

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Sigrit Tamm

**UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMMI
VÄLJATÖÖTAMINE MAJUTUSSEKTORI NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava Personalijuhtimine

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA, MSc

Tallinn 2023

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

Töö pikkuseks on 10 054 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Sigrit Tamm

(kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
ABSTRACT.....	5
SISSEJUHATUS	6
1. UUE TÖÖTAJA SISSEELAMINE.....	9
1.1. Sisseelamise eesmärk ja olulisus organisatsioonile	9
1.2. Sisseelamise olemus ja teoreetilised käsitlused	11
1.3. Sisseelamise praktikad majutussektoris	16
2. UURIMISOBJEKTIDE KIRJELDUS JA UURIMUSE METOODIKA.....	22
2.1. Ülevaade organisatsioonist ja sisseelamise korraldusest	22
2.2. Uurimuse meetoodika ja valimi kirjeldus	24
3. UURIMISTULEMUSED JA ANALÜÜS.....	26
3.1. Üldandmed	26
3.2. Hinnangud sisseelamise korraldusele.....	27
3.3. Ootused sisseelamise korraldusele	35
3.4. Arutelu ja ettepanekud	40
KOKKUVÕTE	47
SUMMARY	50
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	53
LISAD.....	57
Lisa 1. Hotellide struktuur.....	57
Lisa 2. Ankeetküsimustik uutele töötajatele	58
Lisa 3. Ankeetküsimustik uutele töötajatele vene keeles	64
Lisa 4. Soovituslik sisseelamisprogrammi tegevuskava majutusettevõttele	74
Lisa 5. Lihtlitsents	76

LÜHIKOKKUVÕTE

Sisseelamisprogramm, mille käigus saab teadmisi ja oskuseid, et valitud ettevõttes töötada, võimaldab uutel inimestel lihtsamini ja kiiremini oma uude rolli sisse elada ning sooritada tööülesandeid efektiivselt. Majutussektoris, kus ametikohad on vähem atraktiivsed ning tööjõu liikumine suur, saab sisseelamisprogrammi rakendada kui strateegilist personalijuhtimise vahendit.

Magistritöö eesmärgiks on majutusettevõtete uute töötajate sisseelamise ootuste välja selgitamine, olemasolevate sisseelamist toetavate personaliprotsesside ja -tegevuste analüüsimine, võrdlemine töötajate ootustega ning tulemustele tuginedes sisseelamise protsesside parendamine, et saavutada kiirem ja efektiivsem pardalevõtt.

Uuringu tulemused näitavad, et töötajad peavad väga oluliseks tööks vajalike vahendite ja ligipääsude võimaldamist ning töötingimuste tutvustamist. Hinnangutele tuginedes on need ootused hotellides edukalt täidetud. Juhendamise ja väljaõppe tegevustest on vastajate jaoks olulised piisava juhendamise võimaldamine, aga ka selge ülevaate saamine töö eesmärkidele. Töö hindamise aluste ning arenguvõimaluste selgitamisel on hotellides veel arenguruumi. Organisatsioonikultuuriga seotud tegevustest peetakse olulisimaks ettevõtte toodete ja teenuste tutvustamist, mida tuleks muuta paremaks. Sotsialiseerumise tegevustest on uute töötajate jaoks olulisimad teadmised, kelle poole küsimustega pöörduda ning tutvustamine oma tiimiliikmetele, samuti esimesel tööpäeval otsese juhiga vestlemine. Tegevused on hotellides kaetud, kuid mitte ühtlaselt ja kindlat kava järgides.

Magistritöö valimisse kuulunud uued töötajad on organisatsioonides kasutusel olevate sisseelamistegevuste korraldamisega pigem rahul ning kogemushinnangud vastavad suuresti töötajate ootustele. Hotellides ei ole välja töötatud ühtset ja struktureeritud programmi. Selleks, et kasutada sisseelamisprogrammi teadliku inimressursi juhtimise tööriistana, teeb töö autor ametliku programmi välja töötamiseks arutelu ning järelduste osas mitmeid ettepanekuid.

Võtmesõnad: sisseelamine, uus töötaja, sisseelamisprotsess, sisseelamisprogramm

ABSTRACT

DEVELOPMENT OF A NEW EMPLOYEE ONBOARDING PROGRAM FOR HOSPITALITY SECTOR

Sigrit Tamm

Onboarding program, which provides the knowledge and skills to work in a new company, allows new people to settle into their new role more easily and - efficiently. In the hospitality sector, where positions are less attractive and labour mobility is high, an onboarding program can be implemented as a strategic human resources management tool. The aim of the master's thesis is to find out the onboarding expectations of new hotel employees, analyze existing onboarding processes and activities, compare them with employees' expectations and, based on the results, improve onboarding processes in order to achieve faster and more efficient boarding.

The results of the survey show that workers attach great importance to providing the necessary tools and accesses for work, as well as to familiarizing themselves with working conditions. Based on the evaluations, these expectations have been successfully met in hotels. When focusing on coaching and training activities, it is important for respondents to receive adequate guidance, as well as to have a clear overview of the objectives of the work. There is still room for improvement in hotels in explaining the basis for evaluating the work and the possibilities for development. Of the activities related to organizational culture, the most important is considered to be the introduction of the company's products and services, which need improvement. Of the socialization activities, the most important things for new employees are knowing who to contact with questions and introducing them to team members, as well as talking to the direct manager on the first day of work. These mentioned activities are covered in hotels, but not evenly or according to a specific plan.

Results show that new employees are rather satisfied with the onboarding activities used by the hotels and the experience evaluations largely meet the expectations of the employees. Although - a structured program has not been developed in the hotels. In order to use the onboarding program as a strategic human resource management tool, the author of the master's thesis makes a number of suggestions regarding the development of a formal program, as well as conclusions.

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

SISSEJUHATUS

Tänapäeva ühiskonda iseloomustavad kiired muutused - maailm meie ümber, ühiskond ja tööturg on pidevas muutumises ning nende muutustega toimetulek ja kohanemine on õnnestumiseks esmatähtsad. Viimaste aastate suurim muutus terves maailmas, sealhulgas kõikides ühiskondades ja töösektorites, on olnud koroonapandeemia. See on mõjutanud kõigi inimeste elusid ja ei ole jätnud puutumata majandust. Viiruskriisi majanduslik mõju on erinevatele ettevõtetele ja tööstusharudele olnud erinev. Kõige rohkem on kannatanud need sektorid, mis on viiruse leviku tõkestamiseks seatud piirangutest enim mõjutatud – majutus, toitlustus, reisisektor, meelelahutus. (Varblane 2020)

Majutuse-, toitlustuse- ja turismisektori käekäik on olnud keeruline alates 2020.aasta algusest. Sektor on astunud kriisist kriisi ning tuleviku suhtes valitseb ebakindlus. Piirangute tagajärjel pidid turismiteenuse pakkujad ukсед ajutiselt sulgema ning teadmatus edasise ees tekitas ebakindlust. Selle tulemusena ei ole turismisektori tööandjad töötajatele enam atraktiivsed ning ebakindla tööandja kuvand muudab tööjõu leidmise keerulisemaks. Veel enam, sobiva tööjõu leidmisel püsib sektorite vaheline konkurents, kuna turismisektoris vajaminevaid positsioone vajavad ka teised sektorid. (Toomla *et al.* 2022) Tegevusalade lõikes on majutuses ja toitlustuses sama tööandja juures püsivate töötajate osakaal kõige väiksem (Lambing *et al.* 2020: 61-62). Üheks sellise statistika põhjustajaks on hooajatöötajad, keda majutussektor värbab ajutise töömahu suurenemise korral. On ootuspärane, et hotellisektori ametikohad võivad teiste sektoritega võrreldes tunduda vähem atraktiivsed, sisaldades vältimatuid aspekte pikkade vahetuste- ja ebatavaliste tööaegade näol (õhtud, ööd, nädalavahetused, riigipühad). Need on töö eripärad, mida muuta ei saa. Küll aga on võimalik parendada muid kitsaskohti kindla ja teadliku juhtimistegevusega. (Ivanovic, Blazevic 2009)

Piirangutest tingituna pidid ka antud magistr töö uuringus osalenud hotellid rakendama kriisimeetmeid, mis tähendas muuhulgas töötajate koondamist. Sektori rõõmuks on külastajate numbrid taastumas ja liiguvad üha enam kriisieelsele tasemele. Statistikaameti andmetel peatus

2022.aastal majutusettevõtetes 52% protsenti rohkem turiste, kui aastal 2021 (Laurmaa 2023). Reisimise taastumist kinnitavad kõrged täituvuse määrad majutussektoris ning töökoormuse kasv, millest tingituna kerkib esile tööjõu puudus. Hotellide personaliosakonnas on tänasel päeval suur fookus värbamisel, kuid vaatamata sobivate kandidaatide leidmisele, on tööjõu liikumine ettevõtetes 2022.a seisuga 67%. Töösuhete lõpetamisest 53% leiab aset just sisseelamise perioodil. (Tööjõu liikumise aruanne 2022)

Eelnevat arvesse võttes on sõnastatud magistritöö uurimisprobleem, milleks on majutussektoris kõrgetasemelise teenuse pakkumine sageli vahetuva tööjõu kaudu. Uurimisprobleemi lahendamiseks on käesoleva töö eesmärgiks majutusettevõtete uute töötajate sisseelamise ootuste välja selgitamine, olemasolevate sisseelamist toetavate personaliprotsesside ja -tegevuste analüüsimine, võrdlemine töötajate ootustega ning tulemustele tuginedes sisseelamise protsesside parendamine, et saavutada kiirem ja efektiivsem pardalevõtt. Uute töötajate ootuste välja selgitamine võimaldab andmeid kasutada majutussektori organisatsioonide personalijuhtimises uute töötajate sisseelamise paremaks korraldamiseks. Uute kandidaatide ootuste välja selgitamine aitab neid paremini mõista ning võimaldab kasutada töötajate ootustele vastavaid tegevusi ja protsesse kiiremaks ning tõhusamaks sisseelamiseks. Selleks, et uued töötajad saavutaksid võimalikult lühikese ajaga soovitud tulemuslikkuse, on oluline nende kohanemist organisatsiooniga toetada läbi teadlikult disainitud sisseelamistegevuste.

Sisseelamisprogramm, mille käigus saab teadmisi ja oskuseid, et valitud ettevõttes töötada, võimaldab uutel inimestel lihtsamini ja kiiremini oma uude rolli sisse elada ning sooritada tööülesandeid efektiivselt. *Onboarding*, kui oluline talendijuhtimise tööriist, on siiani organisatsioonide personalijuhtimises vähe tähelepanu saanud. (Filipkowski 2016) Veel enam, kogu turismisektoris on personalijuhtimise praktikad pigem tagasihoidlikult rakendatud. Võttes arvesse tööjõu kaasatuse vajadust külalislahkuse organisatsioonides, ei saa personalijuhtimise olulist rolli tähelepanuta jätta. (Peshave, Gujarathi 2014) Majutussektoris, kus ametikohad on vähem atraktiivsed ning tööjõu liikumine suur, saab sisseelamisprogrammi rakendada kui strateegilist personalijuhtimise vahendit. Omoigui (2022) leiab, et töötajate voolavus on üks lähiaja suurimaid probleeme. Kui organisatsiooni töötajate tasemest sõltub toodete ja teenuste müük, on see ärile määrava tähtsusega. Personalitöö kavandamisel peaks kesksele kohale kerkima töötajate heaolu, sest keskkond, milles toimetatakse, on kiiresti

muutuv. Et töötajad selle olustikuga toime tuleksid, peavad organisatsioonid olema valmis pakkuma heaoluprogramme.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on esitatud kesksed uurimisküsimused:

1. Millised uue töötaja sisseelamist toetavad tegevused ja -protsessid on kasutusel majutussektoris?
2. Millised on uute töötajate ootused sisseelamise protsessile ja -tegevustele?
3. Milliseid tegevusi peaks sisseelamisprogramm sisaldama, võttes arvesse majutussektori ametikohtade eripärasid?

Uuringu eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viidi läbi empiiriline uurimus. Ankeetküsitluses osalesid 2022.a hotellidesse tööle asunud töötajad. Küsimustikus paluti hinnata ettevõtte sisseelamisprotsessi, uuriti tegureid, mida peavad töötajad sisseelamise korraldamisel oluliseks ning paluti esitada ettepanekuid sisseelamise parendamiseks. Magistritöö tulemusena tehakse ettepanekud uute töötajate sisseelamise parendamiseks ja koostatakse soovituslik sisseelamisprogramm, võttes arvesse majutussektori ametikohtade eripärasid. Teades uue töötaja soove ja ootuseid on organisatsioonil võimalik enda tegevusi läbi mõelda ning teadliku tegutsemise kaudu leida mõlemaid osapooli rahuldavad protsessid ja tegevused.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist, millest esimene annab ülevaate sisseelamise eesmärkidest, olulisusest, teoreetilistest käsitlustest ning kasutusel olevatest praktikatest. Teine peatükk tutvustab uuringus osalenud majutusettevõtteid ning uurimuse metoodikat ja valimit. Viimane peatükk keskendub uurimistulemuste analüüsile, muuhulgas tehakse järeldusi ning esitatakse ettepanekud sisseelamisprogrammi välja töötamiseks.

Magistritöö tähtsus ja kasulikkus väljendub hotellisektori reaalse probleemi lahendamiseks esitatud parendusettepanekutes, mis saavad olla kasulikud ka teistele majutus- ja teenindusettevõtetele. Kuna hotellisektoris ei ole personalijuhtimise praktikad kuigi levinud, tegelevad vajalike temadega osakonnajuhid, kellel puuduvad teadmised ja oskused personalipraktikate efektiivseks rakendamiseks (Sharma, Gursoy 2018). Juhtide jaoks on oluline mõista, milliste tegevuste abil on võimalik oma töötajaid hoida. Personalipraktikad turismisektoris, sh sisseelamisprogrammid, on varasemates uuringutes vähe kajastust leidnud teema.

1. UUE TÖÖTAJA SISSEELAMINE

1.1. Sisseelamise eesmärk ja olulisus organisatsioonile

Uue töötaja sisseelamisprotsess on kriitilise tähtsusega, kuid tähelepanuta paljudes ettevõtetes. Selle põhjuseks võib olla levinud arusaam, et sisseelamisprotsess on eelkõige pehmetel väärtustel põhinev – meeskonda ja tervesse ettevõttesse sulandumine, sarnaste väärtuste omamine, soe vastuvõtt ja tegevused, mis tekitavad inimesele teretulnu ning koduse tunde. Kindlasti ei saa nende väärtuste olulisust alahinnata, kuid ärioluliselt on hoopis suurem mõju sisseelamisprotsessi mõõdikutel, mille alusel uute inimeste sobivust ametikohale hinnata. Sisseelamisprotsess on ühtlasi ka värbamise viimane osa ning professionaalne värbamismeeskond mõtleb uut inimest tööle võttes läbi ka juba sisseelamisprotsessi, sh selle mõõdikud ja näitajad. (Kasak 2020, 94-95) Sisseelamise ülim eesmärk on aidata uuel inimesel saada tulemuslikuks töötajaks nii kiiresti ja efektiivselt kui võimalik. Erinevad uuringud kinnitavad hästi läbi mõeldud ja ellu viidud sisseelamisprogrammide kasulikkust. (Tamkõrv, Sepp 2020) On leitud, et organisatsioonid, kellel on efektiivne sisseelamiskava, teenivad suuremat kasumit ning see vähendab varajaste ametikohalt lahkujate hulka (Bauer, 2011; Grillo, Kim 2015). Kuigi sisseelamisprogrammi välja töötamine võib esialgu tunduda väga ajamahukana, on see kindlasti investering tulevikku. Sisseelamisprogrammi välja töötamist nähakse kuluna ning ei teadvustata, et ebaefektiivne sisseelamine takistab uuel töötajal oma ametikohal täit potentsiaali kasutamast ning võib halvemal juhul viia töötaja lahkumiseni. (Caldwell, Peters 2016, 27-28) Sisseelamise protsess võib erinevates organisatsioonides varieeruda, sõltudes sellest, mis on iga konkreetse ettevõtte jaoks parim. Kirjanduses leidub erisuguseid praktikaid, mida on organisatsioonidel võimalik kasutusele võtta. Seejuures on oluline välja töötada selline baaspõhi, mis annaks kõigile uutele töötajatele ühiseid algteadmisi. Sisseelamine saab olla ametlik või mitteametlik ning selle ulatus ja kestus sõltub samuti organisatsioonist ja selle eesmärkidest. (Klein, 2012) Uuringud kinnitavad, et kui uue töötaja sisseelamine on tehtud organisatsiooni jaoks sobivalt, on tulemuseks kõrgem tööga rahulolu, pühendumine organisatsioonile, madalam töölt lahkumise määr, kõrgem töö tulemuslikkus

ning alanenud stressitase (Bauer, 2011; Harpelund, 2019). Sisseelamisprogrammi kasulikkust organisatsioonile saab põhjendada väga mitmekülgselt (Davila, Pina-Ramirez 2018):

- Kasu ettevõttele:
 - madal töölt lahkumise määr;
 - väiksemad kulud värbamise ja koolitusega seonduvalt;
 - produktiivsuse kasv;
 - hea mainekujundaja;
 - uus töötaja kohaneb kiiremini;
 - aitab organisatsiooni eesmärke mõista;
 - aitab tõsta pühendumise määra.
- Kasu juhtidele:
 - võimalus vastastikuste ootuste välja selgitamiseks;
 - tugevdab juhi-alluva suhet;
 - aitab töötajat paremini mõista ja vastupidi;
 - loob usaldust, mis annab töötajatele võimaluse võtta riske ning olla innovaatiline.
- Kasu töötajale:
 - aitab luua väärtuslikke sotsiaalseid suhteid (sh oma osakonnast ja teistest üksustest);
 - vähendab õppimiskõverat;
 - toetab kiiremini iseseisvalt tööle asumist;
 - tõstab enesekindlust, tööga rahulolu;
 - aitab mõista väärtuste ühtimist.

Välja toodud punktid kinnitavad hästi sisseelamisprogrammi olulisust ning kuidas organisatsiooni erinevad osapooled sellest kasu saavad. Sellegipoolest, kuigi teoorias sisseelamise positiivseid mõjusid teadvustatakse, siis tegelikkuses kasutatakse seda tööriista väga vähe. 500 Ameerika ettevõtte seas läbi viidud uuringust selgub, et neist vaid 13-protsendil on olemas eelarve sisseelamisprogrammi kulude katteks (Harpelund, 2019). Personalijuhtide seas läbi viidud uuring (Filipkowski 2016) avalikustab, et 74-protsendi vastanute meelest on nende organisatsioonis sisseelamise tööriista kasutatud ebaefektiivselt (mitte piisavalt). Kuid just produktiivsuse saavutamine on töötajate värbamise ja hoidmise väljakutsete kõrval see, miks efektiivse sisseelamise olulisus on organisatsioonides kasvuteel (Stein, Christiansen 2010).

1.2. Sisseelamise olemus ja teoreetilised käsitlused

Töötajate sisseelamine ehk sisseelamisprogramm ehk *onboarding* on protsess, mille käigus uus töötaja tutvub organisatsiooni ja selle erinevate osadega (Graybill *et al* 2013). Sisseelamise all mõistetakse formaalseid ja mitteformaalseid tegevusi, programme ja kehtestatud tavasid organisatsioonis, mis hõlbustavad uue tulija kohanemist (Klein, Polin 2012). Kuigi sisseelamisprogrammi kontseptsioon on personalijuhtimise teooriates tuntud juba pikemalt, ei ole seda efektiivset talendijuhtimise tööriista praktikas veel laialdaselt kasutusele võetud (Daskalaki 2012).

