine, töötajate kaasamine	Osakonnajuhataja, koolitaja

Allikas: Armstrongi ja Tayloriga (2020, 347–349) põhjal autori koostatud

Kleini ja Heuseri (2008) käsitluse kohaselt on sisseelamisprogrammi osadeks:

- informeerimine (*Inform*) – töötajatele informatsiooni edastamine;
- sotsialiseerumine (*Welcome*) – töötaja sotsiaalsete kontaktide soodustamine;
- juhendamine (*Guide*) – personaalse juhendamise ja toe pakkumine.

Töötajate informeerimine võib toimuda juhi ja töötaja vahelises suhtluses, aga ka koolituse ning erinevate materjalide jagamise kaudu. Informeerimine hõlmab ka vahendite ja juurdepääsuõiguste andmist tööülesannete täitmiseks ja edasiseks informatsiooni hankimiseks. Kuigi nii informeerimine kui ka sotsialiseerumine sisaldavad vahetut suhtlust, erinevad need oma eesmärgi poolest. Informeerimise puhul on eesmärgiks info edastamine, mis on peamiselt juhi ja ülemuse vaheline kommunikatsioon. Sotsialiseerumine on suunatud sellele, et töötajal kujuneksid sidemed teiste organisatsiooni liikmetega. (Klein, Polin 2012)

Armstrongi ja Taylori (2020) ning Kleini ja Heuseri (2008) sisseelamisprogrammid erinevad üksteisest selle poolest, et esimene ei sisalda töötaja sotsialiseerumiseks eraldi tegevusi. Siinses töös kasutatud kirjanduse põhjal võib väita, et sisseelamisprogramm peaks selliseid tegevusi sisaldama.

Sisseelamisprogrammi puhul on oht, et mõned uue töötaja sisseelamise toetamisele suunatud tegevused unustatakse ära ja jäävad seetõttu tegemata. Seda aitab vältida kontrollnimekirjade tegemine juhtidele. Eriti oluline on, et nimekirjas oleksid välja toodud esimese päeva tegevused uue töötajaga. Kontrollnimekirja rakendamine aitab sisseelamisprogrammi kõikide uute töötajate puhul ühetaoliselt rakendada. (McKelvey, Frank 2018) Seega tuleks sõltumata sellest, millisel mudelil sisseelamisprogramm tugineb ja millised tegevused selle hulka kuuluvad, alati arvestust pidada, millised tegevused on iga uue töötajaga tehtud.

Töötaja sisseelamisprogrammide rakendamisel on kasulik tema sisseelamise kulgu kirjalikult dokumenteerida. See võimaldab uue töötaja sisseelamise paremat rakendamist, sest on võimalik jälgida, kuidas sisseelamise eesmärgid saavutatakse, millised probleemid esinevad ja kuidas neid suudetakse programmi järgmistel nädalatel lahendada. Sisseelamise dokumenteerimine teenib ka pikaajalisemat eesmärki, sest sel viisil saadakse andmeid, mille alusel sisseelamisprogrammi toimimist analüüsida. Analüüs võib välja tuua kitsaskohad, mida saab tulevikus parandada. (McKelvey, Frank 2018)

Sisseelamisprogramm võiks anda uuele töötajale võimalusi kolleegidega suhteid luua. Sellele aitavad kaasa tegevused, mille käigus puututakse kokku ja töötatakse koos erinevate kaastöötajatega. Uuele töötajale tuleks anda võimalusi näidata ennast kaastöötajatele parimast küljest, mis aitab neil kaastöötajatega luua tugevamaid suhteid. See aitab siduda töötajat organisatsiooniga ja suurendada tema pühendumust. (Cable *et al.* 2013) Juhid peaksid soodustama uutel töötajatel kolleegidega kommunikatsiooni tekkimist. Selleks võib neile anda ülesandeid, mille käigus nad peavad kaastöötajatega suhtlema. Ka kaastöötajaid võib ärgitada uue inimesega suhtlema, neile võib uue töötaja kohta öelda mõne huvitava fakti, mis tekitab neis uudishimu ja paneb neid uue töötajaga vestlust arendama. (Krasman 2015) Magistritöö autori arvates peaks juht kaastöötajatele eraelulise vm isikliku info jagamisel saama selleks uuel töötajalt kindlasti nõusoleku.

McKelvey ja Frank (2018) peavad oluliseks juhi ja uue töötaja vahelisi kohtumisi sisseelamise käigus. Sellistel kohtumistel saavad uued töötajad jagada kogemusi, väljendada emotsioone ning esitada küsimusi töö ja organisatsiooniga seonduva kohta. Juhid saavad jagada uutele töötajatele infot ja pakkuda nõustamist. Juhid ja uue töötaja vahelised kohtumised teenivad seega infovahetuse ja töötaja toetamise eesmärki. Vajadus selliste kohtumiste järele on suurem uue töösuhte alguses, mistõttu võiks esimese kohtumise teha juba esimesel tööpäeval ning jätkata seda esimestel nädalatel kord nädalas. Hiljem võib kohtumiste sagedust vähendada. Krasmani (2015) soovitude kohaselt võiksid juht ja uus töötaja kohtuda juba enne esimest ametlikku tööpäeva, et jagada töötajale kõige olulisemat infot ja vähendada tema teadmatust ning sellest tingitud ärevust.

Sisseelamise käigus on probleemiks, et uued töötajad tahavad jätta endast tööandjale head muljet, mistõttu ei julge nad mõnikord juhtidele küsimusi esitada või tekkinud kahtlusi ja kõhklusid väljendada (McKelvey, Frank 2018). Juht peaks looma õhkkonna, kus uued töötajad julgevad juba esimesest tööpäevast alates oma seisukohti avaldada ning uusi töötajaid tuleks ärgitada mõtlema, kuidas nad saaksid oma tugevusi organisatsioonis paremini realiseerida. Uut töötajat ei tuleks vaadelda kui inimest, kes täidab kitsalt talle määratud ülesannet, vaid kui organisatsiooni arengusse panustajat, kes saab ennast igakülgsest organisatsiooni paremate tulemuste saavutamise nimel rakendada. (Cable *et al.* 2013) Selle kõrval peaksid juhid töötajale selgitama, mida on organisatsioonil töötajale pakkuda ehk kuidas töötaja saab organisatsioonis areneda ja isiklike eesmärgid saavutada (Karambelkar, Bhattacharya 2017). Seega võib väita, et sisseelamise käigus on oluline soodustada dialoogi uue töötaja ja juhi vahel, et mõlemad osapooled saaksid väljendada

oma soove ja nõudmisi ning tekiksid võimalused leida töötaja ja organisatsiooni vahelises suhtes mõlemale osapoolle kasulikke lahendusi.

Sisseelamisprogrammi üheks osaks on uuele töötajale tööks vajalike vahendite ja juurdepääsuõiguste andmine. Tavaliselt tehakse seda esimesel tööpäeval. Lisaks füüsilistele töövahenditele on vajalik anda töötajale infosüsteemide kasutajaõigused ja paroolid ning töökohale sissepääsu võimaldavad kaardid. Uurimistulemused näitavad, et paroolide ja kasutajaõiguste väljastamisega uutele töötajatele esineb paljudes ettevõtetes viivitusi ja probleeme, mis aga takistavad töötajal tööle asumast ning võivad piirata tema ligipääsu sisseelamise jaoks vajalikule infole. (Kumar, Pandya 2017)

Sisseelamisprogrammid sisaldavad ühel või teisel viisil uue töötaja koolitamist. Kui õpetatavat materjali on palju, siis on soovitatav jagada see mooduliteks ning jaotada koolitus pikema ajaperioodi peale (Tamkõrv 2020, 185). Koolituste läbiviimise juures saab kasutada e-õpet ja mitmesuguseid tehnoloogilisi lahendusi. See võimaldab töötajal iseseisvamalt õppida ja vastavalt vajadusele infot otsida. (Bauer 2013) Koolitusmeetodid peaksid olema mitmekesised ning selle mõju võib olla tugevam, kui koolitusprotsessis osalevad organisatsiooni võtmeisikud, kes selgitavad põhjalikult oma tegevusvaldkonna eri aspekte ja seoseid teiste valdkondadega (Tamkõrv 2020, 185). Armstrong (2020) väidab, et sisseelamisprogrammis sisalduvad koolitused peaksid kiirendama uue töötaja õppimist. See tähendab, et eeldatakse, et uus töötaja täiendab end ka iseseisvalt, kuid koolituste pakkumise kaudu kulub tal uute teadmiste ja oskuste omandamisele vähem aega ja iseseisev õppimine muutub tulemuslikumaks. Caldwell B.G. ja Caldwell C. (2016) leiavad, et uutele töötajale pakutavad koolitused peaksid hõlmama ka stressijuhtimist ning koolitused peaksid õpetama, kuidas muutustega toime tulla. Selle teema kõrvalejätmine on Caldwell B.G. ja Caldwell C. (2016) arvates sisseelamisprogrammide juures üldine viga, mida ei tohiks teha, sest uute töötajate kõrge stressitase on sagedane probleem.

Sisseelamisprogrammid võivad sisaldada uutele töötajatele suunatud interaktiivseid rakendusi. Sellised rakendused võivad olla suunatud sisseelamisprotsessi mängustamisele (*gamification*). Mängustamisega lisatakse tööalastesse tegevustesse mängulisi elemente, mis tekitavad positiivseid emotsioone ja muudavad tööalaseid ülesandeid huvitavamaks. (Seaborn, Fels 2015) Mängustamine võib osutada eriti kasulikuks noorte töötajate puhul. Näitena võib tuua tehnoloogiaettevõtte *MindTackle*, mis kasutab uute töötajate sisseelamisrakendust *HiFli*, mis aitab neil organisatsiooni paremini tundma õppida. Uutel töötajatel tuleb vastata organisatsiooni

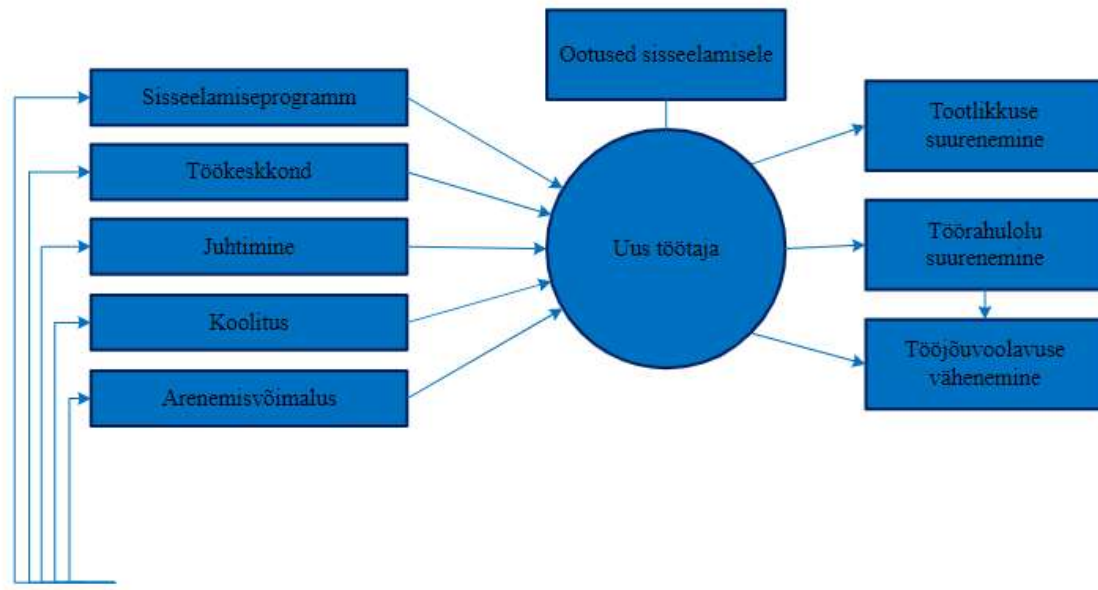
puudutavatele küsimustele ja lahendada ülesandeid. Rakendus on loodud selliselt, et töötajad peavad omavahel suhtlema ja koostööd tegema, mida peetakse uute töötajate sotsiaalsete kontaktide soodustamisel väga oluliseks. (Depura, Garg 2012)

Sisseelamisprogrammi üheks osaks võiks olla uue töötaja käsiraamat (*onboarding manual*). See ei peaks sisaldama mitte üksnes juhiseid tööülesannete täitmiseks, vaid võiks olla terviklik materjal, mis aitab töötajal iseseisvalt leida vastuseid küsimustele või annab infot selle kohta, kust vastuseid otsida. (McKelvey, Frank 2018) Osa ettevõttest on uute töötajate jaoks välja töötanud koolitusmaterjali, mis võib olla veebipõhine ning sisaldada mitmekesistes vormides materjali, näiteks videoid, slaidiesitlusi, jooniseid ja kirjalikke dokumente (Dalto 2016). Krasman (2015) soovib ettevõtetel koostada omavahel seostatud veebipõhise materjali, millele on töötajal võimalik hõlpsasti ligi pääseda ning milles on informatsioon esitatud struktuursel kujul. Selleks võib olla ettevõtte wiki.

Sisseelamisprogrammi osaks peaksid olema ka tegevused, mille käigus antakse töötajale tagasisidet. Uue töötaja puhul on loomulik, et ta on teadmatuses ja ebakindel ning soovib oma tegevusele saada tagasisidet, et veenduda, kas ta tegutseb õigesti. Uue töötaja tagasiside vajadus on suurem kui ettevõttes pikemat aega töötanutel. Tagasiside andmine ei tohiks kindlasti piirduda vaid sisseelamisperioodi lõpuga. (Bauer, Erdogan 2011)

Krasmani (2015) järgi peab sisseelamisprogramm ette nägema, et töötajale koostatakse individuaalne plaan, mis peab sisaldama kindlaid mõõdetavaid, ametispetsiifilisi ja saavutatavaid eesmärke. Programmi lõppu on soovitatav planeerida aeg uue töötaja tagasiside saamiseks. Tagasiside küsimine annab võimaluse paremini aru saada, mis neile meeldis või ei meeldinud ning see võimaldab leida tuleviku jaoks paremaid lahendusi ja aidata uusi töötajaid väljakutsetes, mis neil sisseelamisperioodil tekivad.

Eelneva kokkuvõtteks võib järeldada, et uue töötaja sisseelamine sõltub sellest, kuidas ja millist sisseelamisprogrammi ettevõtte rakendab. Võib järeldada, et formaalne sisseelamine koos läbimõeldud sisseelamisprogrammiga annab paremaid tulemusi kui mitteformaalne sisseelamine. Sisseelamisprogramm hõlmab erinevaid tegevusi, kuid see peaks sisaldama orientatsiooni, õppimist ja sotsialiseerumist.



Joonis 1. Sisseelamise seos tootlikkuse, töörahalolu ja tööjõu volavusega  
Allikas: autori koostatud

Kuigi uute töötajate sisseelamine on oluline, siis on see vaid üheks teguriks, mis mõjutab tootlikkust, töötajate töörahalolu ja tööjõu volavust. Töörahalolu kujunemisel on olulise tähtsusega ka töökeskkond, juhtimine ning töötajatele pakutavad koolitus- ja arenguvõimalused (Joonis 1). Samuti sõltub see, kuidas sisseelamine töörahalolu ja seeläbi tööjõu volavust mõjutab töötaja ootustest sisseelamisele. Eduka ja töötajate ootustega vastavuses oleva sisseelamisprogrammi rakendamine toob eeldatavasti kaasa tootlikkuse ja töörahalolu suurenemise ning tööjõuvoolavuse vähenemise. Sellest tulenevalt käsitletakse käesolevas töös sisseelamisprogrammi kui ettevõtte rakendatavat inimressursi juhtimise vahendit eelnevalt nimetatud näitajate mõjutamisel.

### 1.5. Tootmisettevõtte töötajate sisseelamise eripära

Tootmisettevõtte töötajad vajavad sageli spetsiifilisi oskuseid, mis on seotud ettevõttes rakendatava tehnoloogia ja seadmetega. Võrreldes teenindusettevõtetega on kasutatav tehnoloogia paljudel juhtudel keerulisem, mis tähendab, et töötaja vajab pikemat kohapealset väljaõpet. Selline õppimine toimub tavapäraselt ettevõttes kohapeal juhtide ja suuremate kogemustega töötajate juhendamisel. Õppimise efektiivseks toimimiseks on vajalik positiivsete suhete loomine uue töötaja ja tema juhendaja vahel. (Cutler 2014) Samaaegselt tootmistöötajate kohapealse

väljaõppega toimub ka uue töötaja tutvumine ettevõttega, kui selle käigus korraldatakse ringkäik tootmisüksuses, kus tutvustatakse seadmeid ja selgitatakse protsesse. Ringkäik loob võimaluse tutvuda ka teiste töötajatega. Uus töötaja saab kolleegidega kohtuda ka tööohutuslastel koolitustel. Samuti soodustab kolleegidega suhete loomist uue töötaja suunamine vaheldumisi eri töötajate juhendamisele ning tema määramine mitmetesse meeskondadesse, kus ta saab kaastöötajatega ühiselt tegutseda. (Dalto 2016)

Tootmisettevõtete eripäraks on sageli välisriikidest pärit töötajate kõrge osatähtsus. Eestis on töötlev tööstus ehituse järel teisel kohal olev tegevusala, kus on registreeritud enim EL-i välistest riikidest pärit lühiajalisi töötajaid. 2018. aastal registreeriti töötlev tööstus 3031 lühiajalise töötaja tegevusalaks (Luts 2018). Teisest riigist ja kultuurikeskkonnast pärit töötajate sisseelamisel on spetsiifilised aspektid, mida käsitletakse alljärgnevalt.

Tootmisettevõtted võivad kasutada välisriikidest pärit töötajaid võrdlemisi kitsaste tööülesannete täitmiseks, mille käigus puutuvad töötajad kokku võrdlemisi väheste kolleegidega. Sel põhjusel pakuvad osa ettevõtteid neile tööle asumisel vaid spetsiifilist koolitust ning ka töötajad ise tajuvad, et selline koolitus on nende tööülesandeid arvestades piisav. (Guðmundsdóttir, Lundbergsdóttir 2016). Töötajate koolitamine aitab kahtlemata kaasa nende sisseelamisele ning Dalto (2016) väidab, et teistest riikidest pärit töötajate puhul võib olla kasulik luua nende emakeelsed õppematerjalid, mis võimaldab töötajatel paremini õppida, kui nad ei oska hästi keelt, mida kasutatakse organisatsiooni igapäevatoos. Lisaks sellele saadab emakeelsete õppematerjalide pakkumine töötajatele signaali, et nad on ettevõtte jaoks olulised, mis võib soodustada nende sisseelamist.

Kuigi uutele võõrtöölisele pakutavad koolitused on enamasti üsna kitsad, on siiski leidnud kinnitust, et kui võõrtöölisest tootmistöötajatele tutvustatakse organisatsiooni ja selle väärtusi laiemalt, hindavad nad seda ning on selliste võimaluste üle õnnelikud (Guðmundsdóttir, Lundbergsdóttir 2016). Võõrtöölise huvi ennast organisatsiooniga tihedamalt siduda sõltub nende kavatsustest. Kui töötamist nähakse ajutisena ja plaanitakse peatselt kodumaale tagasi pöörduda, ei peeta põhjalikumat sisseelamist oluliseks. Kui töötajal on kavatsused uues riigis püsivalt elama asuda, siis pakuvad võimalused ennast organisatsiooniga siduda ning ametikõrgendust saada rohkem huvi. (Nery-Kjerfve, Wang, 2019) Selle põhjal võib väita, et kui tootmisettevõtte on huvitatud võõrtöölisi püsivalt tööle võtma, siis on põhjalikuma sisseelamisprogrammi rakendamine ja ettevõtte laialdasem tutvustamine tõenäoliselt olulisem.

Töötajale uue kultuurikeskkonnaga kohanemise pakkumine sõltub töötaja ja organisatsiooni vahelistest seostest. Kui tegemist on rahvusvahelise organisatsiooniga, kes saadab töötajaid välisriikides asuvasse tütarettevõttesse, on sellisel puhul sageli kasutusel programmid, mis aitavad töötajal uues keskkonnas töötada. Nendel juhtudel ei ole tegemist aga uue töötaja sisseelamisega, sest inimene töötas juba eelnevalt rahvusvahelises organisatsioonis, muutus ainult töötaja paiknemine riikide vahel. Seevastu teisest kultuurikeskkonnast pärit uutele töötajatele, kes ei ole varem organisatsiooniga seotud, ei pakuta sageli kultuuriga kohanemise toetust. Kultuurikeskkonnaga seotud kohanemise toetamine on tõenäolisem, kui tegemist on suure ettevõttega, mis kasutab teistest riikidest pärit töötajaid. (McDonnell, Scullion 2013)

Võõrtöölise sisseelamise takistuseks võivad olla kultuurilised erinevused, mis on eriti aktuaalseks teemaks juhul, kui töötajad on pärit oluliselt teistsugusest kultuuritaustaga riigist. Need võivad takistada võõrtöölisel organisatsiooni kollektiivi sulandumist, mis takistab töötajatevahelise usalduse kujunemist ja koostööd. Kui võõrtöölised ei mõista kohalike kultuuritavasid, siis nad ei oska kaastöölise jaoks ootuspärasel viisil käituda. Kui ettevõttes lühikest aega töötanud võõrtöölise puhul mõistetakse kohalike tavade mittetundmist, siis mida kauem on töötaja ettevõttes olnud, seda rohkem eeldavad kaastöötajad temalt kohalike tavade järgimist. See nõuab võõrtööliselt uue kultuuri tundmaõppimist ja sellega kohanemist, mis omakorda nõuab aga aega. Kultuuriga kohanemine võib ajutiselt kaasa tuua töötaja töötulemuste halvenemise. (Takeuchi *et al.* 2017) Võõrtöölise kultuuriga sisseelamise toetamiseks võib neile korraldada kohaliku kultuuri teemalisi koolitusi. Lisaks sellele tuleb võõrtöölise kohanemisele kasuks, kui ettevõtte senised töötajad suudavad teisi kultuure mõista ja erinevate kultuuride esindajatega koostööd teha. Seega võib tulla kasuks kogu ettevõtte töötajaskonnale koolituste korraldamine kultuuridevahelistest erinevustest. (Malik, Maroop 2017) Malik *et al.* (2014) järgi sõltub teisest kultuurikeskkonnast pärit töötaja kohanemine tema kultuurilisest intelligentsusest, mis väljendab tema oskust saada hakkama olustikes, milles puutuvad kokku erinevad kultuurid. Seega, kui õnnestub tõsta võõrtöölise kultuurilist intelligentsust, loob see alused nende edukamaks sisseelamiseks.

Teistest kultuuridest pärinevate töötajate juures on probleemiks raskused isiklike suhete loomisel kaastöötajatega. Seetõttu ei suuda nad alati hästi kollektiivi sulanduda ja kaastöötajad ei võta neid omaks. Probleemi lahendamiseks saavad tööandjad korraldada tööväliseid ühisüritusi, mis annavad võimaluse võõrtöölistel teiste töötajatega paremini kontakte luua. (Malik, Maroop 2017)



Töötajatevaheliste kontaktide tekkimist võivad soodustada ka ühised söögikorrad ja muud ühised tegevused töös esinevatel puhkepausidel (Krasman 2015).

Isiklike kontaktide loomist kaastöötajatega võivad takistada ka keelelised barjäärid. Kuigi töötajad võivad vaatamata vähesele või puudulikule kohaliku keele oskusele saada oma tööülesannetega hakkama, võivad keelelised barjäärid takistada kaastöötajatega lähedasemate suhete kujunemist, mistõttu tuntakse ennast kollektiivist eraldatuna. Kui tegemist on organisatsiooniga, milles töötavad erineva emakeelega inimesed, siis on ettevõttel erinevaid võimalusi. Ettevõtte võib rakendada mitut töökeelt, millest üks võib olla rahvusvaheline keel nagu inglise keel, mida kõik töötajad mõistavad. Ettevõtte võib võõrtööliste pakkuda ka keeleõppeprogramme, et arendada nende kohaliku keele oskust. (Roberts 2010)

Kui ettevõttesse asub tööle teisest riigist pärit töötaja, kes ei ole varem selles riigis elanud, siis peab ta kohanema mitte ainult uue ettevõttega, vaid ka uue elukeskkonnaga. Sellega seonduvalt on töötaja jaoks aktuaalsed mitmed küsimused, mis ei ole otseselt seotud konkreetse organisatsioonis töötamisega, vaid teises riigis elamisega. Välisriikidest pärit töötajate jaoks võivad olla probleemideks elukoha leidmine ning igasugune asjaajamine ja erinevate toimingute tegemine nende jaoks võõras riigis, näiteks kuidas panna oma lapsed teises riigis lasteaeda või kooli. (Guðmundsdóttir, Lundbergsdóttir 2016). Välisriikidest pärit töötajate uues riigis kohanemise hõlbustamiseks võivad tööandjad pakkuda neile abi kohalikus asjaajamises ja pakkuda tuge perekonnale, näiteks abistada töötaja abikaasat töökoha leidmisel. Mõnikord pakuvad ettevõtted välisriikidest pärit töötajatele eluaset või abistavad eluaseme leidmisel. (Ravasi *et al.* 2015)

Kokkuvõtvalt leiab autor, et sisseelamisprogrammide eripära tootmisettevõttes on teaduskirjanduses vähe käsitletud. Peamiselt piirdubki käsitlus võõrtööliste sisseelamisega. Autori hinnangul on uurimata teemaks, milliseid sisseelamisprogramme tootmisettevõtted rakendavad, eriti kui arvestada, et tegemist on organisatsioonidega, milles on palju kitsaste tööülesannetega töötajaid. Samuti on uurimata, kuidas suudavad tootmisettevõtted sisseelamisprogramme rakendada. Autori arvates võib olla probleemiks, et tootmistööliste vahetud juhid, näiteks meistrid omavad küll häid tootmisspetsiifilisi teadmisi ja oskavad uusi töötajaid kitsastes tööülesannetes juhendada, kuid probleemiks võib olla meistrite suutlikkus edasi anda organisatsiooni kultuuri, selgitada töötaja töö tähendust kogu organisatsiooni kontekstis ning toetada töötajat sotsiaalsete kontaktide loomisel.

