

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Äriteaduse instituut

Küllli Bekker

**DISAINMÕTLEMISE PÕHIMÕTETE RAKENDAMINE UUE
TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMMI ARENDAMISEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peaeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Mailis Neppo, MA

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11 743 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Küllli Bekker, 13.05.2020

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183748HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kylli.bekker@gmail.com

Juhendaja: Mailis Neppo, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

13.05.2020

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. DISAINMÕTLEMISE PÕHIMÕTETE RAKENDAMISE VÕIMALUSED UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMMI ARENDAMISEL	7
1.1. Disainmõtlemise olemus ja põhimõtted	7
1.2. Disainmõtlemine personalijuhtimises	13
1.3. Uue töötaja sisseelamisprogrammi olemus ja selle arendamise võimalused organisatsioonis	15
2. UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMMI ARENDAMINE DISAINMÕTLEMISE PÕHIMÕTETEL	25
2.1. Uue töötaja sisseelamisprogrammi uuringu meetodika ja kirjeldus.....	25
2.2. Uue töötaja sisseelamisprogrammi uuringu tulemused	31
2.2.1. Intervjuude tulemused tööprotsessijuhtidega	31
2.2.2. Vaatlusuuringu tulemused	33
2.2.3. Intervjuude tulemused uute töötajatega	35
2.3. Järeldused ja ettepanekud uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamiseks disainpõhimõtetest lähtuvalt	39
KOKKUVÕTE	45
SUMMARY	48
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	51
LISAD	55
Lisa 1. Vaatlusuuringu ankeet	55
Lisa 2. Uue töötaja esimese tööpäeva kogemuse kaardistus	56
Lisa 3. Uue töötaja sisseelamisprogrammi eest vastutavate juhtide intervjuu küsimused	57
Lisa 4. Intervjuu küsimused uute töötajatega	58
Lisa 5. Persoon Ingrid	59
Lisa 6. Persoon Lars	60
Lisa 5. Lihtlitsents	61

LÜHIKOKKUVÕTE

Personalijuhtimise protsesside arendamisel tuntakse vähe disainmõtlemise põhimõtteid ning nende rakendamise võimalusi ettevõttes. Magistritöö eesmärgiks on disainmõtlemise põhimõtteid rakendades arendada ühe ettevõtte näitel uue töötaja sisseelamisprogrammi personalitöö protsessi. Töö raames tehakse uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamiseks ettepanekuid kaasusettevõtte juhtidele.

Töö koosneb kahest põhipeatükist. Esimeses peatükis antakse teoreetiline ülevaade disainmõtlemise olemusest ja selle rakendamise võimalikkusest personalijuhtimises. Samuti tuuakse välja sisseelamisprogrammi olulisus ning kirjeldatakse erinevaid mudeleid sisseelamisprogrammi arendamiseks. Töö teine osa keskendub uuringu meetodika kirjeldamisele ning tulemuste, järelduste ja ettepanekute välja toomisele.

Eesmärgi saavutamiseks kasutati kvalitatiivset uuringumeetodit. Uuringu aluseks oli Stanfordi ülikooli disainmõtlemise mudel ning lisaks toetuti ka Hamiltoni strateegilise sisseelamise mudelile, kus uuriti töötajate tegevusi protsessi faasides. Antud töös käsitleti Hamiltoni strateegilise mudeli kolme esimest faasi – tegevused enne esimest päeva, esimesel päeval ning esimesel nädalal. Andmekogumismeetodina viidi läbi vaatlusuuring ning poolstruktureeritud intervjuud. Töö valimiks olid viis uut töötajat, kes ettevõttega alles liitusid ning intervjuude valimiks neli tööprotsessijuhti.

Magistritöö tulemusena selgitati välja disainmõtlemise põhimõtetele tuginedes uuritava ettevõtte sisseelamisprogrammi tegevused ja töötajate kogemused ning koostati arengukava ettepanekutega programmi parandamiseks. Kuigi töö empiiriline osa toetub ühele ettevõttele, on tulemused ja töö meetodika rakendatavad ka teistele organisatsioonidele.

Võtmesõnad: personalitöö, disainmõtlemine, disainmõtlemine personalitöös, personalitöö arendamine, uue töötaja sisseelamisprogramm.

SISSEJUHATUS

Tänapäeva tööturul on toimumas suuri muutusi. Kiire infotehnoloogia areng avaldab mõju nii töötajatele kui ka tööandjatele, luues uusi võimalusi ja arusaamasid sellest, kuidas tööd teha. Oma tarbijate ootuste rahuldamiseks ning konkurentsivõimelisuseks peavad ettevõtted pidevalt arendama olemasolevaid tehnoloogiaid ning oskama kiiresti kohanduda uute turutingimustega. Ka personalitöö organisatsioonides on pidevas muutuses ning personalijuhti nähakse üha enam tegevjuhi strateegilise partnerina.

Muutused tööturul mõjutavad väga tugevalt ettevõtete personalipoliitikat. OSKA „Töö ja Oskused 2025” (2016, 38) raportis on ettevõtete juhid välja toonud, et personalianalüütika, digitaalne personalijuhtimine ja disainmõtlemine on ühed olulisemad inimkapitaliga seotud tuleviktrendid, mida organisatsiooni arengus tuleks rakendada. Disainmõtlemise printsiipide rakendamise kasumlikkust tööprotsesside arendamisel toetavad ka mitmed uuringud, kus on leitud positiivne seos ärikasumlikkuse, börsihinna tõusu ja innovatsiooni vahel (Stigliani, 2018, 2277).

Deloitte Global Human Capital Trends (2017) on rõhutanud, et personalitöö valdkonna inimesed peaksid eraldiseisvate programmide disainimise lõpetama ja keskenduma selle asemel tervikliku töötajakogemuse disainimisele. Disainmõtlemist soovitatakse kasutada organisatsioonis laiemalt, sh organisatsiooni ülesehituses, töötajate pühendumuse tekitamisel, töötajate arendamisel, personaliandmete analüüsimisel ja personalijuhtimise digitaliseerimisel. Lisaks, võttes arvesse selle eeliseid äritulemuste parendamisel, on viimastel aastatel disainmõtlemist nimetatud oluliseks kompetentsiks juhtide arenguprogrammides (Stigliani, 2018, 2277).

Personalijuhtimise protsesside arendamisel tuntakse vähe disainmõtlemise põhimõtteid ning nende rakendamise võimalusi ettevõttes, sellega on seotud magistritöö uurimisprobleem. Töö eesmärk on disainmõtlemise põhimõtteid rakendades arendada ühe ettevõtte personalitöö protsessi, milleks on uue töötaja sisseelamisprogrammi. Magistritöös selgitatakse, millised tegevused sisseelamisprogrammi kolmes esimeses faasis vajavad arendamist, et tagada uutele töötajatele efektiivne sisseelamisprogramm, kasutades selleks disainmõtlemise põhimõtteid. Töö

empiiriline osa toetub ühele ettevõttele, aga tulemused ja töö metoodika on rakendatavad samas tegevusvaldkonnas tegutsevatele ettevõtetele.

Autori arvates ei lähene organisatsioonid uute töötajate sisseelamisprogrammidele metoodiliselt ega töötajakeskselt. Sellest on alguse saanud ka töö eesmärk – kuidas disainmõtlemise abil tõsta sisseelamisprogrammide kvaliteeti nii uue töötaja kui organisatsiooni jaoks. Magistritöö eesmärgi täitmiseks on autor sõnastanud järgmised uurimisküsimused, millele vastuseid otsitakse:

- Mis probleemid esinevad uue töötaja sisseelamisprogrammis, mille koostamisel ei ole arvestatud disainmõtlemist?
- Millised on uue töötaja kogemused sisseelamisperioodi esimesel päeval ja kuidas neid kasutada disainmõtlemise abil kujundatavas sisseelamisprogrammis?
- Millised tegevused ja protsessid toetavad uue töötaja sujuvat sisseelamist strateegilise sisseelamismudeli kolmes esimeses etapis?

Selleks, et täita magistritöö eesmärk ja leida vastused uurimisküsimustele püstitab autor järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade disainmõtlemise olulisusest ning selle rakendamise võimalustest personalitöö valdkonnas;
- anda ülevaade uue töötaja sisseelamisprogrammi olulisusest ning disainmõtlemise kasutamisest selle väljatöötamisel;
- analüüsida saadud uuringutulemusi;
- kirjeldada uuringu järeldusi ja esitada ettepanekuid organisatsioonile uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamiseks disainmõtlemise protsessi abil.

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit. Uuringu sihtrühmaks olid organisatsiooni ühe tööprotsessi uued töötajad, kes liitusid ettevõttega uuringu alguse ajal. Esmalt tegi töö autor kvalitatiivse uurimismeetodina uute töötajate seas vaatlusuuringu, millele järgnes poolstruktureeritud intervjuu iga uue töötajaga eraldi. Täiendavalt korraldati poolstruktureeritud intervjuud tööprotsessijuhtidega.

Töö koosneb kahest põhipeatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade disainmõtlemise olemusest ja uue töötaja sisseelamisprogrammi teoreetilistest lähtealustest ning rakendamise võimalustest uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamisel. Töö teises peatükis antakse ülevaade uue töötaja sisseelamisprogrammi uuringu tulemustest ettevõttes. Teise põhipeatüki viimasel alapeatükis tehakse tulemuste põhjal järeldusi ning ettepanekuid ettevõttele parendusteks programmis.

1. DISAINMÕTLEMISE PÕHIMÕTETE RAKENDAMISE VÕIMALUSED UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMMI ARENDAMISEL

Selles peatükis keskendutakse disainmõtlemise olemuse ja põhimõtete kirjeldamisele ning nende rakendamise võimalustele uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamisel. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade disainmõtlemisest ja disainpõhimõtete rakendamisest protsesside arendamisel. Kirjeldatakse erinevaid protsessimudeleid ning kasutusel olevaid tööriistu. Teine alapeatükk keskendub disainmõtlemise rakendamise võimalustele personalijuhtimises. Kolmandas alapeatükis tuuakse välja organisatsioonilise sisseelamise ehk kohanemise olemuse definitsioonid. Kirjeldatakse erinevaid sisseelamisprogrammi mudeleid ja vajalikke tegevusi programmi arendamiseks disainmõtlemisest lähtuvalt.

1.1. Disainmõtlemise olemus ja põhimõtted

Disainmõtlemine on viimasel paaril aastakümnel pälvinud tähelepanu üle maailma, kuid üldtunnustatud mõiste määratlus on valdkonna praktikute ja pooldajate seas vaidluse objektiks. See ei ole üllatav arvestades, et isegi palju pikema ajalooga tootedisaini määratlemisel on kasutusel mitmeid definitsioone. (Luchs, Swan, 2011, 328) Disainmõtlemise mõiste pole see-eest uus nähtus. Esimesena on mõiste kasutusel olnud 1987. aastal Harvardi ülikooli arhitektuuri ja linnaplaneerimise professor Peter Rowe kirjutatud artiklis. Väljaandes on terminit siiski kasutatud arhitektuurilise disaini kontekstis, mis erineb tänapäeval kasutusel olevast definitsioonist. (Liedtka, 2015, 926)

Tchimmel (2012, 1) defineerib disainmõtlemist kui mõtteviisi, mille kaudu on võimalik saavutada innovatsioon ja leida uusi viise kasumlikuks ärijuhtimiseks. Ta lisab, et disainmõtlemine pole mitte ainult kognitiivne protsess või mõtteviis, vaid on muutunud tõhusaks töövahendiks mistahes innovatsiooniprotsessis, ühendades loomingulise disaini lähenemisviisi traditsioonilise ärimõtlemisega, mis põhineb planeerimisel ja probleemide lahendamisel. Plattner, Meinel ja Leifer (2011, 14) lisavad, et disainmõtlemine lõimib probleemide moodustamisesse ja kujundamisesse

inimlikud, äri- ja tehnoloogilised tegurid. See inimkeskne metoodika ühendab disaini, sotsiaalteadused, inseneriteadused ja ettevõtlusteadused. Disainmõtlemist määratletakse lisaks veel kui analüütilist ja loomingulist protsessi, kus inimesel on võimalus katsetada, luua mudeleid, koostada prototüüpe, koguda tagasisidet ja kujundada ümber protsesse (Seidel, Fixson, 2013, 19). Liedtka (2015, 926) lisab juurde, et vastupidiselt lineaarsetele innovatsioonikäsitlustele pole disainmõtlemine jäik protsess, vaid raamistik, mis ühendab endas loomingulise ja analüütilise mõtlemise, teatud mõtteviisi, aga ka mitmesuguseid praktilisi tööriistu ja tehnikaid.

Võib öelda, et disainmõtlemine on loominguline protsess probleemide lahendamiseks, mille käigus rakendatakse disainpõhimõtteid. Disainiprotsessi võib käsitleda nii teenuse kui toote puhul. (Kolko, 2015, 68) Disain ei ole ainult esteetika, vaid see tähendab millelegi vormi andmist, ideede viimist sellisele kujule, et neid on võimalik tegelikkuses kogeda. Disain on probleemi lahendamine selliselt, et võetakse arvesse nelja olulist tahku: arusaadavus, kasutatavus, erinevus ja esteetika. (Klaar, 2014, 21)

Tim Brown ja Roger Martin on kaks peamist isikut kellele on omistatud disainmõtlemise kontseptsioonide toomine tänapäeva ärilisse konteksti. Kuigi mõlemad defineerivad disainmõtlemise mõistet erinevalt, käsitlevad nad seda organisatsiooni protsesside arendamisel. (Kimbell, 2011, 293) Organisatsiooni arendamise praktikud on defineerinud mõistet kui tööandja ja töötaja vahelist koostööprotsessi, kus probleemidele lahenduste leidmisel kasutatakse empaatilist lähenemist. Disainmõtlemist iseloomustab uuenduslikkus ning praktilised lahendused olemasolevatele probleemidele. Disainmõtlemise protsessi kirjeldab kõige paremini tasakaal loova ja analüütilise mõtlemise vahel. (Chesson, 2018, 74) Disainmõtlemise kesksetes ettevõtetes keskendutakse kasutajakogemuse loomisele, pöörates tähelepanu emotsioonidele. See tähendab töötajate nõustamist, et jälgida kliendikäitumist ja teha järeldusi, mida kliendid tegelikult tahavad ja vajavad. (Kolko, 2015, 68)

Tabel 1. Disainmõtlemise definitsioonid

Autorid	Definitsioonid
Tchimmel (2012, 1)	Mõtteviis, mille kaudu on võimalik saavutada innovatsioon ja leida uusi viise kasumlikuks ärijuhtimiseks. Tõhus töövahend mistahes innovatsiooniprotsessis, ühendades loomingulise disaini ja traditsioonilise ärimõtlemise, eesmärgiga lahendada probleeme.
Plattner, Meinel, Leifer (2011, 11)	Disainmõtlemine lõimib probleemide moodustamisesse ja kujundamisesse inimlikud, äri- ja tehnoloogilised tegurid. Metoodika ühendab disaini, sotsiaalteaduste, inseneriteaduste ja ettevõtluse teadmised.
(Seidel, Fixson, 2013, 19)	Analüütiline ja loominguline protsess, kus on võimalus katsetada, luua mudeleid, koostada prototüüpe, koguda tagasisidet ja kujundada ümber protsesse
Liedtka (2015, 926)	Pole tavaline jäik innovatsiooni protsess, vaid raamistik, mis ühendab endas loomingulise ja analüütilise mõtlemise, teatud mõtteviisi, aga ka mitmesuguseid praktilisi tööriistu ja tehnikaid.
(Chesson, 2018, 74)	Tööandja ja töötaja vaheline koostööprotsess, kus probleemide lahenduste leidmisel kasutatakse empaatilist lähenemist, mida kirjeldavad uuenduslikkus ning praktilised lahendused olemasolevatele probleemidele.

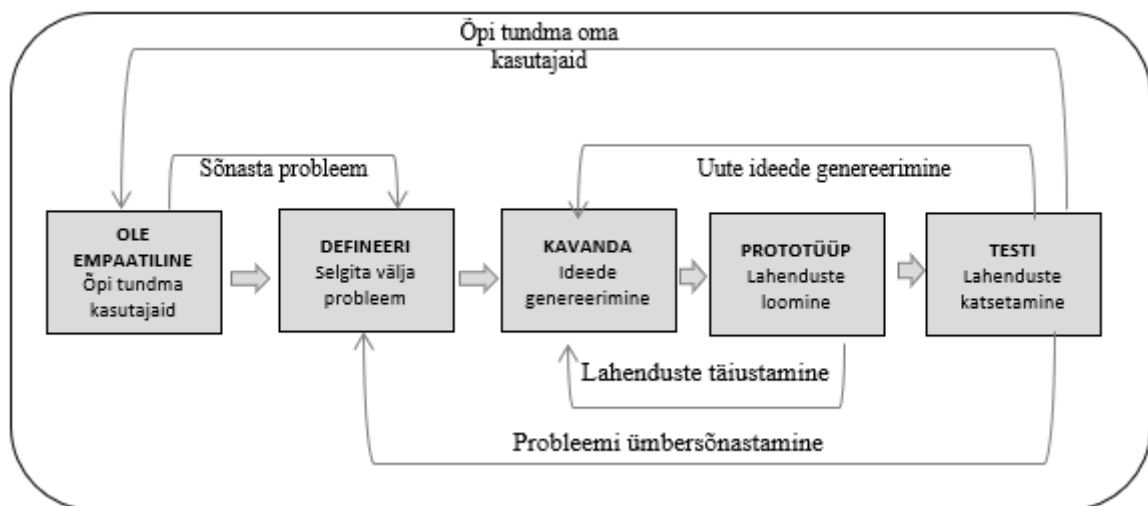
Allikas: autori koostatud Tchimmel, 2012; Plattner, Meinel, & Leifer, 2011; Seidel, Fixson, 2013; Liedtka, 2015, Chesson, 2018 andmete põhjal.

Disainmõtlemise põhimõtete kasutamine võib mängida olulist rolli ükskõik millise organisatsiooni edus ning mõjutada positiivselt ettevõtte äritegevust. Moritz (2005, 57) toob välja kasutegurid, mida põhimõtete rakendamine organisatsioonile annab. Alljärgnevas loetelus on välja toodud organisatsiooni valdkonnad, kus on tunnetatud positiivset mõju (Moritz, 2005, 57):

- organisatsioon mõistab paremini turu tegelikke vajadusi;
- organisatsioon saavutab olemasolevate ressurssidega suuremat väärtust;
- positiivsed muudatused organisatsiooni kultuuris ja seal töötavates inimestes;
- uued väljavaated organisatsiooni arengus;
- kõrgem efektiivsus;
- organisatsiooni fookus klientide vajaduste välja selgitamisel;
- klientidele pakutav kliendikogemus on kõrgema kvaliteediga;
- eristumine turul olemasolevatest konkurentidest;
- kõrgem brändilojaalsus klientide seas.

