

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Liis Koitla

CONFIDO HEALTHCARE GROUP OÜ
KLIENDITEENINDAJATE UUE TÖÖTAJA
SISSEELAMISPROGRAMMI PARENDAMINE

Bakalaureusetöö

Õppekava ÄRINDUS, peeriala Juhtimine ja töökorraldus

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 8482 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Liis Koitla

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 179588TABB

Üliõpilase e-posti aadress: likoit@ttu.ee

Juhendaja: Virve Siirde, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1. Uue töötaja sisseelamisprogrammi olemus ja vajalikkus	8
1.2. Klienditeenindaja sisseelamisprogrammi ülesehitus	11
1.3. Mentori roll sisseelamisprogrammis	13
1.4. Varasemad teemakohased uuringud	17
2. UURINGU METOODIKA.....	19
2.1. Ettevõtte lühitutvustus	19
2.2. Uuringu eesmärk, meetoodika kirjeldus.....	20
2.3. Uuringu protsessi kirjeldus	21
3. UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	23
3.1. Klienditeenindajate intervjuude analüüs	23
3.2. Juhtkonna liikmete intervjuude analüüs	26
3.3. Intervjuude võrdlusanalüüs.....	29
3.4 Järeldused ja ettepanekud	30
3.5. Parendatud sisseelamisprogramm Confido klienditeenindajatele	31
KOKKUVÕTE	35
SUMMARY.....	37
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	39
LISAD	42
Lisa 1. Olemasolev sisseelamisprogramm.....	42
Lisa 2. Intervjuu küsimused klienditeenindajatele	45
Lisa 3. Intervjuu küsimused juhtkonna liikmetele.....	46
Lisa 4. Cross-case analüüs klienditeenindajate uuringust	47
Lisa 5. Cross-case analüüs juhtkonna liikmete intervjuudest.....	53
Lisa 6. Lihtlitsents	56

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks on Confido Healthcare Group klienditeenindajate uue töötaja parendatud sisseelamisprogrammi esitamine ettevõtte juhtkonnale. Uurimisprobleemiks on ettevõtte mittejätakuusutlik sisseelamisprogramm ehk värbamisjärgsed tegevused ei ole piisavad, et töötajad suudaksid tagada professionaalse klienditeeninduse.

Töö eesmärgi saavutamiseks kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodit, viies läbi poolstruktureeritud intervjuud sihtrühmaga ehk klienditeenindajatega ning ettevõtte juhtkonna liikmetest teenindusjuhi, arendusjuhi ning personalijuhiga. Töö autori poolt läbiviidud empiirilise uuringu eesmärgiks oli kaardistada hetkel tehtavad tegevused uue töötaja tulekul, leida kitsaskohad ning selle põhjal parendada hetkel kasutuselolevat programmi. Uuring viidi läbi 2020. aasta oktoobris ettevõtte Confido Healthcare Groupi näitel, mille põhitegevusalaks on eriarstiabi osutamine.

Käesoleva töö uuringu tulemusena selgitas autor välja hetkel kasutusel olevad tegevused uue töötaja tulekul, leidis kitsaskohad ning tegi parendusettepanekud, mille põhjal koostas ja esitas parendatud sisseelamisprogrammi ettevõtte juhtkonnale.

Töö käigus saavutas autor püstitatud eesmägi. Bakalaureusetöö raames koostatud parendatud Confido Healthcare Group klienditeenindajate sisseelamisprogramm on antud juhtkonnale tutvumiseks ja kasutamiseks.

Võtmesõnad: sisseelamisprogrammi parendamine, klienditeenindajate sisseelamisprogrammi ülesehitus, sisseelamisprogrammi mõju uuele töötajale.

SISSEJUHATUS

Ettevõtted, kelle tegevusvaldkond puudutab klienditeenindust, tegelevad värbamisprotsessis aina rohkem kandidaatidega, kellel on küll mõningane kogemus klienditeeninduses, kuid puudub piisav kompetentsus antud valdkonnas ning seega on töötajate aitamine edule ning nende hoidmine muutunud aina keerulisemaks. Klienditeenindajate leidmine on olnud alati raskendatud, kuid hetkel on ettevõtetes puudus töötajatest, kes suudaksid tööülesandeid täita piisava professionaalsusega.

Ettevõtete laienemisel värvatakse üldiselt juurde suur hulk töötajaid, mis muudab uue töötaja arengu jälgimise keerukamaks. Isegi kui ettevõtted on koostanud sisseelamisprogrammi uuele tööajale, siis tihtipeale ei kasutata programmi terves ulatuses ära ning suurem fookus ja ressursid läheb üldiselt värbamisprotsessidele, mistõttu ei saa ettevõtted programmist tõelist kasu. Eelnevalt kirjeldatu tõttu satub uus töötaja segadusse, kuna ettevõtetel puudub kindel tegevuste kava, mis aitaks nii uut töötajat kui ka väljaõpetajat ning see viitab ebaefektiivsele sisseelamise korraldusele.

Tihti selgub töö käigus, et uus töötaja ei ole vajalikke tööprotsesse vajalikul määral selgeks saanud. Tööprotsessid peab ühiste tegevustega muutma sujuvamaks, et organisatsioonid oleksid suutelised konkureerima nendega, kes soovivad tööturul samu töötajaid, kuna klienditeenindajad mõjutavad otseselt ka kliendi heaolu.

Uuel töötajal on ettevõttesse tulles emotsionaalselt keeruline, kuna peab saama kiiresti ja võimalikult efektiivselt ettevõttega üheks. Ettevõttesse sisseelamise kiirust ja kvaliteeti mõjutab ka mentori olemasolu ja selle rakendamine ettevõtetes. Kindlate ja ühtsete tegevuste puudumine ning tema juhendaja ebaefektiivne töö uue töötaja tulekul muudab selle kogemuse töötaja jaoks frustrerivaks ja ebaefektiivseks. Samuti kannatab tehtud töö kvaliteet, kuna ühtsete tegevuste mitterakendamisel muutub töökorraldus ebaühtlaseks ja varieeruvaks. Töö kvaliteedi halvenemisega kannatab ettevõtte ka majanduslikult, mis võib mõjutada ettevõtte jätkusuutlikust. Esmakoolitused ja muud lisakoolitused aitavad töötajatel efektiivsust parandada, kuid eelnevalt mainitud probleemide likvideerimiseks on vaja siduda tegevused ühtseks programmiks.

Autor näeb ülalkirjeldatud probleeme klienditeeninduse valdkonnas ka ettevõttes Confido Healthcare Group OÜ (edaspidi Confido) ning sellest lähtuvalt viib autor uurimuse läbi antud ettevõtte põhjal, et parendada sisseelamisprogrammi ning sellega seoses lahendada eelnevalt nimetatuid probleeme. Confido on erameditsiinikeskus, kus töötavad oma ala parimad eriarstid ja spetsialistid. Confidos pakutakse kiiresti kättesaadavat teenust väga professionaalsel tasemel.

Bakalaureusetöö uurimisprobleemiks on ettevõtte mittejätkusuutlik sisseelamisprogramm, mis tähendab, et värbamisjärgsed tegevused ei ole piisavad, et töötajad suudaksid sealjuures tagada professionaalse klienditeeninduse. Ettevõtte laienemisega seoses on varasemast raskem klienditeenindajatele vajalikku juhendamist pakkuda ja nende sisseelamist ning seega on vaja programmi muuta ametlikumaks ja efektiivsemaks, et töötajad oleksid motiveeritud tööle jääma ning saavutaksid edu.

Uurimisprobleemist lähtuvalt on käesoleva töö eesmärgiks Confido Healthcare Group klienditeenindajate uue töötaja parendatud sisseelamisprogrammi esitamine ettevõtte juhtkonnale.

Eelnimetatust lähtuvalt on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on uue töötaja sisseelamisprogrammi kaasajastatud ülesehitus?
2. Kuidas mõjutab sisseelamisprogramm uut töötajat?
3. Mis on uuele töötajale organisatsiooni sisseelamisel oluline?
4. Kui oluline on mentori rakendamine uue töötaja sisseelamisel?

Töö autor kasutab uuringu läbiviimisel kvalitatiivset uurimismeetodit, milleks on poolstruktureeritud intervjuud Confido Healthcare Group kolme juhtkonna liikmega ning samuti kuue klienditeenindajaga.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Töö esimeses peatükis selgitab autor peamiselt sisseelamisprogrammi ja teiste kirjeldatud seisukohtade teoreetilisi lähenemisi, keskendudes uue töötaja sisseelamisprogrammi olemusele ja selgitades konkreetsemat ülesehitust ning mentori rolli vajalikkust. Ühtlasi annab autor ülevaate sarnastel teemadel tehtud uuringutest ning nende tulemustest.

Töö teises peatükis tutvustab autor lühidalt uuritavat ettevõtet, kirjeldab uuringus kasutatavat uurimismeetodit ja selle rakendamist, annab ülevaate intervjueritavatest ning kirjeldab uurimisprotsessi.

Töö kolmandas peatükis esitab autor uuringu tulemused, võrdleb ning analüüsib neid. Tuginedes saadud tulemustele esitab autor ettevõtte Confido juhtkonnale parendatud klienditeenindajate sisseelamisprogrammi.

Bakalaureusetöö autor soovib tänada uurimuses osalenud juhtkonna liikmeid ja klienditeenindajaid, kes võimaldasid käesoleva töö läbiviimiseks andmeid koguda, ning juhendajat Virve Siirdet väga hea juhendamise, abistava tagasiside ning tööle pühendatud aja eest.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Käesolevas peatükis annab autor ülevaate uue töötaja sisseelamisprogrammi olemusest ning selle kasutamise ja mitte kasutamise võimalikest mõjudest ettevõttele. Autor keskendub klienditeenindajatele mõeldud sisseelamisprogrammi struktuurile ning selgitab mentori rolli ning tema olemasolu põhjuseid ja mõju.

1.1. Uue töötaja sisseelamisprogrammi olemus ja vajalikkus

Firma, mis ei toeta töötajat uude töökohta edukalt sisseelada, on ebaefektiivne ning kaotab seega kasumi arvelt. Ettevõtet peetakse edukakas, kui sellel on kõrge produktiivsus ja kasum ning seega saab järeldada, et organisatsiooni tulemuslikkust mõjutab suuresti töötajate sisseelamine uutele töökohtadele. (Davis, Kleiner 2001)

Uue töötaja sisseelamise programmid on kõige mõjukam osa töötaja arengust (Acevedo, Yancey, 2011). Töötaja ettevõttesse sulandumise tähtsust on hakanud järjest enam mõistma ka tööandjad (Mikiver 2012, 82). Kuigi paljud ettevõtted kasutavad sisseelamisprogrammi kui personali arendamise taktikat, siis vähesed kasutavad seda täies ulatuses ära (Acevedo, Yancey 2011).

Personalijuhtimise käsiraamatu (2017, 162) järgi on sisseelamisprogrammi näol tegemist töötajate vastuvõtuga organisatsiooni, eesmärgiga aidata neil kiirelt ja turvaliselt organisatsiooni sisse elada ning tööga alustada. Iga organisatsioon, olenemata tema suuruselt või tegevusalast, võiks omada hästi läbimõeldud uue töötajate sisseelamise programmi (Personalijuhtimise...2017, 162). Programm koosneb tegevustest koos tähtaegadega, mis aitavad töötajal töösse kiiremini sisse elada ja tööpanust suurendada. Programm peab lähtuma ametikohast. Inimesed on uude organisatsiooni tulles kõigele uuele vastuvõtlikud, seetõttu on see õige aeg nende suunamiseks. (Mikiver 2012) Mida kiiremini uued töötajad informatsiooni omaks võtavad, seda kiiremini on nad suutelised andma enda panust firma eesmärkide saavutamiseks (Snell 2006). Probleemide tekkimisel on parem tuvastada need varem, et mitte lasta probleemidel süveneda (Armstrong, Taylor 2014).

Sisseelamisprogramm võib olla (Personalijuhtimise...2017, 162):

- 1) mitteformaalne, mis tähendab, et uus inimene õpib organisatsiooni tööd tundma ja elab sisse ilma konkreetse tegevuskavata;
- 2) formaalne, mis on kirjalik struktureeritud dokument poliitikatest, protseduuridest, rollist, normideset ja käitumisreeglitest, mis toob välja konkreetse sisseelamise ajakava, eesmärgid, vastutajad ja toetajad, toetades nii uustulnuka paremat sisseelamist uude organisatsiooni.

Enamik ettevõtteid rakendavad formaalse sisseelamisprogrammi kasutamist (Fan *et al.* 2012). Uuringud tõestavad, et formaalsete programmidega organisatsioonides on sisseelamine efektiivsem, kui nendes, kus programmid puuduvad (Personalijuhtimise...2017, 162). Selleks, et sisseelamine oleks kiire ja sujuv, tuleb see korralikult ette valmistada. Töösuhte lühiajalise kujunemise vältimiseks on oluline, et uue töötaja tulekul oleks tehtud hea ettevalmistus, kuna see aitab suurendada töötaja pühendumust (Mikiver 2012, 82). Hea moodus tõhusa sisseelamisprogrammi koostamiseks on jaotada see etappideks. Tegevuste erinevateks etappideks jaotamine aitab mõõta ka sisseelamisprogrammi efektiivsust. (Grillo, Kim 2015) Antuid etappe, mille kaudu saab sisseelamisprogrammi tõhusamaks muuta saab kutsuda ka kriitilisteks perioodideks, sest antud aegadel peab olema uue töötajaga eriti valvas, kuna nendel hetkedel üldiselt töötajad lahkuvad, kui neile pole sisseelamist piisavalt hästi kindlustatud. (Harpelund 2019) Kolm kuud on oluline aeg, kuna näitab, kas töötaja on suuteline antud ametikohal edukas olla (Watkins 2003).

Kriitilised perioodid saab jagada neljaks (Harpelund 2019):

1. enne esimest päeva;
2. esimene päev;
3. esimesed 30 päeva;
4. esimesed 90 päeva.

Aega enne esimest tööpäeva kutsutakse ka eel-sisseelamiseks. Töötajale on see psühholoogiliselt sümbolne aeg, kuna üldiselt sõltutakse tööandja initsiatiivist. Tööandja vähese innukuse tõttu võib selles faasis uus töötaja tunda enda ebakindlalt, mis võib tekitada mittevajalikke negatiivseid mõtteid. (Harpelund 2019)

Enne esimest päeva võiksid olla korraldatud järgnevad tegevused (Grillo, Kim 2015):

- saata tervituspakk koos esmatähtsa informatsiooniga (näiteks esimese päeva logistika korraldus);
- saata kirjeldus ja informatsiooni ettevõtte ja töökoha kohta;
- võtta uue töötajaga ühendust, et vastata tema küsimustele ning panna paika ootused;
- määrata mentor või juhendaja.