## 2. UURIMISMETOODIKA JA VALIM

Magistritöö andmed koguti esmaste andmete kogumismeetodil, kusjuures koguti nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid andmeid. Andmekogumismeetodina kasutati kirjalikku küsitlust, mille puhul on tavapäraselt fookuses kvantitatiivsete andmete kogumine. (Grillo ja Kim 2015) Seetõttu moodustavad ka kogutavatest andmetest suurema osa kvantitatiivsed andmed, mis koguti binaarsetel (jah-ei küsimustega), valikvastustel või skaaladel põhinevate küsimustega. Väiksema osa kogutavatest andmetest moodustavad kvalitatiivsed andmed, mis saadi avatud küsimustest.

Magistritöös viidi läbi kaks küsitlust. Esimese küsitluse sihtrühmaks olid tootmisettevõtte töötajad. Valim koostati ühe elektroonikatööstuse tootmistöötajate põhjal ning selle suuruseks oli 120 töötajat. Valimisse kaasati kõik selle ettevõtte tootmistöötajad. Teise küsitluse sihtrühma moodustasid töötleva tööstuse personalitöötajad. Nende kontaktid saadi Kaubanduskoja liikmeskonnast, kuhu kuulub 3500 tegusat Eesti ettevõtet, kellest 1050 tegeleb tootmisega. Personalitöötajate valim moodustati juhuvalimina. Selleks, et tulemused oleksid 95% tõenäosusega üldistatavad üldkogumile, oli valimi suuruseks määratud 281 personalitöötajat.

Esimese uurimisküsimuse „Milliseid sisseelamisprogramme ja sisseelamist toetavaid tegevusi rakendavad tootmisettevõtted uute töötajatega?“ vastamiseks tugineti nii tootmisettevõtte töötajate kui ka personalitöötajate küsitlusele. Teisele uurimisküsimusele „Millised on tootmistööliste ootused ja rahulolu sisseelamise toetamisega?“ vastamiseks saadi andmed tootmisettevõtte töötajate küsitlusest. Kolmandale uurimisküsimusele „Milline peaks olema uue töötaja sisseelamisprogramm tootmisettevõttes?“ saadi vastus mõlema küsitluse andmete analüüsi ja töös käsitletud teoreetiliste seisukohtade sünteesil.

Tootmisettevõtte töötajate küsimustiku koostamisel lähtuti mitmetest varasematest küsimustikest töötajate sisseelamise ja sellega rahulolu kohta. Kõige suuremas ulatuses on tuginetud Grillo ja Kimi (2015) väljatöötatud küsimustikule, millest on võetud üheksanda küsimuse väited, samuti küsimused 10–12. Lisaks sellele on võetud küsimuste koostamisel aluseks Bowersi (2019) ja

Kassymtayeva (2020) koostatud küsimustikud. Bowersi (2019) küsimustikust on võetud seitsmenda ja kaheksanda küsimustiku väited 2.8, 3.4, 4.3 ja 5.1. Kassymtayeva (2020) küsimustiku põhjal on koostatud seitsmenda ja kaheksanda küsimuse väited 1.3, 1.5 ja 4.1. Seitsmenda ja kaheksanda küsimuse väited 2.1, 2.5, 2.6, 3.1, 3.2, 3.6 ja 5.6 on koostatud Grillo ja Kimi (2015) küsimustiku põhjal, kuid autor on väidete sõnastust muutnud.

Tootmistöötajate küsimustik (lisa 1) jaotati kolmeks osaks. Esimese osa moodustavad küsimused töötaja taustaandmete kohta (vanus, sugu, seos Eestiga, ametikoht, haridus). Sellised küsimused avavad vastajate tausta ning võimaldavad teha võrdlevat analüüsi erinevate tunnuste lõikes. Küsimustiku teine osa on kõige mahukam ja olulisem ning see põhineb väidetest sisseelamise, sellega seotud ootuste ja rahuloluga sisseelamise kohta. Kõik need väited on grupeeritud sisseelamisprogrammi osade kaupa. Selle juures on autor ühendanud Armstrongi ja Taylori (2020) ning Kleini ja Heuseri (2008) sisseelamisprogrammid, kuna esimene neist ei sisalda tegevusi töötaja sotsialiseerumiseks, mis peaks aga valitseva seisukoha järgi sinna kuuluma. Samuti on neile lisatud tegevused enne esimest tööpäeva, mis vastab Solinger *et al.* (2013) ja Arthuri (2019) käsitlusele töötajate sisseelamisest. Viimaste põhjal on koostatud seitsmenda ja kaheksanda küsimuse väited 1.1, 1.2, 1.4 ja 1.5. Seega on küsimuste grupid järgmised: tegevused enne tööle asumist, vastuvõtt ja juhendamine, töökoha tutvustus, sotsialiseerumine, juhendamine ja õpe töökohal ning koolitus. Küsimuste koostamise juures on lisatud küsimusi alapeatükis 1.5. kirjeldatud toomissettevõttele eripäraste sisseelamistegevuste kohta.

Töötajad vastasid jah-ei küsimusega erinevate sisseelamistegevuste kohta, mis võimaldas välja selgitada, milliseid tegevusi sisseelamisel rakendatakse. Seejärel annavad töötajad hinnangu, kui olulised need nende arvates on. Kasutatakse neljaastmelist Likerti skaalat. Sellega saadakse teada töötajate ootused sisseelamise kohta. Viimasena annavad töötajad hinnangu väidetele rahuloluga sisseelamise kohta. Ka siin kasutatakse neljaastmelist Likerti skaalat. Küsimustiku kolmanda osa moodustasid avatud küsimused, millega koguti kvalitatiivset teavet ettepanekute kohta töötajate sisseelamise parendamise võimaluste suhtes.

Personalitöötajate küsimustik (lisa 2) tugines samuti osaliselt Grillo ja Kimi (2015) väljatöötatud küsimustikul, millest on võetud viienda küsimuse väited 2.1, 2.5, 2.6, 3.1, 3.2, 3.6 ja 5.6. Lisaks on selle koostamisel võetud arvesse, et küsitluse tulemused oleksid võrreldavad tootmistöötajate küsitluses kogutavate andmetega. Küsimustiku esimeses osas on küsimused ettevõtte taustaandmete kohta (töötajate arv, tegevusala, välismaalastest ajutiste töötajate osatähtsus).

Sellele järgneb jah-ei vastusevariantidega küsimus kirjalikult fikseeritud sisseelamisprogrammi kasutamise kohta ettevõttes. Küsimustiku kõige suurema osa moodustasid väited ettevõttes rakendatud sisseelamistegevuste kohta. Need olid grupeeritud sarnasel viisil: tegevused enne tööle asumist, vastuvõtt ja juhendamine, töökoha tutvustus, sotsialiseerumine, juhendamine ja õpe töökohal ning koolitus. Personalitöötajate küsimustiku väited tuginesid samadel teoreetilistel käsitlustel, mis on tootmistöötajate küsimustikus. Iga tegevuse kohta andsid personalijuhid neljaastmelisel skaalal hinnangu tegevuse rakendamise sageduse kohta. Küsimustiku lõpus olid avatud küsimused, millega uuriti sisseelamisprogrammi kestvust ja ettevõtte tulevikuplaane sisseelamise parendamiseks.

Küsimustike valiidsust aitas tagada küsimuste koostamine vastajate jaoks arusaadavalt ning tootmistöötajatele vene keeles vastamise võimaluse pakkumine, kuna osa vastajatest ei räägi eesti keelt emakeelena, mis võib neil takistada eestikeelsest küsimustikust õigesti aru saamast. Küsimustiku valiidsuse probleem tekib olukordades, kus vastajad ei saa küsimuste sõnastusest õigesti aru või nad ei oska küsimustele vastata (Porter *et al.* 2011, 88). Valiidsust suurendab ka asjaolu, et suures osas kasutatakse küsimustes sõnastusi, mis on juba varasemates uuringutes rakendust leidnud ehk neid on eelnevalt katsetatud, mis suurendab samuti eelduslikult võimalust, et küsimusi mõistetakse õigesti.

Küsimustiku reliaablus on oluline, kui mitme küsimusega soovitakse mõõta sama näitajat. Küsimustiku reliaablust kontrollitakse küsitlustulemuste põhjal Cronbachi alfa abil tootmistöötajate rahuloluga sisseelamise kohta. Selle põhjal otsustatakse, kas rahulolu analüüsis jäädakse üksikute väidete juurde või liidetakse küsitluse tulemused sisseelamistegevuste gruppidega.

Mõlemad küsitlused viidi läbi perioodil 15.03.2021–21.03.2021. Tootmistöötajate küsimustik tõlgiti uuringu jaoks vene keelde, mis võimaldas vastajatel valida, kas nad soovivad vastata eesti või vene keeles. Küsitlus oli vabatahtlik ja anonüümne. Seda oli võimalik täita paberkujul. Töötleva tööstuse personalitöötajatega ankeetküsitlus viidi läbi *online*-küsitluskeskkonnas eFormular. Ka sellele küsitlusele vastamine oli vabatahtlik ja anonüümne.

Tootmistöötajate küsimustikule vastas 75 töötajat. See teeb küsitlusele vastamise määraks 62,5%. Personalitöötajate küsimustikule vastas 54 inimest, mis teeb vastamise määraks 19,2%. Uuringufirmade hinnangu järgi võib sellist tüüpi valimi puhul vastanute määra lugeda heaks.

Andmete analüüs toimus statistilise andmeanalüüsi meetodite abil andmetöötlusprogrammis SSPS. Küsitluse tulemuste kvantitatiivses analüüsis koostati vastuste sagedusjaotused. Väidetel põhinevate küsimuste kohta arvutati vastuste keskvaartused ja standardhälbed. Lisaks tehti ka küsitlustulemuste võrdlev analüüs töötaja ja ettevõtte tausta iseloomustavate näitajate järgi. Selleks rakendati dispersioonanalüüsi. Kvalitatiivsete andmete analüüsimiseks rühmitati vastused kategooriatesse ning tulemustes esitati kategooriate sagedusjaotused.

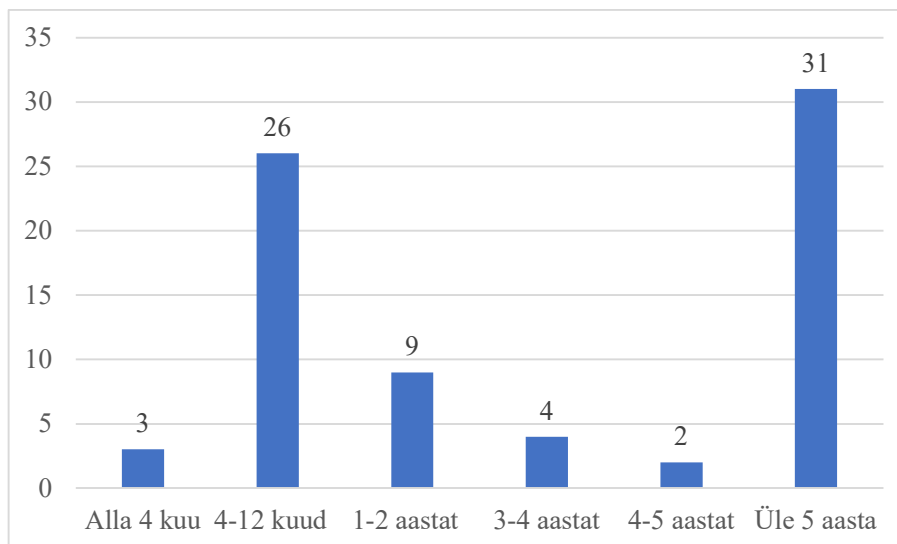
### 3. UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISE UURING

#### 3.1. Tootmistöötajate küsitlus

Tootmistöötajate küsitlusele vastanutest avaldas oma vanuse 72 töötajat, kuid 3 jättis selle vastamata. Kõige noorem töötaja oli 22-aastane ja kõige vanem 62-aastane. Töötajate keskmine vanus oli 42,9 aastat ja vanuse standardhälve oli 10,6 aastat. 50% vanuse avaldanud töötajatest olid kuni 44-aastased, ülejäänud olid 45-aastased või vanemad. Vastajate hulgas oli 64 naist ja 11 meest, mis tähendab, et naised moodustasid 85,3% ja mehed 14,7%. Vastajatest 44 (58,7%) olid Eesti kodanikud, 23 (30,7%) Eestis pikka aega elanud välismaalased ja 8 (10,7%) Eestis ajutiselt viibivad välismaalased.

43 vastajat töötasid monteerijana ja 19 operaatorina, 2 olid laotöötajad, 1 tehnik, 1 valaja ja 1 insener. Ülejäänud 8 töötajat vastasid, et on tootmistöölised või -töötajad või jätsid oma ametikoha märkimata. 5 vastajal oli magistrikraad ning 11 vastajal rakenduskõrghariduse diplom või bakalaureusekraad. 36 oli kutseharidusega, 20 keskharidusega ja 3 põhiharidusega.

Enamus küsitlusele vastanutest olid töötanud ettevõttes kas üle 5 aasta (31 vastajat) või 4–12 kuud (26 vastajat). 3 vastajat oli töötanud alla 4 kuu. (Joonis 2) Seega oli suur osa vastajatest sisse elanud pikka aega tagasi, kuid samas oli valimis märkimisväärselt palju neid, kelle sisseelamisperiood oli hiljuti lõppenud või alles kestab. Edasise analüüsi jaoks jaotati vastajad staaži alusel kolme rühma: kuni 1 aasta, 1–5 aastat ja üle 5 aasta. Esimene rühm oli sisse elanud hiljuti või alles sisse elamas, teine mõnda aega tagasi ja kolmandal oli sellest möödunud juba pikem ajavahemik.



Joonis 2. Tootmistöötajate küsitlusele vastanute jaotus staaži järgi ettevõttes, vastajate arv  
Allikas: autori koostatud

Tootmistöötajate vastused näitasid, et 70,7%-l juhtudest olid töötaja ja ettevõtte esindaja kohtunud värbamise ning esimese tööpäeva vahel. 49,3% töötajatele oli enne esimest tööpäeva korraldatud ringkäik ettevõttes. Samas rohkemal kui 80%-l juhtudest ei olnud töötajatele enne esimest tööpäeva saadetud töö või ettevõtte kohta infot, sisseelamise ajakava ega ettevõtte tervitusi. (lisa 4)

Esimesel tööpäeval oli peaaegu kõikidele töötajatele väljastatud tööriided ja isikukaitsevahendid (97,3%), tagatud vajalik ligipääs tööruumidesse (94,7%) ning tutvustatud töötingimusi (89,3%). 78,7%-l juhtudest oli töötaja võtnud vastu otsene juht või juhendaja ning kolmveerandile töötajatest oli korraldatud ekskursioon ettevõttes. Mõnevõrra väiksemale osale töötajatest oli esimesel tööpäeval tagatud ligipääs kõikidesse vajalikesse süsteemidesse (65,3%) ning jagatud ettevõtte kohta üldinfot (58,7%). Mitte ükski töötajatest ei olnud saanud tervituskingitust ega uue töötaja paketti.

Töökohta tutvustavatest tegevustest oli laialdaselt kasutusel selgitamine, kelle poole küsimustega pöörduda (92,0%), töökohustuste, ülesannete (89,3%) ning töökorralduse ja eesmärkide selgitamine (81,3%) ja kindla töö määramine (84,0%). Harvemini oli uuele töötajale selgitatud aga tema töö olulisust ettevõtte jaoks (62,7%) ning üksnes veidi rohkem kui kolmandikule uutest töötajatest oli räägitud koolitusvõimaluste kohta (36,0%).

Sotsialiseerimisele suunavaid tegevusi kasutati võrreldes juhendamise ja töökoha tutvustamisega vähem. Selleks oli kõige rohkem kasutatud lähenemist, mis tähendab, et uuele töötajale olid määratud tööülesanded, mida täites puutus ta kokku eri osakondade või meeskondade töötajatega (62,2%). Töötaja tutvustamist kollektiivile või kutsumist töövälisetele üritustele oli rakendatud vähem kui poolte töötajatega. Sealjuures oli töötajat sagedamini tutvustatud vaid oma meeskonna liikmetele.

Juhendamise ja töökohal korraldatava õppe juures oli kõige sagedam tööülesannete demonstreerimine uuele töötajale (86,7%) ning juhendajapoolne vastamine töötaja küsimustele (85,3%). Rohkem kui pooltele töötajatele oli määratud kindel juhendaja (60,0%) ja õppematerjalid (53,3%). Samas uue töötaja käsiraamat või arenguplaanid olid olnud kasutusel vaid väheste töötajate puhul (13,3%). Töövälisete tegevuste puhul oli juhendamist pakutud vähem kui 10%-le töötajatest.

Uutele töötajatele pakutav koolitus oli olnud peamiselt ettevõttesisene ja otseselt tööülesannetega seotud. Selliseid koolitusi oli pakutud ligikaudu 75%-le uuringus osalenud töötajatele. Ettevõtteväliseid ja ettevõtet tutvustavaid koolitusi oli pakutud umbes kolmandikule töötajatele. Koolitused, mis ei olnud otseselt seotud tööülesannetega (2,7%) ja koolitused eesti keele ja kultuuri kohta (2,7%), olid kasutusel väga harva.

Järgmisena rakendati hii-ruut testi, et võrrelda uute töötajate sisseelamistegevuste erinevusi selle järgi, kas tegemist on Eesti kodanikuga, Eestis pikka või lühikest aega viibiva välismaalasega (lisa 5). Enne esimest tööpäeva ega ka esimesel tööpäeval toimuvate tegevuste juures olulisi erinevusi ei tuvastatud. Samuti ei erinenud töökoha tutvustamine. Sotsialiseerimise puhul aga selgus, et Eestis lühikest aega viibivaid välismaalasi oli tutvustatud teistele ettevõtte töötajatele sagedamini (62,5%) kui Eesti kodanikke (27,9%) ja pikka aega Eestis elavaid välismaalasi (4,4%). Olulisi erinevusi selle põhjal, milline oli töötaja seos Eestiga, juhendamises ning töökohal toimivas õppes ei tuvastatud.

Tootmistöötajate staaži järgi tehtud analüüs näitas, et pisut enam (31,0%) oli enne esimest tööpäeva infot saadetud nendele töötajatele, kes olid ettevõttes töötanud kuni aasta aega. Samuti oli kuni aasta ettevõttes töötanutele suurema tõenäosusega tehtud esimesel tööpäeval ettevõtet tutvustav ekskursioon (93,1%), tutvustatud töötingimusi ja -korraldust (96,6%) ning tagatud ligipääs vajalikesse süsteemidesse (89,7%). Kõikidele kuni aasta ettevõttes töötanutele oli



tutvustatud töökohustusi ja -ülesandeid, samal ajal kui pikema staažiga töötajate puhul ei olnud seda tehtud kõigile. Sotsialiseerimises puudusid staaži järgi olulised erinevused. Töökohal toimuva juhendamise ja õppe puhul oli kuni aastase staažiga töötajatele sagedamini antud tagasisidet (58,6%) ning koostatud arenguplaan (34,5%). Kuni aastase staažiga töötajatele oli sagedamini pakutud otseselt tööülesannetega seotud koolitust (96,6%), enam kui viieaastase staažiga töötajaid oli sisseelamise käigus saadetud rohkem ettevõttevälisele koolitusele (64,5%).

Uuringus osalenud töötajad hindasid enne tööle asumist korraldatud sisseelamistegevustest kõige tähtsamaks ringkäiku ettevõttes ning info saamist töö ja ettevõtte kohta. Kõige vähem tähtsamaks peeti tervituste saatmist e-posti teel. (lisa 7) Tervikuna võib siiski väita, et tootmistöötjate arvates ei ole kõige tähtsamad tegevused sisseelamise juures need, mis korraldatakse enne esimest tööpäeva, vaid esimesel tööpäeval. Eriti oluliseks peeti töötingimuste tutvustamist, juurdepääsu tagamist tööruumidesse ning tööriiete ja isikukaitsevahendite väljastamist. Ka seda, et uue töötaja võtaks vastu tema otsene juht, peeti väga tähtsaks. Tähtis oli ka ettevõtet tutvustav ekskursioon ja ettevõtte kohta üldinfo jagamine. Seevastu uue töötaja tervituskingitust peeti võrdlemisi ebaoluliseks. Samuti peeti väga oluliseks töökohta tutvustavaid tegevusi: kõige olulisemateks hinnati eesmärkide ja töökohustuste tutvustamist ning selgitamist, kelle poole küsimustega pöörduda. Selles rühmas olid erinevused tegevuste olulisuse vahel väikesed.

Sotsialiseerimistegevustest peeti kõige olulisemaks töötaja tervitusüritust ja meeskonnaliikmetele tutvustamist. Ülejäänud tegevuste tähtsust hinnati võrdlemisi madalaks. Juhendamine ja õpe töökohal olid samuti küsitlusele vastanute arvates uute töötajate jaoks olulised. Kõige tähtsamaks peeti selle juures kindla, uue töötaja sisseelamist toetava juhendaja olemasolu ja juhendaja suutlikkust vastata töötaja küsimustele. Samuti peeti oluliseks tööülesannete demonstreerimist, tagasisidestamist ning õppematerjale. Koolituste puhul peeti väga tähtsaks otseselt tööülesannetega seotud koolituse pakkumist uuele töötajale ning ettevõttesiseseid koolitusi. Ülejäänud koolitustega seotud tegevusi hinnati vähem tähtsateks. Kõige ebaolulisemaks peeti koolitust, mis ei ole otseselt seotud tööülesannetega, ning koolitusi eesti kultuurist.

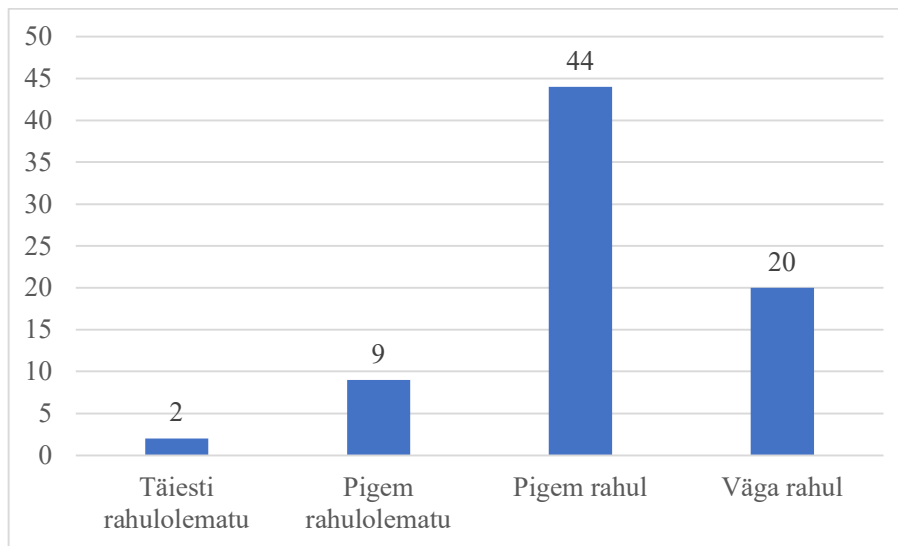
Järgmisena rakendati dispersioonanalüüsi, et võrrelda erinevusi uute töötajate hinnangutes sisseelamistegevuste olulisuse kohta selle järgi, kas tegemist on Eesti kodanikuga, Eestis pikka või lühikest aega viibiva välismaalasega (lisa 8). Esimese tööpäeva tegevuste juures pidasid Eesti kodanikud ringkäiku ettevõttes pisut tähtsamaks kui välismaalased, teiste tegevuste juures olulised erinevused puudusid. Esimese tööpäeva tegevustest pidasid nii Eesti kodanikud kui ka ajutiselt

Eestis viibivad välismaalased olulisemaks vajalikesse ruumidesse ja süsteemidesse juurdepääsu tagamist, töötingimuste tutvustamist ning ettevõtte kohta üldinfo jagamist, Eestis alaliselt viibivad välismaalased aga ei hinnanud neid niivõrd oluliseks. Töökoha tutvustamises ning sotsialiseerimistegevustes rühmadevahelisi erinevusi ei tuvastatud. Juhendamise puhul pidasid töökoha teemadel nõustamist tähtsamaks ajutiselt Eestis viibivad välismaalased. Nemad pidasid ka pisut olulisemaks otseselt tööülesannetega seotud koolitust ning koolitust eesti kultuuri kohta.