Disainmõtlemise valdkonnas on avaldatud mitmeid protsessimudeleid, mille kaudu saab kõige paremini lahti mõtestada disainmõtlemises kehtivad põhimõtted. Kõige laiemalt levinumad ja

tuntuimad mudelid on 3 I mudel (Brown, Wyatt, 2010) ja HCD mudel. Mõlemad mudelid on välja arendatud IDEO poolt, millest HCD mudelit on kujutatud kahes erinevas versioonis. Samuti on kasutusel veel British Design Councili välja töötatud Double Diamondi mudel. Lisaks eelnevale on kasutusel veel Hasso-Plattner-Institute'i disainmõtlemise mudel ning Stanfordi ülikooli disainmõtlemise mudel. (Tschimmel *et al.* 2015, 58) Kaks viimast mudelit on välja arendatud hariduslikus kontekstis, mis oma olemuselt on sarnased, kuid väikeste erinevustega kahes esimeses faasis. Mõlemad mudelid baseeruvad IDEO disainmõtlemise protsessimudelitel, kuid on visualiseeritud viie-kuue sammuna. Kusjuures etapid ei ole alati järjestikused. Nad ei pea järgima konkreetset järjekorda ning sageli võivad esineda paralleelselt ja korduda. Etappe tuleks käsitleda erinevate moodustena projekti panustamiseks, mitte järjestikuste sammudena. Enamik projekte algab „Empaatia“ etapiga. (Mortensen, 2019). Joonis 1 kujutab disainmõtlemise protsessimudeli viite etappi ja nende vahel toimuvaid mitmesuunalised protsessid.



Joonis 1. Disainmõtlemise protsessimudel ja etapid

Allikas: autori koostatud Interaction Design Foundationi (Griis Dam, Siang, 2002) põhjal

Esimene etapp Stanfordi ülikooli disainmõtlemise mudelis on „Mõistmine/Empaatia“. See on inimkeskse disainiprotsessi keskpunkt. Tihti probleemilahendaja ei koge samu probleeme, mida uuritav sihtrühm. Probleemid on omased konkreetsele grupile inimestele, ning nende kujundamiseks peab saama teada, kes nad on ning mis on neile oluline. Empaatia kaudu on võimalik mõista inimesi ning lahendada disainiprotsessis eettulevaid väljakutseid. See on püüdlus mõista, kuidas ja miks inimesed asju teevad, nende füüsilisi ja emotsionaalseid vajadusi, kuidas nad mõtlevad maailmast ja sellest, mis on nende jaoks tähenduslik. (Plattner, 2019, 2)

Teine etapp on „Defineeri“. Selles etapis tegeletakse „Mõistmise/Empaatia“ etapis loodud ja kogutud teabega. Analüüsitakse ja sünteesitakse tähelepanekuid ning määratletakse peamised tuvastatud probleemid. Seda tehes peab probleemikäsitlus olema alati sõnastatud inimkeskselt. (Tschimmel *et al.* 2015, 60)

Mudeli kolmandas, „Kavandamise“ etapis on disainerid ideede genereerimiseks valmis. Kahe esimese etapi jooksult kogutud teadmiste põhjal hakatakse mõtlema väljaspool kasti, otsima alternatiivseid võimalusi probleemi käsitlemiseks ja leidma uuenduslikke lahendusi probleemile. (Tschimmel *et al.* 2015, 58)

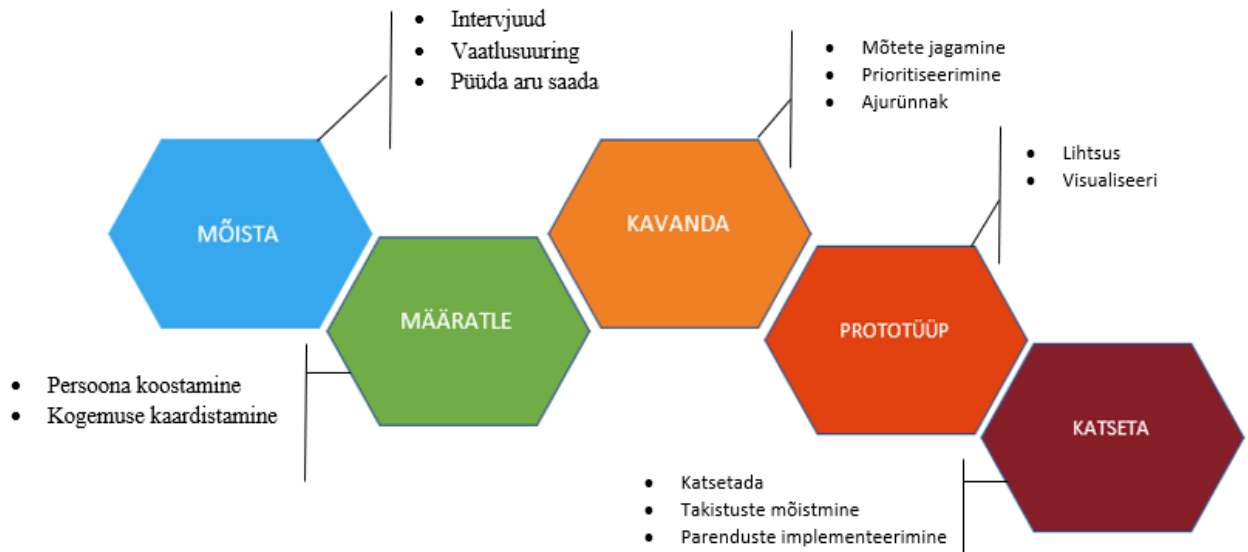
Mudeli kahes viimases etapis „Prototüüpimine“ ja „Testimine“, muudetakse parimad ideed reaalseks tegevuskavaks. Browni ja Wyatti (2010, 33) sõnul on prototüüpimine rakendusprotsessi tuum. Prototüüpimise kaudu katsetatakse ja täiustatakse uusi ideid ja materiaalseid lahendusi. Lõpliku toote või teenuse viimases faasis luuakse kommunikatsioonistrateegia, mis aitab lahenduse viia tarbijateni nii organisatsiooni sees kui ka väljas. (Tschimmel *et al.* 2015, 58)

Vaatlemine on disainmõtlemises palju kasutatud leidev uurimismeetod, mille abil üritatakse mõista kuidas inimesed suhestuvad ümbritseva maailmaga, sealhulgas ka teenustega. See hõlmab kasutaja vahetut jälgimist, et tuvastada ja mõista tema vajadusi. Teadlased jälgivad konkreetse inimese elu või teenuse kasutamist ja dokumenteerivad toimuvat segamatult. Uurimuse eesmärgiks on koguda teavet kasutajate tegelike vajaduste kohta, mõista paremini kasutaja kogemusi ja klienditeekonna puutepunkte ning selgitada välja võimalikud tõrked ja võimalused teenuse parendamiseks. Tegevuse väljundiks on üldiselt kirjalik dokumentatsioon koos toetavate visuaalsete materjalidega, näiteks fotodega, joonistega või vaatluse ajal jäädvustatud videoga. Need materjalid, tähelepanekud ja teadmised annavad sisendi „Määratle“ etapiks. (Design Council, 2012, 15)

Kui klientide vajadused on „Mõistmise/empaatia“ etapis välja selgitatud, siis on abiks klientide kirjeldamine. Disainmõtlemine soovib koostada oma tüüpkliendist persoona (Aquino. Filqueiras, 2005, 278). Persoona on väljamõeldud tegelane, kelle üksikasjalikud kirjeldused peegeldavad päris inimesi (Klaar, 2014, 38). Kasutaja persoona on karakter, mis kehastab teenuse kasutajat tuvastataval ja arusaadaval viisil. See koondab palju teavet sarnaste inimeste kohta, et luua üks karakter, kes esindab rühma. Persoonad luuakse tavaliselt komplektina, mis näitavad erinevat tüüpi kasutajate erinevaid vajadusi. Kasutajate persoonasid saab väljendada erinevates formaatides, kuid tavaliselt moodustavad need pildi ja teksti kombinatsiooni. Persoona

kirjeldamisel võib kasutada karakteri nime, vanust, ametit, elukohta, perekonnaseisu, hobisid, eelistusi ning vajadusi. (Design Council, 2012, 16) Persoonad hõlmavad mitmesuguseid omadusi, mida peetakse kas soovitavaks või mittesovitatavaks: harjumused, soovid, maitse-eelistused, meediaeelistused, sissetulekuallikad jne. Persoonade väljatöötamisel tuleb silmas pidada, et need põhineksid tegelikel iseloomuomadustel ja tavapärastel probleemidel, mis inimesel ette tulevad. (Klaar, 2014, 37-38) Persoonade kujutamine on kasulik tööriist „Määratle“ etapis, mille abil säilitada fookus kasutajal (Design Council, 2012, 16).

„Kavanda“ etapis lahenduste ja võimaluste kiireks genereerimiseks kasutatakse ajurünnakuid ja muid mõtteid. Etapis selgitatakse välja kõige huvitavamad või olulisemad ideed, mida prototüüpiprotsessis kasutada. Ajurünnak on eriti kasulik väljakujunenud mõttemallidest välja murdmiseks ning võimaldab meil asju näha uut moodi. Samuti aitab see üle saada paljudest probleemidest, mis võivad muuta grupiprobleemide lahendamise keeruliseks või mitterahuldavaks. Ajurünnakute eesmärk on genereerida võimalikult palju potentsiaalseid ideid, teha kindlaks peamised ideed mida edasi arendada ning luua ühtne arusaam potentsiaalsetest võimalustest. (Design Council, 2012, 17)



Joonis 2. Uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamise meetodid ja infoallikad
Allikas: autori koostatud, Tschimmel *et al.* 2015, andmete põhjal

Joonisel 2 on töö autor kujutanud uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamiseks vajalikud meetodid ja infoallikad. Meetodid on esitletud tuginedes Stanfordini ülikooli disainmõtlemise mudeli etappidele. Mudeli infoallikate välja valimisel toetus töö autor eelnevalt välja toodud

teooriale ning sobivusele protsessi arendamisel. Mudel on aluseks uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamiseks ettevõttes.

1.2. Disainmõtlemine personalijuhtimises

Disainmõtlemine personalijuhtimises on küllaltki uudne lähenemine. Palju teadlasi on uurinud ja avaldanud teadustöid, kus disainmõtlemist on rakendatud ärimaailmas probleemide lahendamisel, muutuste sisse viimisel ja innovatsiooni loomisel. (Chesson, 2018, 74) Personalijuhtimises on võimalik samamoodi kasutada disainmõtlemise põhimõtteid, tööriistu ja protsesse nagu teistes ärivaldkondades ning kujundades seeläbi töötajakogemust ettevõttes (Plaskoff, 2017, 137).

Traditsioonilises personalijuhtimises on kasutusel süsteemid või protsessid, mille eesmärk on koolitada töötajaid, hinnata töösooritust ja tagada tegevuste vastavus seadusandlusega. Nende täitmiseks koostatakse kindlad vormid, kirjeldatakse lahti protsesside etapid ja tehakse formaalseid treeninguid või koolitusi. Kuigi need strateegiad töötavad teatud määran, leiavad paljud organisatsioonid, et keerukad ettevõttesisesed protsessid on takistuseks ettevõtte edule. Disainmõtlemine annab võimaluse personaliprotsesside arendamisel keskenduda töötaja isiklikele kogemustele ja luua töötajakeskne protsess. Selle tulemuseks on uued lahendused ja tööriistad, mis tõstavad töötajate pühendumust, produktiivsust ja heaolu. (Bersin *et al.* 2016)

Töötajakogemuse kujundamisel käsitletakse tööd ja töötamist kui terviklikku elutsükli. Töötaja teekonnal ettevõttes on mitmeid verstaposte ja puutepunkte. Töötaja teekonna kogemuse kvaliteet väljendub töötaja rahulolu, kaasatuse, pühendumuse ja tulemuslikkuse näitajate kaudu. Selle strateegia eesmärk on kujundada töötajakogemus, mis väljendab tööandja hoolivust töötaja töösoorituse kontekstis. Disainmõtlemise meetodikaid toote/teenuse arendusprotsessides ja klienditeeninduses rakendanud organisatsioonid on märganud oma klientide seas olulist brändilojaalsuse ja maine tõusu ning ärikasumlikkuse kasvu. (Plaskoff, 2017, 137)

Ka talendijuhtimisesse on kaasatud disainmõtlemise praktikaid. Tänapäeval isikupärastatud ja töötajale orienteeritud talendijuhtimine tähendab, et protsessid on lihtsad, autentset, reageerivad ja läbipaistvad. Uus talentide juhtimise väärtuspakkumine tähendab, et talentide kogemust tuleb disainida lähtuvalt füüsilisest, tehnoloogilisest ja kultuursest keskkonnast, et need oleksid töötajale nauditavad, lihtsad ja võimalikult kasutajasõbralikud. See aga tähendab, et personali- ja

talendijuhtimine peab eemalduma „üks programm sobib kõigile“ mentaliteedist ning mõtlema, kuidas kujundada protsessid nii, et need võimaldaksid programme kohandada konkreetsete töötajate segmentidele. (Claus, 2019, 210)

Karen Jaw-Madson (2018, 20), kes oma raamatus käsitleb töökogemuse kujundamist organisatsioonis (ingl *Design of work experience, DOWE*) selgitab, et töötaja töökogemuse juhtimise loomise kontseпти aluseks on uut moodi mõtlemine, mis tähendab, et uute tegevuste kavandamiseks ja juurutamiseks tuleb rakendada uut lähenemist. Töötajakogemuse kujundamise eesmärk on hoida fookus töötajatel ja nende inspireerimisel. Ka teoreetik Plaskoff (2017, 138) toob välja, et töötaja kogemuse juhtimises on keskseks töötaja ise, kus ettevõtte protsesside välja töötamisel võetakse arvesse töötaja kognitiivseid, emotsionaalseid, sotsiaalseid, poliitilisi, majanduslikke ja füüsilist keskkonda.

Global Human Capital Trend (2016, 7) uuringu tulemused näitasid, et mida olulisem roll on disainmõtlemlisel organisatsiooni tööprotsessides ning mida suurem on valmisolek seda omaks võtta, seda kiiremini organisatsioon kasvab. Ettevõtted, mis kasvavad aastas 10% või enam, on kaks korda rohkem tõenäolisemad disainmõtlemlise printsiipe rakendama võrreldes nende organisatsioonidega, kelle kasvutempo on stagneerunud. Disainmõtlemlise kesksed organisatsioonid näevad töötajates võimalust innovatsiooniks. Näiteks mitmed ettevõtted korraldavad oma töötajate seas innovatsioonitalgud, mille eesmärgiks on koguda uusi ideid ja vaateid, mida hiljem ära kasutada töökeskkonna, tasusüsteemide ja muude süsteemide kujundamisel. (Deloitte Global Human Capital Trends, 2017, 57)

Seega võib öelda, et disainmõtlemline personalijuhtimise kontekstis tähendab kasutajakeskset ehk töötajast tulenevat lähenemist. Selle eesmärk on mõista ja ümber kujundada töötajakogemust, mis võimaldab kiiresti reageerida muutuva tööjõuturuga. Töökohaga seonduv keerukus jäetakse kõrvale ning tähelepanu on suunatud töötaja vajadustele, läbi mille on võimalik luua uusi lahendusi, mis parandavad ettevõtte ärikasumlikkust ning samal ajal on kasutajasõbralikud ja lihtsad. Töötajate teadmised ja oskused teenuste uute lahenduste arendamiseks ja juurutamiseks on võtmetähtsusega ning läbi töötajate kaasamise saab kujundada paremaid personalijuhtimise praktikaid.

1.3. Uue töötaja sisseelamisprogrammi olemus ja selle arendamise võimalused organisatsioonis

Erinevad teoreetikud on oma kirjandusteostes sisseelamise (ingl *onboarding*) ja sotsialiseerimise (ingl *socialization*) mõisteid käsitlenud erinevalt (Klein *et al.* 2015, 264). Mõned autorid samastavad neid mõisteid üks ühele (Bauer *et al.* 2007, 708), kuid Klein, Polin ja Sutton (2015, 264) näevad neid kahe erineva konstruktsioonina. Nende arvamuse kohaselt esineb sotsialiseerumine isiksuses endas, kuid sisseelamine on ettevõtte poolt üles kutsutud ja suunatud tegevused, hõlbustamaks sotsialiseerumist. Lisaks on välja toodud, et sisseelamine on ühekordne tegevus, mis esineb siis, kui uus töötaja esmakordselt ettevõttesse tööle asub. Sotsialiseerumine aga pidev protsess, mis kestab kogu see aeg, mil indiviid on organisatsioonis ehk kogu tema karjääri vältel. (Chao, 2012; Van Maanen, 1976)

Hamliton (2008, 2) lisab, et nähtust võib kirjeldada sõnaga „orientatsioon“, mis tähendab üht iseseisvat sündmust, mis ei hõlma endas teisi tegevusi, mida töötaja esimesel tööaastal kogeb. Tom Frabceski (2017, 38) defineerib uue töötaja sisseelamist organisatsiooni kui protsessi, mille eesmärk on uustulnuk kiirelt ja sujuvalt sotsialiseerida töökeskkonda, et ta oleks võimeline iseseisvalt tulemuslikult tööülesandeid täitma. Protsess algab töötaja esimese päevaga ettevõttes ning võib kesta kuni ühe tööaastani. Allpool tabelis 2 on välja toodud erinevused töötaja orientatsiooni ja sisseelamisprotsessi vahel (Hamliton, 2008, 3):

Tabel 2. Erinevused uue töötaja orientatsiooni ja sisseelamisprotsessi vahel

Orientatsioon	Sisseelamisprotsess
Fookus on konkreetsetel tegevustel	Fookus on strateegiast lähtuv ja pikaajaline
Kestab vähem kui üks nädal	Kestus on vähemalt üks aasta
Tegevusi haldab personaliosakond	Tegevuste omad on jaotatud mitmete osakondade ja valdkonnajuhtide vahel ära
Toob välja uute töötajate mõned vajadused	Hõlmab kõiki uue töötaja vajadusi
Töötaja osaleb	Töötajat kaasatakse aktiivselt tegevustesse
Eesmärk on uute töötajatega allkirjastada vajalikud dokumendid ning jagada üldist informatsiooni	Eesmärk on ühe aasta jooksul tehtavate tegevuste kaudu suurendada töötaja tööga pühendumust ja rahulolu

Allikas: autori koostatud, Hamliton, 2008, andmete põhjal

Tehtud uuringute järgi saab organisatsioonilise sotsialiseerimise jagada nelja kategooriasse (Klein *et al.* 2015, 264) Esimene kategooria vaatlleb kohanemist erinevates staadiumites, mida uus töötaja ettevõtte uue liikmena läbib (Feldman, 1975, 1). Klein ja Heuser (2008, 319) hilisemas kirjanduses

välja töötanud raamistiku, mis ajahetkel sisseelamistegevused võivad aset leida. Teine kategooria on seotud töötaja endaga ning isikutega, kes on kaasatud sotsialiseerimisse, kelle ülesandeks on jagada informatsiooni, tagada ressursid ja abistada kohanemisel (Morrison, 2002, 1150).

