

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kerttu Virak

UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMMI UURING

AS SEB PANGAS

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2017

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Kerttu Virak

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 142722

Üliõpilase e-posti aadress: kerttu.virak@seb.ee

Juhendaja lektor Virve Siirde:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele.

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele.

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. SISSEELAMISPROGRAMMI TEOREETILISED KÄSITLUSED	7
1.1. Sisseelamisprogrammi olemus ja olulisus	7
1.2. Sisseelamisprogrammi ülesehituse põhimõtted	11
1.3. Töötaja sulandumine keskkonda	15
2. UURINGU METOODIKA	18
2.1. Ettevõtte lühitutvustus	18
2.1. Uurimismeetodi ja –protsessi kirjeldus	19
3. TULEMUSTE ANALÜÜS, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	22
3.1. Tulemused: intervjuud personaliosakonna liikmetega	22
3.1.1. Sisseelamisprogrammi olulisus AS SEB Pangas	22
3.1.2. Toimingud enne esimest tööpäeva	23
3.1.3. Toimingud esimesel tööpäeval	24
3.1.4. Toimingud peale esimest tööpäeva	25
3.2. Tulemused: intervjuud erinevate osakondade töötajatega	27
3.2.1. AS SEB Panka tööle asumine	27
3.2.2. Toimingud enne esimest tööpäeva	28
3.2.3. Toimingud esimesel tööpäeval	28
3.2.4. Toimingud peale esimest tööpäeva	30
3.3. Tulemuste analüüs	33
3.4. Järeldused ja ettepanekud	36
KOKKUVÕTE	38

VIIDATUD ALLIKAD	40
SUMMARY	42
LISAD	44
Lisa 1: Intervjuu küsimused personaliosakonna liikmetele.....	44
Lisa 2. <i>Cross-case</i> analüüs 1: Personaliosakonna töötajate vastused.....	45
Lisa 3. Intervjuu 1.....	48
Lisa 4. Intervjuu 2.....	55
Lisa 5. Intervjuu küsimused erinevate osakondade uutele töötajatele.....	59
Lisa 6. <i>Cross-case</i> analüüs 2: AS SEB Panga töötajate vastused	60
Lisa 8. Intervjuu 4.....	75
Lisa 9. Intervjuu 5.....	79
Lisa 10. Intervjuu 6.....	83
Lisa 11. Intervjuu 7.....	86
Lisa 12. Intervjuu 8.....	89

ABSTRAKT

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli kaardistada uue töötaja sisseelamisprogrammi kuuluvad tegevused ning anda ülevaade selle hetkeseisust ja parendamise võimalustest AS SEB Pangas. Lähtuvalt bakalaureusetöö eesmärgist püstitas autor keskse uurimisküsimuse: Milliseid täiendusi on vaja sisseelamisprogrammis teha, et vältida uue töötaja sisseelamise raskusi? Töö eesmärgi saavutamiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit. Uuringu käigus viidi esmalt läbi poolstruktureeritud intervjuud kahe AS SEB Panga personaliosakonna töötajaga, et saada ülevaade sisseelamisprogrammist ettevõttes ning seejärel kuue AS SEB Panga töötajaga, et saada ülevaade, millisena näevad sisseelamisprogrammi töötajad.

Uuring viidi läbi AS SEB Panga näitel. AS SEB Pank on universaalpank Eestis, mille sihtrühmadeks on üksikisikud ja ettevõtted. SEB põhineb pikaajalistel kliendisuhetel ja panga eesmärgiks on aidata nii ettevõtetel kui ka inimestel saavutada edu, pakkudes neile finantsvahendeid ja head nõu. AS-i SEB Pank saajaprotsendiline omanik on börsil noteeritud emaettevõtte Skandinaviska Enskilda Banken AB.

Bakalaureusetöö uuringu tulemusena selgitati välja uuritavas ettevõttes toimiva sisseelamisprogrammi olemus ja tegevused ning toodi välja parendamise võimalused.