Enne esimest tööpäeva toimuvate tegevuste tähtsuse hinnangutes ei esinenud olulisi erinevusi töötajate staaži järgi (lisa 9). Esimese tööpäeva tegevustest pidasid kuni aastase staažiga töötajad olulisemaks ettevõtte kohta üldinfo jagamist. Kuni aastase ning pooleteiseaastase staažiga töötajad pidasid ligipääsu tagamist kõikidesse vajalikesse süsteemidesse tähtsamaks kui pikema staažiga töötajad. Ettevõttes lühemat aega olnud tootmistöötajad pidasid töökoha tutvustamise juures olulisemaks kindla töö andmist esimesel nädalal, töökorralduse ja töö olulisuse selgitamist. Sotsialiseerimistegevuste juures selgus, et kuni aastase staažiga töötajate jaoks on olulisemad töötaja tutvustamine teistele töötajatele ning tööülesanded, mis võimaldavad kontakte eri osakondade töötajatega. Seevastu pooleteiseaastase staažiga töötajad pidasid mõnevõrra tähtsamaks töötaja tervitamist ja meeskonnaliikmetele tutvustamist. Juhendamise puhul pidasid nii aastase kui ka pooleteiseaastase staažiga töötajad olulisemaks kindla juhendaja olemasolu ja arenguplaani koostamist. Koolituse puhul oli lühema staažiga töötajate jaoks olulisem otseselt tööülesannetega seotud ja ettevõtet tutvustava koolituse pakkumine, pooleteiseaastase staažiga töötajad pidasid tähtsamaks koolitust eesti kultuuri ja tavade kohta.

Tootmistöötajate rahuloluhinnangud sisseelamistegevustele on üksikute väidete kaupa esitatud lisa 10. Et selgitada välja, kas rahulolu kohta käivate väidete koondamine rühmadesse on põhjendatud, hinnati tulemuste reliaablust. Reliaabluse hinnangud Cronbachi alfa järgi olid järgmised: rahulolu tegevustega enne tööle asumist – 0,90; rahulolu vastuvõtu ja juhendamisega esimesel tööpäeval – 0,84; rahulolu töökoha tutvustusega – 0,83; rahulolu sotsialiseerimisega – 0,89; rahulolu juhendamise ja õppega töökohal – 0,90; rahulolu koolitusega – 0,88. Seega võib reliaablust pidada väga heaks ja väidete koondamine on põhjendatud.

Sellele lisaks oli küsimustikus küsimus tootmistöötajate sisseelamisega rahulolu kohta tervikuna. Ülekaalukalt oli töötajaid (44 vastajat), kes on sisseelamisega pigem rahul. Selle järgnevad töötajad (20 vastajat), kes olid väga rahul. Vaid üheksa töötajat olid pigem rahulolematud ja kaks töötajat täiesti rahulolematud (Joonis 3).



Joonis 3. Tootmistöötajate rahulolu sisseelamisega tervikuna, vastajate arv  
Allikas: autori koostatud

Tootmistöötajad olid sisseelamise juures kõige rohkem rahul töökoha tutvustusega. Ülejäänud sisseelamistegevuste rühmades olid rahuolu vahel väga väiksed erinevused. Veidi madalamaks võib pidada rahulolu sisseelamistegevustega, mida korraldatakse enne tööle asumist. (tabel 4)

Tabel 4. Tootmistöötajate sisseelamisega rahulolu keskväärtused ja standardhälbed

	M	SD
Enne tööle asumist	3,03	0,82
Esimesel tööpäeval: vastuvõtt ja juhendamine	3,11	0,73
Töökoha tutvustus	3,32	0,68
Sotsialiseerimine	3,09	0,80
Juhendamine ja õpe töökohal	3,11	0,80
Koolitus	3,12	0,70
Rahulolu tervikuna	3,09	0,70

Allikas: autori koostatud

Töötmistöötajate rahulolus sisseelamisega ei tuvastatud olulisi erinevusi selle põhjal, kas töötaja oli seotud Eestiga (tabel 5). Töötaja staaži järgi aga selgus, et kuni üheaastase staažiga töötajad olid juhendamise ja õppega töökohal ning koolitustega rohkem rahul. Samuti oli ettevõttes kuni aasta töötanutel rahulolu sisseelamisega tervikuna kõrgem. (tabel 6)

Tabel 5. Tootmistöötajate sisselamisega rahulolu keskväärtused ja töötaja Eestiga seose järgi

	Eesti kodanik	Alaline välismaalane	Ajutine välismaalane	F	p
Enne tööle asumist	3,02	3,04	3,00	0,01	0,99
Esimesel tööpäeval: vastuvõtt ja juhendamine	3,09	3,01	3,50	1,39	0,26
Töökoha tutvustus	3,28	3,23	3,75	1,89	0,16
Sotsialiseerimine	3,10	3,04	3,13	0,05	0,95
Juhendamine ja õpe töökohal	3,11	3,04	3,38	0,53	0,59
Koolitus	3,20	2,97	3,17	0,78	0,46
Rahulolu tervikuna	3,07	3,09	3,25	0,22	0,80

Allikas: autori koostatud

Tabel 6. Tootmistöötajate sisselamisega rahulolu keskväärtused töötaja staaži järgi

	Kuni 1 aasta	1-5 aastat	Üle 5 aasta	F	p
Enne tööle asumist	3,15	2,89	2,98	0,59	0,56
Esimesel tööpäeval: vastuvõtt ja juhendamine	3,26	3,02	3,00	1,11	0,34
Töökoha tutvustus	3,43	3,24	3,24	0,61	0,55
Sotsialiseerimine	3,32	2,84	2,98	2,32	0,11
Juhendamine ja õpe töökohal	3,43	2,87	2,93	4,12	0,02
Koolitus	3,38	2,92	2,96	3,61	0,03
Rahulolu tervikuna	3,34	2,93	2,94	3,23	0,05

Allikas: autori koostatud

Küsimused 11 ja 12 võimaldasid töötajatel avatud küsimuse vormis esitada sisseelamise kohta tagasisidet ning teha ettepanekuid, mida selles muuta. Vastuse põhjal moodustatud kategooriad on esitatud tabelis 7.

Tabel 7. Tootmistöötajate sisseelamise tagasisidekategoriate esinemissagedused

Kategooria	Sagedus
Mentorlus	12
Sotsialiseerimine	8
Selged põhimõtted	7
Juhendamine	4
Ettevõtte tutvustamine	4
Koolitus	3
Info jagamine uuele töötajale	3
Abi küsimise võimalus	3
Eesmärkide ja tegevuskava seadmine	2
Tagasiside	2
Sisseelamisega kohe alustamine	2
Uuele töötajale rohkem tähelepanu osutamine	2
Eesti keele õpe	1
Sõbralik suhtumine	1
Tööks vajalike materjalide tagamine	1
Uue töötaja käsiraamat	1

Allikas: autori koostatud

Kõige enam mainiti vastustes mentorlust. Töötajad pidasid oluliseks, et uuel töötajal oleks mentor või juhendaja, kes temaga tegeleb. See võib olla näiteks grupijuht või ka mõni teine kogenum töötaja. Vastused viitasid probleemile, et kuna mentoreid ei ole, siis peavad teised töötajad uut töötajat juhendama, mis aga segab nende tööd. Samuti märgiti, et uute töötajate juhendamine peaks olema tasustatud, niisiis töötajad, kelle tööülesanne see ei ole, ei peaks seda tasuta tegema. Kõik töötajad ei soovi ka uusi töötajaid juhendada, samuti ei ole igalühel selleks oskust ega piisavat kogemust.

Tootmistöötajate vastused näitasid, et soovitakse rohkem uue töötaja sotsialiseerimist. Selleks pakuti välja ühisürituste korraldamine, uute töötajate tutvustamine kollektiivile ja tervitamine. Töötajad märkisid, et neil endal läks sisseelamine aeglaselt, sest kontaktide loomine teiste töötajatega võttis aega.

Uuringus osalenud töötajad pidasid sisseelamise juures vajalikuks selgete põhimõtete rakendamist. Ühele vastajale tundus, et mõne töötajaga tegeletakse rohkem ja teiselt eeldatakse, et ta saab ise kõigega hakkama. Neid põhimõtteid tuleks rakendada kõigi uute töötajate puhul. Soovitati kirjaliku sisseelamisprogrammi koostamist.

Uuringus osalejad pidasid vajalikuks uutele töötajatele juhendamise pakkumist. Sealjuures võiks juhendamine olla põhjalikum ning kõrgema tasemega. Juhendamine peaks sisaldama valmistööde

demonstreerimist ja kogu tööprotsessi. Samuti pidasid tootmistöötajad vajalikuks uutele töötajatele info jagamist ja ettevõtte tutvustamist, viimase raames võib korraldada ettevõttes ringkäigu. Uutele töötajale peaks pakkuma põhjalikumalt ja pikemat koolitust ning võimaldama abi küsimist. Uusi töötajaid peaks julgustama, et nad pöörduks abi saamiseks mentori poole. Üleüldse peaks uutele töötajale rohkem tähelepanu pöörama ja nendesse sõbralikumalt suhtuma.

Töötaja sisseelamine peaks algama kohe töösuhte alguses. Selle kohta, kas esimesel tööpäeval või juba värbamise käigus, vastused lahknesid, kuid igal juhul soovitakse, et uue töötajaga tegeletaks viivitamata. Peale selle pakuti välja, et uutele töötajatele peaks pakkuma keeleõpet ning tuleks jälgida, et neile antakse tööks vajalikud materjalid. Üks uuringus osaleja soovitas uue töötaja käsiraamatu loomist.

### **3.2. Personalitöötajate küsitlus**

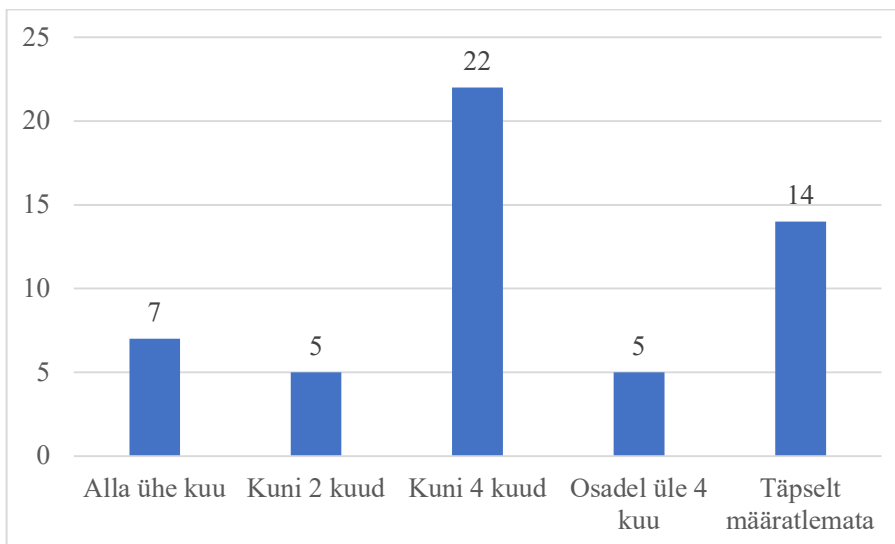
Uuringus osalenud personalitöötajatest 12 (22,6%) töötas 250 või enama töötajaga ettevõttes. Kõige rohkem – 22 (41,5%) – oli personalitöötajaid, kes töötasid 50–249 töötajaga ettevõttes. 13 personalitöötajat (24,5%) esindasid 10–49 töötajaga ettevõtteid ning 6 personalitöötajat (11,3%) kuni 9 töötajaga ettevõtteid.

Uuringus osalenud ettevõtetest 11 tegutsesid puidu- ja mööblitööstuses, 9 toiduainetööstuses, 7 elektroonikatööstuses, 6 keemiatööstuses, 2 metallitööstuses, 2 tekstiilitööstuses, 1 ehitusmaterjalide tootmises. Ülejäänud 15 ettevõtet tegutsesid muudel tööstusharudel või jätsid oma tegevusvaldkonna täpselt määratlemata.

26-s uuringus osalenud ettevõttes (49,1% vastanutest) ei töötanud Eestis ajutiselt elavaid välismaalasi. 16 ettevõttel (30,2%) oli neid alla 10% töötajatest, 5 ettevõttel (9,4%) 10–24% personalist, 3 ettevõttel (5,7%) 25–49% töötajaskonnast ning 3 ettevõttel (5,7%) 50% või rohkem töötajatest.

21 personalitöötaja väitel oli ettevõttes kirjalikult fikseeritud sisseelamisprogramm. 32 ettevõttes selline kirjalik programm puudus. Niisiis esines see 39,6%-l ettevõtetest. Sisseelamisprogrammid kestavad kõige sagedamini kuni 4 kuud (22 ettevõtet). Mitmes ettevõttes oli sisseelamisperioodi pikkus võrdne katseajaga, mille puhul rakendatakse sageli perioodi võimaliku kestusega kuni 4

kuud. Üksikutes ettevõtetes võib sisseelamine kesta vaid mõned päevad, kokku 7 ettevõttes oli see kõikidel töötajatel alla 1 kuu. Sealjuures üks personalitöötaja vastas, et uued töötajad pannakse kohe tööle ilma sisseelamiseta. (Joonis 4)



Joonis 4. Sisseelamisprogrammi kestus personalitöötajate hinnangul, vastajate arv  
Allikas: autori koostatud

5 ettevõttes jäi sisseelamisperioodi pikkus alla 2 kuu. Sealjuures võib ka nendes ettevõtetes osal töötajatel kesta sisseelamine vähem kui 1 kuu, sest selle ajaline kestus sõltub mitme personalitöötajate hinnangul ametikohast ja ka töötaja kohanemise kiirusest. 5 ettevõttel oli vähemalt osal töötajatel sisseelamine pikem kui 4 kuud, ühe ettevõtte puhul võis see ulatuda isegi kuni 1,5 aastani. 14 personalitöötajat ei määratlenud täpselt, kui palju sisseelamine kestis. Sellistel juhtudel personalitöötajad enamasti vastasid, et sisseelamine toimub vajaduse järgi või sõltub töötajast ja ametikohast.

Personalitöötajate küsitluse tulemused näitasid, et enne esimest päeva korraldatud tegevustest oli kõige sagedam ettevõttes ringkäigu tegemine, millele järgnes kohtumine ettevõtte esindajaga enne esimest tööpäeva. Tervitusi ja sisseelamise ajakava saatsid uutele töötajatele vähemalt mõnikord enne esimest tööpäeva vastavalt 44,2% ja 49,1% personalitöötajatest. (lisa 11) Tulemuste põhjal saab üldistada, et ettevõtete lähenemised sisseelamistegevustele varieeruvad.

Esimesel tööpäeval tagasid peaaegu kõik ettevõtted uutele töötajatele juurdepääsu vajalikesse tööruumidesse ning tutvustasid töötingimusi. Rohkem kui 80% ettevõtetest tegi kõikidele uutele töötajatele ettevõttes esimesel päeval ekskursiooni. Kolmveerand ettevõtetest andis kõikidele

töötajatele tööriided ja isikukaitsevahendid ning tagas juurdepääsu tööks vajalikesse süsteemidesse. Seevastu ettevõtte üldinfo jagamist tuli vähem ette ning tervituskingitusi tegid vähemalt mõnikord vaid 34,0% ettevõtetest.

Töökoha tutvustuse juures selgitasid peaaegu kõik 98,1% ettevõtetest töötajale töökohustusi ja -korraldust. Laialdaselt levinud praktikad olid ka töö eesmärkide selgitamine ja teavitamine, kelle poolde küsimustega pöörduda. Kindla töö andmine esimesel tööpäeval ning töö olulisuse selgitamine olid kasutusel mõnevõrra vähem, kuid siiski pooltes ettevõtetes kõikide töötajate puhul. Kõige vähem (41,5%) selgitati töökoha tutvustamise juures koolitusvõimalusi.

Sotsialiseerumistegevusi rakendati uute töötajate puhul harvemini. Kõige sagedam (60%) oli töötaja tervitamine ja tema tutvustamine meeskonnale, töötaja tutvustamist laiemale kollektiivile rakendati harvem (47,2%). Töövälistele üritustele kutsumist ning tööülesandeid, mida tehes saaks luua teiste osakondade töötajatega kontakte, võimaldati veelgi vähem.

66% küsitlusele vastanud ettevõtetest määras kõikidele uutele töötajatele isikliku juhendaja. Juhendamise ja töökohal toimuva õppe juures oli laialt levinud juhendaja vastuste võimaldamine uue töötaja küsimustele. Tööülesannete demonstreerimist tuli kõikide töötajate puhul ette veidi rohkem kui pooltes ettevõtetes. Harvemini anti uuele töötajale tagasisidet. Uue töötaja käsiraamat oli kõikide töötajate puhul kasutuses ühes kolmandikus uuringus osalenud ettevõtetest. Seevastu arenguplaani koostamist rakendati veelgi vähem, mida võis öelda ka töövälistel teemadel nõustamise kohta.

Uutele töötajatele pakuti kõige rohkem ettevõttesisest (49,1%), otseselt tööülesannetega seotud (45,3%) ja ettevõtet tutvustavat koolitust (45,3%). Ettevõtteväline koolitus, samuti koolitused eesti keele ja kultuuri kohta ei olnud enamikus ettevõtetes sisseelamistegevustena kasutusel. Koolitustegevuste puhul võib samamoodi nagu esimese tööpäeva tegevuste puhul väita, et ettevõtete vahel oli nendes märgata erinevusi.

Ettevõtte suuruse järgi esinesid vaid üksikud erinevused sisseelamistegevuste rakendamises (lisa 12). 50 töötajaga ja suuremad ettevõtted tagasid enamikule töötajatele esimesel tööpäeval juurdepääsu tööks vajalikesse süsteemidesse. Suuremad ettevõtted pakkusid uutele töötajatele ka rohkem ettevõttesisest koolitust. Ülejäänud teemade puhul puudusid statistiliselt olulised erinevused uute töötajate sisseelamises, arvestades ettevõtte töötajate arvu.



Ajutiste välismaalastest töötajate olemasolu järgi tuvastati, et suurema tõenäosusega tutvustavad selliste töötajatega ettevõtted uuele töötajale töötingimusi esimesel tööpäeval. Samuti pakkusid ajutiste võõrtöötajatega ettevõtted rohkem nõustamist töövälistel teemadel ning eesti kultuuri ja tavade seotud koolitust. (lisa 13)

Personalitöötajate sõnul plaanisid ettevõtted kõige rohkem muuta uue töötaja käsiraamatu sisu (tabel 8). Ettevõtetel, kus seda veel kasutusel ei ole, oli selle välja töötamine plaanis või parajasti käsil.

Tabel 8. Ettevõttes plaanitavate sisseelamise muudatuste kategooriad

Kategooria	Sagedus
Uue töötaja käsiraamat	6
Kirjalik sisseelamisprogramm	5
Keeleõpe	2
Koolitused	1
Mentorlus	1
Koostöö	1

Allikas: autori koostatud

Teine sagedam muudatus oli kirjaliku sisseelamisprogrammi koostamine. Sellise programmiga sooviti sisseelamisprotsessi muuta ühetaolisemaks, et kõik töötajad saaksid osa võtta samadest tegevutest. Üks ettevõtte plaanis välja töötada mitmesugused sisseelamisprogrammid eri ametikohtadel töötajatele. Ühes ettevõttes oli sisseelamisprogramm osa ametikohtade jaoks, kuid ettevõtte soovis seda laiendada kogu personalile.

Kaks ettevõtet soovisid kasutusele võtta keeleõppeprogrammid uutele töötajatele. Siin oli tegemist eesti keele õppega, kuna mõlemas ettevõttes oli 10–24% töötajatest ajutised võõrtöölised. Samas personalitöötajad keeleõppeprogrammi sisu kohta täpsemalt ei vastanud.

Peale selle sooviti sisseelamise juures arendada koolitusi uutele töötajatele, kehtestada mentorite süsteem ja parandada osakondadevahelist koostööd. Ülejäänud ettevõtted mainisid, et ei kavatsenud sisseelamise juures muudatusi teha. Märkiti, et muudatusi tehakse saadud tagasiside põhjal ning praeguses olukorras ei ole selleks põhjust. Samuti viitas mõni vastus sellele, et praeguses olukorras ei peeta sisseelamisprogrammi muutmist kõige olulisemaks teemaks.

### 3.2. Järeldused ja ettepanekud

Kuna tootmistöötajate küsimustikule vastas enam kui 60% ettevõtte töötajatest, siis võib tulemusi üldistada kõigile selle ettevõtte töötajatele. Tulemuste üldistamisel kõikidele tootmistöötajatele tuleb olla ettevaatlikum, sest on võimalik, et tulemused on mõjutatud ettevõtte eripäradest. Teisalt aga kattuvad suures osas tootmistöötajate ja personalitöötajate küsitlused sisseelamistegevuste rakendamise juures. See võimaldab järeldada, et tootmisettevõtte, milles küsitlus tehti, on sisseelamisprotsessi poolest sarnane teiste Eesti töötleva tööstuse ettevõtetega. Seega võib autori arvates pidada tootmistööliste sisseelamise uuringu tulemusi teistele Eesti töötleva tööstuse ettevõtetele laiendatavaks. Samuti võib laiendatavaks pidada personalitöötajate küsitluse tulemusi, kuna küsitluse valim sai plaanitud piisava suurusega.

Magistritöö esimene uurimisküsimus oli: milliseid sisseelamisprogramme ja sisseelamist toetavaid tegevusi rakendavad tootmisettevõtted uute töötajatega? Uuringu tulemused näitavad, et kirjalik sisseelamisprogramm on koostatud vähem kui pooltes uuritud ettevõtetest, kuid tootmisettevõtted rakendavad vaatamata sellele mitmekesiseid tegevusi uue töötaja sisseelamise toetamiseks. Kõige rohkem rakendatakse tegevusi, mis on otseselt vajalikud uuele töötajale töötamise võimaldamiseks. On igati loogiline, et selleks, et töötaja saaks tööle asuda, tuleb talle väljastada vajalikud töövahendid ja kasutajaõigused, samuti selgitada töö eesmärke, ülesandeid ja korraldust. Tootmistööde puhul on igati asjakohane ka töö demonstreerimine ja üksikasjalik juhendamine töökohal, mis on võrdlemisi laialt kasutusel. Koolitustest pakutakse uutele töötajatele kõige sagedamini sellist, mis on tööga otseselt seotud ning enamasti toimub see ettevõttes kohapeal.

Nende tulemuste põhjal võib väita, et tootmisettevõtted järgivad põhimõtet, et sisseelamise alguses on oluline uutele töötajatele informatsiooni edastamine (Solinger *et al.* 2013; Krasman 2015). Töö korralduse, eesmärkide ja ülesannete selgitamisel, samuti töötaja küsimustele vastamisel on kahtlemata tegemist informatsiooni jagamisega ning siinsed uurimistulemused näitavad, et enamikul juhtudel tegeletakse sellise info jagamisega juba esimestel tööpäevadel. Enamikul juhtudel algab töötajate sisseelamine Eesti tootmisettevõtetes juba enne esimest tööpäeva. Selliseid tegevusi rakendatakse siiski veidi vähem kui hilisemaid sisseelamistegevusi. Seega võib väita, et enamikus tootmisettevõtetes järgitakse Solingeri *et al.* (2013), Krasmani (2015), Arturi (2019) ja Kasaki (2020) rõhutatud põhimõtet, et sisseelamine algab värbamise käigus või värbamise ja esimese tööpäeva vahelisel ajal.

