

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Merju Songe

**SISSEELAMISPROGRAMMID/PRAKTIKAD EESTI  
JAEKAUBANDUSETTEVÕTETES**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/18 - Personalijuhtimine

Juhendaja: Maarit Vabrit-Raadla

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 8987 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Merju Songe .....

(09.05.2023)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILINE KÄSITLUS.....	8
1.1. Mõistete sõnastik .....	8
1.2. Sisseelamisprogrammi osad .....	9
1.3. Sisseelamisprogrammi vajalikkus ja olulisus .....	14
1.4. Tööturule sisenejate ootused sisseelamisprotsessile.....	16
1.5. Sisseelamisprotsessid jaekaubandussektoris .....	17
2. UURIMISMETOODIKA JA VALIM.....	18
2.1. Metoodika.....	18
2.2. Valim .....	21
3. UURINGU TULEMUSED .....	22
3.1. Tulemused .....	22
3.1.1. Uute töötajate uuringu tulemused.....	22
3.1.2. Personalitöötajate uuringu tulemused.....	30
3.2. Analüüs.....	32
3.3. Järeldused ja arutelu .....	35
KOKKUVÕTE .....	41
SUMMARY .....	44
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	47
LISAD .....	50
Lisa 1. Uue töötaja küsimustik .....	50
Lisa 2. Personalitöötaja küsimustik .....	55
Lisa 3. Töötajate motivaatorid.....	60
Lisa 4. Tegurid, mida muuta värbamis- ja sisseelamisprotsessis .....	62
Lisa 5. Täiendav tagasiside värbamis- ja sisseelamisprotsessi parendamiseks .....	64
Lisa 6. Tegevused uute töötajate puhul erinevates ettevõtetes .....	65
Lisa 7. Lihtlitsents .....	66

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kas ja millised sisseelamisprogrammid ja praktikad on erinevates Eesti jaekaubandusettevõtetes välja töötatud ning kasutusele võetud. Jaekaubandussektoris on tööjõuvalavuse protsendid sageli väga kõrged, seega töö eesmärgiks on välja selgitada, millised tegevused ja praktikad sisseelamisprogrammis on olulised just jaekaubandussektoris. Erinevad autorid tõid välja, et teaduslikke uuringuid sisseelamisprogrammide kohta on hetkel vähe ning puuduvad tõendus põhised soovitusel, kuidas uutele töötajatele sisseelamist korraldada. Töö autoril ei õnnestunud Eestis vastavasisulisi uuringuid leida.

Läbiviidud empiiriline uurimus andis üpriski hea ülevaate, kuidas edukat sisseelamisprogrammi üles ehitada ning millele tähelepanu pöörata. Sisseelamine on protsess, mille kaudu uued töötajad liituvad ja integreeruvad organisatsiooni ning aitab õppida teadmisi, oskusi ja käitumist, mida on vaja uues organisatsioonis edu saavutamiseks.

Empiiriline uurimus koosneb kolmest osast, millest esimeses osas töötatakse läbi teoreetiline käsitlus, seejärel koostatakse ning viiakse läbi kvantitatiivne uuring ja kolmandaks võetakse kokku tulemused ning analüüsitakse neid.

Uuringu eesmärgist lähtuvalt leitakse vastused magistritöös püstitatud järgnevatele uurimisküsimustele:

1. Millised on enamlevinud sammud ja praktikad sisseelamisprogrammides, mida rakendatakse?
2. Millised on uute töötajate ootused sisseelamisprogrammidele?
3. Kas ettevõtte esindajate ja uute töötajate nägemus sisseelamisprogrammist ühtib?
4. Millised tegevused peaks sisalduma jaekaubandusettevõtte sisseelamisprogrammis?

Uuringu tulemusena tuuakse välja tööturule sisenevate noorte ootused sisseelamisprogrammidele ning olulised lähtekohad eduka sisseelamisprogrammi koostamiseks ning kasutuselevõtmiseks. Tulemused annavad ülevaate, milliseid sisseelamistegevusi uuringus osalenud ettevõtted uutele töötajatele rakendavad ning kuidas uued töötajad neid hindavad.

Võtmesõnad: sisseelamine, sisseelamisprotsess, sisseelamisprogramm, sisseelamismudel, sotsialiseerumine, uus töötaja, jaekaubandus

## SISSEJUHATUS

Uued töötajad võivad kogeda suurt stressi ja ebakindlust. Ametlike sisseelamisprogrammide ja -praktikate eesmärgiks on hõlbustada uute töötajate sotsialiseerumist läbi varasemate kogemuste struktureerimise. Siiski puuduvad tõenduspõhised soovitusel, kuidas uutele töötajatele sisseelamist korraldada. (Frögéli *et al.*, 2023) Sisseelamisprogrammid on harva olnud teadusliku mõtlemise või teadusuuringute teemadeks, erinevalt teistest personalijuhtimise valdkondadest nagu testimine, intervjuerimine, tulemuslikkuse hindamine ja koolitused (Wanous & Reichers, 2000).

Kirjandust sisseelamise kohta hakkas tekkima organisatsiooniuringute valdkonnas 1970-ndatel aastatel kui John Van Maanen ja Edgar H. Schein määratlesid organisatsioonilise sotsialiseerumise ja uue töötaja mõiste. Organisatsioonidel on funktsionaalsed, hierarhilised ja kaasavad piirid, mida uued töötajad peavad ületama organisatsiooni sotsialiseerumiseks. (Gregory *et al.*, 2022) Sisseelamine hõlmab mitte ainult kõiki suunamise ja juhendamise aspekte, vaid ka olulise komponendina sotsialiseerumist organisatsiooni (Winterman & Bucy, 2019). See võimaldab uuel töötajal tunda end organisatsiooniga seotuna ja arendada tõhusalt suhteid (Carlos & Muralles, 2022). Organisatsiooniline pühendumus on määratletud kui seotus organisatsiooniga, mida iseloomustab kavatsus jääda sellesse, samastada end organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega ning valmisolek teha organisatsiooni nimel lisapingutusi (Porter *et al.*, 1974).

Sisseelamine (*onboarding*) on mõiste, mida kasutatakse kirjeldamiseks protsessi, mille kaudu uued töötajad liituvad ja integreeruvad organisatsiooni. Sisseelamise protsess aitab uuel töötajal õppida teadmisi, oskusi ja käitumist, mida nad vajavad uues organisatsioonis edu saavutamiseks. Organisatsiooni sotsialiseerumine ehk sisseelamine on protsess, mille kaudu uued töötajad liiguvad organisatsioonilistest autsaideritest organisatsiooni siseringi liikmeteks. Sisseelamisel on kesksel kohal uus töötaja, kes on organisatsiooniga liitunud. Sisseelamist vajab ka töötaja, kes liigub organisatsiooni sees, näiteks ühest osakonnast või meeskonnast teise. (Gregory *et al.*, 2022; Frögéli *et al.*, 2023)

Tööülesannete täitmisega seotud teadmised on oluline osa sotsialiseerumisest (Fisher, 1986, viidatud Chan *et al.*, 2021). Wallace (2009) selgitas, et ilmselged asjad, mis tunduvad loomulikud praegustele töötajatele, võivad olla eksootilised uutele töötajatele ning seetõttu tuleks neid kaasata. Teatavad teadmised töökohal tavaliselt kasutatavast keelest on olulised teabe edastamiseks ning töökaaslaste omavaheliseks suhtluseks (Manning, 1970, viidatud Chan *et al.*, 2021). Töösuhteid raamistavad individuaalsed omadused ja huvid, mis mõjutavad veelgi seda, kuidas inimesed oma töökaaslastega suhtlevad (Fisher, 1986, viidatud Chan *et al.*, 2021).

Sisseelamine on protsess, mille käigus tutvustatakse uuele töötajale tema töökohta, organisatsiooni eesmärke, väärtusi, reegleid, kohustusi, protseduure ning sotsialiseerumist organisatsioonikultuuri (Bauer *et al.*, 2007, Bauer, 2010, Watkins, 2016, viidatud Chillakuri, 2020, Acevedo & Yancey 2011). Aidates uutel töötajatel seeläbi kohaneda uue töökohta sotsiaalsete ja tulemuslikkuse aspektidega (Chillakuri, 2020). Uute töötajate sisseelamine on kriitiline tegevus, mis võimaldab uutel töötajatel integreeruda organisatsiooni, kultuuri ja teabele juurdepääsuga, aidates tal olla tõhus oma igapäevases töös (Becker & Bish, 2019).

Puudus on uuringutest, mis uurivad uute töötajate suhtumist sisseelamisprotsessi kogemuste ja tulemuste kohta. Ilma organisatsiooni selge identifitseerimise ja mõistmiseta sotsialiseerimisest jaekaubandussektoris, ei pruugi personalijuhtidel või töötajate juhendajatel olla võimalik kujundada sisseelamisprogramme uute töötajate vajaduste rahuldamiseks. (Chan *et al.*, 2021)

Uute töötajate sisseelamise toetamine ja parima töötajakogemuse pakkumine on viimasel ajal väga aktuaalseks muutunud ning organisatsioonid on hakanud seda üha enam tähtsustama ja selle vajalikkusele tähelepanu pöörama. Kuna maailmas hetkel vältavad erinevad kriisid, siis on uute töötajate leidmine ja hoidmine muutunud organisatsioonide jaoks suureks väljakutseks ning eriti jaekaubandussektoris. Kuna töö autor töötab ise jaekaubandussektoris ning ettevõttes, kus hetkel pole formaalset sisseelamisprogrammi loodud, siis pakkus antud teema väga suurt huvi ning käesolev uurimustöö annab hea sisendi tugeva sisseelamisprogrammi loomiseks ning praktikas rakendamiseks. Tulemusi on võimalik ka teistel ettevõtetel kasutada uue töötaja eduka sisseelamise toetamiseks.

Nii nagu erinevad autorid olid maininud, et on puudus teaduslikest uuringutest, mis aitaks mõista töötajate suhtumist sisseelamisprotsessi, siis ka käesoleva töö autoril ei õnnestunud leida, et Eestis oleks varasemalt sarnaseid laiemapõhjalisi uuringuid läbi viidud jaekaubandussektoris või

teenindussektoris, kus oleks uuritud kasutuses olevaid sisseelamisprogramme või -praktikaid. Seega ei tekkinud võrdlusmomenti, et varasemate uuringutega saaks käesoleva uuringu tulemusi võrrelda.

Käesoleva uurimustöö eesmärgiks on välja selgitada, kas ja millised sisseelamisprogrammid ja -praktikad on erinevates Eesti jaekaubandusettevõtetes välja töötatud ning kasutusele võetud. Kuna jaekaubandussektoris on tööjõuvoolavuse protsendid sageli väga kõrged, siis eesmärgiks on välja selgitada, millised tegevused ja praktikad sisseelamisprogrammis on olulised just jaekaubandussektoris, et pakkuda uutele töötajatele toetatud sisseelamist ning suurendada seeläbi ettevõttesse püsijäämise protsenti.

Antud magistritööga soovitakse leida vastused järgnevatele uurimisküsimustele:

1. Millised on enamlevinud sammud ja praktikad sisseelamisprogrammides, mida rakendatakse?
2. Millised on uute töötajate ootused sisseelamisprogrammile?
3. Kas ettevõtte esindajate ja uute töötajate nägemus sisseelamisprogrammist ühtib?
4. Millised tegevused peaks sisalduma jaekaubandusettevõtte sisseelamisprogrammis?

Vastuste saamiseks viidi läbi empiiriline uurimus kvantitatiivset uurimismeetodit kasutades. Suunatud uuringu valimiks olid Eesti suuremad jaekaubandusettevõtted, kus küsitlusele paluti vastata nii uutel töötajatel kui personalitöötajatel.

Käesoleva magistritöö struktuur koosneb kolmest peatükist, kus esimene annab ülevaate sisseelamise teoreetilistest käsitlustest, teine toob välja uurimismetoodika ja valimi lähtekohad ning kolmas peatükk võtab kokku kvantitatiivse uuringu tulemused.

# 1. TEOREETILINE KÄSITLUS

Käesolev peatükk annab teoreetilise ülevaate sisseelamisprogrammi mõistetest ja olulistest osadest. Samuti toob välja, miks on oluline organisatsioonidel uutele töötajatele sisseelamisprogrammid välja töötada, millist kasu need toovad nii uuele töötajale kui tööandjale ning kuidas need toetavad töötaja sisseelamist uuele ametikohale. Peatükk toob välja ka tööturule sisenevate Z generatsiooni noorte ootused sisseelamisprotsessile ning kirjeldab sisseelamisprotsessi eripärasid jaekaubandussektoris.

## 1.1. Mõistete sõnastik

Järgnevalt on välja toodud käesolevas magistritöös uuritavat teemat puudutavad mõisted ning nende käsitlused erinevate autorite poolt.

### Sisseelamine

- Protsess, mille kaudu uued töötajad liituvad ja integreeruvad organisatsiooni. Aitab uuel töötajal õppida teadmisi, oskusi ja käitumist, et uues organisatsioonis edu saavutada. Nende autorite käsitluses on sisseelamine ja sotsialiseerumine sünonüümid. (Gregory *et al.*, 2022, Frögéli *et al.*, 2023, Karambelkar & Bhattacharya, 2017)
- Protsess, mille käigus tutvustatakse uuele töötajale tema töökohta, organisatsiooni eesmärke, väärtusi, reegleid, kohustusi, protseduure ning sotsialiseerumist organisatsioonikultuuri (Chillakuri, 2020).
- Hõlmab mitte ainult kõiki suunamise ja juhendamise aspekte, vaid ka sotsialiseerumist organisatsiooni (Winterman & Bucy, 2019).

### Sisseelamisprotsess

- Sisseelamise sünonüüm

### Sisseelamisprogramm

- Tüüpiliselt algab tööpakkumise tegemise päevast ja kestab kuus kuni kaksteist kuud pärast uue töötaja liitumist organisatsiooniga (Chillakuri, 2020, Davila & Pina-Ramirez, 2018).



- Võtmeteguriteks on täielik ja järjepidev protsess, tehnoloogiaplattform ja sujuv integreerimine. Sisseelamisprogramm peaks olema kirjalikult fikseeritud. (Snell, 2006)

#### Sisseelamismudel

- Sisaldab sisseelamise erinevate funktsioonide protsesside kirjeldust (Bauer, 2010).

#### Sotsialiseerumine

- Pidev protsess, mis kestab terve ettevõttes töötamise aja, aga sisseelamine kestab teatud perioodi kui töötaja uuele ametikohale asub (Becker & Bish, 2019).
- Võimaldab uuel töötajal tunda end organisatsiooniga seotuna ja arendada tõhusalt suhteid (Carlos & Muralles, 2022).

## 1.2. Sisseelamisprogrammi osad

Sisseelamisprogrammid võivad erineda organisatsioonides protseduuride, tehnikate ja stiili poolest ning sõltuvad sageli töötajate arvust ja tasemest (Chillakuri, 2020). Tüüpiline sisseelamisprogramm algab tööpakkumise tegemise päevast ja kestab kuus kuni kaksteist kuud pärast uue töötaja liitumist organisatsiooniga (Fyock, 2012, viidatud Chillakuri, 2020; Davila & Pina-Ramirez, 2018). Oluline on defineerida, millal sisseelamisprogramm algab, kuna see võimaldab osapooltel paika panna programmi tähtajad ja ajagraafiku. Samuti on oluline tööandjal tajuda, millal sisseelamisprogramm lõpeb ning töötaja on valmis produktiivselt panustama. (Davila & Pina-Ramirez, 2018)

Sisseelamisprogramm peaks sisaldama keskendumist uue töötaja olulisusele, läbipaistvat ja avatud suhtlemist, tulemuslikkuse mõõtmist ja töötaja vastavusse viimist strateegiatega, mis toetavad organisatsiooni missiooni ja eesmärke (Bauer, 2010). Eduka sisseelamisprogrammi võtmeteguriteks on täielik ja järjepidev protsess, tehnoloogiaplattform ja sujuv integreerimine organisatsiooni talendihaldussüsteemi (Snell, 2006). Digitaalsed sisseelamisprogrammid on suundumus organisatsioonide uues normaalsuses (Ziden & Joo, 2020). Et kaasata uusi töötajaid lõbusasse õpikeskkonda, on võimalik arendada virtuaalset, isikupärastatud digitaalset sisu ja mängulisust. Need võimaldavad juhtidel uute töötajate emotsionaalset kultuuri hallata, jälgides nende sisseelamise kogemust ja õigeaegselt nende muredega tegeleda. (Barsade & O'Neill, 2016) Sisseelamisel on kaks eristatavat osa: üldine sisseelamine ja rollispetsiifiline sisseelamine. Enamlevinud on üldine sisseelamine, mille raames tutvustatakse töötajale ettevõtte kultuuri ja struktuuri, samuti ajalugu, visiooni, missiooni, väärtusi ning üldisi poliitikaid ja protsesse.

Rollispetsiifiline sisseelamine koosneb unikaalselt iga positsiooni jaoks kohandatud protsessi nüanssidest, mis võimaldavad töötajal kiiremini omandada teadmised, oskused ja käitumise, mis on vajalikud efektiivseks töösoorituseks antud ametikohal. (Davila & Pina-Ramirez, 2018)

Hästi koostatud sisseelamisprogramm ühendab sisseelamise strateegia, järjepidevuse ja muud prioriteetid, et luua ühtne ja struktureeritud protsess, mis tuleb dokumenteerida ning mida on võimalik korrata. Iga uue töötaja puhul uut sisseelamisprogrammi leiutama hakates ohustatakse personali- ja ärieesmärke. Sisseelamine peab olema organisatsiooni strateegiline ressurss, mitte lihtsalt üks punkt personaliosakonna ülesannete loendis. Kui seda toetab küllaldane planeerimine ja organisatsiooni äristrateegia, siis on sisseelamisel potentsiaal olla organisatsiooni kasvu tugisammas. Sisseelamine ei ole ühekordne sündmus, see on protsess, mis kestab kui uus töötaja läbib kõik töötaja teekonna varajased etapid. See on investering, mis aitab organisatsioonil saada produktiivsemad ja rahulolevamad liikmed. Sisseelamisprogrammi tuleks järjepidevalt rakendada igale uuele töötajale ning säilitada tähelepanu kogu protsessi vältel. (Krasman, 2015)

Professor Bauer (2010) on loonud eduka sisseelamise mudeli (Tabel 1), milles on juhised inimeste organisatsioonidesse kaasamiseks ja sisseelamise toetamiseks. Tegemist on üldise mudeliga, mis võiks sobida erinevatele sisseelamiskeskondadele ja -olukordadele.