Veel enam, sisseelamisprogrammi saab kujutada kui silda, mis on uuele talendile antud lubaduste ja tegelikult saavutatavate tulemuste vahel (Snell 2006). See on organiseeritud protsess, mis ei piirdu uue töötaja esimeste tööpäevade või nädalatega (Bell 2021). Sisseelamisprogrammil on märkimisväärselt palju samasust sisseelamisprotsessiga, mida saab määratleda kui mistahes tegevuste jada, mida kasutatakse uuele töötajale organisatsiooni tegevuste, ohutusnõuete, üldiste töötingimuste või osakonnaspetsiifilise töö tutvustamiseks (Jeske, Olson 2021). Need on kaks põhikomponenti, mis on omavahel tihedalt seotud ja aitavad uutel töötajatel ettevõttesse edukamalt sulanduda. On väga sagedane, et organisatsioonid kasutavad sisseelamisprotsessi ja –programmi üheskoos vajalike eesmärkide saavutamiseks. (Martinez 2015)

Sisseelamisprogramm on uusim termin, mis on kasutusele võetud organisatsioonilise sotsialiseerumise edasiarendusena (Bell 2021). Sotsialiseerumine on termin, mida seostatakse nii sisseelamisprotsessi kui –programmiga. Van Maanen ja Schein (1979, viidatud Chillakuri 2020) on väitnud, et organisatsiooniline sotsialiseerumine on sisseelamisprogrammide aluseks olev teooria ning sellest tulenevalt on paljud sisseelamisprogrammi mudelid just sotsialiseerumise teoorial põhinevad. Organisatsiooniline sotsialiseerumine on protsess, mille käigus uued töötajad omandavad vajalikke sotsiaalseid ja ametikoha põhiseid teadmisi, et vähendada ebakindlust ja saada töötajate siseringi (Kowtha 2018).

Tänapäeval sisaldavad sisseelamisprogrammid tihti nii traditsioonilisi sisseelamisprotsessi elemente, kui ka sotsialiseerumise komponente. Oluline on teadvustada, et sisseelamisprogramm ja sisseelamisprotsess ehk orientatsioon on sarnased, kuid mitte samad mõisted. Leidub spetsialiste, kes kasutavad neid mõisteid kui samaväärsed tegevusi. Kumar ja

Pandey (2017) kinnitavad, et sisseelamisprogramm on palju suurem osa, mille üks tegevus on orientatsioon. Sisseelamisprotsess on esialgne, ühe päeva- või nädala pikkune tegevustik. Programm on see-eest 30-,60- või 90-päeva pikkune protsess, mis algab esimesest kontaktist ettevõttega. Arachchige (2014) sõnul on orientatsioon protsess, mille käigus antakse uuele töötajale tööle asudes võimalus kohaneda töökeskkonnaga nii kiiresti kui võimalik. See on esmamulje tekitaja ja esimene võimalus organisatsioonil tutvustada organisatsioonikultuuri, -väärtuseid ja tööeetikat. Orientatsioon on kui tutvustamise protsess – uuele töötajale esitletakse tema tööd, töökaaslasi, aga ka organisatsiooni ning viiakse kurssi ettevõtte poliitikate, -protseduuride, -ajaloo ja –reeglitega. (*The Society of...2022*) Käesoleva magistritöö koostamisel juhendatakse Kumar ja Pandey (2017) ning Jeske ja Olsoni (2021) seisukohast, kus vaadeldakse sisseelamisprogrammi ja –protsessi kui teineteisest sõltuvaid osasid, sealjuures kasutatakse sisseelamisprogrammi parendamise ettepanekute esitamisel erinevaid sisseelamisprotsesside tegevusi.

Sotsialiseerumise teooriatest lähtuvalt on Klein ja Heuser (2008) välja töötanud IWG mudeli, mis aitab tuvastada sisseelamise võtmetähtsusega punktid. Selle käsitluse järgi on sisseelamise osadeks informeerimine, sotsialiseerumine ja juhendamine, mille eesmärgid on välja toodud tabelis 1.

Tabel 1. IWG mudeli eesmärgid

Informeerimine (<i>Inform</i>)	Sotsialiseerumine (<i>Welcome</i>)	Juhendamine (<i>Guide</i>)
Kohanemiseks vajaliku informatsiooni jagamine sh uue töötajaga kommunikeerumine, vajalike materjalide kättesaadavaks tegemine ja ka teadmiste, oskuste ja käitumisviiside omandamise hõlbustamine läbi erinevate tegevuste.	Uue tulija emotsionaalsetele vajadustele keskendumine sotsiaalse kapitali arendamiseks.	Igakülgse abi ja juhendamise pakkumine, millal ja milles iganes uus tulija seda vajada võib.

Allikas: Conradie (2019) põhjal autori koostatud.

Antud mudel on ülevaatlik ja loob olulise raamistiku, millele tuginedes sisseelamisprogrammi üles ehitama hakata. IWG mudeli kõrval on kirjanduses enam levinud ja leitav Baueri 4C sisseelamisprotsessi mudel, mille sisu on spetsiifilisem. Sellel on neli taset, mis on määratletud järgmiselt (Bauer 2015):

1. baasteadmised (*compliance*) ehk esimene tase, mis annab töötajale informatsiooni peamistest õiguslikest ja organisatsiooni eeskirjadega seotud reeglitest ning regulatsioonidest;
2. selgitamine (*clarification*) – selle taseme eesmärgiks on töötajatele nende rolli ja uue töökoha sisu selgitamine, sh ootused nende suunas;
3. organisatsioonikultuur (*culture*) – arenguaste, mis hõlmab uuele töötajale organisatsioonis kehtivate formaalsete ja mitteformaalsete tavade edasi andmist, tutvustamist;
4. suhtlus (*connection*) – faas, kus pööratakse tähelepanu kõige olulisematele sotsiaalsetele suhetele ning infovõrgustikele organisatsioonis.

Välja toodud mudelite lähemal analüüsimisel leiab neis mitmeid sarnasusi. IWG informeerimise osa saab samastada Baueri esimese ja kolmanda tasemega, kus fookuses on info jagamine sh nii organisatsiooni enda kui uue töötaja ametikoha kohta. Samuti on Baueri neljanda taseme ja IWG mudeli teise osa eesmärgid sarnased – sotsiaalne suhtlus ja sellekohane infovahetus. Viimaks, IWG mudeli juhendamise osa ning Baueri mudeli selgitamise osa on sisult sarnased, mõlema eesmärgiks on tööalase juhendamise pakkumine.

Sarnaselt Bauerile on ka Stein ja Christiansen (2010: 101-106) defineerinud neli omavahel seotud sisuvaldkonda, mis aitavad uutel töötajatel töökohaga paremini kohaneda ning mis on praktikas osutunud õnnestunuks:

1. kultuur, mille all on mõeldud organisatsioonikultuuri tutvustamist läbi mõeldult, sh kirja pandud ja kirjapanemata käitumisharjumuste jagamine;
2. inimeste vahelise võrgustiku arendamine, mille all on mõeldud vajalike võrgustike loomist tööalaselt õnnestumiseks, mitte sõprussuhete tekitamiseks;
3. karjääri toetamine, mille all on mõeldud töötaja oskuste ja teadmiste arendamist ning tõestamist, et valitud uus töökoht on karjääri edendamiseks soodne;
4. strateegia, mille all on mõeldud organisatsiooni strateegiate tutvustamist uuele töötajale ning selgitamist, millist rolli mängib uus inimene nende eesmärkide saavutamises - „suure pildi“ nägemine võimaldab töötajatel oma eesmärgid täita loovamalt ja kirglikumalt.

Karjääri toetamist ja strateegia valdkonda peavad Stein ja Christiansen tugevateks konkurentsieelisteks, mis aitavad tõsta tootlikkuse taset ja saavutada pikaajaline pühendumine ettevõttele. Kahjuks ei oska suur osa ettevõtetest näha selle madala investeeringu kõrget tasuvusmäära. Magistritöö autor hindab selliseid strateegiaid majutussektoris samuti

relevantseks, arvestades eesliini töö puhul tootlikkuse olulisust ning töötajate suurt liikumise määra sektoris.

Eelpool välja toodud mudelite sarnasused on koondatud tabelisse 2. Tabeli võrdlus on jagatud kategooriatesse ning kirjeldustes on välja toodud, kuidas nimetatud mudel antud teemat käsitleb.

Tabel 2. Sisseelamisprogrammi aluseks olevate mudelite võrdlus

	IWG	4C	Stein ja Christiansen
Informeerimine	Vajaliku informatsiooni jagamine, materjalide kättesaadavaks tegemine, vajalike teadmiste, oskuste ja omandamise hõlbustamine läbi erinevate tegevuste.	Informatsiooni edastamine peamistest organisatsiooni eeskirjadega seotud reeglitest ning regulatsioonidest.	-
Juhendamine	Igakülgse abi ja juhendamise pakkumine, millal ja milles iganes uus tulija seda vajada võib.	Töötajatele nende rolli ja uue töökoha sisu selgitamine, sh ootused nende suunas.	Karjääri toetamine läbi oskuste ja teadmiste arendamise.
Organisatsioonikultuur	Organisatsioonis levinud käitumisviiside omandamise hõlbustamine läbi sisseelamistegevuste.	Uuele töötajale organisatsioonis kehtivate formaalsete ja mitteformaalsete tavade edasi andmine, tutvustamine.	Kirja pandud ja -panemata käitumisharjumuste jagamine. Organisatsiooni strateegiate ja töötaja rolli tutvustamine.
Sotsialiseerumine	Uue tulija emotsionaalsetele vajadustele keskendumine sotsiaalse kapitali arendamiseks.	Kõige olulisemate sotsiaalsete suhete ning infovõrgustikele tutvustamine organisatsioonis.	Sotsiaalsete võrgustike loomine tööalaselts õnnestumiseks.

Allikas: Klein ja Heuser (2008), Stein ja Christiansen (2010), Bauer (2015) põhjal autori koostatud.

Mudelites kirjeldatud sisseelamise osad on uue töötaja sisseelamisprogrammi välja töötamisel võtmetähtsusega ning loovad olulise raamistikku, millele tuginedes organisatsioonile sobiv programm välja töötada. Lisaks eelnevale on Booz Allen Hamilton (2008) koostanud strateegilise sisseelamise mudeli, mille aluseks on neli põhiprintsiipi. Neid järgides on võimalik luua sisseelamisprogramm, mille tulemuseks on töötaja kõikehõlmav ja hästi

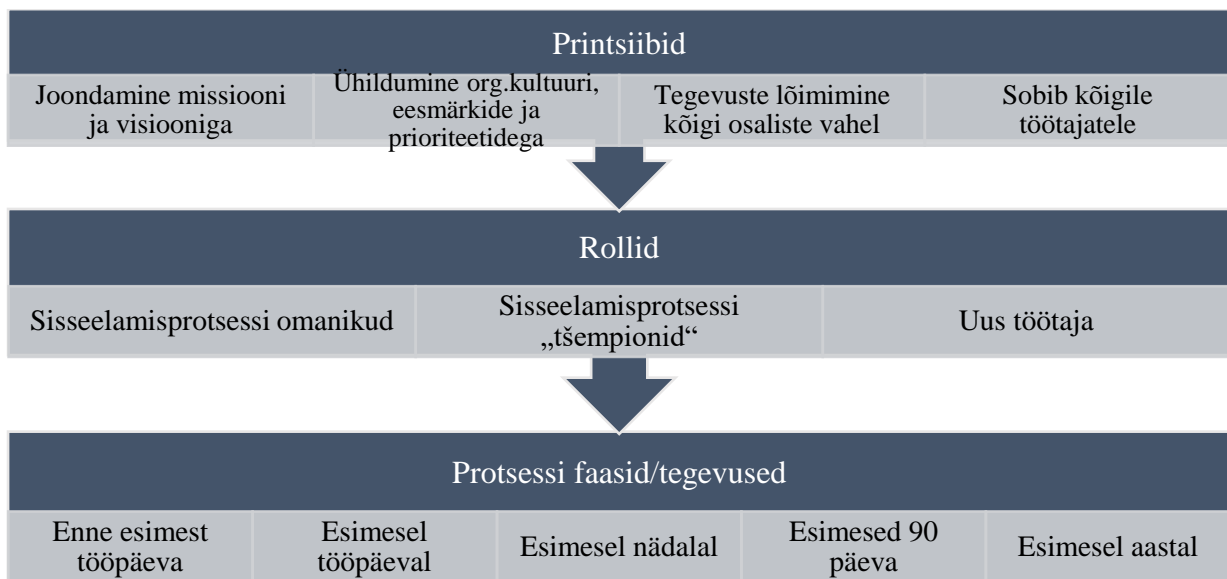
lõimitud sisseelamine, mis peegeldab organisatsiooni vajadusi. Nimetatud printsiibid on sõnastatud järgmiselt (Booz Allen Hamilton 2008):

1. Joondamine missiooni ja visiooniga - sisseelamisprogramm peab võimaldama uutel töötajatel mõista, kuidas nende töökohad panustavad organisatsiooni missiooni ja visiooni elluviimisel.
2. Ühildumine organisatsioonikultuuri, strateegiliste eesmärkide ja prioriteetidega - sisseelamisprogramm peab täpselt kajastama organisatsiooni missiooni ja -kultuuri, et töötajad saaksid reaalse pildi sellest, millise organisatsiooniga nad end seovad. Ärieesmärgid peavad olema mõõdetavad, et nende täitmist oleks võimalik hinnata ja töötajale tagasisidet anda.
3. Tegevuste lõimimine kõigi osaliste vahel - kuigi uue töötaja efektiivse sisseelamisprogrammi eest vastutab eelkõige personaliosakond, on oluline protsessi kaasata ka teised vastutavad osapooled nagu IT-, turva- ja muud osakonnad.
4. Sobib kõigile töötajatele - kõige edukamad sisseelamisprogrammid on kohandatud sobivaks kõikidele töötajatele, olenemata asukohast ja tööpositsioonist, kuid on teisalt mugandatud selliselt, et sobivad erinevatele inimtüüpidele. Sisseelamise korraldamisel peab mõistma uute töötajate vajadusi ning soovitud tulemusi programmi läbimisel.

Nendele printsiipidele tuginedes on võimalik välja töötada sobiv sisseelamisprogrammi mudel, mis on kujutatud joonisel 1. Joonisel kirjeldatud rollid viitavad võtmeisikutele, kes sisseelamisprotsessis osalevad:

1. Sisseelamisprotsessi omanikud, kellenal võib mõista personalitöötajat või juhte;
2. Protsessi „tšempionid“, kes suhtlevad uue töötajaga otse ning kõige enam.
3. Uus töötaja, kes vastutab oma rolli täitmise eest läbi sisseelamisprotsessides ja -tegevustes osalemise.

Antud mudeli järgi on hea kaardistada tegevused enne töötaja tööle asumist, esimesel tööpäeval, esimesel nädalal, esimese 90 päeva jooksul ning esimese aasta jooksul. Mudeli rakendamine aitab organisatsioonil luua enda vajadustele tuginedes sobiv sisseelamisprogramm ning põhimõtete järgimine toob endaga kaasa kõrgema tööga rahulolu, kõrge saavutusvõimega töötajate hoidmise, suurenenud pühendumise tööle ning kiiremini tootlikkuse saavutamise.



Joonis 1. Sisseelamisprogrammi mudel

Allikas: Booz Allen Hamilton (2008) põhjal autori koostatud.

Sisseelamise teooriad annavad hea ülevaate ja olulise raamistiku, mida sisseelamisprogrammi ja – protsesside kujundamisel järgida. Arvestama peab, et kõik organisatsioonid ei ole ühesugused ning praktikad, mis toimivad ühes ettevõttes, ei pruugi toimida mõnes teises, sest tegevused sõltuvad organisatsiooni taustast ja ootustest uuele töötajale (Johol 2022) Sisseelamisprogrammi struktuuri loomisel on oluline lähtuda põhiprintsiipidest, mida toetavad teaduslikud seisukohad, kuid protsesside kujundamisel on määrava tähtsusega organisatsiooni spetsiifikaga arvestamine.

1.3. Sisseelamise praktikad majutussektoris

Hotellitööstus seisab ülemaailmselt väljakutse ees kuidas töötajaid hoida. Kuna sektor peab saavutama tulemusi läbi oma töötajate, on oluline keskenduda inimeste motiveerimisele ja nendest hoolimisele läbi efektiivsete personalipraktikate. Kuivõrd tegemist on teenindusele orienteeritud tööstusharuga, on hotelliettevõtlus inimeste keskne ning edu saavutamiseks ja parema klienditeeninduse pakkumiseks on vaja efektiivset tööjõudu. (Ghani *et al.* 2022) Kahjuks ei leidu kirjanduses palju näiteid sisseelamise praktikatest spetsiifiliselt majutussektoris.

Turismisektoris, täpsemalt hotellisektoris, on suur osakaal (ligi 60%) teenindavatel ametikohtadel nagu kokad, kelnerid, ettekandjad, baarmenid, administraatorid. Lisaks on palju lihttöölisi (ligi 25%) nagu köögiabilised ja koristajad. Kui koka positsioonil on kriteeriumiks kutseharidus, siis teistel ametikohtadel on olukord mitmekesisem - palju on üldkeskharidusega või madalama haridusega töötajaid. Sektor on oluline hüppelaud töömaailma ning paljudele noortele esimeseks töökogemuseks. (Toomla *et al.* 2022)

Ametikohtade eripärad (eesliinitöö, lihttööd) ja töö iseloom (pikad vahetused, öötöö, hooajalisus) on olulised faktorid, mida sisseelamisprogrammi välja töötamisel arvesse võtta. Veel enam, silmas tuleb pidada ka tööjõu vanuselist ehk põlvkondade vahelist eripära. Selleks, et osata eri põlvkondade töötajaid hoida, tuleb organisatsioonidel mõista, et igal põlvkonnal on oma ainulaadne väärtuste kogum, maailmavaade, ootused juhile ning ideaalsele töökeskkonnale. Hinno ja Masing (2022) uurisid Z-põlvkonna ootuseid sisseelamisele ning leidsid, et noorim tööealine põlvkond eeldab sisseelamisprogrammi pikkuseks vähem kui üks aasta. Samuti selgus, et noortele on oluline mentori olemasolu ning tegevused juba enne esimest tööpäeva (vajalike vahendite olemasolu, juhi tervitus jm). Ühtlasi veel, oluline on leida tasakaal formaalsete ja mitteformaalsete tegevuste vahel, sest hea sisseelamisprogramm peaks sisaldama mõlemat.

Cicerale (2020) leidis hotellitöötajate tööjõu volavuse uuringus, et väga oluline osa töötajate hoidmisel on väljaõpe ja pidev koolitamine. Sealjuures peavad need olema töötajate jaoks atraktiivses ja mugavas formaadis (näiteks *online*). Lisaks, keskenduda ei tohiks vaid eesliini töötajate koolitamisele, vaid tähtis on investeerida ka juhtide oskustesse. Zimmermann *et al.* (2013) uuringu tulemused rõhutavad tavatöötajate ja hooajatöötajate võrdse kohtlemise olulisust, sealjuures võrdsetel võimalustel sisseelamise- ja väljaõppe tagamist ning töösoorituse eest võrdsetel võimalustel töötasu garanteerimist. Smith *et al.* (2011) leiavad, et sisseelamisprogrammi abil on võimalik tõsta hooajatöötajate tööle kaasatust ja tagada töötajate naasmine sama tööandja juurde.