Uurimistulemused näitavad, et tegevusi uue töötaja sotsialiseerimiseks rakendatakse vähem. Töötajat tutvustatakse peamiselt oma meeskonnale, kuid harvem suuremale kollektiivile. Kuigi osale uutele töötajatele antakse tööülesandeid, mis võimaldavad neil kontakte saada, siis ühisüritusi nende sotsialiseerimiseks rakendatakse vähe. Cable *et al.* (2013) on soovitanud uutele töötajatele pakkuda tegevusi, mis soodustavad neil kontaktide tekkimist kaastöötajatega, kuid selle uuringu tulemused näitavad, et paljude uute tootmistöötajate puhul on sellised võimalused olnud tagasihoidlikud. Tootmistööliste küsitluses oli 60%-le töötajatest määratud kindel juhendaja, personalitöötajate uuringust selgus, et 66% ettevõtetest määrab kõikidele töötajatele kindla juhendaja. Seega on mentori rakendamine tootmisettevõtetes enamikul juhtudel kasutusel.

Personalitöötajate küsitluse tulemuste järgi on töötajate sisseelamise kestus enamasti kuni neli kuud, osa ettevõtteid samastavad sisseelamise kestuse töötaja katseajaga. Võib väita, et sisseelamisprogrammi kestus vastab enamasti teoorias soovitatule.

Ligi 40% uuritud ettevõtetest rakendavad kirjalikult fikseeritud sisseelamisprogrammi. Snelli (2006) väitel aitab formaalne sisseelamisprogramm tagada sisseelamise ühtsuse kõikidele töötajatele ning ka Bauer (2011) soovitab organisatsioonidel rakendada formaalset sisseelamisprogrammi. Positiivse poole pealt võib välja tuua, et mitu uuringus osalenud ettevõtet kavatsevad formaalse sisseelamisprogrammi kasutusele võtta. Uue töötaja käsiraamat on kasutusel vaid vähestes tootmisettevõtetes, kuid positiivseks võib pidada seda, et mitu ettevõtet kavatsevad selle kasutusele võtta. McKelvey ja Frank (2018) soovivad uue töötaja käsiraamatu rakendamist põhjusel, et see aitab töötajal iseseisvalt vajalikku infot otsida.

Uurimistulemused viitavad sellele, et kõige rohkem rakendatakse selliseid sisseelamistegevusi, mis on otseselt vajalikud ja annavad eeldatavasti kasu lühemas perspektiivis. Pikaajalisemale kasule orienteeritud tegevused, nagu näiteks töötajale tema töö tähtsuse selgitamine, organisatsiooni tutvustamine või sotsialiseerimine, on vähem kasutusel. Harpelundi (2019) käsitluse kontekstis võiks väita, et tootmisettevõtted tegelevad mõnevõrra rohkem orientatsiooniga kui ülejäänud sisseelamisega. Tegevusi töötaja kaasatuse suurendamiseks ja pikaajalisema ettevõttega sidumiseks rakendatakse vähem. Armstrongi ja Taylori (2020) käsitluse kontekstis on tootmistöötajate sisseelamisprotsessi juures rakendatud kõik selle osad – vastuvõtt ja esmane juhendamine, töökoha tutvustus, õpe töökohal ja ametlik koolitus. Kleini ja Heuseri (2008) järgi lisandub sellele sotsialiseerumine, mille puhul võib küll selle uuringu põhjal väita, et sotsialiseerimistegevustele pööratakse vähem tähelepanu.

Tootmistööliste uuringu tulemused ei näidanud, et sisseelamisprogrammis oleks suuri erinevusi selle järgi, kas töötaja puhul on tegemist Eesti kodaniku või välismaalasega, kuid samal ajal avaldusid erinevused sisseelamistegevustes selle põhjal, kas ettevõttes töötab ajutisi võõrtöölisi. Niisiis võib järeldada, et sisseelamistegevuste rakendamine sõltub pigem sellest, milline on ettevõtte töötajaskond ning seda üksiku töötaja jaoks eriti ei kohaldata. Näiteks kui ettevõttes töötab ajutisi võõrtöölisi, kes sageli moodustavad töötajatest märkimisväärse osa, mõnikord isegi üle 50%, siis on küllaltki tõenäoline, et võõrtöölistele pakutakse koolitusi eesti keelest ja kultuurist ning neid nõustatakse töövälistes küsimustes. Kui aga ettevõttes võõrtöölisi väga palju ei ole, näiteks uuritud tootmistööliste ettevõttes oli neid veidi üle 10%, siis on võimalik, et selliseid võõrtöölistele suunatud sisseelamistegevusi ettevõttes ei rakendata.

Uurimistulemused viitavad sellele, et uute töötajate koolitusprotsess on muutunud. Pikema staažiga töötajad on osalenud rohkem ettevõttevälistel koolitustel. Seega on aja jooksul ilmselt kasvanud ettevõtte võimalus kohapeal uusi töötajaid koolitada ning seetõttu on see protsess koondatud ettevõtte sisse ja uusi töötajaid suuremas osas ettevõttevälisele koolitusele enam ei saadeta. Samuti võib väita, et kogu sisseelamisprotsess on muutunud aja jooksul mitmekesisemaks ja põhjalikumaks. Sellele viitab asjaolu, et sisseelamistegevuste pakkumine on suurenenud. Peamiselt spetsiifilisematele koolitustele keskendumine võib olla seotud tootmisettevõtte eripäradega, kuna tootmistöötajad vajavad spetsiifilisi oskuseid (McKelvey, Frank 2018). Samas näitavad töö tulemused, et võõrtöölistega ettevõtetele pakutakse koolitusi eesti keele ja kultuuri kohta, mille olulisust on rõhutanud Roberts (2010) ning Malik ja Maroop (2017).

Magistritöö teine uurimisküsimus oli: millised on tootmistööliste ootused ja rahulolu sisseelamise toetamisega? Uurimistulemuste põhjal ootavad tootmistöölised kõige rohkem esimesel päeval rakendatavaid sisseelamistegevusi ning peavad oluliseks personaalset tuge uuele töötajale. Töötajad enamasti ootavad, et esimesel tööpäeval võiks neid ettevõttes vastu otsene juht ja et igal uuel töötajal oleks otsene juht või mentor, kes temaga tegeleks. Töö tulemused töötajate ootuste kohta on sarnased Karhuneni (2007) uuringuga, kuna ka selles uuringus pidasid töötajad väga oluliseks tööga seotud info saamist ning võimalusi esitada juhendajale küsimusi. Ka Kassymtayeva (2020) uuring on toonud välja kommunikatsiooni ja juhendamise tähtsuse sisseelamise juures.

Võib väita, et tootmisettevõtted suures osas rakendavad töötajate soovitud sisseelamistegevusi, kuigi mentorlust võiks rohkem rakendada. Mentorite rakendamine aitaks vähendada töökoormust

teiste töötajate jaoks, kes praegu peavad sageli uusi töötajaid juhendama, kuigi see pole nende tööülesanne. Kui uuel töötajal ei ole kindlat juhendajat, siis see tekitab olukordi, kus nad pöörduvad oma küsimustega kaastöötajate poole, kelle töötamist nad võivad segada. Samuti tuleb arvestada, et kõik töötajad ei soovi uusi töötajaid juhendada, sest ilmselt kõigil ei ole selleks sobivaid oskuseid.

Uuringu tulemused näitavad, et töötajad peavad oluliseks sisseelamise toimumist kindlate põhimõtete järgi, mis tagaks selle, et kõigi töötajate puhul toimuks sisseelamise toetamine võrdsel alusel. Seda aitab vältida formaalse sisseelamisprogrammi kasutamine, McKelvey ja Frank (2018) järgi aitaks ka sisseelamistegevuste kontrollnimekiri jälgida, et osa töötajate puhul ei jääks mõni sisseelamistegevus rakendamata.

Uurimistulemused näitavad ka seda, et töötajad soovivad rohkem tegevusi uute töötajate sotsialiseerimiseks. Samas ei pea töötajad küsitlustulemuste järgi sotsialiseerivaid tegevusi kõige olulisemaks, kuid olukorras, kus sisseelamise protsess suuremas osas juba vastab töötajate ootustele ja olulisemad sisseelamistegevused on rakendatud, tuleks kindlasti kaaluda lisavõimaluste leidmist sotsialiseerivateks tegevusteks. Töötajad ise on pakkunud välja, et tuleks korraldada rohkem ühisüritusi.

Mõningaseks vastuoluks ettevõtete tulevikuplaanide ja töötajate soovide vahel võib pidada seda, et tootmisettevõtted kavatsevad tulevikus keskenduda sisseelamise formaliseerimisele ja võtta kasutusele sellega seotud kirjalikke dokumente (sisseelamisprogramm, uue töötaja käsiraamat). Sellised tegevused on töötajate jaoks olulised, kuid samas soovivad töötajad ka rohkem personaalsel suhtlusel põhinevaid tegevusi (juhendamine ja sotsialiseerimine), mille puhul viitavad uurimistulemused sellele, et nimetatud valdkondades ei ole kavas midagi väga muuta.

Tulemused viitavad sellele, et tootmistöötajate ootused sisseelamistegevustele on kasvanud, sest kõige lühema staažiga töötajad peavad neid olulisemaks. Muuhulgas on hakatud olulisemaks pidama sotsialiseerimist, ettevõtte kohta üldinfo jagamist ning arenguplaani koostamist uuele töötajale. Seega soovivad töötajad tänapäeval järjest rohkem sisseelamistegevusi, mis ei ole otseselt mõeldud tööülesannete paremaks täitmiseks.

Huvitavaks tulemuseks võib pidada seda, et Eesti kodanikud ja lühiajalised võõrtöölised peavad sisseelamist tähtsamaks, pikaajalised välismaalased aga vähem tähtsaks. Ilmselt lühiajalistel

võõrtöölistel, kes on Eestis sattunud uude kultuuriruumi, on Eesti ühiskonnas ja kollektiivis keerulisem kohaneda ja seetõttu ootavad nad rohkem ettevõttepoolset toetust. Pikka aega Eestis elavad välismaalased on enamasti inimesed, kes on saabunud Eestisse enne 1991. aastat, paljud nendest võivad olla Eestis sündinud. Põhiliselt on tegemist vene emakeelega elanikega ning on võimalik, et eesti ja vene kultuuritausta erinevustes peitub erinev sisseelamise väärtustamine. Ilmselt peavad eesti kultuuritaustaga inimesed ettevõttepoolset uue töötaja toetust veidi tähtsamaks või on nende nõudmised tööandjale kõrgemad.

Magistritöös uuritud töötajad on sisseelamisega enamasti pigem rahul või väga rahul. Rahulolematud on vähesed töötajad. Seega võib tootmistöötajate sisseelamist kirjeldada hea tooniga, kuid kahtlemata on sisseelamistegevustel arenguruumi. Sellele viitavad ka asjaolud, et uuritud töötajad oskasid välja tuua mitu tegevust, mille puhul saaks sisseelamist parandada. Personalitöötajate küsitlused näitavad, et suur osa ettevõtetest parandab sisseelamisprogrammi või kavatses parandada. Seega võib väita, et paljud ettevõtted pingutavad selle nimel, et töötajate rahulolu sisseelamisega suurendada.

Tootmistöötajate rahulolu sisseelamisega on magistritöös tehtud küsitluse põhjal suurem, võrreldes Talent LMS (Zoe 2019) ning Kassymtayeva (2020) uuringuga. Pigem või täiesti rahulolematud on pragusel juhul vähem kui 15% töötajatest, varem nimetatud uuringutes on rahulolematute töötajate osatähtsus 22–28%. Samas Karhuneni (2017) uuring näitas globaalse infotehnoloogia ettevõtte põhjal sisseelamisega suuremat rahulolu kui tootmistöötajate oma siinses töös.

Kuna tootmistöötajate rahulolu mitmesuguste sisseelamistegevustega on võrdlemisi ühtlane, siis ei tule selle põhjal välja ühtegi selget probleemvaldkonda, mis vajaks parandamist. Samas ei ole ühegi valdkonna puhul tegemist nii suure rahuloluga, et pidada edasist rahulolu tõstmist keeruliseks.

Uurimistulemused näitavad, et sisseelamistegevustega rahulolu on kasvanud. Samal ajal on suurenenud ka sisseelamistegevuste pakkumine, aga ka töötajate ootused nendele. Tulemuste põhjal võib arvata, et uuritav ettevõtte on suutnud kaasas käia uute töötajate ootustega sisseelamistegevuste lisandumisele .

Magistritöö kolmas uurimisküsimus oli: milline peaks olema uue töötaja sisseelamisprogramm tootmisettevõttes? Võttes arvesse nii töö teoreetilises osas käsitletut kui ka küsitluste tulemusi, esitab autor järgmised ettepanekud tootmisettevõtete sisseelamisprogrammide kohta:

- fikseerida sisseelamistegevused ja nende rakendamise põhimõtted kirjalikus sisseelamisprogrammis;
- pidada kirjalikku arvestust sisseelamistegevuste rakendamise kohta iga töötaja puhul;
- rakendada sisseelamise juures esmalt tegevusi, mis võimaldavad töötajal tööga alustada ning selleks vajalikke oskuseid omandada. Kui sellised tegevused on ettevõttes edukalt rakendatud, siis tuleks hakata rohkem tähelepanu pöörama sotsialiseerimisele ja muudele töötaja organisatsiooniga pikaks ajaks sidumist toetavatele tegevustele;
- anda uue töötaja sotsialiseerimiseks talle võimaluste piires ülesandeid, mida täites saab ta koos tegutseda eri töötajatega, ning kutsuda uusi töötajaid üritustele, milles nad saavad suhelda teiste töötajatega;
- kohtuda uue töötajaga juba enne esimest tööpäeva, luua temaga hea kontakt, tutvustada talle ettevõtet;
- määrata uuele töötajale kindel juhendaja (mentor), kes vastutab peamiste sisseelamistegevuste eest ning kes on töötaja esmane kontakt küsimuste puhul;
- mentoril luua sisseelamise toetamiseks töötajaga hea kontakt, juhendada teda isiklikult, anda tagasisidet ja olla töötajale küsimuste korral kättesaadav;
- määrata uut töötajat esimesel tööpäeval vastu võtma tema juhendaja;
- korraldada vajalikud tegevused ja jagada infot esimesel tööpäeval, et töötaja saaks tööga alustada;
- pakkuda tootmistöötajatele eelkõige erialast koolitust ja demonstreerida tööülesannete täitmist;
- pakkuda teistest riikidest pärit töötajatele eesti keele ja kultuuri alaseid koolitusi;
- nõustada teistest riikidest pärit töötajaid kohaliku elukorraldusega seotud küsimustes;
- jagada uuele töötajale materjale, mille alusel ta saab iseseisvalt õppida ning leida vastuseid töö ja ettevõttega seotud küsimustele, sellised materjalid võib koondada uue töötaja käsiraamatusse.

Ettepanekute seosed kirjanduse ülevaate ning töös tehtud küsitluste tulemustega on esitatud lisa 14. Võib väita, et töö tulemusena tehtavad ettepanekud vastavad kirjanduses toodule. Tulemuste eripäraks võib pidada tootmistöötajate tugevat soovi saada personaalset juhendamist ja mentorlust. Kuigi mentorluse tähtsust on ka kirjanduses rõhutatud, siis peavad töös uuritud tootmistöötajad

väga oluliseks, et igal töötajal oleks kindel personaalne mentor, kes tema sisseelamise eest vastutaks. Üks ja sama mentor peaks töötaja ettevõttes esimesel tööpäeval vastu võtma ja olema esimene kontakt, kelle poole uus töötaja saab küsimustega või abi saamiseks pöörduda.



## KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli selgitada välja tootmistöötajate ootused ja rahulolu sisseelamisega ning analüüsida, kuidas vastavad sellele kasutusel olevad sisseelamisprogrammid, et selle põhjal teha ettepanekuid protsessi parandamiseks ning sisseelamisprogrammi juurutamiseks tootmisettevõttes. Töös tehti kaks küsitlusuuringut, millest esimene hõlmas ühe tootmisettevõtte töötajaid ning teine töötleva tööstuse ettevõtete personalitöötajaid. Tootmistöötajate küsitlusele vastas 75 töötajat, personalitöötajate küsitlusele laekus 53 vastust.

Tootmistöötajate küsitluse põhjal selgus, et kõige enam rakendavad ettevõtted sisseelamise juures tegevusi, mis on töötamise alustamiseks otseselt vajalikud, nagu töövahendite ja vajalike ligipääsude tagamine, töökohustuste ja ülesannete, töökorralduse ja eesmärkide selgitamine. Juhendamise ja töökohal korraldatava õppe juures on kõige sagedam tööülesannete demonstreerimine uuele töötajale ning juhendajapoolne vastamine töötaja küsimustele. Koolitustest pakutakse sagedamini otseselt tööülesannetega seotud ning ettevõttesisest koolitust. Sisseelamisprotsess algab enne esimest tööpäeva ning selle juures on kõige rohkem rakendatud tegevus kohtumine töötaja ja ettevõtte esindaja vahel. Sotsialiseerimistegevusi rakendatakse tootmistöötajate puhul ülejäänud sisseelamistegevuste rühmadega võrreldes vähem. Kõige rohkem on selleks rakendatud uutele töötajatele selliste tööülesannete määramist, millega seoses ta puutub kokku eri osakondade või meeskondade töötajatega. Tootmistöötajate küsitluse tulemused näitavad, et sisseelamistegevused on Eesti kodanikest ja välismaalastest töötajatel olnud sarnased. Seevastu on rohkem sisseelamistegevusi kasutatud töötajatega, kes on ettevõttes töötanud lühemat aega, mis viitab sellele, et sisseelamisprogramm on muutunud ulatuslikumaks.

Personalitöötajate küsitluse tulemuste põhjal on töötajate sisseelamise kestus enamasti kuni neli kuud. Ligi 40% uuritud ettevõtetest rakendavad kirjalikult fikseeritud sisseelamisprogrammi. Selle kõrval kavatsevad mitu ettevõtet, kes seda veel ei tee, sellise programmi tulevikus kasutusele võtta. Personalitöötajate väitel rakendavad ettevõtted uute töötajate sisseelamiseks kõige enam esimesel tööpäeval tööks vajalike vahendite ja juurdepääsu loomist, tööülesannete, eesmärkide ja töökoha tutvustamist koos selgitustega, kelle poole küsimustega pöörduda. 66% küsitlusele

vastanud ettevõtetest määrab kõikidele uutele töötajatele isikliku juhendaja. Koolituste puhul pakutakse uutele töötajatele kõige rohkem ettevõttesisest, otseselt tööülesannetega seotud ja ettevõtet tutvustavat koolitust. Personalitöötajate küsitluse tulemuste järgi on kõige sagedam sisseelamistegevus enne esimest tööpäeva ettevõttes ringkäigu korraldamine. Tegevusi uue töötaja sotsialiseerimiseks rakendatakse harvemini. Töötajate sisseelamisprogrammid ei erine kuigi palju ettevõtte suuruse alusel. Kui ettevõttes on tööajutisi võõrtöölisi, siis pakutakse tõenäolisemalt nendele suunatud tegevusi: nõustamist töövälistel teemadel ning eesti kultuuri ja tavadega seotud koolitust. Tulevikus plaanivad ettevõtted võtta kasutusele uue töötaja käsiraamatu, hakata pakkuma töötajatele keeleõppeprogramme, arendada koolitusi uutele töötajatele, viia sisse mentorite süsteem ja parandada sisseelamiseks osakondadevahelist koostööd.

Tootmistöötajad peavad sisseelamise juures kõige tähtsamateks tegevusi esimesel tööpäeval ning uuele töötajale pakutavat nõustamist ja juhendamist. Väga oluliseks peetakse tööks vajalike vahendite ja juurdepääsude tagamist ning töötingimuste tutvustamist. Samuti peeti väga oluliseks tööülesannete demonstreerimist, tagasisidestamist ning õppematerjale. Töötajad enamasti ootavad, et otsene juht võtaks neid ettevõttes esimesel tööpäeval vastu ja et igal uuel töötajal oleks otsene juht või mentor, kes temaga tegeleks. Personaalse mentori määramist peetakse oluliseks ka teiste töötajate vaatenurgast, sest töötajad ei ole rahul olukordadega, kus teised töötajad, kelle otseseks ülesandeks see pole määratud, peavad tegelema uue töötaja juhendamisega. Sisseelamise juures on töötajatel ootus, et see toimiks selgete põhimõtete alusel, nii et töötajaid oleks koheldud võrdselt. Võrreldes praeguse olukorraga soovitatakse rakendada rohkem uusi töötajaid sotsialiseerivaid tegevusi. Sisseelamise juures on mõnevõrra kõrgemate ootustega Eesti kodanikest töötajad ja ajutiselt Eestis viibivatest välismaalastest töötajad. Pikka aega Eestis elavad välismaalased ootavad sisseelamiselt veidi vähem. Samuti on sisseelamisele kõrgemad ootused ettevõttes lühemat aega töötanud inimestel, mis näitab, et uute töötajate ootused sellele on ajaga kasvanud.

Magistritöös uuritud töötajad on sisseelamisega enamuses pigem rahul või väga rahul. Kuigi sisseelamisega rahulolu suurendamiseks on veel võimalusi, siis rahulolematuid töötajaid on vähe. Tootmistöötajate rahulolu sisseelamise juures on kõige kõrgem töökoha tutvustuse puhul, ülejäänud sisseelamistegevustega rahulolu on võrdsel tasemel. Eesti kodanikest ja välismaalastest tööliste sisseelamisega rahulolus puuduvad olulised erinevused. Staaži järgi on rohkem rahul ettevõttes lühemat aega töötanud tootmistöötajad. Nimetatud seos kehtib töörahulolu kohta tervikuna ning juhendamise, töökohal toimuva õppe ja koolitustega rahulolu puhul.

Töö autor koostas ettepanekud tootmisettevõtetele töötajate sisseelamisprogrammi kohta. On soovitatav töötada välja kirjalik sisseelamisprogramm ja sisseelamistegevused kirjalikult fikseerida. Sisseelamine peaks algama enne esimest tööpäeva ja kõige olulisem on rakendada tegevusi, mis aitavad töötajal töötamisega alustada. Uuele töötajale tuleks määrata personaalne juhendaja. Tootmistöötajatele on vaja pakkuda eelkõige erialast koolitust, kuid teistest riikidest pärit võõrtööliste on soovitatav pakkuda koolitust eesti keele ja kultuuri kohta. Uuele töötajale on soovitatav jagada materjale, mille alusel ta saab iseseisvalt õppida.

## **SUMMARY**

### **THE DEVELOPMENT OF AN ONBOARDING PROGRAM IN A MANUFACTURING COMPANY**

Tii Oot

The research problems of the thesis is concerned with labor turnover which is a major problem in the manufacturing industry. The problem is exacerbated by labor shortages in the sector. Manufacturing companies need to find ways to improve the onboarding process. The thesis helps to solve this problem by providing manufacturing companies with evidence-based information about onboarding.

The aim of the master's thesis was to find out the expectations and satisfaction of production workers with the onboarding and to analyze how the onboarding programs in use correspond to it, in order to make suggestions for improving the process and introducing the onboarding program for the manufacturing companies. The research questions of the master's thesis are: 1) Which onboarding programs and activities are implemented by manufacturing companies with new employees? 2) What are the expectations and satisfaction of production workers with support for onboarding? 3) Which should be the onboarding program for a new employees in the manufacturing company?

Two surveys were conducted in the thesis, the first of which involved employees of one manufacturing company and the second the personnel specialist of manufacturing companies. 75 employees responded to the survey of production employees, 53 responses were received to the survey of personnel specialists.

The survey of production workers revealed that the companies most often implement onboarding activities that are directly necessary for enabling the new employee to start working. Training programs are more often related directly to work tasks and in-house training programs are more

often offered. The onboarding process starts before the first worki day, and the most used activity is a meeting between an employee and a company representative. Socialization activities are less applied to production workers than other onboarding. The results of the survey of production workers show that onboarding activities have been similar for Estonian citizens and foreign workers. In contrast, more onboarding activities have been implemented for employees who have worked for the company for a shorter period of time, which suggests that the onboarding programs have become more extensive.

According to the results of the personel specialists survey, onboarding usually lasts up to four month. Nearly 40% of the companies surveyed implement a written onboarding program and several companies plan to introduce it. Companies implement the creation of the necessary resources and access to work on the first working day, the introduction of work tasks, goals and the workplace, together with explanations of whom to turn to. 66% of the companies that responded to the survey, appoint a personal mentor for all new employees. In terms of training, most employees are offered the most in-house, directly job-related and company-related training. According to the results of the survey of personnel employees, the most common onboarding activity is organizing a tour of the company before the first working day. Activities to socialize a new employee are less frequently implemented. If the company employs temporary migrant workers, it is more likely that counseling on non-work topics and training related to Estonian culture and customs are offerd In the future, companies plan to introduce a new employee handbook, start offering language training programs to employees, develop training for new employees, introduce a mentoring system and improve inter-departmental co-operation for boarding.