Tabel 1. Baueri sisseelamismudel

Sisseelamise funktsioon	Kirjeldus
Värbamisprotsess ( <i>Recruiting</i> )	Protsess, mis annab teavet uuele töötajale ja aitab kujundada realistlikke ootusi organisatsioonile ja töötaja rollile. Värbamisprotsess võib olla sisseelamisprotsessist eraldiseisev, kuid on osutunud tõhusamaks kui see on integreeritud sisseelamisprogrammi.
Suunamine/juhendamine ( <i>Orientation</i> )	Protsess, mis aitab uuel töötajal mõista oma töö ja organisatsiooni olulisi aspekte, sealhulgas organisatsiooni kultuuri, väärtusi, eesmärke, ajalugu ja võimustruktuuri. Uuele töötajale põhiteabe edastamiseks hõlmab suunamine ametlikke näost näkku juhendamisi, kirjalikke juhiseid ja veebiprogramme. Suunamine hõlmab sotsialiseerumist, mis tähendab, et uut töötajat tutvustatakse töökaaslastele ja teistele organisatsiooni liikmetele, et ta tunneks ennast oodatuna.
Tugitööriistad ja -protsessid ( <i>Support Tools and Processes</i> )	Tugitööriistade hulka kuulub uue töötaja kirjalik sisseelamisprogramm, mis sisaldab ajakavasid, eesmärke, vastutust, tugisüsteeme ja abi kättesaadavust.

	Organisatsiooni erinevate sidusrühmadega regulaarsetel kohtumistel osalemine on mehhanism uue töötaja toetamiseks. Veebipõhised tugivahendid on veel üks sisseelamise mehhanism, kuid on osutunud mõnevõrra vähem tõhusaks kui näost näkku tehtavad juhendamised.
Juhendamine ja tugi ( <i>Coaching and Support</i> )	Juhendamine, mentorlus ja eeskujude omamine on mehhanismid, mis aitavad uuel töötajal õppida tundma organisatsiooni ja tema rolli ning orienteeruda organisatsiooni sotsiaalsetes aspektides ja organisatsioonipoliitikas. Juhendamine ja mentorlus võivad olla nii organisatsioonisiseseid kui -väliseid. Mentorite kasutamine aitab parandada uue töötaja teadmisi organisatsioonist.
Väljaõpe/koolitus ( <i>Training</i> )	Väljaõpe hõlmab kõvade, pehmete ja sisseelamiskuste õppimist. Väljaõpe võib olla ametlik (kohustuslikud plaanilised kursused) või mitteametlik (õpitakse töökohal).
Tagasiside tööriistad ( <i>Feedback Tools</i> )	Tagasiside ja juhised annavad uuele töötajale teavet edusammude, tugevate ja nõrkade külgede kohta. Tagasiside võib olla ametlik (tulemuslikkuse hindamine) või mitteametlik (uus töötaja esitab ennetavalt küsimusi töökaaslaste ja juhtide ootuste ning hinnangute kohta).

Allikas: Bauer (2010)

Baueri (2010) mudelis on välja toodud ka uute töötajate kohanemiseks vajalik kontseptsioon (Tabel 2), milles on neli olulist tegurit, mis aitavad uusi töötajaid sisseelamise ajal. Organisatsioonil on võimalik neid tegureid teadlikult mõjutada, et tagada uuele töötajale optimaalne kogemus ja suurem tõenäosus edukaks sisseelamiseks.

Tabel 2. Sisseelamist ja kohanemist toetavad tegurid

Tegur	Kirjeldus
Enesetõhusus ( <i>Self-efficacy</i> )	Enesekindlus töörolli täitmisel. Enesekindlamad uued töötajad on motiveeritumad ja edukamad kui vähem enesekindlad kolleegid.
Rolli selgus ( <i>Role clarity</i> )	Kui hästi uus töötaja mõistab oma töörolli ja ootusi sellele.
Sotsiaalne integratsioon ( <i>Social integration</i> )	Sotsiaalselt organisatsiooni integreerumine hõlmab tõhusate töösuhete loomist töökaaslastega.
Teadmised organisatsioonikultuurist ( <i>Knowledge of the organisational culture</i> )	Organisatsiooni väärtuste, eesmärkide, poliitika ja ainulaadse keele mõistmine.

Allikas: Bauer (2010)

Sobivate sisseelamisprogrammide väljatöötamiseks tuleks alustada strateegilise sisseelamispõhise lähenemisviisi väljatöötamisest. Teha kindlaks, kes on peamised sidusrühmad, selgitada nende roll sisseelamisprotsessis ja jaotada kogu protsess erinevateks ajavahemikeks ning määratleda põhitegevused, mida tuleb igas etapis läbi viia. (Grillo & Kim, 2015) Sisseelamisprogrammi erinevate nüansside mõistmine, aitab maha võtta ebareaalsed ootused, mida programm võiks saavutada ja mis ajaks. Ekslikult peetakse sisseelamisprogrammi panustamisel kõige olulisemaks organisatsiooni personaliosakonda, kuid tegelikult on erinevatel ajahetkedel erinevatel osakondadel väga suur roll. (Davila & Pina-Ramirez, 2018)

Snell (2006) on välja toonud neli komponenti, mis on vajalikud eduka sisseelamisprogrammi kujundamiseks ja juhtimiseks:

1. Protsessi analüüs – sisaldab ülevaadet sisseelamise protsessist ja rolli mõjust. Sisseelamisprotsessi on kaasatud paljud sidusrühmad - esmalt uus töötaja, värbaja ja personaliosakond, hiljem büroojuht, turvaosakond, meeskonnaliikmed, mentorid ja IT-osakond. Traditsiooniliselt hõlmab uue töötaja sisseelamine:
  - Palgaarvestuse ja hüvitiste tutvustamist, vormide täitmist ja erinevaid registreerimisi
  - Hoonete, tööruumide, töökoha ja parkimise tutvustamist
  - Töökoha seadistamist, töövahendite tagamist ja seadistamist
  - Vajalike vahendite ja juurdepääsude tagamist
  - Töökohapõhiste koolituste tagamist ja registreerimist
  - Teiste meeskonnaliikmete tutvustamist ja üldist juhendamist
2. Rakendamine – hõlmab konfiguratsiooni sisseelamistehnoloogiaga.
3. Integratsioon – uue töötaja integreerimine teabe ja väliste süsteemidega.

4. Aruandlus – see komponent peaks olema kujundatud nii, et võimaldab näha peamisi mõõdikuid ja jälgida analüütika protsessi, et sisseelamisprogrammi pidevalt täiustada.

Uutele töötajatele küsitluste läbiviimine on hea võimalus hinnata nende kogemusi sisseelamisperioodi jooksul ja mõõta sisseelamisprogrammi tõhusust. Sisseelamisuuringute väljatöötamiseks on oluline jälgida kolme üldist juhust: valida oma eesmärkidele kõige sobivam uuringuvahend, jälgida uuringu väljatöötamiseks üldisi parimaid praktikaid ja korraldada oma küsitlus vastavalt sisseelamisetappidele, mida soovitakse hinnata. (Grillo & Kim, 2015) Nagu iga teine missioonikriitiline protsess organisatsioonis, nii tuleks ka sisseelamisprogrammi jälgida, hinnata ja mõõta regulaarselt ning pidevalt täiustada. Uutelt töötajatelt tagasisidet küsides ja mõõtmisi arendades on võimalik sisseelamisprogrammide mõju hinnata ning selle edu kasvatada. (Krasman, 2015)

Olulisemad vead, mida tuleks vältida sisseelamisprogrammi koostamisel (Caldwell & Caldwell, 2016):

- Tundetuse üleminekustressi mõistmisel
- Põhiteabe valesti kommunikeerimine
- Ebaõnnestumine kohustuste täitmisel
- Töötajate ülekoormamine põhiteabega
- Ebakorrektnel üleminekuteabe pakkumine
- Põhivajaduste ajastamise väärkäsitlemine
- Olulise teabe esitamisega viivitamine
- Töö õigeaegse realistliku eelvaate tegemata jätmine
- Suhete loomise ignoreerimine võtmetöötajate ja võrgustikega
- Põhiteabe edastamise vale ajastamine

### 1.3. Sisseelamisprogrammi vajalikkus ja olulisus

Hästi läbimõeldud sisseelamisprogramm võib aidata uutel töötajatel vähendada ärevust ja ebakindlust ning pakkuda selgust ja nende töörolli mõistmist (Schroth, 2019). Samuti aitab automatiseeritud sisseelamisprotsess vähendada kulusid, kiirendada aega tootlikkusele ja parandada töötaja rahulolu (Snell, 2006). Hiljutises sisseelamise edukuse uuringus leiti, et tööga rahulolu on seotud eduka sisseelamise ja organisatsiooni käibepaanidega (Sharma & Stol, 2020, viidatud Chan et al., 2021). Organisatsioonid, kes on uute töötajate sisseelamisel aktiivsemad ja tõhusamad, naudivad 2,5 korda suuremat tulude kasvu ja 1,9 korda suuremat kasumimarginaali kui organisatsioonid, kes on oma uute töötajate sisseelamisel vähem aktiivsed ja tõhusad (Frögéli et al., 2023).

Ükskõik, mis sisseelamisprogramm või selle kestvus on, siis aluseks on asjaolu, et mida kiiremini töötaja sulandub organisatsiooni, seda kiiremini ta saab organisatsiooni panustama hakata (Chillakuri, 2020). Varasemad uurimused (Allen et al., 2004, Harris et al., 2007, Bauer et al., 2007, Meyer & Bartels, 2017, viidatud Chillakuri, 2020, Karambelkar & Bhattacharya, 2017) tegid kindlaks, et tõhus sisseelamine toob kaasa suurema tulemuslikkuse, tööga rahulolu ja lojaalsuse organisatsioonile. Organisatsioonid on mõistnud esmase kogemuse tähtsust ja seega on väljakujunenud sisseelamisprogrammid, millel on kolm peamist eesmärki: uute töötajate usalduse suurendamine, töötajate aitamine kiiremini täielikult produktiivseks saada ning vastastikku positiivse seose loomine organisatsiooni ja töötaja vahel (Guðmundsdóttir & Lundbergsdóttir, 2016).

Uue töötaja sisseelamine võib olla kas hästi juhitud ja kiire tee töötaja panustamiseni või ebaefektiivne ning kulukas sisenemine organisatsiooni. Organisatsioonid, kes ei toeta terviklikku uue töötaja sisseelamise etappi, riskivad töötaja tootlikkuse vähenemisega ning huvi kadumisega organisatsiooni vastu. Rahvusvaheliste organisatsioonide jaoks on uue töötaja sisseelamisel veel suurem mõju, seega on nende jaoks veel kriitilisem muuta protsess edukaks, et süsteemi tõhusalt hallata ning mitte kaotada aega. (Snell, 2006) Kuigi töötajate lahkumisel organisatsioonist võib olla mitmeid põhjuseid, siis kehv sisseelamiskogemus on muutunud üheks põhiliseks põhjuseks. Seega ei tohiks personalijuhid kasutada lühinägelikku lähenemisviisi sisseelamisprogrammi ja mitte suhtuma sellesse kui kulusse vaid kui investeringusse töötajatesse. (Caldwell & Peters, 2018)

Sisseelamisprogramm on kriitiline etapp uute töötajate ühildamisel organisatsiooni kultuuri ja töötaja rolliga ning seda peetakse üheks oluliseks osaks töötaja organisatsiooni jäämisel. Efektiivsed sisseelamisprogrammid mõjutavad märkimisväärselt töötajate kaasatust ning tööandja brändingut. Sisseelamisprogrammiga juba värbamise ja valiku protsessis alustades, on see kõikehõlmavam kogemus nii töötajale kui tööandjale. (Davila & Pina-Ramirez, 2018) Tõhus sisseelamine on muuhulgas moraalne ja eetiline kohustus, mis toetab uute töötajate vaimset tervist ja heaolu ka globaalsete ning isiklike väljakutsete ajal (Scott *et al.*, 2022). Realistlik vaade sisseelamisprogrammidele juba värbamisprotsessis mõjutab oluliselt kandidaadi vaadet ja otsust organisatsiooni suhtes (Capitano *et al.*, 2022).

Kuna ettevõtted konkureerivad globaalsetel turgudel, siis on viimastel aastatel hakatud palju tähelepanu pöörama töötajate ligimeelitamisele ja hoidmisele. Seoses sellega on väga oluliseks ja võimsaks vahendiks, sotsialiseerumisel ja integreerumisel ettevõtte igapäevastesse protsessidesse, muutunud sisseelamise käsiraamatud, mida uutele töötajatele jagatakse. Kuigi sisseelamisprogrammid on pidevalt muutumas ja sisseelamiskäsiraamatute sisu või formaat (nt digitaalne) võivad muutuda, siis nende sisu on uute töötajate sotsialiseerumiseks ja organisatsioonikultuuri levitamiseks hädavajalik. (Godinho *et al.*, 2023)

Godinho *et al.* (2023) on erinevaid autoreid analüüsid kokku võtnud soovitused, mis teemad võiks sisaldada uue töötaja käsiraamatus:

- Sissejuhatuses esitlemine juhtkonna või mõne teise juhtiva töötaja poolt (näiteks tervitus uuele töötajale);
- Organisatsiooni esitus (sisaldab ettevõtte ajalugu, missiooni, visiooni, strateegilisi eesmärke, juhtimispoliitikat ja kvantitatiivseid tegevusnäitajaid);
- Osakondade ja/või ärivaldkondade tutvustus, töötajate kompetentside ja funktsioonide selgitus;
- Organisatsiooni eetikakoodeks, töötajate õigused ja kohustused, õigusaktid ja kohaldatavad eeskirjad, tööaeg, töötasu ja hüvitised;
- Funktsionaalsed üksikasjad (kommunaalteenused, seadmed, sisevõrk, kasulikud kontaktid jne)
- Tervitusplaan (töötaja esimese tööpäeva plaan – bürookraatlikud protseduurid, vormide täitmine, osakonnajuhtidega kohtumised, ringkäik töökohas ja -ruumides).

#### 1.4. Tööturule sisenejate ootused sisseelamisprotsessile

Tööturule sisenevad noored kuuluvad Z generatsiooni ning nad erinevad eelnevatest põlvkondadest oma ootuste ja väärtuste poolest ning sellega kuidas nad mõjutavad töökeskkonda (Chillakuri, 2020). Generatsioon Z on noored, kes on sündinud peale 1995.a. (Lanier, 2017). Nad tahavad tööle asuda kohe kui nad on tööle võetud, kuna neil on ambitsioon karjääri teha ning nad eelistavad kohe reaalses tagasisidet saada (Gale, 2015, viidatud Chillakuri, 2020). Nad on põlvkond, kes pole näinud maailma ilma Internetita ning on väga mugavad teabe kogumisel (Francis & Hoefel, 2018, viidatud Chillakuri, 2020).

Uued töötajad, eriti generatsiooni Z kuuluvad noored, ei oota enam terve päeva koolitusruumis istumist, et saada organisatsiooni ja tööga seotud teavet. Nende jaoks on sisseelamise mõiste seotud nende sotsiaalsete eelistustega teha koostööd ning kasutada teadmiste hankimiseks sotsiaalvõrgustike tehnoloogiat. (Chan *et al.*, 2021)

Nad eeldavad teabele ligipääsu varem kui nad otsuseid teevad. Seetõttu peaks nende jaoks algama sisseelamiskogemus juba enne kui nad organisatsiooniga liituvad. Digiajastul kui sisseelamisprogramm algab tööle asumise päeval ning on paberipõhine, siis tõenäoliselt tajuvad töötajad seda, et organisatsioonil puudub digitaalne mõtlemine. Selle tulemusena võib Z generatsioon eelistada konkurentsivõimelisemaid organisatsioone, kes pakuvad digitaalset mõtlemist ja digitaalset sisseelamisprogrammi. (Chillakuri, 2020)

Vaatamata digitaalse sisseelamise laialdasemale kasutuselevõtule peavad personaliosakonnad keskenduma märkimisväärsele inimlikule suhtlusele uute töötajatega, isegi kui see tähendab hübriidse lähenemisviisi kasutuselevõttu. Personaliosakonnad peavad tagama, et tehakse koostööd otseste juhtidega, et edendada uute töötajate sisseelamiskultuuri ja hõlbustada organisatsioonipõhist sotsialiseerumist. Lisaks töökohal hädavajalike digioskuste omandamisele peavad uued töötajad aktsepteerima tõhusat kommunikatsiooni ja oma eesmärgid ning väärtused viima organisatsiooni omadega vastavusse. (Sani *et al.*, 2021)

Tänased uued töötajad ootavad sisseelamiskogemusi, mis võimaldavad palju suuremat paindlikkust, kohandamist ja isikupärastamist. Samamoodi eeldavad paljud uued töötajad, et värbamine, sisseelamine ning õppimine ja areng oleksid omavahel seotud, et luua uusi õppimis- ja karjäärivõimalusi. Need ootused aga nõuavad muudatusi viisides, kuidas sisseelamist



rakendatakse, hinnatakse ja seostatakse teiste personalipraktikatega, eriti seoses kaugtöökorralduse järsku ja eduka kasvuga 2020. aastal tingituna ülemaailmse pandeemia mõjust. (Jeske & Olson, 2022)

### **1.5. Sisseelamisprotsessid jaekaubandussektoris**

Müügitöötajate tõhus koolitamine on ettevõtte edu jaoks ülioluline. Väidetavalt ei ole olemas kriitilisemat tüüpi koolitust kui müügitöötajate sisseelamine. Keskmised kulutused müügitöötajale on umbes 20 protsenti suuremad kui kõigi teiste töötajate rollide puhul. (Wiseman *et al.*, 2022)

Jaekaubandusettevõtetel puudub sageli hästi struktureeritud sisseelamisprogramm ning seetõttu on tulemuseks madalam töötajate pühendumus ja suurem tööjõuvoolavus. Jaekaupluses töötamine on emotsionaalne töö kiires töökeskkonnas. Kaupluse töötajaid survestavad ebakindlad töötunnid/-vahetused, nõudlikud kliendid ja kaebuste kultuur. Töötajad on brändide saadikud ning kujundavad klientide arusaamu organisatsioonist. Seetõttu on hädavajalik mitte alahinnata nende vaimset heaolu, mis seostub nende emotsionaalse seotuse ja pühendumisega organisatsioonile. (Chan *et al.*, 2021)

Kõige sagedamini on sisseelamisprogrammid suunatud tähtajatute lepingutega töötajatele, kuid aja, vaeva ja eelarve investeerimine ajutistesse töötajatesse ei ole kunagi raiskamine. Jaekaubanduses suureneb mõnikord ajutiste või hooajatöötajate palkamine. Kui neile pakutakse samasugust mõistliku tempoga sisseelamisprotsessi nagu täiskohaga ja tähtajatute lepingutega töötajatele, siis on võimalik neid meelitada oma karjääri arendama selles sektoris. Organisatsiooniline sotsialiseerumine mängib suurt rolli inimeste võimendamisel, et nad silma paistaksid. See on juhtidele väärtuslik võimalus muuta ajutised töötajad võimekateks alalisteks töötajateks. Seega koheldes kõiki töötajaid algusest peale tõsiseltvõetavalt, on võimalik luua head töösuhted ning jaemüüjad saavad tagada madalamate käibekuludega lisandväärtusega töötajad. Jaemüüjad peaksid töötajatelt regulaarselt tagasisidet koguma ja alati otsima uusi tehnoloogiaid sisseelamisprotsessi edasiseks sujuvamaks muutmiseks. (Chan *et al.*, 2021)

## 2. UURIMISMETOODIKA JA VALIM

Käesolev peatükk toob välja lähtekohad, mille alusel magistritöös püstitatud uurimisprobleemile ja -küsimustele vastuseid leitakse. Käesoleva uurimustöö eesmärgiks on välja selgitada, kas ja millised sisseelamisprogrammid ja -praktilad on erinevates Eesti jaekaubandusettevõtetes välja töötatud ning kasutusele võetud. Vastused soovitakse leida järgnevatele uurimisküsimustele:

1. Millised on enamlevinud sammud ja praktikad sisseelamisprogrammides, mida rakendatakse?
2. Millised on uute töötajate ootused sisseelamisprogrammile?
3. Kas ettevõtte esindajate ja uute töötajate nägemus sisseelamisprogrammist ühtib?
4. Millised tegevused peaks sisalduma jaekaubandusettevõtte sisseelamisprogrammis?