Kolmas kategooria on keskendunud sellele, kuidas organisatsioon saab aidata uuel töötajal kohaneda. Selle kategooria all käsitletakse uurimusi, mis on seotud spetsiifiliste tegevustega sisseelamisprogrammis. (Bauer *et al.* 2007, 709) Viimane, neljas kategooria keskendub kohanemisperioodi sisule ehk mis oskust ja teavet sellel perioodil töötajale tuleb edastada (Feldman, 1975, 1). Sellesse kategooriasse kuulub Kleini ja Heuseri (2008, 318) välja töötatud tüpoloogia, kus erinevalt varasematest mudelitest on eristatud erinevad sisseelamisperioodi etapid. Raamistik võimaldab saada parema arusaamise sellest, milliseid tegevusi kohanemisperioodi jooksul on vaja läbi viia ning hinnata nende efektiivsust.

Sisseelamisprogramm on tähtis mitmetel põhjustel. Uuringud näitavad, et need organisatsioonid, kes oma uute töötajate kohandumisel organisatsiooni liikmeteks rakendavad formaalset samm-sammulist sisseelamisprogrammi on turul konkurentsivõimelisemad kui need, kellel puuduvad konkreetsete tegevused uute töötajate sisseelamiseks ettevõttes. (Bauer, 2011) Uue töötaja värbamisprotsessi investeerib organisatsioon ajalist ja rahalist ressursi. Seetõttu on töötajate hoidmine ettevõttele kasulik. Sisseelamisprogramm tagab, et töötajad saavad võimalikult kiiresti iseseisvalt tööülesannetega hakkama. Läbimõeldult koostatud sisseelamisprogramm aitab nii uutel kui olemasolevatel töötajatel olukorraga paremini kohaneda. (Cooper-Thomas. Anderson, 2006, 493) Töötaja kohanemine võtab aega, sest see nõuab töötajalt organisatsiooni väärtuste, normide ja kultuuri mõistmist ning samuti töötegemiseks vajalike oskuste selgeks õppimist. (Graybill *et al.* 2013, 202)

Tänapäeval kiire tööjõu voolavusega tööjõuturul panustavad organisatsioonid rohkem sisseelamisprogrammide arendamisele, kohandades seda vastavalt sihtrühmale. Enamikul ettevõtetel on konkreetsete tegevused uue töötaja kohanemiseks organisatsiooni. Tegevuste ulatus, kvaliteet ja formaalsus määravad ära protsessi edukuse. (Franceski, 2017, 38) Spetsiifilistele sihtrühmadele kohandatud sisseelamisprogrammid on organisatsioonide poolt eelistatud järgmistel põhjustel (Snell, 2006, 33):

- Ajaressursi kokkuhoid personaliosakonnale, osakonnajuhtidele ja teistele, kes on seotud uue töötaja sisseelamisega ettevõttesse;
- Paranenud töötaja andmete kogumise kiirus ja täpsus erinevate osakondade ja süsteemide vahel;
- Järjepidevus olemasolevate seaduste ja poliitikate järgimise osas;
- Võimalus jälgida uusi rakendatud mõõdikuid protsesside tõhususe parendamiseks;
- Parem ülevaade uue töötaja kogemusest protsessi käigus;
- Tõhusam suhtlus töötaja ja juhi vahel.

Lisaks eeltoodud põhjustele on täheldatud, et sisseelamisprogramm avaldab positiivset mõju tööandja maine kujundamisel, töötaja seotusel, töötaja produktiivsusel ning sotsiaalsete suhete loomisel organisatsioonis. (Snell, 2006, 33)

Wanous ja Reicher (2000, 437) rõhutavad, et uued töötajad kogevad sisseelamisprotsessi ajal suurel hulgal stressi. On tavapärane, et soovides kiirendada töötaja sisseelamisperioodi, kuhjavad organisatsioonid esimesel päeval töötajad üle informatsiooniga. See pole aga mõistlik, sest inimesed pole võimelised lühikese aja jooksul väga suurel hulgal infot omastama ning neil võib tekkida tunne, et nad ei saa oma tööga hakkama. (Caldwell, Peters, 2018, 28) Uuringud tõdevad, et tööjõu volavus ettevõttes on suurim esimese kolme kuu vältel. (Franceski, 2017, 38). See aga näitab seda, et ressursside suunamine uute töötajate sujuvaks sisseelamiseks organisatsiooni on tasuv investeering. Struktuurne parimate praktikate kasutamine sisseelamisprotsessis, avaldab positiivset mõju ettevõtte käibe. *The Society for Human Resource Management* on leidnud, et struktuurset lähenemist rakendavates ettevõtetes on tööjõu volavus väiksem, kuna 69% uutest töötajatest ei vaheta töökohta järgmise kolme aasta vältel. Programmi olemasolu tagab, et töötajad kohenevad töökeskkonnaga ning on kiiremini võimelised tööülesandeid iseseisvalt täitma (Baker, Dipiro, 2019, 1233)

Sisseelamisprotsessi välja töötamisel on ettevõtted tihti silmitsi väljakutsega, kuna nende tähelepanu on pööratud organisatsioonile ja tulemustele, mitte uutele töötajatele ja nende vajadustele (Snell, 2006, 32). Efektiivne sisseelamisprotsess peaks aga võimaldama uuel töötajal kergelt ligipääsu infole, tööriistadele ja materjalidele, mis tema funktsiooni ettevõttes aitaksid hõlpsamini täita. Ebaefektiivne sisseelamisprogramm võib aga hävitada hea ja ressursikuluka värbamistöo tulemused. Paraku aga näevad paljud organisatsioonid sisseelamisprogrammi pigem kuluüksusena kui investeeringuna, mille tõttu ei suunata piisavalt ressursse protsessi arendusse.

(Caldwell, Peters, 2018, 27) Eduka ja efektiivse sisseelamisprogrammi koostamisel tuleb läbi mõelda järgmised elemendid (Krasman, 2015, 10):

- **Strateegia:** uue töötaja sisseelamisprogramm peab olema organisatsiooni strateegiline otsus, mida on tutvustatud organisatsiooni töötajatele;
- **Põhjalikkus:** sisseelamisprogramm ei ole ühekordne tegevus, vaid pidev protsess, mis läbib erinevaid faase uue töötaja teekonnal ettevõttesse. Seda võib samuti käsitleda investeeringuna töötajasse, mis aitab neil kiiremini olla produktiivsed ja rahulolevad;
- **Järjepidevus:** sisseelamisprogrammi tegevusi tuleb rakendada järjekindlalt iga uue töötaja puhul;
- **Mõõdetavus:** nagu ka muude oluliste äritegevuste puhul, tuleb ka sisseelamisprotsessi pidevalt jälgida, hinnata ja mõõta, et protsessi parendada. Parendustegevuste kaardistamiseks tuleb töötajatelt, kes protsessis osalevad, pidevalt tagasisidet küsida ning rakendada ka muid kvalitatiivseid meetodeid.

Sisseelamisprotsessi tulemusena peaks uus töötaja täpsemalt aru saama, mis on ta tööülesannete sisu, juhtkonna või juhi ootused töösoorituseks ning saama vajalikud teadmised ja oskused, mida töö tegemiseks läheb vaja. Samuti on oluline, et selle perioodi jooksul saaks töötaja ülevaate ja ligipääsud ettevõttes vajalikele süsteemidele ja kasutatavatele programmidele. Sisseelamisprogrammi võib funktsioonide järgi jagada nelja suuremasse kategooriasse (Franceski, 2017, 39):

- **Vastavus:** selle etapi eesmärk on tagada et töötajad, kes organisatsiooniga liituvad, oleksid teadlikud seadusandlusest ning reeglitest ja määrustest, mis on seotud uues organisatsioonis töötamisega;
- **Selgitamine:** see funktsioon tagab, et töötajad saavad aru oma tööülesannetest ning ootustest, mis nendega kaasnevad. Sageli on selles etapis puudujääke. Töötajatele ei selgitata piisavalt töö sisu ja sellega kaasnevaid ülesandeid ning ei piiritleta ära töö vastutusulatust;
- **Kultuur:** tutvustada töötajale organisatsioonis formaalseid ja mitteformaalseid norme ja kultuuri. Tihti ei pöörata sellele piisavalt tähelepanu, kuna eeldatakse, et organisatsiooni väärtused, eeldused ja normid on kergesti mõistetavad;
- **Suhted:** sisseelamisprogrammis on olulisel kohal luua uuele töötajale suhete võrgustik, mis aitab tal kiiremini töökeskkonda sisse elada ning tööülesandeid täita.

Hamilton (2008, 6) on välja töötanud strateegilise sisseelamise mudeli, mis toetab uute töötajate sisseelamist organisatsioonis (vt joonis 3). Mudel koosneb neljast põhiprintsiibist, mis tagavad, et töötaja sisseelamine ja sotsialiseerumine on kõikehõlmav, integreeritud ja peegeldab organisatsiooni vajadusi. Nende rakendamine tagab, et ettevõtte jõuaks soovitud tulemusteni. Need printsiibid on lahti kirjutatud järgmiselt (*Ibid*, 7):

1. Joondamine missiooni ja visiooniga. Uuele töötajale tuleb selgitada kuidas tema töö organisatsioonis on seotud ettevõtte loodud missiooni ja visiooniga ning kuidas tema panus aitab ettevõttel liikuda seatud eesmärkide suunas;
2. Ühildumine kultuuri, strateegiliste eesmärkide ja prioriteetidega. Ettevõttesse sisseelamine peab maalima realistliku pildi organisatsiooni kultuurist, et töötaja saaks aru, millega ta end seob. Sisseelamisprogramm ja muud seotud tegevused peaksid olema joondatud, et need toetaksid seatud ärieesmärkide täitmist. Eesmärgid peavad olema mõõdetavad, et jälgida ja tagasisidet anda;
3. Tegevuste integreerimine. Kuigi peamine vastutaja uue töötaja sisseelamisprogrammi eest on personaliosakond, siis ka teised olulised osalised protsessis (nt turva-, IT- ja muud osakonnad) aitavad kaasa ja vastutavad, et ühised eesmärgid töötaja sisseelamiseks oleksid saavutatud.

Printsiipe tuleks rakendada kõigile organisatsiooni töötajatele, hoolimata asukohast ja tasemest, ning eri inimtüüpe ning nende varasemaid kogemusi arvesse võttes. Tuleb arvestada, et inimeste vajadused on erinevad. Uus töötaja võib olla keegi, kes alles esmakordselt tööturule siseneb või siis keegi, kes tuleb teisest organisatsioonist teistsuguse arusaamisega normidest ja kultuurist.

Printsiibid

Joonda missiooni ja visiooniga; ühildumine kultuuri; strateegiliste eesmärkide ja prioriteetidega; tegevuste integreerimine; rakenda kõikidele organisatsiooni töötajatele
--

Rollid



Protsessi omanik	Protsessi juhtija	Töötaja
------------------	-------------------	---------

Protsessi faasid ja põhitegevused

Enne esimest päeva	Esimene päev	Esimene nädal	Esimesed 90 päeva	Esimene aasta
1) Saada personaalne tervitus töötajale 2) Selgita esimese päeva logistikat 3) Saada ette dokumendid ja <i>online</i> portaalide kasutajad 4) Tee ettevalmistused töötaja vastuvõtmiseks	1) Keskendu missiooni ja väärtuste tutvustamisele 2) Tutvusta töötajale organisatsiooni ja kontori norme 3) Tutvusta töötajale ta mentorit	1) Taga otseste juhtide kaasamine 2) Sea tööle ootused ja eesmärgid 3) Loo tööle tähendus 4) Taga töö tegemiseks vajalikud ligipääsud	1) Vii läbi vajalik treening 2) Jälgi töösooritust ja jaga tagasisidet 3) Vii läbi katseaja lõpuvestlus	1) Märka töötaja tehtavat panust 2) Jaga formaalset ja mitteformaalset tagasisidet 3) Loo töötajale arenguplaan

Tulemused



Kõrge töötaja rahulolu tase; produktiivsete töötajate säilitamine; jätkuv töötaja kaasamine; kiirem produktiivsuse saavutamine.

Joonis 3. Strateegilise sisseelamise mudel

Allikas: autori koostatud, Hamilton, 2008, 6 andmete põhjal

Eeltoodud jooniselt võime näha, et printsiipide jälgimise tulemusena sisseelamisprotsessis saame suurendada töötajate tootlikkust, pühenduvust ja rahulolu. Protsessi põhitegevuste toetamisel on oluline roll nii organisatsiooni juhil, osakonnajuhtidel kui kõikidel töötajatel, kes erinevates faasides töötajaga kokku puutuvad.

Klein ja Heuser (2008, 318) on loonud sisseelamismudeli (vt tabel 3), mis põhineb kolmel faasil: teavitamine, tervitamine ja juhendamine. Esimeses faasis on oluline, et töötajatele edastatakse informatsiooni ja materjale ettevõtte kohta, et töötaja omandaks piisavalt teadmisi ettevõttes edukaks kohanemiseks. Sellesse kategooriasse langeb enamik esimese päeva tegevusi, mistõttu esimene etapp jaguneb kolmeks väiksemaks alamkategooriaks – kommunikatsioon, ressursid ja koolitamine. Teine, tervituse faas keskendub erinevatele tegevustele, mille eesmärk on suurendada kolleegide vahelist suhtlust ja tähistada uute kolleegide tulekut (nt ühine tervituslõuna). Juhendamise etapis määratakse uuele töötajale juhendaja, et kohanemise perioodi lihtsustada.

Tabel 3. Kolmeefaasiline sisseelamismudel

Kategooria	Kirjeldus	Näited tegevustest
1) Teavitus	Tegevused võimaldamaks uuele töötajale infomatsiooni, materjale ja kogemusi	
a) Kommunikatsioon	Planeeritud tegevused, et hõlbustada uute kolleegide vahelist suhtlust. See hõlmab nii ühe- kui kahepoolseid vestluseid	Antakse uue töötaja käsiraamat, kus on välja toodud oluline info organisatsiooni kohta; planeeritakse kohtumised, kus töötajal on võimalik vastuseid küsimustele saada
b) Ressursid	Materjalide ettevalmistus ja uute töötajate toetamine. Erinevus kommunikatsiooni alamkategooriaga vahel on see, et töötaja peab ise oma initsiatiivi välja näitama	Organisatsiooni siseveebis on uutele töötajatele loodud koht, kus on kirjas võtmeisikud ja reeglid; ligipääs ettevõtte suhtlusvõrgustikule
c) Koolitamine	Planeeritud tegevused, et hõlbustada töötaja teadmiste, oskuste ja käitumise omandamist	Formaalne orientatsiooniprogramm; tööks vajalike teadmiste/oskuste omandamine, kas töökohal või tööväliselt
2) Tervitus	Tegevused, mis võimaldavad uuel töötajal tutvuda kolleegidega ning tähistada organisatsiooniga ühinemist	Planeeritud tegevused, et uutel töötajatel on võimalik kohtuda kolleegidega ning teiste võtmeisikutega; juht helistab uuele töötajale
3) Juhendamine	Tegevused, mis kindlustavad uuele töötajale personaalse juhendamise	Mentorluse süsteem, kus igale uuele töötajale määratakse kogenud töötaja; määrata konkreetne isik, kes vastutab ja omab ülevaadet tervest sisseelamisprotsessist.

Allikas: Klein ja Heuser (2008, 319) andmete põhjal, autori koostatud

Eelneva mudeli taustal on uuritud millised eelnevalt kirjeldatud tegevustest kõige paremini aitavad uuel töötajal kohaneda. Gagne (1984, 381) oma uuringuga kinnitas, et teavitamise ja juhendamise kategooriate tegevused on kõige efektiivsemad uute töötajate sisseelamisprogrammi mõjutamiseks. Oluliseks eduteguriks on laiahaardeline võimalus rakendada tegevusi, mis on juhitavad. Kognitiivseid ja motoorseid oskusi on võimalik arendada ainult nendes kahes kategoorias.

Esimene päev ettevõttes on nii töötajale kui ka tööandjale olulise tähtsusega. Mulje, mille tööandja töötajale esimesel päeval jätab mõjutab töötaja ettekujutust ettevõttest järgmiste kuude jooksul (Krasman, 2015, 12). See aga tähendab, et tööandja peaks kujundama esimese päeva tegevused

selliselt, et töötaja kogeks positiivseid elamusi ja saaks hea kogemuse. Srimannarayana (2016, 629) uuringust selgus, et mitmed organisatsioonid aga planeerivad liiga palju kompleksseid ülesandeid ja informatsiooni töötaja esimesele päevale. Osa organisatsioone olid aga planeerinud kas liiga vähe või liiga madala keerukusega ülesandeid, mis samuti ei taga head ettevalmistust uuele töötajale töökeskkonnas. Seega võib öelda, et tasakaalu leidmine tööülesannete ja informatsiooni edastamise vahel on olulised faktorid eduka sisseelamisprogrammi loomisel.

Efektiivne sisseelamisprogramm ei lõppe aga töötaja esimese päevaga. Esimesed 90 päeva on uue töötaja sisseelamisprogrammis olulise tähtsusega. Järgneva kolme kuu vältel kohaneb töötaja uue töökeskkonnaga ja uute kolleegidega. Sellel perioodil on oluline tutvustada töötajatele tööriistu ja süsteeme, mis ettevõttes kasutusel on, et tal oleks võimalik kiiremini iseseisvalt tööle hakata. (Krasman, 2015, 9)

Tabel 4. Uue töötaja sisseelamisprogrammi tegevused

Tegevused esimesel päeval	Tegevused järgneval 90 päeval
<ul style="list-style-type: none"> • Aktiivsete IT-alaste õiguste ja ligipääsude olemasolu: kasutaja ID, e-post jne • Valmistada ette töötaja füüsiline töökoht: arvuti, klaviatuur, hiir, kontoritarbed jne • Luua keskkond, kus uus töötaja ja olemasolevad töötajad saavad loomulikult viisil sotsialiseeruda • Koostada list mõne ülesandega, mis on uuele töötajale jõukohane, et päeva lõppedes tunneks töötaja, et on midagi saavutanud • Planeerida koos meeskonnaga ühine lõuna, kus meeskonna liikmed saavad üksteist paremini tundma õppida. Samuti on see võimalus uuele töötajale tutvustada kohalikke söögikohti 	<ul style="list-style-type: none"> • Järgida eelnevalt välja töötatud 90-päevast plaani, mis sisaldaks endas kindlaid mõõdetavaid, rollispetsiifilisi ja saavutatavaid eesmärke. • Enne 90-päevase perioodi lõppu lepi töötajaga kokku aeg, kus saada ja jagada tagasisidet tehtud tegevustele. See võimaldab saada paremini aru, mis töötajale oma töö juures meeldib ning mida saaks teha paremini, et töötaja olemasolevate väljakutsetega paremini hakkama saaks.