Production workers consider the activities on the first working day and the advice and guidance offered to the new employee to be the most important when settling. Providing access to work and introducing working conditions, demonstration of tasks, feedback and study materials were considered very important. Employees usually expect to be welcomed by a line manager on the first day of work in the company and for each new employee to have a line manager or mentor to deal with them. The appointment of a personal mentor is also considered important from the point of view of other employees, because employees are not satisfied with situations where other employees, whose direct task is not assigned to it, have to deal with the supervision of a new employee. Employees expect that onboarding is based on clear principles that ensure equal

treatment of employees. Compared to the current situation, it is recommended to implement more activities that socialize new employees.

The majority of the employees studied in the master's thesis are rather satisfied or very satisfied with the onboarding. Although there are opportunities to increase satisfaction with onboarding, there are only few dissatisfied employees. The satisfaction of production workers with the onboarding is the highest with the introduction of the workplace.

The author of the made proposals for production companies about the onboarding program. It is recommended to develop a formal onboarding program and to record onboarding activities in written form. Onboarding should start before the first work day and the most important thing is to implement activities that help the employee to start working. A personal mentor should be assigned to the new employee. It is necessary to offer professional training to production workers, but it is recommended to offer training on the Estonian language and culture to migrant workers from other countries. It is advisable for the new employee to be provided with materials on the basis of which he or she can study independently.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Armstrong, M., Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise* (15rd ed). United Kingdom: Dorset Press.
- Arthur, D. (2019). *Recruiting, Interviewing, Selecting ja Orienting New Employees: Onboarding* (6rd ed). Library of Congress Control Number: 2018963255 United States of America.
- Bauer, T. N. (2011). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*. Retrieved from <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bauer, T. N. (2013). Onboarding: Enhancing New Employee Clarity and Confidence. *SuccessFactors, Inc.* Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Talya\\_Bauer/publication/286447174\\_Onboarding\\_Maximizing\\_role\\_clarity\\_and\\_confidence/links/566995bf08ae1a797e375c5a.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Talya_Bauer/publication/286447174_Onboarding_Maximizing_role_clarity_and_confidence/links/566995bf08ae1a797e375c5a.pdf)
- Bauer, T.N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA Handbook of I/O Psychology*, 3, 51-64. DOI:10.1037/12171-002
- Becker, K., ja Bish, A. (2019). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*.
- Boettcher, J. (2009). *Onboarding: A New New-Hire Orientation Process*. University of Wisconsin-Stout.
- Bowers, B. S. (2019). A Study of Onboarding and Turnover Mediating Variables in U.S. Air Force Officers. Retrieved from <https://scholar.afit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3376&context=etd>
- Cable, D. M., Gino, F., ja Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23.
- Caldwell, B. G., ja Caldwell, C. (2016). Ten classic onboarding errors: violations of the HRM-employee relationship. *Business and Management Research*, 5(4), 47-55. DOI:10.5430/bmr.v5n4p47
- Carucci, R. (2018). To retain new hires, spend more time onboarding them. *Harvard Business Review Digital Articles*, Retrieved from [http://www.academia.edu/download/58690063/HBR\\_-\\_To\\_Retain\\_New\\_Hires\\_\\_Spend\\_More\\_Time\\_Onboarding\\_Them20190323-30415-1e5trrg.pdf](http://www.academia.edu/download/58690063/HBR_-_To_Retain_New_Hires__Spend_More_Time_Onboarding_Them20190323-30415-1e5trrg.pdf)

- Chandar, P., Khazaeni, Y., Davis, M., Muller, M., Crasso, M., Liao, Q. V., ja Geyer, W. (2017). Leveraging conversational systems to assist new hires during onboarding. In *IFIP Conference on Human-Computer Interaction* (381-391). Cham: Springer.
- Cutler, T. R. (2014). The Technology of Onboarding New Manufacturing Workers. *Accounting Software*, 411, 1-2.
- Dalto, J. (2016). Onboarding New Manufacturing Workers with a Learning Management System (LMS). Retrieved from <https://www.convergencetraining.com/blog/onboarding-new-manufacturing-workers-learning-management-system-lms>
- Davila, N., ja Pina-Ramirez, P. (2018). *Effective Onboarding*. Alexandria: ATD Press.
- Depura, K., ja Garg, M. (2012). Application of Online Gamification to New Hire Onboarding. In: *2012 Third International Conference on Services in Emerging Markets* (153-156), Mysore, India.
- Graybill, O.J., Carpenter, H.T.M., Jr Offord, J., Piorun, M., Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200-218.
- Grillo, M., ja Kim, H. K. (2015). A strategic approach to onboarding design: Surveys, materials, ja diverse hires. *ILRHR 6640: Online Research ja Reporting for HR*, 1-13.
- Guðmundsdóttir, S., ja Lundbergsdóttir, L. M. (2016). Onboarding self-initiated expatriates. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 510–518. DOI:10.1108/JWL-06-2016-0050
- Hall-Ellis, S.. (2014). Onboarding to improve library retention and productivity. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 27(4), 138-141.
- Harpelund, C. (2019) *Onboarding, Getting New Hires off to a Flying Start*. Emerald Publishing Limited.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Loveland: Prosci Learning Center.
- Jusoh, M., Simun, M., Chong, C.S. (2011). Expectation gaps, job satisfaction, and organizational commitment of fresh graduates: Roles of graduates, higher learning institutions and employers. *Education + Training*, 53 (6), 515-530.
- Karambelkar, M., ja Bhattacharya, S. (2017). Onboarding is a change: Applying change management model ADKAR to onboarding. *Human Resource Management International Digest*, 25(7), 5–8. DOI:10.1108/HRMID-04-2017-0073
- Karhunen, H. (2017). Implementing a strategic employee onboarding program for a global ICT company Case Basware. Retrieved from [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135449/Karhunen\\_Henna.pdf?sequence](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135449/Karhunen_Henna.pdf?sequence)
- Kasak, K. (2020). *Kuidas värvata ja hoida parimaid inimesi?* Tallinna Raamatutrükikoda.



- Kassymtayeva, Z. (2020). The effect of LMS on the overall new hire onboarding experience. JAMK University of Applied Sciences. Retrieved from [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/354510/Thesis\\_Kassymtayeva\\_Zhansaya.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/354510/Thesis_Kassymtayeva_Zhansaya.pdf?sequence=2)
- Kim, T., Cable, D. M., Kim, S. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241. DOI: 10.1037/0021-9010.90.2.232
- Klein, H. J., ja Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27(8), 279-336.
- Klein, H. J., ja Polin, B. (2012). Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding In *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (267-287). New York: Oxford University Press.
- Klein, H., J., Polin, B., Sutton, K., L. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23, 263–283.
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9-14. DOI:10.1002/ert.21493
- Kumar, N., ja Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198-206.
- Laurano, M. (2015). The True Cost of a Bad Hire. Brandon Hall Group. Retrieved from <https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf>
- Laurano, M. (2013). Onboarding 2013: A New Look at New Hires. Retrieved from <http://deliberatepractice.com.au/wp-content/uploads/2013/04/Onboarding-2013.pdf>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Luts, P. (2018). Elamisloa ja lühiajalise töötamise statistikas domineerivad Ukraina kodanikud. Kätesaadav: <https://www.err.ee/865574/elamisloa-ja-luhiajalise-tootamise-statistikas-domineerivad-ukraina-kodanikud>
- Lynch, K., & Buckner-Hayden, G. (2010). Reducing the new employee learning curve to improve productivity. *Journal of Healthcare Risk Management*, 29(3), 22-28.
- Malik, A. R., Cooper-Thomas, H. D., & Zikic, J. (2014). The neglected role of cultural intelligence in recent immigrant newcomers' socialization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(2), 195-213. DOI:10.1177/1470595813507245
- Malik, A., & Manroop, L. (2017). Recent immigrant newcomers' socialization in the workplace. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36(5), 382–400. DOI:10.1108/EDI-11-2016-0083

- McDonnell, A., & Scullion, H. (2013). Self-initiated expatriate's adjustment: a neglected terrain. In *Talent management of self-initiated expatriates* (136-155). London: Palgrave Macmillan, London.
- McKelvey, H., & Frank, J. (2018). Improving Onboarding with Employee Experience Journey Mapping: A Fresh Take on a Traditional UX Technique. *Weave: Journal of Library User Experience*, 1(9).
- Merhar, C. (2014). What is an Employee Onboarding Program? Retrieved from <https://www.peoplekeep.com/blog/what-is-an-employee-onboarding-program>
- Meyer, A. M., & Bartels, L. K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5), 10-27.
- Morgan, J. (2017). Why the millions we spend on employee engagement buy us so little. *Harvard Business Review*, 10, 1-6.
- Mürsepp, M. (toim), (2000). *Sotsioloogia: Sotsiaalne mina*. Tallinn: Külim
- Nery-Kjerfve, T., & Wang, J. (2019). Transfer from expatriate to local contracts: a multiple case study of an unexpected career transition. *Human Resource Development International*, 1–22. DOI:10.1080/13678868.2019.1570776
- Noe, A. R., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B., Wright, M.P. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management* (8rd ed). McGraw-Hill Education: United States of America
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. DOI:10.1108/SHR-12-2016-0108
- Porter, R.S., Rumann, C., Pontius, J. (2011) The Validity of Student Engagement Survey Questions: Can We Accurately Measure Academic Challenge? *New Directions for Institutional Research*, 150, 87-98. DOI:10.1002/ir.391
- Ravasi, C., Salamin, X., & Davoine, E. (2015). Cross-cultural adjustment of skilled migrants in a multicultural and multilingual environment: An explorative study of foreign employees and their spouses in the Swiss context. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1335-1359. DOI:10.1080/09585192.2014.985328
- Roberts, C. (2010). Language Socialization in the Workplace. *Annual Review of Applied Linguistics*, 30, 211–227
- Rubenstein, A. L., Kammeyer-Mueller, J. D., Wang, M., & Thundiyil, T. G. (2019). “Embedded” at hire? Predicting the voluntary and involuntary turnover of new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 342-359. DOI:10.1002/job.2335
- Saska, A (toim) (2017). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE

- Seaborn, K., & Fels, D. I. (2015). Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer studies*, 74, 14-31. DOI:10.1016/j.ijhcs.2014.09.006
- Sims, D. M. (2011). *Creative Onboarding Programs: Tools for Energizing Your Orientation Program*. McCraw-Hill.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32–35.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., Roe, R. A., & Hofmans, J. (2013). On becoming (un) committed: A taxonomy and test of newcomer onboarding scenarios. *Organization Science*, 24(6), 1640-1661.
- Zoe, E. (2019). Satisfaction with Onboarding: What New Hires Want. Retrieved from <https://www.talentlms.com/blog/new-employee-onboarding-study/#How%20do%20new%20hires%20feel%20about%20onboarding?>
- Takeuchi, R., Li, Y., & Wang, M. (2019). Expatriates' performance profiles: Examining the effects of work experiences on the longitudinal change patterns. *Journal of Management*, 45(2), 451-475. DOI:10.1177/0149206317741195
- Tamkõrv, K., Sepp, K. (koost) (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE.
- Teixeira, J., Patricio, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362-376. DOI:10.1108/09564231211248453
- Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review*, 19 (4), 183-187.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360. DOI:10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x
- Yohn, D. L. (2016). Design your employee experience as thoughtfully as you design your customer experience. *Harvard Business Review*, 6, 1-4.

# LISAD

## Lisa 1. Tootmisettevõtete töötajate küsimustik

Hea kolleeg!

Pöördun Sinu poole palvega osaleda minu magistritöö uuringus, mille eesmärk on välja selgitada töötajate ootused ja rahulolu sisseelamisel. Küsimustik on anonüümne ja konfidentsiaalne ning vastuseid kasutan üldistatud kujul. Uuringu tulemusena teen ettepanekud sisseelamisprogrammi juurutamiseks tootmisettevõttes.

Vastamiseks kulub umbes 15 minutit.

Ootan vastuseid 19.märtsiks!

Olen Sulle tänulik!

Tii Oot

### Taustaandmed

1. Vanus.....
2. Sugu
  - Mees
  - Naine
3. Teie seos Eestiga
  - Eesti kodanik
  - Eestis pikaajaliselt elav välismaalane
  - Ajutiselt Eestis töötav välismaalane
4. Ametikoht .....
5. Haridus
  - Põhiharidus
  - Keskkharidus
  - Kutseharidus
  - Kõrghariduse I tase (rakenduskõrgharidus või bakalaureus)
  - Kõrgharidus II ja III tase (magister või doktor)

6. Kui kaua olete ettevõttes töötanud

- Alla 4 kuu
- 4-12 kuud
- 1-2 aastat
- 3-4 aastat
- 4-5 aastat
- Üle 5 aasta

7. Palun vali sobiv vastus enda sisseelamise kogemuse kohta.

	Jah	Ei
<b>Tegevused enne tööle asumist</b>		
1.1 Kohtusin ettevõtte esindajaga värbamise ja esimese tööpäeva vahelisel ajal		
1.2 Mulle korraldati ringkäik ettevõttes enne esimest tööpäeva		
1.3 Mulle saadeti tervitused ettevõtte poolt e-posti teel enne esimest tööpäeva		
1.4 Mulle saadeti minu töö või ettevõtte kohta infot enne esimest tööpäeva		
1.5 Mulle saadeti ajakava sisseelamistegevuste ja esimese tööpäeva kohta (kohtumised, koolitused jm)		
<b>Esimene tööpäev: vastuvõtt ja esmane juhendamine</b>		
2.1 Mind võttis vastu minu otsene juht / juhendaja		
2.2 Mulle jagati ettevõtte üldinfot – missiooni, visiooni, struktuur, ajalugu, kultuur		
2.3 Mulle tehti hoonet tutvustav ekskursioon ja näidati tähtsamaid ruume (tualetid, köök, garderoob)		
2.4 Mulle tutvustati töötingimused – töökorraldus, tööaeg, töötasustamine, puhkused		
2.5 Mulle tagati juurdepääs vajalikesse tööruumidesse, väljastati uksekiip		
2.6 Mulle tagati ligipääs kõikidesse vajalikesse süsteemidesse (e-mail jt vajalikud programmid töö tegemiseks)		
2.7 Mulle väljastati tööriided ja muud isikukaitsevahendid		
2.8 Ma sain ettevõtte poolt tervituskingituse või uue töötaja paketi		
<b>Töökoha tutvustus</b>		
3.1 Mulle määrati esimesel nädalal kindel töö		
3.2 Mulle selgitati minu töö kohustusi ja ülesandeid		
3.3 Mulle selgitati töökorraldust töökohal		
3.4 Mulle selgitati minu töö eesmärke		
3.5 Mulle selgitati minu töö olulisust ettevõtte jaoks		
3.6 Mulle selgitati, kelle poole on võimalik küsimuste korral või juhendamise saamiseks pöörduda		
3.7 Mulle selgitati, millised on võimalused saada koolitust		
<b>Sotsialiseerimine</b>		
4.1 Mind tervitati ja tutvustati oma meeskonna liikmetele		
4.2 Mind tutvustati teistele ettevõtte töötajatele		
4.3 Mind kutsuti töövälisele üritusele, kus sain kohtuda ettevõtte töötajatega		
4.4 Mulle määrati tööülesandeid, mille täitmisel puutusin kokku töötajatega teistest osakondadest/meeskondadest		
<b>Juhendamine ja õpe töökohal</b>		
5.1 Mulle määrati kindel juhendaja, kes toetas minu sisseelamist ettevõtte		
5.2 Mulle jagati õppematerjalid tööga seotud ülesannete kohta		

5.3 Mulle anti uue töötaja käsiraamat		
5.4 Mulle demonstreeriti tööülesannete täitmist		
5.5 Mulle koostati arenguplaan koos eesmärkidega esimesteks kuudeks		
5.6 Mulle anti töö kohta tagasisidet		
5.7 Sain juhendaja käest vastuseid oma küsimustele		
5.8 Mind juhendati ja nõustati töövälisel teemadel, nt eluaseme hankimine, asjaajamine, elukorraldus Eestis		
<b>Koolitus</b>		
6.1 Osalesin sisseelamise käigus ettevõttesisesel koolitusel		
6.2 Mind saadeti ettevõttevälisele koolitusele		
6.3 Koolitusel tutvustati ettevõtte		
6.4 Sain otseselt tööülesannetega seotud koolitust		
6.5 Sain muud otseselt tööülesannetega mitteseotud koolitust (motivatsioon, eesmärkide seadmine, ajajuhtimine, stressiga toimetulek vms)		
6.6 Mulle pakuti eesti keele koolitust		
6.7 Mulle pakuti koolitust eesti kultuuri ja tavade kohta		

8. Hinda palun, kui olulised on Sinu jaoks järgmised ettevõttepoolsed tegevused sisseelamise toetamisel

	<b>Täiesti ebaoluline (1)</b>	<b>Pigem ebaoluline (2)</b>	<b>Pigem oluline (3)</b>	<b>Väga oluline (4)</b>
<b>Enne tööleasumist</b>				
1.1 Kohtumine ettevõtte esindajaga värbamise ja esimese tööpäeva vahelisel ajal				
1.2 Ringkäik ettevõttes enne esimest tööpäeva				
1.3 Tervitused e-posti teel				
1.4 Info saamine minu töö või ettevõtte kohta enne esimest tööpäeva				
1.5 Ajakava sisseelamistegevuste ja esimese tööpäeva kohta (kohtumised, koolitused jm)				
<b>Esimesel tööpäeval: vastuvõtt ja juhendamine</b>				
2.1 Otsene juht/või juhendaja võtab mind vastu				
2.2 Mulle jagatakse ettevõtte üldinfot – missiooni, visiooni, struktuur, ajalugu, kultuur				
2.3 Hoonet tutvustav ekskursioon ja näidati tähtsamaid ruume (tualetid, köök, garderoob)				
2.4 Töötingimuste tutvustamine – töökorraldus, tööaeg, töötasustamine, puhkused				

2.5 Juurdepääsu tagamine vajalikesse tööruumidesse, väljastati uksekiip				
2.6 Ligipääsu tagamine kõikidesse vajalikesse süsteemidesse (e-mail jt vajalikud programmid töö tegemiseks)				
2.7 Tööriidete ja muude isikukaitsevahendite väljastamine				
2.8 Tervituskingitus või uue töötaja pakett				
<b>Töökoha tutvustus</b>				
3.1 Mulle antakse esimesel nädalal kindel töö				
3.2 Mulle selgitatakse minu töö kohustusi ja ülesandeid				
3.3 Mulle selgitatakse töökorraldust töökohal				
3.4 Mulle selgitatakse minu töö eesmärgid				
3.5 Mulle selgitatakse minu töö olulisust ettevõtte jaoks				
3.6 Mulle selgitatakse, kelle poole on võimalik küsimuste korral või juhendamise saamiseks pöörduda				
3.7 Mulle selgitatakse, millised on võimalused saada koolitust				
<b>Sotsialiseerimine</b>				
4.1 Mind tervitatakse ja tutvustakse oma meeskonna liikmetele				
4.2 Minu tutvustamine teistele ettevõtte töötajatele				
4.3 Kutsumine töövälisele üritusele, kus saan kohtuda ettevõtte töötajatega				
4.4 Tööülesanded, mis võimaldavad kontakte väljaspoole oma meeskonda				
<b>Juhendamine ja õpe töökohal</b>				
5.1 Kindla juhendaja olemasolu, kes toetab minu sisseelamist				
5.2 Õppematerjalid tööga seotud ülesannete kohta				
5.3 Uue töötaja käsiraamatu saamine				
5.4 Tööülesannete täitmise demonstreerimine				
5.5 Arenguplaani koostamine koos eesmärkidega esimesteks kuudeks				
5.6 Tagasiside andmine minu töö kohta				
5.7 Vastuste saamine juhendajalt oma küsimustele				
5.8 Juhendamine ja nõustamine töövälistel teemadel, nt eluaseme				

hankimine, asjaajamine, elukorraldus Eestis				
<b>Koolitus</b>				
6.1 Osalemine ettevõttesisesel koolitusel				
6.2 Osalemine ettevõttevälisel koolitusel				
6.3 Ettevõtte tutvustav koolitus				
6.4 Otseselt tööülesannetega seotud koolitus				
6.5 Otseselt tööülesannetega mitteseotud koolitus (motivatsioon, eesmärkide seadmine, ajajuhtimine, stressiga toimetulek vms)				
6.6 Eesti keele koolitust				
6.7 Koolitus eesti kultuuri ja tavade kohta				

9. Hinda palun, kui nõus oled järgmiste väidetega oma sisseelamise kohta

	<b>Ei nõustu üldse (1)</b>	<b>Pigem ei nõustu (2)</b>	<b>Pigem nõustun (3)</b>	<b>Nõustun täiesti (4)</b>
<b>Enne tööleasumist</b>				
1.1 Jäin rahule informatsiooniga, mille sain ennem esimest tööpäeva				
1.2 Ennem esimest tööpäeva mulle edastatud teave aitas mul teada saada, mida oodata, kuhu minna ja muud olulist informatsiooni, mida vajasin töö alustamisel				
1.3 Ettevõtte pani mind tundma teretulnuna enne esimest tööpäeva				
<b>Esimesel tööpäeval: vastuvõtt ja juhendamine</b>				
2.1 Tundsin end oodatuna esimesel tööpäeval				
2.2 Olen rahul, et sain esimesel tööpäeval kogu vajaliku info				
2.3 Olen rahul, et sain esimesel tööpäeval tööks vajalikud vahendid				
<b>Töökoha tutvustus</b>				
3.1 Esimesel päeval oli minu töökoht valmis ja mul oli kõik vajalik töö alustamiseks				
3.2 Olen rahul, sest sain kiiresti aru, mida minult töölt oodatakse				
3.3 Olen rahul, sest sain aru, kelle poole on võimalik küsimuste või abi saamiseks pöörduda				
<b>Sotsialiseerimine</b>				
4.1 Esimesed kontaktid kaastöötajatega olid meeldivad				



4.2 Minu juhendaja integreeris mind kiiresti meeskonda				
4.3 Mul tekkis kiiresti ühtekuuluvustunne teiste töötajatega				
<b>Juhendamine ja õpe töökohal</b>				
5.1 Sain piisava esmase väljaõppe, et mõista sisemisi süsteeme, üldisi toimimistavasid ja muud informatsiooni mida vajasin oma töö täitmiseks				
5.2 Sain piisvalt juhendamist ja tagasisidet				
5.3 Minu juhendaja oli ettevalmistunud ja motiveeritud minuga tegelema				
<b>Koolitus</b>				
6.1 Olen rahul mulle pakutud koolitustega				
6.2 Koolitused on aidanud mul paremini tööga hakkama saada				
6.3 Koolitused on aidanud mul paremini mõista ettevõtte ja selle toimimist				

10. Hinda palun, kui rahul oled oma sisseelamisega üldiselt

- Täiesti rahulolematu
- Pigem rahulolematu
- Pigem rahul
- Väga rahul

11. Mis peaks olema Sinu ettevõtte sisseelamise protsessi parandamise peamine prioriteet?

.....

.....

.....

12. Palun andke täiendava tagasisidet ja soovitusi, mida võiks ettevõtte veel teha sisseelamise protsessi parandamiseks

.....

.....

.....

Aitäh!

## Lisa 2 Tootmissettevõtete töötajate küsimustik vene keeles

Дорогой коллега!

Обращаюсь к тебе с просьбой поучаствовать в моем исследовании по тематике магистерской работы, целью которой является выяснить ожидания и удовлетворенность процессом адаптации сотрудников. Опросник является анонимным и конфиденциальным, и ответы будут использованы в обобщенном виде. В результате исследования я сделаю предложения по внедрению программы по адаптации новых сотрудников на производственном предприятии.

Ответ на опросник займет около 15 минут.

Жду ответы до 19 марта!

Благодарю!