### 2.1. Metoodika

Käesoleva uurimustöö raames kasutati empiirilist uurimust, et leida vastused väljatoodud uurimisküsimustele. Kvantitatiivse uurimismeetodiga viidi läbi küsitlused sihtgrupi seas, kasutades struktureeritud ankeeti/küsimustikku. Enamus küsimusi oli skaalaküsimused ja suletud küsimused, töötajatele suunatud küsimustiku lõpus oli kolm avatud küsimust, mis võimaldasid uuringus osalejatel arvamust avaldada. Küsimustikud koostati *Microsoft Forms* keskkonnas ning link vastamiseks edastati valimis toodud sihtgrupile. Käesoleva uurimuse raames koostati kaks erinevat küsimustikku, kuna eesmärgiks oli kahe erineva sihtgrupi tagasiside saamine. Lisas 1 toodud küsimustik oli suunatud töötajatele, kes on ettevõttes töötanud alla kahe aasta ning lisas 2 toodud küsimustik edastati ettevõtte personalitöötajale, kes uute töötajate sisseelamisprogrammide väljatöötamise ja elluviimisega tegeleb.

Küsimustikud koostati eesti keeles toetudes teoreetilises osas toodud põhimõtetele. Küsimustiku koostamiseks kasutati teoreetilistes allikates kasutatud küsimusi ning neid kohendati vastavalt käesoleva uuringu vajadustele. Töötajate sisseelamisprotsessi hinnangute uurimise küsimuste koostamiseks kasutati Grillo & Kim (2015) poolt välja toodud sisseelamise etappe ja kinniseid ning avatud küsimusi. Personalitöötajate küsimustiku koostamisel toetuti samuti Grillo & Kim

(2015) poolt koostatud küsimustele, et tekitada paremat võrdlusmomenti uute töötajate ja ettevõttepoolsete hinnangute vahel. Personalitöötajatele suunatud küsimustikus kasutati ka Baueri (2010) loodud sisseelamismudelit, et saada tagasisidet, mis on ettevõtete hinnangul olulised funktsioonid uue töötaja sisseelamisel. Et saada ülevaade, milliseid tegureid ettevõtte oluliseks peavad uue töötaja sisseelamise ja kohanemise toetamisel, kasutati küsimustiku koostamisel Baueri (2010) väljatoodud tegureid.

Küsimustiku tutvustuses ja kaaskirjas märgiti ära töö eesmärk ning tulemuste kasutamine ja et tegemist on anonüümse küsimustikuga. Märgitud oli orienteeruv ajakulu küsimustiku täitmiseks ning juhend, millest lähtuda küsimustikule vastates.

Uutele töötajatele suunatud küsimustikus (Lisa 1) oli kokku 15 küsimust ning koosnes kolmest alajaotisest:

1. üldandmed töötaja kohta – kuus küsimust, millest neli kinnist küsimust ja kaks avatud.
2. hinnang sisseelamisprotsessile – kuus küsimust erinevate sisseelamisprotsessi etappide kohta. Uuringu tulemusi analüüsid on kasutatud samuti järgnevaid etappe:
  - värbamisprotsess
  - enne esimest tööpäeva
  - esimene tööpäev
  - esimene töönädal
  - esimene töökuu
  - esimesed kolm töökuud.

Hinnanguid sai anda viieballisel *Likert*-skaalal valides „nõustun täielikult“, „pigem nõustun“, „nii ja naa“, „pigem ei nõustu“ või „üldse ei nõustu“.

3. üldine tagasiside sisseelamisprotsessile – kolm avatud küsimust, kus töötajal oli võimalik oma tagasisidet anda.

Personalitöötajatele suunatud küsimustikus (Lisa 2) oli kokku 16 küsimust, kuid sõltuvalt vastustest ei pidanud kõik vastajad kõikidele küsimustele vastama. Näiteks kui ettevõttes ei olnud formaalset sisseelamisprogrammi koostatud, siis jäid vastajal sellega seotud küsimused vahele. Küsimustiku alguses olid küsitud ettevõtte üldandmed ning sisseelamisprogrammi kohta üldiselt. Seejärel paluti personalitöötajatel hinnata neljapallisel *Likert*-skaalal kui sageli viiakse läbi erinevaid tegevusi uute töötajate puhul, valides „iga uue töötaja puhul“, „sageli“, „mõnikord“ või „mitte kunagi“. Järgmisena paluti hinnata neljapallisel *Likert*-skaalal, millised on antud ettevõtte jaoks olulised funktsioonid uue töötaja sisseelamisel, valides „väga oluline“, „pigem oluline“, „ebaoluline“ või „täiesti ebaoluline“. Sama skaala järgi paluti hinnanguid teguritele, mida ettevõtte peavad oluliseks uue töötaja sisseelamise ja kohanemise toetamisel. Viimaseks uuriti, kes vastutab ettevõtetes eduka sisseelamise teostamise eest.

Peale küsimustike koostamist selgitati välja küsimustike ja valimi sobivus ning viidi läbi pilootuuring viie inimese peal, kes väljaspool valimi ettevõtteid sarnases valdkonnas töötavad. Vastavalt pilootuuringust saadud tagasisidele tehti küsimustikes vajalikud parandused ja muudatused ning kinnitati küsimustiku lõplik versioon. Pilootuuring viidi läbi perioodil 06.03-10.03.2023.

Lõplik uuring mõlemale sihtgrupile viidi läbi perioodil 15.03.2023 – 26.03.2023.

Tulemuste analüüs viidi läbi nii Excelis kui SPSS programmi kasutades. Analüüsi koostamiseks teisendati uuringu tulemused numbrilisteks väärtusteks ning kõigepealt teostati analüüs uute töötajate ja personalitöötajate vastuste põhjal sagedusjaotust ning risttabelleid kasutades. Seejärel võrreldi uute töötajate vastuseid ettevõtte esindaja vastustega analüüsidest neid T-Testi tulemusel saadud tabelite põhjal. Magistritöö tulemuste ja analüüsi osas on kasutatud järgnevaid lühendeid:

- N – valimi suurus
- M – aritmeetiline keskmine
- SD - standardhälve

## 2.2. Valim

Uurimuse läbiviimiseks oli planeeritud kaks erinevat sihtgruppi. Esimeseks valimiks olid Eesti jaekaubandusettevõtete personalijuhid või -töötajad, kes tegelevad organisatsioonis sisseelamisprogrammide väljatöötamise ja elluviimisega. Teiseks valimi sihtgrupiks olid samade jaekaubandusettevõtete uued töötajad, kes on organisatsioonis töötanud alla kahe aasta.

Tegemist oli suunatud valimiga uuringuga. Valimisse valiti just need kindlad suuremad jaekaubandusettevõtted, kuna neil on väga palju töötajaid ning suurem tõenäosus, et neil on formaalne kirjalik sisseelamisprogramm välja töötatud. Palve uuringus osaleda edastati kümnele suuremale Eesti jaekaubandusettevõttele, kellest neli tegeleb peamiselt toidu- ja tarbekaupade jaemüügiga ning kuus organisatsiooni tegeleb tuntud moebrändide jaemüügiga. Uuringus olid nõus osalema kolm jaekaubandusettevõtet, kes tegelevad peamiselt moebrändide rõiva- ja jalatsimüügiga. Kaks uuringust keeldunud organisatsiooni pidasid analüüsivat teemat ja uuringut väga oluliseks, kuid põhjendasid, et organisatsioonide personalipoliitika ei võimalda taolisi uuringuid töötajatele edastada. Kuid selgitasid, et neil on välja töötatud uutele töötajatele sisseelamisprogrammid. Kaks organisatsiooni tõid välja, et neil puudub uutele töötajatele kirjalik sisseelamisprogramm ning seoses sellega ei pidanud vajalikuks uuringus osaleda. Kolm organisatsiooni ei põhjendanud, miks nad uuringus osaleda ei soovi.

Tegemist oli anonüümse küsitlusega ning uuritavate ettevõtete andmeid on kasutatud üldistatult või võrdlemiseks tähistatud tähtedega A, B ja C.

### 3. UURINGU TULEMUSED

Käesolev peatükk võtab kokku kvantitatiivse uurimismeetodiga läbiviidud uuringu tulemused ning analüüsib neid. Lähtuvalt tulemustest ning magistritöös püstitatud eesmärkidest ja uurimisküsimustest, tuuakse välja järeldused.

#### 3.1. Tulemused

Uuringus osales kokku kolme organisatsiooni uutest töötajatest 183, kes on organisatsioonis töötanud alla kahe aasta. Täpsem ülevaade uuringus osalenutest on toodud tabelis 3, kus on näha, et uuringus osales kõikide ettevõtete uutest töötajatest 90 ja enam % töötajaid, mis näitab uuringu tulemuste usaldusväarsust.

Tabel 3. Ülevaade uuringus osalejatest

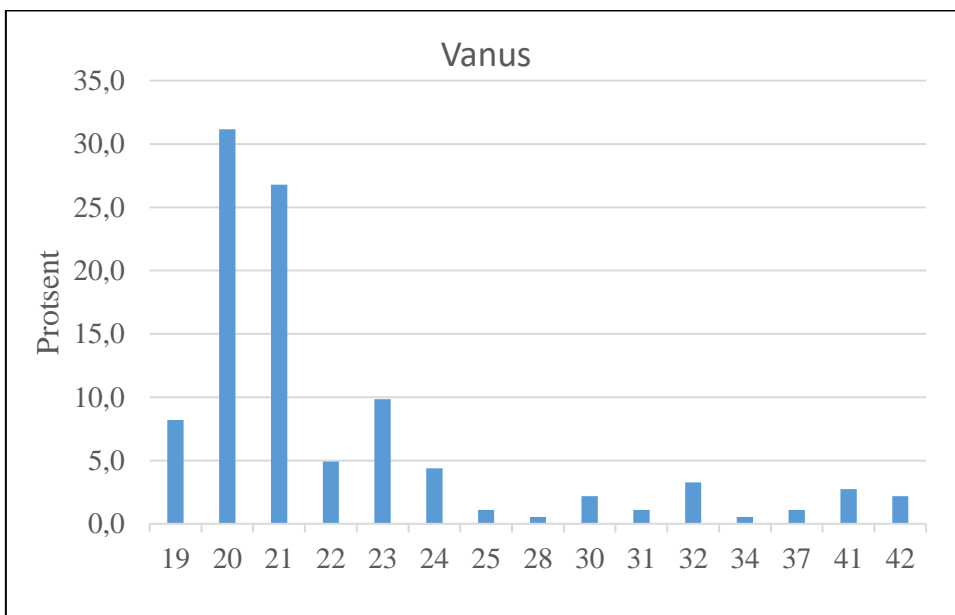
Ettevõtte	Ettevõtte töötajate arv	Uute töötajate arv	Uuringus osalejate arv	Uuringus osalejate protsent	Uuringus osalejate keskmine vanus
Ettevõtte A	50-249	30	27	90%	21,63
Ettevõtte B	250-999	110	102	93%	21,89
Ettevõtte C	50-249	60	54	90%	25,44

Allikas: autori koostatud uuringu tulemuste alusel

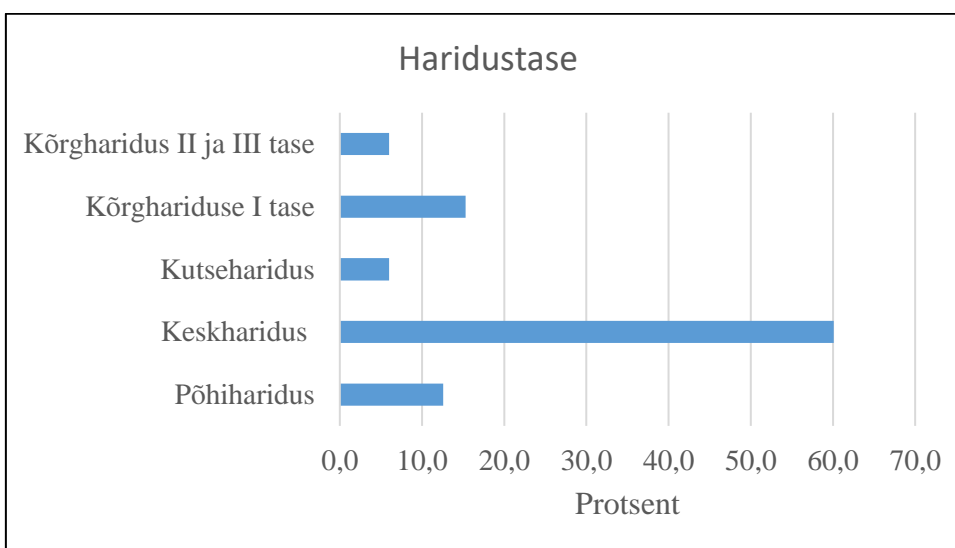
##### 3.1.1. Uute töötajate uuringu tulemused

Uuringus osalenud töötajate keskmine vanus oli 22,9 (SD=5,44). Kõige noorem vastaja oli 19-aastane ja kõige vanem vastaja 42-aastane. Kõige rohkem oli 20-aastaseid vastajaid – 31,1%. Täpsem vanuseline jaotuvus on toodud joonisel 1. Vastajatest 120 ehk 65,6% olid naised ja 63 ehk 34,4% olid mehed. Kõige rohkem ehk 60,1% vastajatest omab keskharidust. Täpsem haridustaseme järgne jaotus on toodud joonisel 2.

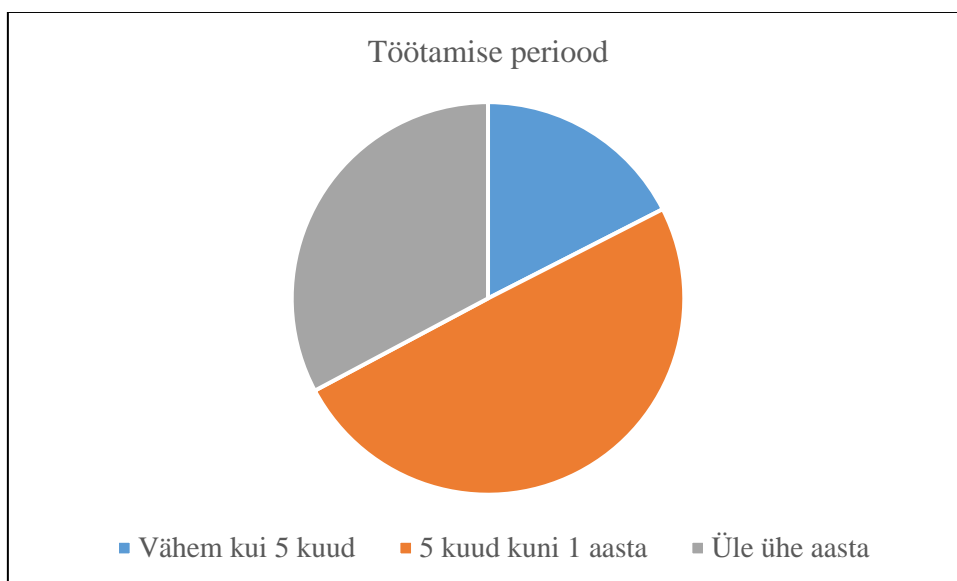
32 uuringus osalenud töötajat ehk 17,5% olid oma ettevõttes töötanud vähem kui viis kuud. Peaaegu pooled ehk 49,7% osalejatest olid ettevõttes katseaja läbinud ning töötanud viis kuud kuni aasta. 60 töötajat ehk 32,8% olid ettevõttes töötanud juba üle aasta, kuid vähem kui kaks aastat. Visuaalset ülevaadet näeb joonisel 3. Uuringus osalejate üldine töökogemus jaotus järgnevalt: 12,6% oli töötanud vähem kui ühe aasta, 54,6% oli töötanud üks kuni kolm aastat ning 32,8% omas üle kolmeaastast töökogemust.