Allikas: autori koostatud, Krasman, 2015, 10-13 andmete põhjal

Turgude globaliseerumised on kaasa toonud virtuaalsed meeskonnad ja töötajate geograafilise hajutumise. Juba uue töötaja sisseelamisprogrammi luues tuleb nendele teguritele tähelepanu pöörata, sest keerukamate kognitiivsete ülesannete täitmiseks tuleb töötajat koolitada kasutades erinevaid tehnikaid ja kaugõppe meetodeid, näiteks e-koolitused. (Rabel, Stefaniak, 2018, 48)

Tänapäeva ettevõtete liikumist digitaliseerimise suunas saab tõhusalt ära kasutada ka uute töötajate sisseelamisprogrammi koostamisel. Kasutades ära digilahendusi saab kas osaliselt või täielikult paljusid protsesse viia üle elektroonilisele kujule. Erinevad süsteemid ja platvormid uue töötaja sisseelamisprogrammis võimaldavad tegevusi automatiseerida. Protsesse lihtsustades ja efektiivsemaks muutes saame luua tõhusa töökeskkonna nii töötajale kui ka tööandjale. (Franceski, 2017, 40)

Disainmõtlemise põhimõtteid saab rakendada uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamisel. Disainmõtlemise kaudu on võimalik kujundada protsess, mis mõjutab positiivselt töötajakogemust ettevõttes. Läbi töötajakogemuse kujundamise saavad töötajast ja tööandjast partnerid, kelle koostöö läbi luuakse tähendusrikas protsess, mis on aluseks töökeskkonnale, kus on võimalik eesmärgipärane areng. (Jaw-Madson, 2018, 20-25)

Disainmõtlemise põhimõtete rakendamist uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamisel viisid läbi McKelvey ja Frank (2018, 49). Nad lähtusid sisseelamisprogrammi parendamisel teekonna kaardistuse (ingl *journey mapping*) tööriistast, mis on palju rakendust leidnud disainmõtlemise protsesside arendamisel. Töötajad puutuvad kas otseselt või kaudselt kokku töökeskkonnas mitmete muutujatega. Nendeks võivad olla töökaaslased, juhid, kliendid või ka erinevad tööprotsessid ja süsteemid, sealhulgas sisevõrk ja erinevad kasutusel olevad tehnoloogiad. Töötaja teekonna kaardistamine aitab visualiseerida neid kokkupuutepunkte ning tuvastada neid kohti, mis vajaksid parendust. (Van Oosterom *et al.* 2014, 98) Ka Klaar (2014, 32) toob välja, et kliendikogemuse parendamise esimene samm on kogemuse kaardistamine, mis tähendab, et konkreetset protsessi tuleb vaadelda läbi kliendi silmade, et saada aru, mida ta läbi elab.

McKelvey ja Frank (2018, 50) sisseelamisprogrammi arenduse uuringu valimiks oli kaks uut töötajat ning uuringu pikkuseks kuus kuud. Eesmärk oli saada ülevaade ja koguda infot hetkel organisatsioonis toimivast sisseelamisprogrammist ning kaardistada ära parendust vajavad protsessid ja tegevused. Uuringu tulemusena koguti kokku mõlema uue töötaja tähelepanekud. Uuringu tulemused näitasid, et mõlemad töötajad kogesid perioodi vältel nii positiivseid kui ka negatiivseid emotsioone. Saadud andmeid analüüsiti ning nende põhjal tehti parendusettepanekud, et pakkuda paremat kogemust tulevastele töötajatele.

Uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamine on ettevõttes võtmetähtsusega. Mida varem programmiga alustada, seda paremini on töötaja tööperioodiks ette valmistatud. Programm ei

koosne vaid mõnest üksikust tegevusest, vaid on strateegiline ja võtab arvesse organisatsiooni eripära ja seal töötavaid sihtrühmi. Selleks, et tagada programmist saadud kasu, tuleb veenduda, et töötajad ei lõpetaks õppimist. Töötajate kaasatuse, pühendumuse ja parema tulemuse saavutamiseks tuleks protsessi arendamisel rakendada disainmõtlemise põhimõtteid. Põhimõtete kasutamise kaudu on võimalik tuvastada need tegevused, mis tavalise protsessiarendamise käigus ei pruugi esile tulla. Disainmõtlemine tagab protsessi, mis on kasutajakeskne ning tagab uue töötaja sujuva kohanemise.

2. UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMMI ARENDAMINE DISAINMÕTLEMISE PÕHIMÕTETEL

2.1. Uue töötaja sisseelamisprogrammi uuringu meetoodika ja kirjeldus

Uue töötaja sisseelamisprogrammi olemasolu organisatsioonis on oluline nii töötajale kui ka tööandjale. Tööturul on palju kiiret tööjõu liikuvust ehk inimesed otsivad paremaid võimalusi, kus end arendada ja teostada. Kuigi majanduslangus võib seda muuta, on organisatsiooni seisukohast oluline töötajate hoidmine. Sisseelamisprogramm võimaldab uuel töötajal võimalikult kiirelt organisatsiooni sulanduda, saades õiges mahus õigel ajal vajalikku informatsiooni. Kohanemisperiood on töötajale olulise tähtsusega, sest selle perioodi vältel otsustab töötaja, kas ametikoht talle sobib või mitte. Kui tööandjad on oma sisseelamisprotsessi teadlikult juhtinud ning läbimõeldult kujundanud, on tulemus kindlasti parem kui vastupidise tegutsemise puhul. Tagades eduka sisseelamise, saab tööandja märkimisväärselt vähendada värvatud töötajate voolavust ning kulusid, mis sellega kaasnevad. Samuti loob see soodsa aluse rahulolevate, pühendunute ning lojaalsemate töötajate kogendamiseks pikemas perspektiivis.

Antud magistritöös tehti uuring ühes suurimas Põhja- Euroopa finantsteenuseid pakkuva ettevõtte tugiteenuste üksuses Eestis. Tugiteenuste üksuse eesmärk on toetada emaettevõtte põhitegevust nende igapäevastes toimingutes. Eesti üksuse organisatsioonistruktuur on võrdlemisi keerulise ülesehitusega. Eesti tugiteenuste üksust juhib filiaali juht, kelle ülesanne on toetada Tallinna kontorites olevaid meeskondi. Igat Eesti meeskonda juhib meeskonnajuht, kes raporteerib ja allub allüksuse juhile Skandinaavias ning kes omakorda allub emaettevõtte üksuse juhile. Hetkel on loodud Eestis kolm suuremat valdkonda, kus on kokku umbes 20 erinevat tööprotsessi. Tugiteenuste üksus Eestis tegutseb alates 2014. aastast. Hetkeseisuga töötab Tallinna kontorites ligi 550 töötajat ning 2020. aasta lõpuks on prognoositav töötajate arv ligikaudu 650. Veel viis aastat tagasi jäi ettevõtte töötajate arv 100 inimese juurde, mis näitab organisatsiooni jõudsat kasvu. Töötajaskonna kiire kasv organisatsioonis on loonud olukorra, kus ettevõtte peab tagama selged ja ühtselt arusaadavad protsessid kõigile töötajatele. Paljud organisatsiooni tegevust reguleerivad juhendid ja poliitikad on etteantud emaettevõtte poolt. Olemasolevad juhised, aga

tuleb kooskõlastada Eesti seadusandlusega. Võib öelda, et ettevõtte planeeritava töötajaskonna kasvu juures on kriitilise tähtsusega uute töötajate värbamine ning konkreetsete ja selgete sisseelamistegevuste välja arendamine.

Emaettevõtte on loonud üldised juhendid ja suunised uute töötajate sisseelamisprogrammi rakendamiseks. Kuid etteantud tegevused on väga üldised ning ei võta arvesse ametikohtade tööde eripära. Disainmõtlemise üheks printsiibiks on jälgida tarbijakäitumist ning teha selle põhjal järeldusi, mida tarbijad tegelikult tahavad ja vajavad ning korraldada tööprotsessid sellest lähtuvalt (Kolko, 2015, 68). Ka Claus (2019, 210) toob välja, et personali- ja talendijuhtimine peab eemalduma mentaliteedist „üks programm sobib kõigile“ ning mõtlema, kuidas kujundada protsessid nii, et nad võimaldaksid programme kohandada konkreetsete töötajate segmentidele. Töö autor leiab, et disainmõtlemise meetodika rakendamine uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamisel on parim võimalus õppida tundma sihtrühma vajadusi ja probleeme ning viia sisse vastavaid parendustegevusi.

Käesolevas töös uuritakse rahapesu ennetamise ja tõkestamise valdkonna (ingl *Group Financial Crime Prevention, GFCP*) ühe klienditehingute jälgimise ja uurimise tööprotsessi (ingl *Transaction Monitoring Investigation, TMI*) sisseelamisprogrammi ning esitatakse sihtrühmast lähtuvalt parendusettepanekuid programmi arendamiseks. Eelnimetatud ametikohale värvatakse spetsialiste, kelle tööülesandeks on uurida süsteemi poolt tuvastatud kahtlaseid klientide käitumismustreid. Protsessis töötab ligikaudu 60 eksperti, keda juhivad neli meeskonnajuhti. TMI tööprotsessi meeskond on multikultuurne, milles on esindatud viie erineva riigi inimesed. Meeskonnajuhid raporteerivad otse tööprotsessi maajuhile. Ekspertidest koosnev meeskond Eestis loodi 2018. aasta teises pooles, kus esialgu alustas töötamist 20 inimest. Võib öelda, et töötajate arv meeskonnas on kiirelt kasvanud. Tööprotsessi tulevikuprognosis näeb ette uute ülesannete lisandumist, mis tähendab ka vajadust uute töötajate värbamiseks, koolitamiseks ja arenguplaanide paika panemiseks.

Käesoleva töö uuringus toetatakse Hamiltoni (2008, 6) strateegilise sisseelamise mudelile, kus uuritakse töötajaid ja nende tegevusi erinevates protsessi faasides. Antud töös käsitletakse mudeli kolme esimest faasi – tegevused enne esimest päeva, esimesel päeval ning esimesel nädalal. Protsessi faaside ja tegevuste uurimisel toetatakse Stanfordi ülikooli välja töötatud 5-etapilisele disainmõtlemise mudelile. Klaar (2014, 15) toob välja, et disainmõtlemise meetodika abil saavad ettevõtted oma tööd korraldada töötajakeskselt. Sellise lähenemise eesmärk on pakkuda head

kogemust iga töötaja ja ettevõtte kokkupuutepunktis. Ka Plaskoff (2017, 137) lisab, et disainmõtlemise põhimõtete ja tööriistade kasutamine organisatsioonisiseste protsesside kujundamisel tagab ettevõttes parema töötajakogemuse juhtimise.

Alljärgnevas tabelis 5 on kirjeldatud töös kasutatava Stanfordi ülikooli 5-etapilise protsessimudeli etapid ning ülevaade uuringu andmekogumise- ja analüüsimeetoditest. Mudeli esimest kahte etappi käsitletakse peatükis „2.2. Uue töötaja sisseelamisprogrammi uuringu tulemused“ ning kolm viimast etappi seletatakse lahti alapeatükis „2.3. Järeldused ja ettepanekud uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamiseks“.

Tabel 5. Magistritöö arendusuuringu disainmõtlemise protsessimudel

Disainmõtlemise mudeli etapp	Meetodid	Infoallikas/valim	Tulem
Mõista	Vaatlusuuring	Ettevõttega liituvad uued töötajad	Probleemi mõistmine, info kogumine, sihtrühma tundma õppimine
	Intervjuud	Meeskonnajuhid, uued töötajad	
Määratle	Persoonade loomine, empaatiakaartide loomine, kasutajatekonna kaardistamine	Intervjuude tulemused, vaatlusuuringu tulemused	Mõistmise etapis saadud info analüüsimine, peamiste probleemide määratlemine
Kavanda	Ajurünnakud, prioriseerimine, genereerimine	ideede Põhinevad eelnevate etappide tulemustel	Uue töötaja sisseelamisprogrammi probleemidele lahenduste leidmine
Prototüüp	Ajurünnaku tegevuse käigus saadud info põhjal prototüübi koostamine	Eelnevas etapis saadud tulemused	Uue töötaja sisseelamisprogrammi arendustegevuse koostamine
Katseta	Tööprotsessi juhid vaatavad ja hindavad prototüüpi, annavad oma hinnangu ja teevad ettepanekuid parendusteks	Potentsiaalne kasutaja	Uue töötaja sisseelamisprogrammi arendustegevuse katsetamine, takistuste mõistmine, parenduste rakendamine

Allikas: autori koostatud

Mudeli esimeses etapis „Mõista“ on oluline välja selgitada ja mõista ettevõttes hetkel toimivat sisseelamisprogrammi protsessi. Krasman (2015, 10–13) on rõhutanud, et esimesel päeval kujuneb uuel töötajal mulje organisatsioonist, mis mõjutab töötaja ettekujutust ettevõttest järgmistel kuudel. Selleks, et mõista tööandja tegevusi uue töötaja esimesel päeval ning saada aru kuidas

töötaja end nendes tegevustes tunneb, tegi autor vaatlusuuringu. Vaatlusuuringud võimaldavad uurida mõnda keskkonda või situatsiooni kogu oma kompleksuses, näha kõigi seda iseloomustavate tegurite koosmõju. Eeliseks on võimalus saada mõnes sotsiaalses situatsioonis toimuvast mitmekülgne, kõikehõlmav pilt. Nähtusest tervikpildi saamiseks kombineeritakse seda teiste uurimismeetoditega, näiteks intervjuude, dokumentide analüüsi ja muuga. (Lagerspetz, 2017, 109-110) Ka disainmõtlemises on vaatlus oluline uurimismeetod, mida nähtuste uurimisel kasutatakse. Vaatlus on parim viis selleks, et selgitada välja, millega on inimestel tegelikult probleeme ja millega mitte. Vaadeldes ja tehes mõnda aega kasutajate kohta märkmeid, saab selgitada välja, millal ja kuidas nad seda teevad. Oluline on meeles pidada, et vaatleja ei sekku vaadeldavasse tegevusse. Vastasel korral on selle kõige kasutegur vaieldav. (Klaar, 2014, 56)

Autor tegi osalusvaatluse, mille eesmärk oli näha, kuidas sisseelamisprotsess uute töötajate seas esimesel päeval on korraldatud ning kuidas töötajad end nendes tegevustes tunnevad. Osalusvaatlus toimub siis, kui teadlane osaleb tegevuses mida ta uurib ja püüab teadlikult hoiduda seda mõjutamast. See tähendab, et tegevus peab toimuma uuritava kollektiivi seatud tingimustel, selles kehtivaid norme jälgides (Lagerspetz, 2017, 107).

Töö autor on ise sama organisatsiooni liige kus uuring tehti, mistõttu juurdepääs vaadeldavatele objektidele oli kergem. Uuringu tegemiseks võttis autor ühendust TMI tööprotsessi juhtidega, tutvustas uuringu eesmärki ning palus luba uuringuks. Vaatlusuuringu valimiks oli viis uut töötajat, kes alustasid tööd TMI tööprotsessis. Vaatlus toimus 03.02.2020 ajavahemikul 08.15–16.30.

Uuringus osalevatele uutele töötajatele tutvustati uuringu teostajat nii kolleegina kui ka uurijana. Enne uuringu alustamist teavitati uuritavaid suuliselt miks ja mis eesmärgil uuringut tehakse. Samuti anti uuritavatele teada, et uuringu tulemused avaldatakse anonüümselt üldistatul kujul autori magistritöös. Kõigile uuringus osalejatele anti võimalus soovi korral tutvuda kogutud andmetega ja neid kommenteerida enne nende avaldamist.

Vaatluse uurimisobjektideks olid TMI uute töötajate esimesed päevad ettevõttes. Kõik uued töötajad järgivad esimesel päeval sama ajakava, mis võimaldas uurijal jälgida kõiki uusi töötajaid paralleelselt terve päeva vältel. Vaatlusuuringu tunnuste kirjeldamisel järgiti viit peamist dimensiooni:

- Inimesed - peamised inimeste rühmad;
- Objektid - tuua välja need objektid, millega uuritavad keskkonnas kokku puutuvad;
- Keskkond - kirjeldada uuritavat keskkonda ning tuua välja põhilised tunnused;
- Kommunikatsioon - milliseid sõnumeid inimesed uuringu käigus omavahel vahetavad;
- Tegevused - milliseid tegevusi teevad uued töötajad uuringu vältel ning missugused on kokkupuutepunktid.

Tunnuste valikul lähtuti disainmõtlemises tuntud ja vaatlusuuringus rakendatud POEMS (ingl *people, objects, environments, messages, services*) tööriistast, mis aitas uuringut dokumenteerida (Crawford, 2017). Vaatluse tulemuste fikseerimiseks tegi kogu uuringu vältel uurija kirjalikke märkmeid eelnevalt koostatud vaatlusprotokollis, mis on välja toodud lisas 1.

Vaatlusuuringu tulemuste esitlemisel võetakse aluseks McKelvey ja Franki (2018) teekonna kaardistuse (ingl *journey mapping*) tööriist, mis on palju rakendust leidnud teenusedisainis klienditeekonna kaardistamisel. Kliendikogemuse parendamise esimene samm on kogemuse kaardistamine, mis tähendab, et konkreetset protsessi tuleb vaadelda läbi kliendi silmade, et aru saada, mida ta läbi elab. (Klaar, 2014, 32) Teekonna kaardistamise tööriista eesmärk on saada ülevaade sellest, kuidas kasutaja kogeb teenust, protsessi või toodet.

„Mõista“ etapi käigus ettevõtte sisseelamistegevuste protsessi tegevuste kaardistamiseks ning problemaatiliste valdkondade välja selgitamiseks tegi töö autor intervjuud nii protsessijuhtide kui uute töötajatega. Intervjuu eeliseks teiste meetodite kõrval on paindlikkus, võimaldades reguleerida andmete kogumist olukorrast ja vastajast sõltuvalt. Reeglina valitakse intervjuu kui uurimisolukorras tuleks inimest näha subjektina või kui uuritakse vähe uuritud või lausa tundmatut valdkonda. Samuti sobib intervjuerimine siis, kui tulemusi soovitakse paigutada laiemasse konteksti või kui teatakse ette, et teema kohta on oodata palju erinevaid vastuseid, mistõttu soovitakse neid vastuseid täpsustada, saamaks väga põhjalikku teavet või uuritakse keerulisi või delikaatseid teemasid. (Hirsijärvi *et al.* 2005,192-193) Lisaks võimaldab intervjuu täpsustada saadud vastuseid ning vajadusel lisaküsimusi esitada. Intervjuude analüüsimisel kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi, kus tekstid kodeeriti juhtide intervjuude põhjal „juht A”, „juht B”, „juht C” ja „juht D” ning moodustati kategooriad induktiivset meetodit kasutades.