Võtmesõnad: uue töötaja sisseelamisprogramm, kohanemine uues keskkonnas, uue töötaja vastuvõtmine meeskonda.

SISSEJUHATUS

Ettevõtted kulutavad aega ja raha sobiva kandidaadi leidmiseks ja koolitamiseks ning kõik tundub justkui hästi, kui ühel täiesti ootamatul päeval leiab juht oma laualt äsja töölevõetu lahkumisavalduse. Üheks paljudest põhjustest võib olla toimiva uue töötaja sisseelamisprogrammi puudumine.

Sisseelamisprogrammi eesmärk on tutvustada uuele inimesele tema tööd, kolleege ja organisatsiooni (Klein, Weaver 2000, 48). Sisseelamisprogramm on abivahend, et kiirendada uue töötaja sisseelamist firma igapäevarutiinidesse ja jälgida detailsemalt uue töötaja kohanemist firma nõudmistega. (Varjun 2004)

Teema valik on põhjendatud töö autori huviga teada saada, kui olulisel kohal on organisatsioonis sisseelamisprogramm ning kuidas toimib see AS SEB Pangas.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on kaardistada uue töötaja sisseelamisprogrammi kuuluvad tegevused ning anda ülevaade programmi hetkeseisust ja parendamise võimalustest AS SEB Pangas.

Lähtuvalt bakalaureusetöö eesmärgist on autor püstitanud keskse uurimisküsimuse: Milliseid täiendusi on vaja sisseelamisprogrammis teha, et vältida uue töötaja sisseelamise raskusi?

Autor on valinud uurimismeetodiks kvalitatiivse meetodi. Uuringu käigus viiakse esmalt läbi poolstruktureeritud intervjuud kahe AS SEB Panga personaliosakonna töötajaga, et saada ülevaade sisseelamisprogrammist ettevõttes ning seejärel kuue AS SEB Panga töötajaga, et saada ülevaade, millisena näevad sisseelamisprogrammi töötajad.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis keskendub autor uue töötaja sisseelamisprogrammi olemusele. Tuuakse välja sisseelamisprogrammi olemus ja vajalikkus ning tutvustatakse erinevaid võimalusi programmi ülesehitamiseks. Antakse ülevaade erinevate inimeste ülesannetest uue töötaja vastuvõtmisel.

Teises peatükis keskendub autor kasutatavale uurimismeetodile, tutvustab intervjueeritavaid ning annab ülevaate uuritavast ettevõttest, milleks on AS SEB Pank. Autor põhjendab intervjueeritavate valikut.

Kolmandas peatükis toob autor välja intervjuusessioonide tulemused, võrdleb neid ning annab ülevaate, milline on sisseelamisprogramm AS SEB Pangas. Autor toob välja ilmnenuid kitsaskohad ning pakub võimalusi sisseelamisprogrammi parendamiseks.

1. SISSEELAMISPROGRAMMI TEOREETILISED KÄSITLUSED

Peatükis keskendub autor sisseelamisprogrammi olulisuse erinevatele aspektidele, tuues välja negatiivsed pooled selle puudumisel ning positiivsed küljed toimiva sisseelamisprogrammiga ettevõttes. Samuti kirjeldab ülesehitamise põhimõtted ning keskendub uue töötaja sulandumisele uues keskkonnas.