Joonis 1. Uuringus osalejate vanuseline jaotus  
Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel



Joonis 2. Uuringus osalejate haridustase  
Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel



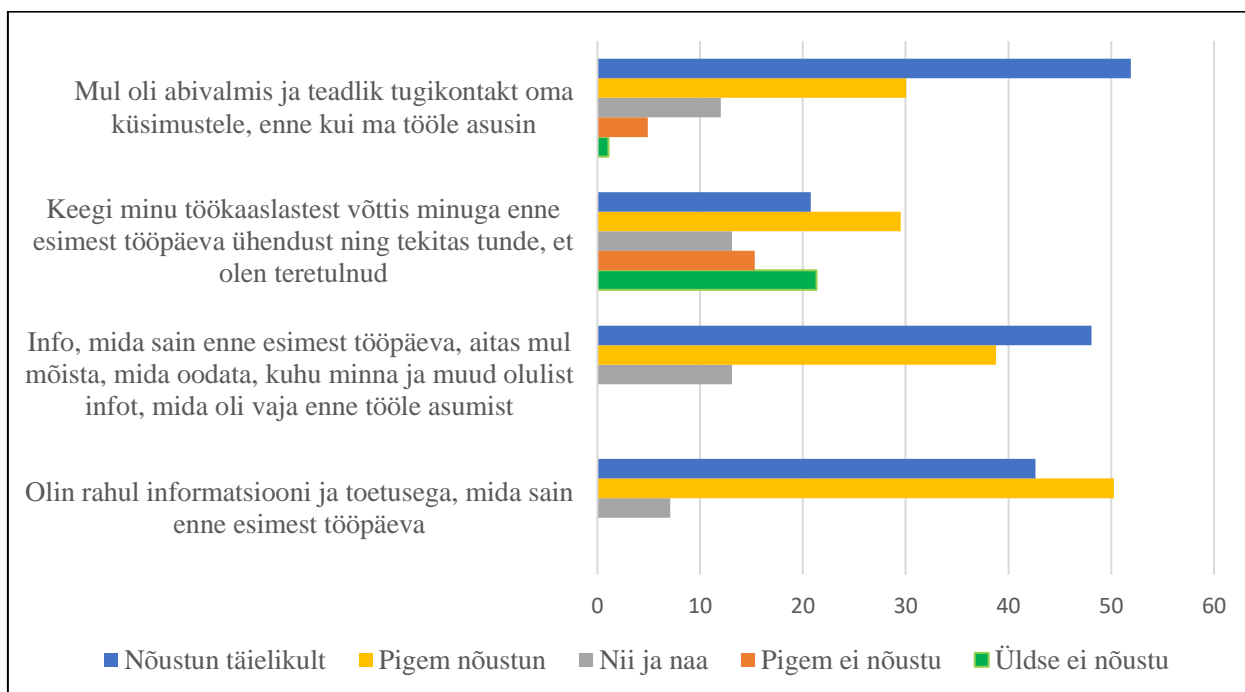
Joonis 3. Uuringus osalejate töötamise periood uuritavas ettevõttes  
Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Värbamisprotsessi hinnates nõustusid 74,9% vastajatest, et töökuulutus tööle kandideerimiseks oli selge ja arusaadav. Peaaegu enamus ehk 95,6% leidis, et kontakt värbajaga oli professionaalne, asjatundlik ja abivalmis. 79,8% nõustus, et ajavahemik kandideerimistaotluse saatmisest kuni tööandjapoolse esmase kontaktini oli mõistlik, kuid 1,1% vastanutest leidsid, et aeg oleks võinud olla lühem. 74,9% uuringus osalejatest oli enne tööpakkumise vastu võtmist kursis ettevõtte ja tema tegemistega. Värbamisprotsessiga üldiselt jäid täiesti rahule 80,3% vastanutest ning pigem rahule 18,6%. Mitte ühtegi vastust ei olnud, et töötajad poleks värbamisprotsessiga üldiselt rahule jäänud. Sellest saab järeldada, et uuritavad organisatsioonid on oma värbamisprotsessid tõhusalt üles ehitanud ning pööravad tähelepanu ka tööandja brändingule, kuna suur osa uutest töötajatest oli varem ettevõtte tegemistega kursis.

Enne esimest tööpäeva toimuvaid tegevusi hinnates olid 42,6% vastajatest täiesti rahul informatsiooni ja toetusega, mida said enne esimest tööpäeva ning pigem rahul 50,3%. Peaaegu pooled ehk 48,1% leidsid, et info, mida saadi enne esimest tööpäeva aitas neil mõista, mida oodata, kuhu minna ja muud olulist infot, mida oli vaja enne tööle asumist. 20,8% vastanutest märkis, et keegi tema töökaaslastest võttis temaga enne esimest tööpäeva ühendust ning tekitas tunde, et ta on teretulnud. 29,5% pigem nõustus sellega. 21,3% vastajatest märkis, et nendega ei võetud ühendust ning nad ei tundunud ennast teretulnuna. 51,9% vastanutest leidis, et neil oli abivalmis



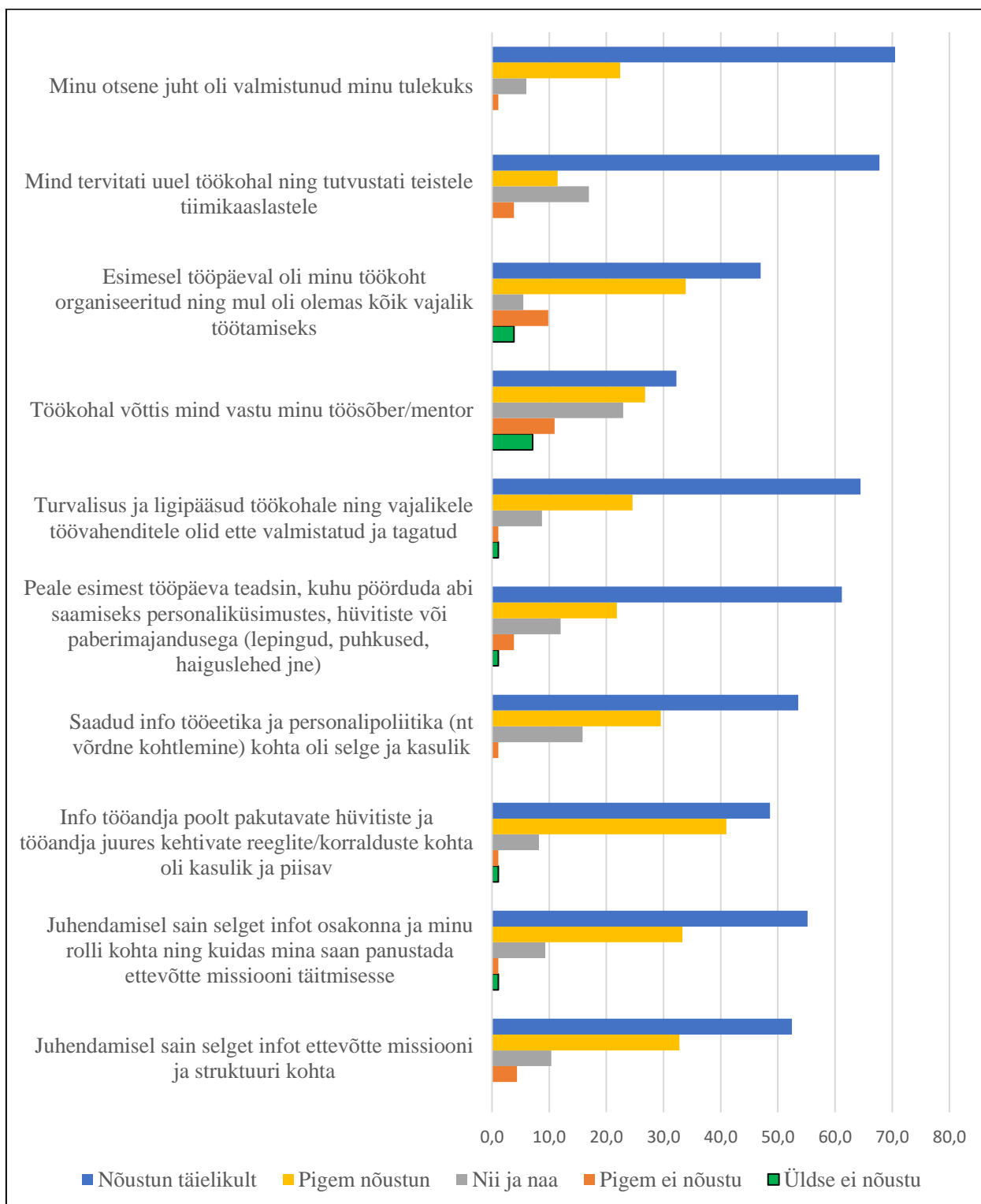
ja teadlik tugikontakt oma küsimustele enne tööle asumist, kuid 1,1% ei nõustunud sellega üldse ja 4,9% pigem ei nõustunud. Tulemused on täpsustatud joonisel 4.



Joonis 4. Uuringus osalejate hinnangud enne esimest tööpäeva tehtavatele tegevustele  
Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

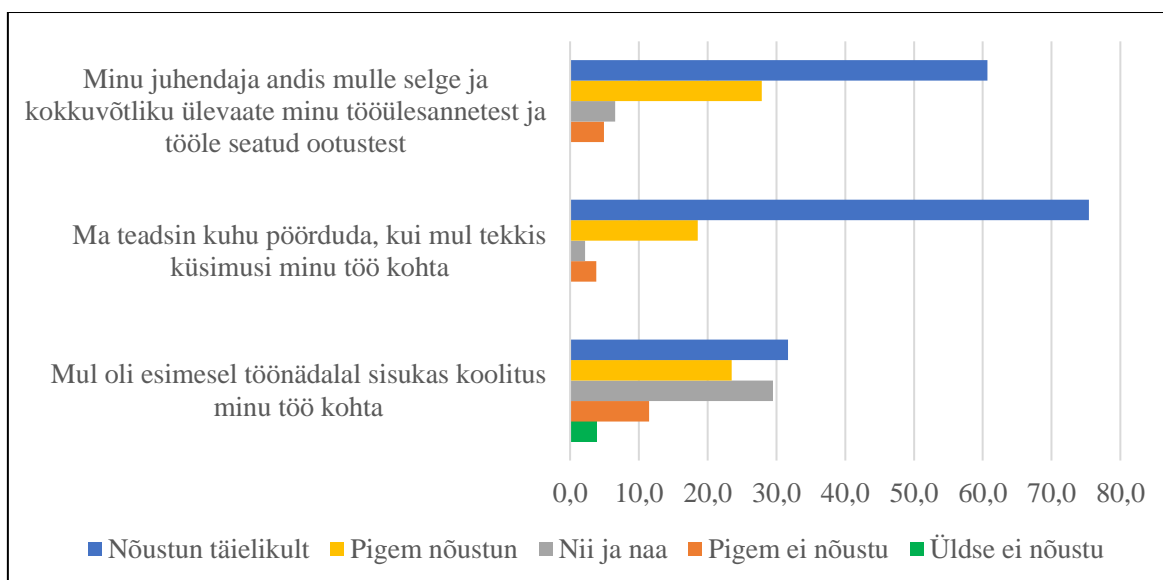
Esimesel tööpäeval tehtavaid tegevusi hinnates leidsid 52,5% uuringus osalejatest, et nad said juhendamisel selget infot ettevõtte missiooni ja struktuuri kohta. Samas 55,2% leidis, et said juhendamisel selget infot osakonna ja töötaja rolli kohta ning kuidas töötaja saab panustada ettevõtte missiooni täitmisesse, kuid 1,1% ei nõustunud sellega üldse ning 1,1% pigem ei nõustunud. 48,6% nõustusid täielikult ning 41% pigem nõustusid, et info tööandja poolt pakutavate hüvitiste ja tööandja juures kehtivate reeglite/korralduste kohta oli kasulik ning piisav. 53,6% vastajatest pidas saadud infot tööetika ja personalipoliitika kohta selgeks ja kasulikuks. Peale esimest tööpäeva teadsid 61,2% vastajatest, kuhu pöörduda abi saamiseks personaliküsimustes, hüvitiste või paberimajandusega. 64,5% vastanutest nõustusid täielikult, et turvalisus ja ligipääsud töökohale ning vajalikele töövahenditele olid ette valmistatud ja tagatud. 32,2% vastajatest märkisid, et neid võttis töökohal vastu määratud töösõber või mentor, kuid 7,1% vastajatest ei nõustunud sellega üldse. 47% vastajatest hindas, et neil oli esimesel tööpäeval töökoht organiseeritud ning olemas oli kõik vajalik töötamiseks. 70,5% vastajatest leidis, et tema otsene juht oli valmistunud tema tulekuks. 67,8% vastanutest tundis, et teda tervitati uuel töökohal

ning tutvustati teistele tiimikaaslastele, kuid 3,8% pigem ei tundnud seda. Esimesel tööpäeval tehtavate tegevuste hinnangud on kokku võetud joonisel 5.



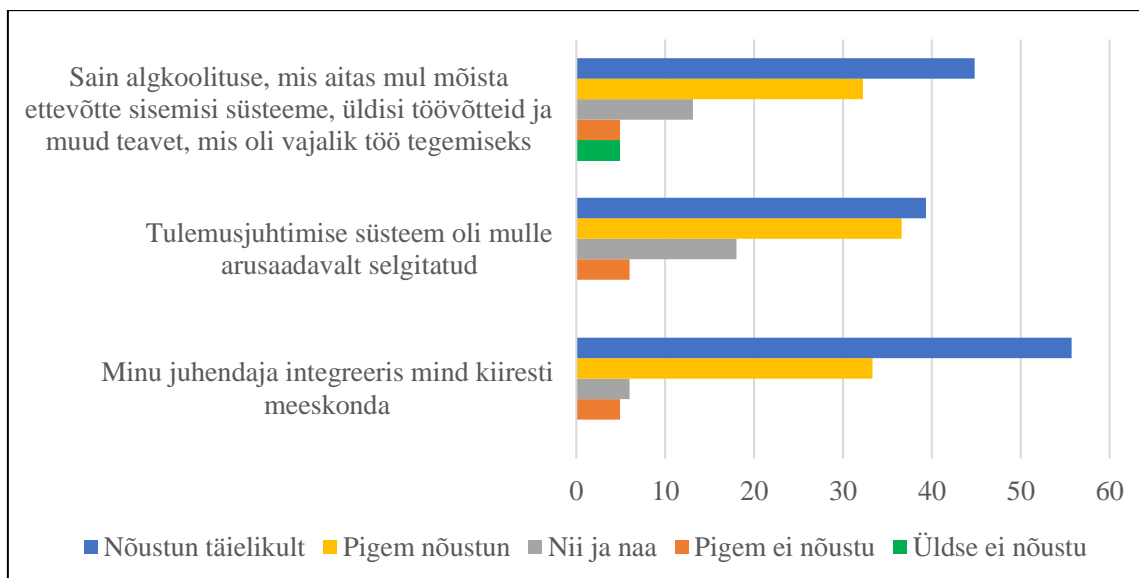
Joonis 5. Uuringus osalejate hinnangud esimesel tööpäeval tehtavatele tegevustele  
Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Joonisel 6 on näha, et esimesel töönalal toimuvaid tegevusi hinnates nõustus täielikult 31,7%, et neil oli sisukas koolitus nende töö kohta. 75,4% vastajatest teadis, kuhu pöörduda, kui neil tekkis küsimusi oma töö kohta. 60,7% vastajatest tundis, et nende juhendaja andis selge ja kokkuvõtliku ülevaate minu tööülesannetest ja tööle seatud ootustest.



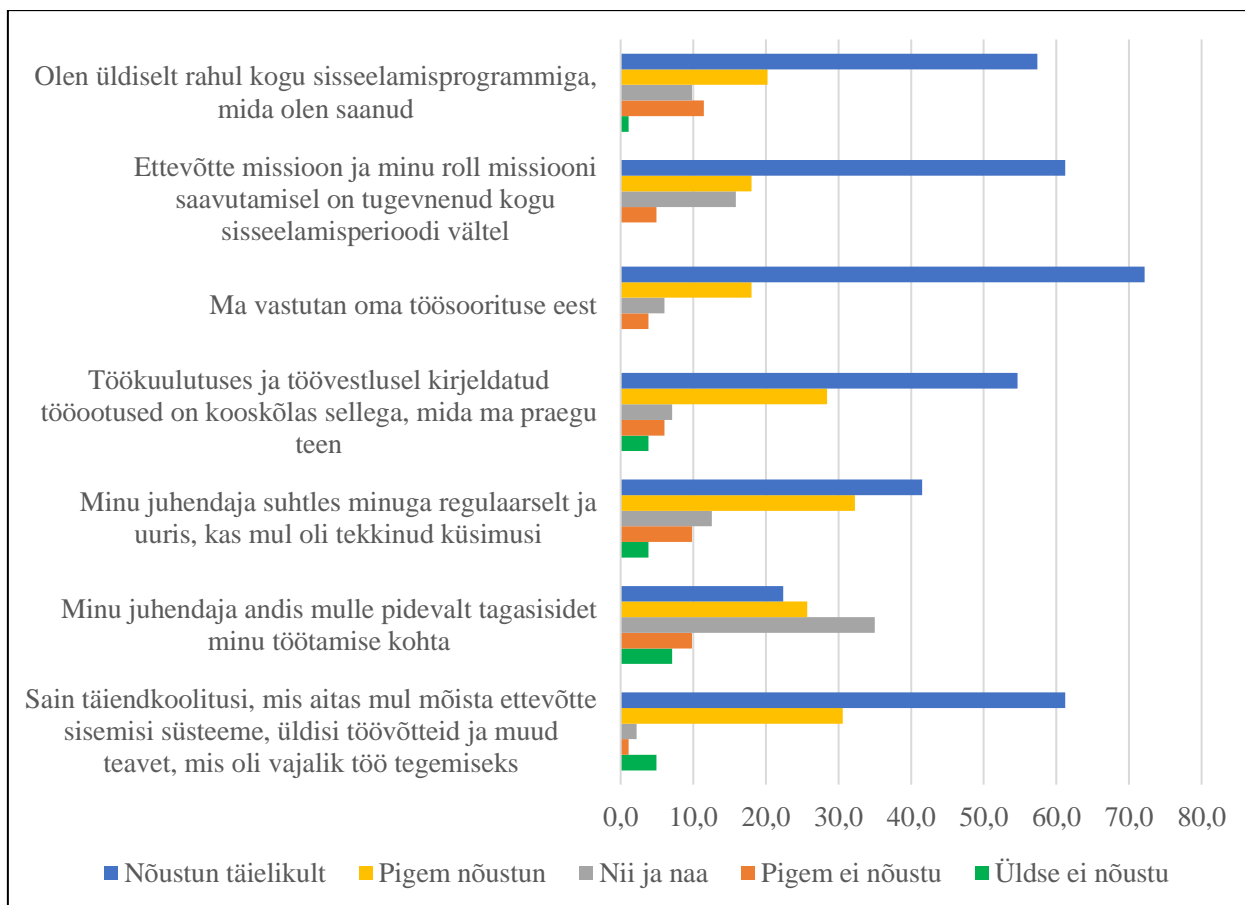
Joonis 6. Uuringus osalejate hinnangud esimesel töönalal tehtavatele tegevustele  
Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Esimest töökuud hinnates leidis 55,7% vastajatest, et nende juhendaja integreeris neid kiiresti meeskonda, kuid 4,9% ei nõustunud sellega üldse. 39,3% hindas, et tulemusjuhtimise süsteem oli neile arusaadavalt selgitatud. 44,8% vastanutest tundis, et sai algkoolituse, mis aitas mõista ettevõtte sisemisi süsteeme, üldisi töövõtteid ja muud teavet, mis oli vajalik töö tegemiseks. Esimesele töökuule antud hinnangud on välja toodud joonisel 7.