Esmalt tegi autor poolstruktureeritud intervjuud TMI tööprotsessi juhtidega ajavahemikul 05.–07.02.2020. Tegemist oli kõikse valimiga, milleks oli neli juhti. Tööprotsessijuhtide sisend mõistmise etapi juures on oluline, sest nemad on vastutavad isikud uue töötaja sisseelamisprotsessi edukuse tagamise eest. Kutse intervjuuks saadeti juhtidele e-posti teel ning intervjuu toimus ettevõtte koosolekuruumides. Intervjuud juhtidega toimusid perioodil 05.–10.02.2020 ning kestsid 25–35 minutit. Kõik intervjuud salvestati kasutades Voice Memosi rakendust. Kaks intervjuud juhtidega tehti eesti keeles ning kaks inglise keeles. Kõik intervjuud transkribeeriti. Eestikeelse teksti transkribeerimiseks kasutati Tallinna Tehnikaülikooli veebipõhist kõnetuvastusrakendust ja ingliskeelse teksti puhul Audex Pte Ltd veebirakendust. Intervjuud koosnesid seitsmest küsimusest ning koostati kahes keeles (eesti keeles ja inglise keeles). Intervjuu ankeet on välja toodud lisana 3. Esitatud küsimuste eesmärk oli saada ülevaade värvatavate töötajate profiilist, hinnang olemasolevale sisseelamisprogrammile ning programmi tegevustele, mis vajavad parendamist ja arendamist. Intervjuudes juhtidega ei piirdutud uuringus seatud kolme etapiga, vaid esitatud küsimuste kaudu sooviti saada vastuseid kogu sisseelamisprogrammile. Saadud tulemuste põhjal tegi autor otsuse, millised tegevused on rakendatavad sisseelamisprogrammi kolmes esimeses etapis.

Järgmiseks tegi töö autor poolstruktureeritud intervjuud töötajatega. Uuringu valimiks on viis uut TMI tööprotsessi töötajat, kes on ettevõttega äsja liitunud. Intervjuud töötajatega toimusid 10.02.2020 ning orienteeruv intervjuu kestus oli 15–30 minutit. Intervjuud töötajatega toimusid vahetult peale seda, kui nad olid läbinud esimese nädala ettevõttes. Kutse intervjuule, vestluste salvestamine ja transkribeerimine toimus sarnaselt tööprotsessijuhtidega, kasutades samu eespool välja toodud rakendusi intervjuude lindistamisel ja transkribeerimisel. Intervjuu ankeet koosnes kokku 13 küsimusest, mis lähtudes Hamiltoni (2008,6) strateegilise sisseelamise mudelist jaotusid kolme faasi: enne esimest päeva, esimene päev ja esimene nädal. Intervjuu küsimused on välja toodud lisas 4.

Magistritöö etteantud maht ja ajalise ressursi piirangud võimaldasid autoril uurida ja analüüsida vaid sisseelamisprogrammi kolme esimest faasi ühe tööprotsessi tegevuste näitel. Töö tulemuste ja järelduste osas põhinevad andmed on kogutud sisseelamisprogrammi kolmes esimeses etapis saadud infost. Krasman (2015, 10) on välja toonud, et esimesed päevad ettevõttes on töötajale olulise tähtsusega, kuna selle perioodi vältel kujuneb töötajal välja mulje, mis mõjutab töötaja suhtumist tööandjasse järgnevate kuude jooksul. Sellest tulenevalt on töö autor arvamusel, et kolme esimese etapi uurimistulemuste põhjal on võimalik viia sisse arendustegevused, mis

mõjutavad positiivselt kogu sisseelamisprogrammi. Töö autor toob välja, et kuigi uuring tehti ühes konkreetses ettevõttes ja ühe sihtrühma põhjal, on võimalik tulemusi üldistada ja saadud lahendused on rakendatavad ka teistes organisatsioonides, kus sarnased probleemid esinevad.

2.2. Uue töötaja sisseelamisprogrammi uuringu tulemused

2.2.1. Intervjuude tulemused tööprotsessijuhtidega

Uuringu esimese küsimuse kaudu soovitakse teada saada, millised probleemid esinevad praeguses sisseelamisprogrammis, mille koostamisel ei ole kasutatud disainmõtlemise meetodikat. Antud töö kontekstis pole oluline intervjuueeritavate isikute tuvastamine, millest tulenevalt on intervjuude tulemused anonüümsed ning erinevate juhtide arvamused on märgistatud vastavalt „juht A”, „juht B”, „juht C” või „juht D”. Intervjuu tulemusi esitletakse analüüsi käigus loodud seitsme kategooria kaudu: uue töötaja profiil, juhtide hinnang sisseelamisprogrammile, väljakutsed sisseelamisprogrammis, tugiisikud, eduka sisseelamisprogrammi eeldused ja programmi arendustegevused.

Töötaja profiil. Intervjuudest selgus, et TMI protsessi uute töötajate värbamisel ja valikul on meeskonda sobitumise kõige olulisemateks kriteeriumiteks töötaja analüütiline võimekus, keeleoskused ning isikuomadused. Toodi välja, et juba tööintervjuudel testitakse töötaja analüütilist võimekust ning keeleoskusi. Kindlustamaks uue töötaja sobivust meeskonda, osaleb intervjuudel alati lisaks meeskonnajuhtidele ka pikema tööstaažiga kolleeg. Juht C tõi välja, et töötaja isiksus sobiks rohkem introvertsele isikutüübile, sest see sisaldab palju iseseisvat tööd, vähe kliendisuhtlust ning töötaja peab olema vastuvõtlik sellele, et tema töö tulemusi mõõdetakse kindlate kriteeriumite järgi ning antakse tagasisidet. Ta tõi välja, et on olnud olukordi, kus lõplik valik on tehtud just baseerudes isikuomadustele, hoolimata sellest, et teised valikukriteeriumid võivad mõnel teisel kandidaadil paremini täidetud olla. Lisaks nõustusid kõik juhid, et uue töötaja väärtused peavad ühtima ettevõtte väärtustega, mida samuti testitakse tööintervjuu käigus küsimuste kaudu. Tiimijuht C lisas, et antud ametikoha kandidaadi eelduseks võiks olla, et töötajal on eelnev töökogemus või haridus finantsalal. Reaalsus tööturul töötajate värbamisel on keeruline ning ideaalset kandidaati leida raske on. Seetõttu pole värbamisel kriteeriumiks pangandus- või finantsalane taust.

Juhtide hinnang sisseelamisprogrammile. Kõik juhid hindasid oma praegust sisseelamisprogrammi väga kõrgelt. Nad tõid välja, et neil on hästi organiseeritud ja struktureeritud plaan, mida uued töötajad jälgivad. Sisseelamisprogrammis on igale uuele töötajale määratud tugiisikud/mentorid, kes annavad ülevaate töö sisust, protsessidest ja on toeks sisseelamisperioodi vältel. Sisseelamiskava uutele töötajatele on läbimõeldud ja sujuv ning selle välja töötamisel on lõimitud erinevaid õpimeetodeid, näiteks iseseisev õpe, mentorlus ja teiste kolleegide varjutamine. Juht B tõi välja, et on äärmiselt oluline, et töötajad tunneksid kohe, et nad kuuluvad meeskonda. Uute töötajate kiireks sotsialiseerimiseks korraldatakse meeskonnaüritusi, mida teadlikult planeeritakse perioodi, kus uus töötaja alles ettevõttes alustab. Tiimijuht C tõi välja, et olemasolev sisseelamisprogramm on välja töötatud Soome kolleegide poolt. Programm on hästi läbimõeldud ja ajastatud. Positiivse märkusena tõi ta välja, et suurt rõhku on pööratud tagasiside andmisele.

Esinevad väljakutsed olemasolevas sisseelamisprogrammis. Juhtidelt uuriti, millised on suurimad väljakutsed, millega nad praeguses sisseelamisprogrammis silmitsi seisavad. Peaaegu kõik tiimijuhid olid sama meelt, et kuna sotsialiseerimisprotsess sisseelamisel on äärmiselt oluline, siis see on valdkond, mida saaks paremini korraldada. Nimelt toodi välja, et hetkel on olemas küll mentor, kes aitab töötajat tööalasel, kuid uuel töötajal võiks olla ka n-ö sotsiaalne *buddy*/sõber, kes aitab töötajal meeskonnaga paremini sotsialiseeruda. Tiimijuht A tõi välja, et sellest võiks eelkõige kasu olla töötajatel, kes töö tõttu on Eestisse elama asunud ning kel puudub väljaspool tööaega Eestis sotsiaalne võrgustik. Peamiseks takistavaks teguriks toodi välja ressursside nappus, sest see nõuaks lisainimest meeskonnas, kes kiiresti kasvavas meeskonnas seda rolli täidaks.

Meeskonnas on mitmeid töötajaid, kes on välismaalt Eestisse tööle asunud. Sellest tulenevalt uuris töö autor, kuidas hindavad juhid praegust sisseelamisprogrammi nende töötajate seas. Juhid nõustusid, et erisusi Eestis elavate töötajatega sisseelamiskavas tööprotsesside selgeks õppimiseks ei ole. Samas tõid kõik juhid välja, et nad vajavad lisatuge sotsiaalseks sisseelamiseks. Hetkel sellele sihtrühmale puudub sotsiaalne sisseelamisprogramm. Selline kohandumine toimub pooljuhuslikult ja konkreetset paberil ette määratud rolli keegi tiimis ei oma. Juhid on ise teadlikumad ning meeskonnasiseselt on sätitud avatud kontoris töötajaid istuma selle järgi, kes omavahel paremini läbi saada võiksid.

Tugiisikud programmis. Sisseelamisprogrammis on määratud mitmed tugiisikud, kes sujuva programmi eest vastutavad. Juhid tõid välja, et peamine vastutaja protsessis on juht ise. Lisaks

toetavad neid selles koolitusspetsialist, kes koostab uutele töötajatele sisseelamiskava mitmeks kuuks, personalijuht, kes vormistab töö alustamiseks vajalikud dokumendid ning koolitusspetsialist, kes on vastutav väljaõppe eest.

Eduka sisseelamisprogrammi eeldused. Juhtide käest uuriti, millised on nende arvates peamised tegurid edukas sisseelamisprogrammis. Juht A tõi välja, et uus töötaja peab teadma, mida oodata ning tundma end oodatult. Esimene päev on sellepärast äärmiselt oluline. Ta lisas, et uus töötaja peab juba algusest saadik tundma, et ta on väärtuslik ettevõttele ja ettevõtte peab oskama oma hoolivust väljendada. Juht B märkis, et uue töötaja tiimi integreerimine ja sotsialiseerumine on võtmetähtsusega. Samuti on vaja palju kannatlikkust ning tuge. Juht C jaoks tuleb tegevused hästi planeerida, läbi mõelda ja ajastada. Infot tuleb edastada õigel ajal ja õiges koguses. Samuti tuleb uusi töötajaid tunnustada ning anda pidevat tagasisidet arengus.

Sisseelamisprogrammi arendustegevused. Intervjuu käigus paluti juhtidel välja tuua konkreetseid tegevused, mis vajaksid praeguses sisseelamisprogrammis arendamist. Kõik tiimijuhid leidsid, et hetkel on sisseelamisprogrammis kõige nõrgemaks küljeks uute töötajate sotsialiseerumine meeskonda, kuna hetkel pole konkreetseid tegevusi ega konkreetset isikut, kes selle eest vastutaks. Ettepanekuna pakuti välja, et meeskonnas võiks olla isik, kes vastutab uue töötaja sotsialiseerimise eest. Illustreeriva näitena toodi välja, et isiku vastutada võiks olla tervitusürituste korraldamine, uus töötaja õnnistatakse sisse ning samuti oleks võimalus lähemalt tiimiliikmetega tutvust teha.

2.2.2. Vaatlusuuringu tulemused

Teise uurimisküsimuse eesmärk oli saada teada millised olid töötajate kogemused sisseelamisprogrammi esimesel päeval. Selleks tegi autor vaatlusuuringu. Lähtuvalt vaatlusraportist vaadeldi uurimisobjekte viie tunnuse järgi: inimesed, objektid, keskkond, kommunikatsioon ja tegevused. Tunnuste vaatlemisel ja üles märkimisel lähtuti sellest, et see toetaks seatud uurimisküsimuse eesmärki. Tabelis 6 on välja toodud vaatlusuuringu tulemused:

Tunnus	Koodid
Inimesed	Meeskonnajuht, protsessijuht, koolitusspetsialist, meeskond, kontoris olevad teised töötajad, personalijuht, protsessi võtmeisikud
Objektid	Töökoht, arvuti, tervituskingitus, töölepingu ja muud tööks vajaminevad dokumendid,
Keskkond	lobby ala, töökoha ala, kontoriruumid, koosolekuruumid,
Kommunikatsioon	"kas ma peaksin vahetusjalanõud jalga panema"; "Mu nimi on töökohal valesti kirjutatud"; "Mulle on ettevalmistataud detaile sisseelamisplaan"; "Mul oli teisest riigist Eesti elama asumise tõttu mitmeid organisatsoorseid küsimusi"; "Kuidas on ettevõttes korraldatud parkimine"; "Miks ma ei saa oma arvutit aktiveerida";
Tegevused	vatusvõtmine meeskonnajuhi poolt, töökohaga tutvumine, meeskonnakoosolekul osalemine, kontoriga tutvumine, osalemine erinevate võtmeisikute esitlustel, ühine meeskonnalõuna, arvuti aktiveerimine, iseseisvalt ettevõtte siseveebiga tutvumine, meeskonnajuhi päevakokkuvõte

Allikas: autori koostatud

Inimeste kategooria alla märgiti üles kõik sidusrühmad, kellega uuritavad objektid päeva vältel kokku puutusid. Objektide all on toodud välja need esemed, mida uutele töötajatele tutvustati ning mis olid olulised uuringu eesmärgi täitmisel. Keskkonna all vaadeldi, mis uuritavaid ümbritses ning kommunikatsiooni tunnuse all märgiti üles kõik uuritavate poolt välja öeldud sõnumid. Tegevuste all märgiti üles pealmised uuritava poolt kogetud tegevused päeva vältel, mis on olulised sisseelamisprogrammis.

Uue töötaja esimene tööpäev uuritavas ettevõttes on väga läbimõeldult korraldatud. Terveks päevaks on paika pandud ajakava, mida järgitakse. Uued töötajad võetakse tiimijuhtide poolt vastu, tutvustatakse töökohta, võtmeisikuid ning kontorit. Uutel töötajatel on võimalus juba päeva esimeses pooles võtta osa meeskonna koosolekust, kus meeskond neid ametlikult vastu võtab ning nad end lühidalt tutvustada saavad. Päeva esimeses pooles teeb ettevõtte personalijuht uutele töötajatele infokoosoleku ning allkirjastatakse vajalikud dokumendid tööle asumiseks. Peale personalijuhi infokoosolekut viiakse meeskond ühisele lõunale. Päeva teises pooles jätkuvad sissejuhatavad esitlused, mis annavad täpsemat ülevaadet protsessi toimimisest. Peale sissejuhatavaid esitlusi seadistatakse koos uute töötajatega nende arvutid, aktiveerides kasutajakonto ning vaadatakse üle, et kõik vajalikud programmid töö tegemiseks toimiksid. Päeva võtab kokku tiimijuht, kes annab juhised järgmiseks päevaks.

Vaatlusuuringu protokoll põhjal on töö autor visualiseerinud uue töötaja esimese tööpäeva klienditeekonna (vt lisa 2). Tulemused on jagatud kolme osasse. „Töötaja teekonna“ osas on ajaliselt välja toodud tegevused, mida uute töötajatega esimesel päeval tehti. „Töötaja kogemuste“ osas on toodud välja töötaja kogemused kogu päeva vältel. Viimases osas „Tulemused ja soovitusel“ on autor toonud välja oma ettepanekud juhtidele uue töötaja esimese päeva teekonna parendamiseks, mis on täpsemalt lahti kirjutatud magistritöö peatükis „2.3. Uue töötaja sisseelamisprogrammi järelused ja ettepanekud parendustegevusteks“.

2.2.3. Intervjuude tulemused uute töötajatega

Kolmas uurimisküsimus keskendus sellele, et saada teada, millised tegevused ja protsessid toetavad töötajate sisseelamist Hamiltoni strateegilise sisseelamismudeli järgi kolmes etapis. Selleks tegi autor poolstruktureeritud intervjuud töötajatega. Intervjueeritavate isikute anonüümsuse tagamiseks ning eristamiseks tekstis on nad tähistatud tähtedega, näiteks „töötaja A“. Küsimused olid jaotatud ajaperioodide lõikes kolmeks faasiks: enne esimest tööpäeva, esimene päev ning esimene nädal. Intervjuude tulemuste analüüsimiseks koostati kategooriad, mis jagunesid järgmiselt: eeldused ettevõttega liitumisel, hirmud, tegevused enne esimest tööpäeva, esimese päeva tegevused, elamused esimesel päeval, suhted kolleegidega, meelde jäävad tegevused, sisseelamist toetavad tegevused ja eeldused edukaks sisseelamisprogrammiks.

Enne esimest tööpäeva. Intervjuu tulemused näitasid, et peamine põhjus, miks ettevõttega otsustati liituda, oli soov töötada suures rahvusvahelises ettevõttes, kus on head võimalused nii isiklikuks arenguks kui ka head karjäärivõimalused. Töötajad D ja E tõid veel lisaks välja, et töödandjal on tööturul hea maine ning töö ise tundus huvipakkuv.

Suurimate hirmudena enne ettevõttesse tööle asumist olid töötajatel A, D ja E kahtlused selle kohta, kas neil on piisavalt teadmisi ja oskusi töö tegemiseks. Töötaja C aga tõid välja, et kuna tal on väga tugev varasem töökogemus ning toetav haridus antud valdkonnas, siis kas töö on tema jaoks piisavalt väljakutsuv. Kolm töötajat, kes asusid Eestisse tööle välismaalt, tõid välja oma hirmu ja teadmatuse, mis on seotud uude riiki elama asumisega. Lisaks kaks töötajat tulid tagasi lapsehoolduspuhkusest. Nad tähendasid, et uue elukorraldusega harjumine, kus tuleb balansseerida isiklikku elu ja tööd, võib osutada väljakutsuvaks.

Töötajatelt paluti kirjeldada perioodi alates tööpakkumise vastuvõtmisest kuni esimese tööpäeva alguseni. Peaaegu kõik töötajad tõid välja, et info, mis neile eelnevalt saadeti, oli piisav ja selge. Juhi eelnevalt saadetud esimese päeva tegevuskava andis töötajatele teadmise, mida esimeselt päeval oodata.