Godinho *et al.* (2023) toob oma uuringus välja, erinevatele seisukohtadele tuginedes, väljaõppe raamatu võimaldamise olulisuse uuele töötajale. Nn "*onboarding book*" peaks sisaldama:

- sissejuhatavat tervitust juhatause või tegevjuhi poolt, sh personaalne tervitus märkmepaberil;

- ettevõtet tutvustavat presentatsiooni (ajalugu, missioon, visioon jm);
- osakondade ja/või tegevusalade tutvustust sh kompetentside ja ülesannete ning nõutud pädevuste selgitamist;
- kehtivate normide ning töötajate kohustuste ja õiguste tutvustamist, õigusaktide, töötasustamise, hüvitamise tutvustamist;
- praktilisi detaile sisevõrgu, seadmete, kasulike kontaktide jm kohta;
- milline on töötaja pardalevõtmise programm, milliseid tegevusi on oodata ja millal.

Töötades läbi arvukaid materjale kirjanduses, leidsid Klein ja Polin (2012) seitse olulist tõekspidamist, mida saab järeldusena kategoriseerida parimateks praktikateks (joonis 2).



Joonis 2. Sisseelamise parimad praktikad
Allikas: Autori koostatud Klein ja Polin 2012 baasil.

Esiteks, sisseelamise kui protsessi all mõeldakse uue töötaja kaasamist tegevustesse erinevatel ajaperioodidel (enne uue töötaja tulekut, esimesel tööpäeval, esimese nädala jooksul või esimese kolme kuu ja rohkema vältel). Teiseks, organisatsioonikultuuri tugevdamise meetodina on välja toodud omanäolise „akadeemia“ loomist, kus uued töötajad õpilasteks hakkavad. Veel üks võimalus kultuuri edasi andmiseks on edulugude jagamine ning täheldamine, et uus töötaja on nüüd osa millestki suuremast. Kolmandaks, meeskonnatöö olulisuse all on mõeldud kõikide seotud osapoolte panust - juhid, mentorid, *coachid* ehk arengutreenerid, juhtkond, koolitajad, personalitöötajad ja kolleegid. Kõige enam töötab uue

tulijaga otsene juht. Neljandaks, tehnoloogilised lahendused võimaldavad mitmeid sisseelamisega seotud tegevusi kiirendada ja teha juba enne töötaja esimest tööpäeva, näiteks personalidokumendid. Samuti, saab luua selge ülevaate kandidaadi teekonnast ning hõlbustab kommunikatsiooni. Tehnoloogiate abil on võimalik kasutada eristuvaid võimalusi sisseelamisprotsessides, näiteks ametikoha põhised „mängud“, mis võiksid meeltemööda olla nooremale generatsioonile. Samuti teevad tehnoloogilised võimalused lihtsamaks sotsiaalsete kontaktide loomise. (Klein, Polin 2012)

Edasi, uue töötaja tähenduslikkuse väljendamise all on mõeldud uuele töötajale sisseelamisprogrammi tegevuste olulisuse ja kasu selget kirjeldamist ning uue töötaja rolli tähtsuse mõistmist, mis tagab tegevustest maksimaalse kasu. Sisseelamisprogrammi kohandamine iga uue töötaja jaoks on veel üks võimalus, kuidas töötaja oma tähenduslikkust ja olulisust organisatsioonis paremini tunnetaks. Kuuendaks, vajaliku väljaõppe võimaldamine tähendab planeerimist ning eesmärkide kaardistamist, kuid oluline on läheneda tegevustele just õppija vaatest. Uue töötaja koolitajad peavad olema professionaalsed, selged ja täpsed. Ning viimasena, uue töötaja jaoks on oluline saada tagasisidet tegevustele ja seda nii kiiresti kui võimalik, et vajadusel oma tegevusi muuta, vastamaks organisatsiooni ootustele. Samuti on oluline tööandja jaoks töötajalt tagasiside saamine, et vajadusel sisseelamisprogrammi tegevusi kohandada, võttes arvesse töötajate ootuseid ja kogemust. (*Ibid*)

Täiendavalt uurisid Klein *et al.* (2015) veel 10 erineva organisatsiooni sisseelamisprogramme. Nad leidsid lahknevuse selle vahel, mida organisatsioon arvab sisseelamisprotsessina pakkuvat ja kuidas uus töötaja praktiliselt neid tegevusi tunnetab. Täpsemalt, organisatsioonid hindavad pakutavaid protsesse suuremaarvuliseks, kui töötajad neid tunnetavad, kuid on oluline arvesse võtta, et pakutavate tegevuste arv on positiivses korrelatsioonis uue töötaja sotsialiseerumisega. Veel enam, paremate tulemuste saavutamiseks võiksid sisseelamise tegevused olla mitte vabatahtlikud, vaid formaalselt esitletud ja kohustuslikud. Sellele tuginedes aitab töötajate hinnangute välja selgitamine sisseelamise tegevustele võrrelda, kas töötaja tajub organisatsiooni poolt kasutusel oleva tegevuse mõju samamoodi.

Ka Vanderslice ja Lu (2018) on kirja pannud sisseelamisprotsessi võtmetähtsusega osad, milleks on 1) esmamuljed, 2) ametlik orientatsiooniprogramm, 3) suhe juhiga, 4) mentorid ning 5) panus organisatsiooni arengusse. Esmamulje saab tekitada vaid korra ning seetõttu on oluline sellele tähelepanu pöörata, et uus inimene tunneks ennast ettevõttesse teretulnult.

Esmamuljet mõjutab positiivselt otsese juhi ning oma tiimiga tutvumine, samuti peamiste protsesside ja poliitikate tutvustamine (töörietus, palgapäev, hüvitised/boonused, töö kellaajad). Veel enam, tuleb tagada informatsioon töötaja jaoks oluliste baastadmiste kohta (tema töökoht, puhkeruum, tualetid, ligipääs töövahenditele). Positiivset esmamuljet aitab saavutada kolleegide initsiatiiv uue töötaja tervitamisel.

Ametliku orientatsiooni korraldamine kord aastas annab võimaluse vastastikuseid ootuseid peegeldada, kuid eeldab hästi välja töötatud tegevuskava, mille tulemusena omavahelist koostööd ja mõistmist edendada. Ühtlasi on ametlik sündmus hea võimalus anda ülevaade organisatsioonist (ajaloost, strateegiatest, finantsidest, tulevikuplaanidest) ning toodetest ja teenustest, erinevate osakondade tööülesannetest ja eesmärkidest, konkurentsieelistest. Lisaks loob võimaluse arutleda ettevõtte põhiväärtuste üle ja tugevdada sotsiaalseid suhteid. Suhtet juhiga võib pidada määravaks töötaja pühendumise tekkimisel ning oluline on juhi suhtlemis- ja kuulamisoskustesse investeerida. Tähelepanuta ei saa jätta ka tiimi- ja osakonnajuhtide arengut, et vajalik pädevus uue töötaja meeskonda liitmisel oleks olemas. Veel enam, juhi oluline oskus on konstruktiivne tagasisidestamine ning hoolivuse üles näitamine – huvitumine uuest töötajast kui inimesest. Juht peab olema teadlik, et iga uus tiimiliige muudab meeskonna grupidünaamikat ning uusi liikmeid ja nende rolli meeskonnas on tarvis tutvustada. (Vanderslice, Lu 2018)

Mentorite kaasamine sisseelamisprogrammi on samuti relevantne ning tulemuslik, pakkudes uuele töötajale tuge, olles vajalik kontakt kelle poole küsimuste korral pöörduda ning jagades veel omalt poolt vajalike sotsiaalseid kontakte. Mentor saab uue töötaja sisseelamist toetada, tundes omaalgatuslikult huvi töötaja käekäigu kohta, kuid tuleb teadvustada, et mentoriks ei sobi igäüks – juhendajate valimine võiks toimuda ametlikult ning sisaldada ka pidevat koolitamist. Uue töötaja sisseelamisprogrammiga on võimalik panustada ka organisatsiooni arengusse, kaasates uute töötajate ideed, vaated, oskused ja kogemused ettevõtte edusse. Lisaks tekib selliselt kiiremini kaasatuse tunne, kui pakkuda uuele töötajale ka huvitavaid projekte. (*Ibid*)

Nii Kleini ja Polini (2012), kui Vanderslice ja Lu (2018) esitatud praktilised soovitused sisseelamisprogrammi välja töötamiseks sisaldavad väga häid ja olulisi aspekte, mida organisatsioonid enda sisseelamisprogrammi välja töötamisel arvesse võtta saavad. See, kas ja kuidas esitatud ettepanekuid praktiseerida, sõltub organisatsiooni suurusest, eripäradest ja

tegevusalast sh ametikohtadest. Kindlasti on osad punktid olulisemad, kui teised ning sobivate strateegiliste tegevuste valiku peab iga ettevõtte ise tegema.

Kokkuvõtvalt leiab kirjanduses palju praktikaid ja soovitusi, mida hea sisseelamisprogramm sisaldada võiks, kuid tõestust, millised praktikad on toimivad ja edukad, on palju raskem leida. Põhjus võib peituda selles, et ühte kindlat valemit, mille järgi sisseelamisprogramm koostada, ei ole välja töötatud ning ka olemasolevaid sisseelamisprogramme tuleb pidevalt muuta ja kohendada. Võttes arvesse iga organisatsiooni eripärade olulisust sisseelamisprogrammi välja töötamisel, keskendubki järgmine peatükk lähemalt uuringus osalenud hotellidele ning töö empiirilisele osale.

2. UURIMISOBJEKTIDE KIRJELDUS JA UURIMUSE METOODIKA

2.1. Ülevaade organisatsioonist ja sisseelamise korraldusest

Antud magistritöö empiirilise osa uuringus osalenud hotellid kuuluvad suurde ettevõtete gruppi, mis on 100% Eesti kapitalil põhinev. Grupi 4 põhilist tegevusala on pakendite ja pakkematerjalide tootmine, kinnisvara arendamine ja haldamine, majutusteenuse pakkumine ja energiatootmine (Ireen Saealle e-kiri, 2023). Grupi muudab omapäraseks eesmärk tegutseda ühtse grupina, kus on esindatud väga erinevate valdkondade organisatsioonid.

Majutussektori teenusepakkujateks on kolmetärni *superior* hotell ning neljätärni *superior* hotell, mis pakuvad kokku töökohta 200-le inimesele. Lisaks majutusteenusele on hotellides restoranid, seminariruumid ja ka (päeva)spaa. Kuigi hotellid on erinevad oma teenuste taseme ja suuruse poolest, soovitakse personalijuhtimises rakendada sarnaseid praktikaid, sh võttes arvesse ka grupiüleseid personalijuhtimise strateegiaid. Personali struktuur ja ametikohad on hotellides sarnased ning mitmed ametikohad täidavad ülesandeid kahes majas – näiteks hotellide müügiosakond on kahe hotelli peale ühine, samuti haldus- ja personaliosakond. Mõlema hotelli tegevjuhi alluvuses on osakonnajuhid – toitlustusjuht, vastuvõtujuht, majapidamisjuht, spaajuht, kes juhivad enda meeskondasid. Hotellide struktuuri ülevaade on esitatud töö lisades (lisa 1).

Sisseelamise korralduse kohta koguti andmeid vaatluse ning dokumendianalüüsi kaudu. Sisseelamisega seotud tegevused on kirjalikult välja toodud vaid personalitöötaja ametijuhendis. Tulemustest selgus, et sisseelamisega seotud tegevustes osalevad personalipartner, tegevjuht, osakonnajuhid, aga ka töötajad. Mõlemas hotellis on kasutusel praktika, kus välja valitud kandidaat tuleb esmalt tööd vaatlema ning seejärel tehakse otsus tööle asumise suhtes. Kui kandidaat on andnud oma nõusoleku tööle asumiseks, tegeleb edasi personalipartner kogu dokumentatsiooni ja ametliku poolega. Töötajaga kokkuleppel

edastatakse vajalikud paberid kas digitaalselt või paber kandjal. Samuti edastab personalipartner kutse suhtluskanalitega liitumiseks, kust uus töötaja näeb kõikide töökaaslaste kontakte jpm (soodustused, motivatsioonisüsteem, üritused, uudised jne). Selleks on organisatsioonidel loodud erinevad sotsiaalmeedia grupid ning omanäoline kodulehekülg, mis on ligipääsetav vaid organisatsiooni töötajatele. Praktilise poolega, mis on seotud täpsemalt juba vahetuste ja graafikuga, tegeleb osakonnajuht.

Esimene tööpäev sisaldab erinevate dokumentidega tutvumist (ohutusjuhendid, töökorralduse reeglid, riskianalüüs), samuti uuele kolleegile maja tutvustamist, mille käigus on võimalik sel päeval tööl olijatel uut liiget ka omalt poolt tervitada. Ametlikku teavitamist uue töötaja tööle asumisest praktikas kasutusel ei ole ning info levib pigem väiksemates osakonnasisestes suhtlusgruppides. Alati tervitab uut inimest ka tegevjuht, kuid ei ole kirjutatud reeglit, millal seda tehakse. Tavaliselt toimub see esimese tööpäeva jooksul. Öö-töötaja puhul ei pruugi osakonnajuht ega tegevjuht töötajat esimesel tööpäeval (või isegi pikemalt) näha, sest ei ole välja kujunenud praktikat, et töötaja tuleks oma vahetuse välisel ajal organisatsiooniga tutvuma. Tööks vajalikud vahendid tagab osakonnajuht, vajadusel teiste kolleegidega koostöös (tegevjuht, IT jm). Suhtluskanalitena on kasutusel meililist, grupid sotsiaalvõrgustikes ning eraldi grupisisene veebileht. Tagasisidestamine toimub töö käigus jooksvalt ning paljudel juhtudel viiakse uue töötajaga pärast katseaga läbi vestlus, uurimaks kuidas seni läinud, mis on raskusi valmistanud, millega saab töötaja juba väga hästi hakkama ja pannakse paika edasised koostöö eesmärgid.

Töökohapõhise väljaõppe meetoditeks on enamasti kirjalikud juhendid ning praktiline juhendamine läbi tööülesannete täitmise. Eraldi koolitusplaane koostatud või kasutusel ei ole. Kuna hotellitöö on tihti graafiku alusel vahetustega, siis igale uuele inimesele kindlat juhendajat ei määrata. Edasi hindavad töötajate töösooritust vahetuse vanemad ja/või osakonnajuhid, kuid ajalisi eesmärke konkreetselt määratletud ei ole. Hotellides ei ole välja töötatud ametlikku sisseelamisprogrammi ning puuduvad formaalsed kirja pandud tegevused või tegevuskavad.

2.2. Uurimuse metoodika ja valimi kirjeldus

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on uute töötajate ootuste välja selgitamine sisseelamisprogrammile majutussektoris, olemasolevate sisseelamist toetavate personaliprotsesside ja -tegevuste analüüsimine, võrdlemine töötajate ootustega ning tulemustele tuginedes sisseelamise protsesside parendamine. Eesmärgi saavutamiseks on magistritöö kesksed uurimisküsimused:

1. Millised uue töötaja sisseelamist toetavad tegevused ja -protsessid on kasutusel majutussektoris?
2. Millised on uute töötajate ootused sisseelamise protsessile ja -tegevustele?
3. Milliseid tegevusi peaks sisseelamisprogramm sisaldama, võttes arvesse majutussektori ametikohtade eripärasid?

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kasutati uurimismetoodikas esmaste andmete kogumismeetodit ehk koguti kvantitatiivseid andmeid ankeetküsitluse kaudu. Küsimustikus paluti hinnata ettevõtte sisseelamisprotsesse, uuriti tegureid, mida peavad töötajad sisseelamise korraldamisel oluliseks ning paluti esitada ettepanekuid sisseelamise parendamiseks.

Ankeetküsitluses osalesid 2022.a hotellidega liitunud töötajad, kes on uuringu läbiviimise hetkel jätkuvalt majutusasutustega lepingulises töösuhtes. Valimi moodustavad hotellide 102 töötajat, kellega on sõlmitud töö- või käsundusleping. Need töötajad on ametisse asunud hiljuti, olles sisseelamistegevused just läbinud või alles läbimas ning nende hinnangud annavad kõige asjakohasema ülevaate olukorrale. Valimi tüübiks on ekspertvalim ning valik on tehtud eesmärgiga saada asjakohast infot sisseelamise korraldamisele. Valimisse kuuluvate töötajate nimekiri koostati organisatsioonides kasutusel oleva personaliprogrammi *Microsoft Dynamics AX (Axapta)* abil. Ankeetküsitlus koostati *Google Forms* keskkonnas eesti ja vene keeles ning edastati vastamiseks läbi ettevõtte suhtluskanalite. Valimisse kuulus 61 töölepingulist töötajat ning 41 käsunduslepinguga ehk hooajalist töötajat. Küsimustikud on esitatud töö lisades (lisad 2 ja 3).

Küsimustik koostati avatud ja suletud küsimustega. Lahtiste ehk avatud küsimuste eesmärgiks on anda töötajatele võimalus ettepanekute esitamiseks, kinniste küsimuste vastuste põhjal kaardistatakse olemasoleva sisseelamisprogrammi hinnang ja -ootused. Küsimustiku koostamise aluseks on erinevad teoreetilised seisukohad nagu Baueri (2015) 4C mudel, Kleini

ja Heuseri (2008) IWG mudel ning Steini ja Christianseni (2010) käsitlus sisseelamisprogrammist. Küsimustiku kategooriate välja töötamisel on arvesse võetud nimetatud teoreetilisi käsitlusi, kombineerides need antud magistritöö uurimisküsimustele vastuste leidmise jaoks kõige sobivamaks. Juhendamise ja selgitamise punktide sisu on täiendatud praktiliste oskuste omandamise tagamiseks sobilike väidetega silmas pidades, et hotellitöötaja sisseelamise puhul tuleb sügavuti keskenduda just ametialase väljaõppe kindlustamisele. Sellest tulenevalt on küsimustiku kategooriad 1) informeerimine, 2) juhendamine ja väljaõpe, 3) organisatsioonikultuur ning 4) sotsialiseerumine. Kõigepealt koguti sisseelamise läbinud töötajatelt hinnanguid enda kogemuse kohta ning seejärel paluti hinnata nende tegevuste olulisust töötaja jaoks. Neid väiteid paluti hinnata 5-pallisel *Likerti* skaalal. Lisaks sooviti välja selgitada üldist rahulolu läbitud sisseelamisprogrammile jah/ei vastuste abil. Veel koguti taustaandmeid vastanute vanuse, töösuhte ning ametikoha/osakonna kohta. Küsimustiku lõpus oli võimalus esitada ettepanekuid hinnatava olukorra parendamiseks. Küsimustiku väidete koostamisel tugineti teises peatükis välja toodud teoreetilistele käsitlustele (Klein ja Heuser 2008, Booz Allen Hamilton 2008, Stein ja Christiansen 2010, Bauer 2015) ja praktilistele soovitudele (Klein ja Polin 2012, Vanderslice ja Lu 2018), lisaks Grillo ja Kimi (2015) (väited 5.8, 5.10, 5.12, 5.25, 5.27, 7.1, 7.5) ning Kumar ja Pandey (2017) varasemalt läbi viidud uuringute küsimustikele (väited 5.4, 5.10, 5.11, 5.15).