Esimesel tööpäeval on fookus sellel, kuidas teised uut töötajat tajuvad. Seega on esimesel päeval esmatähtis, et organisatsioon jätab endast hea mulje ja keskendub teiste töötajatega läbisaamisele. Esimesel päeval peab andma uuele töötajale võimaluse ennast sobival moel tutvustada. Tuleks mõelda ka sellel, kui paljudele inimestele esimesel päeval uut töötajat tuvustada on tarvis. Parem on sellel ajal suhtlusringkond hoida väiksemana, et töötaja saaks ettekujutuse, mis ei oleks liiga koormav. (Harpelund 2019)

Esimesel päeval võiks aset leida (Grillo, Kim 2015):

- tutvustus juhendajaga;
- ühine lõuna töökaaslastega;
- töökeskkonna ja reeglite selgitus.

Esimese 30 päeva jooksul on kõige tähtsam suhtlemine ja suhtlemisvõrgustiku loomine. Samuti on fookuses töötaja pädevus. Sellel ajal on tähtis, et tugevdada töötaja oskusi ja kompetentsust. (Harpelund 2019)

Esimese kuu aja jooksul võiksid toimuda järgnevad tegevused (Grillo, Kim 2015):

- kindlaks teha, et tööülesanded on töötajale olnud selgelt arusaadavad;
- tutvustada töötajat suuremale ringkonnale;
- kindlustada töötajale tähendusrikas töö;
- anda kontaktid, kelle juurde erinevate probleemide korral pöörduda.

Esimese 90 päeva jooksul saab töötaja üldiselt aru, kui palju ja mida ta veel enda töö kohta ei tea. Antud faasis on fookuses järeltegevused ehk põhiinformatsiooni meelde tuletamine ja kooskõlastada ootused ja senised tegevused. (Harpelund 2019)

90 päeva faasis on vajalikud järgnevad tegevused (Grillo, Kim 2015):

- üle vaadata sooritatud töö ja paika panna individuaalsed eesmärgid;
- anda regulaarset tagasisidet;
- kindlusta vajalikud koolitused ja väljaõpe.

Ettevalmistuse ainus eesmärk ei ole, et töötaja tunneks ennast oodatuna, vaid sellel on ka praktiline ja rahas mõõdetav mõju (Mikiver 2012, 82). Ettevõtted kulutavad palju aega, jõupingutusi ja raha, et värvata ambitsioonikaid töötajaid. Isegi madalapalgaliste töökohtade täitmine võib olla kulukas; sinna arvestatakse reklaamikulud, personali ajakulu, mis kulub intervjuude läbiviimisele, dokumentatsiooniga tegelemise kulu ja uue töötaja koolitamine, et sooritada ka kõige lihtsamaid töid. (Davis, Kleiner 2001)

Uuringuid töötaja väljavahetamise maksumuse kohta on aja jooksul tehtud arvukalt ning nende tulemused on varieeruvad, kuna töötajate asenduskulu ei ole otseselt mõõdetav. Tööandja turunuds- ja värbamisagentuuri Brandem tegevjuhi sõnul võib ühe töötaja asendamiskulud olenevalt ametikohast olla kuni 200% töötaja algpalgast. (Heil 2016) 2008. aastal avaldati, et töötaja asendamise kulu võib olla 50%-60%. Antud väidete puhul peab meeles pidama, et erinevatel positsioonides ja valdkondades võib kulu olla väga varieeruv ning seetõttu on ka uuringute tulemused erinevad. (Allen 2008)

Personalijuhtimise käsiraamatu (2012, 29) järgi on juhendamine, mentorlus ning sisseelamise koolitused vajalikud asjaolud tööks vajalike teamiste ja oskuste omandamiseks. Ettevõtete erinevusi arvesse võttes ei saa koostada ühte kindlat kava, kuna selle alusel ei oleks kõik ettevõtted edukad. Iga organisatsioon peab lisaks teooriale lisama endale sobivad meetmed, et sisseelamine õnnestuks maksimaalselt.

1.2. Klienditeenindaja sisseelamisprogrammi ülesehitus

Ettevõtted on järjest enam teadlikud sisseelamisprogrammi eelistest ning soovivad neid rakendada, kuid teadlikkuse omamine protsessidest ja nende rakendamine on kaks erinevat asja (Snell 2006). Nagu eelnevalt mainitud, ei saa anda kõigile ettevõtetele samasugust kava, kuid selle ülesehitust on võimalik eristada tegevusvaldkonna alusel.

Sisseelamisprogrammi uurimisel on rohkem uuritud kuupalka kui tunnipalka saavaid töötajaid (Bauer 2010). Samas on tehtud mõningaid uuringuid, mille alusel saab teha alltoodud järeldusi.

Sisseelamine on vajalik iga taseme töötaja jaoks. Ka madalama kvalifikatsiooniga töötajate sisseelamise mitte toetamisel riskib ettevõtte nii enda kasumiga kui ka töötajate huvi kadumisega. (Snell 2006) Hästi orienteeritud töötajad räägivad ka enda perele ja tutvusringkonnale organisatsioonist paremini. Samuti esindavad nad enesekindlamalt ettevõtet klientidele, partneritele ja tarnijatele. Organisatsioonid, kes ei alusta kohe sisseelamisprogrammiga ei ole jätkusuutlikud, kuna suur tööjõuvoolavus tähendab, et ettevõtte peab konstanselt töötajaid uuesti värbama, läbima ja toetama sisseelamist ning koolitama. Seega halb ja ebaõnnestunud klienditeenindajate sisseelamise korraldamine läheb tööandjale kulukaks. (Kaufman 2020)

Esimene samm edukaks sisseelamise korraldamiseks on värbamis- ja valikuprotsess. Hinntud väärtuste määramine ja tahtejõudu üles näidanud inimeste värbamine tõstavad efektiivse sisseelamise toimumise tõenäosust. (Bauer 2010) Õige töötaja sisseelamine algab juba värbamisprotsessist, mil uus potentsiaalne töötaja saab arusaadavat informatsiooni ettevõtte väärtuste kohta (Low 2020).

Tunnipõhise arvestusega töötajad väidavad üldiselt, et on töökeskkonda täiesti sisse elanud vähesema ajaga, kui seda arvasid nende juhendajad. Töötajate enda arvates läks keskmiselt alla ühe kuu, et neil töö selgeks saaks ja nad oleksid ettevõttesse sisse elanud. Nende juhendajad aga väitsid, et pärast nende tööle võtmist kulus vähemalt kolm kuud ning seda väidet toetab ka teooria. (Bauer 2010) Klienditeenindajate efektiivseks sisseelamiseks tuleb mõelda pikaajalistele eesmärkidele. Vastuvõtt esimestel päevadel on küll äärmiselt oluline, kuid sellest tähtsam on teha kindlaks, et töötaja tunneks ennast pikaajaliselt tööl olles hästi ja ettevõttesse sobitunult. (Kaufman 2020)

Uuringust selgus samuti, et tunnipõhise arvestusega töötajatele oli ettevõttesse sisseelamisel suureks abiks pigem nende kaastöötajad ja otsene ülemus. Organisatsiooni kõrgemal astmel olevad juhid ei olnud protsessi kaasatud. Töötajate jaoks oli raske saada juhendaja tähelepanu ja aega. (Bauer 2010) Kuna kõik teised töötajad on samamoodi mõjutatud uue töötaja sisseelamisest, siis oleks hea kõiki kaastöötajaid protsessi kaasata ning selleks tuleks anda igale grupile vastutusala, mis aitaks uut töötajat tema sisseelamisel (Kaufman 2020). Edukaks sisseelamise toimimiseks ei

saa olla kogu vastutus ühe inimese peal. Protsessi rakendamine hõlmab uut töötajat, juhtkonda ja tervet organisatsiooni. (Yang 2020)

Sisseelamisel on tavaks saanud pinnapealsus. Vajalikud dokumendid ja reeglid tehtakse selgeks, kuid kogu muu tegevus nagu edasine mentorlus ja arusaamad, kelle juurde vajadusel minna, ei ole süsteemselt selgeks tehtud. (Bauer 2010) Dokumentide täitmist on alati rohkelt, kuid tuleks vältida nende kõikide täitmist korraga, kus eesmärgiks on nendega ühele poole saada. Bürokraatiaga tegelemine tuleks jagada esimeste nädalate vahel mitmeks lühemaks osaks, kuna pikalt erinevate dokumentidega tegelemine ei ole antud töökohal motiveeriv. (Kaufman 2020)

1.3. Mentori roll sisseelamisprogrammis

Uuel töötajal võib minna pikk aeg, et täielikult uue töökohaga kohaneda (New Employee...2020). Inimesed on uude organisatsiooni tulles kõigele uuele vastuvõtlikumad, kui muidu. Seetõttu on see õige aeg nende suunamiseks. Juhi rolli töötaja arengu toetamisel on raske ülehinnata. Eelkõige otsesel juhi kui ka tippjuhil on oluline mõju töötaja arengule ja õppimisele organisatsioonis, sest eelkõige nende pädevusse kuuluvad tegevuse eesmärgistamine, ressursside jaotamine ning tulemuste väärtustamine. (Personalijuhtimise... 2012, 264)

Seega on eriti hoolikalt vaja valida, kes uue töötajaga tegeleb (Mikiver 2012, 86). Uut töötajat saab sellisel perioodil aidata, tagades talle selleks ajaks sisseelamise partneri ehk mentori. See partner on uue töötaja töökaaslane, kellel on vajalikke teadmisi, et vastata küsimustele, mis tekivad uuel töötajal tema tööülesannetega seoses. (New Employee... 2020)

Ettevõttes igapäevaselt värbamise, koolituse ja personalijuhtimisega tegelevate töötajate panus on uue töötaja sisseelamisel äärmiselt oluline, kuna nemad aitavad töötajal seatud eesmärkideni jõuda. Uue töötaja partneri roll on olla inimeseks, kelle juurest töötaja saab mitteametlikus vormis informatsiooni tema positsiooni, osakonna toimetuste ning sotsiaalsete normide kohta. Oluline on vahet teha asjaolul, et mentor täiendab, mitte ei asenda tavapärasest suhtlust töötaja otsese ülemusega. (New Employee...)

Mentorlusprogrammid võivad töö käigus tekitada keerukusi, kuid pikas perspektiivis on sellest tulevad kasud suuremad kui sellega kaasnevad kulud ja takistused (Onyemaechi, Ikpeazu 2019).

Uuring on näidanud, et uued töötajad, kellele võimaldati tööle tulles mentori kasutamine, olid rohkem teadlikumad firmast, kus nad töötasid, kui inimesed, kellel polnud tööd alustades kindlat mentorit (Bauer 2010). Mentori kasutamine aitab töötajal nii areneda kui ka sotsialiseeruda, mistõttu paraneb ka töötaja töösooritus (Onyemaechi, Ikpeazu 2019). Organisatsioonisisese mentori eeliseks on organisatsiooni tegevusvaldkonna, kultuuri ja spetsiifika tundmine (Peronalijuhtimise...2012, 265) Mentor saab uuele töötajale rääkida organisatsioonist, anda nõu kontorisisoleva töökeskkonna kohta, aidata teda tööülesannete täitmisel ja tagada tuge nii sotsiaalsetes kui ka poliitilistes tingimustes. Uued töötajad saavad minna mentori juurde küsimustega, mida nad enda otsese ülemuse käest võimalusel ei oleks küsinud, kuna kardavad neile välja näidata ebakindlust. (Bauer 2010) Uue töötajaga ei tohiks tegeleda inimene, kes ei ole selleks ette valmistunud või sellest huvitatud. Töötaja, kelle suhtumine töösse ei ole selline, mida jälgendada, tuleks hoida uuest töötajast võimalikult kaugel. (Mikiver 2012, 86).

Välja on toodud täpsemad kriteeriumid uue töötaja mentori valikuks (New Employee...2020):

- on ettevõttes olnud tööl vähemalt aasta aega;
- omab piisavalt ajaressursi, et uuele töötajale olemas olla;
- omab häid tööalaseid saavutusi;
- on osav uue töötaja ametikohal;
- on organisatsiooni üle uhke;
- saab uue töötajaga läbi;
- on kannatlik, omab head suhtlemisoskust ja interpreteerimisvõimet;
- on ise nõus olema uue töötaja mentor;
- on teistele töötajatele positiivne eeskuju ja on töökaaslaste poolt austatud.

Välja on toodud ka uue töötaja mentori täpsemad funktsioonid (New Employee...2020):

- olla informatsiooniallikaks uue töökoha poliitika, protseduuride, ootuste ja normide osas;
- aidata uut töötajat tema tööülesannete täitmisel;
- määrata vajalikud ressursid;
- tagada uuele töötajale võimalus töökaaslastega suhelda;
- pakkuda lõunapausil seltsi;
- tutvustada maja ja ümbruskonda;
- tagada tagasiside ja pakkuda toetust;
- vajadusel tutvustada teistele töötajatele.

Esimeses alapeatükis mainitud kitsaskohale, et sisseelamisprogrammi kasutamisel ei rakendata selle potentsiaali täies ulatuses, lisandub ka asjaolu, et uue töötaja arendamisega otseselt tegelev inimene ehk tema juhendaja mõjuvõimu alahinnatakse (Sluss, Thompson 2012).

Uued töötajad integreeruvad organisatsiooni keskkonda läbi sotsialiseerumise protsessi. Uue töötaja sisseelamise uuringud on organisatsiooni keskkonda sisseelamist selgitanud õppimise kaudu. Uue töötaja ja tema juhendaja suhtlus on oluline vahendusmehhanism, mis paneb aluse uue töötaja hoiakule. Uuringust selgus, et töötaja sisseelmine võib olla keerulisem, kui lihtsalt õppimise protsess. Protsessi käigus on suuresti oluline osa ka omavahelisel suhtlusel. Leiti, et just juhi-alluva vahetussuhte teooria (LMX) on uuele töötajale õppimise käigus oluline. Juhi-alluva vahetusteooria on üks selliseid juhtimisstiile, mis keskendub juhi ja temale alluva suhtlemisviisile. (Sluss, Thompson 2012) Teooria väidab, et juhi ja alluva suhe areneb tööalase suhtluse tulemusena ning need suhted saab kvaliteedi poolest jagada kaheks (Elanain, 2014).