Kaks töötajat, kes teisest riigist Eestisse tööle asusid, nõustusid, et nad oleksid soovinud rohkem infot ja tuge Eestisse tööle asumise osas. Kuna nad ei tunne linna ega kohalikku eluolu, siis suurem toetus korteri leidmisel, Eestis tööloa taotlemisel jne oleks tulnud kasuks. Kolmas välismaalt Eestisse asunud töötaja tõi aga välja, et tema ei tundnud, et Eestisse tööle asumise kohta oleks infot rohkem vaja. See võis tema sõnul olla tingitud sellest, et tal oli tuttavaid, kes juba elavad või on elanud Eestis ning nende kaudu sai ta väga palju kasulikku infot Eestisse kolimise kohta. Töötaja C lisas juurde, et värbamisprotsess võttis kaua aega, kuna töötajale tehtava tausta-, krediidi- ja muude vajalikke kontrollide tegemine teostati alles peale seda, kui tööpakkumine oli töötajale tehtud.

Esimene päev. Töötajatelt paluti intervjuus kirjeldada nende esimest päeva ettevõttes. Kõik töötajad juhtisid tähelepanu sellele, et esimesel päeval saadud info hulk oli suur ning osa infost nad enam ei mäleta. Positiivsete aspektidena toodi välja, et tasakaalus oli info jagamine ja võimalus tutvuda uute kolleegidega. Töötajad A ja B lisasid, et teiste juhtide ja võtmeisikutega tutvumine pani neid tundma end olulistena ning tekitas oodatud tunde. Töötaja E jaoks oli väga meeldiv, et päeva esimeses pooles saadi bürokraatia ja formaalsustega ühele poole ning tekkis võimalus keskenduda rohkem töökohaga seotud tegevustele. Kui töötajatelt küsiti, mis oli nende jaoks kõige meeldejäävamad hetked päevas, siis peaaegu kõik töötajad kirjeldasid positiivseid emotsioone.

Kõige meeldejäävama emotsioonina kirjeldas töötaja A oma tiimijuhti, kes tekitas temas tunde, et teda võib usaldada, tema peale saab loota ning ta aitab teda igas olukorras. Töötaja B jaoks oli meeldejääv ühine lõuna juhtidega ning töötaja E hindas väga võimalust osaleda meeskonna hommikusel koosolekul ning näha kõiki kolleege ning end tutvustada. Töötaja D kõige meeldejäävam hetk oli seotud negatiivse emotsiooniga, kus lisas, et tal olid tehnilised probleemid arvutikasutaja aktiveerimisel päeva teises osas. Samuti paluti töötajatelt tuua välja nende arvamus selle kohta, mis võiks olla esimesel päeval korraldatud teisiti. Keegi intervjuueeritavatest ei osanud midagi välja tuua ning kõik nõustusid, et esimene päev oli üldjoontes väga hästi korraldatud.

Esimene nädal. Intervjuueeritavatel paluti kirjeldada oma esimest töönaulat ettevõttes. Töötajate sõnul oli esimene nädal väga intensiivne, esimestel päevadel tuli võtta vastu väga palju uut informatsiooni. Nädala lõpu poole hakkas info kinnistuma ning tekkis parem arusaam selle kohta, mida neilt oodatakse ning kuidas asjad organisatsioonis toimivad. Töötajad märkisid positiivselt ära detailset sisseelamiskava, kus esimeste kuude õppeprotsessi tegevused on päeva ja kellaaja täpsusega välja toodud. Töötajad nõustusid, et esimese nädala planeeritud koolitustegevused on mitmekülgsed ning võimaldavad ka töötajatel diskussioonides osaleda ja oma teadmisi ja kogemusi jagada. Töötaja C aga lisas, et koolitusprotsessis kasutatakse *live*-programmi, mis tekitab temas hirmu, kuna kui süsteemis üks vale hiireklikk teha, siis võib sellega kaasneda suuri probleeme. Samuti tundis töötaja vajadust koolitusmaterjale koju võtta, kus neid rahulikult lugeda, kuid mõistis, et ettevõtte konfidentsiaalsuse reeglistik seda ei luba.

Sotsialiseerimist kolleegidega hindasid töötajad väga kõrgelt. Töötajate sõnul olid kolleegid väga positiivsed, sõbralikud ning toetavad. Meeskonda sotsialiseerumine on jätkuv protsess. Meeskonnaga paremini tuttavaks saamisele aitas kindlasti kaasa esimesel nädalal korraldatud ühine *bowling*'u üritus. Kaks töötajat märkisid ära, et kuna nad on isikutüübilt introvertsemad, siis neil on ise raske vahel vestlust alustada. Kuid kuna teised kolleegid olid ise alati suhtlema, siis lõunalaual on nad kolleegide paremini tundma õppinud. Mitmed töötajad kirjeldasid nädala kõige meeldejäävama sündmusena ühist lõunat esimesel päeval. Samuti hindas töötaja A kolleegide kõrget professionaalsust, mis tema jaoks on väga oluline. Töötaja E jaoks oli meeldejääv teiste töötajate varjutamine, mille läbi mõistis ta paremini, kuidas tööülesannete täitmine käib ning see andis temale arusaama töö sisust.

Intervjuul pidid töötajad kirjeldama aspekte, millest nad puudust tundsid ning mida saaks paremini teha. Kaks töötajat, kes elavad Eestis, ütlesid, et nad ei oskagi midagi välja tuua, sest nende jaoks on sisseelamiskava esimesel nädalal väga struktureeritud, organiseeritud ning erinevate õpimeetodite kombineerimine aitab neil kiiresti tööprotsessi selgeks saada. Koolituste ja iseseisva õppe tasakaal on hästi paigas, kus iga päev õiges koguses õpib midagi juurde. Töötaja B, kes on asunud tööle välismaalt, ütles, et ettevõtte võiks pakkuda töötajatele eluaseme võimalust, et töötaja ise ei peaks korterit otsima. Töötaja B lisas, et üüriraha võiks sellise lahenduse puhul kohe palgast kinni pidada. Ka töötaja C, kes asus välismaalt Eestisse elama, nõustus, et tööandja pakutav ümberasumise pakett ei vastanud tema ootustele. Tema kogemuse kohaselt pakuvad paljud ettevõtted uude riiki elama asunud töötajatele lisaks rahalisele toele ka üks kuni kaks kuud tasuta elamisvõimalust. Lisaks juhtis töötaja C tähelepanu sellele, et tema päritoluriigis on seadusandlus

teine ning ei ole neljakuulist katseaja perioodi, mille vältel töötajaga töösuhte lõpetamine on võrdlemisi kerge. Selline Eesti seadusandlusest tulenev surve tekitab temas stressi, kuna tal puudub kindlustunne.

Suurim väljakutse, mida kõik töötajad kogesid, oli uue elukorraldusega harjumine. Kaks töötajat, kes naasid emaduspuhkuselt, tõid välja, et isikliku ja tööelu tasakaalu leidmine ning peale pausi tööl käimise režiimiga harjumine on kindlasti väljakutse (vara ärkamine, transpordi logistika jne). Töötajad, kes välismaalt Eestisse tööle asusid, samuti nõustusid, et uude riiki elama asumine on nende jaoks uus ning kõik, mida nad iga päev kogevad, on uus ja vajab harjumist.

Mudeli „Määratle“ etapis tegeletakse teabega, mis „Mõistmise“ etapis on loodud ja kogutud. Analüüsitakse ja sünteesitakse peamisi tähelepanekuid ning määratletakse peamised probleemid, mis on tuvastatud. Uute töötajate vajaduste kirjeldamiseks on töö autor koostanud intervjuude põhjal kaks persoonat, mis kirjeldavad sihtrühma. Personade kujutamine on kasulik tööriist „Määratle“ etapis, mille abil säilitada fookus kasutajal (Design Council, 2012) Personad koondavad uuritavate kasutajate seisukohad ning kirjeldavad, mis neid motiveerivad ja demotiveerivad. Personade loomiseks koondas töö autor intervjuudest saadud informatsiooni ja jagas selle teemade kaupa MS Excelis vastavalt käsitletud teemadele. Toetudes uute töötajate profiilidele ja arvamustele, tekkis vastustest kaks erinevat gruppi, mille vastajate vastused olid sarnased. Saadud sisendi põhjal genereeriti kaks erinevat persoonat (vt lisa 5 ja 6).

Esimene persona Ingrid loodi kahe uue töötaja intervjuude vastuste kombinatsioonist. Mõlemad intervjuueeritavad olid naised vanuses 30–32. Mõlemad olid kõrgelt haritud, kuid ei omanud haridust ega eelnevat töökogemust finantsalal. Oluline nende kahe intervjuueeritava puhul oli see, et mõlemad elasid Eestis ning olid tulnud tagasi lapsehoolduspuhkuselt. Mõlemad intervjuueeritavad olid püsisuhtes ning kodus kasvatasid üht last. Intervjuueeritavaid ühendas soov võtta vastu uusi väljakutseid uues ärivaldkonnas, mis oleks neile sobiv, ent samas huvitav ja arendav. Mõlemal intervjuueeritaval oli oluline organisatsiooni valikul ettevõtte maine ning ametipositsiooni töötaja korraldus. Tähtsal kohal oli naistel enda proovile panek ning soov läbi oma tegevuse anda panus maailma parendamisse. Vastajad märkisid ära, et suurim murekoht on uue elukorraldusega harjumine ning väljakutse balansseerida oma isikliku elu ja tööd. Lisaks märkisid vastajad ära, et nad tunnevad muret, kas nende keeleoskus ja muud töö tegemiseks vajalikud kompetentsid on töö tegemiseks piisavalt heal tasemel.

Teise persoonana kujutati Larsi, kes loodi kolme uue töötaja intervjuude põhjal. Kõik vastanud olid mehed vanuses 25–30. Nad kõik olid välismaalased, kes asusid Eestisse töö tõttu elama, ent see ei olnud neil esimene kord, kui nad välismaal töötasid. Neid ühendas sarnane hariduslik taust ning asjaolu, et keegi neist ei olnud varem finantsvaldkonnas töötanud. Vastanud tõid välja, et neile meeldivad väljakutsed. Organisatsiooni valikul oli oluline isiklik areng ning et ettevõtte oleks tunnustatud maine. Intervjueeritavate motivatsioon uues riigis tööle asumisel oli võimalus end finantsvaldkonnas arendada ja teadmisi omandada. Lisaks olid nad põnevil uues riigis elamise ning uue kultuuriga tutvumise üle. Ent samas olid vastanud ka natuke ärevil, sest nad ei olnud kindlad, kuidas nad ise olemasolevasse kultuuriruumi sobituvad. Vastanute vastuvõetud töökoht olid positsioonilt madalam, mis tekitas meestel kartuse, et töö võib olla nende jaoks liiga kerge. Samuti oli eelnevates töökohtades neil väga paindlik tööajakorraldus, mis panid neid muretsema, kas nad suudavad uue korraldusega harjuda.

2.3. Järeldused ja ettepanekud uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamiseks disainpõhimõtetest lähtuvalt

Järgnevas alapeatükis tuuakse välja uuringu järeldused ja ettepanekud. Magistritöö eesmärk on teha ettepanekuid sisseelamisprogrammi arendamiseks. Järeldustele ja teooriale toetudes teeb autor ettepanekuid ettevõtte protsessijuhtidele sisseelamisprogrammi loomiseks. Töö autor kasutab uuringu tulemusi, et teha järeldusi nende tegevuste kohta, mis sisseelamisprogrammis vajaksid rohkem tähelepanu ja arendamist. Uuringute aluseks oli disainmõtlemise meetodika, mida autor peab õigeks, sest meetodi abil oli võimalik kohe tuvastada, mida uued töötajad sisseelamisprotsessi käigus kogevad ning mõista nende emotsioone.

Tööprotsessijuhtidega toimunud intervjuudest selgus, et juhid hindasid protsessi sisseelamisprogrammi väga kõrgelt. Struktureeritud sisseelamisprogramm kestab ligikaudu kolm kuud või kuni selle ajani, kuni töötaja iseseisvalt suudab tööd teha. Igale uuele töötajale koostab koolitusspetsialist detailse sisseelamiskava, kus päevade järgi on välja toodud õppetegevused. Õppetegevuste all on kombineeritud erinevaid õpimeetodeid, nt iseseisev õpe, kolleegi varjutamine ja mentorlus. Samuti märkisid juhid ära, et suurt rõhku pööratakse programmis tagasiside andmisele. Selleks toimuvad kord nädalas juhi ja uue töötaja vahelised kokkusaamised, kus arutatakse töötaja enesetunnet ja arengut. Lisaks määratakse juba esimesel päeval igale uuele töötajale mentor, kes lisaks juhile toetab töötajat sisseelamisel ja annab tagasisidet töösoorituse

kohta. Teoreetik Krasman (2015) kirjutab oma väljaandes sellest, kuidas tagasiside andmine töötajatele on oluline aspekt nii töötajate kui ka sisseelamisprogrammi edasisel arendamisel. Regulaarselt töötajatelt saadud tagasiside põhjal on võimalik analüüsida läbiviidavaid tegevusi ning hinnata, kas need toetavad programmi eesmärki. Kõikide intervjueritavate juhtide arvates on töö sooritamiseks korraldatud hea väljaõpe. Arendamist vajaks veel uute töötajate sotsiaalne integreerimine organisatsiooni. Juhtide sõnul kuuluvad sellisesse sihtrühma need töötajad, kes tulevad välismaalt Eestisse töötama ja elama. Need töötajad vajavad täiendavat tuge Eestis elamise ja sotsialiseerimise osas. Hetkel puuduvad konkreetsed tegevused ja vastutavad isikud nende töötajate toetamiseks.

Uute töötajate tööpäeva vaatlusuuringust selgus, et esimene tööpäev ettevõttes oli planeeritud ja erinevaid tegevusi täis. Esimesel päeval tegid erinevad valdkonnajuhid esitlusi, tutvustati kontorit ja kolleege, osaleti hommikusel meeskonnakoosolekul, viidi ühisele meeskonnalõunale, tutvustati ja allkirjastati vajalikud dokumendid ning aktiveeriti töötaja kasutaja. Kogu päeva vältel toetas uusi töötajaid meeskonnajuht. Kõrvutades esimese päeva tegevusi teoreetikute Kleini ja Heuseri kolmeetapilise mudeliga, kus vaadeldi tegevusi läbi kategooriates teavitus, tervitus ja juhendamine, võib öelda, et enamikku soovitatud tegevusi töötajad ka kogesid.

Vaatlusuuringust ilmnisid mitmed tegevused, mis ei toetanud töötajate sujuvat kohanemist organisatsiooni. Tutvumine kolleegidega pani uued töötajad ebamugavasse olukorda. Nimelt osalesid uued töötajad hommikusel meeskonnakoosolekul, kus nad pidid end kogu meeskonna ees tutvustama. Ettevalmistuseks ei antud neile piisavalt aega ning avalik esinemine pani töötajaid end ebamugavalt tundma. Ka intervjuudes töötajatega ilmnis, et mõned töötajad ei tundnud end selles olukorras hästi, kuna avalik esinemine tekitab nendes ärevust.

Samuti selgus personalijuhi infotunnis, et välismaalt Eestisse tulnud töötajate seas tekkis palju organisatoorseid küsimusi (nt kuidas perearsti valida, milline on Eestis kehtiv maksusüsteem jne). Intervjuu töötajatega toetas vaatlusuuringu tulemusi, kus välismaalt Eestisse tööle asunud töötajad kinnitasid, et nende jaoks on suur väljakutse uues riigis tööle asuda. Informatsiooni on palju ning dokumentide ajamise teeb keeruliseks olukord, et ei tunta linna ega pole ka tugiisikuid, kelle poole abi saamiseks pöörduda. Märgiti ära, et esimesel päeval antakse töötajatele liiga palju detailset informatsiooni, mida töötajad hiljem suure tõenäosusega ei mäleta. Selle asemel võiks rohkem tähelepanu pöörata töötaja kuulumistunde suurendamisele, läbi ettevõtte väärtuste ja kultuuri tutvustamise.

Vaatlusuuringu käigus ilmnis, et peale hommikuse infokoosoleku uued töötajad meeskonnaga lähemalt tutvuda ei saanudki. Uue töötaja ja meeskonna omavahelise parema sotsialiseerimise eesmärgil võiks ühisele lõunale olla kaasatud rohkem meeskonnaliikmeid. Samuti soovitab autor päeva teises pooles korraldada koosviibimine, kuhu on kutsutud kõik meeskonnaliikmed. Esimesel päeval on uue töötaja sotsialiseerimisel meeskonda väga tähtis roll. Eriti oluline on see nende töötajate seas, kes on asunud teisest riigist Eestisse elama.

Vaatlusuuring ja intervjuud töötajatega tõi välja, et arvuti ja kasutaja aktiveerimise protsess ei sujunud väga lodusalt, hoolimata sellest, et seda protsessi on määratud juhtima konkreetne tugisik. Selleks, et hõlbustada protsessi, soovitab autor valmistada ette juhendmaterjalid. Samuti oli näha, et töötajad tundsid end selles protsessis ebamugavalt. Uute töötajate sisseelamisel on oluline lõpetada esimene päev ettevõttes positiivse tundega. Kindlasti ei tohiks arvuti seadistamine jääda päeva lõpetama. Autori arvamuse kohaselt võiks päeva lõpetada eelnevalt mainitud meeskonnaga koosviibimise üritus, kus vabas õhkkonnas suhteid tugevdada.

„Kavanda“ etapis lahenduste ja võimaluste kiireks genereerimiseks kasutas töö autor ajurünnakut. Ajurünnaku käigus genereeriti lahendusi eelnevalt uuringu käigus välja selgitatud probleemidele. Intervjuude käigus saadud tulemused paljastasid, et nii juhtide kui ka uute töötajate kogemused näitasid, et üheks kesksmaks probleemiks, mida mõlemad osapooled tunnetasid, olid sotsialiseerimistegevused välismaalt Eestisse tulnud töötajate seas. „Kavanda“ etapis pakuti ideid ja tehti ettepanekuid probleemi lahendamiseks. Töö autor koondas ideed ning pani nende põhjal kokku prototüübi välismaalt Eestisse tööle asunud uue töötaja sotsialiseerimisprogrammi tegevuste jaoks.