Andmete analüüsiks küsimuste vastused kodeeriti ning andmeid töödeldi tabelarvutusprogrammis *Microsoft Excel* ning andmetöötlusprogrammis *SPSS Statistics* (29.0). Tulemuste analüüsimiseks kasutati kaalutud keskmiste, standardhälvete ning usaldusvahemike leidmist. Seoste uurimiseks kasutati korrelatsioonanalüüsi. Analüüsiti vastajate hinnanguid, -rahulolu ja -ootuseid ametikohtade ning töösuhte vormi võrdluses. Küsimuste usaldusväärsust kontrolliti läbi Cronbach'i *alfa*, mille abil saab hinnata valimi reliaablust. Kõikide väidete kategooriate Cronbach'i α oli $\geq 0,7$, mille järgi võib tulemusi pidada usaldusväärseks ning reliaablust väga heaks. Küsimustiku valiidsust aitas tagada varasemates uuringutes kasutatud sõnastuse järgimine, küsimuste koostamine vastajate jaoks arusaadavalt ning vastamise võimaldamine neile tuttavas suhtluskeeles. Tulemusi analüüsiti teemablokkide kaupa eraldi ning võrreldi teemablokke ka omavahel.

3. UURIMISTULEMUSED JA ANALÜÜS

3.1. Üldandmed

Veebipõhine ankeetküsitlus edastati 102-le hotellitöötajale ning vastuseid laekus tagasi 79, mis teeb küsimustiku vastamise määraks 77%. Seda võib pidada heaks tulemuseks, mille põhjal majutusettevõtete töötajate sisseelamisprogrammis järeldusi teha.

Küsimustiku taustandmetest sooviti teada töötaja vanust ning millise töösuhte alusel koostöö toimub. Kuna hotellisektoris on suur osakaal hooajatöölistel, sooviti teada ka seda, kas töötaja on organisatsioonis esimest hooaega või juba korduvat. Veel enam, eristada tuli enda osakond, analüüsima hinnanguid ja ootuseid ametikohtade eripärasid arvesse võttes.

Vanuseline jaotus osakondade lõikes on esitatud tabelis 3. Vastajate üldine keskmine vanus on 26-aastat. Osakondade lõikes on kõige kõrgema keskmise vanusega restorani köögipersonal ning majapidamisosakonna personal.

Tabel 3. Uuringus osalenute vanuseline jaotus

Osakond	Vastajate arv	Min. vanus (aastates)	Max. vanus (aastates)	Keskmine vanus M (aastates)
Vastuvõtuosakond	13	19	30	22
Majapidamisosakond	11	28	41	32
Spaa	10	20	23	22
Restoran teenindus	33	18	50	24
Restoran köök	12	20	56	33

Allikas: autori koostatud

Restorani teenindajate seas on vanuse ülemine ja alumine piir suurima varieeruvusega, kusjuures noorim teenindaja on 18-aastane ning vanim 50-aastane. Spaaosakonnas on vastajate

vanused kõige vähem varieeruvad ning keskmine vanus samaväärne vastuvõtuosakonna omaga (22a).

Lepingu tüübi alusel oli vastajate seas töölepingulisi 51%, kellest 88% on tööl esimest hooaega st pole varem organisatsioonis töötanud. Käsunduslepinguga töötajaid oli vastavalt 49% ning sarnaselt 85% vastajatest on tööl esimest hooaega. Selle põhjal võib järeldada, et enamus uutest töötajatest värvatakse organisatsioonidesse esimest korda ehk uute inimeste näol, kes ei ole ettevõtetega tuttavad ning püsivaid hooajatöötajaid hotellidesse viimase aasta jooksul lisandunud ei ole. Järgmisena on välja toodud vastanute osakaalud osakondade lõikes (tabel 4).

Tabel 4. Uuringus osalemine osakondade kaupa

Osakond	Vastajate arv	Vastajate %	Valimi esindatus osakondades	Vastanute osakaal osakondade lõikes
Vastuvõtuosakond	13	16%	15	87%
Majapidamisosakond	11	14%	18	61%
Spaa	10	13%	10	100%
Restoran teenindus	33	42%	39	85%
Restoran köök	12	15%	20	60%

Allikas: autori koostatud

Kõikide osakondade võrdluses oli töötajate osaluse määr $\geq 60\%$. Kõige väiksema osakaaluga on restorani köögipersonali ning majapidamisosakonna osavõtt. Aktiivseim oli spaa osakond, kus vastajate osalemise määr oli 100%.

3.2. Hinnangud sisseelamise korraldusele

Sisseelamisprotsesse kirjeldavad väited, kus paluti hinnata läbitud tegevusi, jagati nelja teemablokki ja leiti nende keskmised väärtused ning vastuste hajuvused standardhälbe abil, mis on esitatud tabelis 5. Seejärel võrreldi kategooriate keskmiseid omavahel, et selgitada välja kõige positiivsemad hinnangud saanud väited. Hinnangute võrdlemiseks leiti väidete usaldusvahemikke ning seoste analüüsimisel kasutati korrelatsioonanalüüsi.

Tabel 5. Hotellitöötajate hinnangute keskväärtused ja standardhälbed sisseelamise kogemusele kategooriate lõikes

	Keskmine M	Standardhälve SD
Informeerimine	4,1	0,69
Juhendamine ja väljaõpe töökohal	3,8	0,56
Organisatsioonikultuur	3,9	0,35
Sotsialiseerumine	3,8	0,19

Allikas: autori koostatud

Kategooriate keskmiste tulemustest on kõige kõrgema tagasiside hinnangu saanud informeerimise teemabloki väited. Sellest saab järeldada, et sisseelamisprotsessides on enim tähelepanu pööratud esmase informatsiooni jagamisele, kuhu kuulub töökorralduslike dokumentide -, töökoha ja töötingimuste tutvustamine, ringkäigu korraldamine ettevõttes, samuti tööks vajalike vahendite võimaldamine. Mõnevõrra madalamalt on hinnatud organisatsioonikultuuri puudutavaid väiteid. Viimastest võrdselt 0,1 punkti võrra madalama keskmisega on hinnatud juhendamist ja väljaõpet töökohal, samuti sotsialiseerumise väiteid. Kokkuvõtvalt on aga kategooriate tulemused pigem kõrged ning hinnangute erinevus on minimaalne. Kategooriate standardhälbed näitavad vastuste väikest hajuvust, mille põhjal võib arvata, et vastajad on olnud üksmeelsed ning osakondade lõikes kogemused ei erine. Järgmisena on välja toodud sisseelamise korraldamist hindavate väidete keskväärtused ja standardhälbed teemabloki väidete kaupa. Esimese kategooria väidete tulemused on koondatud tabelisse 6.

Kõikide kategooriate võrdluses oldi sisseelamist toetavate tegevuste korraldamises enim rahul informeerimise kategooria tegevuste korraldamisega. Tabelist on näha, et väidete keskmised on valdavalt väga kõrged. Selgub, et töötajad viiakse vajaliku infoga kurssi juba enne esimest tööpäeva ($M=4,23$), neile tutvustatakse hästi töötingimusi ($M=4,47$) ning hoolitsetakse selle eest, et töötajal oleksid töö tegemiseks vajalikud vahendid ($M=4,66$). Antud väidete standardhälbed näitavad vastuste minimaalset hajuvust, mille põhjal võib järeldada, et vastajate kogemus nende tegevustega oluliselt ei erine. Küll aga esineb suurem vastuste hajuvus väidete puhul nagu esimesel tööpäeval töökorralduslike dokumentidega tutvumine ($SD=1,28$) ning ringkäik ettevõttes ja oluliste ruumide tutvustamine ($SD=1,12$). Nende väidete suured

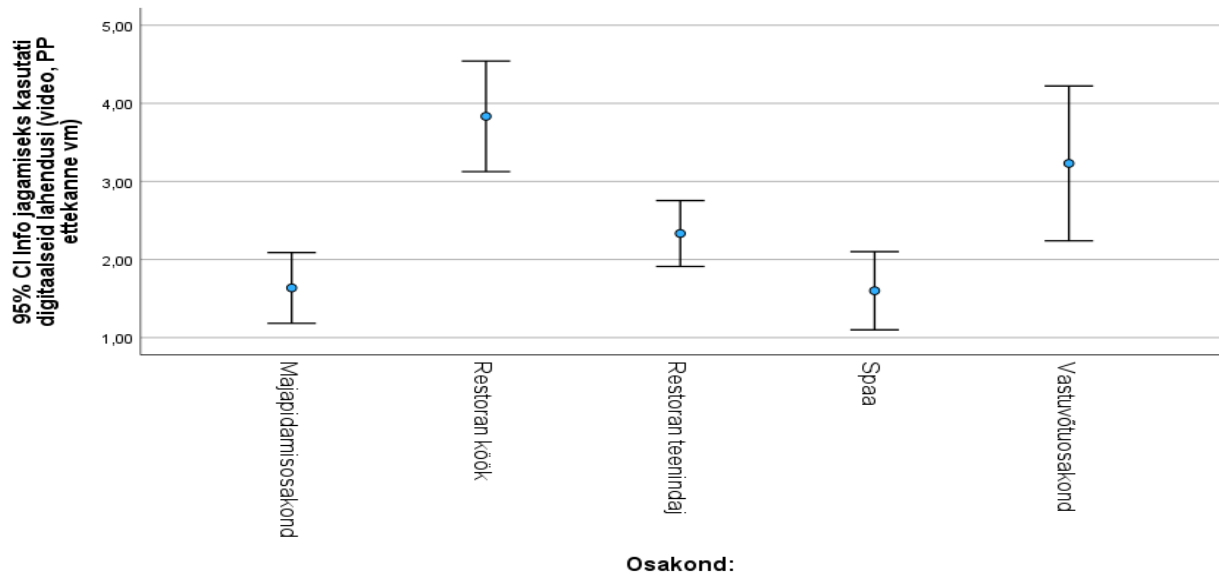
standardhälbed ning keskmised väärtused näitavad, et töötajate kogemused nende tegevustega erinevad suuresti.

Tabel 6. Informeerimise kategooria väidete hinnangud sisseelamise korraldamisel

	Keskmine M	Standardhälve SD
Mulle saadeti enne esimest tööpäeva tööks vajalikku infot	4,23	0,90
Ma tutvusin esimesel tööpäeval töökorralduslike dokumentidega (töökorralduse reeglid, ohutusjuhendid jm)	3,81	1,28
Mulle tutvustati töötingimusi – töökorraldus, tööaeg, töö tasustamine, puhkused	4,47	0,67
Mulle võimaldati töö tegemiseks vajalikud vahendid ja ligipääsud	4,66	0,57
Info jagamiseks kasutati digitaalseid lahendusi (video, PP ettekanne vm)	2,52	1,36
Mulle tehti ettevõttes ringkäik ja näidati tähtsamaid ruume (puhkeruum, tualetid, kontor)	4,29	1,12
Mulle tutvustati minu töökohta ja töökorraldust töökohal	4,63	0,60

Allikas: autori koostatud

Alagrupi väidetest hinnati kõige madalamalt info jagamiseks digitaalsete vahendite kasutamist ($M=2,52$) ning vastuste seas on samuti kõrge hajuvus ($SD= 1,36$). Et aru saada, kuidas varieerub väite hinnang osakondade lõikes, leiti antud väite usaldusvahemikud, mis on kujutatud joonisel 3. Tulemustest selgub, et märkimisväärselt erineb restorani köögipersonali kogemus majapidamise-, spaa- ja restorani töötajate omast. Kõige enam kattuvad omavahel köögi- ja vastuvõtuosakonna hinnangud, kus on digitaalseid võimalusi kasutatud enim. Pigem või üldse ei nõustu digitaalsete võimaluste kasutamise väitega majapidamisosakond ning spaatöötajad ning ka restorani teenindajate vastused viitavad lahenduste mittepraktiseerimisele. Organisatsioonis tervikuna ei ole digitaalsete vahendite kasutamine sisseelamise tegevustes tulemuslik ning vajaks ühtlustamist.



Joonis 3. Väite „Info jagamiseks kasutati digitaalseid lahendusi (video, PP ettekanne vm)“ usaldusvahemikud osakondade lõikes
Allikas: autori koostatud

Juhendamise ja väljaõppe alagrupi (tabel 7) madalaima keskväärtuse ($M=2,89$) ja suure hajuvusega ($SD=1,42$) on vastuste tulemus väitele, mis uurib arengualaste võimaluste selgitamisest uuele töötajale. Teisalt selgub, et töötajatele on tagatud piisav väljaõpe ja juhendamine, et oma töö eesmärged saavutada ($M=4,22$, $SD=0,95$), kuid kõikidele töötajatele ei ole tagatud kindlat mentorit ($M=3,1$, $SD=1,39$) või võimaldatud uue töötaja väljaõppe materjali ($M=3,38$, $SD=1,48$). Samuti nähtub vastustest otsese juhi poolt piisav tagasisidestamine ($M=4,26$), kuid kogemused ise juhile tagasiside andmisega on erinevad ($M=3,87$, $SD=1,33$). Juhendamise ning väljaõppe teemabloki väidete puhul on märkimisväärne hinnangute varieerumine, mistõttu uuriti korrelatsioonanalüüsi abil, millised protsessid on omavahel tugevamalt seotud. Positiivselt on korreleerunud väide „Mulle tagati piisav väljaõpe, et saaksin töö eesmärged edukalt saavutada“ väitega „Mulle selgitati minu töö hindamiseks kasutatavaid mõõdikuid ($r=0,65$)“. Selle põhjal saab järeldada, et kui töötajatele tagatakse piisav väljaõpe, aitab see neil edukamalt mõista nende tööle hinnangu andmise põhimõtteid. Veel on positiivselt korreleerunud väide „Mulle anti selge ülevaade ametialastest arenguvõimalustest“ väitega „Mulle määrati kindel juhendaja (mentor) ($r=0,55$)“. Selle põhjal saab väita, et töötajad, kellele määratakse sisseelamise käigus kindel juhendaja, saavad piisavalt informatsiooni ka ametialaste arenguvõimaluste kohta.

Tabel 7. Kategooria juhendamine ja väljaõpe töökohal väidete hinnangud sisseelamise korraldamisel

	Keskmine M	Standardhälve SD
Mulle määrati kindel juhendaja (mentor)	3,1	1,39
Mulle anti uue töötaja väljaõppe materjal	3,38	1,48
Ma sain (otseselt juhilt) selge ülevaate oma töö eesmärkidest ja ootustest töösooritusele	4,0	1,05
Mulle tagati piisav juhendamine ja väljaõpe, et saaksin töö eesmärged edukalt saavutada	4,22	0,85
Ma tean kelle poole pöörduda, kui vajan oma töös abi	4,84	0,37
Mulle selgitati minu töö hindamiseks kasutatavaid mõõdikuid	3,53	1,42
Mulle anti selge ülevaade ametialastest arenguvõimalustest	2,89	1,42
Olen saanud otseselt juhilt piisavat tagasisidet töösooritusele	4,24	0,86
Olen ise saanud oma otsesele juhile tagasisidet anda	3,87	1,33
Mind on kaasatud tööga seonduvatesse aruteludesse	4,1	1,03

Allikas: autori koostatud

Lisaks eelnevale on omavahel positiivselt korreleerunud väited „Mulle selgitati minu töö hindamiseks kasutatavaid mõõdikuid“ ning „Olen saanud otseselt juhilt piisavat tagasisidet töösooritusele“ ($r=0,54$). Seega aitab otsese juhi tagasiside töötajatel töötulemuste hindamiseks kasutusel olevaid mõõdikuid paremini mõista. Selgus, et negatiivse korrelatsiooniga on väited „Mulle määrati kindel juhendaja (mentor)“ ning „Olen ise saanud oma otsesele juhile tagasisidet anda“ ($r=-0,13$).

Organisatsioonikultuuri tutvustavate tegevuste väidete tulemustest selgub taas hinnangute suur varieerumine, mille põhjal võib väita, et uued töötajad on organisatsioonikultuuri toetavad tegevused läbinud erinevalt (tabel 8). Kõige enam erinevad kogemused ettevõtte eesmärgi, struktuuri ja ajaloo tutvustamisel uuele töötajale ($M=3,53$, $SD=1,36$), organisatsiooni käitumistavade tutvustamise puhul ($M=3,62$, $SD=1,21$) ning töö tähenduslikkuse selgitamisel ($M=3,68$, $SD=1,36$). Küll aga ühtivad suure enamuse väärtused ettevõtte omadega ($M=4,29$) ja tuntakse end meeskonda hästi sulandunult ($M=4,46$).

Tabel 8. Organisatsioonikultuuri kategooria väidete hinnangud sisseelamise korraldamisel

	Keskmine M	Standardhälve SD
Mulle tutvustati ettevõtte eesmärged (sh missiooni ja visiooni), struktuuri, ajalugu	3,53	1,36
Mulle tutvustati ettevõtte tooteid ja teenuseid	3,72	1,03
Mulle tutvustati organisatsiooni käitumistavasid (tähtpäevad, üritused)	3,62	1,21
Tunnen end ettevõttesse ja meeskonda hästi sulandunult	4,46	0,94
Mulle on selged ettevõtte väärtused ja oman ise samu väärtuseid	4,29	0,89
Mulle selgitati minu töö tähenduslikkust organisatsioonis	3,68	1,36

Allikas: autori koostatud

Organisatsioonikultuuri väidete korrelatsioonanalüüsist selgus, et väide “Mulle tutvustati ettevõtte eesmärged (sh missiooni ja visiooni), struktuuri, ajalugu” on (tugevalt) positiivselt korreleerunud väidetega “Mulle tutvustati organisatsiooni käitumistavasid (tähtpäevad, üritused) ($r=0,85$); “Mulle selgitati minu töö tähenduslikkust organisatsioonis ($r=0,63$) ning “Tunnen end ettevõttesse ja meeskonda hästi sulandunult ($r=0,51$). Seega mida edukamalt on sisseelamise käigus tutvustatud organisatsiooni eesmärged, struktuuri ja ajalugu, seda tulemuslikum on töötajate arusaam käitumistavade, töö tähenduslikkusest ning organisatsiooni sulandumisest. Tabel 9 keskendub edasi sotsialiseerumise alagrupi hinnangutele.