1.1. Sisseelamisprogrammi olemus ja olulisus

Ettevõtte edukus seisneb kõrges produktiivsuses ja suures kasumis. Ettevõtte, kes ei suuda edukalt orienteerida töötajaid uutesse positsioonidesse, kaotab just produktiivsuse ja kasumi arvelt, ehk siis iga ettevõtte edukus on võrdeline nende töötajate sisseelamisprogrammiga. (Davis, Kleiner 2001, 43)

Pole mingi ime, et ettevõtted üle maailma pingutavad, et mitte ainult uut töötajat enda juurde meelitada ja teda hoida, vaid üritatakse ka tõsta nende produktiivsust ja teenindustaset uuele tasemele. Tänaasel päeval üritavad ettevõtted teha rohkem tööd väiksema kollektiiviga ning soovitakse töötajatesse tehtud investeeringult saada maksimaalne kasu. (Smith 2004, 2)

Ettevõtted kulutavad palju aega ja raha ning näevad vaeva, et palgata väljapastvaid töötajaid. Isegi madalapalgalise töökoha täitmine on väga kulukas: reklaam, intervjuerijate aeg, lepingute koostamine ning uue töötaja koolitamine kasvõi kõige lihtsamale ametikohale ettevõttes. Uue töötaja palkamine kõrgemale positsioonile on aga kordades kulukam. (Davis, Kleiner 2001, 43)

Personalijuhtimise käsiraamatu järgi on valik protsess, mille käigus valitakse ametikohale kandideerivate isikute hulgast välja kõige sobivam isik (2012, 109). Kui õige inimene on leitud, tuleb luua keskkond, kus see inimene ka pikas perspektiivis olla soovib.

Kulutatakse ressursse sobiva kandidaadi leidmiseks, sõelumiseks ja palkamiseks ning kõik tundub justkui hästi, kui ühel täiesti ootamatul hetkel leiab juht laualt lahkumisavalduse. Üks sellise või sarnase olukorra tekitaja võib olla efektiivse sisseelamisprogrammi puudumine.

Ettevõttes, kus juhi arvates on kõik justkui hästi, võib uus töötaja end tunda ebamugavalt, nagu ei oleks teda oodatudki. Uus töötaja tunnetab, kui kellelgi pole tema jaoks aega. Kolleegid, kaasa arvatud tegevjuht ja otsene ülemus, on oma igapäevaste tööülesannetega hõivatud ning ta ei tea, millest alustada. (Rohumaa 2006)

Kui tegevjuht või otsene ülemus ei ole selgelt öelnud, millega uus töötaja peaks tegelema, siis ei saagi osata kusagilt algust teha. Ta ei taha teisi segada ja proovib endale ise tegevust leida, mis tekitab omakorda ebakindlustunnet. Tegevjuhil ja otsesel ülemusel on tegelikult aga selge ülevaade, mida nad uult töötajalt ootavad, kuid ei anna seda ajapuuduses sama selgelt edasi. (Rohumaa 2006)

Kuigi kõik uued töötajad peavad ületama mitmeid olulisi takistusi, on olukord veelgi keerulisem neile, kes peavad uuele töökohale asudes ka elukohta vahetama. (Krasman 2015, 9) Elukohavahetus välisriiki uuele töökohale asumise tõttu nõuab elus suuri muutusi. Tihti jäetakse kodumaale maha oma pere, mis tekitab uues töökohas lisastressi. Samas on keeruline ka koos perekonnaga kolimine – kõik muu tuleb kodumaale maha jätta. Sellise suure muutuse juures on oluline, et uus töötaja ei tunneks end kõrvalejäetuna või et ta tegi vale otsuse, sest tagasitee oleks keeruline.

Alati ei ole aga elukohavahetus põhjuseks, et inimene tunneb end uues ametis täielikult võõrkehana, olles justkui ka võõral maal. Näiteks Indias on suure ettevõtte Wipro kontaktikeskus, kus aidatakse leida lahendust klientide muredele telefoni- ja kirjaveestluse teel. Sealsed kohalikud töötajad peavad omandama lääneliku aktsendi ja suhtumise klientidega suhtlemisel. (Nobel 2013)

Töökohavahetus ise on inimese jaoks üldiselt keeruline ja pingeline protsess, veel enam on olukord stressirohke, kui lisaks uuele töökohale tuleb kohaneda ka uue elukohaga. Igal juhul on töökoha vahetus tähtis otsus ning peale otsuse langetamist tahab inimene olla kindel, et tegi õigesti. Seetõttu on oluline, et uues ametis kohanemine oleks võimalikult valutut.