Joonis 7. Uuringus osalejate hinnangud esimesel töökuul tehtavatele tegevustele  
Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Esimest kolme töökuud hinnates leidis 61,2% vastajatest, et nad said täiendkoolitusi, mis aitasid mõista ettevõtte sisemisi süsteeme, üldisi töövõtteid ja muud teavet, mis oli vajalik töö tegemiseks, samas 4,9% ei nõustunud sellega üldse. Vaid 22,4% vastajatest leidis, et nende juhendaja andis pidevalt tagasisidet nende töötamise kohta, kuid 41,5% tundis, et nende juhendaja suhtles nendega regulaarselt ja uuris, kas töötajal oli tekkinud küsimusi. 54,6% vastajatest hindas, et töökuulutus ja -vestlusel kirjeldatud tööootused olid kooskõlas sellega, mida nad praegu teevad. 72,1% vastanutest tunneb, et nad vastutavad oma töösoorituse eest. 61,2% vastajatest hindab, et ettevõtte missioon ja tema roll missiooni saavutamisel on tugevnenud kogu sisseelamisperioodi vältel. Üle poole vastajatest ehk 57,4% kinnitas, et on üldiselt rahul kogu sisseelamisprogrammiga, mida oli saanud. Esimese kolme töökuu hinnangud on joonisel 8.



Joonis 8. Uuringus osalejate hinnangud esimesel kolmel töökuul tehtavatele tegevustele  
Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Lisas 3 on toodud väljavõtte vastustest avatud küsimusele, mis motiveeris töötajaid antud ametikohta vastu võtma ja valima. Enim oli välja toodud järgmist:

- head töökollektiivi ja toremaid töökaaslasi – 45 vastajat
- ettevõtte brändi tugevust – 42 vastajat
- ettevõtte poolt pakutavaid soodustusi, boonuseid ja hüvesid – 27 vastajat
- paindlikku töökoormust – 18 vastajat
- head töökeskkonda – 18 vastajat
- sportlikku eluviisi – 18 vastajat
- töö asukohta – 9 vastajat

Lisas 4 on välja toodud väljavõtte vastustest, mida uued töötajad andsid küsimusele, et mis peaksid olema peamised asjad värbamis- ja sisseelamisprotsessis, mis vajaksid praeguses ettevõttes muutmist. Enim oli väljatoodud järgmist:

- rohkem koolitusi ja põhjalikumat ettevalmistust just toodete osas - 27

- paljud vastajatest olid märkinud, et ei oska midagi välja tuua, mis vajaks muutmist või olid rahul nende protsessidega - 18
- puudus selgetest konkreetsetest reeglitest - 12
- kindel mentor, kelle poole on võimalik alati pöörduda – 12
- põhjaliku sisseelamisprogrammi loomine - 6

Lisas 5 on välja toodud täiendav tagasiside ja soovitusel, mida töötajad soovisid anda värbamis- või sisseelamisprotsessi parendamiseks. Sarnaselt eelmisele küsimusele, ei osanud paljud vastajad midagi lisada, mis muudatusi võiks teha ning pigem ei olnud uuringus osalejad sellele küsimusele vastanud. Välja oli toodud, et töötajatele tuleks rohkem koolitust ja infot anda esimestel tööpäevadel.

### **3.1.2. Personalitöötajate uuringu tulemused**

Kolmest uuritavast ettevõttest (Tabel 3) ainult üks, ettevõtte C, on hinnanud tööjõuvoolavuse protsenti esimese tööaasta jooksul ja tõid välja, et see on 35%. Sama ettevõtte C on ka ainsana välja toonud, et neil on väljatöötatud formaalne sisseelamisprogramm koos läbimõeldud tegevustega. Sisseelamisprogramm on kasutusel hübriidkujul, kus tegevused on nii paberikandjal kui on kasutusel digitaalsed arendused. Sisseelamisprogramm uuele töötajale kestab neli kuud ja on ettevõttes kasutusel olnud paar aastat. Selle aja jooksul on tehtud ka muudatusi ning põhiliselt on täpsustatud vastutusalasid. Koroonapandeemiaga seoses sisseelamisprogrammis muudatusi ei ole tehtud.

Tagasisidet värbamisprotsessi ja -kogemuse kohta küsib ettevõtte C sageli, kuid A ja B mitte kunagi. Enne esimest tööpäeva edastavad töötajale põhjaliku info, mis on vajalik tööle asumiseks ettevõtte B iga uue töötaja puhul ning ettevõtte C sageli, ettevõtte A ei edasta mitte kunagi. Ettevõtte B ja C igal uuel töötajal on kindel kontakt enne tööle asumist, kellelt vajadusel infot ja tuge saada, ettevõtte A puhul mõnikord. Ettevõtte missiooni ja väärtusi tutvustavad ettevõtte B sageli ning ettevõtte C igale uuele töötajale, ettevõtte A ei tee seda mitte kunagi. Ettevõtte ajalugu ja ühiseid traditsioone ning tavasid tutvustavad ettevõtte A mõnikord, ettevõtte B sageli ning ettevõtte C igale uuele töötajale. Ettevõtte struktuuri ja võtmetöötajaid tutvustab ettevõtte A mõnikord, ettevõtte B sageli ning ettevõtte C iga uue töötaja puhul. Iga uus töötaja saab põhjaliku ülevaate tema osakonna ja ametikoha rolli kohta nii ettevõttes B kui C, ettevõttes A tehakse see ülevaade sageli. Ülevaade, kuidas töötaja saab panustada ettevõtte missiooni täitmisesse, antakse sageli ettevõttes B ja C, kuid

mitte kunagi ettevõttes A. Iga uus töötaja saab kõikides uuritud ettevõtetes selge ülevaate ettevõtte poolt pakutavatest hüvedest. Ettevõtted A ja C tutvustavad igale uuele töötajale põhjalikult tööandja juures kehtivaid reegleid ja korraldusi, ettevõtte B teeb seda sageli. Igale uuele töötajale antakse info, kuhu või kelle poole ta peab pöörduma erinevate küsimuste tekkides, ettevõttes C, ettevõtted A ja B teevad seda sageli. Kõik ettevõtted valmistavad sageli uuele töötajale ette kõik ligipääsud ja paroolid enne tööle asumist ning need antakse töötajale üle esimesel tööpäeval. Vajalikud töövahendid ja töökoht on töötaja esimeseks päevaks ette valmistatud ettevõttes A mõnikord, ettevõttes B iga uue töötaja puhul ning ettevõttes C sageli. Ettevõtetes B ja C saab uus töötaja sageli endale esimesel tööpäeval mentori või töösõbra, ettevõttes A mitte kunagi. Ettevõtetes B ja C valmistub töötaja otsene juht sageli uue töötaja tulekuks, ettevõttes A tehakse seda mõnikord. Iga uut töötajat tutvustatakse ülejäänud tiimikaaslastele ettevõtetes A ja C ning ettevõttes B tehakse seda sageli. Töötaja saab esimese tööädala jooksul sisuka ja põhjaliku koolituse ning ülevaate oma tööülesannetest ettevõttes A iga uue töötaja puhul, ettevõttes B mõnikord ning ettevõttes C sageli. Ettevõtted A ja C annavad uuele töötajale sageli ülevaate, millised on konkreetset ootused tema tööle, ettevõtte B teeb seda mõnikord. Ettevõttes A saab iga uus töötaja esimese kolme kuu jooksul täiendavaid koolitusi, et paremini mõista ettevõtte sisemisi süsteeme ja üldisi töövõtteid, ettevõtte C teeb seda sageli ning ettevõtte B mitte kunagi. Esimestel töökuudel annab töötaja juhendaja/otsene juht pidevalt töötajale tagasisidet tema töötamise kohta ettevõttes A mõnikord, ettevõttes B mitte kunagi ning ettevõttes C sageli. Ettevõtte C küsib sageli uuel töötajalt tagasisidet tema sisseelamiskogemuse kohta ja hindab, kuidas on töötaja sotsialiseerunud ettevõttesse ning oma osakonda, ettevõtted A ja B ei tee seda mitte kunagi. Ettevõtte A proovib igale uuele töötajale pakkuda järjest paremat sisseelamiskogemust, ettevõtte B teeb seda mõnikord ning ettevõtte C sageli. Eelnevad tulemused, mida iga uue töötaja puhul tehakse erinevate ettevõtetete võrdlusena, on kokku võetud tabelis lisas 6.

Tabelis 4 on välja toodud ettevõtetete hinnangud võrdlusena uue töötaja sisseelamist toetavatele funktsioonidele. Uuriti Baueri (2010) koostatud sisseelamismudelil välja toodud funktsioone ning selgus, et ainsana on ettevõtte A jaoks väga olulised kõik funktsioonid. Ettevõtte B pidas väga oluliseks värbamisprotsessi ja suunamist/juhendamist ning pigem oluliseks juhendamist, tuge ja mentorlust ning väljaõpet/koolitust. Ettevõtte B pidas ebaoluliseks tugitööriistade ja -protsesside ning tagasiside tööriistade olemasolu. Ettevõtte C pidas kõiki sisseelamist toetavaid funktsioone pigem oluliseks.

Tabel 4. Ettevõtete hinnangud uue töötaja sisseelamist toetavatele funktsioonidele

Funktsioonid uue töötaja sisseelamisel	Väga oluline	Pigem oluline	Ebaoluline	Täiesti ebaoluline
Värbamisprotsess	A, B	C	-	-
Suunamine/juhendamine	A, B	C	-	-
Tugitööriistad ja -protsessid	A	C	B	-
Juhendamine, tugi, mentorlus	A	B, C	-	-
Väljaõpe/koolitus	A	B, C	-	-
Tagasiside tööriistad	A	C	B	-

Allikas: autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Võrdlused erinevate ettevõtete hinnangutest uue töötaja sisseelamist ja kohanemist toetavatele teguritele on toodud tabelis 5. Ettevõtte A peab väga oluliseks töörolli selgust ning pigem oluliseks enesetõhusust, sotsiaalset integratsiooni ja teadmisi organisatsioonikultuurist. Ettevõtte B jaoks on väga olulised töörolli selgus, sotsiaalne integratsioon ja teadmised organisatsioonikultuurist ning pigem oluliseks enesetõhusust. Ettevõtte C peab kõiki tegureid pigem oluliseks.

Tabel 5. Ettevõtete hinnangud uue töötaja sisseelamist toetavatele teguritele

Tegurid uue töötaja sisseelamisel	Väga oluline	Pigem oluline	Ebaoluline	Täiesti ebaoluline
Enesetõhusus	-	A, B, C	-	-
Töörolli selgus	A, B	C	-	-
Sotsiaalne integratsioon	B	A, C	-	-
Teadmised organisatsioonikultuurist	B	A, C	-	-

Allikas: autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Kõik ettevõtted on märkinud, et nende ettevõttes vastutab uue töötaja otsene juht eduka sisseelamise teostamise eest.

### 3.2. Analüüs

Personalitöötajate uuringus oli välja toodud 22 väidet, mida uuriti, kas organisatsioonid teevad neid tegevusi uute töötajate puhul. Ettevõtte C oli ainus, kellel oli olemas formaalne sisseelamisprogramm, kuid nemad tegid igal uuel töötajal märgitust ainult 9 tegevust ning 13 juhul tegid tegevusi sageli. Mõnikord või mitte kunagi tehtavaid tegevusi ei olnud märgitud. Ettevõtte C oli uuritavatest ainus, kes tutvustab igale uuele töötajatele ettevõtte missiooni, väärtusi, ajalugu, ühiseid traditsioone, tavasid, struktuuri ja võtmetöötajaid. Samuti olid nad ainsad, kes olid



märkinud, et jagavad igale uuele töötajale infot, kuhu või kelle poole pöörduda erinevate küsimuste tekkides. Ettevõttel C oli kolme ettevõtte võrdluses kõige rohkem tegevusi, mida nad pigem uute töötajate puhul teevad, et paremini sisseelamist toetada. Siiski võiks nad ettevõtte sisseelamisprogrammi üle vaadata ning neid tegevusi, mida teevad hetkel sageli, hakata tegema pigem iga uue töötaja puhul.

Ettevõtte B puhul olid tulemused keskmised. Nead teevad iga uue töötaja puhul loetelus olnud tegevustest viite ning sageli kümnet tegevust. Mõnikord oli märgitud kolmel korral ning mitte kunagi neljal korral. Ettevõtte B on ainsana märkinud, et edastavad igale uuele töötajale põhjaliku info enne esimest tööpäeva. Samuti on neil ainsana igale uuele töötajale vajalikud töövahendid ja töökoht esimeseks tööpäevaks ette valmistatud. Uuritavatest ettevõtetest on nad ainsad, kus uue töötaja juhendaja/otsene juht ei anna esimestel töökuudel mitte kunagi tagasisidet töötamise kohta. Ettevõtte B võiks samuti neid tegevusi, mida hetkel tehakse sageli või mõnikord, hakata rakendada iga uue töötaja puhul. Kindlasti tasuks kõik uue töötaja tegevused sisseelamisprogrammina kokku panna, et süsteemsust ja järjepidevust luua.

Kõige vähem tegevusi uute töötajate puhul tehakse ettevõttes A. Iga uue töötaja puhul viis tegevust, sageli neli tegevust, mõnikord kuus tegevust ja mitte kunagi seitse. Samas on nad ainus ettevõtte, kes on märkinud, et nende kõik uued töötajad saavad esimese tööädala jooksul sisuka ja põhjaliku koolituse ning et nad proovivad igale uuele töötajale pakkuda järjest paremat sisseelamiskogemust. Nad on ainsana uuritavatest ettevõtetest märkinud, et ei edasta enne esimest tööpäeva töötajale põhjalikku infot, ei tutvusta uuele töötajale ettevõtte missiooni ja väärtusi ning ei anna ka ülevaadet, kuidas töötaja saaks panustada ettevõtte missiooni täitmisesse. Ettevõttes A ei määrata ka ainsana uuele töötajale mentorit või töösõpra.

Võrreldes kõikide uuringus osalenud ettevõtete uute töötajate tagasisidet eraldi ettevõtete kaupa, siis tulemused olid üpriski sarnased ja vahed ei olnud märkimisväärsed. Kõige kõrgemad keskmised olid ettevõttel B ( $M=4,35$ ,  $SD=0,87$ ), siis ettevõttel C ( $M=4,25$ ,  $SD=0,87$ ) ja kõige madalamad ettevõttel A ( $M=4,23$ ,  $SD=0,85$ ). Vaatamata sellele, et ettevõttel C oli ainsana olemas formaalne sisseelamisprogramm, siis nende uute töötajate hinnangud sisseelamistegevustele ei olnud uuritavatest ettevõtetest kõige kõrgemad. Töötajate kõige madalamaid hinnanguid said kõikides ettevõtetes enamuses samad tegevused, mis on välja toodud tabelis 6.

Tabel 6. Töötajate kõige madalamad hinnangud sisseelamistegevustele

Tegevus	Ettevõtte A			Ettevõtte B			Ettevõtte C		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
Keegi minu töökaaslastest võttis minuga enne esimest tööpäeva ühendust ning tekitas tunde, et olen teretulnud	27	2,59	1,45	102	3,35	1,42	54	2,98	1,47
Töökohal võttis mind vastu minu töösõber/mentor	27	3,52	1,37	102	3,65	1,19	54	3,76	1,26
Mul oli esimesel töönalal sisukas koolitus minu töö kohta	27	3,37	1,12	102	3,82	1,16	54	3,56	1,13
Minu juhendaja andis mulle pidevalt tagasisidet minu töötamise kohta	27	3,37	1,12	102	3,53	1,20	54	3,39	1,09
Minu juhendaja suhtles minuga regulaarselt ja uuris, kas mul oli tekkinud küsimusi	-	-	-	-	-	-	54	3,94	1,00

Allikas: autori koostatud uuringu tulemuste alusel

Ettevõttes A olid töötajate poolt kõrgeimad hinnangud saanud tegevused, et töökuulutus tööle kandideerimiseks oli selge ja arusaadav ( $M=4,74$ ,  $SD=0,53$ ) ning kontakt värbajaga oli professionaalne, asjatundlik ja abivalmis ( $M=4,81$ ,  $SD=0,48$ ).

Ettevõtte B puhul oli kogu värbamisprotsess saanud keskmiselt väga kõrgeid hinnanguid, kõiki väiteid oli hinnatud keskmiselt üle 4,71 palli. 100% vastajatest nõustus täielikult, et kontakt värbajaga oli professionaalne, asjatundlik ja abivalmis, mis näitab, et ettevõttes B on värbamisprotsess väga hästi läbi mõeldud ning toimiv ja värbajad oskavad oma tööd väga hästi korraldada. Lisaks olid kõrgelt hinnatud ka, et otsene juht oli valmistunud uue töötaja tulekuks ( $M=4,71$ ,  $SD=0,57$ ) ning töötajad teadsid, kuhu pöörduda, kui neil tekkis küsimusi töö kohta ( $M=4,71$ ,  $SD=0,75$ ).