Тии Оот

### Исходные данные

1. Возраст.....
2. Пол
  - Мужской
  - Женский
3. Ваша связь с Эстонией
  - Гражданин Эстонии
  - Иностранец, долгое время проживающий в Эстонии
  - Иностранец, временно работающий в Эстонии
4. Должность .....
5. Образование
  - Начальное образование
  - Среднее образование
  - Профессиональное образование
  - Высшее образование I ступени (прикладное высшее или бакалавриат)
  - Высшее образование II и III ступени (магистр или доктор)
6. Как долго работаете на предприятии?
  - Менее 4 месяцев
  - 4-12 месяцев
  - 1-2 года
  - 3-4 года
  - 4-5 лет
  - Более 5 лет

7. Пожалуйста, выбери подходящий ответ о своем опыте процесса адаптации

	Да	Нет
<b>Действия перед приемом на работу</b>		
1.1 Я встретился с представителем предприятия между наймом и первым днем работы		
1.2 Перед первым днем работы мне провели экскурсию по предприятию		
1.3 Предприятие отправило мне приветствие по электронной почте перед первым рабочим днем		
1.4 Мне прислали информацию о моей работе или о предприятии перед первым рабочим днем		
1.5 Мне прислали расписание мероприятий по процессу адаптации сотрудников и о первом рабочем дне (встречи, обучения и т.д.)		
<b>Первый рабочий день: прием и начальный инструктаж</b>		
2.1 Меня встретил мой непосредственный руководитель/наставник		
2.2 Мне была предоставлена общая информация о предприятии – миссия, видение, структура, история, культура		
2.3 Мне провели ознакомительную экскурсию по зданию и показали важные помещения (туалеты, кухню, гардероб)		
2.4 Меня ознакомили с условиями труда – организацией труда, графиком работы, оплатой труда, отпусками		
2.5 Обеспечили доступ в необходимые рабочие помещения, выдали карту-ключ		
2.6 Обеспечили доступ ко всем необходимым системам (электронная почта и другие, необходимые для работы, программы)		
2.7 Мне предоставили спецодежду и другие средства индивидуальной защиты		
2.8 Я получил от предприятия приветственный подарок или пакет нового сотрудника		
<b>Ознакомление с рабочим местом</b>		
3.1 В первую неделю мне дали конкретную работу		
3.2 Мне объяснили обязанности и задачи моей работы		
3.3 Мне объяснили организацию работы на рабочем месте		
3.4 Мне объяснили цели моей работы		
3.5 Мне объяснили важность моей работы для предприятия		
3.6 Мне объяснили к кому обращаться в случае вопросов или для получения инструкций/советов		
3.7 Мне объяснили какие есть возможности для получения обучения		
<b>Социализация</b>		
4.1 Меня поприветствовали и представили членам моей команды		
4.2 Меня представили другим сотрудникам предприятия		
4.3 Меня пригласили на вне рабочее мероприятие, где я смог встретиться с другими сотрудниками предприятия		
4.4 Мне были даны рабочие задания, при выполнении которых я контактировал с сотрудниками других отделов/команд		
<b>Инструктаж и обучение на рабочем месте</b>		
5.1 Мне назначили наставника, который поддерживал меня в процессе адаптации		
5.2 Мне выдали учебные материалы по рабочим задачам		

5.3 Мне дали справочник для нового работника		
5.4 Мне продемонстрировали как выполнять работу		
5.5 Мне составили план развития вместе с целями на первые несколько месяцев		
5.6 Мне дали отзыв о работе		
5.7 Получил от наставника ответы на свои вопросы		
5.8 Меня проинструктировали и проконсультировали по вопросам, не связанным с работой, например, получение жилья, делопроизводство, организация жизни в Эстонии		
<b>Обучение персонала</b>		
6.1 В процессе адаптации проходил обучение внутри предприятия		
6.2 Меня отправляли на обучение вне предприятия		
6.3 На обучении знакомили с предприятием		
6.4 Получил обучение, напрямую связанное с рабочими задачами		
6.5 Получил обучение, не связанное напрямую с рабочими задачами (мотивация, постановка целей, тайм-менеджмент, управление стрессом и т.д.)		
6.6 Мне предложили курсы эстонского языка		
6.7 Мне предложили курсы, знакомящие с эстонской культурой и традициями		

8. Оцени, пожалуйста, насколько, по твоему мнению, важны следующие действия предприятия, направленные на адаптацию сотрудника

	Совершенно не важно (1)	Скорее не важно (2)	Скорее важно (3)	Очень важно (4)
<b>Перед началом работы</b>				
1.1 Встреча с представителем предприятия между наймом и первым днем работы				
1.2 Экскурсия по предприятию перед первым рабочим днем				
1.3 Приветствия по электронной почте				
1.4 Получение информация о своей работе или о предприятии перед первым рабочим днём				
1.5 Расписание мероприятий, направленных на адаптацию, и первый рабочий день (встречи, тренинги и т.д.)				
<b>В первый рабочий день: прием и инструктаж</b>				
2.1 Меня встречает мой непосредственный руководитель/наставник				
2.2 Мне дается общая информация о предприятии – миссия, видение, структура, история, культура				

2.3 Проводится ознакомительная экскурсия по зданию и показаны важные помещения (туалеты, кухня, гардероб)				
2.4 Ознакомление с условиями труда – организация труда, график работы, оплата труда, отпуска				
2.5 Обеспечение доступа в необходимые рабочие помещения, выдана карточка-ключ				
2.6 Обеспечение доступа ко всем необходимым системам (электронная почта и другие, необходимые для работы, программы)				
2.7 Выдача спецодежды и других средств индивидуальной защиты				
2.8 Приветственный подарок или пакет нового сотрудника				
<b>Ознакомление с рабочим местом</b>				
3.1 В первую неделю дают конкретную работу				
3.2 Объясняют обязанности и задачи моей работы				
3.3 Объясняют организацию работы на рабочем месте				
3.4 Объясняют цели моей работы				
3.5 Объясняют важность моей работы для предприятия				
3.6 Объясняют к кому обращаться в случае вопросов и для получения инструкций/советов				
3.7 Объясняют, какие есть возможности для получения обучения				
<b>Социализация</b>				
4.1 Приветствие и знакомство с членами моей команды				
4.2 Знакомство с другими сотрудниками предприятия				
4.3 Приглашение на вне рабочее мероприятие, где можно встретиться с другими сотрудниками предприятия				
4.4 Назначение рабочих заданий, при выполнении которых, можно контактировать с сотрудниками других отделов/команд				
<b>Инструктаж и обучение на рабочем месте</b>				

5.1 Наличие наставника, который помогает с адаптацией на новом рабочем месте				
5.2 Выдаются учебные материалы по рабочим задачам				
5.3 Выдаётся справочник для нового работника				
5.4 Проведение демонстрации выполнения работы				
5.5 Составление плана развития вместе с целями на первые несколько месяцев				
5.6 Отзыв о работе				
5.7 Ответы от наставника на свои вопросы				
5.8 Инструктаж и консультации по вопросам, не связанным с работой, например, получение жилья, делопроизводство, организация жизни в Эстонии				
<b>Обучение персонала</b>				
6.1 Участие в обучении внутри предприятия				
6.2 Участие в обучении вне предприятия				
6.3 Ознакомительное обучение с предприятием				
6.4 Обучение, напрямую связанное с рабочими задачами				
6.5 Обучение, не связанное напрямую с рабочими задачами (мотивация, постановка целей, тайм-менеджмент, управление стрессом и т.д.)				
6.6 Предложены курсы эстонского языка				
6.7 Предложены курсы, знакомящие с эстонской культурой и традициями				

9. Оцени, пожалуйста, насколько согласен со следующими утверждениями касающимися твоей адаптации

	Совершенно не согласен (1)	Скорее не согласен (2)	Скорее согласен (3)	Полностью согласен (4)
<b>Перед началом работы</b>				
1.1 Я остался доволен информацией, полученной перед началом первого рабочего дня				
1.2 Информация, предоставленная мне перед первым рабочим днем, помогла мне узнать, чего ожидать, куда идти и другую важную				

информацию, необходимую для начала работы				
1.3 Уже перед первым рабочим днем предприятие дало мне почувствовать, что мне рады				
<b>В первый рабочий день: прием и инструктаж</b>				
2.1 Уже в первый день я почувствовал, что меня ждали				
2.2 Я доволен, что получил всю необходимую информацию в первый рабочий день				
2.3 Я доволен, что в первый рабочий день, получил необходимые средства для работы				
<b>Ознакомление с рабочим местом</b>				
3.1 В первый рабочий день мое рабочее место было готово, и у меня имелось все необходимое для начала работы				
3.2 Доволен тем, что быстро понял, чего ждут от моей работы				
3.3 Доволен тем, что понял к кому можно обратиться в случае вопросов или за помощью				
<b>Социализация</b>				
4.1 Первые контакты с коллегами были приятными				
4.2 Мой наставник быстро интегрировал меня в команду				
4.3 У меня быстро появилось чувство сплоченности с другими сотрудниками				
<b>Инструктаж и обучение на рабочем месте</b>				
5.1 Я получил достаточное начальное обучение, чтобы понять внутренние системы, общие практики и другую информацию, необходимую для выполнения работы				
5.2 Я получил достаточно рекомендаций и отзывов				
5.3 Мой наставник был подготовлен и мотивирован работать со мной				

<b>Обучение</b>				
6.1 Я доволен предложенным мне обучением				
6.2 Обучение помогло мне лучше справляться с работой				
6.3 Обучение помогло мне лучше понять предприятие и принципы его работы				

10. Оцени, пожалуйста, насколько в целом доволен своим процессом адаптации

- Совершенно не доволен
- Скорее не доволен
- Скорее доволен
- Очень доволен

11. Какой должен быть главный приоритет на твоём предприятии по улучшению процесса адаптации?

.....

.....

.....

.....

.....

12. Дайте, пожалуйста, дополнительный отзыв и пожелания, что еще может сделать предприятие, чтобы улучшить процесс адаптации?

.....

.....

.....

.....

.....

Спасибо!



### Lisa 3. Personalitöötajate küsimustik

Hea kolleeg!

Pöördun Sinu poole palvega osaleda minu magistritöö uuringus, mille eesmärk on välja selgitada ettevõtete poolt rakendatavad tegevused töötajate sisseelamise toetamiseks. Küsimustik on anonüümne ja konfidentsiaalne ning vastuseid kasutan üldistatud kujul. Uuringu tulemusena teen ettepanekud sisseelamisprogrammi juurutamiseks tootmisettevõttes.

Vastamiseks kulub umbes 10 minutit.

Ootan vastuseid 21.märtsiks!

Olen Sulle tänulik!

1. Kui suur on ettevõtte töötajate arv?

- Kuni 9
- 10-49
- 50-249
- 250 või rohkem

2. Mis on ettevõtte peamine tegevusala? .....

3. Kui palju töötab ettevõttes Eestis ajutiselt elavaid välismaalastest töötajaid?

- Ei tööta
- Alla 10% töötajatest
- 10-24% töötajatest
- 25-49% töötajatest
- 50% või rohkem töötajatest

4. Kas ettevõttes on kasutusel kirjalikult fikseeritud uute töötajate sisseelamisprogramm?

- Jah
- Ei

5. Kui sageli rakendatakse ettevõttes järgmisi tegevusi uute töötajate sisseelamiseks

	<b>Ei rakendata (1)</b>	<b>Mõnikord (2)</b>	<b>Enamasti (3)</b>	<b>Kõikide uute töötajate puhul (4)</b>
<b>Enne tööleasumist</b>				
1.1. Ettevõtte esindaja kohtub uue töötajaga värbamise ja esimese tööpäeva vahelisel ajal				
1.2. Uuele töötajale tehakse ringkäik ettevõttes enne esimest tööpäeva				
1.3. Uuele töötajale saadetakse ettevõtte poolt tervitused e-posti teel enne esimest tööpäeva				

1.4 Uuele töötajale saadetakse infot töö või ettevõtte kohta enne esimest tööpäeva				
1.5 Uuele töötajale saadetakse ajakava sisseelamistegevuste ja esimese tööpäeva kohta (kohtumised, koolitused jm)				
<b>Esimesel tööpäeval: vastuvõtt ja juhendamine</b>				
2.1 Uue töötaja võtab ettevõttes vastu otsene juht või juhendaja				
2.2 Uuele töötajale jagatakse ettevõtte üldinfot – missiooni, visiooni, struktuur, ajalugu, kultuur				
2.3 Uuele töötajale tehakse hoonet tutvustav ekskursioon ja näidatakse tähtsamaid ruume (tualetid, köök, garderoob)				
2.4. Uuele töötajale tutvustatakse töötingimusi – töökorraldus, tööaeg, töötasustamine, puhkused				
2.5 Uuele töötajale tagatakse juurdepääs vajalikesse tööruumidesse, väljastati uksekiip				
2.6 Uuele töötajale tagatakse ligipääs kõikidesse vajalikesse süsteemidesse (e-mail jt vajalikud programmid töö tegemiseks)				
2.7 Uuele töötajale väljastatakse tööriided ja muud isikukaitsevahendid				
2.8 Uuele töötajale antakse tervituskingitus või uue töötaja pakett				
<b>Töökoha tutvustus</b>				
3.1 Uuele töötajale antakse esimesel nädalal kindel töö				
3.2 Uuele töötajale selgitatakse tema töö kohustusi ja ülesandeid				
3.3 Uuele töötajale selgitatakse töökorraldust töökohal				
3.4 Uuele töötajale selgitatakse tema töö eesmärke				
3.5 Uuele töötajale selgitatakse tema töö olulisust ettevõtte jaoks				
3.6 Uuele töötajale selgitatakse, kelle poole on võimalik küsimuste korral või juhendamise saamiseks pöörduda				
3.7 Uuele töötajale selgitatakse, millised on võimalused saada koolitust				

<b>Sotsialiseerimine</b>				
4.1 Uut töötajat tervitatakse ja tutvustakse oma meeskonna liikmetele				
4.2 Uut töötajat tutvustatakse teistele ettevõtte töötajatele				
4.3 Uus töötaja kutsutakse töövälisele üritusele, kus ta saab kohtuda ettevõtte teiste töötajatega				
4.4 Uuele töötajale antakse tööülesanded, mis võimaldavad kontakte väljaspoole oma meeskonda				
<b>Juhendamine ja õpe töökohal</b>				
5.1 Uuele töötajale määratakse juhendaja, kes toetab tema sisseelamist				
5.2 Uuele töötajale antakse õppematerjalid tööga seotud ülesannete kohta				
5.3 Uuele töötajale antakse uue töötaja käsiraamat				
5.4 Uuele töötajale demonstreeritakse tööülesandeid				
5.5 Uuele töötajale koostatakse arenguplaan koos eesmärkidega esimesteks kuudeks				
5.6 Uuele töötajale antakse töö kohta tagasisidet				
5.7 Uuel töötajal võimaldatakse saada juhendajalt vastuseid küsimustele				
5.8 Uusi töötajaid juhendatakse ja nõustatakse töövälistel teemadel, nt eluaseme hankimine, asjaajamine, elukorraldus Eestis				
<b>Koolitus</b>				
6.1 Uuele töötajale pakutakse ettevõttesisest koolitust				
6.2 Uuele töötajale pakutakse ettevõttevälist koolitust				
6.3 Uuele töötajale tehakse ettevõtte tutvustav koolitus				
6.4 Uuele töötajale pakutakse otseselt tööülesannetega seotud koolitust				
6.5 Uuele töötajale pakutakse otseselt tööülesannetega mitteseotud koolitust (motivatsioon, eesmärkide seadmine, ajajuhtimine, stressiga toimetulek vms)				
6.6 Uuele töötajale pakutakse eesti keele koolitust				
6.7 Uuele töötajale pakutakse koolitust eesti kultuuri ja tavade kohta				

6. Kui kaua kestab Teie ettevõttes sisseelamisprogramm?.....

7. Mis on ettevõttel plaanis teha tulevikus töötjate sisseelamis protsessi parendamiseks?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Aitäh!

#### Lisa 4. Tootmistöötajate küsitluses uutele töötajatele rakendatud sisseelamistegevused

Tegevused enne tööle asumist	
1.1 Kohtusin ettevõtte esindajaga värbamise ja esimese tööpäeva vahelisel ajal	70,7%
1.2 Mulle korraldati ringkäik ettevõttes enne esimest tööpäeva	49,3%
1.3 Mulle saadeti tervitused ettevõtte poolt e-posti teel enne esimest tööpäeva	5,3%
1.4 Mulle saadeti minu töö või ettevõtte kohta infot enne esimest tööpäeva	18,7%
1.5 Mulle saadeti ajakava sisseelamistegevuste ja esimese tööpäeva kohta (kohtumised, koolitused jm)	10,7%
Esimene tööpäev: vastuvõtt ja esmane juhendamine	
2.1 Mind võttis vastu minu otsene juht / juhendaja	78,7%
2.2 Mulle jagati ettevõtte üldinfot - missiooni, visiooni, struktuur, ajalugu, kultuur	58,7%
2.3 Mulle tehti hoonet tutvustav ekskursioon ja näidati tähtsamaid ruume (tualetid, köök, garderoob)	74,7%
2.4 Mulle tutvustati töötingimused - töökorraldus, tööaeg, töötasustamine, puhkused	89,3%
2.5 Mulle tagati juurdepääs vajalikesse tööruumidesse, väljastati uksekiip	94,7%
2.6 Mulle tagati ligipääs kõikidesse vajalikesse süsteemidesse (e-mail jt vajalikud programmid töö tegemiseks)	65,3%
2.7 Mulle väljastati tööriided ja muud isikukaitsevahendid	97,3%
2.8 Ma sain ettevõtte poolt tervituskingituse või uue töötaja paketi	0,0%
Töökoha tutvustus	
3.1 Mulle määrati esimesel nädalal kindel töö	84,0%
3.2 Mulle selgitati minu töö kohustusi ja ülesandeid	89,3%
3.3 Mulle selgitati töökorraldust töökohal	88,0%
3.4 Mulle selgitati minu töö eesmärgid	81,3%
3.5 Mulle selgitati minu töö olulisust ettevõtte jaoks	62,7%
3.6 Mulle selgitati, kelle poole on võimalik küsimuste korral või juhendamise saamiseks pöörduda	92,0%
3.7 Mulle selgitati, millised on võimalused saada koolitust	36,0%
Sotsialiseerimine	
4.1 Mind tervitati ja tutvustati oma meeskonna liikmetele	46,0%
4.2 Mind tutvustati teistele ettevõtte töötajatele	24,3%
4.3 Mind kutsuti töövälisele üritusele, kus sain kohtuda ettevõtte töötajatega	44,6%
4.4 Mulle määrati tööülesandeid, mille täitmisel puutusin kokku töötajatega teistest osakondadest/meeskondadest	62,2%
Juhendamine ja õpe töökohal	
5.1 Mulle määrati kindel juhendaja, kes toetas minu sisseelamist ettevõtte	60,0%
5.2 Mulle jagati õppematerjalid tööga seotud ülesannete kohta	53,3%
5.3 Mulle anti uue töötaja käsiraamat	13,3%
5.4 Mulle demonstreeriti tööülesannete täitmist	86,7%
5.5 Mulle koostati arenguplaan koos eesmärkidega esimesteks kuudeks	13,3%
5.6 Mulle anti töö kohta tagasisidet	38,7%
5.7 Sain juhendaja käest vastuseid oma küsimustele	85,3%
5.8 Mind juhendati ja nõustati töövälistel teemadel, nt eluaseme hankimine, asjaajamine, elukorraldus Eestis	9,3%

Koolitus	
6.1 Osalesin sisseelamise käigus ettevõttesisesel koolitusel	77,3%
6.2 Mind saadeti ettevõttevälisele koolitusele	30,7%
6.3 Koolitusel tutvustati ettevõtte	37,3%
6.4 Sain otseselt tööülesannetega seotud koolitust	76,0%
6.5 Sain muud otseselt tööülesannetega mitteseotud koolitust (motivatsioon, eesmärkide seadmine, ajajuhtimine, stressiga toimetulek vms)	2,7%
6.6 Mulle pakuti eesti keele koolitust	2,7%
6.7 Mulle pakuti koolitust eesti kultuuri ja tavade kohta	2,7%

## Lisa 5. Tootmistöötajate küsitluses uutele töötajatele rakendatud sisseelamistegevused töötaja seose järgi Eestiga

Tegevus	Eesti kodanik	Pikaajaline välismaalane	Ajutine välismaalane	$\chi^2$	p
<b>Enne tööleasumist</b>					
1.1 Kohtusin ettevõtte esindajaga värbamise ja esimese tööpäeva vahelisel ajal	65,9%	82,6%	62,5%	2,32	0,31
1.2 Mulle korraldati ringkäik ettevõttes enne esimest tööpäeva	45,5%	65,2%	25,0%	4,48	0,11
1.3 Mulle saadeti tervitused ettevõtte poolt e-posti teel enne esimest tööpäeva	4,6%	8,7%	0,0%	1,02	0,60
1.4 Mulle saadeti minu töö või ettevõtte kohta infot enne esimest tööpäeva	22,7%	13,0%	12,5%	1,16	0,56
1.5 Mulle saadeti ajakava sisseelamistegevuste ja esimese tööpäeva kohta (kohtumised, koolitused jm)	9,1%	8,7%	25,0%	1,93	0,38
<b>Esimene tööpäev: vastuvõtt ja esmane juhendamine</b>					
2.1 Mind võttis vastu minu otsene juht / juhendaja	75,0%	78,3%	100,0%	2,52	0,28
2.2 Mulle jagati ettevõtte üldinfot - missiooni, visiooni, struktuur, ajalugu, kultuur	61,4%	60,9%	37,5%	1,66	0,44
2.3 Mulle tehti hoonet tutvustav ekskursioon ja näidati tähtsamaid ruume (tualetid, köök, garderoob)	65,9%	91,3%	75,0%	5,15	0,08
2.4 Mulle tutvustati töötingimused - töökorraldus, tööaeg, töötasustamine, puhkused	86,4%	100,0%	75,0%	4,88	0,09
2.5 Mulle tagati juurdepääs vajalikesse tööruumidesse, väljastati uksekiip	93,2%	95,7%	100,0%	0,69	0,71
2.6 Mulle tagati ligipääs kõikidesse vajalikesse süsteemidesse (e-mail jt vajalikud programmid töö tegemiseks)	70,5%	56,5%	62,5%	1,32	0,52
2.7 Mulle väljastati tööriided ja muud isikukaitsevahendid	95,5%	100,0%	100,0%	1,45	0,49
2.8 Ma sain ettevõtte poolt tervituskingituse või uue töötaja paketi	0,0%	0,0%	0,0%		
<b>Töökoha tutvustus</b>					
3.1 Mulle määrati esimesel nädalal kindel töö	81,8%	82,6%	100,0%	1,71	0,43
3.2 Mulle selgitati minu töö kohustusi ja ülesandeid	86,4%	91,3%	100,0%	1,46	0,48
3.3 Mulle selgitati töökorraldust töökohal	84,1%	91,3%	100,0%	1,97	0,37
3.4 Mulle selgitati minu töö eesmäärke	79,6%	78,3%	100,0%	2,07	0,36
3.5 Mulle selgitati minu töö olulisust ettevõtte jaoks	59,1%	56,5%	100,0%	5,38	0,07
3.6 Mulle selgitati, kelle poole on võimalik küsimuste korral või juhendamise saamiseks pöörduda	93,2%	87,0%	100,0%	1,58	0,46
3.7 Mulle selgitati, millised on võimalused saada koolitust	31,8%	39,1%	50,0%	1,11	0,57
<b>Sotsialiseerimine</b>					
4.1 Mind tervitati ja tutvustati oma meeskonna liikmetele	44,2%	43,5%	62,5%	0,99	0,61
<b>4.2 Mind tutvustati teistele ettevõtte töötajatele</b>	<b>27,9%</b>	<b>4,4%</b>	<b>62,5%</b>	<b>11,62</b>	<b>0,00</b>

4.3 Mind kutsuti töövälisele üritusele, kus sain kohtuda ettevõtte töötajatega	44,2%	52,2%	25,0%	1,78	0,41
4.4 Mulle määrati tööülesandeid, mille täitmisel puutusin kokku töötajatega teistest osakondadest/meeskondadest	55,8%	60,9%	100,0%	5,62	0,06
Juhendamine ja õpe töökohal					
5.1 Mulle määrati kindel juhendaja, kes toetas minu sisseelamist ettevõtte	56,8%	56,5%	87,5%	2,82	0,24
5.2 Mulle jagati õppematerjalid tööga seotud ülesannete kohta	54,6%	52,2%	50,0%	0,07	0,96
5.3 Mulle anti uue töötaja käsiraamat	15,9%	4,4%	25,0%	2,80	0,25
5.4 Mulle demonstreeriti tööülesannete täitmist	79,6%	100,0%	87,5%	5,47	0,07
5.5 Mulle koostati arenguplaan koos eesmärkidega esimesteks kuudeks	13,6%	13,0%	12,5%	0,01	0,99
5.6 Mulle anti töö kohta tagasisidet	38,6%	39,1%	37,5%	0,07	0,99
5.7 Sain juhendaja käest vastuseid oma küsimustele	86,4%	78,3%	100,0%	2,33	0,31
5.8 Mind juhendati ja nõustati töövälistel teemadel, nt eluaseme hankimine, asjaajamine, elukorraldus Eestis	11,4%	4,4%	12,5%	0,99	0,61
Koolitus					
6.1 Osalesin sisseelamise käigus ettevõttesisesel koolitusel	75,0%	82,6%	75,0%	0,52	0,77
6.2 Mind saadeti ettevõttevälisele koolitusele	36,4%	30,4%	0,0%	4,21	0,12
6.3 Koolitusel tutvustati ettevõtte	36,4%	34,8%	50,0%	0,63	0,73
6.4 Sain otseselt tööülesannetega seotud koolitust	77,3%	73,9%	75,0%	0,10	0,95
6.5 Sain muud otseselt tööülesannetega mitteseotud koolitust (motivatsioon, eesmärkide seadmine, ajajuhtimine, stressiga toimetulek vms)	2,3%	4,4%	0,0%	0,50	0,78
6.6 Mulle pakuti eesti keele koolitust	0,0%	4,4%	12,5%	4,44	0,11
6.7 Mulle pakuti koolitust eesti kultuuri ja tavade kohta	0,0%	4,4%	12,5%	4,44	0,11