Puudulikud teadmised ja oskused tekitavad ebakindlustunde toimetuleku suhtes, uued standardid ja reeglid on rasked meelde jätta ning uus kultuur ja uued suhted panevad kahtlema meeskonda sobivuses. (Kütt 2006)

Uustulnuk ei oska olulist ebaolulisest eristada. Üldjuhul antakse uuele inimesele alguses liiga palju infot – tal on raske eraldada olulist ja ebaolulist, sest tal ei ole veel piisavalt teadmisi. Isegi kui inimene hakkab tööle samas ametis, mis eelmises ettevõtteski, läheb siiski keskkonna, toodete ja kultuuriga harjumisele oma aeg. Õppimine võtab aega. Paratamatult ei saa uus töötaja omandada ühe päeva või nädalaga samas mahus teadmisi, mida tema eelkäija on omandanud aastate vältel. Ta teeb vigu, mis on ilmselt paratamatu. Teine variant on aga see, et ta segab pidevalt teisi töötajaid oma küsimustega, et neid vigu vältida. (Rohumaa 2006) Sellised katsumused põhjustavad töötajatel stressi ning meeskonnatöös pigem passiivset olekut (Rollag, Salvatore, Cross 2005, 36).

Kogu kirjeldatud olukord tekitab ebamugavust nii saabujale kui ka tema kolleegidele, kes pole uue töötaja koolitamisele põhjalikult mõelnud ning selleks aega varunud. Samas võib uus töötaja hakata enda otsuses kahtlema ning tunda, et ta ei ole esmapilgul soovitud ametikohale üldse oodatud.

Et vältida ebamugavust nii uue töötaja kui ka tema kolleegide puhul, või ootamatut lahkumisavaldust, tuleks rohkem tähelepanu pöörata uue töötaja sisseelamisprogrammile.

Sisseelamisprogrammi eesmärk on tutvustada uuele inimesele tema tööd, kolleege ja organisatsiooni (Klein, Weaver 2000, 48). Sisseelamisprogramm on abivahend, et kiirendada uue töötaja sisseelamist firma igapäevarutiinidesse ja jälgida detailsemalt uue töötaja kohanemist firma nõudmistega. (Varjun 2004)

Lojaalsus organisatsiooni vastu saab tõepoolest alguse juba töötaja esimesest tööpäevast. Kuid mitte siis, kui uustulnuk jäetakse omapäi: nii on oht, et sisseelamisperiood kujuneb pikaks ja vaevaliseks, töötaja kulutab mõttetult palju energiat ja aega või õpib asju valesti tegema. Et uus töötaja kohaneks kiiresti organisatsiooni ja inimestega, tuleks tema abistamiseks koostada sisseelamisprogramm. (Kütt 2006)

Sisseelamisprogrammi puhul tuleb personaliosakonnal esmalt otsustada, kas programm on ametlik või mitteametlik: (Bauer 2010, 2)

- Mitteametlik sisseelamisprogramm - viitab protsessile, kus uus töötaja saab enda uut töökohta tunda ilma täielikult organiseeritud plaanita.

- Ametlik sisseelamisprogramm - eeldab kirjalikku määratletud programmi, mis sisaldab koordineeritud poliitikat ja protseduure, mis aitavad töötajal end uue töökohaga kurssi viia nii ülesannete kui ka sotsiaalses vallas.

Uuringud näitavad, et ametlikku sisseelamisprogrammi eelistavad ettevõtted saavutavad efektiivsemalt edu kui need, kes seda ei kasuta. Ametliku sisseelamisprogrammiga saavad töötajad samm-sammult juhistelegi tuginedes ülevaate enda rollist uuel töökohal ning ka ettevõtte normidest. (Bauer 2010, 2)

Ametlik programm välistab olukorra, kus uuel töötajal ei ole aimugi, mida temalt oodatakse või millest ta peaks alustama. Eesmärgistatud programmi järgi samm-sammult liikudes on lihtsam end uues kohas sisse seada.