Antud teooria erineb põhiliselt teistest juhtimistiili teooriatest, kuna väidab, et juhid mõjutavad enda alluvaid vastavalt loodud suhte kvaliteedile ja keskendutakse kahepoolsele suhtele juhi ja iga töötaja vahel eraldi. Suhted jagunevad nii kõrge kui ka madala kvaliteediga suheteks ning selle kvaliteeti mõõdetakse usalduse, lugupidamise, toetus ja lojaalsusega. Kõrge kvaliteediga suhtes pakub juht toetust, võimalusi, mentorlust ja muid kasusid. Juhi-töötaja vahetussuhte teooria väidab, et juht arendab alluvaga suhte ning selle kvaliteet mõjutab tugevalt alluvate vastutusvõimet, otsuste vastuvõtmist, juurdepääsu ressurssidele ning töösooritust. Antud suhte kujundamine algab kohe, kui uus liige on töötajatele tutvustatud ja see koosneb kolmest olulisest sammust. (Janse 2019)

Juhi-alluva vahetussuhte teooria esimeseks sammuks on rolli omaks võtmine. See ilmneb kohe, kui uus töötaja ühineb olemasoleva grupiga (The Leader-Member...2020). Esmamulje kujunemine toimub üldiselt kiiresti ja juhil tekib uue töötaja ilme ja väljenduste põhjal temast kuvand. Selle kuvandi põhjal saab juht pakkuda uuele töötajale võimalusi näidata enda võimeid, andes talle täita teatud ülesandeid. Mõlemad osapooled ehk nii juht kui ka alluv hakkavad mõistma, milline on grupisisene keskkond ja töökeskkond (Janse 2019).

Rolli omaks võtmisele järgneb rolli kujundamise faas. Grupiliikmed hakkavad antud faasis tööülesandeid täitma. Antud faasis on usalduse ja austuse kujunemine oluliseks märksõnaks.

Antud faasis võivad hakata välja paistma kultuurilised ja etnilised probleemid või lahkavumused, kui need pole eelnevalt juba õigesti ära lahendatud. Üldiselt arvatakse, et kui töötajal on juhiga sarnaseid omadusi, siis on tal suurem tõenäosus antud grupis edukas olla. Kui juhile töötaja väga ei meeldi, on tal vähem võimalusi arenemiseks. (Janse 2019) Teooria väidab, et antud faasis jagavad juhid liikmed kahte gruppi ning tihtipeale võib rühmitamine olla alateadlik (The Leader-Member...2020).

Liikmed jagatakse kaheks (The Leader-Member...2020):

- liikmed, kes kuuluvad sisegrupi – siia kuuluvad liikmed, kes tõestavad, et nad on juhile lojaalsed, neid saab usaldada ning neil on oskusi. Juht premeerib neid, andes neile rohkem tähelepanu, pakkudes neile väljakutsuvaid ja huvitavat tööd, lisakoolitusi ja arenemisvõimalusi. Gruppi kuuluvatel inimestel on tavaliselt juhile sarnanev iseloom ja tööeetika.
- Liikmed, kes kuuluvad välisgruppi – antud gruppi kuuluvad liikmed, keda juhataja pole usaldama hakanud või nad on tõestanud, et nad pole motiveeritud ning tööülesannetega hakkama saanud. Sellel grupil on rohkem piiranguid, neile ei anta arendavaid tööülesandeid ning nemad saavad juhendajalt vähem tähelepanu ja ajalisi ressursse.

Viimaseks ehk kolmandaks faasiks on rutiini kujunemine. Antud faasis on rutiin liikmete ja juhtide vahel selginenud. Konstantne suhtlus juhi ja tema alluvate vahe on kujundanud teatud mustri. Seetõttu on välja kujunenud kindlad ja teadaolevad rutiinid, ootused ja standardid ning mõlemal osapoolel on parem ettekujutus üksteise tööst. Juhid peavad sel hetkel üles näitama usaldust, lojaalsust ja kannatlikkust grupiliikmete vastu. Sellises faasis välisgrupis olnud liikmed pole enda juhiga rahul. (Janse 2019)

Efektiivse programmi toimimiseks ei piisa ainult tegevuste kirja panemisest. Tuleb paika panna ja selgeks teha, kes on vastutav kogu programmi toimise eest ja kes kontrollib väiksemas plaanis ülesandeid. On oluline, kuidas töötajad nii omavahel kui ka juhiga suhtlevad, kuna see aitab üksteist paremini mõista ning pikas perspektiivis aitab luua produktiivsema töökeskkonna. (Bauer 2010)

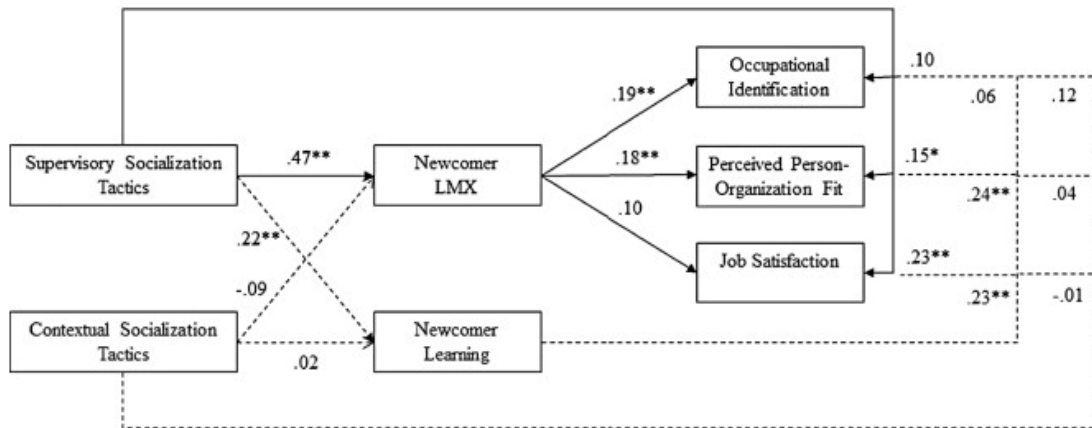
1.4. Varasemad teemakohased uuringud

Jaekaubandusketis Walmarti andmed näitasid, et töötaja lahkus tavaliselt esimese 90 päeva jooksul. Üks tavalisemaid põhjuseid, miks lahkutakse on puudulik järelvalve töötaja üle. Koolituse-, töö- ja kvaliteedirahulolu uuringus leiti, et töötajad, kellele organisatsioon pakub rohkem tuge, teevad tavapärasest parema kvaliteediga tööd ning panustavad organsiatsiooni rohkem. Leiti, et koolitamine on äärmiselt oluline, et et tõsta teeninduse kvaliteeti. (Peterson 2005)

Eesti Vabariigis Sotsiaalministeeriumi poolt tehtud uuringus 2015. aastal selgus, et rahulolu informeerituse ja kaasaráäkimise võimalused on omavahel seotud ehk mida rahulolevamad on töötajad informeerimisega, seda enam ollakse rahul ka kaasaráäkimisega. Kui tippspetsialistid on informeeritusega rahul 83%, siis teenindus- ja müügitöötajate rahulolu jääb sellele alla, olles 78%. Ilmnes ka asjaolu, et töötajad hindasid kaasaráäkimise piisavust töökorralduse, kuid mitte värbamise teemadel. (Sotsiaalministeerium, 2017)

2014. aastal Dubais läbi viidud uuringus, kus keskenduti juhi-alluva suhte (LMX) mõju tööjõu volavusele koguti andmeid 241 inimeselt, kes töötasid 15 erinevas teenusepakkumise firmas. Selgus, et juhi-alluva suhte parandamine aitab kaasa madalamale tööjõu volavusele. Leiti, et juhid peaksid suurendama töötajate töörahulolu ja organisatsiooni pühendumust, et aidata kaasa juhi-alluva suhte parandamisele, mis omakorda vähendab võimalust, et töötajad mõtleksid organisatsioonist lahkumisele. (Elanain , 2014)

2012. aastal Ameerika Ühendriikides telekommunikatsiooni firmades läbi viidud uuringus, milles osales 213 uut töötajat, uuriti sotsialiseerumist organisatsiooni tulles ja integreeriti juhi-alluva suhte teooriat kui vahendajat uue töötaja pühendumise, tegevusala ja organisatsiooni selgitamiseks. Leiti, et juhi – töötaja vahetussuhe (LMX) on oluline uue töötaja kohandumise protsessis. Juhendaja juhised ja toetus aitab tõsta uue töötaja suhtluse kvaliteeti juhiga ja parandab tööga seotud hoiakut. Leiti, et uue töötaja sisseelamise protsessis on juhi-töötaja suhtlemine seotud töötaja organsiatsiooni sobitavusega (vt Joonis 1). (Sluss, Thompson 2012)



Joonis 1. Juhil – töötaja vahetussuhe kui vahendaja uue töötaja sisseelamises (LMX)

Allikas: Sluss, Thompson (2012, 121)

2014. aastal avaldatud uuringus, mis sooritati jaemüügis oleva kõrge voolavuse ja madala töötajate pühendumuse probleemi uurimiseks, koguti andmeid 239 Ameerika jaemüügi ettevõtte töötajatelt. Leiti, et organisatsiooniline pühendumus on postiiivselt seotud tööjõu voolavusega. Selgus, et töötaja rolli selgus ja suhtumine on oluline ennetava sotsialiseerumispüüdluse muutmisel organisatsiooniliseks pühendumiseks ja käibeks. Samuti selgus, et kui uued töötajad pühendavad sotsialiseerumise protsessi, siis on neil suurem võimalus kasutada karjäärialaseid võimalusi, õppida ning paremini kohaneda. (Tang *et al.* 2014)

Antud alapeatükis kirjeldatud uuringutest selgub, et töötajate voolavus antud valdkonnas on suur probleem, mida saab ennetada parema järelvalve, sotsialiseerumise ja parendatud sisseelamisprogrammi rakendamisega, mistõttu on töö teema valik igati põhjendatud.

Esimeses peatükis kirjeldatud teoreetilised seisukohad on aluseks järgnevalt läbiviidud uuringule, mille tulemustele toetudes esitab töö autor ettevõtte Confido juhtkonnale parendatud klienditeenindajate sisseelamisprogrammi.

2. UURINGU METOODIKA

Käesolevas peatükis annab töö autor ülevaate töös käsitletavast ettevõttest kirjeldab uuringu metoodikat ning uuringu läbiviimise protsessi.

2.1. Ettevõtte lühitutvustus

Confido Healthcare Group on loodud 2013. aastal ning selle peamiseks tegevusalaks on eriarstiabi osutamine. Ettevõtte asub Tallinnas, aadressil Veerenni 51 (Confido Meditsiinikeskus 2020). Asutus on loodud viie oma eriala aktiivse perearsti poolt, kelle sooviks on pakkuda patsiendile kõrget professionaalset teenindust ning rakendada erialaseid oskusi, mida Eesti riiklikus süsteemis aja puuduse tõttu pole võimalik pakkuda. Igapäevases töös nägid arstid, et patsientidel on igapävaselt suur nõudlus arsti ajale, kuid riiklik süsteem ei saa suure mahu tõttu patsiendile piisavalt aega pakkuda ning seetõttu loodi erameditsiinikeskus.

Confido Erameditsiinikeskuses pakutakse hetkel professionaalset teenust järgmistes valdkondades: vaimne tervis, töötervishoid, sõltuvusravi, eriarstid, õendus, radioloogia, klienditeenindus ja füsioteraapia. Confido Erameditsiinikeskuse fookuses on uued teenused ja üksused. Soovitakse pakkuda suurema professionaalsusega teenuseid ja rõhutada ka valdkondi, millele riiklik süsteem nii suurt tähelepanu ei pööra. Teenuseid arendatakse lähtuvalt Eesti keskklassi ootustest tuleviku meditsiiniteenustele.

Confido on loonud esimesena Eestis kiirkliinikute kontseptsiooni. Kiirkliinikud on kaubanduskeskustes asuvad väiksed kliinikud, kus arstiabi on kiirsti kättesaadav. Hetkel asuvad kiirkliinikud Nautica kaubanduskeskuses ning Lasnamäe Centrumis ning laienetakse ka Rocca al Mare keskusesse ning Tartu Lõunakeskusesse. Kiirkliinikute suur fookus on ka välismaalastel, kes vajavad Eestis viibides erakorralist ja kiiret abi, kuid kellele on arstiabi kättesaadavus Eestis keerulisem.

Meditsiinivaldkonna üldise konservatiivsuse kohta on Confido kasvanud kiiresti. 2013. aastal alustas 12 inimest ning täna on töötajaid üle 200. Confido osanikud on Kadi Lambot, Helin Tiido

ja Risto Laur. Kadi Lambot ning Helin Tiido on olnud keskusega tegutsevad selle algusajast saadik ning Risto Laur liitus ettevõttega 2020. aastal

Confido Healthcare Groupi teenindust juhib Monika Prits, kes liitus ettevõttega 2020. aastal ning on seega ka klienditeenindajate otsene juht. Monika Prits on erinevaid tiime, ärivaldkondi ja segmente juhtinud ligikaudu 20 aastat ning Confidos on tema ametinimetuseks teenindusjuht.

Personalivaldkonnas on Confidos tööl vaid personalijuht Kaisa Pärna, kes tegeleb kõikide personaliosakonnaga seotud küsimustega. Ettevõtte suurenemisega seoses on ka värbamis- ja koolitustegevused kasvanud, mistõttu on ka suurenenud personaliosakonna töö. Personaliosakond on formuleerinud algse sisseelamisprogrammi (Lisa 1), kuid antud hetkel pole see kasutusel ning seda ei kasutata ega järgita.

Antud peatükis avaldatud info on saadud Confido juhtkonna liikmetelt ning info avaldamine on vastavate isikutega kooskõlastatud.