## Lisa 6. Tootmistöötajate küsitluses uutele töötajatele rakendatud sisseelamistegevused töötaja staaži järgi

Tegevus	Kuni 1 aasta	1-5 aastat	Üle 5 aasta	$\chi^2$	p
Enne tööleasumist					
1.1 Kohtusin ettevõtte esindajaga värbamise ja esimese tööpäeva vahelisel ajal	65,5%	66,7%	77,4%	1,17	0,56
1.2 Mulle korraldati ringkäik ettevõttes enne esimest tööpäeva	62,1%	53,3%	35,5%	4,36	0,11
1.3 Mulle saadeti tervitused ettevõtte poolt e-posti teel enne esimest tööpäeva	10,3%	0,0%	3,2%	2,56	0,28
<b>1.4 Mulle saadeti minu töö või ettevõtte kohta infot enne esimest tööpäeva</b>	<b>31,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>16,1%</b>	<b>6,50</b>	<b>0,04</b>
1.5 Mulle saadeti ajakava sisseelamistegevuste ja esimese tööpäeva kohta (kohtumised, koolitused jm)	13,8%	13,3%	6,5%	0,99	0,61
Esimene tööpäev: vastuvõtt ja esmane juhendamine					
2.1 Mind võttis vastu minu otsene juht / juhendaja	86,2%	73,3%	74,2%	1,61	0,45
2.2 Mulle jagati ettevõtte üldinfot - missiooni, visiooni, struktuur, ajalugu, kultuur	72,4%	46,7%	51,6%	3,79	0,51
<b>2.3 Mulle tehti hoonet tutvustav ekskursioon ja näidati tähtsamaid ruume (tualetid, köök, garderoob)</b>	<b>93,1%</b>	<b>66,7%</b>	<b>61,3%</b>	<b>8,65</b>	<b>0,01</b>
<b>2.4 Mulle tutvustati töötingimused - töökorraldus, tööaeg, töötasustamine, puhkused</b>	<b>96,6%</b>	<b>66,7%</b>	<b>93,6%</b>	<b>10,25</b>	<b>0,01</b>
2.5 Mulle tagati juurdepääs vajalikesse tööruumidesse, väljastati uksekiip	96,6%	93,3%	93,6%	0,33	0,85
<b>2.6 Mulle tagati ligipääs kõikidesse vajalikesse süsteemidesse (e-mail jt vajalikud programmid töö tegemiseks)</b>	<b>89,7%</b>	<b>33,3%</b>	<b>58,1%</b>	<b>15,08</b>	<b>0,00</b>
2.7 Mulle väljastati tööriided ja muud isikukaitsevahendid	96,6%	100,0%	96,8%	0,52	0,77
2.8 Ma sain ettevõtte poolt tervituskingituse või uue töötaja paketi	0,0%	0,0%	0,0%		
Töökoha tutvustus					
3.1 Mulle määrati esimesel nädalal kindel töö	86,2%	73,3%	87,1%	1,60	0,45
<b>3.2 Mulle selgitati minu töö kohustusi ja ülesandeid</b>	<b>100,0%</b>	<b>86,7%</b>	<b>80,7%</b>	<b>6,03</b>	<b>0,05</b>
3.3 Mulle selgitati töökorraldust töökohal	96,6%	86,7%	80,7%	3,62	0,12
<b>3.4 Mulle selgitati minu töö eesmärgid</b>	<b>96,6%</b>	<b>73,3%</b>	<b>71,0%</b>	<b>7,25</b>	<b>0,03</b>
<b>3.5 Mulle selgitati minu töö olulisust ettevõtte jaoks</b>	<b>89,7%</b>	<b>53,3%</b>	<b>41,9%</b>	<b>15,28</b>	<b>0,00</b>
3.6 Mulle selgitati, kelle poole on võimalik küsimuste korral või juhendamise saamiseks pöörduda	89,7%	100,0%	90,3%	1,64	0,44
3.7 Mulle selgitati, millised on võimalused saada koolitust	51,7%	20,0%	29,0%	5,43	0,07
Sotsialiseerimine					
4.1 Mind tervitati ja tutvustati oma meeskonna liikmetele	41,4%	40,0%	53,3%	1,11	0,57
4.2 Mind tutvustati teistele ettevõtte töötajatele	24,1%	26,7%	23,3%	0,06	0,97

4.3 Mind kutsuti töövälisele üritusele, kus sain kohtuda ettevõtte töötajatega	48,3%	26,7%	50,0%	2,47	0,92
4.4 Mulle määrati tööülesandeid, mille täitmisel puutusin kokku töötajatega teistest osakondadest/meeskondadest	69,0%	53,3%	60,0%	1,13	0,57
<b>Juhendamine ja õpe töökohal</b>					
5.1 Mulle määrati kindel juhendaja, kes toetas minu sisseelamist ettevõtte	65,5%	60,0%	54,8%	0,71	0,70
5.2 Mulle jagati õppematerjalid tööga seotud ülesannete kohta	51,7%	33,3%	64,5%	4,00	0,14
5.3 Mulle anti uue töötaja käsiraamat	13,8%	26,7%	6,5%	3,58	0,17
5.4 Mulle demonstreeriti tööülesannete täitmist	96,6%	86,7%	77,4%	4,75	0,09
<b>5.5 Mulle koostati arenguplaan koos eesmärkidega esimesteks kuudeks</b>	<b>34,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>18,30</b>	<b>0,00</b>
<b>5.6 Mulle anti töö kohta tagasisidet</b>	<b>58,6%</b>	<b>20,0%</b>	<b>29,0%</b>	<b>8,29</b>	<b>0,02</b>
5.7 Sain juhendaja käest vastuseid oma küsimustele	82,8%	86,7%	87,1%	0,25	0,88
5.8 Mind juhendati ja nõustati töövälistel teemadel, nt eluaseme hankimine, asjaajamine, elukorraldus Eestis	13,8%	0,0%	9,7%	2,23	0,33
<b>Koolitus</b>					
6.1 Osalesin sisseelamise käigus ettevõttesisesel koolitusel	86,2%	66,7%	74,2%	2,45	0,29
<b>6.2 Mind saadeti ettevõttevälisele koolitusele</b>	<b>6,9%</b>	<b>6,7%</b>	<b>64,5%</b>	<b>28,48</b>	<b>0,00</b>
6.3 Koolitusel tutvustati ettevõtte	48,3%	33,3%	29,0%	2,50	2,89
<b>6.4 Sain otseselt tööülesannetega seotud koolitust</b>	<b>96,6%</b>	<b>60,0%</b>	<b>64,5%</b>	<b>11,06</b>	<b>0,00</b>
6.5 Sain muud otseselt tööülesannetega mitteseotud koolitust (motivatsioon, eesmärkide seadmine, ajajuhtimine, stressiga toimetulek vms)	0,0%	6,7%	3,2%	1,76	0,41
6.6 Mulle pakuti eesti keele koolitust	6,9%	0,0%	0,0%	3,26	0,20
6.7 Mulle pakuti koolitust eesti kultuuri ja tavade kohta	6,9%	0,0%	0,0%	3,26	0,20

## Lisa 7. Tootmistöötajate hinnangud sisseelamistegevuste olulisuse kohta

Tegevus	M	SD
Enne tööleasumist		
1.1 Kohtumine ettevõtte esindajaga värbamise ja esimese tööpäeva vahelisel ajal	3,18	0,88
1.2 Ringkäik ettevõttes enne esimest tööpäeva	3,59	0,62
1.3 Tervitused e-posti teel	2,34	0,82
1.4 Info saamine minu töö või ettevõtte kohta enne esimest tööpäeva	3,36	0,59
1.5 Ajakava sisseelamistegevuste ja esimese tööpäeva kohta (kohtumised, koolitused jm)	2,94	0,77
Esimesel tööpäeval: vastuvõtt ja juhendamine		
2.1 Otsene juht/või juhendaja võtab mind vastu	3,83	0,38
2.2 Mulle jagatakse ettevõtte üldinfot - missiooni, visiooni, struktuur, ajalugu, kultuur	3,45	0,64
2.3 Hoonet tutvustav ekskursioon ja näidati tähtsamaid ruume (tualetid, köök, garderoob)	3,81	0,39
2.4 Töötingimuste tutvustamine - töökorraldus, tööaeg, töötasustamine, puhkused	3,91	0,29
2.5 Juurdepääsu tagamine vajalikesse tööruumidesse, väljastati uksekiip	3,91	0,29
2.6 Ligipääsu tagamine kõikidesse vajalikesse süsteemidesse (e-mail jt vajalikud programmid töö tegemiseks)	3,66	0,60
2.7 Tööriidete ja muude isikukaitsevahendite väljastamine	3,89	0,31
2.8 Tervituskingitus või uue töötaja pakett	2,59	1,08
Töökoha tutvustus		
3.1 Mulle antakse esimesel nädalal kindel töö	3,47	0,69
3.2 Mulle selgitatakse minu töö kohustusi ja ülesandeid	3,83	0,38
3.3 Mulle selgitatakse töökorraldust töökohal	3,79	0,44
3.4 Mulle selgitatakse minu töö eesmärke	3,84	0,37
3.5 Mulle selgitatakse minu töö olulisust ettevõtte jaoks	3,62	0,63
3.6 Mulle selgitatakse, kelle poole on võimalik küsimuste korral või juhendamise saamiseks pöörduda	3,85	0,39
3.7 Mulle selgitatakse, millised on võimalused saada koolitust	3,49	0,65
Sotsialiseerimine		
4.1 Mind tervitatakse ja tutvustakse oma meeskonna liikmetele	3,51	0,58
4.2 Minu tutvustamine teistele ettevõtte töötajatele	2,96	0,75
4.3 Kutsumine töövälisele üritusele, kus saan kohtuda ettevõtte töötajatega	2,92	0,89
4.4 Tööülesanded, mis võimaldavad kontakte väljaspoole oma meeskonda	2,85	0,79
Juhendamine ja õpe töökohal		
5.1 Kindla juhendaja olemasolu, kes toetab minu sisseelamist	3,73	0,45
5.2 Õppematerjalid tööga seotud ülesannete kohta	3,43	0,60
5.3 Uue töötaja käsiraamatu saamine	3,00	0,91
5.4 Tööülesannete täitmise demonstreerimine	3,57	0,72
5.5 Arenguplaani koostamine koos eesmärkidega esimesteks kuudeks	3,01	0,90
5.6 Tagasiside andmine minu töö kohta	3,47	0,66
5.7 Vastuste saamine juhendajalt oma küsimustele	3,88	0,33
5.8 Juhendamine ja nõustamine töövälistel teemadel, nt eluaseme hankimine, asjaajamine, elukorraldus Eestis	2,15	1,00
Koolitus		

6.1 Osalemine ettevõttesisesel koolitusel	3,57	0,55
6.2 Osalemine ettevõttevälisel koolitusel	2,97	0,84
6.3 Ettevõtte tutvustav koolitus	3,29	0,70
6.4 Otseselt tööülesannetega seotud koolitus	3,72	0,51
6.5 Otseselt tööülesannetega mitteseotud koolitus (motivatsioon, eesmärkide seadmine, ajajuhtimine, stressiga toimetulek vms)	2,77	0,88
6.6 Eesti keele koolitust	2,95	1,03
6.7 Koolitus eesti kultuuri ja tavade kohta	2,67	1,01

## Lisa 8. Tootmistöötajate hinnangud sisseelamistegevuste olulisuse kohta Eestiga seose järgi

Tegevus	Eesti kodanik	Pikaajaline välismaalane	Ajutine välismaalane	F	p
Enne tööleasumist					
1.1 Kohtumine ettevõtte esindajaga värbamise ja esimese tööpäeva vahelisel ajal	3,07	3,35	3,33	0,85	0,43
<b>1.2 Ringkäik ettevõttes enne esimest tööpäeva</b>	<b>3,67</b>	<b>3,65</b>	<b>3,00</b>	<b>4,58</b>	<b>0,01</b>
1.3 Tervitused e-posti teel	2,21	2,43	2,75	1,75	0,18
1.4 Info saamine minu töö või ettevõtte kohta enne esimest tööpäeva	3,47	3,26	3,13	1,69	0,19
1.5 Ajakava sisseelamistegevuste ja esimese tööpäeva kohta (kohtumised, koolitused jm)	3,00	2,83	3,00	0,40	0,68
Esimesel tööpäeval: vastuvõtt ja juhendamine					
2.1 Otsene juht/või juhendaja võtab mind vastu	3,86	3,70	4,00	2,49	0,09
<b>2.2 Mulle jagatakse ettevõtte üldinfot - missiooni, visiooni, struktuur, ajalugu, kultuur</b>	<b>3,57</b>	<b>3,17</b>	<b>3,63</b>	<b>3,36</b>	<b>0,04</b>
2.3 Hoonet tutvustav ekskursioon ja näidati tähtsamaid ruume (tualetid, köök, garderoob)	3,89	3,70	3,75	1,95	0,15
<b>2.4 Töötingimuste tutvustamine - töökorraldus, tööaeg, töötasustamine, puhkused</b>	<b>3,98</b>	<b>3,83</b>	<b>3,75</b>	<b>3,52</b>	<b>0,04</b>
<b>2.5 Juurdepääsu tagamine vajalikesse tööruumidesse, väljastati uksekiip</b>	<b>3,98</b>	<b>3,74</b>	<b>4,00</b>	<b>6,22</b>	<b>0,00</b>
<b>2.6 Ligipääsu tagamine kõikidesse vajalikesse süsteemidesse (e-mail jt vajalikud programmid töö tegemiseks)</b>	<b>3,74</b>	<b>3,39</b>	<b>4,00</b>	<b>4,34</b>	<b>0,02</b>
2.7 Tööriidete ja muude isikukaitsevahendite väljastamine	3,93	3,78	4,00	2,28	0,11
2.8 Tervituskingitus või uue töötaja pakett	2,43	2,78	2,88	1,12	0,33
Töökoha tutvustus					
3.1 Mulle antakse esimesel nädalal kindel töö	3,47	3,57	3,25	0,63	0,54
3.2 Mulle selgitatakse minu töö kohustusi ja ülesandeid	3,82	3,78	4,00	0,99	0,38
3.3 Mulle selgitatakse töökorraldust töökohal	3,73	3,83	4,00	1,42	0,25
3.4 Mulle selgitatakse minu töö eesmärke	3,84	3,78	4,00	1,02	0,37
3.5 Mulle selgitatakse minu töö olulisust ettevõtte jaoks	3,56	3,61	4,00	1,67	0,20
3.6 Mulle selgitatakse, kelle poole on võimalik küsimuste korral või juhendamise saamiseks pöörduda	3,80	3,91	4,00	1,32	0,28
3.7 Mulle selgitatakse, millised on võimalused saada koolitust	3,40	3,57	3,75	1,27	0,29
Sotsialiseerimine					
4.1 Mind tervitatakse ja tutvustakse oma meeskonna liikmetele	3,41	3,61	3,75	1,73	0,19
4.2 Minu tutvustamine teistele ettevõtte töötajatele	2,93	2,96	3,13	0,22	0,80
4.3 Kutsumine töövälisele üritusele, kus saan kohtuda ettevõtte töötajatega	2,84	3,00	3,13	0,49	0,62

4.4 Tööülesanded, mis võimaldavad kontakte väljaspoole oma meeskonda	2,74	2,96	3,13	1,11	0,34
<b>Juhendamine ja õpe töökohal</b>					
5.1 Kindla juhendaja olemasolu, kes toetab minu sisseelamist	3,66	3,78	4,00	2,26	0,11
5.2 Õppematerjalid tööga seotud ülesannete kohta	3,40	3,52	3,38	0,37	0,69
5.3 Uue töötaja käsiraamatu saamine	2,95	3,13	2,88	0,36	0,70
5.4 Tööülesannete täitmise demonstreerimine	3,53	3,65	3,50	0,23	0,79
5.5 Arenguplaani koostamine koos eesmärkidega esimesteks kuudeks	2,93	3,09	3,25	0,53	0,59
5.6 Tagasiside andmine minu töö kohta	3,50	3,39	3,50	0,21	0,81
5.7 Vastuste saamine juhendajalt oma küsimustele	3,89	3,83	4,00	0,86	0,43
<b>5.8 Juhendamine ja nõustamine töövälistel teemadel, nt eluaseme hankimine, asjaajamine, elukorraldus Eestis</b>	<b>1,93</b>	<b>2,30</b>	<b>2,88</b>	<b>3,70</b>	<b>0,03</b>
<b>Koolitus</b>					
6.1 Osalemine ettevõttesisesel koolitusel	3,56	3,52	3,75	0,52	0,60
6.2 Osalemine ettevõttevälisel koolitusel	3,05	2,83	3,00	0,51	0,60
6.3 Ettevõtte tutvustav koolitus	3,29	3,22	3,50	0,48	0,62
<b>6.4 Otseselt tööülesannetega seotud koolitus</b>	<b>3,77</b>	<b>3,52</b>	<b>4,00</b>	<b>3,41</b>	<b>0,04</b>
6.5 Otseselt tööülesannetega mitteseotud koolitus (motivatsioon, eesmärkide seadmine, ajajuhtimine, stressiga toimetulek vms)	2,70	2,83	3,00	0,45	0,64
6.6 Eesti keele koolitus	2,72	3,17	3,50	2,88	0,06
<b>6.7 Koolitus eesti kultuuri ja tavade kohta</b>	<b>2,45</b>	<b>2,74</b>	<b>3,63</b>	<b>5,08</b>	<b>0,01</b>

## Lisa 9. Tootmistöötajate hinnangud sisseelamistegevuste olulisuse kohta staaži järgi ettevõttes

Tegevus	Kuni 1 aasta	1-5 aastat	Üle 5 aasta	F	p
Enne tööleasumist					
1.1 Kohtumine ettevõtte esindajaga värbamise ja esimese tööpäeva vahelisel ajal	3,28	3,17	3,10	0,31	0,74
1.2 Ringkäik ettevõttes enne esimest tööpäeva	3,59	3,53	3,63	0,13	0,88
1.3 Tervitused e-posti teel	2,52	2,29	2,19	1,22	0,30
1.4 Info saamine minu töö või ettevõtte kohta enne esimest tööpäeva	3,43	3,20	3,39	0,77	0,47
1.5 Ajakava sisseelamistegevuste ja esimese tööpäeva kohta (kohtumised, koolitused jm)	3,00	2,79	2,97	0,38	0,69
Esimesel tööpäeval: vastuvõtt ja juhendamine					
2.1 Otsene juht/või juhendaja võtab mind vastu	3,86	3,87	3,77	0,50	0,61
<b>2.2 Mulle jagatakse ettevõtte üldinfot - missiooni, visiooni, struktuur, ajalugu, kultuur</b>	<b>3,76</b>	<b>3,27</b>	<b>3,26</b>	<b>6,06</b>	<b>0,00</b>
2.3 Hoonet tutvustav ekskursioon ja näidati tähtsamaid ruume (tualetid, köök, garderoob)	3,90	3,73	3,77	1,12	0,33
2.4 Töötajate tutvustamine - töökorraldus, tööaeg, töötasustamine, puhkused	3,86	4,00	3,90	1,10	0,34
2.5 Juurdepääsu tagamine vajalikesse tööruumidesse, väljastati uksekiip	3,93	4,00	3,84	1,73	0,19
<b>2.6 Ligipääsu tagamine kõikidesse vajalikesse süsteemidesse (e-mail jt vajalikud programmid töö tegemiseks)</b>	<b>3,83</b>	<b>3,80</b>	<b>3,43</b>	<b>3,94</b>	<b>0,02</b>
2.7 Tööriidete ja muude isikukaitsevahendite väljastamine	3,90	4,00	3,83	1,44	0,24
2.8 Tervituskingitus või uue töötaja pakett	2,72	2,64	2,43	0,55	0,58
Töökoha tutvustus					
<b>3.1 Mulle antakse esimesel nädalal kindel töö</b>	<b>3,76</b>	<b>3,43</b>	<b>3,23</b>	<b>5,05</b>	<b>0,01</b>
3.2 Mulle selgitatakse minu töö kohustusi ja ülesandeid	3,93	3,87	3,71	2,76	0,07
<b>3.3 Mulle selgitatakse töökorraldust töökohal</b>	<b>3,93</b>	<b>3,80</b>	<b>3,65</b>	<b>3,31</b>	<b>0,04</b>
3.4 Mulle selgitatakse minu töö eesmärgid	3,90	3,86	3,77	0,83	0,44
<b>3.5 Mulle selgitatakse minu töö olulisust ettevõtte jaoks</b>	<b>3,86</b>	<b>3,50</b>	<b>3,45</b>	<b>3,71</b>	<b>0,03</b>
3.6 Mulle selgitatakse, kelle poole on võimalik küsimuste korral või juhendamise saamiseks pöörduda	3,93	3,73	3,84	1,30	0,28
3.7 Mulle selgitatakse, millised on võimalused saada koolitust	3,66	3,50	3,32	2,05	0,14
Sotsialiseerimine					
<b>4.1 Mind tervitatakse ja tutvustatakse oma meeskonna liikmetele</b>	<b>3,41</b>	<b>3,87</b>	<b>3,42</b>	<b>3,92</b>	<b>0,02</b>
<b>4.2 Minu tutvustamine teistele ettevõtte töötajatele</b>	<b>3,24</b>	<b>3,14</b>	<b>2,61</b>	<b>6,71</b>	<b>0,00</b>
4.3 Kutsumine töövälisele üritusele, kus saan kohtuda ettevõtte töötajatega	2,93	2,79	2,97	0,20	0,82
<b>4.4 Tööülesanded, mis võimaldavad kontakte väljaspoole oma meeskonda</b>	<b>3,18</b>	<b>2,64</b>	<b>2,65</b>	<b>4,26</b>	<b>0,02</b>
Juhendamine ja õpe töökohal					
<b>5.1 Kindla juhendaja olemasolu, kes toetab minu sisseelamist</b>	<b>3,72</b>	<b>4,00</b>	<b>3,61</b>	<b>4,16</b>	<b>0,02</b>
5.2 Õppematerjalid tööga seotud ülesannete kohta	3,41	3,43	3,45	0,03	0,97
5.3 Uue töötaja käsiraamatu saamine	3,17	3,14	2,77	1,69	0,19

5.4 Tööülesannete täitmise demonstreerimine	3,71	3,67	3,39	1,72	0,19
<b>5.5 Arenguplaani koostamine koos eesmärkidega esimesteks kuudeks</b>	<b>3,24</b>	<b>3,29</b>	<b>2,68</b>	<b>4,05</b>	<b>0,02</b>
5.6 Tagasiside andmine minu töö kohta	3,66	3,53	3,26	2,91	0,06
5.7 Vastuste saamine juhendajalt oma küsimustele	3,90	3,87	3,87	0,06	0,94
5.8 Juhendamine ja nõustamine tövälistel teemadel, nt eluaseme hankimine, asjaajamine, elukorraldus Eestis	2,14	2,50	2,00	1,22	0,30
Koolitus					
6.1 Osalemine ettevõttesisesel koolitusel	3,72	3,50	3,45	2,02	0,14
6.2 Osalemine ettevõttevälisel koolitusel	2,93	2,92	3,03	0,14	0,87
<b>6.3 Ettevõtte tutvustav koolitus</b>	<b>3,57</b>	<b>3,36</b>	<b>3,00</b>	<b>5,51</b>	<b>0,01</b>
<b>6.4 Otseselt tööülesannetega seotud koolitus</b>	<b>3,90</b>	<b>3,87</b>	<b>3,48</b>	<b>6,58</b>	<b>0,00</b>
6.5 Otseselt tööülesannetega mitteseotud koolitus (motivatsioon, eesmärkide seadmine, ajajuhtimine, stressiga toimetulek vms)	2,97	2,86	2,55	1,79	0,18
6.6 Eesti keele koolitust	2,97	3,40	2,70	2,40	0,10
<b>6.7 Koolitus eesti kultuuri ja tavade kohta</b>	<b>2,76</b>	<b>3,14</b>	<b>2,37</b>	<b>3,15</b>	<b>0,05</b>