Määratletud programm aitab töötajal mõista juhtide otsuseid ning suurendab osalustunnet. Ülevaade organisatsiooni ajaloost ja traditsioonidest kujundab ühtsustunnet. (Kütt 2006)

Kuna organisatsiooniga liitujal puuduvad kogemused ja teadmised uues organisatsioonis toimetulekuks, võtab iseseisvalt toimetulek aega. Hästi läbimõeldud ja korraldatud sisseelamisprogrammi eesmärgiks on aidata uuel töötajal võimalikult kiiresti kohaneda ning saada vajalik informatsioon ja oskused töö tegemiseks võimalikult sujuvalt kätte. (Jalak 2010, 57)

Kindlasti ei tohi unustada, et sisseelamisprogrammi vajavad ka juhid. Uue juhi tööleasumisel antakse talle üldiselt eelisjärjekorras üle finantseesmärgid ja hinnatakse tema töö tulemuslikkust nende järgi, unustades, et uus juht on nagu iga uus töötaja ja vajab sisseelamist. Värskest ametisse asunud keskastmejuhtidelt ootab juhtkond tavaliselt kiireid tulemusi ning seetõttu jääb uue inimese sisseelamise aeg lühikeseks ja hakkamasaamiseks vajaliku info andmine ei pruugi olla süsteemne, vaid jääb juhuslikuks. (Lehtsaar 2012)

Nagu iga teine uus töötaja, tuleb ka juht võõrasse keskkonda, kus on uued inimesed ning esmärkide saavutamise viisid ja õhkkond võib-olla hoopis erinev tema eelmisest ettevõttest. Seetõttu tuleks ka juhid sisseelamisprogrammi haarata, et nad läbiksid sarnaselt kõik etapid, mis üldjuhul uutele töötajatele ette on nähtud.

Kohanemise kiirus, ulatus ja sügavus oleneb otsusest: kui palju ja mida ollakse organisatsioonis valmis tegema, et võimalikult aktiivselt ja tõhusalt toetada töötajate

kohanemist. Intensiivne kohanemise toetamine ja töötaja arengu juhtimine tagab kiired tulemused ja kvaliteedi. (Kibar)

1.2. Sisseelamisprogrammi ülesehituse põhimõtted

Asutuse sisseelamisprogrammi ülesehitus sõltub organisatsiooni eripärast, tegevusvaldkonnast ja suuruselt. Sisseelamisprogrammi saab laias laastus jagada kolmeks: (Kibar)

- Organisatsiooni tasand ehk tööd reguleerivad õigusaktid, asutusesised protseduurid ja reeglid;
- Ametikoha tasand ehk töötaja ametikoha ülesanded, tööeesmärgid ja oodatavad tulemused;
- Organisatsioonikultuuri tasand ehk organisatsioonis kehtivad normid ja väärtused, viisid, kuidas on tavaks eri olukordades käituda ja milline on tööeetika.

Sisseelamisprogrammi koostamisel määratakse kindlaks osaliste tegevused ja vastutus, mis aitab selgitada poolte rolli sisseelamise toetamisel. Tavapäraselt peab personaliüksus vastutama kogu sisseelamisprotsessi kirjeldamise ja haldamise, töökoha ettevalmistuse ja seadustest tulenevate dokumentide ning reeglite tutvustamise eest uuele töötajale. (Kibar)

Uue töötaja sisseelamisprogramm algab juba enne töötaja esimest tööpäeva. On tegevusi, mis tuleks korda saata enne uue töötajaga kohtumist.