2.2. Uuringu eesmärk, metoodika kirjeldus

Uuringu eesmärgiks on kaardistada hetkel tehtavad tegevused uue töötaja tulekul ning aru saada, milliseid parendusi peaks ettevõtte tegema, et uue töötaja sisseelamisprogrammi täiustada. Uuringusse kaasatakse kuus klienditeenindajat, kes on ettevõttega liitunud kas hiljuti või viimase aasta jooksul. Parema ülevaate saamiseks kaasatakse uuringusse ka arendusjuht, teenindusjuht ja personalijuht, kes puutuvad samuti uue töötajaga kokku. Autor kasutab poolstruktureeritud intervjuud ehk küsimused olid ette valmistatud, kuid neid muudeti vastavalt intervjuueeritava vastustele ja vajadusel küsiti lisaküsimusi. Uuringu läbi viimiseks kasutab autor uuringus kvalitatiivset uurimismeetodit sellepärast, et nimetatud uuringus keskendutakse sotsiaalsetele protsessidele ning inimeste seesmistele nähtustele (Õunpuu 2014).

Klienditeenindajatele mõeldud põhiküsimusi oli kokku 14 (Lisa 2). Nendest küsimustest neli olid informatiivsed, uurides tööstaazi, eelnevaid teadmisi ametikoha ja ettevõtte kohta, organisatsiooni sisseelamise pikkust ning oma arvamust sisseelamise puuduste kohta. Autor lähtub antud küsimustes peamiselt Baueri esitatud teooriast, et teada saada, kas töötajate arvamus enda sisseelamisest ühtib teooriaga. Viis küsimust küsiti perioodide jaotuse kohta, mille kaudu saab

uurida, mida töötajad erinevate perioodide vältel tegid, kuidas see neile meeldis ning mida oleks nende arvates ettevõtte saanud nendel aegadel paremini teha. Käesolevates küsimustes toetus autor Grillo, Kimi ning Harpelundi toodud teooriale, et sisseelamisprogrammi paremaks toimimiseks on vajalik sisseelamine jagada kriitilisteks perioodideks. Juhendaja või mentori kohta küsiti kolm küsimust, kus paluti hinnata juhendaja suhtlust, tema pühendatud aega ja tema vajalikkust. Antud küsimused tuginevad samuti Baueri teorial, milles kirjeldatakse, kuidas juhi ja alluva omavaheline suhe mõjutab töötaja sisseelamist. Üks küsimus oli vastavalt teooriale pühendatud teiste töökaaslaste toetusele ja rollidele, millega autor toetus Kaufmani teooriale teiste töökaaslastega suhtlemise mõjutustest uuele töötajale.

Juhtkonna liikmete käest küsiti kokku 11 põhiküsimust (Lisa 3) ning vajadusel küsis intervjuerija täpsustavaid küsimusi. Nendest küsimustest neli oli üldise informatsiooni saamiseks, mis uurisid hetkel olevat sisseelamisprogrammi, selle olulisust, organisatsiooni sisseelamise pikkust ning hetkel programmi suurimaid puudusi. Küsimustes toetus autor Baueri, Deivis, Kleiner ning Acevedo, Yancey teooriatele. Kaks küsimust puudutasid perioodide jaotusele, millega sooviti teada, milliseid tegevusi töötajad erinevatel ajaperioodidel teevad, kuna vastavalt Grillo, Kim ja Harpelundi teooriale on tõhusa sisseelamisprogrammi eelduseks kriitiliste perioodide olemasolu. Kaks küsimust oli pühendatud juhendaja või mentorile, millega uuriti kuidas antud isik valitakse ning kuidas juhendaja suhtumine mõjutab uut töötajat. Selles toetuti Janse teorias toodud juhendaja ja alluva omavahelise suhte tähtsusele. Teiste töökaaslaste kaasamise kohta küsiti samuti kaks küsimust, mis vastavalt Baueri teooriale paluti kirjeldada teiste töökaaslaste rolli sisseelamisel. Üks küsimus oli vastavalt Low ja Baueri teooriale pühendatud toetustegevustele värbamise protsessis, et teada saada, mida antud faasis tehakse uue töötaja toetuseks.

2.3. Uuringu protsessi kirjeldus

Autor kasutab uuringu läbi viimiseks kvalitatiivset uuringu meetodit. Kokku tehti üheksa intervjuud, nendest kuus viidi läbi klienditeenindajatega ning kolm intervjuud viidi läbi juhtkonna liikmetega. Intervjuudes osalejatega võeti ühendust e-maili teel ning teenindujuhi kinnitamisel lepidi kokku intervjuu läbiviimise aeg ning need tehti Confido Erameditiinikeskuses.

Juhtkonna liikmetest osales kokku kolm inimest, kelleks olid teenindusjuht ehk klienditeenindajate otsene juht, arendusjuht, kes on varasemalt olnud ka klienditeenindajate otsene

juht ning personalijuht. Autor otsustas nende inimeste kasuks kuna nemad on uute inimeste värbamise ja nende sisseelamise juures või on seda teinud varasemalt. Juhtkonna liikmetele oli kokku 11 põhiküsimust ning kuna intervjuud olid poolstruktureeritud vormis, siis võisid küsimused muutuda vastavalt intervjueritavate vastustele. Juhtkonna liikmetega viidi intervjuud läbi ajavahemikus 26.10.2020 kuni 29.10.2020, mille kõigest lühem intervjuu kestis 18 minutit ja 21 sekundit ning kõige pikem 46 minutit ja 46 sekundit.

Klienditeenindajatest valiti inimesi, kes on Confidoga ühinenud nii viimase aasta jooksul kui ka hiljuti ettevõttesse tööle tulnud, et saada erinevaid vaateid töötaja sisseelamise korraldamisele. Klienditeenindajatega viidi intervjuud läbi ajavahemikus 7.10.2020 kuni 30.10.2020, milles kõige lühem kestis 13 minutit ja 21 sekundit ning kõige pikem kestis 54 minutit ja 45 sekundit. Klienditeenindajatele oli 14 põhiküsimust ning mis võisid muutuda vastavalt intervjueritava vastustele, kuna intervjuud viidi läbi poolstruktureeritud intervjuu vormis.

Küsimusi intervjueritavatele ette ei saadetud, kuid osalejad olid teadlikud uuringu teemast, et nad saaksid juba varasemalt meelde tuletada sisseelamise aega või mõelda, kuidas ettevõttes hetkel asjad on ning mida saaks muuta. Kõik intervjuud lindistati ning seejärel transkribeeriti, millest anti varasemalt teada ka kõikidele intervjueritavatele. Klienditeenindajatega tehtud intervjuud on anonüümsed, nende eristamiseks pani autor nende nimeks töötaja ja nimetab neid sama nimega nii cross-case analüüsis kui ka järelduste tegemisel ning seejärel eristas neid numbriga. Juhtkonna liikmete intervjuusid eristatakse ametikoha põhised. Soovist töötajate vastuseid mitte konkreetsete isikutega siduda ei ole intervjuude transkriptsioonid toodud mitte töö lisades vaid eraldi dokumendina. Transkribeerimise järel kasutas autor cross-case analüüsi (Lisa 4, 5), et intervjuudest leida sarnasusi ja erinevusi ning teha nende põhjal järeldusi ja ettepanekuid.

3. UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Bakalaureusetöö kolmandas peatükis annab töö autor ülevaate uuringu tulemustest. Peatükis kirjeldab töö autor klienditeenindajate kvalitatiivse uuringu tulemusi, tehakse ülevaade juhtkonna liikmete kvalitatiivse uuringu tulemustest, esitatakse intervjuude võrdlusanalüüs juhtkonna liikmete ning klienditeenindajate vahel, tehakse järeldused ning ettepanekud.

3.1. Klienditeenindajate intervjuude analüüs

Autor viis klienditeenindajatega läbi kuus intervjuud erineva tööstaažiga inimestega, et saada ülevaade, milliseid tegevusi on uue inimese tulekul rakendatud ning mis on töötajate enda soovitusel edaspidi sisseelamise korraldamisel. Töö autor salvestas intervjuud ning seejärel transkribeeris need, mis on tööle lisatud eraldi dokumendina.

Esmalt palus autor öelda, millal töötaja Confidoga ühines ning ettevõttes tööd alustas. Vastustest on näha, et uuringusse valitud töötajatest on kõige kauem ettevõttes olnud töötaja 2019. aasta kevadest saadik ning kõige hiljem liitunud töötaja on antud ametikohal Confidos olnud vaid üle kahe nädala. Antud valimiga näeb erineval ajal liitunud inimeste kogemusi.

Järgnevalt kirjeldasid intervjuueeritavad tegevusi enne esimest tööpäeva. Töötajate vastustest selgub, et suhtlus on toimunud kas personalijuhi või otsese juhiga nii e-maili kui ka telefoni teel. Töötajad tunnistasid, et antud faasis olid tegevused arusaadavad ning nad olid teadlikud, kelle poole vajadusel pöörduda. Töötajate rahulolu põhjal võib väita, et antud faasis pole muudatused vajalikud.

Paludes kirjeldada, kuidas tööintervjuu mõjutas nende enesekindlust ja teadlikkust, siis pidid töötajad nõustuma, et üldiselt oli selge arusaam tulevases tööst ning seda kas tänu grupivestluse, personalijuhi enda kirjelduste või proovipäevale. Üks töötaja ei osanud küsimusele vastata ning üks töötaja tunnistas, et hetkel tagasi vaadates on töö profiil siiski muutunud ning talle esitati

ilustatud versioon praegusest tööst. Üldiselt saab vastuste põhjal järeldada, et personalijuht annab värbamise protsessi käigus piisavalt informatsiooni ametikoha ning ettevõtte kohta ning üldiselt uuele töötajale sellest piisab.

Analüüsid, mida töötajad enda esimesel tööpäeval tegema pidid, siis on antud vastustel nii sarnasusi kui ka erinevusi. Kolme töötaja vastused kattusid, öeldes, et nemad alustasid enda esimest päeva registratuuris teiste tööd jälgides ja lõpuks tehes tööd kellegi kõrvalt. Ühe töötaja vastusest selgus, et temal paluti kolm päeva teiste tööd jälgida ning ise ta õpitut praktiseerida ei saanud. Antud töötaja arvas, et seda aega oli liiga pikalt ning mentori juuresolekul oleks võinud pärast esimest päeva juba ise praktiseerima hakata. Kaks töötajat tunnistasid, et pärast esimesid tegevusi esimesel päeval ei tegelnud nendega enam keegi. Edasised tegevused toimusid nende enda initsiatiivil, uued töötajad ei osanud kellegi poole abi või juhiste saamiseks pöörduda. Antud vastused näitavad, et hetkel on toimunud registratuuri jälgimine ja sealt edasi koos juhendajaga oskuste praktiseerimine. Edaspidi peaks juhtkonna liikmed tegelema ka asjaoluga, et uusi töötajaid ei jäeta üksinda ja kontaktsikuta, kuna mõlemal töötajal tekkisid sellega negatiivsed emotsioonid.

Uurides tegevuste kohta nii esimese nädala kui ka kuu aja jooksul, siis töötajate vastused ühtisid. Peamiselt tehti samu tegevusi, mis esimesel päeval ehk õpiti registratuuri tööd ning seda juba isesesvamalt, käidi ka koolitustel. Samas tekkis mitmel töötajal olukordi, kus ta jäeti liiga kiiresti tööülesannetes üksinda, mis tekitas ebamugavaid olukordi nii töötajale kui ka kliendile. Samuti toodi välja, et tihti ei olnud mitte kellegi käest abi küsida.

Järgevalt soovis autor teada, kas töötajatega on katseajal lõppemisel tehtud vestlus, et uurida nende arengu kohta. Antud vastuse juures on näha, et inimestega, kes on varem liitunud ettevõttega on tehtud vestlus ja nad on pidanud seda väga ka väga vajalikuks. Ülejäänud nelja töötajaga ei ole keegi vestelnud, kuigi kõik peale ühe töötaja hindavad seda vajalikuks ning ootavad seda enda tööandjalt. Vastused näitavad, et kuigi tööandja ei ole vestlustega olnud järjepidev, siis töötajad peavad seda vajalikuks.

Paludes töötajatel hinnata enda sisseelamise aega, selgus, et kõikide töötajate vastused erinesid. Mitte arvestades ühe töötaja poolikut sisseelamist, siis kõige kiiremini hindas töötaja, et elas kuu ajaga sisse. Kõige kauem elas töötaja sisse nelja kuni viie kuuga ning ülejäänud vastused jäid nende kahe perioodi vahele.

Küsid, kelle poole oli uuel töötajal võimalus enda küsimustega pöörduda, siis oli positiivne näha, et kõik töötajad tõid välja enda töökaaslased. Kolm inimest tõid välja ka enda otsese juhi, kelle poole pöörduti, kui töökaaslastelt abi ei saanud. Ainult üks inimene tõdes, et on alati abi saanud ning pole tekkinud probleeme, kuid seevastu kõik teised intervjueritavad kinnitasid, et alati ei ole abi saada ning isegi ei teatud, kelle poole murega pöörduda. Üks töötaja tõi välja, et initsiatiiv oli alati temapoolne, töökaaslased ise ei tulnud aitama, mis tekitas ebamugavust. Töötajad tunnistavad, et infovahetus on halb ning üks töötajatest pakub sisevõrgu lahendust, et paremini inimeste kontakte leida.

Uurides, milline oli suhtlus juhendajaga ning paludes hinnata juhendaja pühenduvust, siis tuleb välja, et ka siin oli juhendaja olemas vaid kahel töötajal, kellest esimene hindab suhtlus juhendajaga väga heaks ning juhendaja pühendus oli suur saades antud isikult palju tähelepanu. Teine töötaja tunnistab, et kui suhtlus juhendajaga oli hea tuues välja, et mentor selgitas asju väga põhjalikult, siis juhendajal ei olnud võimalik talle suure töökoormuse tõttu piisavalt aega pühendada. Neli töötajat tunnistavad, et neil puudus juhendaja ning seega ei saa küsimusele vastata. Kõik vastanutest pooldavad uuele töötajale juhendaja määramist.

Paludes kirjeldada, kuidas teised töökaaslased ja juhtkond sisseelamist on toetanud, siis olid vastused erinevad. Neli töötajat leidis, et töökaaslaste poolt on olnud toetus ja abi kättesaadav, kuid kaks tõdesid, et töökaaslastest pole olnud erilist toetust ja initsiatiiv teiste poolt puudub. Juhtkonna toetuse kohta küsides selgus, et neli töötajat ei ole saanud toetust, kuid kaks nendest seda ka ei oota leides, et see pole juhtide töö. Kaks inimest tunnevad, et on toetust saanud piisaval määral ka juhtkonnalt.