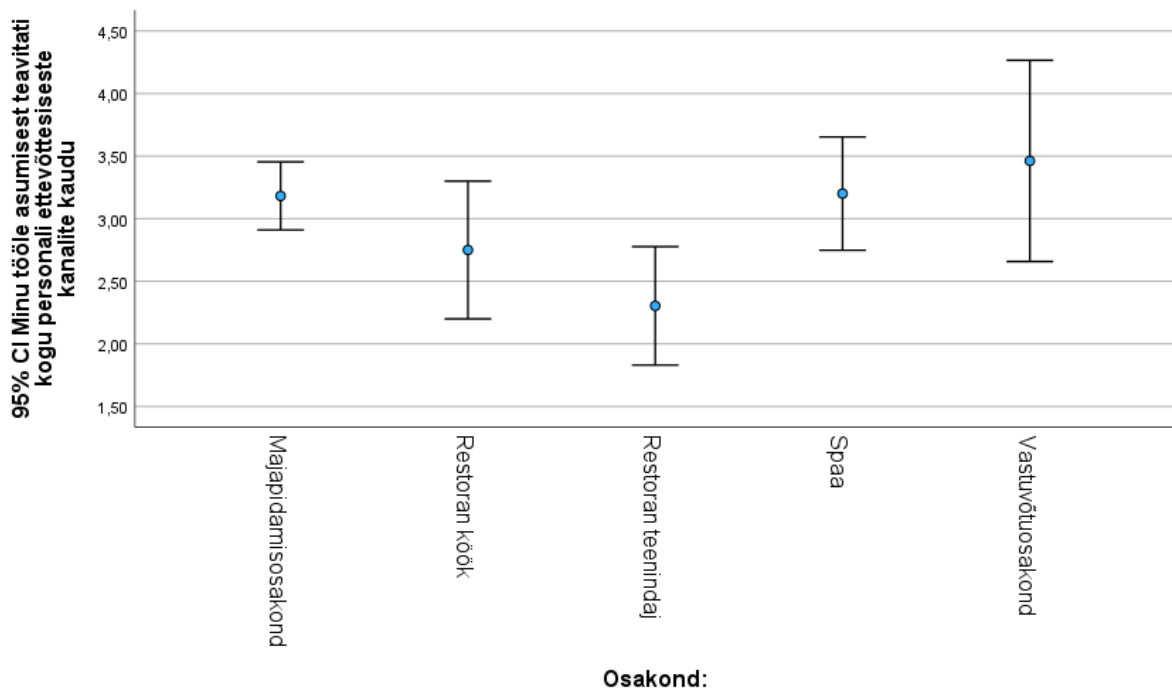
Tabel 9. Sotsialiseerumise kategooria väidete hinnangud sisseelamise korraldamisel

	Keskmine M	Standardhälve SD
Olen tutvunud tegevjuhiga	3,66	1,47
Mul oli esimesel päeval oma otsese juhiga vestlus	4,13	1,25
Minu tööle asumisest teavitati kogu personali ettevõttesiseste kanalite kaudu	2,80	1,17
Mind tutvustati tiimiliikmetele ja teistele töötajatele	3,92	1,26
Mul on info ja ligipääs tööks vajalikele kontaktidele	4,53	0,84
Ettevõtte on korraldanud tegevusi personali sotsialiseerumiseks	3,97	1,14

Allikas: autori koostatud

Sotsialiseerumise kategooria väidete hinnangute keskvaartused näitavad, et kõige edukamalt on uutele töötajatele jagatud infot tööks vajaliku sotsiaalse võrgustiku kättesaadavuse osas ($M=4,53$). Kõige vähem ollakse nõus väitega „Minu tööle asumisest teavitati kogu personali ettevõtte siseste kanalite kaudu” ($M=2,80$), kuid kuna antud väite $SD=1,17$ võib siit järeldada vastajate erinevaid kogemusi selle tegevusega seonduvalt.

Mõistmaks, kuidas erineb uue töötaja tööle asumisest teavitamise protsess osakondade võrdluses, leiti antud väite hinnangute usaldusvahemikud, mis on välja toodud joonisel 4. Võrdlusest selgub, et nelja osakonna hinnangud kattuvad omavahel pigem tugevalt, mistõttu ei ole statistiliselt põhjust kinnitada tegevusega seonduvalt erisugust kogemust. Samuti langevad kokku restorani personali (köök ja teenindajad) hinnangute usaldusvahemikud, mis viitab kogemuse ühetaolisusele.



Joonis 4. Väite „Minu tööle asumisest teavitati kogu personali ettevõttesiseste kanalite kaudu“ usaldusvahemikud

Allikas: autori koostatud

Järgmiseks on võrreldud sisseelamise kategooriate hinnangute keskvaartuseid ja standardhälbeid töösuhte tüübi alusel (tabel 10). Tulemustest selgub, et hinnang informeerimisega seotud sisseelamistegevustele on kõrgem töölepinguga töötajate puhul.

Sellest tulenevalt peab arvesse võtma, et hooajatöötajatele esmase teabe edastamine ei ole organisatsioonidel edukalt õnnestunud ja vajab tähelepanu ning edasiarendust.

Tabel 10. Hinnangud sisseelamise korraldusele töösuhte alusel

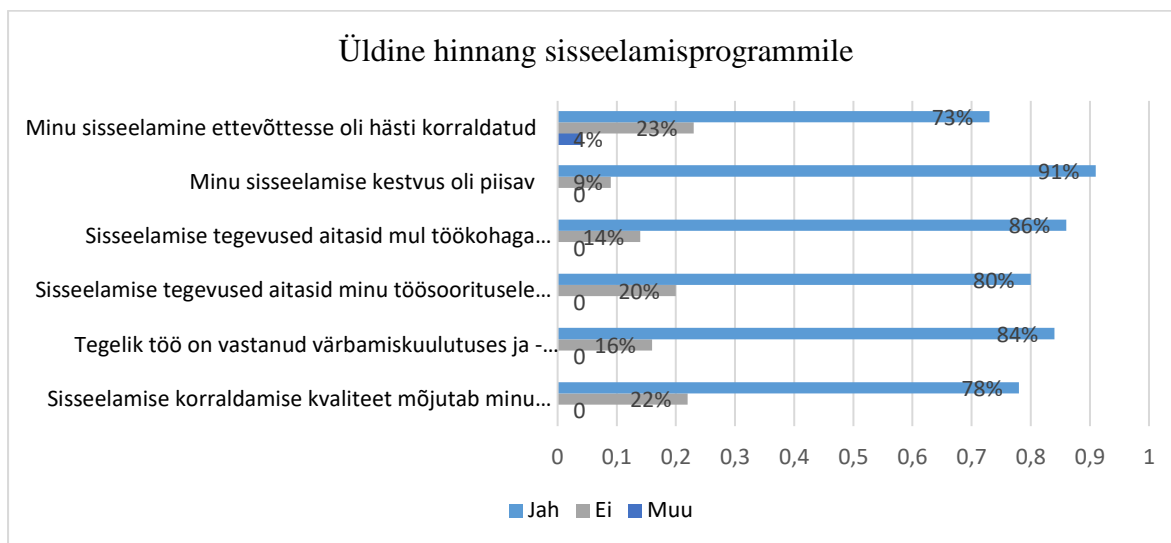
	Tööleping		Käsundusleping	
	keskmine M	standardhälve SD	keskmine M	standardhälve SD
Informeerimine	4,31	0,88	3,85	0,90
Juhendamine ja väljaõpe töökohal	3,88	1,09	3,75	1,11
Organisatsioonikultuur	3,99	1,15	3,78	1,11
Sotsialiseerumine	4,21	1,04	3,45	1,19

Allikas: autori koostatud

Juhendamise ja väljaõppega seotud sisseelamistegevuste hinnangud töösuhte võrdluses on väga sarnased, kuid antud kategooria hajuvuse määrad on pigem suured. Seega on oluline analüüsida, millest sõltuvalt on töötajate kogemused nende tegevustega seoses erinevad. Organisatsioonikultuuri puudutavate sisseelamistegevuste hinnangud töösuhte võrdluses on saanud küllaltki sarnase tulemuse, mõnevõrra on töölepinguliste töötajate kogemus kultuuriliste tegevustega olnud parem, kuid taas näitavad tulemused vastuste hajuvust. Märkimisväärselt suur erinevus on hinnangutes, mis on seotud sotsialiseerumise tegevustega. Nimelt on töölepinguga töötajad sellekohaseid tegevusi hinnanud oluliselt kõrgemalt ($M=4,21$), kui käsunduslepinguga töötajad ($M=3,45$). Kategooria standardhälbed on samuti suured, mille põhjal saab väita, et mõlemas töösuhte grupis on töötajate tunnetus tegevuste hindamisel erisugune.

Lisaks sisseelamisprotsesside hinnangutele paluti töötajatel vastata jah/ei küsimustega kogu sisseelamise kogemuse ehk sisseelamisprogrammi kohta, kus oli „Muu“ vastusevariandi puhul võimalus ka kommentaaride ja täpsustuste esitamiseks. Tulemused on esitatud joonisel 5. Nende tulemuste põhjal on uued töötajad statistiliselt organisatsioonides kasutusel olevate sisseelamistegevuste korraldamisega rahul. 91% vastanutest on kinnitanud, et nende sisseelamise kestvus oli piisav. Silmas pidades, et uue töötaja sisseelamisele keskendutakse hotellides katseaja perioodil, saab sisseelamisprogrammi kestvuse välja töötamisel seda arvestada. „Ei“ vastuste suurem osakaal esines väidetel „Minu sisseelamine ettevõttesse oli hästi korraldatud“ (23%) ning „Sisseelamise kvaliteet mõjutab minu jäämist ettevõttesse“ (22%). Kui teise väite vastuseid organisatsioon ise mõjutada ei saa, siis sellega, et kõikide uute

töötajate sisseelamine oleks organisatsioonis hästi planeeritud ja läbi viidud, saab tööandja tegeleda.



Joonis 5. Üldised hinnangud sisseelamisprogrammile

Allikas: autori koostatud

Ettepanekutena on vastajad kõige enam välja toonud ühtse väljaõppesüsteemi loomist ja -tagamist ning võimalusel kindla juhendaja määramist. Vajalikuks peetakse uue töötaja tutvustamist kõikidele asjaosalistele, kellega tulevikus koostööd tehakse. Samuti hinnatakse oluliseks uue töötaja kaasamist ühistesse grupivestlustesse, koosviibimistele jm. Veel on esitatud ettepanek uue töötaja kolleegidele, kes võiksid ise olla proaktiivsed ning uue tulijaga suhtlemist alustada.

3.3. Ootused sisseelamise korraldusele

Küsimustiku teises osas paluti hinnata erinevate sisseelamisprotsesside olulisust uute töötajate jaoks. Edasine analüüs keskendubki tulemustele, milles antakse ülevaade ootustest sisseelamisele, tuginedes samale neljale kategooriale. Tabelis 11 on välja toodud sisseelamisprotsessi tegevuste olulisuse keskväärtused koos standardhälbe kategooriate üldises võrdluses.

Tabel 11. Sisseelamisprogrammi tegevuste olulisus hotellitöötajate seas kategooriate lõikes

	Keskmine M	Standardhälve SD
Informeerimine	4,41	0,84
Juhendamine ja väljaõpe töökohal	4,16	0,29
Organisatsioonikultuur	3,98	0,17
Sotsialiseerumine	4,05	0,39

Allikas: autori koostatud

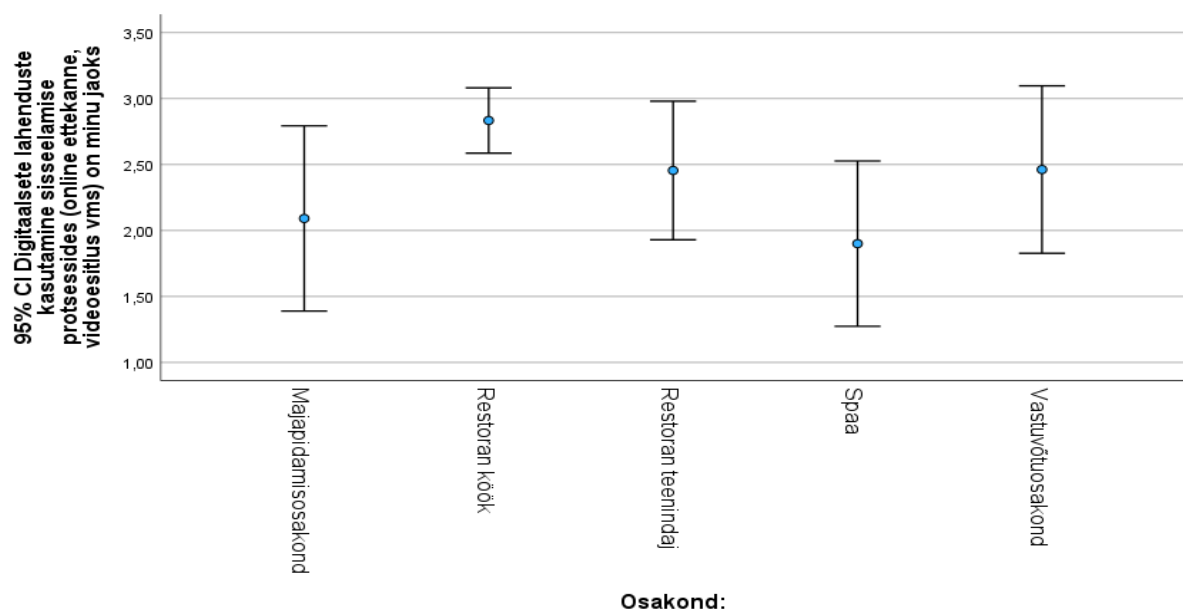
Kategooriate keskmiste ja standardhälvete järgi võib tõdeda, et töötajate jaoks on sisseelamisprotsesside tegevused pigem- või väga olulised. See viitab olukorrale, kus töötajate jaoks on tähtis kogu sisseelamisprogramm terviklikult ja kategooriate lõikes ei ole vähemtähtsaid või –olulisi tegevusi. Eraldi välja tuues peetakse informeerimise kategooria tegevusi kõige olulisemaks ning eelpool avaldatud kogemushinnangud kinnitavad, et selle kategooria tegevused on hotellides ka kõige efektiivsemalt korraldatud. Siinkohal mängib kindlasti rolli töö iseloom, sest baasteadmised on töösoorituse suureks eelduseks. Järgnevalt on esitatud sisseelamisprotsesside ja -tegevuste olulisuse hinnangud kategooriate lõikes koos keskmiste ja standardhälvetega (tabel 12).

Tabel 12. Informeerimise kategooria väidete olulisus töötajate jaoks sisseelamise korraldamisel

	Keskmine M	Standardhälve SD
Tööga seotud info jagamine enne esimest tööpäeva	4,71	0,83
Töökorralduslike dokumentide tutvustamine (töökorralduse reeglid, ohutusjuhendid jm)	4,57	0,72
Töötingimuste tutvustamine – töökorraldus, tööaeg, töö tasustamine, puhkused	4,91	0,33
Töö tegemiseks vajalike vahendite ja ligipääsude võimaldamine	4,90	0,30
Digitaalsete lahenduste kasutamine sisseelamise protsessides (<i>online</i> ettekanne, videoesitlus vms)	2,39	1,17
Ringkäik ettevõttes ja tähtsamate ruumide asukohtade näitamine (puhkeruum, tualetid, kontor)	4,54	0,73
Oma töökoha ja töökorralduse tutvustamine	4,85	0,36

Allikas: autori koostatud

Informeerimise ehk esmaste baasteadmiste jagamise väidete tulemustest selgub, et suurema osa vastajate jaoks on nimetatud tegevused ühtmoodi olulised. Kõige olulisemaks peavad uued hotellitöötajad töötingimuste tutvustamist ning töö tegemiseks vajalike vahendite ja ligipääsude võimaldamist. Oluline on ka oma töökoha ja töökorralduse tutvustamine, samuti tööga seotud info saamine enne esimest tööpäeva. Kõik teemabloki väited on vastajaile pigem või väga olulised, vaid ühe erinevusega. Digitaalsete lahenduste kasutamine sisseelamise protsessides ei ole kõigi jaoks oluline ($M=2,39$, $SD=1,17$). Et näha tegevuse olulisuse varieeruvust osakondade lõikes, leiti vastuste usaldusvahemikud, mis on esitatud joonisel 6.



Joonis 6. Väite „Digitaalsete lahenduste kasutamine sisseelamise protsessides (online ettekanne, videoesitlus vms)“ olulisuse tulemuste usaldusvahemik
Allikas: autori koostatud

Usaldusvahemike kattumine kinnitab antud tegevuse väheolulisuse ühetaolisust kõikide osakondade jaoks. Vastajate hinnangute põhjal organisatsioonides pigem ei kasutata sisseelamisprotsessides digitaalseid lahendusi ning tulemuste põhjal ei ole see aspekt töötajate jaoks ka oluline.

Juhendamise ja väljaõppe kategooria väidetest (tabel 13) peetakse olulisimaks piisava väljaõppe tagamist, et edukalt töö eesmärged saavutada ning selge ülevaate saamist töö eesmärkidest ja ootustest töösooritusele. See kinnitab, et uued töötajad on motiveeritud saavutama häid tulemusi ning efektiivsust.

Tabel 13. Kategooria juhendamine ja väljaõpe töökohal väidete olulisus töötajate jaoks sisseelamise korraldamisel

	Keskmine M	Standardhälve SD
Kindla juhendaja (mentori) määramine	3,67	1
Uue töötaja väljaõppe materjali saamine	4,1	1,40
Selge ülevaate saamine oma töö eesmärkidest ja ootustest töösooritusele	4,44	0,90
Piisava juhendamise ja väljaõppe tagamine, et edukalt töö eesmärged saavutada	4,70	0,46
Tagasiside saamine töösooritusele (otseselt juhilt)	4,23	0,86
Võimalus anda otsesele juhile ise tagasisidet	3,95	1,11
Ametialaste arenguvõimaluste (sh koolitused) tutvustamine	4,04	1,05
Töoga seotud aruteludesse kaasamine	4,18	1,04

Allikas: autori koostatud

Pigem- või täiesti oluliseks peetakse veel tagasiside saamist otseselt juhilt ($M = 4,23$) ning tööga seotud aruteludesse kaasamist ($M = 4,18$). Ametialaste arenguvõimaluste tutvustamine ja uue töötaja väljaõppe materjali saamine on töötajate jaoks pigem oluline, kuid vastuste hajuvus on suurem.

Kategooriate võrdluses on organisatsioonikultuuriga seotud tegevused mõnevõrra madalama tulemusega (tabel 14), mille põhjal saab arvata, et antud teemabloki väited on teistega võrreldes vastajate seas teisejärgulised. Organisatsioonikultuuri tegevustest peetakse kõige olulisemaks ettevõtte toodete ja teenuste tutvustamist ($M = 4,25$), aga tähtsaks peetakse ka ettevõttega samade väärtuste jagamist ($M = 4,04$). Võrdselt pigem olulised on ettevõtte poolt korraldatud üritused personalile ning organisatsiooni käitumistavade nagu sünnipäevade tähistamine, üritused jm tutvustamine. Veel saab täheldada, et antud teemabloki vastuste standardhälbed on ühed suurimad, mis viitavad, et osa töötajate jaoks on need tegevused olulisemad, kui teiste jaoks.

Tabel 14. Organisatsioonikultuuri kategooria väidete olulisus töötajate jaoks sisseelamise korraldamisel

	Keskmine M	Standardhälve SD
Ettevõtte eesmärkide (sh missiooni ja visiooni), struktuuri, ajaloo tutvustamine	3,75	1,08
Ettevõtte toodete ja teenuste tutvustamine	4,25	1,01
Organisatsiooni käitumistavade (tähtpäevad, üritused) tutvustamine	3,95	1,03
Ettevõtte poolt korraldatud üritused personali sotsialiseerumiseks	3,95	1,07
Ettevõttega samade väärtuste jagamine	4,04	0,99

Allikas: autori koostatud

Sotsialiseerumise kategooria väidetest (tabel 15) peetakse olulisimaks teavitamist, kelle poole küsimustega pöörduda ($M=4,73$) ning tutvustamist oma tiimiliikmetele ($4,35$). Pigem oluliseks peetakse ka vestlust esimesel tööpäeval otsese juhiga. Kõige vastandlikumad ollakse vastustega väitele, mis puudutab kogu personali teavitamist uue töötaja tööle asumisest ($M=3,46$, $SD=1,02$).