Ettevõtte C puhul oli ainult üks tegevus, mis oli saanud keskmiseid hinnanguid üle 4,71. Selleks oli nagu ka teistel ettevõtetel, et kontakt värbajaga oli professionaalne, asjatundlik ja abivalmis ( $M=4,91$ ,  $SD=0,35$ ).

Vaatamata sellele, et ettevõtted A ja B ei küsi mitte kunagi uutelt töötajatelt tagasisidet värbamisprotsessi ja -kogemuse kohta, siis olid töötajate hinnangud sellele üpriski kõrged ja eriti just ettevõttel B ( $M=4,84$ ,  $SD=0,49$ ). Ettevõtte B oli välja toonud, et pööravad tähelepanu iga uue töötaja puhul enne tööle asumist tehtavatele tegevustele ning seda kinnitas ka ettevõtete võrdluses kõrgeim töötajate poolne keskmine tagasiside ( $M=4,10$ ,  $SD=0,90$ ). Esimesel tööpäeval tehtavaid tegevusi olid ka ettevõtte B töötajad kõige kõrgemalt hinnanud ( $M=4,39$ ,  $SD=0,82$ ), samas ettevõtte oli märkinud, et neid tegevusi teevad pigem sageli, mitte iga uue töötaja puhul. Ettevõtte C, kellel oli formaalne sisseelamisprogramm olemas ning oli märkinud, et teevad esimest tööpäeva puudutavatest väidetest iga uue töötaja puhul peaaegu kõiki tegevusi, sai töötajate poolsete hinnangutega keskmiseks tulemuseks  $M=4,24$ ,  $SD=0,93$ . Ettevõtted B ja C olid märkinud, et uued töötajad saavad endale sageli, mitte iga uue töötaja puhul, mentori või töösõbra. See väljendus ka tulemustes, kus ettevõttel B oli töötajate keskmine hinnang  $M=3,65$ ,  $SD=1,19$  ja ettevõtte C puhul  $M=3,76$ ,  $SD=1,26$ . Avatud küsimustes olid ka töötajad seda välja toonud, et sooviksid uuele töökohale asudes endale kindlat mentorit või inimest, kelle poole oleks võimalik pöörduda.

Ettevõtte A oli välja toonud, et nende kõik uued töötajad saavad esimese töönädala jooksul sisuka ja põhjaliku koolituse ning ülevaate oma tööülesannetest, samas töötajate keskmine hinnang võrreldes teiste ettevõtetega oli kõige madalam ( $M=3,37$ ,  $SD=1,12$ ). Koolituste vajalikkust ja suuremat mahtu olid ka töötajad avatud küsimuste vastustes välja toonud.

Uute töötajate juhendamise osas oli ettevõtte B välja toonud, et neil ei anna töötaja juhendaja/otsene juht töötajale tagasisidet tema töötamise kohta mitte kunagi, vaatamata sellele olid töötajad võrreldes teiste ettevõtetega seda keskmiselt kõige kõrgemalt hinnanud ( $M=3,53$ ,  $SD=1,2$ ). Samas olid kõikide ettevõtete töötajate hinnangud sellele küsimusele keskmiselt alla 3,6 palli.

### **3.3. Järeldused ja arutelu**

Käesoleva magistr töö eesmärgiks oli välja selgitada, kas ja millised sisseelamisprogrammid ja -praktilad on erinevates Eesti jaekaubandusettevõtetes välja töötatud ning kasutusele võetud.

Valimisse valiti kümme Eesti suuremat jaekaubandusettevõtet, kuna neil võiks suurema tõenäosusega olemas olla formaalne sisseelamisprogramm. Kahjuks otsustas uuringus neist osaleda ainult kolm organisatsiooni, mis seab antud uurimusele piirangu teha üldistusi kogu jaekaubandusvaldkonna kohta. Kuid samas annab juhtumiuuringuna võimaluse hinnata kolmes organisatsioonis toimivaid sisseelamisprotsesse ning neid võrrelda. Kindlasti omab käesolev magistritöö suurt praktilist väärtust antud kolme organisatsiooni seisukohalt, kuna antud uuringu põhjal on neist kahel võimalik väga tugev kirjalik sisseelamisprogramm välja töötada ning kasutusele võtta ja ühel täiendusi teha vastavalt uuringu tulemustele.

Sageli on klienditeenindaja ametikoht töötajale esimene töökoht üldse ning seda näitasid ka uuringu tulemused. Vastajate keskmine vanus oli 22,9, mis näitab, et suurem osa jaekaubandusse tööle suundujatest on noored, kes on värsked tööturule sisenejad ning kuuluvad Z generatsiooni. Seega on väga oluline arvestada nende värbamisel ja sisseelamisel antud generatsiooni eripäradega ning ootustega tööle.

Käesolevas uuringus kujunes uute töötajate vanus ning haridustase pigem piiranguks ja ei võimaldanud teha võrdlevaid analüüse või selle põhjal mingeid järeldusi. Nimelt olid enamus vastajatest vanuses 20-21 ja see ei võimaldanud luua erinevaid vanusegrupe, et saada ülevaadet, kas erinevates vanustes uutel töötajatel võivad olla hinnangud ja ootused sisseelamisprotsessile erinevad. Samuti ei olnud võimalik haridustaseme järgi hinnata, kas erineva haridusega töötajatel on erinevad ootused ja hinnangud. Samas saab teha antud uuringu põhjal järelduse, et nendesse organisatsioonidesse tööle asuvad pigem noored alla 24-aastased, kellel on valdavalt keskharidus.

Chan *et al.* (2021) tõi välja, et on puudus uuringutest, mis uurivad uute töötajate suhtumist sisseelamisprotsessi kogemuste ja tulemuste kohta ning Frögéli *et al.* (2023) mainis, et puuduvad tõenduspõhised soovitusel, kuidas uutele töötajatele sisseelamist korraldada. Käesoleva magistritöö raames läbiviidud uuring kinnitas mõlemaid väiteid. Samas leidis piisavalt teaduslikke materjale, kus oli antud soovitusi, kuidas võiks sisseelamist uuele töötajale läbi viia ning millega võiks arvestada formaalse sisseelamisprogrammi koostamisel. Väga mitmed autorid olid kasutanud professor Bauer'i (2010) loodud sisseelamise mudelit, kus olid välja toodud kuus olulisemat funktsiooni, mida jälgida sisseelamise toetamiseks ning see mudel võiks hästi sobida ka jaekaubandussektorile. Kindlasti oleks oluline edaspidi uurida sisseelamisprotsesse ettevõtetes veel põhjalikumalt ning just ka jaekaubandussektoris.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli leida vastused neljale uurimisküsimusele. Neist esimene oli, et millised on enamlevinud sammud ja praktikad sisseelamisprogrammides, mida rakendatakse. Uuringu tulemusi analüüsisid selgus, et tegemist oli väga sarnaste ettevõtetega, kuigi vaid üks ettevõtte oli märkinud, et neil on formaalne sisseelamisprogramm välja töötatud. Chan *et al.* (2021) märkis, et jaekaubandusettevõtetel puudub sageli struktureeritud sisseelamisprogramm. Seda kinnitas ka käesolev uuring, kuna kümnest ettevõttest, kellel paluti osaleda, neljal puudus formaalne sisseelamisprogramm ning kolm ettevõtet ei soovinud avaldada, kas neil on programm välja töötatud või mitte. Ainsa tegevusena, mida kõikides uuritavates ettevõtetes tehakse, on see, et antakse uuele töötajale selge ülevaade ettevõtte poolt pakutavatest hüvedest. Kirjanduse põhjal koostatud nimekiri tegevustest, mida võiks uue töötaja sisseelamise sujumiseks ja soodustamiseks teha on välja toodud lisas 6. Samas on ka ülevaade, milliseid tegevusi uuritavates ettevõtetes praktikas kasutatakse uute töötajate puhul. Enamusi väljatoodud tegevustest rakendatakse uute töötajate puhul pigem sageli, kuid leidis ka tegevusi, mida kahes ettevõttes ei tehta uute töötajate sisseelamise puhul mitte kunagi.

Teise küsimusena sooviti uurida, millised on uute töötajate ootused sisseelamisprogrammile. Chillakuri (2020) oli välja toonud, et noored tööturule sisenejad eelistavad kohe tagasisidet saada ning on mugavad teabe kogumisel. Need väited leidsid käesoleva uuringuga kinnitust. Vaid 22,4% uuringus osalejatest märkis, et nende juhendaja andis pidevalt tagasisidet töötamise kohta. Ettevõtted olid ka välja toonud, et töötaja otsene juht ei anna iga uue töötaja puhul esimestel töökuudel tagasisidet. Pigem tehakse seda sageli (ettevõtte C), mõnikord (ettevõtte A) või mitte kunagi (ettevõtte B). Kõige enam oli uute töötajate puhul ootusena välja toodud rohkem koolitusi ja põhjalikumat ettevalmistust. Uuringu tulemustest selgus, et vaid 31,7% vastajatest tundis, et neil oli sisukas koolitus esimesel tööpäeval. Samas esimest kolme töökuud hinnates leidis 61,2%, et neil olid täiendkoolitused, mis olid vajalikud töö tegemiseks. Ettevõtetest oli ainult A välja toonud, et nemad teevad uutele töötajatele esimese tööpäeva jooksul sisuka ja põhjaliku koolituse. Kindlasti oleks kõikidel uuringus osalenud ettevõtetel vajalik uute töötajate koolitusprogramm ja -meetodid üle vaadata ning töötajaid kaasata, et leida kõige sobivamad koolitusmeetodid. Chan *et al.* (2021) tõi välja, et noored tööturule sisenejad ei oota enam terve päeva koolitusruumis istumist, vaid eelistavad teadmiste saamiseks sotsiaalset koostööd ning sotsiaalvõrgustike tehnoloogiat. Chillakuri (2020) hinnangul oodatakse uuel töökohtalt digitaalset mõtlemist ja digitaalset sisseelamiskogemust.

32,2% uuringule vastanud uutest töötajatest kinnitas, et neid võttis töökohal vastu määratud töösõber või mentor. Samas oli see välja toodud ühe ootusena, et uuel töötajal oleks kindel mentor, kelle poole oleks võimalik pöörduda. Ettevõtte B ja C määravad uuele töötajale mentori sageli, kuid A mitte kunagi. Kuna uue organisatsiooniga liitumine ja uuel ametikohal alustamine võib olla töötajale üsna stressirikas, siis oleks väga oluline uuele töötajale mentor või kindel töösõber määrata, kelle poole töötaja saab igal ajal pöörduda ning vajadusel abi küsida. Oluline on jälgida, et mentoriga tekiks hea koostöö ning side, kuna see aitab uuel töötajal kiiremini organisatsiooni sotsialiseeruda ja mõista ettevõtte väärtusi ning sisemisi protsesse.

Uued töötajad olid kõige enam välja toonud, et neid motiveerisid antud ametikohta vastu võtma hea töökollektiiv ja toredad töökaaslased, ettevõtte brändi tugevus ja ettevõtte poolt pakutavad soodustused, boonused ning hüved. Seega on ka need olulised ootused, millega tuleks arvestada ettevõtetel kui nad uutele töötajatele sisseelamisprogramme koostavad.

Kolmanda küsimusena sooviti hinnata, kas ettevõtte esindajate ja uute töötajate nägemus sisseelamisprogrammist ühtib. Üldistades saab öelda, et uuritavate organisatsioonide uute töötajate hinnangud sisseelamisprotsessile ja ettevõtete tagasiside suures osas ühtib. Kõige madalamaid hinnanguid olid saanud tegevused (tabel 6), mida olid uued töötajad ka välja toonud ootustena, mis vajaks olemasolevates sisseelamistegevustes muutmist või täiendamist. Samas ettevõtte olid märkinud, et pigem teevad antud tegevusi uute töötajate puhul.

Nii Davila & Pina-Ramirez (2018) kui ka Bauer (2010) ning mitmed teised autorid olid välja toonud, et sisseelamisprotsessi üks väga oluline osa on juba värbamisprotsess, mis hästi läbimõelduna ja ellu viiduna aitab paremat kogemust pakkuda nii uuele töötajale kui tööandjale. Seda kinnitas ka käesolev uurimus, kuna tööandjad tõid välja, et nad pööravad olulist tähelepanu värbamisele ja uued töötajad hindasid värbamisprotsessi pigem väga kõrgelt. Eriti selgelt eristus, et värbajaid hinnati väga kõrgelt ning leiti, et tegemist oli professionaalse, asjatundliku ja abivalmis kontaktiga.

Veidi üllatavalt selgus uuringu tulemustest, et ainsa ettevõtte, kes uuringus osales ja kellel oli olemas formaalne sisseelamisprogramm (ettevõtte C), ei hinnanud selle ettevõtte uued töötajad sisseelamistegevusi keskmiselt kõige kõrgemalt. Sellest tulenevalt võiks ettevõtte kindlasti oma sisseelamisprogrammi üle vaadata ning hinnata, kas seal olevad tegevused toetavad piisavalt uusi

töötajaid nende sisseelamisel organisatsiooni. Äärmiselt oluline oleks ka uute töötajate tagasisidet sisseelamisprotsessile küsida ning sellest järeldusi teha.

Ettevõtte A ja B puhul oli juba mitmeid tegevusi, mida iga uue töötaja sisseelamisprotsessi puhul tehakse, kuid oli ka mitmeid tegevusi, mida tehakse sageli või mõnikord. Neil olid juba väga head eeldused eduka sisseelamisprogrammi loomiseks olemas ning sellest tulenevalt võiks kõik tegevused ja protsessid täpsemalt paika panna ning süsteemseks muuta. See võimaldaks edukat sisseelamisprogrammi iga uue töötaja puhul rakendada ning pakkuda sellega paremat kandidaadi- ja töötajakogemust.

Neljanda küsimuse eesmärgiks oli leida, millised tegevused peaks sisalduma jaekaubandusettevõtte sisseelamisprogrammis. Siinkohal saab välja tuua, et erinevates organisatsioonides võivad sisseelamisprogrammid erineda sõltuvalt organisatsiooni suurusest ja tegevusvaldkonnast, kuid oluline oleks alati ära määratleda, millal uue töötaja jaoks sisseelamisprogramm algab ja millal lõpeb. Oluline on arvestada noorte tööturule sisenevate töötajate ootustega, mis on täpsemalt välja toodud uurimisküsimuse number kaks järelduste all.

Sisseelamisprogrammi loomisel võiks kasutada Snell'i (2006) välja toodud nelja komponenti, mis aitavad programmi kujundada ja juhtida. Nendeks on protsessi analüüs, rakendamine, integratsioon ja aruandlus. Bauer'i (2010) poolt loodud edukas sisseelamismudel (Tabel 1) toob välja juhised uute töötajate organisatsioonidesse kaasamiseks ja sisseelamise toetamiseks, mida on võimalik väga edukalt jaekaubandussektoris kasutada sisseelamisprogrammi loomiseks. Käesoleva uuringu põhjal võiks jaekaubandussektoris uute töötajate sisseelamisel pöörata suuremat tähelepanu juhendamise ja toe pakkumise funktsioonile ning väljaõppele ja koolitustele. Kuna jaekaubandussektoris töötamine on klienditeenindajatele sageli emotsionaalselt raske ning töötempo kiire, siis on äärmiselt oluline sisseelamisprogrammis keskenduda ka töötajate vaimsele tervisele ning nendelt ka pidevalt tagasisidet küsida ja sisseelamisprogrammide loomises või parendamises seda arvestada. Konkreetsed tegevused, mida käesoleva uurimuse tulemusel saab soovitada, mida üks sisseelamisprogramm võiks minimaalselt sisaldada, on toodud lisas 6. Lisaks sellele on üha olulisemaks muutunud ka uue töötaja käsiraamatu koostamine, mis on oluliseks vahendiks ettevõttesse sotsialiseerumisel ja sisseelamisel.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et suures plaanis käesolev uurimus täitis oma eesmärgi ning võimaldas anda vastused magistritöös püstitatud uurimisküsimustele. Nagu ka eelnevalt on välja toodud, siis

piiranguks oli vähene uuringus osalenud ettevõtete arv, mis ei võimalda uurimuse tulemusi üldistada jaekaubandussektorile, kuid annab võimaluse uuringus osalenud ettevõtetele järeldusi ja ettepanekuid teha seoses sisseelamisprogrammiga.



## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, kas ja millised sisseelamisprogrammid ja -praktikad on erinevates Eesti jaekaubandusettevõtetes välja töötatud ning kasutusele võetud. Nagu kirjandust läbi töötades selgus, siis olid väga mitmed autorid välja toonud, et teaduslikke uuringuid sisseelamisprogrammide kohta on hetkel vähe ning puuduvad tõenduspõhised soovitused, kuidas uutele töötajatele sisseelamist korraldada. Jaekaubandussektori uuringuid oli praktiliselt võimatu leida ning Eesti vastavasisulised uuringud autori hinnangul puuduvad. Seega oleks äärmiselt oluline antud teemat veel rohkem uurida ning leida võimalused, kuidas rohkem jaekaubandusettevõtteid oleks võimalik uuringutesse kaasata.

Antud empiirilise uurimuse raames töötati läbi erialane kirjandus, millest avaldus üpriski hea ülevaade, kuidas edukat sisseelamisprogrammi üles ehitada ning mis on need olulised osad, millele tuleks tähelepanu pöörata. Sisseelamine on protsess, mille kaudu uued töötajad liituvad ja integreeruvad organisatsiooni ning aitab õppida teadmisi, oskusi ja käitumist, mida nad vajavad uues organisatsioonis edu saavutamiseks. Sisseelamisel on väga suur osa sotsialiseerumisel, mis aitab mõista organisatsioonikultuuri, eesmärgi ja väärtusi, et uus töötaja saaks võimalikult kiiresti uue ametikohaga kohaneda. Oluline on defineerida, millal sisseelamisprogramm algab ja lõpeb ning et tegemist oleks täieliku ja järjepideva protsessiga. Sisseelamisprogrammi koostamisse ja parendamisse tuleks kaasata uusi töötajaid ning hinnata nende kogemusi. Ettevõtetel on oluline mõista, et hästi läbimõeldud sisseelamisprogramm aitab vähendada kulusid, kiirendada aega tootlikkusele ja parandada töötaja rahulolu ning suurendada lojaalsust organisatsioonile. Ettevõttesse sotsialiseerumise ja integreerumise vahendiks on muutunud ka sisseelamise käsiraamatud, mida peetakse organisatsioonikultuuri levitamisel hädavajalikuks.