Viimasena tõid töötajaid välja kõige suuremad puudused hetkel olemasoleva sisseelamisprogrammi juures ning andsid soovitusi edaspidiseks. Kõige rohkem toodi välja mentorluse parandamist ehk pikendada väljaõppe aega ja sisseelamisprogrammi struktuuri puudumist. Sellega seoses võiks suurendada ka uuele inimesele toetuse andmise aega, et ta ei jääks enda muredega üksinda. Palju soovitati ka rohkem rõhku panna koolitustele ja väljaõppele, mida soovitati teha grupiviisiliselt uutele töötajatele, et teemad oleksid läbitavamad, põhjalikumad ning kõik saaksid ühtemoodi aru. Toodi ka välja, et hetkel tundub olevat olemasolevate töötajate, kes õpetavad uusi välja, personalijuhi ning otsese juhi omavahelised rollid segased ja läbi arutamata.

Võib välja tuua, et kui üldiselt kattusid klienditeenindajate ettepanekud edasiste toimingute suhtes ning tekkis sarnasusi sisseelamisprogrammi puudustes, siis on näha, et ettevõttes kauem olnud töötajate vastused omavahel ning hiljem liitunud inimeste omavahelised vastused kattuvad rohkem.

3.2. Juhtkonna liikmete intervjuude analüüs

Autor viis juhtkonna liikmete seas läbi kolm intervjuud, mille eesmärgiks oli kaardistada hetkel tehtavad tegevused seoses uue töötaja sisseelamisega ning uurida, mis on nende nägemus edaspidisest parendatud programmist. Intervjuud viidi läbi teenindusjuhi, personalijuhi ning arendusjuhiga, kes on eelnevalt olnud klienditeenindajate otsene juht. Intervjuud salvestati ning on transkribeeritud vormis nähtav tööle lisatud erlaldi dokumendis.

Algselt paluti juhtkonna liikmetel kirjeldada hetkel kasutusel olevat sisseelamisprogrammi. Kaks inimest juhtkonna liikmetest tõdesid, et sisseelamisprogramm klienditeenindajatele hetkel puudub ning üks intervjuueeritav tõdes, et kuigi kunagi on vormistatud vastav dokument algelise programmina, siis ta ei oska öelda, kuidas hetkel asi toimib. Kuigi tegevused võivad töötajatele endale teada olla ja kunagi dokumenteeritud, siis kõik intervjuueeritavad tõdesid, et kindla struktuuriga töötav programm tänasel päeval puudub.

Järgnevalt paluti hinnata sisseelamisprogrammi rakendamise olulisust Confido klienditeenindajatele. Kõik kolm intervjuueeritavat kinnitasid, et antud programmi rakendamine on oluline. Klienditeenindusjuht ning arendusjuht tõid mõlemad välja, et see on alustalaks kliendi rahulolule ning tõdevad, et sellest tekib lõpuks kliendi tagasiside. Personalijuht tõi välja, et antud programm on oluline, kuna töötaja hakkab ettevõtet kiiremini mõistma. Klienditeeninduse juht lisas, et kui antud teekonnal töötajat toetada, siis sealt saab alguse töötaja rahulolu ja lojaalsus.

Intervjuueeritavatel paluti kirjeldada uue töötaja esimest päeva ning samuti tegevusi, mida rakendatakse pärast esimest päeva. Antud küsimuse jurues tõdes personalijuht, et temal ei ole infot selle kohta ning seega ei oska siinkohal enda vastust anda. Klienditeenindusjuht ning personalijuht kirjeldasid mõlemad, et hetkel toimub kõigepealt maja ja organisatsiooni tutvustus. Mõlemad tõdevad, et tutvustav koolitus peab toimuma ka edaspidi uutele töötajatele ettevõtte juhi poolt, kuid kui klienditeenindusjuht näeb, et antud koolitus toimub online vahendusel ja töötaja esimesel

päeval, siis arendusjuht leiab, et antud koolitust peaks tegema ettevõtte juht iga kuu ühe korra ja kõikidele antud perioodil tulnud töötajatele korraga.

Küsid esmaselt tegevuste kohta, mida töötajatele peaks rakendama, siis kattusid vastused täielikult ehk nähakse, et kõigepealt peaks uus töötaja saama *online* koolituse sisekorra eeskirjade, teenindusstandardite ja GDPR kohta. Antud koolitused peaksid toimuma umbes ühe või kahe nädalaga ning viimasena peaks töötaja läbima süsteemide ehk töövahendite koolituse.

Küsid juhtkonna liikmetelt, kuidas on uue töötaja sisseelamisprogrammi kaasatud teised töötajad, siis jällegi pidi personalijuht tunnistama, et tema antud teemaga kursis ei ole. Ülejäänud kahe intervjuueeritavate vastused ühtisid ehk on kõikide töötajatega kokku lepitud, et konkreetseid rolle määramata on kõikidel palutud toetada uut töötajat ning teda vajadusel abistada.

Paludes juhtkonna liikmetel hinnata, kui kaua võtab nende arvates Confido klienditeenindajal sisseelamine aega, siis oli vastused erinevad. Kõige vähesema aja ehk kuus nädalat pakkus välja arendusjuht. Personalijuht arvas, et selleks läheb paar kuni neli kuud ning klienditeenindajate juht tões, et selleks kulub neli kuud ehk katseag kuni töötaja on täielikult sisse elanud. Antud erinevus võib tuleneda aja ning tiimi suuruse erinevusest. Kui klienditeenindajate väljaõppega tegeles arendusjuht, siis inimesi tiimis oli vähem ning seega oli võimalus kiiremini sisse elada. Täna sel päeval on ettevõtte ja tiim palju suurenenud, mis võib omakorda aeglustada sisseelamise kiirust.

Uurides, milliseid tegevusi rakendatakse töötajatele värbamisprotsessis, et toetada uut töötajat, siis tõesid kõik intervjueeritavad, et töövestluses on küll juba peamised vajalikud iseloomujooned ning tööülesanded toodud, mis peaks töötajale aimu andma, kuid vestluste ja grupitööde käigus tutvustatakse põhjalikumalt ettevõtet ja ametikohta. Teenindusjuht tõi välja, et pingetõttu inimesed antud osa ei mäleta. Personalijuht tõi välja, et väga kasulikud on infopäevad, kus töötaja saab tunnetada, kas antud töö võiks talle sobida ning samuti näeb olemasolevat personal, kas antud uus töötaja sobiks ettevõttesse tööle.

Järgnevalt uuriti, kelle poole on töötajal võimalus pöörduda küsimuste korral. Klienditeenindusjuht leidis, et töötaja saab alati pöörduda lihtsamate küsimuste korral enda kolleegi või otsese juhi poole ning arvab, et see on siiani hästi toimunud. Personalijuht ning arendusjuht leiavad, et seda osa võiks täiendada. Personalijuht on mõelnud käsiraamatu peale, kus oleks leitav iga inimese vastutusala ning tema kontakt, et vähendada pöördumisi otsese juhi poole,

kui saab otse vastutava inimese poole pöörduda. Arendujuht arvas, et peaks looma siseveebi kontaktide jaoks, et vältida dokumentide kuhjumist, mis on pigem iseloomulik väikesele ettevõttele, kus info ajas palju ei muutu.

Paludes välja tuua, kuidas ja milliste kriteeriumite alusel valitakse töötajale juhendaja, siis kattusid kõikide vastused, et igale uuele töötajale määratakse tema juhendaja, mida kindlasti soovitakse teha ka tulevikus. Personalijuht ning arendusjuht selgitasid, et otsest valimist ei toimu kuna selleks puudub ressurss. Uus töötaja saab enda juhendaja vastavalt selle, millise eriala alla ta tööle läheb. Klienditeenindusjuht tõi välja, et mentor valitakse soovitusindeksi järgi, mida töötajatelt küsitakse töötervishoiu teenuste käigus. Antud juhul erines klienditeenindusjuhi vastus teiste juhtkonna liikmete vastustest, sest kui arendusjuht ning personalijuht kinnitasid, et mentoreid, kes oskaksid ja suudaksid töötajaid koolitada on vähe, siis teenindusjuht kinnitab, et mentorite valimisel võetakse arvesse soovitusindekid.

Järgnevalt uuriti, kuidas juhendaja suhtlemisviis mõjutab uue töötaja suhtumist töösse. Siinkohal kattusid klienditeenindusjuhi ja personalijuhi vastused, kes mõlemad leidsid, et see on suur mõjur uuele töötajale. Kui personalijuht tõi välja, et juhendaja ja uue töötaja omavahelist läbisaamist ei saa vaadata, kuna juhendajaid on vähe ning seega pole valikuvõimalust, siis klienditeeninduse juht väitis, et uusi töötajaid valitakse valdkondadesse isiksuse järgi ning et suurendada juhendaja ja uue töötaja omavahelist läbisaamist, siis sooritatakse ka isiksuse teste. Arendusjuht leidis, et suhtlemisviis võib olla oluline, kuid mitte tingimata ning arvas, et omavahelist läbisaamist ei saa ette teada, kuna nad ei tunne veel uut inimest. Seega annavad juhtkonna liikmed kõik erinevad vastused. Kattuvad ainult personalijuhi ja arendusjuhi selgitused, et ilmselt tulevikus ei hakata omavahelisele suhtlusele praegusest rohkem tähelepanu pöörama.

Viimasena uuriti intervjueeritavate käest, mis on hetkel sisseelamise programmi juures kõige suurem puudujääk, mida peaks parandama. Kõigi kolme intervjueeritavate vastused siinkohal kattusid. Kõik töötajad tõdevad, et programmi peab algatusega paremini struktureerima, juurutama ning edaspidi kajastama ka uue töötajaga, et ta teaks, mis teda ees ootab. Arendujuht tõdes, et hetkel võib olla selle puudumise tõttu juhus, kus uued töötajad on sattunud olukorda, kus nad on jäetud muredega üksi ning nad ei tea, kelle käest abi küsida. Personalijuht lisas, et ilmselt on hetkel pidanud aktiivseks pooleks olema uus töötaja ise. Kõik kolm intervjueeritavat toovad välja, et on vaja parandada ka mentorlust ja selle programmi, et mentor teaks, mida programm sisaldama peaks. Personalijuht lisab, et mentorlusega on ressursi probleem, sest neid on hetkel liiga vähe. Nii

arendusjuht kui ka klienditeenindusjuht toovad lahendusena välja, et koolitused peab digitaliseerima ehk peab looma online koolituse platvormi, millega uuele töötajale mõeldud koolitused viiakse videote ja kontrollküsimuste vormi.

Võib välja tuua, et arendusjuhi ning klienditeenindusjuhi ettepanekud programmi parendamiseks kattuvad rohkem kui personalijuhi toodud ettepanekud, mis on selgitatav asjaoluga, et nemad teevad igapäevaselt rohkem koostööd. Samuti peab arvestama, et personalijuht ei tegelel uute töötajate koolitamisega, kuid minevikus oli see praeguse arendusjuhi tööülesanne, seega on ta rohkem teemaga kursis.

3.3. Intervjuude võrdlusanalüüs

Confido on enda iseloomult konservatiivse valdkonna kohta teinud suure kasvu ning seega peavad ka töötajad olema iga päev valmis uuendusteks. Selleks, et uut töötajat sellises ettevõttes toetada, tuleb sisseelamiseks pakkuda võimalikult head tingimused.

Antud uuringust on näha, et klienditeenindajate sisseelamisprogrammis on vaja teha muudatusi ning on positiivne näha, et juhtkond on sellest teadlik ning juba parendab antud programmi.

Kõige paremini toimib hetkel kogu värbamisprotsess, mille kohta ei olnud nii töötajatel kui ka juhtkonna liikmetel midagi negatiivset öelda. Töötaja heale tagasisidele tuginedes näeb ka juhtkond, et saab jätkata samaviisi ning tulevikus kindlustada, et kõikidel töötajatel oleks võimalik osaleda infopäeval.

Erinevate perioodide kirjeldustest selgus, et hetkel on tegevused kaootilised. Seda tunnistas nii klienditeeninduse juht ning selgus ka töötajate vastustest, kellel kõigil olid perioodide vältel läbi viidud väga erinevad toimingud. Siinkohal tõid välja töötajad, et tegevused peaksid olema struktureeritud, et näha, mida ning millal on vaja läbida, et ei tekiks arusaamatust, mida uus töötaja edasi tegema peab. Juhtkonna liikmetelt tuli ettepanek luua selleks *online* koolitusprogramm, et struktureerida väljaõpet perioodide kaupa ning lahendada ka ressursi puuduse probleem.

Juhendaja kohta küsides, tekkis suur erinevus juhtkonna liikmete ja töötajate vastuste vahel. Kui juhtkond väitis, et igale uuele inimesel antakse juhendaja, kes hakkab tegelema väljaõppega, siis

töötajate vastustest selgus, et paljudel uutel töötajatel ei ole olnud juhendajat. Kuigi üldiselt väitsid töötajad kooskõlas juhtkonna liikmetega, et kõik klienditeenindajad aitavad uut inimest, siis juhendaja puudumine on tekitanud olukorra, kus uuel inimesel ei ole kellegi poole küsimustega pöörduda, mis tekitab tihti ebameeldivaid olukordi ja tundeid. Kõik töötajaid soovitasid uuele inimesele juhendaja määramist, et ära hoida segadust.

Samuti tekkis vastuolu juhtkonna liikmete ja klienditeenindajate vastustes, kui uuriti vestluse kohta pärast katseaja lõppu. Klienditeenindajad pidasid antud vestlust vajalikuks, kuid tunnistasid, et paljude töötajatega ei ole antud vestlust läbi viidud. Juhtkond arvas samuti, et antud vestlus on oluline ning seda peaks läbi viima ka ilmselt juba varem ning väitsid, et antud vestlusi viiakse töötajatega läbi. Seega tekib ka siin vastuolu juhtkonna liikmete ja klienditeenindajate vastustest.

Kuigi vastustes on erinevusi, siis juhtkonna liikmete parendusettepanekud ja töötajate murede valdkonnad paljus kattuvad, seega on uuringu põhjal võimalik teha parendusettepanekuid.

3.4 Järeldused ja ettepanekud

Töö autor järeldab uuringust, et kuigi hetkel on sisseelamise korraldamisel toimivaid kohti, siis selle toimimiseks peab antud programmi täiustama. Uuringust selgus, et töötajate arvates puudulikud kohad lähevad kokku juhtkonna liikmete parendusettepanekutega, mille põhjal toob autor välja juba toimivad ning parendamist vajavad kohad.

Uuringust selgus, et tõhusaks sisseelamiseks on algatuseks vaja toimivat värbamisprotsessi, mis antud juhul ettevõttes parendamist ei vaja, kuna nii juhtkond kui ka klienditeenindajad on toimingutega tänasel päeval rahul. Protsess on olnud töötajatele arusaadav ning info poolest kasulik.