Tabel 15. Sotsialiseerumise kategooria väidete olulisus töötajate jaoks sisseelamise korraldamisel

	Keskmine M	Standardhälve SD
Ettevõtte tegevjuhiga tutvumine	3,71	0,87
Vestlus esimesel tööpäeval oma otsese juhiga	4,18	0,74
Kogu personali teavitamine uue töötaja tööle asumisest ettevõtte siseste kanalite kaudu	3,46	1,02
Tiimiliikmetele ja teistele töötajatele tutvustamine	4,35	0,64
Teavitamine, kelle poole küsimustega pöörduda	4,73	0,44
Sõprussuhete tekkimine töökohal	4,0	0,89
Ametlikes sisseelamisprogrammi tegevustes osalemine (sotsialiseerumise eesmärgil)	3,90	0,89

Allikas: autori koostatud

Edasi on vaatluse all sisseelamise tegevuste olulisus vastajate jaoks, võrrelduna töösuhte vormi alusel (tabel 16).

Tabel 16. Sisseelamisega seotud tegevuste olulisus, töösuhte võrdluses

	Tööleping		Käsundusleping	
	keskmine M	standardhälve SD	keskmine M	standardhälve SD
Informeerimine	4,43	0,69	4,40	0,48
Juhendamine ja väljaõpe töökohal	4,47	0,86	3,84	0,97
Organisatsioonikultuur	4,12	1,10	3,84	0,95
Sotsialiseerumine	4,13	0,76	3,97	0,79

Allikas: autori koostatud

Töölepingu alusel vastajate jaoks on kõikide kategooriate tegevused pigem või väga olulised, mis näitab sisseelamisprotsesside ja -tegevuste vajalikkust organisatsioonides. Hooajatöötajate ootused sisseelamisega seotud tegevustele on töölepinguga töötajatega võrreldes väiksemad, välja arvatud informeerimisega seotud tegevused, mis on mõlema töösuhte alusel töötavate uute inimeste jaoks väga olulised. See näitab tööks vajalike baastadmiste võimaldamise vajalikkust. Hooajatöötajate jaoks on veidi vähem tähtsad sotsialiseerumisega seotud tegevused, kuid siiski olulisemad, kui näiteks juhendamise ja väljaõppe ning organisatsioonikultuuri alagrupi tegevused. Järgmisena on kogutud andmete põhjal esitatud töö tulemusi tõlgendav arutelu koos parendusettepanekutega.

3.4. Arutelu ja ettepanekud

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitas töö autor kesksed uurimisküsimused, millele vastuste leidmiseks viidi läbi empiiriline uuring ankeetküsimustiku näol. Esmalt keskendutakse kahele esimesele uurimisküsimusele, milleks olid: 1) millised uue töötaja sisseelamist toetavad tegevused ja -protsessid on kasutusel majutussektoris? ning 2) millised on uute töötajate ootused sisseelamise protsessile ja -tegevustele? Uuringu tulemused näitavad, et kõige edukamalt on organisatsioonides kasutusel tegevused, mis on otseselt seotud uue tulija tööle asumisega ja esmase info jagamisega. Teisalt on orientatsioonitegevuste tagamine möödapääsmatu, kui tegemist on teenindavate- või eesliinitöökohtadega nagu majutussektoris sageli on. Ka teooria kohaselt on uuele töötajale peamise informatsiooni edastamine ehk

baasvajaduste tagamine (Bauer 2015) olulise tähtsusega esmamuljete tekitamisel (Vanderslice, Lu 2018). Tulemustest selgub, et töötajad viiakse vajaliku infoga kurssi juba enne esimest tööpäeva, tutvustatakse hästi töötingimusi ning tagatakse õigeaegselt tööks vajalike vahendite olemasolu. Seevastu on informeerimise kategooria väidete seas ka selliseid tegevusi, mida on vastuste põhjal kogetud erinevalt, näiteks esimesel tööpäeval töökorralduslike dokumentidega tutvumine või ettevõttes ringkäigu korraldamine.

Uuringust selgub, et digitaalsete lahenduste kasutamine informeerimisega seotud tegevustes ei ole töötajate hinnangul levinud, kuid teatud osakondades on mingil määral digilahendusi siiski kasutatud. Kuigi tehnoloogilised lahendused annavad võimaluse mitmeid sisseelamisega seotud tegevusi kiirendada ja hõlbustada (Klein, Polin 2012), ei pea majutussektori töötajad seda oluliseks. Siinkohal peaksid organisatsioonid enda jaoks otsustama, kas sisseelamisprotsessides kasutatakse tehnoloogilisi lahendusi ja mil määral ning tagama, et kõikide töötajate jaoks oleks kogemus ka selles osas võrdne. Võttes arvesse digilahenduste arenevaid väljavaateid ning võimalusi aja- ja inimressursi kokkuhoiduks, on see töö autori hinnangul majutusettevõtetele atraktiivne meede, mida *onboarding*'ul kasutada. Toetavaks argumendiks on ka potentsiaalse tööjõu sihtgrupi iseloom, kelleks on sageli noored, kellel puudub varasem töökogemus (Toomla *et al* 2022), kuid kelle jaoks digilahendused on tuttavad. Lisaks, tehnoloogilised võimalused teevad sotsiaalsete kontaktide loomise lihtsamaks (Klein, Polin 2012). Veel enam saavad tehnoloogilised lahendused olla heaks instrumendiks hooajatöötajate sisseelamisel, kui otsesuhtlust uue inimesega on vähem, kuid informatsioon, mida edastada, peab olema samaväärne, kui töölepingulise töötaja puhul.

Uuringus osalenud töötajate ootused informeerimise kategooriate tegevustele on valdavalt väga olulised. Et tagada kõikidele uutele tulijatele kõne all olevaid protsesse läbides samaväärne kogemus, teeb magistritöö autor ettepaneku kaardistada organisatsiooni iseloomu arvesse võttes kõik vajalikud informeerimisega seotud tegevused ning luua kirjalik dokument, mille järgi edaspidi neid tegevusi ellu viima hakata. Võrdväärse sisseelamiskogemuse pakkumist on oluline tagada nii ühe kategooria tegevuste lõikes, kui suuremalt vaadatuna kogu sisseelamisprogrammi ulatuses. Võttes arvesse hotellisektori ametikohtade iseärasusi nagu graafiku alusel töötamine nädalavahetustel või öö-vahetustes, samuti hooajatöötajate olemasolu, on oluline tagada materjalide kättesaadavus erinevas formaadis - nii paberjakandjal kui digitaalselt (pdf vorm, mida edastada e-maili teel). Kui töötaja vahetused jäävad kontoritöötajatega võrrelduna töövälisele ajale, tuleb kokku leppida eraldi kohtumised, et oleks

võimalik teha ettevõttes ringkäik, näidata tähtsamaid ruume ning tutvustada personalile, keda töötaja oma tööajal ei pruugi kohata.

Juhendamise ja väljaõppega seonduvaid tegevusi võib majutussektori ametikohtade puhul pidada väga oluliseks (Cicerale 2020). See tuleneb hotellisektori eripärast, olles inimeste keskne ning teenindusele orienteeritud tööstusharu. Parima klienditeeninduse pakkumiseks on vaja efektiivset ja professionaalset tööjõudu. Uuringu tulemustest selgub, et piisava väljaõppe ja juhendamise tagamine on organisatsioonides sisseelamistegevuste toel saavutatud rahuldavalt ning ruumi on arenguks. Hinnangud ja ootused tegevustele erinevad rohkem töölepinguga töötajatel, kui hooajatöötajatel ehk hooajatöötajate ootused vastavad rohkem tegelikkusele. Eranditult olulisimaks peetakse piisava juhendamise ja väljaõppe tagamist, et edukalt töö eesmärged saavutada ning see on tulemuste põhjal organisatsioonides hästi teostatud. Kõige vähem praktiseeritakse ametialaste arenguvõimaluste selgitamist, kuid see on miski, mida saab efektiivselt kasutada konkurentsieelisena tööturul. Karjääri toetamine sellisel moel aitab tõsta tootlikkuse taset ja saavutada ka pikemaajalist pühendumist (Stein, Christiansen 2010), mis on praegusel ajal üks majutussektori suurimatest väljakutsetest.

Veel selgus uuringust, et organisatsioonides ei ole kasutusel kindlat mentorlussüsteemi, mida ei pea kõik töötajad ka väga oluliseks, kuid võttes arvesse positiivset seost ametialaste arenguvõimaluste selgitamise ning mentori määramise vahel, saab see olla tulemuslik vahend, mida uute töötajate väljaõppes rakendada. Kuna mentoriks ei sobi iga töötaja, pakub mentorlusprogrammi välja töötamine võimalust ettevõttesiseks arenguks ka olemasolevatele töötajatele. Lisaks saab mentorite tagasiside põhjal eristada sisseelamisprogrammi kitsaskohti (Vanderslice, Lu 2018).

Uuringu tulemused näitavad, et kõikidele töötajatele ei võimaldata uue töötaja väljaõppe materjali, kuid seda peetakse oluliseks. Vastajad on kitsaskohana välja toonud väljaõppel kindla süsteemi puudumise, mis on sujuvat sisseelamist töökohale takistanud. Töö autor hindab majutussektori ametikohtade eripärasid arvesse võttes väljaõpet väga oluliseks ning teeb ettepaneku vaadata üle olemasolev väljaõppe materjal ning seda täiendada, võttes aluseks Godinho *et al.* (2023) näidise ning kogudes tagasisidet *onboarding*'u etapis olevatelt töötajatelt. Töötajatelt tagasiside kogumisel on saadav kasu maksimaalne (Klein, Polin 2012) ning annab võimaluse kaasata töötajaid tööga seonduvatesse aruteludesse, mida peavad hotellitöötajad samuti oluliseks. Vastustest selgub, et kui töötajatele tagatakse piisav väljaõpe,

aitab see neil edukamalt mõista nende tööle hinnangu andmise põhimõtteid. Kuna hinnangu andmise aluseks olevate mõõdikute tutvustamine ei ole uuringus osalenud majutusettevõtetes levinud, peab töö autor oluliseks teha ettepanek liita sisseelamisprogrammi tegevuste hulka töö hindamiseks kasutatavate mõõdikute selgitamise.

Ootused ja hinnangud organisatsioonikultuuriga seotud tegevustele on uuringu tulemusel tasakaalus, st kuigi hinnangute järgi on organisatsioonikultuuri tutvustavatel tegevustel sisseelamisprotsessides arenguruumi, vastab see töötajate ootustele. Uued töötajad ootavad enim ettevõtte toodete ja teenuste tutvustamist, mis hinnangute põhjal ei ole kõige edukamalt saavutatud. Ettepanek organisatsioonikultuuri edukamaks edasiandmiseks oleks ametlik orientatsiooniprogramm, mille käigus saab anda läbimõeldud ja atraktiivses vormis (pildid, video) vajaliku ülevaate firma ajaloost, strateegiast, toodetest/teenustest, tulevikuplaanidest ja paljust muust (Vanderslice, Lu 2018)

Organisatsioonikultuuri komponendi olulisust sisseelamisprogrammis kinnitavad mitmed seisukohad (Booz Allen Hamilton 2008; Stein, Christiansen 2010; Bauer 2015) ning olukorras, kus ootused vastavad tegelikkusele, on töö autori ettepanekuks neid ootuseid ületada – leida see *wow*-efekt ning kohelda uut inimest nii, nagu suure tõenäosusega teistes ettevõtetes teda koheldud ei ole. Kui madalad ootused kultuurilistele protsessidele on seotud varasemate kogemustega, saab nende ootuste ületamine olla organisatsioonidele oluliseks konkurentsieeliseks. Teise ettepanekuna toob töö autor välja kultuuri edasi andmise edulugude jagamise näol ning täheldamise, et uus töötaja on oma rolliga osa millestki suuremast (Klein, Polin 2012).

Sotsialiseerumisega seotud tegevusi sisseelamisprogrammis võib lugeda üheks olulisimatest, olles sisseelamise teooriate aluseks (Van Maanen ja Schein (1979, viidatud Chillakuri 2020). Antud uuringule vastanute ootused sotsialiseerumisega seotud tegevustele on mõnevõrra kõrgemad, kui hinnangud praktikas kasutusel olevatele protsessidele. Töösuhte võrdluses on töölepinguga töötajate hinnangud ootustest kõrgemad, kuid hooajatöötajate puhul on ootused kõrgemad, kui hinnangud tegelikkusele. Sellest tulenevalt teeb töö autor ettepaneku ka sotsialiseerumise kategooria tegevused struktureerida ning ametlikult kirja panna, et tagada kõigi uute töötajate võrdsed võimalused tegevustes osalemiseks. Oluline on tagada võrdsetel võimalustel sisseelamine nii hooaja- kui tavatöötajatele (Zimmermann *et al* 2013). Uurimistulemused näitavad, et sotsialiseerumise tegevustest rakendatakse praktikas kõige

vähem kogu personali teavitamist uue töötaja tööle asumisest. Kui võtta arvesse, et selle tegevuse olulisust on hinnatud kõrgemalt, kui hinnangut reaalsele kogemusele, saab teha ettepaneku teavituse saatmise liitmist sisseelamisprotsessi.

Uuringu tulemustest selgub, et töösuhte võrdluses on sotsialiseerumise kategooria tegevuste kogemused väga erinevad ning organisatsioonidel ei ole õnnestunud hooajatöötajatele samaväärset kogemust pakkuda. See on kindlasti üks hooajatöötajatega seonduvatest väljakutsetest, mille ees majutussektori tööandjad seisavad. Magistr töö autor teeb ettepaneku võtta igat hooajatöötajat kui täieõiguslikku meeskonna liiget, olenemata sellest, et tal on vahetusi graafikus hõredamalt või tema panus ettevõttesse teadlikult lühiajalisem. Eesmärgiks võiks olla võimalikult paljude tegevuste võimaldamine, et ka hooajatöötajal tekiks organisatsiooniga lähedasem side ning kaasatus.

Dokumendianalüüsi ning vaatluse käigus selgus, et organisatsioonides puudub kirjalik sisseelamisprogramm või sellekohane materjal. Magistr töö autor teeb ettepaneku kaardistada vajalikud tegevused ning luua seejärel ühtne struktureeritud plaan uute töötajate sisseelamise korraldamiseks. Uuringu tulemused näitavad, et mitmete tegevuste kogemushinnangud on erinevad ning vajavad ühtsustamist. Veel enam, tegevused töölepinguga töötajate ning hooajatöötajate sisseelamisprotsessides tuleb luua ja teostada võrdsetel põhimõtetel. Teisalt tuleb leida mõlema sihtgrupi jaoks sobivad ja atraktiivsed info edastamise kanalid, mis ei pruugi olla samasugused.

Magistr töö kolmas uurimisküsimus oli: 3) milliseid tegevusi peaks sisseelamisprogramm sisaldama, võttes arvesse majutussektori ametikohtade eripärasid? Arvestades teooria osas käsitletut ning empiirilise osa tulemusi, on töö autor loonud soovitusliku sisseelamisprogrammi majutusettevõttele, mis on esitatud töö lisades (lisa 4).

Sisseelamisprogrammi ülesehituse ja pikkuse määramisel on arvesse võetud uuringus osalenud töötajate hinnanguid nende sisseelamise kestvusele. Samuti teoorias välja toodud Hinno ja Masing (2022) uuringu tulemust ning majutussektori töökohtade sobivust nooremale tööelisele elanikkonnale. Sellele tuginedes võiks selgete tegevustega olla kaetud uue töötaja katseaja periood, milleks tavapäraselt on 4 kuud. Sisseelamisprogrammi tegevused majutusettevõttes võiksid olla jaotatud järgmiselt:

- tegevused enne esimest tööpäeva;

- tegevused esimesel tööpäeval;
- tegevused esimesel nädalal;
- tegevused katseaja jooksul.

Sisseelamisprogrammi loomisel ja juurutamisel on oluline jagada rollid võtmeisikute vahel, kes tegevustes osalevad või nende eest vastutavad. Tuginedes Booz Allen Hamiltoni (2008) sisseelamisprogrammi mudelile, võiksid majutusettevõtte rollijaotused olla järgmised:

- sisseelamisprotsesside omanikud, kelleks on hotellides personalitöötajad (kui on olemas), tegevjuht ning osakonnajuhid;
- sisseelamisprotsesside “tšempionid”, kelleks on osakonnajuhid ja mentorid;
- kõrvalosalejad, kelleks on teised vastutavad osapooled nagu IT, aga ka tiimiliikmed ning kolleegid.

Täiendavalt, tuginedes töös esitatud teoreetilistele seisukohtadele ning empiirilisele uuringule, on esitatud ka järgnevad ettepanekud:

- digilahenduste kasutamine informatsiooni efektiivsemaks edastamiseks ning aja kokkuhoiu huvides, samuti graafikujärgset töö iseloomu arvesse võttes;
- koostada ühtne ja ametlik uue töötaja väljaõppe materjal ning kaasajastada seda pidevalt;
- mentorlusprogrammi loomine (ametlik valimine, pidev koolitamine, tagasisidestamine, mille alusel sisseelamisprotsesse parendada);
- korraldada ametlik uute töötajate orientatsioonipäev;
- ootuseid ületava töötajakogemuse pakkumine läbi külalislahkuse pädevuste (*wow*-efekti tekitamine);
- kolleegide proaktiivsus uue tulija suhtes, oma edulugude jagamine;
- koostada kirjalik sisseelamisprogrammi materjal.

Kõiki nimetatud ettepanekuid on oluline järgida nii hooajatöötajate sisseelamise, kui ka öö-töötajate puhul. Esitatud ettepanekute rakendamise järel on organisatsioonides võimalik tulevikus läbi viia uuring, mis analüüsib loodud sisseelamisprogrammi tõhusust. Käesoleva magistritöö tulemusi saab laiendada sarnaseid ametikohti pakkuvatele majutussektori teenusepakkujatele, kes hindavad sisseelamisprogrammi loomist väärtusliku personalijuhtimise töövahendina ning soovivad oma organisatsioonides sarnaseid muudatusi ellu viia. Arvesse tuleb võtta, et antud magistritöö uuringu valim on ühe grupi ettevõtete

põhine, mille tulemusel ei ole õige teha laiapõhjalisi järeldusi kogu sektoris ning andmete laiendamiseks tervele majutussektorile tuleks läbi viia täiendavaid uuringuid.

KOKKUVÕTE

Hotellisektori ülemaailmne probleem on teiste valdkondadega võrreldes tunduvalt suurem tööjõu liikumise määr. Teisalt on tegu inimeste keskse ja teenindusele orienteeritud tööstusharuga, kus inimfaktoril on äärmiselt oluline roll. Kui organisatsiooni töötajate tasemest sõltub toodete ja teenuste müük, on see ärile määrava tähtsusega. Seetõttu on oluline teadvustada inimeste juhtimise olulisust. Veel enam, personalitöö kavandamisel peaks kesksele kohale kerkima töötajate heaolu. Strateegiliselt kavandatud sisseelamisprogrammi loomine ja juurutamine on tõhus viis majutussektoris uute töötajate parandamiseks teadlikult juhtida, et vähendada õppimisele kuluvat aega ning võimaldada uutel töötajatel saada tulemuslikuks nii kiiresti ja efektiivselt kui võimalik.

Antud magistr töö eesmärk oli välja selgitada uute töötajate hinnangud ja ootused sisseelamisega seotud tegevustele majutussektoris ning tulemuste analüüsile tuginedes esitada ettepanekud efektiivse sisseelamisprogrammi loomiseks. Empiirilises uuringus osalesid kahe majutusettevõtte uued töötajad, kes on organisatsioonidega liitunud 2022. aastal ning uuringu läbiviimise hetkel jätkuvalt töödandjaga lepingulises suhtes. Need töötajad on ametisse asunud hiljuti, olles sisseelamistegevused just läbinud või alles läbimas ning nende hinnangute kogumisel sooviti saada olukorrast asjakohane ülevaade. Küsimustikule vastas kokku 79 töötajat 102-st.