Kvantitatiivse uuringu raames läbiviidud küsimustiku tulemuste põhjal leiti vastused magistritöös püstitatud neljale uurimisküsimusele. Suunatud valimi põhjal osales uuringus kolm ettevõtet, mis seab piirangu, et teha üldistavaid järeldusi kogu jaekaubandussektorile, kuid annab head tagasisidet antud kolme ettevõtte sisseelamisprotsessi kohta. Uuringu tulemuste põhjal on võimalik antud ettevõtetel head sisseelamisprogrammid välja töötada ning kasutusele võtta, seega

omab käesolev uurimus antud ettevõtetele suurt praktilist väärtust, kuid võib abiks olla ka teistele ettevõtetele sisseelamisprogrammide loomisel.

Antud uuring näitas trendi, et jaekaubandusse asuvad tööle enamuses keskharidusega alla 24-aastased noored. Seega on äärmiselt oluline arvestada nende sisseelamisel tööturule värskelt sisenevate noorte ootustega, milleks on saada rohkem tagasisidet ning koolitusi. Ühe ootusena oli ka välja toodud, et uued töötajad soovivad saada endale kindlat mentorit, kelle poole vajadusel küsimustega pöörduda. Noori motiveeris kõige enam jaekaubandussektoris töökohta vastu võtma hea töökollektiiv ja toredad töökaaslased, ettevõtte brändi tugevus ning ettevõtte poolt pakutavad soodustused, boonused ja hüved. Noorte jaoks on sisseelamise mõiste seotud sotsiaalsete eelistustega teha koostööd ning kasutada teadmiste hankimiseks sotsiaaltööstuse tehnoloogiat. Nad eelistavad konkurentsivõimelisemaid organisatsioone, kes pakuvad digitaalset sisseelamiskogemust. Jaekaubanduses klienditeenindajana töötamine on emotsionaalselt väga kurnav ning sageli kiire töötempoga, mistõttu on hädavajalik antud sektoris hinnata ka töötajate vaimset tervist. Seega on ka need olulised faktorid, millele tuleb sisseelamisprogrammis olulist tähelepanu pöörata.

Bauer'i (2010) poolt loodud edukas sisseelamismudel on väga heaks aluseks jaekaubandussektori sisseelamisprogrammi loomiseks ning käesoleva uuringu tulemusel saab öelda, et suuremat tähelepanu vajavad just juhendamise ja toetamise funktsioon ning väljaõppe ja koolituste korraldamine. Bauer ning ka mitmed teised autorid olid välja toonud, et eduka sisseelamisprogrammi osa peab olema juba värbamisprotsess. Seda kinnitas ka käesolev uurimus ning näitas, et värbamisele pööratakse ettevõtetes suuremat tähelepanu ning värbajad on väga professionaalsed.

Käesolev magistr töö toob välja olulised lähtekohad eduka sisseelamisprogrammi koostamiseks ning kasutuselevõtmiseks. Empiiriline uurimus võimaldas vastata töös püstitatud uurimisküsimustele, kuid seoses tekkinud piiranguga, kus mitmed jaekaubandusettevõtted ei olnud nõus uuringus osalema, ei võimaldanud see täies mahus magistr töö esialgset eesmärki täita. Algselt oli eesmärgiks saada ülevaade erinevatest Eesti jaekaubanduses kasutusel olevatest sisseelamisprogrammidest ja -praktikatest. Samas võimaldas tekkinud piirang kolme uuringus osalenud ettevõtet rohkem analüüsida ning võrrelda ja seoses sellega ka neile konkreetsemaid ettepanekuid teha. Uuringus osalenud ettevõtetele tutvustatakse uuringu tulemusi ning esitatakse soovitusel sisseelamisprogrammi loomiseks ja protsessi väljatöötamiseks.

Nagu eelnevalt mainitud oleks väga oluline käesolevat teemat edasi arendada ning viia läbi süvendatud uurimus, uute töötajate sisseelamisprotsessi kogemuste ja tulemuste kohta ning hinnata, kuidas sisseelamisprogrammid mõjutavad töötajate püsijäämist ettevõttesse.

## **SUMMARY**

### **ONBOARDING PROGRAMS/PRACTICES IN ESTONIAN RETAIL COMPANIES**

Merju Songe

The aim of this master's thesis was to find out whether and which onboarding programs and practices have been developed and implemented in various Estonian retail companies. As it became clear when working through the literature, a large number of authors had pointed out that there is currently little scientific research on onboarding programmes and that there are no evidence-based recommendations on how to organise onboarding for new employees. Studies in the retail sector were practically impossible to find, and in the opinion of the author, there are no corresponding studies in Estonia. It would therefore be extremely important to study this issue even more and find ways in which more retail companies could be involved in the studies.

Within the framework of this empirical study, professional literature was developed, which gave a fairly good overview of how to build a successful onboarding program and what are the important parts that should be paid attention to. Onboarding is the process through which new employees join and integrate into the organization and help learn the knowledge, skills, and behaviors they need to succeed in a new organization. Onboarding plays a very large role in socialization, which helps to understand the organizational culture, goals and values so that the new employee can adapt to the new position as soon as possible. It is important to define when the onboarding program begins and ends and that it is a complete and consistent process. New employees should be involved in the design and improvement of the onboarding program and their experience should be evaluated. It is important for companies to understand that a well-thought-out onboarding program will help reduce costs, speed up time for productivity and improve employee satisfaction, as well as increase loyalty to the organization. Onboarding manuals have also become a means of socialization and integration into the company, which are considered indispensable in the dissemination of organizational culture.

Based on the result of the questionnaire conducted as part of the quantitative survey, answers were found to the four research questions set out in the master's thesis. Based on a targeted sample, three companies participated in the study, which sets a limit to draw generalizing conclusions for the entire retail sector, but provides good feedback on the onboarding process of these three companies. Based on the results of the survey, it is possible for these companies to develop and implement good onboarding programs, so this study has great practical value for these companies, but can also help other companies in creating onboarding programs.

This study showed a trend of majority of young people under the age of 24 with secondary education taking up employment in retail. Therefore, it is extremely important to take into account the expectations of young people entering the labour market when they are onboarding, which is to receive more feedback and training. One of the expectations was that the new employees would like to have a specific mentor to contact if necessary. Young people were most motivated to take up jobs in the retail sector by a good work team and nice co-workers, the strength of the company's brand and the benefits, bonuses and perks offered by the company. For young people, the concept of onboarding is linked to social preferences to collaborate and use social networking technology to gain knowledge. They prefer more competitive organizations that offer a digital onboarding experience. Working as a customer service representative in retail is emotionally very exhausting and often with a fast pace of work, which is why it is essential to assess the mental health of employees in this sector. Thus, these are also important factors that need to be given significant attention in the onboarding program.

The successful onboarding model created by Bauer (2010) is a very good basis for creating an onboarding program for the retail sector, and this study shows that it is the coaching and support function, as well as the organisation of training and trainings, that require more attention. Bauer, as well as several other authors, had pointed out that a successful onboarding program must already be part of the recruitment process. This was confirmed by this study and showed that recruitment is given more attention in companies and recruiters are very professional.

This master's thesis sets out important starting points for creating and implementing a successful onboarding program. Empirical research made it possible to answer the research questions posed in the work, but due to the restriction that arose, in which several retail companies were not willing to participate in the study, it did not allow to fully fulfill the initial goal of the master's thesis. Initially, the goal was to get an overview of the various onboarding programs and practices used

in Estonian retail. At the same time, the resulting restriction allowed for more analysis and comparison of the three companies participating in the study and, in connection with this, to make more specific proposals to them. The companies participating in the study will be presented with the results of the survey and make recommendations for creating an onboarding program and developing the process.

As mentioned earlier, it would be very important to further develop this topic and conduct an in-depth study, on the experience and results of the onboarding process for new employees, and to assess how onboarding programs affect the survival of employees in the company.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Acevedo, J. M. & Yancey, G. B. (2011). Assessing new employee orientation programs. *Journal of Workplace Learning*, 23(5), 349-354. DOI 10.1108/13665621111141939
- Barsade, S. & O'Neill, O. A. (2016). Manage Your Emotional Culture. *Harvard Business Review*, 94(1), 58-66.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. The Society for Human Resource Management Foundation.
- Becker, K. & Bish, A. (2019). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(2021), Article100730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Caldwell, B. G. & Caldwell, C. (2016). Ten Classic Onboarding Errors. *Business and Management Research*, 5(4). doi:10.5430/bmr.v5n4p47
- Caldwell, C. & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27-39. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Capitano, J., Thomas, B. J. & Meglich, P. (2022). If I Knew Then What I Know Now: How Realistic Previews of Onboarding Influence Self-Selection and Expectations. *Group & Organization Management* 0(0), 1-34. <https://doi.org/10.1177/10596011221115609>
- Carlos, A. R. & Muralles, D. C. (2022). Onboarding in the age of COVID-19. *IFLA Journal*, 48(1), 33-40. <https://doi.org/10.1177/03400352211035413>
- Chan, P. S., Ching, H. C., Ng, P. Y. & Ko, A. (2021). Affective Commitment in New Hires' Onboarding? The Role of Organizational Socialization in the Fashion Retail Industry. *Advances in global services and retail management*, 2, 1-13. <https://www.doi.org/10.5038/9781955833035>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Davila, N. & Pina-Ramirez, W. (2018). *What works in talent development: Effective Onboarding*. ATD Press
- Frögéli, E., Jenner, B. & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PloS ONE*, 18(2), Article e0281823. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>

- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R. & Martinho, F. (2023). Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes. *Administrative Sciences*, 13(79). <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
- Gregory, P., Strode, D. E., Sharp, H. & Barroca, L. (2022). An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams. *Information and Software Technology*, 143, Article106792. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106792>
- Grillo, M. & Kim, H. K. (2015). A Strategic Approach to Onboarding Design: Surveys, Materials, & Diverse Hires. *ILRHR 6640: Online Reserch & Reporting for HR*.
- Guðmundsdóttir, S. & Lundbergsdóttir, L. M. (2016). Onboarding self-initiated expatriates. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 510-518. DOI 10.1108/JWL-06-2016-0050
- Jeske, D. & Olson, D. (2022). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63-76. <https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>
- Karambelkar, M. & Bhattacharya S. (2017). Onboarding is a change: Applying change management model ADKAR to onboarding. *Human Resource Management International Digest*, 25(7), 5-8. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2017-0073>
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9-14. <https://doi.org/10.1002/ert.21493>
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288-290. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Sani, K. F., Adisa, T. A., Adekoya, O.D. & Oruh, E.S. (2021). Digital onboarding and employee outcomes: empirical evidence from the UK. *Management Decision*, 61(3), 637-654. DOI 10.1108/MD-11-2021-1528
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18. DOI: 10.1177/0008125619841006journals.sagepub.com/home/cmr
- Scott, C. P. R., Dieguez, T. A., Deepak, P., Gu, S. & Wildman, J. L. (2022). Onboarding during COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting. *Organizational Dynamics*, 51(2). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100828>
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35. <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>



- Ziden, A. A. & Joo, O. C. (2020). Exploring Digital Onboarding for Organisations: A Concept Paper. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(9).
- Wallace, K. L. (2009). Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership and Management*, 23(4), 168-176.  
<https://ssrn.com/abstract=1958214>
- Wanous, J. P. & Reichers, A. E. (2000). New Employee Orientation Programs. *Human Resource Management Review*, 10(4), 435-451.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00035-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00035-8)
- Winterman, M. & Bucy, R. (2019). Welcome Aboard: A Program for Improving the New Hire Experience for Academic Librarians. *Library Leadership & Management*, 33(4).  
<https://doi.org/10.5860/llm.v33i4.7358>
- Wiseman, P., Ahearne, M., Hall, Z. & Tirunillai, S. (2022). Onboarding Salespeople: Socialization Approaches. *Journal of Marketing*, 86(6), 13-31.  
<https://doi.org/10.1177/00222429221076437>

# LISAD

## Lisa 1. Uue töötaja küsimustik

Sisseelamisprogrammid/praktikad Eesti jaekaubandusettevõtetes

Tere!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise õppekava magistrant ning koostan magistritööd uurides sisseelamisprogramme ja -protsesse Eesti jaekaubandussektoris.

Loodan, et leiad aega ja tahtmist osaleda uuringus ning vastata järgnevale küsimustikule. Vastamine võtab aega umbes kümme minutit ja on anonüümne. Ettevõtte nimi on vajalik selleks, et erinevaid ettevõtteid võrrelda, kuid töös kasutan andmeid anonüümselt ja analüüsin üldkogumina. Tulemusi kasutan ainult magistritööga seotud eesmärkideks.

Küsimustikule vastates palun lähtu enda sisseelamiskogemusest ettevõttesse, kus hetkel töötad.

Olen väga tänulik Sinu panuse eest!

Merju Songe

### ÜLDANDMED SINU KOHTA

1. Sugu
  - Mees
  - Naine
  - Ei soovi avaldada
2. Vanus (täisaastates)
3. Haridus
  - Põhiharidus

- Keskkharidus
  - Kutseharidus
  - Kõrghariduse I tase (rakenduskõrgharidus või bakalaureus)
  - Kõrghariduse II ja III tase (magister või doktor)
4. Ettevõtte nimi, kus hetkel töötad
5. Töötamise periood antud ettevõttes
- Vähem kui 5 kuud
  - 5 kuud kuni 1 aasta
  - Üle ühe aasta
6. Üldine töötamise kogemus
- Vähem kui 1 aasta
  - 1-3 aastat
  - Üle kolme aasta

#### HINNANG SISSEELAMISPROTSESSILE

Palun mõtle enda tööle asumise peale ettevõttes, kus hetkel töötad. Hinda järgmisi väiteid lähtuvalt enda kogemusest.

#### 7. Värbamisprotsess

	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Nii ja naa	Pigem ei nõustu	Üldse ei nõustu
Töökuulutus tööle kandideerimiseks oli selge ja arusaadav					
Kontakt värbajaga oli professionaalne, asjatundlik ja abivalmis					
Ajavahemik kandideerimistaotluse (CV) saatmisest kuni tööandjapoolse esmase kontaktini oli mõistlik					
Üldiselt jäin värbamisprotsessiga rahule					
Enne kui ma tööpakkumise vastu võtsin, olin kursis selle ettevõtte ja tema tegemistega					

#### 8. Enne esimest tööpäeva

	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Nii ja naa	Pigem ei nõustu	Üldse ei nõustu

Olin rahul informatsiooni ja toetusega, mida sain enne esimest tööpäeva					
Info, mida sain enne esimest tööpäeva, aitas mul mõista, mida oodata, kuhu minna ja muud olulist infot, mida oli vaja enne tööle asumist					
Keegi minu töökaaslastest võttis minuga enne esimest tööpäeva ühendust ning tekitas tunde, et olen teretulnud					
Mul oli abivalmis ja teadlik tugikontakt oma küsimustele, enne kui ma tööle asusin					

### 9. Esimene tööpäev

	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Nii ja naa	Pigem ei nõustu	Üldse ei nõustu
Juhendamisel sain selget infot ettevõtte missiooni ja struktuuri kohta					
Juhendamisel sain selget infot osakonna ja minu rolli kohta ning kuidas mina saan panustada ettevõtte missiooni täitmisesse					
Info tööandja poolt pakutavate hüvitiste ja tööandja juures kehtivate reeglite/korralduste kohta oli kasulik ning piisav					
Saadud info tööeetika ja personalipoliitika (nt võrdne kohtlemine) kohta oli selge ja kasulik					
Peale esimest tööpäeva teadsin, kuhu pöörduda abi saamiseks personaliküsimustes, hüvitiste või paberimajandusega (lepingud, puhkused, haiguslehed jne)					
Turvalisus ja ligipääsud töökohale ning vajalikele töövahenditele olid ette valmistatud ja tagatud					
Töökohal võttis mind vastu minu töösõber/mentor					
Esimesel tööpäeval oli minu töökoht organiseeritud ning mul oli olemas kõik vajalik töötamiseks					
Minu otsene juht oli valmistunud minu tulekuks					

Mind tervitati uuel töökohal ning tutvustati teistele tiimikaaslastele					
--	--	--	--	--	--

#### 10. Esimene töönaädal

	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Nii ja naa	Pigem ei nõustu	Üldse ei nõustu
Mul oli esimesel töönaädalal sisukas koolitus minu töö kohta					
Ma teadsin kuhu pöörduda, kui mul tekkis küsimusi minu töö kohta					
Minu juhendaja andis mulle selge ja kokkuvõtliku ülevaate minu tööülesannetest ja tööle seatud ootustest					

#### 11. Esimene töökuu

	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Nii ja naa	Pigem ei nõustu	Üldse ei nõustu
Minu juhendaja integreeris mind kiiresti meeskonda					
Tulemusjuhtimise süsteem oli mulle arusaadavalt selgitatud					
Sain algkoolituse, mis aitas mul mõista ettevõtte sisemisi süsteeme, üldisi töövõtteid ja muud teavet, mis oli vajalik töö tegemiseks.					

#### 12. Esimesed kolm töökuud

	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Nii ja naa	Pigem ei nõustu	Üldse ei nõustu
Sain täiendkoolitusi, mis aitas mul mõista ettevõtte sisemisi süsteeme, üldisi töövõtteid ja muud teavet, mis oli vajalik töö tegemiseks					
Minu juhendaja andis mulle pidevalt tagasisidet minu töötamise kohta					
Minu juhendaja suhtles minuga regulaarselt ja uuris, kas mul oli tekkinud küsimusi					
Töökuulutuses ja töövestlusel kirjeldatud tööootused on kooskõlas sellega, mida ma praegu teen					
Ma vastutan oma töösoorituse eest					

Ettevõtte missioon ja minu roll missiooni saavutamisel on tugevnenud kogu sisseelamisperioodi vältel					
Olen üldiselt rahul kogu sisseelamisprogrammiga, mida olen saanud					

## ÜLDINE TAGASISIDE SISSEELAMISPROTSESSILE

13. Mis motiveeris Sind antud ametikohta valima ja vastu võtma?
14. Mis peaksid olema peamised asjad värbamis- ja sisseelamisprotsessis, mis vajaksid praeguses ettevõttes muutmist?
15. Palun jaga võimalusel täiendavat tagasisidet või soovitusi värbamis- või sisseelamisprotsessi parendamiseks!