Analüüsist selgus, et sisseelamisprogramm peab olema struktureeritud ehk programm on üles ehitatud tegevuste kaudu ja sellest on teadlikud nii olemasolevad töötajad kui ka ettevõttesse alles lisandunud töötaja. Tegevused uue töötajaga peavad olema kirjas ning samuti peaks saama uue töötaja arengut kontrollida, et nii tema kui ka tema töökaaslased oskaksid aidata tal edasi areneda. Hetkel struktureeritud programmi ettevõttel kasutusel ei ole, seega teeb autor juhtkonnale ettepaneku võtta kasutusele antud töös esitatud parendatud programm.

Tõhusa sisseelamisprogrammi käivitamiseks teeb autor ettepaneku määrata igale uuele töötajale juhendaja, kelle tööülesanneteks oleks uue inimese välja koolitamine, tema toetamine seni, kuni töötajal seda vaja on ning olla kontaktisikuks kõikide küsimuste korral. Hetkel pole uued töötajad endale juhendajat saanud ning seega on tekkinud palju segadust, negatiivseid tundeid ning väljaõppe periood on olnud seetõttu kaootilisem.

Programmi paremaks toimimiseks tegi juhtkond ettepaneku kasutada *online* väljaõppe platvormi. Antud lahendus aitaks programmi struktureeritusele kaasa, tagaks kõikide töötaja ühtse väljaõppe ning lahendaks inimressursi probleemi seega on autor antud ettepanekuga igati nõus ning soovib selle programmi sisse viia. Programm koosneks samadest koolitustest, mida töötajad seni on saanud, kuid mille teostuse aeg oli kaootiline.

Samuti aitaks segadust ära hoida kontaktide kättesaadavus kõikidele töötajatele. Eriti on see vajalik uuele töötajale, kuna tema jaoks on inimesed ja olukorrad uued ning seega juhtkonna liikmete ja töötajate ettepanekul tuleks luua kas käsiraamat või siseveebi kontaktide kättesaadavus, kus on toodud inimene, tema vastutusvaldkond ning kontaktid, millelt on ta kättesaadav.

Viimasena teeb autor juhtkonnale ettepaneku uut inimest rohkem toetada ja arengule suunata vestlustega. Uuringust selgus, et uued töötajad pigem eeldasid ja väga toetasid vestluste toimumist, et saada tagasisidet nii enda tehtud töö kohta kui ka anda väljaõppe protsessi ja sisseelamise kohta enda nõuandeid ja avaldada arvamust.

3.5. Parendatud sisseelamisprogramm Confido klienditeenindajatele

Vastavalt uuringu analüüsile, järeldustele ja ettepanekutele esitab autor parendatud sisseelamisprogrammi. Lisaks uuringu tulemustele võtab autor arvesse ka teoreetilisi seisukohti. Tegevused on jaotatud vastavalt teooriale neljaks kriitiliseks perioodiks.

Enne esimest päeva peab initsiatiiv olema tööandja poolne. Seega peab tööandja märkama uut töötajata ja vastavalt vajadusele tema jaoks olemas olema. Ettevõtte poolt on tähtis anda võimalikult täpset infot, et töötaja tunneks, et tema peale on mõeldud ning tunneks ennast oodatuna.

Tegevused enne esimest päeva:

- Meili teel esmatähtis info (logistika, kuhu ja millal tulla, kes vastu võtab ja milline esimene päev välja näeb, mida peab kaasa võtma) – personalijuht
- Ettevõtte tutvustuse saatmine – personalijuht
- Juhendaja määramine – personalijuht
- Juhendaja võtab ühendust eelneval tööpäeval ja tuletab meelde, et ootab teda, saab vastata küsimustele, mis uuel töötajal on viimasel hetkel tekkinud – juhendaja

Esimesel päeval on oluline teha sissejuhatus ettevõttesse ja töösse, tutvustused ning muud esmatähtsad tegevused. Samuti saab töötaja tööst esimese mulje, varjutades enda mentorit. Oluline on asjaolu, et uue töötajaga tegeleks terve päeva vältel tema juhendaja või otsene juht, tema jaoks ollakse olemas ning uut töötajat ei jäeta enda muredega üksinda.

Tegevused esimesel päeval:

- Tutvustus juhendajaga ja otsese juhiga – juhendaja ja otsene juht
- Maja tutvustus, ringkäik (millega tegelevad erinevad korrused) – juhendaja/otsene juht
- Maja tutvustus administratiivse poole pealt (antakse kiip, näidatakse, kuidas majja sisse pääseb, kuhu saab riided panna, valitakse kapp, kuhu saab jätta söögi) – otsene juht/juhendaja
- Töökeskkonna ja reeglite selgitus – otsene juht/juhendaja
- Sisseelamisprogrammi tutvustus (tutvustatakse programmi ja näidatakse, mida edasi hakatakse tegema) – otsene juht/juhendaja
- Mentori töövarjutamine registratuuris – juhendaja
- Tööülesannete täitmiseks arvutiprogrammidesse sisse logimine ja seadistused – juhendaja
 - Outlooki logimine, seadistused
 - Veebiregistratuuri logimine
 - Perearsti programmi logimine
 - Directosse logimine
 - Teamsi kontode tutvustus

Pärast esimest päeva saab töötaja alustada *online* koolituste läbimisega, mille läbimise aeg sõltub palju töötajast endast. Paralleelselt registratuuri tööd õppides saab töötaja *online* koolitusi läbida endale sobivas tempos, mis aitab töötajal sisse elada temale sobiliku kiirusega. Moodulite lõpus

ilmuvad kontrollküsimused, et mõista, kuidas töötaja õpitust aru on saanud ja mis on tema nõrgad ja tugevad kohad. Üldiselt võtab *online* koolituse läbimine aega umbes kaks nädalat. Lisaks sellele toimub kord koos uutele töötajatele Confido juhi poolt ettevõtet tutvustav koolitus ning personalijuhi poolt infotund töökorraldusliku poole tutvustamiseks. Samuti mahub selle aja sisse arenguveestlus otsese juhiga, et jälgida töötaja arengut ja tagasisidestada mõlemaid pooli.

Esimese kuu jooksul:

- Teisel päeval algab *online* koolitus, milles sisaldub:
 - Teeninduskokkulepete koolitus
 - Klienditeeninduse fookus, eesmärgid, kokkulepped, tööprotsessid
 - GDPR koolitus
 - Teenuste koolitused
 - Süsteemide, programmide koolitus
 - Tuleohutus koolitus
- Koolitustega paralleelselt registratuuri töö õppimine – juhendaja
 - Klientide/patsientide tuvastamine ja edasi juhatamine
 - Mida teha, kui klient/patsient pole kohale jõudnud
 - Arveldamine (vastuvõtu tasu, patsiendikaardid, analüüsid, SPORT-ID, kinkekaart, töötaja omasoodustus)
 - Suhtlus õdedega
 - Arstide/spetsialistide toetamine nende töös
 - Vastuvõtu aegade jälgimine ning vajadusel arsti/spetsialisti teavitamine
 - Keerulise kliendiga tegelemine
 - Tutvumine kiirkliiniku tööga ehk töövarjutamine kiirkliinikus
- Kontaktide andmine/tutvustamine – juhendaja
 - Haldus
 - Koristaja
 - IT osakond
 - Personaliosakond
 - Turundus
 - Meedia/digikanalite juht
 - Erinevate korruste kontakttelefoni numbrid
 - Kiirkliinikute juht

- Kindlaks teha, et töötajale on tema tööülesanded arusaadavad – juhendaja/otsene juht
- Kuu aja jooksul vestlus otsese juhiga, tagasiside andmine ja arengu jälgimine – otsene juht
- Juhi ettevõtet tutvustav koolitus (ettevõtte eesmärgid, strateegiad). Koolitus toimub kord kuus, milles osalevad kõik viimase kuu aja jooksul liitunud uued töötajad) – ettevõtte juht (Kadi Lambot)
- Personalijuhi infotund töökorralduse tutvustamiseks (puhkuseavaldused jne). Infotund toimub kord kuus, milles osalevad kõik viimase kuu aja jooksul liitunud uued töötajad) - personalijuht

90 päeva jooksul hakkab töötaja palju iseseisvalt tööd tegema. Pärast *online* koolituste läbimist ning registratuuri töö selgeks saamist, saab uus töötaja liikuda kõnekeskuse töö õppimise juurde. Töötaja saab alustada meilidele vastamisest, liikuda edasi kolleegide kõnede kuulamise juurde ning enda valmisolekul hakata juba ise kõnedele vastama. Antud perioodil toimub vestlus otsese juhiga nii tagasisidestamiseks kui ka edasiste eesmärkide määramiseks. Antud faasis fikseeritud koolitused puuduvad, need tulevad üldiselt jooksvalt ning osalemine kehtib kõikidele töötajatele.

90 päeva faasis:

- Pärast esimest kuud kõnekeskuse tööga tutvumine - juhendaja
 - Meilidele vastamise õppimine
 - Kõnede kuulamine, ise vastamine
- Vestlus otsese juhiga, tagasisidestamine – otsene juht
- Individuaalsete eesmärkide seadmine koos otsese juhiga – otsene juht/juhendaja
- Paljude teenuste lisandumisel/muutumisel koolitus, kõikide töötajate informeerimine – vaimse tervise juht/õendusjuht
- Lisakoolitused – otsene juht

Kõikide ülaltoodud tegevuste puhul vastutab nii uus töötaja, juhendaja kui ka otsene juht, et kõik tegevused saaksid uue töötajaga tehtud ning tegevused märgitakse vastavalt allkirjaga.

Teooria põhjal võib järeldada, et 90 päevaga lõppevad uue töötaja jaoks kriitilised perioodid ära, kuid tööandja peab siiski olema ka edaspidi töötajale toeks.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli Confido Healthcare Group klienditeenindajate uue töötaja parendatud sisseelamisprogrammi esitamine ettevõtte juhtkonnale. Antud teema on aktuaalne, kuna ettevõttel on mittejätukuusutlik sisseelamisprogramm ning värbamisjärgsed tegevused ei suuda aidata töötajat edule. Töötajate motiveerimiseks ning edu saavutamiseks on vaja uuele töötajale pakkuda vajalikku juhendamist ning varasemast paremini korraldada tema sisseelamine ehk programmi peab muutma tõhusamaks. Vastavalt uurimisprobleemile püstitas autor neli uurimisküsimust:

1. Milline on uue töötaja sisseelamisprogrammi kaasajastatud ülesehitus?
2. Kuidas mõjutab sisseelamisprogramm uut töötajat?
3. Mis on uuele töötajale organisatsiooni sisseelamisel oluline?
4. Kuidas mõjutab mentori rakendamine uue töötaja sisseelamist?

Töö autor kasutas kvalitatiivset uurimismeetodit, viies läbi intervjuud teoorial põhinevate küsimuste alusel klienditeenindajate ning juhtkonna liikmetega, et kaardistada hetkel kasutatavad tegevused töötaja sisseelamisel ning leida parendamist vajad kohad ning viisid. Töö autor koostas cross-case analüüsi, et näha vastuste sarnasusi ning erinevusi. Seejärel tõi autor välja peamised parendamist vajavad kohad, ettepanekud praeguse programmi parendamiseks ning seejärel koostas ettevõttele parendatud sisseelamisprogrammi kava.

Uuringu tulemustest selgus, et sisseelamisprogramm mõjutab uut töötajat, ettevõtte hindab sisseelamisprogrammi olemasolu kõrgelt ning peab seda uuele töötajale oluliseks. Programm on klienditeeninduse kvaliteedi aluseks ehk sellest oleneb, kui hästi töötajad klienti teenindavad, mis omakorda peegeldub kliendi tagasisides. Samuti mõjutab see töötaja rahulolu ja lojaalsust, seega programmi toimimine on vajalik nii ettevõttele kui ka uuele töötajale.

Uuringu tulemustes selgus, et praeguses sisseelamisprogrammis vajab parendamist mentorlus ehk uue töötaja juhendamine. Kõik intervjuueritavad väitsid, et juhendaja olemasolu on vajalik, kuid uuringu tulemustest selgus, et hetkel seda ei praktiseerita. Seega saab kitsaskohana välja tuua uue

töötaja juhendamise, mille parenduseks on vajalik igale uuele töötajale enne esimest päeva määrata juhendaja, kes tema arengut terve sisseelamise aja jälgib.

Analüüsi käigus selgus, et töötajate jaoks on oluline juhtkonna liikmetelt toetust vestluste näol. Nii juhtkond kui ka töötajad nõustusid, et vestlused tagasisidestamiseks ning arengu jälgimiseks on olulised, kuid töötajate vastustest selgus, et seda ei praktiseerita. Seega tegi autor parendatud sisseelamisprogrammis ettepaneku juhtkonnale vestelda uute töötajatega regulaarsemalt, et anda ja saada tagasisidet, jälgida uue töötaja arengut ning selle käigus seada koos töötajaga individuaalseid eesmärke.

Uuringust selgus, et hetkel on sisseelamisprogrammis olevad tegevused kaootilised ning struktureerimata. Kaasajastatud programmi jaoks ehk vana programmi parendamiseks on tehtud ettepanek viia uue töötaja koolitused *online* platvormi. Antud lahendus ühtlustab tööprotsesse, kuna kindlustab, et kõik uued töötajad saavad täpselt samasuguse väljaõppe. Samuti aitab lahendus igal töötajal õppida oma kiirusel ehk laseb töötajal õppida ja sisse elada temale sobivamais tempos.

Vastavalt uuringu tulemustele on autor esitanud juhtkonnale parendatud sisseelamisprogrammi. Antud programm peegeldab uuringu läbiviimise hetkel juba toimivaid tegevusi ning mittetoimivate tegevuste parenduste ettepanekuid. Peamised parendamist vajavad kohad on mentorlusprogrammi parendamine, koolituste digitaliseerimine, infovahetuse parendamine ning juhi ja alluva vestluste toimumine. Juhtkond on teadlik parendamise vajadusest ning juba uuringu tegemise hetkel tegeles uute inimeste sisseelamise parendamise ja täiustamisega.

Käesolev töö on antud ettevõtte Confido Healthcare Group OÜ juhatuse liikmetele tutvumiseks ja parendatud sisseelamisprogrammi kasutusele võtmise otsuse tegemiseks.