Uue töötaja tulekuks tuleb valmis olla. Majavõrgu ligipääs, e-mail ning muud IT-lahendused peavad olema aktiivsed ning kasutusvalmis. Töökoht peaks olema valmis seatud, töölaud puhas ning vajalike vahenditega varustatud. Lisaväärtust annab pisike meenekorv bränditoodetega, näiteks kruus või veepudel. (Krasman 2015, 12)

Personalijuht võtab uue töötaja vastu kokkulepitud ajal esimese tööpäeva alguses. Vajaduse korral lõpetatakse tööle vormistamise üksikasjad, ideaalis antakse uuele töötajale dokumentatsioon ning viiakse kurssi ettevõtte tegevuse, eesmärkide, struktuuri, organisatsioonikultuuri ja traditsioonidega. (Simson a)

Vahetu juht peaks alustama info jagamisest. Töötaja ei saa anda endast parimat, kui ta ei tea täpselt, mida temalt oodatakse, seega on oluline rääkida põhjalikult läbi tööülesanded ja

töökä vajalikud juhendid. Läbiarutamist vajavad ka kõik standardid, eriti juhul, kui nende järgi hinnatakse hiljem töötaja töösooritust. (Kütt 2006)

Ükski töötaja ei soovi, et ta saaks madalama töötasu või kehvema tulemuse seetõttu, et ta ei olnud teadlik selle parendamise võimalustest. On oluline, et osapooled mõistaksid üksteist üheselt.

Tutvustada tuleks ka ettevõtte struktuuri, töökorraldust, äri filosoofiat ning eesmärke. Ettevõtte strateegilistest eesmärkidest ja tegevussuundadest rääkimine on töötajale märgiks, et teda usaldatakse. (Ibid)

Kogemus näitab, et sisseelamine sujub igati paremini, kui uus töötaja saab endale personaalse juhendaja ehk mentori, kelle käest küsimusi küsida ja kellega asju arutada. (Rohumaa 2006)

Mentor on võrdväärse partnerina töötaja kohanemist toetav isik. Mentor määratakse enamasti kõrgemal positsioonil olevale töötajale, tippspetsialistile või juhile. Mentorlus võib jätkuda kauem kui kestab kohanemisaeg. (Simson b) Tema ülesandeks on juhtida refleksiooniprotsessi, anda uuele töötajale tagasisidet, näidata seoseid ja viise ülesannete täitmiseks, aidata püstitada eesmärke ning küsida tema tähelepanekuid ja tagasisidet (Jalak 2010, 61).

Mentori ülesanne on tutvustada töötajale organisatsiooni, anda nõu, aidata tööülesannetest arusaamisel ning pakkuda tuge. Uued töötajad saavad küsida mentorilt seda, mida otseselt juhilt ei julgeta, sest see võib neile iseenesestmõistetav tunduda. (Bauer 2010, 11)

Uuele töökohale asudes tekib paratamatult palju küsimusi, millest kõik ei ole tööülesannetega otseselt seotud. Uue tulijana on hea teada, et on olemas keegi, kelle poole võimalusel erinevate probleemidega pöörduda. Eriti on selline mentor vajalik neile, kes ühes töökoha vahetamisega ka elukohta vahetavad ning ei tea uuest linnast või riigist midagi.

Uuele töötajale tuleks ülevaate andmiseks kirjeldada ühte tavalist tööpäeva. Kõige sobivamad inimesed selleks on kas otsene ülemus või mentor-juhendaja ja seda tuleks teha esimese tööpäeva hommikul. See puudutab hädavajalikke ja esmapilgul enesestmõistetavaid asju: millal tehakse lõuna- ja kohvipause, millal on tööpäeva algus- ja lõpuaeg, kust leida kohvi või teed, kuhu auto parkida, kus on puhkeruum ning millised nõuded tuleb tööle asudes kohe täita, näiteks tervisekontroll. (Rohumaa 2006)