## Lisa 2. Personalitöötaja küsimustik

Sisseelamisprogrammid/praktikad Eesti jaekaubandusettevõtetes

Tere!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise õppekava magistrant ning koostan magistritööd uurides sisseelamisprogramme ja -protsesse Eesti jaekaubandussektoris.

Loodan, et leiad aega ja tahtmist osaleda uuringus ning vastata järgnevale küsimustikule. Vastamine võtab aega umbes kümme minutit ja on anonüümne. Ettevõtte nimi on vajalik selleks, et erinevaid ettevõtteid võrrelda, kuid töös kasutan andmeid anonüümselt ja analüüsin üldkogumina. Tulemusi kasutan ainult magistritööga seotud eesmärkideks.

Küsimustikule vastates palun lähtu enda ettevõttest, kus hetkel töötad.

Olen väga tänulik Sinu panuse eest!

Merju Songe

1. Ettevõtte nimi
2. Kui palju on ettevõttes töötajaid?
  - Alla 50
  - 50-249
  - 250-999
  - 1000 ja enam töötajat
3. Kas olete ettevõttes hinnanud tööjõuoolavuse protsenti esimese tööaasta jooksul?
  - Jah
  - Ei
4. Kui suur on tööjõuoolavuse protsent esimese tööaasta jooksul?
5. Kas ettevõtte on välja töötanud kirjaliku formaalse sisseelamisprogrammi koos läbimõeldud tegevustega?

6. Millisel kujul on väljatöötatud sisseelamisprogramm?
- Paberkandjal
  - Digitaalsed arendused
  - Muu
7. Kui kaua kestab teie ettevõttes uue töötaja sisseelamisprogramm?
- Kuni üks kuu
  - Kuni neli kuud
  - Kuni kuus kuud
  - Kuni 12 kuud
8. Kui kaua on teie ettevõttes sisseelamisprogramm kasutusel olnud?
9. Kas olete selle aja jooksul teinud muudatusi?
- Jah
  - Ei
10. Milliseid muudatusi?
11. Kas olete seoses koroonapandeemiaga teinud muudatusi uue töötaja sisseelamisprotsessis?
- Jah
  - Ei
12. Milliseid muudatusi tegite seoses koroonapandeemiaga?
13. Kui sageli viite läbi järgnevaid tegevusi uute töötajate puhul?

	Iga uue töötaja puhul	Sageli	Mõnikord	Mitte kunagi
Küsime tagasisidet värbamisprotsessi ja -kogemuse kohta				
Enne esimest tööpäeva edastame töötajale põhjaliku info, mis on vajalik tööle asumiseks				
Töötajal on kindel kontakt enne tööle asumist, kellelt vajadusel infot ja tuge saada				
Tutvustame töötajale ettevõtte missiooni ja väärtusi				
Tutvustame töötajale ettevõtte ajalugu ja ühiseid traditsioone ning tavasid				
Tutvustame töötajale ettevõtte struktuuri ning võtmetöötajaid				
Töötaja saab põhjaliku ülevaate tema osakonna ja ametikoha rolli kohta				



Töötajale antakse ülevaade, kuidas tema saab panustada ettevõtte missiooni täitmisesse				
Töötaja saab selge ülevaate ettevõtte poolt pakutavatest hüvedest				
Töötajale tutvustatakse põhjalikult tööandja juures kehtivaid reegleid ja korraldusi				
Töötajale antakse info, kuhu või kelle poole ta peab pöörduma erinevate küsimuste tekkides				
Kõik ligipääsud ja paroolid on töötajale ette valmistatud enne tööle asumist ning need antakse talle üle esimesel tööpäeval				
Vajalikud töövahendid ja töökoht on töötaja esimeseks päevaks ette valmistatud				
Töötaja saab esimesel tööpäeval endale mentori või töösõbra				
Töötaja otsene juht valmistub uue töötaja tulekuks				
Töötajat tutvustatakse ülejäänud tiimikaaslastele				
Töötaja saab esimese tööädala jooksul sisuka ja põhjaliku koolituse ning ülevaate oma tööülesannetest				
Töötajale antakse ülevaade, millised on konkreetsed ootused tema tööle				
Töötaja saab esimese kolme kuu jooksul täiendavaid koolitusi, et paremini mõista ettevõtte sisemisi süsteeme ja üldisi töövõtteid				
Esimestel töökuudel annab töötaja juhendaja/otsene juht pidevalt töötajale tagasisidet tema töötamise kohta				
Küsime töötajalt tagasisidet tema sisseelamiskogemuse kohta				
Hindame, kuidas on töötaja sotsialiseerunud ettevõttesse ja oma osakonda				
Proovime igale uuele töötajale pakkuda järjest paremat sisseelamiskogemust				

14. Mis on teie ettevõtte hinnangul olulised funktsioonid uue töötaja sisseelamisel?

	Väga oluline	Pigem oluline	Ebaoluline	Täiesti ebaoluline
Värbamisprotsess – protsess, mis annab teavet uuele töötajale ja aitab kujundada realistlikke ootusi organisatsioonile ja töötaja rollile.				
Suunamine/juhendamine – protsess, mis aitab uuel töötajal mõista oma töö ja organisatsiooni olulisi aspekte, sealhulgas organisatsiooni kultuuri, väärtusi, eesmärke, ajalugu ja võimustruktuuri. Suunamine hõlmab sotsialiseerumist, mis tähendab, et uut töötajat tutvustatakse töökaaslastele ja teistele organisatsiooni liikmetele, et ta tunneks ennast oodatuna.				
Tugitööriistad ja -protsessid – tugitööriistade hulka kuulub uue töötaja formaalne sisseelamisplaan, mis sisaldab ajakavasid, eesmärke, vastutust, tugisüsteeme ja abi kättesaadavust.				
Juhendamine, tugi, mentorlus – juhendamine, mentorlus ja eeskujude omamine on mehhanismid, mis aitavad uuel töötajal õppida tundma organisatsiooni ja tema rolli ning orienteeruda organisatsiooni sotsiaalsetes aspektides ja organisatsioonipoliitikas.				
Väljaõpe/koolitus – väljaõpe hõlmab tööks vajalike oskuste õppimist.				
Tagasiside tööriistad – tagasiside ja juhised annavad uuele töötajale teavet edusammude, tugevate ja nõrkade külgede kohta.				

15. Milliseid tegureid peab teie ettevõtte oluliseks uue töötaja sisseelamise ja kohanemise toetamisel?

	Väga oluline	Pigem oluline	Ebaoluline	Täiesti ebaoluline
Enesetõhusus				
Töörolli selgus				

Sotsiaalne integratsioon				
Teadmised organisatsioonikultuurist				

16. Kes vastutab peamiselt teie ettevõttes eduka sisseelamise teostamise eest?

- Uue töötaja otsene juht
- Personalitöötaja
- Töötaja ise
- Muu

### **Lisa 3. Töötajate motivaatorid**

Ettevõtte bränd

Töö saamise vajalikkus

Sõbralik seltskond ja töökoha üldine mulje

Töö keskkond ja töökaaslased

Kaks väga head sõbrannat töötavad antud ettevõttes ning tänu sellele kutsusid ka mind

Huvi ettevõttes pakutavate toodete/teenuste suhtes, head võimalused lisahüvitiste näol ning paindlik töögraafik

Sportlik eluviis ja sportlik-liikuv töö

Inimesed ja eelnev töökogemus klienditeeninduses

Töökoormus ning ülemuse mõistvus sobis ilmselt kooli kõrvalt tööl käimiseks

Soovisin saada esimest töökogemust klienditeenindusvaldkonnas. Motiveerisid hüvitised, noored töökaaslased.

Olen huvitatud spordist, töökoht pakub häid boonuseid, saab käia spordiüritustel, palk tuleb su enda müügist, mis motiveerib just rohkem klientidega tegelema.

Olen terve elu antud ettevõttes käinud ostlemas ja varasemalt sõbrad seal tööl olnud.

Paindlik tööaeg, sobiv asukoht, ettevõtte väärtused ja visioon, lisahüved

Palk, koormus, huvi firma vastu

Mind motiveeris kaupluse juhataja ja ettevõtte seos spordiga

Huvi brändi vastu

Kõne imearmsalt ja entusiastlikult juhatajalt, kes pani mind tundma nagu ta tahaks just MIND oma meeskonda. Valima motiveeris enda isiklik huvi brändi ja brändi toodete vastu.

Ettevõtte maine ja seal töötavad inimesed

Firma

Ettevõtte tegevus on südamelähedane, töö on äge ja motiveeriv

Suure brändi esindamine

Boonused ja töökaaslased

Esmalt ettevõtte poolt pakutavad hüved sportimiseks ning hiljem motiveeris ettevõttes jätkamiseks hea tiim ja toetavad ning hoolivad kontoriinimesed.

Keskkond, eesmärk, kogemus

Antud ettevõttes töötab mul väga palju koolikaaslasi, kes on selle tööga väga rahul ja antud kaupluses, kuhu mina läksin töötab mul ka väga lähedane sõber, kes on väga abivalmis ja soovitas mulle seda töökohta

Hea töö, kus sain töötada poole kohaga

Tuttava soovitus kindlasti aitas, ka asukoht muidugi ning selline positiivne ümbruskond

Kollektiiv. Mulle on oluline, et töökeskkond on usaldusväärne ja toetav.

Olin huvitatud töötama sellel kohal ja kogu jalatsi ning riide valik.

Kuskil peab ju töötama.

Valisin selle ametikoha antud ettevõttes, sest olen noorest saati brändi andunud fänn ning unistasin selle brändi all töötamisest

Kuna olen tegelenud kergejõustikuga pea 14a, siis oli suur huvi ka brändi toodete vastu.

Boonused/noor kollektiiv

Mind motiveeris juba see nimi, uhke öelda, et töötan antud ettevõttes

Lubatud palk, kollektiiv

Ettevõttesisesed koolitused ja üritused tundusid põnevad, et poleks ainult tööl käimine, vaid ka veidi lõbu, aga samas saab uusi teadmisi nende üritustega.

Soov iseennast arendada ja proovile panna.

Huvi selle brändi vastu, kus ma töötan

Tore tiim ja huvi spordi vastu

Mind motiveeris töötamine antud ettevõttes, sest meeldib see bränd

Ülikooli kõrvalt hea töö, millega ei kaasne enamasti muresi, mida tuleks koju kaasa võtta.

Olen ise sportlik ja väga aktiivne noor ning just sellist inimest tööle otsiti

Tööandja bränd

## **Lisa 4. Tegurid, mida muuta värbamis- ja sisseelamisprotsessis**

Ei tea

Ei vaja muutust

Igale uuele töötajale tuleks maksta 10 tuhat eurot lihtsalt tuleku eest

Ühtselt selged reeglid

Võiks ette anda teada kui kurnav on täiskohaga poes töötada. Tunnipalk võiks olla märgitud töökuulutuses.

Kindlasti peaks olema proovipäev, mis hiljuti kadus

Ei oska antud hetkel midagi välja tuua

Ei ole teadlik, mida peaks muutma

Enne esimest tööpäeva võiks olla mingisugune ettevalmistus, nt koolitus vms.

Ei oska öelda

Seal on kõik väga hea, küsitakse kuidas tööpäev on möödunud, kuidas töökaaslased on.

Ei oska vastata

Alguses võiks olla suurem koolitus, paljud asjad said selgeks jooksu pealt

Mina olin toodetest üldjuhul teadlik, aga arvan, et rohkem võiks tutvustada uutele töötajatele poes olevaid tooteid.

Ei oska öelda

Kuna alustasime koos juhatajaga koos algusest, siis veidike jäi juhatajal endal ka teadmisi väheseks. Tegelikult ei teadnud ta ise ka paljudele minu/meie küsimustele vastuseid. Valiku tegemine töökuulutuse üles panemise ja reaalse värbamise vahel oli ka pikk, ma jõudsin tegelikult veel paljudel vestlustel enne seda käia.

Peaks olema üldse mingi konkreetne sisseelamisprotsess, koolitused, tutvustused, mentor jne

Mille järgi värvatakse.

Esmase kandideerimise vastus oleks võinud tulla veidi rutem, ootasin ligi 2 nädalat ja kui tööd on pigem kiiresti vaja, siis selle ajaga võib tekkida sundolukord mujale kandideerimiseks.

Pole vaja midagi muuta

Viimase aasta jooksul on asjad nii palju muutunud ja paremaks juba läinud, et ei oskagi miskit juurde pakkuda.

Ei oska öelda

Ei oska midagi öelda

Peaks samaks jääma ja keegi peaks olema esimese tööpäeva kogu aeg kõrval, et ei tekiks paanikat.

Ma ütleks isegi, et ei näe midagi, mis vajaks muutmist.

Mulle endale meeldib rohkem toodete kohta õppida vesteldes ja asju proovides, kui netist nende kohta lugedes. Võib-olla rohkem tutvustusi inimeste kohta. Mitmeid kordi on kontorist või mujalt tulnud poodi eeldusega, et tean inimese nime ja mis soodustused tal on, kuigi pole neid varem isegi näinud.

Keegi kindel inimene tegeleb uutega ning saab koguaeg näiteks selle ühe kindla inimese poole pöörduda.

Soovitusi on rohkem, kui huvi siia neid kirjutada.

Ei oska midagi välja tuua

Võiks olla mentor, kes sind pidevalt juhendab või suunab

Kiirkoolitused/personaalne koolitus

Ei oska öelda

Ei oska öelda

Veel rohkem erinevaid tootekoolitusi koos toote endaga ka, sest tänapäeval on erinevaid riide tehnoloogilisi aspekte nii palju.

Sisseelamine võiks olla natuke põhjalikum. Võiks olla rohkem manuaale teatud toimingute kohta, et oleks alati hea piiluda kui miskit peaks ununema.

Rangem vaatus enne kandideerijat tööle võttes

Pidev suhtlus uue töötajaga

Konkreetsus, liiga vähe konkreetsust.

Rohkem informatsiooni enne tööle minemist. Seletama rohkem tööülesandeid

Ei tea

## **Lisa 5. Täiendav tagasiside värbamis- ja sisseelamisprotsessi parendamiseks**

Ei oska öelda

Ei tea

Võimalus osaleda koosolekul, et saada aimdus enda põhiülesannetest (eriti varasema töökogemuse puudumisel)

Ei oska öelda

Ei oska vastata

Entusiastlik tiim ja toetavad kolleegid on kõige olulisemad. Info peaks liikuma kiiresti.

Esimesel tööpäeval võiks rohkem seletada

See, et uuele tulijale määratakse esimesel päeval kindel isik, kes temaga tegeleb ja toeks on, on ilmselt kõige parem sisseelamisviis!

Inimesed tuleb kokku viia töötajatega, sest nendelt saab ausat ja otsekohest infot, kuidas töötamine kindlas ettevõttes tegelikult on. Inimestele ei tohi tekitada valesid ootusi töö kohta. Minu ettevõttes sellega probleeme ei olnud aga lihtsalt teistele firmadele mainimiseks.

Pole soovitusi, minu arust on kõik hästi

Minikoolitused kohapeal toodete kohta uutele tulijatele.

Rohkem infot koheselt

Sisseelamisprotsessides töötajatele selgeks tegemine, kuidas käituda ja olla konkreetne.



## Lisa 6. Tegevused uute töötajate puhul erinevates ettevõtetes

Tegevused uute töötajate puhul	Iga uue töötaja puhul	Sageli	Mõnikord	Mitte kunagi
Küsi tagasisidet värbamisprotsessi ja -kogemuse kohta		C		A, B
Enne esimest tööpäeva edastame töötajale põhjaliku info, mis on vajalik tööle asumiseks	B	C		A
Töötajal on kindel kontakt enne tööle asumist, kellelt vajadusel infot ja tuge saada	B, C		A	
Tutvustame töötajale ettevõtte missiooni ja väärtusi	C	B		A
Tutvustame töötajale ettevõtte ajalugu ja ühiseid traditsioone ning tavasid	C	B	A	
Tutvustame töötajale ettevõtte struktuuri ning võtmetöötajaid	C	B	A	
Töötaja saab põhjaliku ülevaate tema osakonna ja ametikoha rolli kohta	B, C	A		
Töötajale antakse ülevaade, kuidas tema saab panustada ettevõtte missiooni täitmisesse		B, C		A
Töötaja saab selge ülevaate ettevõtte poolt pakutavatest hüvedest	A, B, C			
Töötajale tutvustatakse põhjalikult tööandja juures kehtivaid reegleid ja korraldusi	A, C	B		
Töötajale antakse info, kuhu või kelle poole ta peab pöörduma erinevate küsimuste tekkides	C	A, B		
Kõik ligipääsud ja paroolid on töötajale ette valmistatud enne tööle asumist ning need antakse talle üle esimesel tööpäeval		A, B, C		
Vajalikud töövahendid ja töökoht on töötaja esimeseks päevaks ette valmistatud	B	C	A	
Töötaja saab esimesel tööpäeval endale mentori või töösõbra		B, C		A
Töötaja otsene juht valmistub uue töötaja tulekuks		B, C	A	
Töötajat tutvustatakse ülejäänud tiimikaaslastele	A, C	B		
Töötaja saab esimese tööädala jooksul sisuka ja põhjaliku koolituse ning ülevaate oma tööülesannetest	A	C	B	
Töötajale antakse ülevaade, millised on konkreetsed ootused tema tööle		A, C	B	
Esimestel töökuudel annab töötaja juhendaja/otsene juht pidevalt töötajale tagasisidet tema töötamise kohta		C	A	B
Küsi töötajalt tagasisidet tema sisseelamiskogemuse kohta		C		A, B
Hindame, kuidas on töötaja sotsialiseerunud ettevõttesse ja oma osakonda		C		A, B
Proovime igale uuele töötajale pakkuda järjest paremat sisseelamiskogemust	A	C	B	

## Lisa 7. Lihtlitsents

### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina \_\_\_\_\_ Merju Songe \_\_\_\_\_ (autori nimi)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Sisseelamisprogrammid/praktikad Eesti  
jaekaubandusettevõtetes \_\_\_\_\_

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on \_\_\_ Maarit Vabrit-Raadla \_\_\_\_\_,  
(juhendaja nimi)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

\_\_\_09.05.2023\_\_\_\_\_ (kuupäev)

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.