SUMMARY

CONFIDO HEALTHCARE GROUP OÜ NEW EMPLOYEE ORIENTATION PROGRAM STUDY FOR CUSTOMER SERVICE EMPLOYEE

Liis Koitla

Companies spend a lot of time and effort on finding new people. Fast growing companies generally recruit a large number of employees, which makes monitoring new employee growth process more difficult. Focus and resources usually go to recruiting process so even if an orientation program is made mentors and managers do not use it in its full capacity and therefore new employee orientation program is unsustainable.

The aim of this thesis was to improve new employee orientation program for customer service employee at Private Medical Clinic Confido Healthcare Group OÜ. To reach the aim the author gave an overview of the literature read of the importance of the orientation program and its structure, orientation program structure for customer service employee, the role of mentor in orientation program and prior research on relevant subject. Based on this aim, a four questions were raised:

1. How the modernized orientation programm is structured?
2. How orientation programm impacts new employee?
3. What is important to a new employee in an orientation programm?
4. How does mentoring impact new employee?

The author used qualitative method to conduct the survey. Firstly, six customer service employees were interviewed and then three members from management including human resources manager, development manager and customer service manager. The questions were conducted in semi structured interview and the questions were based on theoretical implications. Cross-case analysis was made based on the interviews to map out differences and indifferences of the employees

interviews. Based on the cross-case analysis the author mapped out areas that needed improving and therefore made improved orientation program for management to use.

Based on the research analysis it can be said mentoring, digitalizing the training process, communication process between employees and one on one conversations with the manager are areas that need improving. The study showed that the development manager had made a orientation program in the past but it was not used on any employee. Because of the growth of the company the orientation program needed to be renewed. The author of the bachelor's thesis made new and improved new employee orientation program based on the analysis. The management has received the new program although in the process it was clear that management is aware of the orientation program inefficiency and is already working towards improving this program.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Acevedo, J.M., Yancey, G.B. (2011). Assessing new employee orientation programs. *Journal of Workplace Learning*, 23 (5), 349-354
- Allen, D.G. (2008) *Retaining talent*. Kättesaadav:
<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice: Michael Armstrong and Stephen Taylor* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Kättesaadav: Philadelphia. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Chen, J. Q., Hou, Z. J., Lovelace, K. J., Liu, Y. L., Wang, Z.L. (2016). The Role of Career Growth in Chinese New Employee's Turnover Process. *Journal of Career Development*, 42 (1), 11-25.
- Confido Meditsiinikeskus. Confido. Kättesaadav:
<https://www.confido.ee/confido-erameditsiinikeskus/>, 21.november 2020.
- Davis, V.D., Kleiner B.H. (2001). How to orient employees into new positions successfully. *Management Research News*, 24 (1/2), 43 – 49.
- Elanain, H. M. A. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover. Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment, *Management Research Review*, 37 (2), 110-129.
- Fan, J., Buckley, M. R., Litchfield, R.C. (2012). Orientation Programs that may Facilitate Newcomer Adjustment: A Literature Review and Future Research Agenda. *Personnel and Human Resources Management*, 31, 87–143 (31).
- Harpelund, C. (2019). *Onboarding Design: How to Do Onboarding in Practice?, Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. Emerald Publishing Limited.
- Heil, P. (2016), *Kui palju maksab värbamisviga?* Kättesaadav:
<https://www.personaliuudised.ee/uudised/2016/11/24/kui-palju-maksab-varbamisviga>

- Janse, B.. (2019). *Leader-Member Exchange Theory (LMX)*. Kättesaadav: <https://www.toolshero.com/management/leader-member-exchange-theory-lmx/>
- Kaufman, R. *Customer Service Training Should Help New Staff Start Right*. Kättesaadav: <https://www.upliftingservice.com/learning-library/customer-service-culture/it-pays-to-help-new-staff-start-right>
- Low, J. *Service Staff Orientation Programs: Get the wrong people OFF the bus and keep the right people ON!* Kättesaadav: <https://www.upliftingservice.com/blog/service-staff-orientation-programs-get-wrong-people-bus-keep-right-people>
- Mikiver, K. (2010). *Tuttav tundmatu personalijuhtimine*, AS Äripäev
- Mind Tools Content Team. *The Leader–Member Exchange Theory*. Kättesaadav: <https://www.mindtools.com/pages/article/leader-member-exchange.htm>
- New Employee Orientation*. Kättesaadav: <https://hr.arizona.edu/supervisors/onboarding-orientation>
- Onyemaechi, U., Ikpeazu, N. (2019). Effect of Mentoring Practice on employee’s Performance: A Case Study of Abia State University Uturu, Nigeria. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 8 (2), 44-52.
- Saks, A. (toim) (2017). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Harjumaa: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE.
- Laurson, K., Varts R. (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat*. 2.täiend. Tallinn:Tallinna Raamatutrükikoda
- Peterson, C. H. (2005). Employee retention: The secrets behind Wal-Mart’s successful hiring policies. *Human Resource Management*, 44 (1), 85-88
- Shen, J., Tang, C. (2018). How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European Management Journal*, 36 (6), 708-716.
- Sluss, D. M., Thompson, B. S. (2012). Socializing the newcomer: The mediating role of leader–member Exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119 (1), 114-125.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice. *Strategic HR Review*, 5 (6), 32-35
- Sotsiaalministeerium (2017). *Eesti tööelu-uuring 2015*. Kättesaadav: https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Uuringu_ja_analuusid/eesti_toolu_uuring_2015.pdf
- Tang, C., Liu, Y., Oh, H., Weitz. (2014). Socialization Tactics of New Retail Employees: A Pathway to Organizational Commitment. *Journal of Retailing*, 90 (1), 62-73.

Watkins, M. (2003). *The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels*. Harvard Business Press.

Õunpuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteaduses*. Tartu Ülikool.

Yang, P. (2020). *The Onboarding Process*. Kättesaadav:
<https://2pkyangmaol.files.wordpress.com/2016/04/literature-review.pdf>

LISAD

Lisa 1. Olemasolev sisseelamisprogramm

Töökoht: ASSISTENT-KLIENDITEENINDAJA

SISSEELAMISPROGRAMM

1. Vastuvõtt

- a. Inimeste, korruse/maja tutvustamine
- b. Kontod, kiip, maja ligipääsude tutvustus, riided, kapp

2. Keskuse töökorraldus

- a. Arstikeskus: eriarstid, perearstid, õed, koostöökohad ja töökorraldus EVELI
- b. Heaoluteenused: MTK, terapeutid, koostöökokkulepped, tööd
 - i. Ooteala, esimene vastuvõtt, tee, rätikud-linad, vesi.
- c. SAAL

3. Sissejuhatus tööks Confidos

EVELI

- a. Iseseisev töö: kodulehe baasil tutvuda teenuste, inimeste, erialade ja RU/ENG terminoloogiaga
- b. Tuleohutus
- c. Sisekorraeeskiri
- d. Suhtlemine meediaga
- e. Assistentide teenuste juhend
- f. Signatuurid (outlook töökorraldus)

4. Assistenti töökorraldus ja teeninduskokkulepped positsioonid ja rollid

EVELI

- a. SR
- b. KK
- c. Eriülesanded, eriolukordade lahendamine
- d. VR

SILJA

5. **Klienditeenindus SR** EVELI
+ assistendid
- a. Vastuvõtmine, isikutuvastus, suunamine jm
 - b. Patsiendikaardid jm ülesanded letis
 - c. koostöökohad ja põhimõtted õdede/arstide/terapeutidega
 - d. e-maili teenindus
6. **Perearsti programm** – EVELI / ÕDE
- a. **ID-login**
 - b. **Perearst 2 ülevaade** – kliendibaas, arvelduste baas, töögraafikud, kliendiaegade broneerimine, patsiendi ravilood, riiklike süsteemidega suhtlemine (saatekirjad, retseptid), laboriga suhtlemine
 - c. **Kliendikaart** – kliendiandmete töötlemise põhimõtted, kliendi teekond, otsing, uus klient, kliendiandmete muutmine, uuendamine
 - d. **Registruur** –tööajad, broneerimine, broneeringu lisainfo F8, paneelid
 - e. **Klient kohal** – registruuris pannakse broneeringule pluss.
 - f. **Ravilugu** – töölaua põhimõtted, saatekirjad, analüüside tellimused, välisdokumendid
 - g. **Arveldamine** (etapp 2) JANNE/mentor
 - i. erikokkulepped (nt TTH)
 - ii. kviitungid – analüüsid, uuringud majast väljas
 - iii. kassa, päevakassa aruanne
 - iv. hinnakiri
 - v. omaosaluste vormistamine (saatekirjad)
 - vi. kinkekaardid
 - vii. Sport-ID EVELI
7. **Teenused** EVELI
- a. Üksikteenused
 - b. Paketid ja komplektid
 - c. Treeningud
 - d. TTH, VIP teenused A.L, TIINA
8. **Tooted** + müük – KRISTLIN
9. **Ühiskaustad** ja põhimõtted EVELI

10. Klienditeenindus KK-s (etapp 2)

Mentor

a. Telefonisuhtlus ja kõnekeskus

MATERJALID:

- Tuleohutus
- Sisekorraeeskiri
- Teenuste juhend assistendile
 - o Pakettide ajaplaneerimine
- Kliendiandmete töötlemise juhend
- Sport ID juhend
- PA programmi juhend
- Assistentide positsioonid, rollide, tööjaotuse põhimõtted
- Liftiprobleemid, valgustus, liftide töökord jm kontaktid - mentor

Lisa 2. Intervjuu küsimused klienditeenindajatele

- 1) Millal ühinesid ettevõttega Confido?
- 2) Palun kirjelda tegevusi enne esimest tööpäeva – kuidas sinuga tegeleti. Kes ja milliste kanalite kaudu saatis sulle vajamineva info esimese tööpäeva kohta? Teooria: (Grillo, Kim 2015), (Harpelund 2019)
- 3) Kuidas mõjutas tööintervjuu sinu kindlust enne esimest tööpäeva ja kas tundsid ennast ettevalmistatuna ehk teadsid enda tulevases ametikohast ja ettevõttest piisavalt? Teooria: (Low, 2020), (Bauer 2010)
- 4) Palun kirjelda enda esimest tööpäeva. Mida tegid enda esimesel tööpäeval? Teooria: (Grillo, Kim 2015), (Harpelund 2019)
- 5) Kirjelda tegevusi esimese nädala jooksul? (Grillo, Kim 2015), (Harpelund 2019)
Mida oleks saanud korralduslikult paremini teha, et oleksid tundnud ennast enda töös kindlamalt?
- 6) Kirjelda tegevusi pärast esimest paari nädalat. (Grillo, Kim 2015), (Harpelund 2019)
Mida oleks saanud korralduslikult paremini teha?
- 7) Kas pärast kolme või nelja kuud vesteldi sinuga seni saavutatud töötulemustest? Kas see on/oleks sinu hinnangul vajalik?
- 8) Kui kaua läks sinu arvates aega, et täielikult organisatsiooni sisse elada? Teooria: (Bauer 2010)
- 9) Kelle poole oli sul võimalus küsimuste korral pöörduda ja kas teadsid alati, kuhu erinevate küsimustega pöörduda? Teooria: (New Employee.....2020), (Bauer 2010)
- 10) Kuidas hindad enda juhendaja suhtlust sinuga sisseelamise ajal? Teooria: (Janse 2019)
- 11) Kuidas hindaksid juhendaja poolt sinule pühendatud aega ja selle piisavust? Teooria: (Bauer 2010)
- 12) Kuidas toetasid sinu teised töökaaslased ja juhtkond sisseelamist? Kas neil kõigil oli kindlaks määratud roll ja kas see sinu arvates aitaks? Teooria: (Kaufman, 2020)
- 13) Mis oli sisseelamise ajal kõige suurem puudujääk, mida ettevõtte saaks omaltpoolt parendada?

Lisa 3. Intervjuu küsimused juhtkonna liikmetele

- 1) Palun kirjeldage hetkel Confido klienditeenindajatele kasutuselolevat uue töötaja sisseelamisprogrammi.
- 2) Kui oluliseks peate uue töötaja sisseelamisprogrammi ja sellel rakendamist Confido klienditeenindajatele? Teooria: (Davis, Kleiner 2001), (Acevedo, Yancey, 2011)
- 3) Palun kirjeldage töötaja esimest päeva ja kuidas ta ettevõttesse vastu võetakse? Teooria: (Grillo, Kim 2015), (Harpelund 2019).
- 4) Kirjeldage, milliseid tegevusi rakendatakse uuele töötajale pärast esimest päeva? Mida tehakse esimeste nädalate ja esimeste kuude jooksul? Teooria: (Grillo, Kim 2015), (Harpelund 2019)
- 5) Kuidas on sisseelamise protsessi kaasatud uue töötaja töökaaslased? Teooria: (Kaufman, 2020)
- 6) Kui kaua klienditeenindaja sisseelamine Teie hinnangul tavaliselt aega võtab? Teooria: (Bauer 2010)
- 7) Milliste tegevustega värbamisprotsessis rakendatakse sisseelamise toetamist? Teooria: (Low, 2020), (Bauer 2010)
- 8) Kelle poole on uuel töötajal võimalus küsimuste korral pöörduda? Teooria: (New Employee.....2020), (Bauer 2010)
- 9) Kuidas ja milliste kriteeriumite alusel valitakse töötajale juhendaja või mentor? Teooria: (New Employee...2020)
- 10) Kuidas mõjutab juhendaja suhtlemisviis teie arvates uue töötaja suhtumist töösse? Teooria: (Janse 2019)
- 11) Mis on Teie arvates praeguse sisseelamise korraldamisel kõige suurem puudus?

Lisa 4. Cross-case analüüs klienditeenindajate uuringust

Küsimus	Töötaja 1	Töötaja 2	Töötaja 3	Töötaja 4	Töötaja 5	Töötaja 6
Millal tööd alustas?	2019. märts	2019. mai	2019. november	2019. detsember	2020. juuni	14. oktoober 2020
Tegevused enne esimest tööpäeva?	Suhtlus e-maili teel otsese juhiga.	Otsene juht, e-maili teel üldinfo. Ise pidi tutvuma kodulehega.	Suhtlus e-maili teel personalijuhiga ja hiljem otsese juhiga.	Suhtlus personalijuhiga.	Telefoni teel suhtlus personalijuhiga.	Suhtlus e-maili ja telefoni teel personalijuhiga.
Kuid tööintervjuu mõjutas?	-	Selge arusaam tööst ja mida siia tegema tuleb.	Intervjuust ei mäleta, et oleks ülevaadet saanud ametikoha ja ettevõtte kohta, aga proovipäeval sai hästi palju aimu tööst.	Personalijuht selgitas väga põhjalikult, teadis väga palju selle kohta.	Natukene ilustatud versioon praegusest tööst, töö profiil on muutunud väga palju.	Grupivestluses olnud ülesanded andsid väga hea ettekujutuse tööst.