## Lisa 10. Tootmistöötajate rahulolu sisseelamistegevustega

Tegevus	M	SD
Enne tööleasumist		
1.1 Jäin rahule informatsiooniga, mille sain enne esimest tööpäeva	3,12	0,79
1.2 Ennem esimest tööpäeva mulle edastatud teave aitas mul teada saada, mida oodata, kuhu minna ja muud olulist informatsiooni, mida vajasin töö alustamisel	3,01	1,01
1.3 Ettevõtte pani mind tundma teretulnuna enne esimest tööpäeva	2,92	0,88
Esimesel tööpäeval: vastuvõtt ja juhendamine		
2.1 Tundsin end oodatuna esimesel tööpäeval	2,90	0,96
2.2 Olen rahul, et sain esimesel tööpäeval kogu vajaliku info	3,03	0,83
2.3 Olen rahul, et sain esimesel tööpäeval tööks vajalikud vahendid	3,37	0,70
Töökoha tutvustus		
3.1 Esimesel päeval oli minu töökoht valmis ja mul oli kõik vajalik töö alustamiseks	3,08	0,95
3.2 Olen rahul, sest sain kiiresti aru, mida minult töölt oodatakse	3,40	0,68
3.3 Olen rahul, sest sain aru, kelle poole on võimalik küsimuste või abi saamiseks pöörduda	3,46	0,73
Sotsialiseerimine		
4.1 Esimesed kontaktid kaastöötajatega olid meeldivad	3,19	0,81
4.2 Minu juhendaja integreeris mind kiiresti meeskonda	3,14	0,90
4.3 Mul tekkis kiiresti ühtekuuluvustunne teiste töötajatega	2,93	0,95
Juhendamine ja õpe töökohal		
5.1 Sain piisava esmase väljaõppe, et mõista sisemisi süsteeme, üldisi toimimistavasid ja muud informatsiooni mida vajasin oma töö täitmiseks	3,16	0,79
5.2 Sain piisvalt juhendamist ja tagasisidet	2,99	0,96
5.3 Minu juhendaja oli ettevalmistunud ja motiveeritud minuga tegelema	3,20	0,89
Koolitus		
6.1 Olen rahul mulle pakutud koolitustega	3,01	0,81
6.2 Koolitused on aidanud mul paremini tööga hakkama saada	3,26	0,73
6.3 Koolitused on aidanud mul paremini mõista ettevõtte ja selle toimimist	3,08	0,79

## Lisa 11. Sisseelamistegevuste rakendamine personalitöötajate küsitluses

Tegevus	Ei rakendata	Mõnikord	Enamasti	Kõikide uute töötajate puhul
<b>Enne tööleasumist</b>				
1.1 Ettevõtte esindaja kohtub uue töötajaga värbamise ja esimese tööpäeva vahelisel ajal	34,6%	13,5%	25,4%	36,5%
1.2 Uuele töötajale tehakse ringkäik ettevõttes enne esimest tööpäeva	7,5%	20,8%	7,5%	64,2%
1.3 Uuele töötajale saadetakse ettevõtte poolt tervitused e-posti teel enne esimest tööpäeva	55,8%	7,7%	13,5%	23,1%
1.4 Uuele töötajale saadetakse infot töö või ettevõtte kohta enne esimest tööpäeva	36,5%	13,5%	23,1%	26,9%
1.5 Uuele töötajale saadetakse ajakava sisseelamistegevuste ja esimese tööpäeva kohta (kohtumised, koolitused jm)	50,9%	17,0%	15,1%	17,0%
<b>Esimesel tööpäeval: vastuvõtt ja juhendamine</b>				
2.1 Uue töötaja võtab ettevõttes vastu otsene juht või juhendaja	0,0%	0,0%	13,7%	86,3%
2.2 Uuele töötajale jagatakse ettevõtte üldinfot - missiooni, visiooni, struktuur, ajalugu, kultuur	5,7%	13,2%	15,1%	66,0%
2.3 Uuele töötajale tehakse hoonet tutvustav ekskursioon ja näidatakse tähtsamaid ruume (tualetid, köök, garderoob)	0,0%	1,9%	11,3%	86,8%
2.4. Uuele töötajale tutvustatakse töötingimusi - töökorraldus, tööaeg, töötasustamine, puhkused	0,0%	0,0%	7,8%	92,2%
2.5 Uuele töötajale tagatakse juurdepääs vajalikesse tööruumidesse, väljastati uksekiip	1,9%	0,0%	1,9%	96,2%
2.6 Uuele töötajale tagatakse ligipääs kõikidesse vajalikesse süsteemidesse (e-mail jt vajalikud programmid töö tegemiseks)	3,8%	3,8%	17,0%	75,5%
2.7 Uuele töötajale väljastatakse tööriided ja muud isikukaitsevahendid	1,9%	0,0%	22,6%	75,5%
2.8 Uuele töötajale antakse tervituskingitus või uue töötaja pakett	66,0%	11,3%	3,8%	18,9%
<b>Töökoha tutvustus</b>				
3.1 Uuele töötajale antakse esimesel nädalal kindel töö	1,9%	5,7%	34,0%	58,5%
3.2 Uuele töötajale selgitatakse tema töö kohustusi ja ülesandeid	0,0%	0,0%	1,9%	98,1%
3.3 Uuele töötajale selgitatakse töökorraldust töökohal	0,0%	0,0%	1,9%	98,1%
3.4 Uuele töötajale selgitatakse tema töö eesmärgid	1,9%	0,0%	17,0%	81,1%
3.5 Uuele töötajale selgitatakse tema töö olulisust ettevõtte jaoks	11,5%	9,6%	28,8%	50,0%
3.6 Uuele töötajale selgitatakse, kelle poole on võimalik küsimuste korral või juhendamise saamiseks pöörduda	0,0%	1,9%	11,5%	86,5%
3.7 Uuele töötajale selgitatakse, millised on võimalused saada koolitust	9,4%	30,2%	18,9%	41,5%
<b>Sotsialiseerimine</b>				

4.1 Uut töötajat tervitatakse ja tutvustakse oma meeskonna liikmetele	8,0%	6,0%	26,0%	60,0%
4.2 Uut töötajat tutvustatakse teistele ettevõtte töötajatele	11,3%	9,4%	32,1%	47,2%
4.3 Uus töötaja kutsutakse töövälisele üritusele, kus ta saab kohtuda ettevõtte teiste töötajatega	43,4%	13,2%	15,1%	28,3%
4.4 Uuele töötajale antakse tööülesanded, mis võimaldavad kontakte väljaspoole oma meeskonda	52,9%	23,5%	11,8%	11,8%
<b>Juhendamine ja õpe töökohal</b>				
5.1 Uuele töötajale määratakse juhendaja, kes toetab tema sisseelamist	1,9%	11,3%	20,8%	66,0%
5.2 Uuele töötajale antakse õppematerjalid tööga seotud ülesannete kohta	26,4%	17,0%	26,4%	30,2%
5.3 Uuele töötajale antakse uue töötaja käsiraamat	51,9%	3,8%	9,6%	34,6%
5.4 Uuele töötajale demonstreeritakse tööülesandeid	2,0%	7,8%	33,3%	56,9%
5.5 Uuele töötajale koostatakse arenguplaan koos eesmärkidega esimesteks kuudeks	44,2%	21,2%	17,3%	17,3%
5.6 Uuele töötajale antakse töö kohta tagasisidet	3,8%	9,4%	39,6%	47,2%
5.7 Uuel töötajal võimaldatakse saada juhendajalt vastuseid küsimustele	3,8%	5,8%	21,2%	69,2%
5.8 Uusi töötajaid juhendatakse ja nõustatakse töövälistel teemadel, nt eluaseme hankimine, asjaajamine, elukorraldus Eestis	56,6%	26,4%	9,4%	7,5%
<b>Koolitus</b>				
6.1 Uuele töötajale pakutakse ettevõttesisest koolitust	3,8%	20,8%	26,4%	49,1%
6.2 Uuele töötajale pakutakse ettevõttevälist koolitust	15,4%	55,8%	15,4%	13,5%
6.3 Uuele töötajale tehakse ettevõtte tutvustav koolitus	17,0%	11,3%	26,4%	45,3%
6.4 Uuele töötajale pakutakse otseselt tööülesannetega seotud koolitust	9,4%	22,6%	22,6%	45,3%
6.5 Uuele töötajale pakutakse otseselt tööülesannetega mitteseotud koolitust (motivatsioon, eesmärkide seadmine, ajajuhtimine, stressiga toimetulek vms)	53,8%	25,0%	9,6%	11,5%
6.6 Uuele töötajale pakutakse eesti keele koolitust	78,8%	11,5%	3,8%	5,8%
6.7 Uuele töötajale pakutakse koolitust eesti kultuuri ja tavade kohta	83,0%	11,3%	0,0%	5,7%

## Lisa 12. Sisseelamistegevuste rakendamine personalitöötajate küsitluses ettevõtte töötajate arvu järgi

Tegevus	Kuni 49 töötajat	50 või rohkem töötajat	F	p
<b>Enne tööleasumist</b>				
1.1 Ettevõtte esindaja kohtub uue töötajaga värbamise ja esimese tööpäeva vahelisel ajal	2,67	2,47	0,26	0,61
1.2 Uuele töötajale tehakse ringkäik ettevõttes enne esimest tööpäeva	3,47	3,18	0,99	0,33
1.3 Uuele töötajale saadetakse ettevõtte poolt tervitused e-posti teel enne esimest tööpäeva	1,61	2,26	3,19	0,08
1.4 Uuele töötajale saadetakse infot töö või ettevõtte kohta enne esimest tööpäeva	2,33	2,44	0,09	0,77
1.5 Uuele töötajale saadetakse ajakava sisseelamistegevuste ja esimese tööpäeva kohta (kohtumised, koolitused jm)	1,63	2,18	2,74	0,10
<b>Esimesel tööpäeval: vastuvõtt ja juhendamine</b>				
2.1 Uue töötaja võtab ettevõttes vastu otsene juht või juhendaja	3,78	3,91	1,69	0,20
2.2 Uuele töötajale jagatakse ettevõtte üldinfot - missiooni, visiooni, struktuur, ajalugu, kultuur	3,53	3,35	0,42	0,52
2.3 Uuele töötajale tehakse hoonet tutvustav ekskursioon ja näidatakse tähtsamaid ruume (tualetid, köök, garderoob)	3,89	3,82	0,36	0,55
2.4. Uuele töötajale tutvustatakse töötingimusi - töökorraldus, tööaeg, töötasustamine, puhkused	3,84	3,97	2,68	0,11
2.5 Uuele töötajale tagatakse juurdepääs vajalikesse tööruumidesse, väljastati uksekiip	3,79	4,00	3,01	0,09
<b>2.6 Uuele töötajale tagatakse ligipääs kõikidesse vajalikesse süsteemidesse (e-mail jt vajalikud programmid töö tegemiseks)</b>	<b>3,32</b>	<b>3,82</b>	<b>6,40</b>	<b>0,02</b>
2.7 Uuele töötajale väljastatakse tööriided ja muud isikukaitsevahendid	3,68	3,74	0,10	0,76
2.8 Uuele töötajale antakse tervituskingitus või uue töötaja pakett	1,68	1,79	0,10	0,75
<b>Töökoha tutvustus</b>				
3.1 Uuele töötajale antakse esimesel nädalal kindel töö	3,47	3,50	0,02	0,90
3.2 Uuele töötajale selgitatakse tema töö kohustusi ja ülesandeid	4,00	3,97	0,57	0,45
3.3 Uuele töötajale selgitatakse töökorraldust töökohal	4,00	3,97	0,55	0,46
3.4 Uuele töötajale selgitatakse tema töö eesmärgid	3,74	3,79	0,13	0,72
3.5 Uuele töötajale selgitatakse tema töö olulisust ettevõtte jaoks	3,32	3,09	0,58	0,45
3.6 Uuele töötajale selgitatakse, kelle poole on võimalik küsimuste korral või juhendamise saamiseks pöörduda	3,74	3,91	2,13	0,15
3.7 Uuele töötajale selgitatakse, millised on võimalused saada koolitust	2,95	2,91	0,01	0,91
<b>Sotsialiseerimine</b>				
4.1 Uut töötajat tervitatakse ja tutvustatakse oma meeskonna liikmetele	3,53	3,30	0,67	0,42

4.2 Uut töötajat tutvustatakse teistele ettevõtte töötajatele	3,42	3,00	2,18	0,15
4.3 Uus töötaja kutsutakse töövälisele üritusele, kus ta saab kohtuda ettevõtte teiste töötajatega	2,32	2,26	0,02	0,89
4.4 Uuele töötajale antakse tööülesanded, mis võimaldavad kontakte väljaspoole oma meeskonda	2,00	1,74	0,71	0,40
<b>Juhendamine ja õpe töökohal</b>				
5.1 Uuele töötajale määratakse juhendaja, kes toetab tema sisseelamist	3,53	3,50	0,01	0,91
5.2 Uuele töötajale antakse õppematerjalid tööga seotud ülesannete kohta	2,74	2,53	0,37	0,55
5.3 Uuele töötajale antakse uue töötaja käsiraamat	1,94	2,44	1,49	0,23
5.4 Uuele töötajale demonstreeritakse tööülesandeid	3,50	3,42	0,12	0,73
5.5 Uuele töötajale koostatakse arenguplaan koos eesmärkidega esimesteks kuudeks	1,84	2,21	1,25	0,27
5.6 Uuele töötajale antakse töö kohta tagasisidet	3,37	3,26	0,20	0,66
5.7 Uuel töötajal võimaldatakse saada juhendajalt vastuseid küsimustele	3,37	3,67	1,80	0,19
5.8 Uusi töötajaid juhendatakse ja nõustatakse töövälistel teemadel, nt eluaseme hankimine, asjaajamine, elukorraldus Eestis	1,42	1,82	2,31	0,14
<b>Koolitus</b>				
<b>6.1 Uuele töötajale pakutakse ettevõttesisest koolitust</b>	<b>2,84</b>	<b>3,41</b>	<b>5,20</b>	<b>0,03</b>
6.2 Uuele töötajale pakutakse ettevõttevälist koolitust	2,26	2,27	0,00	0,97
6.3 Uuele töötajale tehakse ettevõtte tutvustav koolitus	2,68	3,18	2,39	0,13
6.4 Uuele töötajale pakutakse otseselt tööülesannetega seotud koolitust	2,84	3,15	1,06	0,31
6.5 Uuele töötajale pakutakse otseselt tööülesannetega mitteseotud koolitust (motivatsioon, eesmärkide seadmine, ajajuhtimine, stressiga toimetulek vms)	1,68	1,85	0,30	0,59
6.6 Uuele töötajale pakutakse eesti keele koolitust	1,17	1,47	1,65	0,21
6.7 Uuele töötajale pakutakse koolitust eesti kultuuri ja tavade kohta	1,16	1,35	0,84	0,37

### Lisa 13. Sisseelamistegevuste rakendamine personalitöötajate küsitluses ajutistest välismaalastest töötajate järgi

Tegevus	Ei ole ajutisi töötajaid	Ajutised välismaalastest töötajad	F	p
<b>Enne tööleasumist</b>				
1.1 Ettevõtte esindaja kohtub uue töötajaga värbamise ja esimese tööpäeva vahelisel ajal	2,76	2,33	1,40	0,24
1.2 Uuele töötajale tehakse ringkäik ettevõttes enne esimest tööpäeva	3,35	3,22	0,18	0,67
1.3 Uuele töötajale saadetakse ettevõtte poolt tervitused e-posti teel enne esimest tööpäeva	1,73	2,35	3,12	0,08
1.4 Uuele töötajale saadetakse infot töö või ettevõtte kohta enne esimest tööpäeva	2,36	2,44	0,06	0,81
1.5 Uuele töötajale saadetakse ajakava sisseelamistegevuste ja esimese tööpäeva kohta (kohtumised, koolitused jm)	1,88	2,07	0,34	0,56
<b>Esimesel tööpäeval: vastuvõtt ja juhendamine</b>				
2.1 Uue töötaja võtab ettevõttes vastu otsene juht või juhendaja	3,85	3,88	0,12	0,73
2.2 Uuele töötajale jagatakse ettevõtte üldinfot - missiooni, visiooni, struktuur, ajalugu, kultuur	3,31	3,52	0,68	0,41
2.3 Uuele töötajale tehakse hoonet tutvustav ekskursioon ja näidatakse tähtsamaid ruume (tualetid, köök, garderoob)	3,81	3,89	0,51	0,48
<b>2.4 Uuele töötajale tutvustatakse töötütingimusi - töökorraldus, tööaeg, töötasustamine, puhkused</b>	<b>3,85</b>	<b>4,00</b>	<b>4,37</b>	<b>0,04</b>
2.5 Uuele töötajale tagatakse juurdepääs vajalikesse tööruumidesse, väljastati uksekiip	3,96	3,89	0,37	0,55
2.6 Uuele töötajale tagatakse ligipääs kõikidesse vajalikesse süsteemidesse (e-mail jt vajalikud programmid töö tegemiseks)	3,81	3,48	2,68	0,11
2.7 Uuele töötajale väljastatakse tööriided ja muud isikukaitsevahendid	3,62	3,81	1,66	0,20
2.8 Uuele töötajale antakse tervituskingitus või uue töötaja pakett	1,54	1,96	1,70	0,20
<b>Töökoha tutvustus</b>				
3.1 Uuele töötajale antakse esimesel nädalal kindel töö	3,35	3,63	2,25	0,14
3.2 Uuele töötajale selgitatakse tema töö kohustusi ja ülesandeid	4,00	3,96	1,00	0,32
3.3 Uuele töötajale selgitatakse töökorraldust töökohal	4,00	3,96	0,96	0,33
3.4 Uuele töötajale selgitatakse tema töö eesmärgid	3,81	3,74	0,20	0,66
3.5 Uuele töötajale selgitatakse tema töö olulisust ettevõtte jaoks	3,28	3,07	0,52	0,47
3.6 Uuele töötajale selgitatakse, kelle poole on võimalik küsimuste korral või juhendamise saamiseks pöörduda	3,88	3,81	0,32	0,58
3.7 Uuele töötajale selgitatakse, millised on võimalused saada koolitust	3,12	2,74	1,70	0,20
<b>Sotsialiseerimine</b>				
4.1 Uut töötajat tervitatakse ja tutvustatakse oma meeskonna liikmetele	3,56	3,20	1,94	0,17

4.2 Uut töötajat tutvustatakse teistele ettevõtte töötajatele	3,35	2,96	1,95	0,17
4.3 Uus töötaja kutsutakse töövälisele üritusele, kus ta saab kohtuda ettevõtte teiste töötajatega	2,42	2,15	0,60	0,44
4.4 Uuele töötajale antakse tööülesanded, mis võimaldavad kontakte väljaspoole oma meeskonda	1,88	1,76	0,18	0,68
<b>Juhendamine ja õpe töökohal</b>				
5.1 Uuele töötajale määratakse juhendaja, kes toetab tema sisseelamist	3,50	3,52	0,01	0,93
5.2 Uuele töötajale antakse õppematerjalid tööga seotud ülesannete kohta	2,96	2,26	5,04	0,03
5.3 Uuele töötajale antakse uue töötaja käsiraamat	2,15	2,38	0,35	0,56
5.4 Uuele töötajale demonstreeritakse tööülesandeid	3,38	3,52	0,49	0,49
5.5 Uuele töötajale koostatakse arenguplaan koos eesmärkidega esimesteks kuudeks	1,84	2,30	2,08	0,16
5.6 Uuele töötajale antakse töö kohta tagasisidet	3,46	3,15	2,08	0,16
5.7 Uuel töötajal võimaldatakse saada juhendajalt vastuseid küsimustele	3,65	3,46	0,79	0,38
<b>5.8 Uusi töötajaid juhendatakse ja nõustatakse töövälistel teemadel, nt eluaseme hankimine, asjaajamine, elukorraldus Eestis</b>	<b>1,27</b>	<b>2,07</b>	<b>11,84</b>	<b>0,00</b>
<b>Koolitus</b>				
6.1 Uuele töötajale pakutakse ettevõttesisest koolitust	3,38	3,04	1,99	0,17
6.2 Uuele töötajale pakutakse ettevõttevälist koolitust	2,36	2,19	0,50	0,48
6.3 Uuele töötajale tehakse ettevõtte tutvustav koolitus	3,15	2,85	0,95	0,33
6.4 Uuele töötajale pakutakse otseselt tööülesannetega seotud koolitust	3,12	2,96	0,28	0,60
6.5 Uuele töötajale pakutakse otseselt tööülesannetega mitteseotud koolitust (motivatsioon, eesmärkide seadmine, ajajuhtimine, stressiga toimetulek vms)	1,92	1,65	0,88	0,35
6.6 Uuele töötajale pakutakse eesti keele koolitust	1,20	1,52	2,01	0,16
<b>6.7 Uuele töötajale pakutakse koolitust eesti kultuuri ja tavade kohta</b>	<b>1,04</b>	<b>1,52</b>	<b>6,06</b>	<b>0,02</b>

## Lisa 14. Ettepanekute seos kirjandus ülevaate ja empiirilise uuringu tulemustega

Ettepanek	Kirjanduse ülevaade	Empiiriline uuring
Sisseelamistegevused ja nende rakendamise põhimõtted on soovitatav fikseerida kirjalikus sisseelamisprogrammis	Snell (2006), Bauer (2011)	Kavandatavad sisseelamistegevused personalijuhtide uuringus
Sisseelamistegevuste rakendamist on soovitatav iga töötaja kohta kirjalikult rakendada	McKelvey ja Frank (2018)	Tootmistöötajate ootused sisseelamisele
Sisseelamise juures peaks ettevõtte esmalt rakendada tegevusi, mis võimaldavad töötajal tööga alustada ning selleks vajalikke oskuseid omandada. Kui sellised tegevused on ettevõttes edukalt rakendatud, siis tuleks hakata rohkem tähelepanu pöörama sotsialiseerimisele ja muudele töötaja organisatsiooniga pikaajalist sidumist toetavatele tegevustele	Klein ja Heuser (2008), Armstrong ja Taylor (2020)	Tootmistöötajate ootused sisseelamisele Sisseelamistegevuste rakendamine tootmistöötajate ja personalijuhtide uuringus
Uue töötaja sotsialiseerimiseks on soovitatav võimaluste piires anda talle ülesandeid, mille täitmisel ta saab koos tegutseda erinevate töötajatega ning kutsuda uusi töötajaid üritustele, milles nad saavad suhelda teiste töötajatega	Cable <i>et al.</i> (2013), Krasman (2015)	Tootmistöötajate ootused sisseelamisele
Uue töötajaga on soovitatav kohtuda juba enne esimest tööpäeva, luua temaga hea kontakt, tutvustada talle ettevõtet	Sims (2011), Tamkõrv (2020)	Tootmistöötajate ootused sisseelamisele
Uuele töötajale on soovitatav määrata kindel juhendaja (mentor), kes vastutab peamiste sisseelamistegevuste eest ning kes on töötaja esmaseks kontaktiks küsimuste puhul	Klein ja Polin (2012)	Tootmistöötajate ootused sisseelamisele
Mentor peaks sisseelamise toetamisel looma töötajaga hea kontakti, juhendama teda isiklikult, andma tagasisidet ja olema töötajale küsimuste korral kättesaadav	Bauer ja Erdogan (2011), McKelvey ja Frank (2018)	Tootmistöötajate ootused sisseelamisele
Soovitatavalt võtab esimesel tööpäeval uue töötaja vastu tema juhendaja	McKelvey ja Frank (2018)	Tootmistöötajate ootused sisseelamisele



Esimesel tööpäeval tehakse vajalikud tegevused ja jagatakse vajalik info, et töötaja saaks tööga alustada	Kumar, Pandy (2017), McKelvey ja Frank (2018)	Tootmistöötajate ootused sisseelamisele Sisseelamistegevuste rakendamine tootmistöötajate ja personalijuhtide uuringus
Tootmistöötajatele on vaja eelkõige pakkuda erialast koolitust, soovitav on tööülesannete täitmist demonstreerida	McKelvey ja Frank (2018)	Tootmistöötajate ootused sisseelamisele Sisseelamistegevuste rakendamine tootmistöötajate ja personalijuhtide uuringus
Teistest riikidest pärit töötajatele on soovitav pakkuda eesti keele ja kultuurialaseid koolitusi	Roberts (2010), McDonnell ja Scullion (2013), Malik ja Maroop (2017)	Tootmistöötajate ootused sisseelamisele Kavandatavad sisseelamistegevused personalijuhtide uuringus
Teistest riikidest pärit töötajaid on soovitav nõustada kohaliku elukorraldusega seotud küsimustes	Ravasi <i>et al.</i> (2015), Guðmundsdóttir ja Lundbergsdóttir (2016)	Tootmistöötajate ootused sisseelamisele
Uuele töötajale on soovitav jagada materjale, mille alusel ta saab iseseisvalt õppida ja vastuseid töö ja ettevõttega seotud küsimustele, sellised materjalid võib koondada uue töötaja käsiraamatusse	McKelvey ja Frank (2018)	Kavandatavad sisseelamistegevused personalijuhtide uuringus

## Lisa 15. Lihtlitsents

### Lihlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina Tii Oot (sünnikuupäev: 23.04.1979 )

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihlitsentsi) enda loodud teose Uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamine tootmisettevõttes, mille juhendaja on Taimi Elenurm,
  1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

\_\_\_\_\_ (allkiri)

\_\_\_\_\_ (kuupäev)