Tabel 7. Välismaalt Eestisse asunud uue töötaja sisseelamisprogrammi prototüübi tegevused

Tegevus	Vastutaja	Ajaperiood
Saata vahetult peale tööpakkumise kinnitamist töötajale info, kus on kirjas lingid veebilehtedele, kus ta saab iseseisvalt uurida Eestis elamise kohta	Personaliosakond/ vahetu juht	Enne esimest tööpäeva
Saata uuele töötajale kontrollnimekiri selle kohta millised tegevused on vaja enne tööle asumist ära teha	Personaliosakond/ vahetujuht	Enne esimest tööpäeva
Mõned nädalad enne tööle asumist korraldada mõne veebipõhise suhtlusrakenduse vahendusel infokoosolek. Veebiseminari eesmärk on tagada see, et kõik uuel töötajal tekkinud küsimused saaksid vastatud ning veenduda, et enne tööle asumist vajavad tegevused on täidetud.	Personaliosakond/vahetujuht	Enne esimest tööpäeva
Luaa ettevõtte siseveebi koht, kuhu on koondatud kõik vajalik informatsioon Eestisse asumise ning Eestis elamise kohta	Personaliosakond/ vahetu juht	Esimesel päeval
Esimesel kuul, peale tööle asumist, korraldada infokoosolek. Eesmärk on võimaldada uutel töötajatel saada vastuseid tekkinud küsimustele ning anda omapoolset tagasisidet selle kohta mis on sisendiks programmi arendamisel.	Personaliosakond/ vahetu juht	Esimesel kuul peale tööle asumist
Korraldada ettevõttes plaanipäraseid (kord kahe kuu tagant) infotunde neile töötajatele, kes on mujalt riigist Eestisse tööle asunud.	Personaliosakond / töötaja, kes on juba mõnda aega Eestis töötanud, kuid mujalt riigist Eestisse tööle asunud	Esimese aasta vältel

Allikas: autori koostatud

„Katseta“ etapi eesmärk on prototüübi ehk käesolevas töös välismaalaste sisseelamisprogrammi tegevuskava katsetamine, takistuste mõistmine ja parenduste rakendamine. Töö ajalise piiratuse ning asjaolu, et sel perioodil ei värvatud uusi töötajaid meeskonda, ei olnud võimalik prototüüpi uute töötajate seas katsetada. Seetõttu palus töö autor tegevuskava üle vaadata personalitöötajal, kes andis oma hinnangu ja ettepanekud programmi rakendamiseks tulevikus. Eeltoodud tegevuskavas välja toodud tegevused on sisendiks protsessi arendamisel ning vajavad organisatsiooni võimalustest lähtuvalt kohandamist.

Lisaks on autor teinud täiendavaid ettepanekuid olemasoleva programmi arendamiseks, mis kavandamise etapis ajurünnaku käigus esile kerkisid. Uuringu tulemustest selgus, et uuritavad kogesid perioodi jooksul erinevaid tegevusi. Nendest kõik ei olnud positiivsed. Selliste tegevuste

eemaldamisel on võimalik suurendada töötaja kaasatust ja rahulolu. Ettepanekud on esitatud lähtudes teooriast ja järjestatud esinemise järjekorras.

Tabel 8. Ettepanekud sisseelamisprogrammi arendamiseks TMI tööprotsessis

Ajaperiood	Tegevused
Enne esimest tööpäeva	Värbamisprotsessi perioodi lühendamiseks teostada vajalikud taustakontrollid enne tööpakkumise välja saatmist
	Võimaldada töötajal tutvuda tööprotsessiga kohapeal, et kinnitada töötajatele, et nende teadmised ja oskused on piisavad töö tegemiseks
	Panna töötajatele kokku infokiri, mis sisaldaks vajalikku infot esimeseks päevaks (parkimisvõimalused, esimese tööpäeva ajakava jne)
	Välismaalt Eesti tööle asunud töötajatele tagada piisav tugi
	Võimalus töötajatel tutvuda organisatsiooni töökorralduse reeglitega
	Hinnata olemasolevat välismaalt Eestisse tulevate töötajate ümberpaigutamise paketti eesmärgiga muuta see atraktiivsemaks
Esimesel päeval	Panna kokku uue töötaja käsiraamat või luua ettevõtte siseveebi eraldi koht, kus kõik vajalik info ettevõtte toimimise kohta oleks välja toodud
	Vaadata kriitilise pilguga üle, mis on esmavajalik info uuele töötajale esimesel päeval ning planeerida osa esitlusi järgmistele päevadele
	Suuremat tähelepanu pöörata uute töötajate sotsialiseerimistegevustele esimesel päeval
	Tegevused, mis on seotud arvuti ja kasutaja aktiveerimisega planeerida päeva esimesse osasse
	Anda uutele töötajatele aega valmistada ette paariminutilise enesetutvustus meeskonnale
Esimesel nädalal	Välismaalt Eestisse asunud töötajate sotsialiseerimisprotsess pole juhitud ning vajab konkreetseid tegevusi nende paremaks sotsialiseerimiseks
	Luu õppeprogramm, kus uuel töötajal on võimalus ilma tagajärgedeta süsteem selgeks õppida. Leida võimalus töötajatele koolitusmaterjalide koju võtmiseks

Allikas: autori koostatud

Antud töös kasutati uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamisel disainmõtlemise metoodikat. Disainmõtlemine on populaarsust kogumas organisatsiooni protsesside arendamisel, kuna see pakub uudset lähenemist probleemide lahendamisele. Oluline siinkohal on see, et arendustegevused oleksid töötajakesksed ehk ettepanekud programmi parendamiseks peaksid tulenema eelkõige töötajakogemusest. Uuringus käsitletud kolme sisseelamisetapi põhjal võib öelda, et uuritud tööprotsessi sisseelamisprogramm on väga põhjalik ning nii olemasolevad töötajad kui juhid hindavad programmi väga kõrgelt. Programmi tegevused on struktuursed ja läbimõeldud ning neid tegevusi toetavad erinevad sisseelamisprogrammi käsitlevad teooriad. Uuringu käigus selgus, et välismaalt Eestisse tööle asunud töötajad vajavad täiendavaid tegevusi

sisseelamiseks. Tegevuste all toodi välja tegevusi, mis aitaksid uuel töötajal uues riigis paremini sotsialiseeruda ning aitaksid mõista kohalikku bürokraatiat.

Magistritöö tulemusena koostati tegevusprogrammi prototüüp (vt tabel 7), mis autori arvates hõlbustab välismaalt Eestisse tööle asunud töötajate sotsialiseerimist. Kavas on lahti kirjutatud soovitatavad tegevused, vastutajad ning ajaline periood, millal tegevused peaksid toimuma. Peamiste tegevustena soovitab töö autor juba enne töötaja tööle asumist veenduda, et vajalik teadmine ja infoallikad Eestisse asumise osas oleks töötajal olemas (näiteks kuhu pöörduda eluaseme leidmise korral, kuidas taotleda töötamis ja elamisluba jne). Samuti on oluline, et juba enne esimest tööpäeva ollakse nende töötajatega tihedas suhtluses ning luuakse võimalus veebipõhise rakenduse kaudu infokoosolekutel osalemiseks. Autor soovitab luua ettevõtte siseveebi koht, kuhu on koondatud kõik vajalik informatsioon Eestisse asumise ja Eestis elamise kohta. Siis on töötajatel koht kuhu alati pöörduda ja vajalikele küsimustele vastust saada. On oluline, et tegevused ei lõppeks esimese päevaga, sest infot, mida töötaja vajab on palju. Mõned vajadused spetsiifilise info järele võivad kerkida esile alles Eestisse elama asudes. Seetõttu soovitab autor jätkata perioodiliste infokoosolekutega, kus töötajatel on võimalik saada vastuseid küsimustele ja anda oma tagasisidet, mis oleks omakorda sisendiks programmi arendamisele.

Lisaks tegi autor uuringu tulemusest lähtuvalt täiendavaid ettepanekuid sisseelamisprogrammi arendamiseks (vt tabel 8). Uuringu tulemused annavad protsessijuhtidele ülevaate hetkeolukorrast ettevõttes ning ettepanekuid soovitud tulemuse saavutamiseks. Käesolev töö käsitles disainmõtlemise mudeli rakendamist ühe ettevõtte tööprotsessi sisseelamisprogrammi arendamisel. Töö autor leiab, et mudel on rakendatav ka teistes organisatsioonides personalitöö protsesside arendamisel.

KOKKUVÕTE

Disainmõtlemise põhimõtete rakendamist organisatsiooni protsesside arendamisel on üha enam esile toodud tänapäeva ettevõtete äritegevuses. Üha rohkem organisatsioone leiavad, et disainmõtlemise kaudu on võimalik saavutada konkurentsieelis turul teiste sama valdkonna ettevõtete ees. Peamise kasutegurina tuuakse välja uudsete lahenduste leidmist personaliga seonduvatele probleemidele ning kasutajakesksust. Ka personalitöö arengus on üha enam hakatud disainmõtlemise põhimõtteid rakendama, sest nende kaudu on võimalik kujundada töötajakesksed protsessid, mis mõjutavad positiivselt töötaja kogemust ettevõttes.

Töös selgitati välja, kuidas disaini põhimõtteid rakendades arendada personalitöö protsessi ning tehti juhtidele ettepanekuid protsessi arendamiseks organisatsioonis. Antud töös valiti selleks uue töötaja sisseelamisprogramm. Uue töötaja sisseelamisprogrammi tegevused, mis on läbimõeldud ja organisatsiooni sihtrühmast lähtuvalt koostatud, tagavad töötajale eduka ja murevaba kohanemiskogemuse. Hästi korraldatud uue töötaja sisseelamisprogramm on kasulik ka ettevõttele, sest selle abil saab ettevõtte suurendada töötajate rahulolu, vähendada tööjõu volavust ning kulusid, mis uue töötaja värbamisprotsessi ja väljaõppega kaasnevad. Lõputöö uuringu aluseks oli Stanfordi ülikooli disainmõtlemise mudel. Uuringus toetuti Hamiltoni strateegilise sisseelamise mudelile, kus uuriti töötajaid ja nende tegevusi erinevates protsessi faasides. Antud töös käsitleti mudeli kolme esimest faasi: tegevused enne esimest päeva, esimesel päeval ning esimesel nädalal. Uuring tehti rahvusvahelise ettevõtte tugiteenuste üksuses Eestis, mis tegutseb finantsvaldkonnas. Täpsemalt uuriti klienditehingute jälgimise ja uurimise uue töötaja tööprotsessi. Uuringu valimiks oli viis uut töötajat, kes ettevõttes tööle asusid.

Magistritöö põhineb kvalitatiivsetel uurimismeetoditel. Uuritava tööprotsessi uue töötaja sisseelamisprogrammi paremaks mõistmiseks tegi autor nelja tööprotsessijuhiga poolstruktureeritud intervjuu. Vaatlusuuringu käigus saadi ülevaade uue töötaja tegevustest ja kogemustest esimesel päeval, mida disainmõtlemise abil kujundatavas sisseelamisprogrammis kasutada. Kolmandale uurimisküsimusele vastuse leidmiseks, ehk millised tegevused ja protsessid toetavad uue töötaja sisseelamist kolmes esimeses sisseelamismudeli etapis, intervjueriti viit uut

töötajat, kes alustasid tööd organisatsioonis. Saadud uuringute tulemuste põhjal koostas töö autor persoonad, mis koondavad sihtrühma liikmete ühiseid huve ning kirjeldavad nende motivatsiooni. Lisaks kaardistati ja visualiseeriti uue töötaja esimese tööpäeva kogemus ettevõttes.

Magistritöö uuringu tulemustest selgus, et olemasolevat sisseelamisprogrammi hindasid nii juhid kui uued töötajad üldiselt kõrgelt. On näha, et sisseelamisprogramm on ettevõttes olulise tähtsusega, sest sisseelamisprogrammi juhtimiseks on määratud konkreetsed tugiisikud. Tegevused on mitmeks kuuks ette planeeritud ja läbimõeldult koostatud. Tegevuste usaldusväärstust ja olulisust organisatsioonis toetasid erinevate teoreetikute käsitlused. Uuringu tulemuste põhjal tulid siiski välja tegevused, mis vajaksid arendamist või millele pole veel piisavalt tähelepanu pööratud. Suurim probleem sisseelamisprogrammis on nende töötajate sotsiaalne integreerimine, kes asuvad Eestisse tööle teisest riigist. Just need töötajad vajavad lisatuge kohaliku seadusandlusega toimetulekuks ning uues riigis ja kultuuriruumis kohanemiseks. Nii juhid kui ka töötajad tõid välja, et konkreetseid tegevusi ega isikut nende toetamiseks pole määratud. Töös koostati tegevuskava prototüüp välismaalt Eestisse asunud töötaja sisseelamisprogrammis.

Uuringu tulemuste analüüsist selgus veel tegevusi, mille kohta on autor teinud juhtidele ettepanekuid parenduste sisseviimiseks. Tegevused on jaotatud kolme faasi: enne esimest tööpäeva, esimesel päeval ja esimesel nädalal. Tegevuskava koostamise aluseks olid uurija tähelepanekud ja töötajate kogemused uuritava perioodi vältel. Autor usub, et rakendades soovitatud arendustegevusi, on võimalik suurendada töötajate heaolu ja kiirendada uue töötaja kohanemisperioodi.

Töö eesmärk sai täidetud ning seatud uurimisküsimused lahendatud. Töös anti ülevaade disainmõtlemise põhimõtete rakendamise personalitöös ning kuidas põhimõtete rakendamise kaudu on võimalik kujundada töötajakeskne uue töötaja sisseelamisprogramm. Teoreetilistest käsitlustest ja uuringu tulemustest lähtuvalt on töö autor teinud järeldused ja ettepanekud kaasusettevõttele. Saadud tulemused ja järeldused on mõeldud ka teistele organisatsioonidele, kes soovivad ülevaadet, kuidas disainmõtlemise põhimõtetele toetudes sisseelamisprogrammi arendada.

Antud töös ei uuritud kõiki sisseelamisprogrammi etappe, vaid piirduti kolme esimese etapiga. Teemaarenduse seisukohast võiks uurida kõiki uue töötaja sisseelamisprogrammi etappe ning tulemuste põhjal koostada arendustegevuste kava. Samuti võiks disainmõtlemise põhimõtteid ja uuringumudelit kasutades viia läbi uuring ka teistes personalitöö valdkondades, näiteks värbamisprotsesside arendamises.

SUMMARY

Application of design thinking principles in the development of a new employee onboarding programme

Külli Bekker

The application of design thinking principles in the development of organisational processes has received increasing attention in the business activities of today's companies. More and more organisations are finding that design thinking enables them to gain a competitive advantage in the market over other companies operating in the same field. The main benefits listed include finding innovative solutions to staff-related problems, as well as user-centricity. The principles of design thinking have also found increasing application in the development of human resource work, as they make it possible to design employee-centric processes that have a positive effect on the employee's experience in the company.

This master's thesis explored how design thinking principles could be utilized to develop HR work processes and made recommendations to managers for the development of the process used in their organisation. For the purposes of the thesis, the author chose to focus on a new employee onboarding programme. New employee onboarding programme activities which are well thought out and tailored to the target group of the organisation ensure a successful and worry-free integration experience for the employee. A well-designed new employee onboarding programme is also beneficial to the company, as it allows the company to boost employee satisfaction, as well as reduce staff turnover and the costs associated with the recruitment and training of new employees. The author used the design thinking model developed at Stanford University as a framework. The study relied on Hamilton's model for strategic onboarding, which examined employees and their activities at different phases of the process. The thesis explored the first three phases of the model: activities before the first day, on the first day, and during the first week. The study was conducted in the Estonian support services unit of an international company operating in the financial sector. It focused specifically on the work process of new employees responsible

for monitoring and investigating customer transactions. The sample consisted of five new employees who started working at the company.

The thesis was based on a qualitative research method. In order to better understand the new employee onboarding programme for the work process under study, the author conducted a semi-structured interview with four work process managers. The observational study provided an overview of the activities and experiences of a new employee on the first day at work for use in the onboarding programme developed using design thinking. To answer the third research question, i.e. which activities and processes support the integration of a new employee in the first three phases of the onboarding model, the author conducted interviews with the five new employees of the organisation. Based on the results, the author created personas that incorporate the common interests of the members of the target group and describe their motivation. In addition, the experience of new employees on the first working day at the company was mapped and visualised.

The results of the study showed that the existing onboarding programme was generally valued highly by both the managers and the new employees. It is evident that the onboarding programme is important to the company, as specific support persons have been appointed to manage the programme. The activities have been planned out for several months and are well thought out. The reliability and importance of the activities were supported by the approaches of various theorists. However, the results of the study identified some activities which needed further development or which had not received sufficient attention as yet. The biggest problem in the onboarding programme is the social integration of employees coming to work in Estonia from abroad. These employees need extra support to cope with local legislation and adapt to the new country and cultural space. Both managers and employees pointed out that no support activities or persons had been designated for such employees. As part of the thesis, a prototype action plan was prepared for the onboarding programme of employees coming to Estonia from abroad.

The analysis of the results of the study also revealed activities that could be improved, regarding which the author made recommendations to the managers. The activities were divided into three phases: before the first working day, on the first day, and during the first week. The action plan was prepared on the basis of the author's observations and the employees' experiences during the study period. The author believes that implementing the recommended development activities will

enable the organisation to increase the well-being of their employees and speed up the integration of new employees.

The aim of the thesis was achieved and all of the research questions were answered. The thesis provided an overview of the application of design thinking principles in human resource work and how the principles can be applied to design an employee-centric new employee onboarding programme. Based on theory and the results of the study, the author drew up a set of conclusions and recommendations for the studied company. The results and conclusions are also intended for other organisations interested in gaining an overview of how the principles of design thinking can be utilised to develop an onboarding programme.

The thesis did not explore all of the phases of an onboarding programme – only the first three. Future research could analyse all of the phases of a new employee onboarding programme, based on the results of which a development activity plan could then be drawn up. Research could also be carried out in other areas of human resource work, such as the development of recruitment processes, using the principles of design thinking and the research model.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aquino, P. T., & Filqueiras, L. V. (2005). User modeling with personas. *Latin American conference on Human-computer interaction* (lk 277 - 282). CLIHC. doi:10.1145/1111360.1111388
- Baker, B., & Dipiro, J. (2019). Evaluation of a Structured Onboarding Process and Tool for Faculty Members in a School of Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 83(6), lk 1233 - 1238. doi:10.5688/ajpe7100
- Bauer, T. (2011). Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. Kättesaadav: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Bodner, T., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), lk 707-721. doi:10.1037/0021-9010.92.3.707
- Bersin, J., Solow, M., & Wakefield, N. (2016). *Design thinking: Crafting the employee experience*. Kättesaadav: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html>
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Development Outreach*, 12(1), lk 29-43. doi:10.1596/1020-797X_12_1_29
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding, psychological contracts and ethical perspective. *Journal of Management Development*, 37(1), lk 27-39. doi:DOI 10.1108/JMD-10-2016-0202
- Chao, G. T. (2012). Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, 1, lk 579-614. doi:10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0018
- Chesson, D. (2018). Meeting 21st Century Organizational Challenges with design thinking. *Organization Development Journal*, 36, lk 73-81.
- Claus, L. (2019). HR disruption: Time already to reinvent talent management. *Talent Management*, 22(3), lk 207-215. doi:10.1016/j.brq.2019.04.002
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in M practices in.