Lisa 4 järg

<p>Tegevused esimesel tööpäeval?</p>	<p>Väsitav. Kolm päeva teiste töö jälgimist, mis oli liiga pikk aeg. Oleks piisanud ühest päevast. Vajalik oleks mentor.</p>	<p>Otsene juht võttis vastu, tegid ringkäigu ja siis pidi kohe tööle hakkama. Inimene kellega koos töötas ei õpetanud üldse. Initsiatiiv teiste poolt puudus, ebamugav oli küsida midagi.</p>	<p>Arvete tegemine, klientide vastu võtmine. Arvab, et kõige kergem variant on alustada registratuuris olemist, kui mõistlikum oleks tööd alustada kiirkliinikus, kuna seal on rahulikum.</p>	<p>Arvete tegemine, klientide vastu võtmine, põhilised suure registratuuri ülesanded</p>	<p>Sai mentori, kelle kõrval istus ja vaatas seda tööd. Infot oli palju.</p>	<p>Sai riided, teenuste koolitus, koosolek. Pärast seda ei teadnud, kuidas edasi peab tööl käima ja ei osanud ka kellegi poole pöörduda.</p>
<p>Tegevused esimese nädala jooksul?</p>	<p>Jälgitakse, töövarjutavad ja siis hakatakse tööle.</p>	<p>Teenuste koolitus, mis oli hea.</p>	<p>Tööülesanded olid samad, kuid tegi iseseisvamalt.</p>	<p>Suure registratuuri ülesanded, arvete tegemised ja klientide vastu võtmine.</p>	<p>Teenuste ja toodete koolitustel osalemine, mentori töö jälgimine. Anti infomapp, mida pole kasutanud, kuna leiab, et see on mõtetu, kergem on arvutist seda vaadata ja jooksvalt täiendada.</p>	<p>Registratuuris, sai programmi koolitust. Jäeti kiiresti üksi, oli olukordi, kus ei osanud kliendile vastata ning kellegil polnud aega ka vastata.</p>

Lisa 4 järg

<p>Tegevused esimese kuu jooksul?</p>	<p>Teenuste koolitused paralleelselt tööga. Alguses võiks olla üldine koolitus veel.</p>	<p>Kohe pidi tööle hakkama, koolitustest oli ainult teenused.</p>	<p>Tööülesanded samad, kuid õppis ka meile tegema ja tegi hästi palju märkmeid.</p>	<p>Registratuuris üksinda, kassa tegemine.</p>	<p>Oskas kasutada programme, kuid jäeti kiiresti üksinda. Olukorrad, kus ei osanud inimestele midagi vastata ja kedagi polnud appi kutsuda. Puuduvad.</p>	
<p>Vestlus katseaja lõpus?</p>	<p>Toimus vestlus. Hindab vestlust vajalikuks.</p>	<p>Toimus vestlus, arvab, et see on vajalik.</p>	<p>Vestlust ei olnud, ei arva, et see on vajalik.</p>	<p>Ei olnud. Ei olnud.</p>	<p>Ei olnud. Väga pooldab selle toimumist, aitaks juhul tundma õppida inimesi ja vastupidi</p>	<p>On räägitud, kuid ebasobival hetkel. Oleks vajalik</p>
<p>Kui kaua läks aega, et täielikult sisse elada?</p>	<p>Ees registratuuris poolteist nädalat, kõnes kuu aega.</p>	<p>Kolm kuud.</p>	<p>Neli kuni viis kuud.</p>	<p>Kaks, kolm kuud.</p>	<p>Kaks kuud.</p>	<p>Sisseelamine poolik.</p>

Lisa 4 järg

<p>Juhendaja pühenduvus?</p>	<p>Tähelepanu oli temale suunatud, pühendumus oli suur. Juhendaja puudus, pooldab selle määramist uuele inimesele.</p>	<p>Juhendaja puudus, pooldab selle määramist uuele inimesele.</p>	<p>Juhendaja puudus. Arvab, et juhendaja ei oleks halb mõte, kuid ei pea olema üks ja kindel inimene, et tiimi tunne säiliks.</p>	<p>Juhendaja puudus.</p>	<p>Juhendajal polnud aega tegeleda, kuna tal oli nii palju õpilasi.</p>	
<p>Kuidas toetasid teised töökaaslased ja juhtkond?</p>	<p>Töökaaslastelt suur toetus, juhtne tiim. Juhtidelt tuge polnud, aga ei oota seda ka.</p>	<p>Ei leia, et otsene juht peaks vastama igapäevastele küsimustele. Teiste poolt puudus initsiatiiv õpetada.</p>	<p>Sai alati abi teiste töökaaslaste käest. Oli olemas nende poolne initsiatiiv.</p>	<p>Töökaaslastelt oli suur toetus. Juhtkonna toetus puudus.</p>	<p>Töökaaslastest tuge polnud. Juhtkond ei toetanud. Isegi, kui oleks ise öelnud, et tal on raske, siis see poleks midagi muutnud.</p>	<p>Juhtkond on toetanud hea töökeskkonna ja vahenditega. Töökaaslased alati aitavad, kui küsida.</p>

Lisa 4 järg

<p>Kelle poole pöördusid küsimustega?</p>	<p>Otsene juht, õed, assistendid. Alati on saanud abi.</p>	<p>Töökaaslane. Vastati ainult küsides, puudus teiste initsiatiiv.</p>	<p>Pöördus teiste töökaaslaste poole ja otsese juhi.</p>	<p>Ei teadnud, kelle poole pöörduda. Sai info õdedelt, vajadusel helistas õendusjuhile, kes suunas edasi.</p>	<p>Mentor, töökaaslased, kuigi nemad olid hõivatud. Kontaktide otsimise süsteem on halb, mõõduvad võiks olla eraldi leht või sisevõrk.</p>	<p>Kolleeg, mõõduvad inimesed. Tihti ei teadnud kelle poole pöörduda.</p>
<p>Suhtlus juhendajaga?</p>	<p>Juhendaja oli alati olemas ja sai küsida ning rääkida temaga.</p>	<p>Juhendaja puudus, kuid pooldab selle määramist uuele inimesele.</p>	<p>Juhendaja puudus. Arvab, et juhendaja ei oleks halb mõte, kuid ei pea olema üks ja kindel inimene, et tiimi tunne säiliks.</p>	<p>Juhendaja puudus. Mentor oleks hea, kuid uus töötaja võiks näha erinevate inimeste tööstiile.</p>	<p>Juhendaja oli väga täpne ja selgitas põhjalikult. Pole midagi halba öelda.</p>	<p>Juhendajat otseselt polnud, aga inimene, kes teda natuke sai kõrvalt aidata oli väga tubli.</p>

Lisa 4 järg

	<p>Teenuste koostist teha grupi viisiliselt, et läbitavus oleks suurem. Vaja mentorit uuele inimesele. Jälgimise periood lühemaks.</p>	<p>Ajapuudus uut inimest õpetada. Ei ole paigas juhendaja, otsese juhi ja personalijuhi omavahelised teavikes kohe, tööülesanded /rollid.</p>	<p>Väljaõpe võik olla grupis. Pooldab rollimänge, et läbi elada erinevad situatsioonid. Parem infohaldus, et inimene võiks teha</p>	<p>Arenguveestluste juhiga. Koolitused vaja, et vältida vigu. Tiimis ühised üritused.</p>	<p>Õppimise ja toetuse periood pikemaks. Infohaldus võiks olla parem, näiteks võiks teha siseveebi. Onboarding oli tema jaoks olematu. Kolleegidega pole võimalust tutvutavaks saada.</p>	<p>Struktuur paika, eraldi inimene, kes tegeleks uute inimeste väljaõppega, alustada väljaõpet kõnekeskus est.</p>
<p>Suurim puudus sisseelamisel?</p>						

Lisa 5. Cross-case analüüs juhtkonna liikmete intervjuudest.

Küsimus	Klienditeeninduse juht	Personalijuht	Arendusjuht
Kirjelda hetkel olevat sisseelamisprogrammi	Täna sel päeval sisseelamisprogrammi ei ole.	Kuhugi kirja pandud ei ole. Esimesel päeval vanema töötaja kõrval. Üsna kiiresti hakatakse iseseisvalt tööle.	Ei tea, mis kujul seda hetkel tehakse.
Kui oluline on selle rakendamine?	Oluline, kuna kui me tahame pakkuda suurepärasest klienditeeninduse kogemust, siis see on alustalaks. Siit hakkab uue töötaja rahulolu ja lojaalsus.	Väga oluline igal ametikohal. Tekitab töötajale hea tunde, saab kiiremini ettevõttest pildi.	Väga oluline. Meie klienditeenindajatel peab see olema päris põhjalik. Selle pealt tekib lõpuks kliendi tagasiside.
Kirjelda töötaja esimest tööpäeva	Tutvustatakse maja, registratuuri töövarjaks ja seal edasi hakkab ise tööd tegema. Tulevikus võiks olla nii, et on tutvustus ja siis koolitus <i>online</i> s, kus juht tutvustab ettevõtet.	Ei oska öelda.	Tutvustatakse ruume, organisatsiooni, esimesi põhimõtteid ja administratiivset poolt.
Milliseid tegevusi tehakse pärast esimest tööpäeva?	Tulevikus tulevad ülejäänud koolitused <i>online</i> keskkonnas (sisekorra eeskirjad, teenindusstandardid, teenused). Registratuuris töö tegemine. Pärast nädalat hakkavad teenuste, süsteemide koolitused. Pärast kahte, kolme nädalat teenuste koolitus.	Ei oska öelda.	Tulevikus on uute töötajate organisatsiooni tutvustav koolitus kord kuus ja sealt edasi teenindusstandardid, GDPR, tuleohutus ja sisekorra eeskirjad ja viimasena töövahendite koolitus.

Lisa 5 järg

Kuidas on kaasatud töökaaslased?	Kõikidele töötajatele on antud sisend olla uuele töötajale toeks. Konkreetseid rolle pole määratud	Ei oska öelda.	Üksusel on palve toetada uut isikut, kindlaid rolle pole.
Kui kaua võtab sisseelamine aega?	Neli kuud.	Paar kuud kuni neli kuud.	Kuus nädalat.
Milliste tegevustega värbamisprotsessis toetatakse sisseelamist?	Töökuulutuses on ülesanded toodud. Värbamisprotsess on hästi tehtud. Tehakse grupitöid, et inimesest paremini aru saada. Tutvustatakse ka ettevõtet ja ametikohta, kuigi pinget tõttu ei mäletata seda.	Kandideerimisavalduses antakse juba üldine info. Tutvumispäev, kus töötaja saab juba tunnetada, kas see töö võiks meeldida.	metikohta liiga põhjalikult ei tutvustata. Öeldakse inimese iseloomu tunnused, mis peaksid olema ja töö iseloom. Vestluse käigus tehakse enamust.
Kelle poole on töötajal võimalus küsimustega pöörduda?	Otsene juht või kolleeg lihtsamate küsimuste korral.	Kolleeg, kui sealt abi ei saa, siis kas otsene juht või personalijuht. Peaks tegema käsiraamatu, kus on kirjas inimeste kontaktid ja nende vastutusala.	Peaks looma siseveebi kontaktide ja muu info jaoks, et vältida dokumenteerimist.
Kuidas valitakse töötajale juhendaja?	Maja peal üks mentor, kes aitab kõikides küsimustes. Uus inimene saadetakse alati juhendaja juurde, kuid teda välja õpetavad erinevad inimesed. Valitakse soovitusindeks järgi.	Konkreetselt ei valita. Vastavalt sellele, kuhu uut inimest vaja on. Igale uuele inimesele võiks määrata juhendaja või kontaktisiku.	Igale inimesele kindel juhendaja, kes valitakse olemasolevate ressursside pealt. Liiga palju valikut ei ole.

Lisa 5 järg

<p>Kuidas juhendaja suhtlemisviis mõjutab uue töötaja suhtumist töösse?</p>	<p>Mentor on ainus etalon, mõjutab hästi palju. Nii kuidas teeb tööd see mentor nii hakkab suure tõenäosusega tegema ka uus töötaja. Töötajaid valitakse erinevatesse valdkondadesse isiksuse järgi, et nad saaksid läbi enda juhendajaga. Tehakse ka isiksuse teste.</p>	<p>Mõjutab palju, kuid juhendajat ei valita selle põhjal, kas nad võiksid omavahel hästi läbi saada, kuna ei ole ole valikuvõimalust.</p>	<p>Natuke on oluline, kuid mitte tingimata. Juhendajat ei valita selle järgi, kuidas nad sobiva võiksid, kuna ei tunne veel uut inimest.</p>
<p>Mis on sisseelamise korraldamisel hetkel kõige suurem puudus?</p>	<p>Programmi üldse polegi. Tegevused tuleb jagada nelja kuu peale. Ei tea, mida mentorlusprogramm peaks sisaldama, tehakse oma äranägemise järgi. Tegevused on kaootilised, struktuur tuleb paika panna. Tuleb teha platvorm online koolituse jaoks, kus pärast igat moodulit on kontrolliks küsimustik. Peaks tooma sisse ka praktikat.</p>	<p>Uus inimene ei tea, mis teda ees ootab, seda programmi ei kajastata kuidagi töötajale. Ressursi ja inimeste puudus, juhendajaid on vähe. Hetkel peab aktiivne pool olema uus töötaja. On vaja struktuuri või kava. Võiks lisada ka vestlusi inimestega oma osakonnast väljas, et saaks ka teiste juhtidega tutvust teha.</p>	<p>Peab juurutama ja päriselt selle ära tegema. Uued inimesed on sattunud olukorda, kus neil pole kellegi käest küsida ja on hädas. Hetkel on programm ebaefektiivne, koolitused digitaliseerida. Luua online koolitusprogramm koos kontrollküsimustega. Ainult juhi tutvustus jätta inimkontaktiga.</p>

Lisa 6. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Liis Koitla

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Confido Healthcare Group OÜ klienditeenindajate uue töötaja sisseelamisprogrammi parendamine,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Virve Siirde,

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

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi 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.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*