Magistr töö teoreetilises osas on välja toodud, kuidas sisseelamisprogrammi abil toetada uute töötajate kohanemist organisatsiooniga ning millist mõju avaldab see töötajale, juhtidele ja ettevõttele. Eduka sisseelamise väljundiks saab olla kõrgem tööga rahulolu, pühendumine organisatsioonile, madalam töölt lahkumise määr, kõrgem töö tulemuslikkus ning alanenud stressitase. Kuigi sisseelamisprogramm on ajamahukas ning selle välja töötamist nähakse kuluna, on oluline teadvustada, et puudulik sisseelamine takistab uuel töötajal oma ametikohal täit potentsiaali kasutada ning võib kulmineeruda töölt lahkumisega. Sisseelamisprogrammi loomisel saab toetuda erinevatele teoreetilistele seisukohtadele ja -mudelitele.

Töö empiiriline osa keskendub uuringu tulemuste esitlemisele ning analüüsile, mille alusel esitatakse vastused uurimisküsimustele. Esmalt sooviti teada, millised uue töötaja sisseelamist toetavad tegevused ja -protsessid majutussektoris kasutusel on. Uuringu tulemustest selgub, et kõige edukamalt on hotellides kasutusel nõ baasteadmiste jagamisega seotud tegevused, mis on otseselt seotud uue tulija tööle asumisega ja esmase info jagamisega. Töötajad viiakse vajaliku infoga kurssi juba enne esimest tööpäeva, neile tutvustatakse hästi töötingimusi ning hoolitsetakse selle eest, et töötajal oleksid töö tegemiseks vajalikud vahendid. Kõige nõrgemalt on informeerimise tegevustest hinnatud digilahenduste kasutamist, mis on aga teooriale tuginedes efektiivne viis informatsiooni edastamiseks.

Juhendamise ja väljaõppe korraldamisel ollakse rahul erialase väljaõppega, mis töö sooritamiseks tagatakse. Samuti on edukalt tagatud, et uued töötajad teaksid, kelle poole küsimuste korral pöörduda ning juhid on teinud edukat tööd uutele töötajatele tagasiside jagamisel. Nõrgemalt on teostatud mentorluse pakkumine, aga ka väljaõppe materjali võimaldamine. Ametialaste arenguvõimaluste tutvustamine ei ole hotellides õnnestunud praktiseeritud. Organisatsioonikultuuri toetavatest tegevustest on majutussektoris hästi õnnestunud uutele töötajatele külalislahkuse pakkumine. Vastajate hinnangul on meeskonda sulandumine toimunud edukalt, kuid ettevõtte eesmärkide jm tutvustamisega ei ole olnud nii edukad. Sotsialiseerumisega seotud tegevustest on kõige edukamalt tagatud ligipääs tööks vajalikele kontaktidele. Kategooria vastusest on näha kogemuste suurt erinevust, mis viitab ebahühtlasele süsteemile.

Teine uurimisküsimus, millele sooviti vastus leida, oli: millised on uute töötajate ootused sisseelamise protsessile ja -tegevustele? Töötajad peavad väga oluliseks tööks vajalike vahendite ja ligipääsude võimaldamist ning töötingimuste tutvustamist. Hinnangutele tuginedes on need ootused hotellides edukalt täidetud. Juhendamise ja väljaõppe tegevustest on vastajate jaoks olulised piisava juhendamise võimaldamine, aga ka selge ülevaate saamine töö eesmärkidele. Töö hindamise aluste ning arenguvõimaluste selgitamisel on hotellides veel arenguruumi. Organisatsioonikultuuriga seotud tegevustest peetakse olulisimaks ettevõtte toodete ja teenuste tutvustamist, mida tuleks muuta paremaks. Sotsialiseerumise tegevustest on uute töötajate jaoks olulisimad teadmine, kelle poole küsimustega pöörduda ning tiimiliikmetele tutvustamine, samuti esimesel tööpäeval otsese juhiga vestlemine. Tegevused on hotellides kaetud, kuid mitte hühtlaselt ja kindlat kava järgides.

Kolmandale ja viimasele uurimisküsimusele vastuse leidmiseks esitas magistr töö autor teooriale ning empiirilise uuringu tulemustele tuginedes soovitusliku sisseelamisprogrammi kava majutustevõtetele. Sisseelamisprogramm võiks kesta 4 kuud ning oluline on määrata rollid, kes teatud tegevuste täitmise eest vastutavad. Oluline on tähelepanu pöörata tava- ning hooajatöötajate võrdsetele võimalustele sisseelamisprogrammi läbimisel.

SUMMARY

DEVELOPMENT OF A NEW EMPLOYEE ONBOARDING PROGRAM FOR HOSPITALITY SECTOR

Sigrit Tamm

The aim of this master's thesis was to find out the evaluations and expectations of new employees for onboarding activities in the hospitality sector and, based on the analysis of the results, submit proposals for creating an effective onboarding program. The empirical survey involved new employees of two hotels that have joined the organizations in the year 2022 and are still working there. 79 out of 102 employees responded to the questionnaire.

The theoretical part of the master's thesis sets out how the onboarding program supports the adaptation of new employees to the organization and what impact it has on the employee, managers and overall, the company. The output of successful onboarding can be higher job satisfaction, commitment to the organization, lower exit rates, higher job performance and lower stress levels. Although the onboarding program is time-consuming and developing it is often seen as a cost, it is important to be aware that poor onboarding prevents a new employee from reaching their full potential in their position and may culminate in leaving the job. Moreover, when developing a functioning program, the specificities of ordinary and seasonal workers must be taken into account, in order to ensure equal opportunities for groups of workers to complete the program. When creating an onboarding program, one can rely on different theoretical frames and -models.

The empirical part of the work focuses on the presentation of the results of the study, as well as on the analysis, on the basis of which answers to research questions are presented. The first thing to find out was what activities and processes, that support the onboarding of the new employee, are in use in the hospitality sector. The results of the survey show that the most successful activities in hotels are related to the sharing of so-called basic knowledge, which are

directly related to the newcomer starting work and sharing primary information. New employees are familiarized with the necessary information before the first day of work, they are well acquainted with the working conditions and care is taken to ensure that the employee has the necessary tools to perform the work. The use of digital solutions has been the weakest assessment of information activities, which, based on theory, is an effective way for transmitting information.

When organizing instruction and training, it turns out that respondents are satisfied with the professional training that is provided for performing work tasks. It is also successfully ensured that new employees know who to turn to in case of questions, and managers have done a successful job in providing feedback to the new employee. Mentoring is an aspect that has been carried out weakly, as well as enabling training material to everyone. Introducing professional development opportunities have not been successfully practiced in hotels. Among the activities that support the organizational culture, the hospitality sector has succeeded well in providing successful welcoming to new employees. According to the respondents, the integration into the team has been effective, but the introduction of the company's goals etc., has not been as successful. Of the activities related to socialization, access to the contacts necessary for work is most successfully ensured. But also, there are quite remarkable differences in the experiences of new workers, regarding socialization activities, which indicates for an uneven system.

Second research question to which an answer was sought was: What are the expectations of new employees for the onboarding activities and -program? Workers attach great importance to providing all the necessary facilities and accesses for work and to familiarizing themselves with working conditions. Based on the evaluations, these expectations have been successfully met in the hotels. Of the coaching and training activities, it is important for respondents to receive adequate guidance, as well as to have a clear overview of the objectives of the work. On the other hand, there is still room for improvements in explaining the basis for evaluating the work and the possibilities for development. Of the activities related to organizational culture, the most important thing is considered to be the introduction of the company's products and services, which should be changed for the better. Of the socialization activities, the most important things for new employees are knowing who to contact with questions and introducing them to team members, as well as talking to the direct manager on the first day of the new job. These activities are covered in hotels, but not evenly and following a specific plan.

In order to find the answer to the third and final research question, the author of the master's thesis, based on the theory and the results of empirical research, presented an onboarding program suitable for hospitality sector organizations such as hotels.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Arachchige, B.J. (2014). Absence of Induction and its Impact on the Organization. *Journal of Management and Research*, 13, 7.
- Bauer, T., N. (2011). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. Paper Series 1 of 3.
- Bauer, T., N. (2015). Onboarding: The power of connection. DOI 10.13140/RG.2.1.4980.6163
- Bell, T. (2021). Onboarding: Improving Employer and Employee Relations. *Certified Public Manager, Applied Research* 2, (1). <https://scholarworks.sfasu.edu/cpmar/vol2/iss1/>
- Booz Allen Hamilton. (2008). Getting On Board: A Model for Integrating and Engaging New Employees. Partnership for Public Service. https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/Getting_On_Board_A_Model_for_Integrating_and_Engaging_New_Employees-%5b2008.05.12%5d.pdf
- Caldwell, C., Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37, 27-39.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33, 7, 1277-1296. DOI <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Cicerale, V. (2020). Turnover Rates in the Hospitality Industry and the Factors Contributing to Employee Loss or Retention. https://scholarsarchive.jwu.edu/hosp_graduate/5
- Conradie, K. (2019). A systematic review of faculty onboarding programs - Supporting the organizational socialization of newly hired faculty. Tampere University. <https://core.ac.uk/reader/250168450>
- Daskalaki, M. (2012). Recontextualizing new employee induction: organizational entry as a change space. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 48, 93-114.
- Davila, N., Pina-Ramirez, W. (2018). Effective Onboarding. What Works in Talent Development. American Society for Training and Development.
- Filipkowski, J. (2016). Onboarding Outcomes: Fulfill New Hire Expectations. Human Capital Institute. [2016-Talent-Pulse-Onboarding-HCI.pdf \(ebulletins.com\)](https://bulletins.com/2016-Talent-Pulse-Onboarding-HCI.pdf)

- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., ... & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*, 14(5), 2885.
- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes. *Administrative Sciences*, 13(3), 79.
- Graybill, O.J., Carpenter, H.T.M., Jr Offord, J., Piorun, M., Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200-218.
- Grillo, M., Kim, H.K. (2015). A Strategic Approach to Onboarding Design: Surveys, Materials, & Diverse Hires. [Best Practices for Onboarding Design of Surveys Materials and Diverse Hires. pdf \(cornell.edu\)](#)
- Harpelund, C. (2019). Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start. Emerald Publishing Limited.
- Hinno, M., Masing, P. (2022). Z-põlvkonna töötajate ootused organisatsiooni sisseelamisprotsessile. [Magistritöö, Tartu Ülikool]. DOI <http://hdl.handle.net/10062/83309>
- Ireen Saealle, Estiko grupi personalijuhi 26.veebruari 2023.a e-kiri.
- Ivanovic, S., Blazevic, M. (2009). Human resource management in the hospitality industry. *Tourism and hospitality management*, 15(1), 107-116.
- Jeske, D., Olson, D. (2022). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14, 1, 63-76. DOI <https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>
- Johol, S. E. (2022). The role of effective onboarding in attracting potential talent. <https://eprints.um.edu.my/38193/>
- Kasak, K. (2020). Kuidas värvata ja hoida parimaid inimesi? Tallinna Raamatutrükikoda.
- Klein, H. J., Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27(8), 279-336.
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 267.
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283.

- Kowtha, N.R. (2018). Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. *International Journal of Training and Development*, 22, 87-106. DOI <https://doi.org/10.1111/ijtd.12120>
- Kumar, N.S., Pandey, N.S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5, 198-206.
- Lambing, M., Krusell, S., Michelson, L., Rosenblad, Y. (2020). Eesti tööturg täna ja homme 2019–2027 - Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest. Kutsekoda. <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2020/05/T%C3%B6%C3%B6j%C3%B5uprognosis-2019-2027-terviktekst.pdf>
- Laurmaa, H. (2023). Turismiaasta 2022. Statistikaamet. <https://www.stat.ee/sites/default/files/2023-02/Turismiaasta%202022.pdf>
- Omoigui, N. (2022). Quick wins to help workers with soaring cost of living. HR Magazine. <https://www.hrmagazine.co.uk/content/features/quick-wins-to-help-workers-with-soaring-cost-of-living>
- Peshave, M. A., Gujarathi, R. (2014). Impact of employment practices adopted by hotels on productivity of its employees: a comparative study between Pune and Hyderabad cities. *International Journal of Management Research and Reviews*, 4(11), 1056.
- Sharma, B., Gursoy, D. (2018). HRM practices in hospitality and tourism industry: a review of the literature. In 8th Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management (AHTMM) Conference (Vol. 28).
- Smith, C.E., Matthews, R.A., Mills, M.J. *et al.* (2022). Organizational Benefits of Onboarding Contingent Workers: an Anchoring Model Approach. *Journal of Business and Psychology* 37, 1117. DOI <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09792-5>
- Stein, M., Christiansen, L. (2010). Successful onboarding. McGraw-Hill Professional Publishing.
- Tamkõrv, K., Sepp, K. (koost) (2020). Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE.
- The Society for Human Resource Management (SHRM). <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-glossary/pages/orientation.aspx>
- Toomla, A., Kaldmaa, K., Tarto, L., Haljasmets, K., Kalda, L., Pedjasaar, M., Viin, T. (2022). Turismisektori tööjõu ja oskuste vajaduse uuring ning poliitikasoovitused. Haap Consulting. <https://mkm.ee/turismitoojoud>
- Tööjõu liikumise aruanne 2022. Estiko grupp.

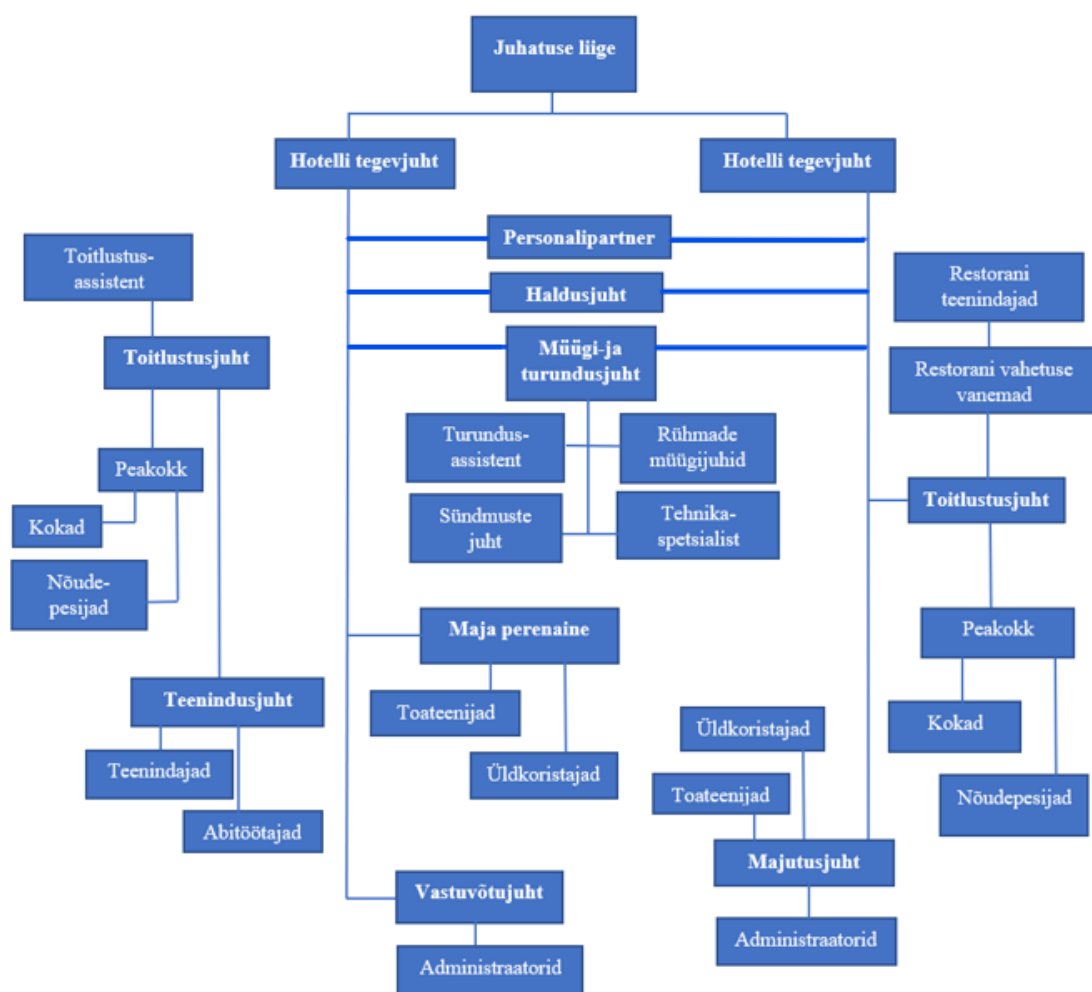
Vanderslice, G., Lu, L. (2018). Onboarding New Employees. The ESOP Communications Sourcebook. 7th edition. <https://praxiscg.com/wp-content/uploads/2019/01/Onboarding-New-EmployeesSourcebook-ch-4.pdf>

Varblane, U. (2020). Viiruskriisi mõju Eesti Majandusele. Arenguseire keskus. https://www.riigikogu.ee/wpcms/wpcontent/uploads/2021/01/2020_covid-19_viiruskriisi_moju_eeesti_majandusele_kokkuvote.pdf

Zimmerman, T., Gavrilova-Aguilar, M., Cullum, P. (2013). Rethinking human resource strategies: A shift in the treatment of contingent workers. *International Journal of Business and Management*, 8(7), 28.

LISAD

Lisa 1. Hotellide struktuur



Lisa 2. Ankeetküsimustik uutele töötajatele

Hea kolleeg!

Palun Sul osaleda minu magistritöö uuringus, mille eesmärk on välja selgitada, millised tegevused toetaksid uut töötajat organisatsiooni ja töökohaga kohanemisel kõige efektiivsemalt. Selleks soovin välja selgitada sisseelamisprotsessi* läbinud töötajate rahulolu ning ootused sisseelamisele. Küsimustik on anonüümne ja konfidentsiaalne ning vastuseid kasutan vaid üldistatud kujul. Uuringu tulemusena esitan ettepanekud sisseelamisprogrammi* parendamiseks grupi hotellides.

*Sisseelamisprotsess – töötaja tervitamine, juhendamine, töö eesmärkide selgitamine, sotsiaalsete suhete loomine jm.

*Sisseelamisprogramm – strateegiline plaan, mis sisaldab erinevaid protsesse, mis aitavad uuel töötajal organisatsiooniga võimalikult kiiresti kohaneda.

Vastamisele kulub umbes 15 minutit.

Vastuseid ootan hiljemalt **20.märtsiks!**

Suur tänu juba ette!