Journal of Managerial Psychology, 21(5), lk 492-516. doi:DOI 10.1108/02683940610673997

Crawford, K. (2017). *Design Thinking Toolkit*. Kättesaadav: <http://designthinking-toolkit.com/empathise/>

Deloitte Global Human Capital Trends. The New organization: Different by design. (2016) Deloitte University Press. Kättesaadav: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>

Deloitte Global Human Capital Trends (2017). Deloitte University Press. Kättesaadav: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>

Design Council. (2012). Kättesaadav: Design methods for developing services: <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

Feldman, D. C. (1975). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), lk 433 - 442. doi:10.2307/2391853

Franceski, T. (2017). Optimizing Onboarding for the next generation of employee. *AMA Quarterly*, 3(3), lk 38-40.

Gagne, R. (1984). Learning outcomes and their effects: Useful categories of human performance. *American Psychologist*, 39(4), lk 377-385. doi:doi.org/10.1037/0003-066X.39.4.377

Graybill, J., Carpenter, M., Oddord, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), lk 200-218.

Griis Dam, R., & Siang, Y. (2002). *Interaction Design Foundation*. Kättesaadav: 5 Stages in the Design Thinking Process: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>

Hamilton, A. B. (2008). *Our Public Service*. Kättesaadav: [https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/Getting_On_Board__A_Model_for_Integrating_and_Engaging_New_Employees-\[2008.05.12\].pdf](https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/Getting_On_Board__A_Model_for_Integrating_and_Engaging_New_Employees-[2008.05.12].pdf)

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja Kirjuta*. Tallinn: Medicina.

Jaw-Madson, K. (2018). *Culture Your Culture: Innovating Experiences at Work*. Emerald Publishing Limited.

Kimbell, L. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. *The Journal of the Design Studies Forum*, 3(3), lk 285 - 306. doi:doi.org/10.2752/175470811X13071166525216

Klaar, J. M. (2014). *Kuidas tootest rohkem kasu lõigata: sissejuhatus teenusedisaini*. Tallinn: Eesti Disainikeskus.

- Klein, H., & Heuser, A. (2008). *The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices* (Kd. 27). USA: Emerald Group Publishing Limited.
- Klein, J. H., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). Specific Onboarding Practices for Socialization of New Employees. *International Journal of Selection & Assessment*, 23(3), lk 263-283. doi:10.1111/ijsa.12113
- Kolko, J. (2015). Design Thinking Comes of Age. *Harvard Business Review*, 93(9), lk 66-71.
- Krasman, M. (2015). Three must have Onboarding Elements for New an Relocated employees. *Employment Relations Today*, 42(2), lk 9-14. doi:10.1002/ert.21493
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid. Sissejuhatus ja väljajuhatus*. Tallinna Ülikooli kirjastus.
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management Association*, 32(6), lk 925 - 938. doi:10.1111/jpim.12163
- Luchs, M., & Swan, S. (2011). Perspective: The Emergence of Product Design as a Field of Marketing Inquiry. *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), lk 327 - 345. doi:10.1111/j.1540-5885.2011.00801.x
- Mckelvey, H., & Frank, J. L. (2018). Improving Onboarding with Employee Experience Journey Mapping: A Fresh Take on a Traditional UX Technique. *Weave - Journal of Library User Expreiance*, 1(9), lk 47-62. doi:10.3998/weave.12535642.0001.903
- Moritz. (2005). *Service Design: Practical access to an evolving field*. London: KISD. Kättesaadav: <http://hci.liacs.nl/files/PracticalAccess2ServiceDesign.pdf>
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), lk 1149 - 1160. doi:https://doi.org/10.5465/3069430
- Mortensen, D. (2019). *Interaction Design Foundation*. Kättesaadav: <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-1-in-the-design-thinking-process-empathise-with-your-users>
- OSKA Trendiülevaade "Töö ja Oskused 2025"(2016). Kättesaadav: <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), lk 136-141. doi:10.1108/SHR-12-2016-0108
- Plattner, H. (2019). *Institute of Design at Stanford*. Kättesaadav: <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModeGuideBOOTCAMP2010L.pdf>
- Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (2011). *Design Thinking: Understand - Improve - Apply*. Springer, Heidelberg.

- Rabel, K., & Stefaniak, J. (2018). The Onboarding of Instruvtional Designers in the Workplace. *Performance Improvement*, 57, lk 48-60. doi:DOI:10.1002/pfi.21824
- Seidel, V., & Fixson, S. (2013). Adopting Design Thinking in Novice Multidisciplinary Teams: The Application and Limits of Design Methods and Reflexive Practices. *Product Development & Management*, 30(1), lk 19-33.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice. *Strategic HR Review*, 5(6), lk 32-35. doi:https://doi.org/10.1108/14754390680000925
- Srimannarayana, M. (2016). Designing New Employee Orientation Programs. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 41(5), lk 620 - 632.
- Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Reviw and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), lk 2274-2306. doi:doi.org/10.1177/0149206317744252
- Tchimmel. (2012). Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. *XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovation from Experience*, (lk 1-20).
- Tschimmel, K., Santos, J., Loyens, D., Jacinto, A., Monteiro, R., & Valença, M. (2015). *Research Report D-Think. Design Thinking Applied to Education and Training*. Sersilito, Empresa Gráfica, Lda. doi:10.13140/RG.2.1.1049.0643
- Van Maanen, J. (1976). Experiencing Organization: Notes on the Meaning of Careers and Socialization. *Organizational Careers: Some New Perspectives*, lk 15-45.
- Van Oosterom, A., Steckiw, M., & Martini, A. (2014). *How service design thinking empowers the evolution of corporate human resource*.
- Wanous, J. P., & Reichers, A. E. (2000). New Employee Orientation Programs. *Human Resource Management Review*, 10(4), lk 435-451. doi:10.1016/S1053-4822(00)00035-8

LISAD

Lisa 1. Vaatlusuuringu ankeet

Projekt:

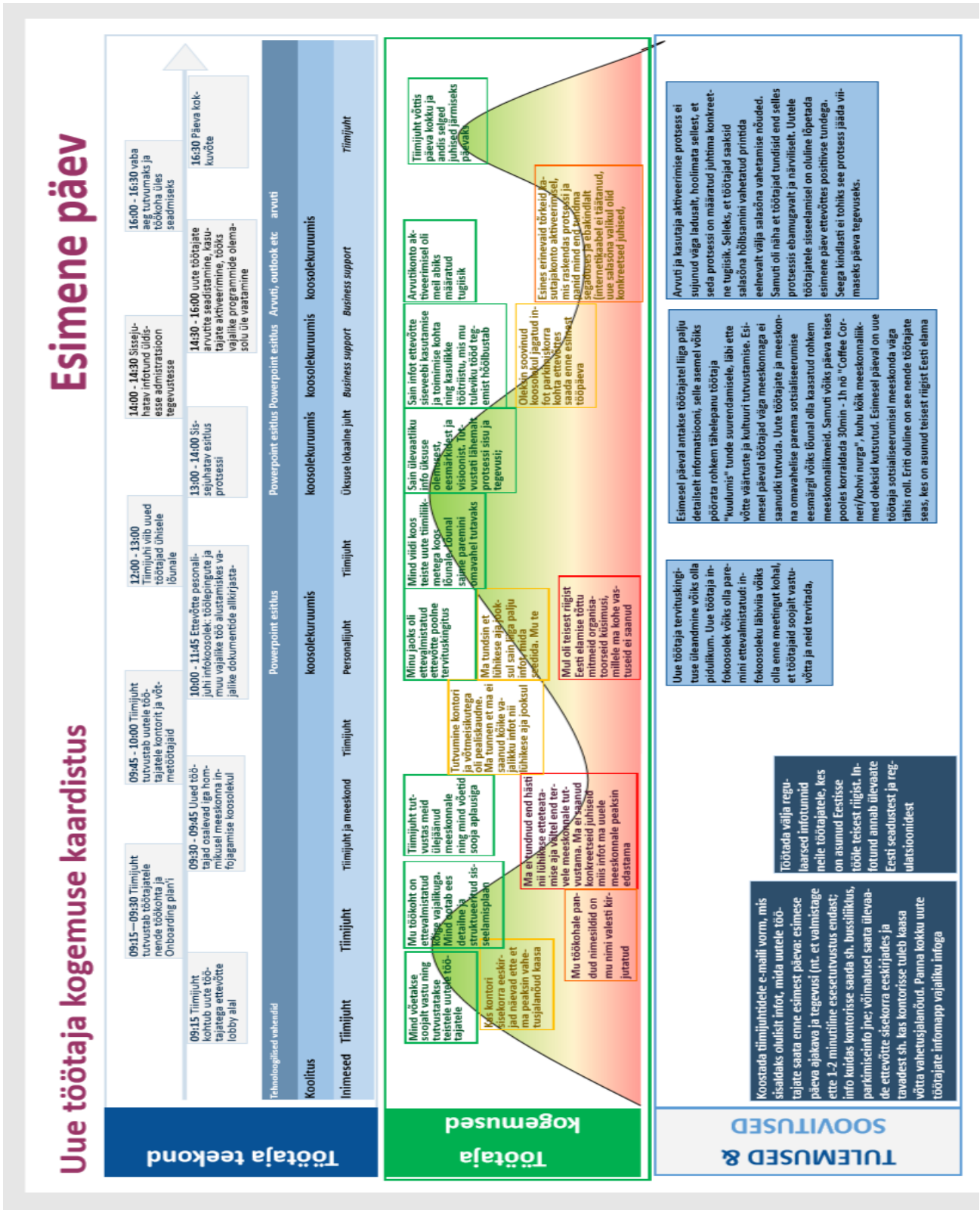
Kuupäev:

Asukoht:

Inimesed	Objektid	Keskkond	Kommunikatsioon	Teenused

Allikas: Crawford, K (2017) andmete põhjal autori koostatud

Lisa 2. Uue töötaja esimese tööpäeva kogemuse kaardistus



Lisa 3. Uue töötaja sisseelamisprogrammi eest vastutavate juhtide intervjuu küsimused

- 1. Millist kriteeriumite põhjal teete valiku uute töötajate värbamisel?**
What are the main criteria's for selecting employees?
- 2. Kuidas te hindate on praegust sisseelamisprogrammi? Mis on praeguses sisseelamisprogrammis hästi?**
How do you assess current onboarding process? What is done well?
- 3. Millised on suurimad väljakutsed millega te praeguse sisseelamisprogrammis silmitsi seisate?**
What are the challenges you are facing in current new employee onboarding?
- 4. Kuidas hindate praegust sisseelamisprogrammi nende töötajate seas, kes on töö tõttu asunud elama Eesti? Mida te näete, et saaks teha, et tagada sujuvam sisseelamisprotsess?**
How do you evaluate current onboarding process among employees, who have been relocated to Estonia? What should be done to ensure more smoother onboarding?
- 5. Kes on tugiisikud uue töötaja sisseelamisprogrammi läbi viimisel ja mis on nende roll?**
Who are the key persons and what is their responsibility in new employee onboarding?
- 6. Mis on teie arvates 3 peamist edutegurit edukaks sisseelamisprogrammiks?**
Please name the three main key activities for successful new employee onboarding
- 7. Kui te peaksite välja tooma 3 tegevust, mis praeguses programmis vajaks arendamist, siis mis need on?**
Please name 3 main areas what in your opinion should be improved in current new employee onboarding process.

Lisa 4. Intervjuu küsimused uute töötajatega

Enne esimest päeva/ Before first day:

- **Palun tooge välja kolm põhjust, miks te olete otsustanud ettevõttega liituda?**
Please bring out three reasons why you have joined the company?
- **Mis oli teie suurim hirm enne ettevõttega liitumist?**
What was the greatest fear before joining the company?
- **Kirjeldage perioodi alates pakkumise saamisest kuni esimese tööpäevani? Kas kõik sujus? Kas saadud informatsioon oli piisav? Mis oleks võinud olla paremini?**
Please describe the period between sign the contract and first day. Was everything smoothly organized? Was the info sent beforehand sufficient? What could have been better?

Esimene päev/First Day:

- **Kirjeldage oma esimest päeva ettevõttes?**
Please describe your first day in the company
- **Milliseid tegevusi päeva jooksul tehti?**
What were the activities of the day?
- **Mis oli päeva tipphetk?**
What was the highlight of the day?
- **Mida enamat ootasite esimesest päevast ning mida oleks saanud paremini korraldada?**
What else did you expect from the first day and what could have been done better?

Esimene nädal/First Week:

- **Kuidas kujunes esimene nädal?**
How was your first week?
- **Kuidas hindate oma sotsialiseerumist töökaaslastega?**
How do you evaluate your relationship with your colleagues? Has there been time for you to get to know them better and socialize?
- **Mis oli esimese nädala tipphetk?**
What was the highlight of the week?
- **Mis oli teie arvates hästi korraldatud?**
What was done well?
- **Millest tundsite puudust ja mida saaks parandada?**
What was missing and what could have been done even better?
- **Millised on olnud senini suurimad väljakutsed ettevõttega liitumisel?**
What have been the biggest challenges so far?

Lisa 5. Persoon Ingrid

Nimi: Ingrid

Vanus: 32

Haridus: kõrgem (kirjalik tõlge)

Amet: kirjalik ja suuline tõlkija

Oluline info:



Ingrid on tööturult eemal olnud viimased 2 aastat. Nimelt jäi Ingrid 2 aastat tagasi lapsehoolduspuhkusele, et tuua ilmale ja olla emaks ühele toredale 2-aastasele Robinile. Enne lapsehoolduspuhkusele minekut töötas Ingrid tõlkijana enda asutatud ettevõttes. Ingrid alustas äritegevusega 13 aastat tagasi, olles ise siis 18-aastane. Kokku on Ingrid juhtinud 3 ettevõtet, olles ka praegu ühe ettevõtte juhatuses, mis on aktiivse majandustegevusega.

Ingrid hoolib ühiskonnast, ümbritsevast loodusest ja seal elavatest loomadest. Ta sisemine soov on maailma parandada ja muuta elukeskkonda kõikidele paremaks. Ta ei salli maailmas ebaõiglust ning väljendab oma ideid ja mõtteid maailmas toimuvast arvamuskardena ajaleheveergudel.

Peale emahoolduspuhkuselt naasmist tundis Ingrid, et soovib enda teadmisi arendada uues valdkonnas. Uue ametikoha valikul oli oluline, et töö oleks temale jõukohane, ent samas huvitav ja edasi arendav. Samuti mängis määravat rolli ettevõtte maine / bränd turul ning ametipositsiooni tööaja korraldus.

Motiveerib:

Ingridit motiveerib teadmine, et ta saab tegeleda sellega, mis teda huvitab ja läbi mille saab ta anda oma panuse maailma parandamisse. Enda uues valdkonnas proovile panemine ja uute teadmiste omandamine annab Ingridile kõrge motivatsiooni ja teotahte. Kuna Ingrid pole varem suurettevõttes töötanud, siis ootab ta põnevusega, kuidas töökorraldus ja protseduurid suurettevõttes on seatud.

Demotiveerib:

Kuigi Ingrid tunneb, et on valmis ennast uute kogemuste ja teadmistega uues valdkonnas proovile panema, teeb talle muret oma uue elukorraldusega harjumine. Peale elukaaslase puuduvad Ingridil tugiisikud, kes vajadusel saaksid teda toetada harjumaks eluga, kus Robini eest tuleb veel lisaks hoolitseda. Samuti on Ingrid ebakindel, kuidas ta suudab balansseerida isikliku elu ja töö. Lisaks muretseb Ingrid, et kas ta keeleoskused ja muud töö tegemiseks vajalikud kompetentsid on töö tegemiseks piisavalt heal tasemel.

Lisa 6. Persoon Lars

Persoon Lars

Nimi: Lars

Vanus: 27

Haridus: kõrgem (majandus)

Amet: müügijuht

Oluline info:



Lars on uudishimuliku meelega ning valmis võtma vastu uusi tööalaseid väljakutseid, isegi kui see tähendab uude riiki tööle asumist. Ta ei keskendu probleemidele, vaid leiab võimalusi, kuidas kiiresti tekkinud olukorrale lahendust leida. Ta on väga iseseisev ning pigem ei oota, et keegi talle abikäe ulataks, vaid abistab end ise. Oma introvertsemast iseloomust tulenevalt ei naudi ta tähelepanu keskpunktis olemist ning uute inimestega tutvumisel ja sotsialiseerumisel on ta pigem tagasihoidlik. Lars on palju õppinud ning omab kolme kõrgemat kraadi: majanduse, IT- ja ettevõtlusvaldkonnas.

Lars on töötanud välismaal juba mitmeid aastaid. Peamiselt on eelnevad töökohad olnud *start-up*-ettevõtted, kus otsene ülemus, kellele raporteeritakse, asub teises riigis. Ta on harjunud võtma palju vastutust oma töö tulemuste eest ning harjunud ise oma tööaega juhtima. Lars on jõudnud arusaamale, et *start-up*-keskkond on väga ebastabiilne ning ta soovib ennast proovile panna suures korporatsioonis, kus ta tunneb, et karjääri tegemise võimalused on paremad. Uude ettevõttesse, uude rolli tööle asudes on talle oluline, et töö oleks põnev ja arendav ning ettevõttel peab olema hea ja tunnustatud maine.

Motiveerib:

Larsi motiveerib teadmine, et tal on võimalus end arendada ja omandada teadmisi uues valdkonnas. Hoolimata sellest, et ta peab valdkonna vahetuse tõttu alustama madalamalt positsioonilt, on tal siht, kuhu ta soovib jõuda, silme ees. Larsil on hea meel, et tal on võimalik asuda tööle uude riiki ning tutvuda uue kultuuriga.

Demotiveerib:

Kuigi Lars on teadlik, et asudes tööle uude valdkonda, peab ta alustama madalamalt positsioonilt ning tõestama, et on valmis suuremaks vastutuseks, kardab ta, et töö võib olla tema jaoks liiga kerge. Pikaajase rutiinse töö tegemine on tema jaoks demotiveeriv ning ta loodab, et tal on võimalik karjääriredelil tõusta. Lars on elanud varasemalt erinevates riikides, aga kartus uue riigi ja kultuuri sobivuse ees enne riiki elama asumist on üleval. Samuti on Lars mures mitte nii pädliku tööajagraafiku üle. Eelnevates ettevõtetes, kus ta on töötanud, on ta saanud olla ise oma aja peremees, millega ta on harjunud ning mis talle sobib. Ta kardab tagajärgi, mis võiks juhtuda, kui üks päev äratuskell teda õigel ajal üles ei aja.

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Külli Bekker

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Disainmõtlemise põhimõtete rakendamine uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamisel“,

mille juhendaja on Mailis Neppo.

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

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

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

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

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