Sigrit Tamm
Hotellide personalipartner

Taustandmed:

1. Vanus

_____a

2. Töösuhe:

Tööleping

Käsundusleping

3. Mitmendat hooaega hotellis töötad?

Esimest aastat

Juba mitmendat

4. Osakond:

Vastuvõtuosakond

Majapidamisosakond

Restorani teenindajad

Restorani köök

Spaa

5. Palun hinda enda sisseelamise kogemust. *Millised tegevused on organisatsioonis kasutusel?*

	Ei nõustu üldse (1)	Pigem ei nõustu (2)	Nii ja naa (3)	Pigem nõustun (4)	Nõustun täiesti (5)
Informeerimine					
5.1. Mulle saadeti enne esimest tööpäeva tööks vajalikku infot					
5.2. Ma tutvusin esimesel tööpäeval töökorralduslike dokumentidega (töökorralduse reeglid, ohutusjuhendid jm)					
5.3. Mulle tutvustati töötingimusi – töökorraldus, tööaeg, töö tasustamine, puhkused					
5.4. Mulle võimaldati töö tegemiseks vajalikud vahendid ja ligipääsud					
5.5. Info jagamiseks kasutati digitaalseid lahendusi (video, PP ettekanne vm)					
5.6. Mulle tehti ettevõttes ringkäik ja näidati tähtsamaid ruume (puhkeruum, tualetid, kontor)					
5.7. Mulle tutvustati minu töökohta ja töökorraldust töökohal					
Juhendamine ja väljaõpe töökohal					
5.8. Mulle määrati kindel juhendaja (mentor)					
5.9. Mulle anti uue töötaja väljaõppe materjal					
5.10. Ma sain (otseselt juhilt) selge ülevaate oma töö eesmärkidest ja ootustest töösooritusele					
5.11. Mulle tagati piisav väljaõpe, et saaksin töö eesmärged edukalt saavutada					
5.12. Ma tean kelle poole pöörduda, kui vajan oma töös abi					
5.13. Mulle selgitati minu töö hindamiseks kasutatavaid mõõdikuid					
5.14. Mulle anti selge ülevaade ametialastest arenguvõimalustest					
5.15. Olen saanud otseselt juhilt piisavat tagasisidet töösooritusele					
5.16. Olen ise saanud oma otsesele juhile tagasisidet anda					
5.17. Mind on kaasatud tööga seonduvatesse aruteludesse					
Organisatsioonikultuur					

5.18.	Mulle tutvustati ettevõtte eesmäärke (sh missiooni ja visiooni), struktuuri, ajalugu					
5.19.	Mulle tutvustati ettevõtte tooteid ja teenuseid					
5.20.	Mulle tutvustati organisatsiooni käitumistavasid (tähtpäevad, üritused)					
5.21.	Tunnen end ettevõttesse ja meeskonda hästi sulandunult					
5.22.	Mulle on selged ettevõtte väärtused ja oman ise samu väärtuseid					
5.23.	Mulle selgitati minu töö tähenduslikkust organisatsioonis					
Sotsialiseerumine						
5.24.	Olen tutvunud tegevjuhiga					
5.25.	Mul oli esimesel päeval oma otsese juhiga vestlus					
5.26.	Minu tööle asumisest teavitati kogu personali ettevõttesiseste kanalite kaudu					
5.27.	Mind tutvustati tiimiliikmetele ja teistele töötajatele					
5.28.	Mul on info ja ligipääs tööks vajalikele kontaktidele					
5.29.	Ettevõtte on korraldanud tegevusi personali sotsialiseerumiseks					

6. Palun märki, mis on Sinu hinnangul sisseelamise korraldamisel oluline.

Millised tegevused suurendaksid Sinu rahulolu sisseelamisega?

	Täiesti ebaoluline (1)	Pigem ebaoluline (2)	Nii ja naa (3)	Pigem oluline (4)	Väga oluline (5)
Informeerimine					
6.1. Tööga seotud info jagamine enne esimest tööpäeva on minu jaoks					
6.2. Töökorralduslike dokumentide tutvustamine (töökorralduse reeglid, ohutusjuhendid jm) on minu jaoks					
6.3. Töötingimuste tutvustamine – töökorraldus, tööaeg, töö tasustamine, puhkused on minu jaoks					

6.4. Töö tegemiseks vajalike vahendite ja ligipääsude võimaldamine on minu jaoks					
6.5. Digitaalsete lahenduste kasutamine sisseelamise protsessides (<i>online</i> ettekanne, videoesitlus vms) on minu jaoks					
6.6. Ringkäik ettevõttes ja tähtsamate ruumide asukohtade näitamine (puhkeruum, tualetid, kontor) on minu jaoks					
6.7. Oma töökoha ja töökorralduse tutvustamine on minu jaoks					
Juhendamine ja väljaõpe töökohal					
6.8. Kindla juhendaja (mentori) määramine on minu jaoks					
6.9. Uue töötaja väljaõppe materjali saamine on minu jaoks					
6.10. Selge ülevaate saamine oma töö eesmärkidest ja ootustest töösooritusele on minu jaoks					
6.11. Piisava juhendamise ja väljaõppe tagamine, et edukalt töö eesmäärke saavutada on minu jaoks					
6.12. Tagasiside saamine töösooritusele (otseselt juhilt) on minu jaoks					
6.13. Võimalus anda otsesele juhile ise tagasisidet on minu jaoks					
6.14. Ametialaste arenguvõimaluste (sh koolitused) tutvustamine on minu jaoks					
6.15. Töoga seotud aruteludesse kaasamine on minu jaoks					
Organisatsioonikultuur					
6.16. Ettevõtte eesmärkide (sh missiooni ja visiooni), struktuuri, ajaloo tutvustamine on minu jaoks					
6.17. Ettevõtte toodete ja teenuste tutvustamine on minu jaoks					
6.18. Organisatsiooni käitumistavade (tähtpäevad, üritused) tutvustamine on minu jaoks					

6.19. Ettevõtte poolt korraldatud üritused personali sotsialiseerumiseks on minu jaoks					
6.20. Ettevõttega samade väärtuste jagamine on minu jaoks					
Sotsialiseerumine					
6.21. Ettevõtte tegevjuhiga tutvumine on minu jaoks					
6.22. Vestlus esimesel tööpäeval oma otsese juhiga on minu jaoks					
6.23. Kogu personali teavitamine uue töötaja tööle asumisest ettevõtte siseste kanalite kaudu on minu jaoks					
6.24. Tiimiliikmetele ja teistele töötajatele tutvustamine on minu jaoks					
6.25. Teavitamine, kelle poole küsimustega pöörduda on minu jaoks					
6.26. Sõprussuhete tekkimine töökohal on minu jaoks					
6.27. Ametlikes sisseelamisprogrammi tegevustes osalemine (sotsialiseerumise eesmärgil) on minu jaoks					

7. Palun hinda, kuid võrd nõustud järgmiste väidetega enda sisseelamise kohta:

7.1. Minu sisseelamine ettevõttesse oli hästi korraldatud

- Jah**
- Ei**
- Muu (täpsusta)**

7.2. Minu sisseelamise kestvus oli piisav

- Jah**
- Ei**
- Muu (täpsusta)**

7.3. Sisseelamise tegevused aitasid mul töökohaga paremini kohaneda

- Jah**
- Ei**
- Muu (täpsusta)**

7.4. Sisseelamise tegevused aitasid minu töösooritusele positiivselt kaasa

- Jah**
- Ei**
- Muu (täpsusta)**

7.5. Tegelik töö on vastanud värbamiskuulutuses ja -protsessis püstitatud ootustele

- Jah**
- Ei**
- Muu (täpsusta)**

7.6. Sisseelamise korraldamise kvaliteet mõjutab minu jäämist ettevõttesse

- Jah**
- Ei**
- Muu (täpsusta)**

Minu ettepanekud uue töötaja sisseelamise parandamiseks:

Lisa 3. Ankeetküsimustik uutele töötajatele vene keeles

АДАПТАЦИЯ НОВОГО СОТРУДНИКА

Уважаемый коллега,

Я прошу вас принять участие в моем исследовании для магистерской диссертации, целью которого является выяснение того, какие виды деятельности будут наиболее эффективно поддерживать нового сотрудника в адаптации на новом рабочем месте.

Для этого я хотел бы узнать оценки, ожидания и удовлетворенность сотрудников, прошедших процесс адаптации*. Анкета анонимна и конфиденциальна. Я использую ответы только в обобщенном виде. По результатам опроса я представлю предложения по улучшению программы адаптации* в отелях группы и разработаю программу адаптации для нового сотрудника, подходящего для гостиниц.

Для уточнения:

**Адаптационные процессы - приветствие сотрудника, инструктаж, объяснение целей работы, установление социальных отношений и т.д.*

** Программа адаптации: стратегический план, который включает в себя различные процессы, чтобы помочь новому сотруднику адаптироваться в организации как можно быстрее.*

Ответ занимает около 15 минут.

Жду ответы до 20 марта!

ЗАРАНЕЕ БОЛЬШОЕ СПАСИБО!

Сигрит Тамм

HR бизнес-партнер в отелях

Справочные данные:

1. Возраст.....

2. Трудовые отношения:

- Контракт
- Договор поручения(подряда)

3. Сколько вы работаете в отеле?

- Первый год
- Второй или более

4. Отдел:

- Регистратура
- Хозяйство
- Обслуживание (ресторан)
- Общественное питание (кухня)
- Спа

5. Пожалуйста, оцените свой опыт адаптации. Какие виды деятельности используются в организации?

	Не согласен вообще (1)	Скорее не согласен (2)	Нейтральный (3)	Скорее согласен (4)	Полностью согласен (5)
Информирование					
5.1. Мне выслали необходимую для работы информацию до первого рабочего дня					
5.2. В первый день работы я ознакомился с документами организации (правила управления работой,					

инструкции по технике безопасности и т.д.)					
5.3. Меня познакомили с условиями труда – управлением работой, рабочим временем, оплатой труда, праздниками					
5.4. Мне были предоставлены инструменты и доступ, необходимые для выполнения моей работы					
5.5. Для обмена информацией использовались цифровые решения (видео, презентация РР и т.д.)					
5.6. Мне провели экскурсию по отелю и показали самые важные помещения (комната отдыха для персонала, туалеты, офис)					
5.7. Меня познакомили с моим рабочим местом и тем, как я должен работать на рабочем месте					
Руководство и обучение на рабочем месте					
5.8.Мне назначили ментора (наставника)					
5.9.Мне дали обучающий материал для нового сотрудника					
5.8.Я получил (непосредственно от руководителя) четкое представление о моих					

должностных задачах и ожиданиях от работы.					
5.9.Мне было предоставлено адекватное руководство и обучение, чтобы я мог успешно достичь целей работы.					
5.10 Я знаю, к кому обратиться, когда мне нужна помощь в моей работе					
5.11. Мне были объяснены показатели, используемые для оценки моей работы.					
5.12. Мне дали четкий обзор возможностей профессионального развития					
5.13. Я получал адекватную обратную связь о результатах своей работы непосредственно от своего руководителя.					
5.14.Я сам смог дать отзыв своему непосредственному руководителю					
5.15.Я принимал участие в дискуссиях, связанных с работой					
Организационная культура					
5.16.Меня познакомили с целями компании (включая миссию и видение), структурой, историей					
5.17.Меня познакомили с продукцией и услугами компании					

5.18. Меня ознакомили с кодексом поведения организации (праздники, мероприятия)					
5.19. Я чувствую себя хорошо интегрированным в компанию и команду					
5.20. У меня есть четкий обзор ценностей компании и я сам имею те же ценности					
5.21. Мне объяснили значимость моей работы в организации					
Социализация					
5.22. Я встречался с генеральным директором					
5.23. У меня был разговор с моим непосредственным менеджером в первый день					
5.24. Все сотрудники были уведомлены о моем трудоустройстве по внутренним каналам					
5.25. Меня познакомили с членами команды и другими сотрудниками					
5.26. У меня есть информация и доступ к контактам, необходимым для работы					
5.27. Компания организовала мероприятия по социализации персонала					

См. 6. Пожалуйста, укажите, что по вашему мнению, важно для адаптации. *Какие мероприятия повысят вашу удовлетворенность адаптацией?*

	Совершенно неактуально (1)	Скорее неактуально (2)	Нейтральный (3)	Довольно важное (4)	Очень важное (5)
Информирование					
6.1. Обмен информацией о работе до первого дня работы					
6.2. Ознакомление с документами организации труда (правила организации труда, инструкции по технике безопасности и т.д.)					
6.3. Введение условий труда – управление работой, рабочее время, оплата труда, праздничные дни					
6.4. Предоставление необходимых инструментов и доступов для выполнения работы					
6.5. Использование цифровых решений в процессах адаптации (<i>онлайн-презентация, видеопрезентация и т.д.</i>)					
6.6. Экскурсия по компании и показ					

расположения наиболее важных помещений (общая комната отдыха, туалеты, офис)					
6.7. Знакомство с моим рабочим местом и управлением работой					
Руководство и обучение на рабочем месте					
6.8. Назначение конкретного ментора (наставника)					
6.9. Получение инструкций для нового сотрудника					
6.10. Получение четкого обзора моих рабочих целей и ожиданий в отношении производительности работы					
6.11. Обеспечение достаточного руководства и обучения для успешного достижения целей работы					
6.12. Получение отзывов о выполнении работ (непосредственно от руководителя)					
6.13. Возможность дать обратную связь самому					

непосредственному руководителю					
6.14. Внедрение возможностей профессионального развития (включая тренинги)					
6.15. Участие в обсуждениях, связанных с работой					
Организационная культура					
6.16. Представление целей компании (включая миссию и видение), структуры, истории					
6.17. Знакомство с продуктами и услугами компании					
6.18. Знакомство с кодексом поведения организации (праздники, мероприятия)					
6.19. Мероприятия, организованные предприятием для сотрудников					
6.20. Разделять те же ценности, что и компания					
Социализация					
6.21. Знакомство с генеральным директором компании					

6.22. Разговор в первый день работы с моим непосредственным руководителем					
6.23. Информирование всего персонала о приходе нового сотрудника по внутренним каналам компании					
6.24. Знакомство с членами команды и другими сотрудниками					
6.25. Информирование к кому обращаться с вопросами					
6.26. Появление дружеских отношений на рабочем месте					
6.27. Участие в официальных мероприятиях программы адаптации (с целью социализации)					

7. Пожалуйста, оцените, насколько вы согласны со следующими утверждениями о вашей адаптации:

7.1. Моя адаптация в компанию была хорошо организована

- Да
- Нет
- Другое (Указать)

7.2. Продолжительность моей адаптации была достаточной

- Да

- Нет
- Другое (Указать)

7.3. Адаптационная деятельность помогла мне лучше адаптироваться к рабочему месту

- Да
- Нет
- Другое (Указать)

7.4. Адаптационная деятельность положительно повлияла на мою работу

- Да
- Нет
- Другое (Указать)

7.5. Фактическая работа оправдала ожидания, установленные в объявлении о найме и процессе найма

- Да
- Нет
- Другое (Указать)

7.6. Качество адаптации влияет на мое пребывание в компании

- Да
- Нет
- Другое (Указать)

Мои предложения по улучшению адаптации для нового сотрудника:

Lisa 4. Soovituslik sisseelamisprogrammi tegevuskava majutusettevõttele

Tegevused enne esimest tööpäeva	Kategooria	Rollijaotus
Vajalike dokumentide vormistamine	Informeerimine	Personalitöötaja /tegevjuht
Esmane infokiri “Esimese tööpäeva ootuses”, täiendavate materjalide jagamine organisatsiooni/töö kohta *kohe pärast lepingu allkirjastamist	Informeerimine	Otsene juht
Uue töötaja tere tulemast kingitus organiseerida (<i>wow</i> -efekt)	Organisatsioonikultuur	Personalitöötaja
Sisekommunikatsioon –tiimi/kogu personali teavitamine	Informeerimine	Otsene juht
Töövahendite, töökoha, ligipääsude, uksekaartide ette valmistamine	Informeerimine	Otsene juht/ IT
Uuele töötajale mentori määramine	Juhendamine ja väljaõpe	Otsene juht
Tervituse saatmine, näiteks pilt uuele töötajale valmis seatud töökohast (<i>wow</i> -efekt) *1 nädal enne esimest päeva	Organisatsioonikultuur	Otsene juht
“Tere tulemast tööle” kiri esimeseks tööpäevaks vajaliku infoga – kuhu, mis kell tulla, riietus, kas on vaja midagi ette valmistada jm. *2 päeva enne tööle asumist	Informeerimine/ Organisatsioonikultuur	Otsene juht
Uue töötaja lisamine vajalikesse listidesse, gruppidesse	Informeerimine	Otsene juht/ mentor
Tegevused esimesel tööpäeval		
Uue töötaja tervitamine	Informeerimine /Sotsialiseerumine	Otsene juht/ mentor
Ringkäik ettevõttes ja tiimiliikmetele tutvustamine	Informeerimine /Sotsialiseerumine	Otsene juht/ mentor
Vajalike (töökorralduslike)dokumentide tutvustamine	Informeerimine	Otsene juht/ mentor
Töövahendite üleandmine	Informeerimine	Otsene juht/ mentor
Uue töötaja väljaõppe materjali andmine	Juhendamine ja väljaõpe	Otsene juht/ mentor
Ühine lõuna	Organisatsioonikultuur/ Sotsialiseerumine	Otsene juht/ mentor
Uue töötaja rolli tutvustamine, tiimisiseste koostöökokkulepete tutvustamine	Organisatsioonikultuur	Otsene juht/ mentor

Peamiste toodete/teenuste tutvustamine	Organisatsioonikultuur	Otsene juht/ mentor
Tegevused esimesel nädalal		
Ametikohapõhise väljaõppe tagamine	Juhendamine ja väljaõpe	Otsene juht/ mentor
Mõnda huvitavasse projekti kaasamine	Organisatsioonikultuur	Otsene juht/ mentor
Ühine lõuna tiimiga	Organisatsioonikultuur/ Sotsialiseerumine	Otsene juht/ mentor
Tööks vajalike kontaktide jagamine	Sotsialiseerumine	Otsene juht/ mentor
Motivatsioonipaketi/ hüvede tutvustamine	Organisatsioonikultuur	Otsene juht/ mentor
Sektori eripärade tutvustamine (vajadusel)	Informeerimine	Otsene juht/ mentor
Tagasisidestamine (mured, rõõmud, küsimused)	Sotsialiseerumine	Otsene juht/ mentor
Tulemuste hindamise süsteemi tutvustamine	Juhendamine ja väljaõpe	Otsene juht/ mentor
Tegevused katseaja jooksul		
Ametlikus orientatsiooniprogrammis osalemine	Informeerimine/Organisatsioonikultuur/Sotsialiseerumine	Personalitöötaja/kõrvalosalejad
Edulugude jagamine Regulaarsed 1:1 vestlused otsese juhiga	Organisatsioonikultuur/ Sotsialiseerumine	Kõrvalosalejad/mentor/ otsene juht
	Sotsialiseerumine	Otsene juht/ mentor
Katseaja eesmärkide seadmine	Juhendamine ja väljaõpe	Otsene juht/ mentor
Uue töötaja koolitusplaani ja arengukava koostamine	Juhendamine ja väljaõpe	Otsene juht/ mentor
Töövarjutamine mõnes teises osakonnas või kliendikogemuse läbi tegemine	Organisatsioonikultuur	Otsene juht
Töötaja teadmiste kontrollimine	Juhendamine ja väljaõpe	Otsene juht/ mentor
Katseaja lõpuvestlus *lõpus	Juhendamine ja väljaõpe	Otsene juht/ mentor
<i>Onboarding</i> 'ule tagasiside küsimine *lõpus	Juhendamine ja väljaõpe	Otsene juht/ mentor

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Sigrit Tamm (sünnikuupäev: 04.03.1991)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Uue töötaja sisseelamisprogrammi väljatöötamine majutussektori näitel, mille juhendaja on Taimi Elenurm,
 - 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

_____ (alkiri)

_____ (kuupäev)