Paratamatusi juhtub ning ootamatult võib ette tulla, et uuele inimesele määratud mentor on kas ootamatult haigestunud või ei saa ta muul põhjusel juhendada. Seetõttu on heas programmis on olemas varutegevused (Jalak 2010, 59). Varutegevuseks võib olla näiteks iseseisev töö dokumentatsiooniga. Iseseisev töö annab ka uuele töötajale aeg-ajalt omaette olemise aega. Ta vajab seda, et seedida kogu uut informatsiooni, mis lühikese ajaga teadmiseks tuleb võtta. Iseseisev töö võimaldab piget maha võtta ning ühte konkreetsesse tegevusse süveneda. Küll aga tuleks ülesannete koostamisel jälgida, et need oleksid uuele inimesele jõukohased ning vastaksid tema veel vähestele kogemustele ja teadmistele. Tuleks jälgida, et töötaja saaks iseseisvalt kätte kogu vajamineva sisendi, olgu see siis informatsioon, programm või materjalid, et ta ei peaks pidevalt kellegi poole abipalve või küsimustega pöörduma. Viimaks, ülesanne tuleks koostada nii, et see oleks seotud ka tema tööga, oleks vajalik ja põhjendatud, kuid seejuures mitte ülinõudlik tulemuste ja kvaliteedi või tähtsuse osas. (Jalak 2010, 59-60)

Oleks hea, kui töötaja saaks esimese päeva lõpus endale käsiraamatu, kus on selgelt kirjas kõik päeva jooksul räägitu. Raamatus või mapis võiksid olla tähtajad, eesmärgid, kohustused, mis uut töötajat ees ootavad. See aitab uutel töötajatel kiiremini edu saavutada, sest toob selgelt välja, mis neid ees ootab. (Bauer 2010, 10)

Paratamatult on esimesel tööpäeval uut informatsiooni väga palju ning kõike ei suuda koheselt meelde jätta, mistõttu on oluline, et uus inimene saaks hiljem rahulikumas keskkonnas tähtsama informatsiooniga uuesti tutvuda.

Nii uue töötaja kui ka tööandja jaoks on oluline, et eesmärgid oleksid ühised ning mõlemale poolele üheselt arusaadavad. Seetõttu on oluline, et sisseelamise käigus toimuks pidev tagasiside andmine ning seda mõlemapoolselt.

Algul võiks otsene juht uuel töötajal tagasisidet küsida igal nädalal. Pärast kahte kuud oleks mõistlik korraldada aga esimene arenguveestlus, kus otsene juht räägib töötajaga vabas õhkkonnas tema muredest ja kordaminekutest ning kus määratakse uued eesmärgid. (Rohumaa 2006)

Arenguveestluse käigus võiks juht pigem kuulata, kui ise rääkida. See annab juhile võimaluse mõista, mida uus töötaja peab heaks ning mis talle uue töö puhul ei meeldi, nii saab juht leida viisi, kuidas aidata võimalusel töötajal need probleemid seljatada. (Krasman 2015, 13)

Hinnatakse perioodi tulemuslikkust ja otsustatakse, kas inimene jääb või ei jää edasi katseajale. Kui tulemused ei ole ootustekohased, pikendatakse aega. Kui kohanemisaeg on lõppenud väga edukalt ning mõlemad pooled on otsustanud töötaja jätkamise kasuks, võidakse lõpetada nii kohanemisaeg kui ka katseajad ning töötaja asub iseseisvalt tööle. (Simson a)

Sisseelamisprogramm võib olla ka osa karjäärimudelist, kus esimese etapi läbimine eeldab kõigi sisseelamisprogrammis toodud eesmärkide täitmist. Sisseelamisprogrammi kestvus võib kattuda katseajaga, kuid võib olla lühem või pikem, olenevalt töö raskusest ja inimese baasoskustest. (Varjun 2004)

Töötaja tagasiside on tegelikult ka väga hea meetod, mille järgi hinnata ja parandada oma sisseelamisprogrammi. Tagasiside saamiseks võib kasutada anonüümseid küsimustikke, millele vastavad kõik uued töötajad, või teha mõnega neist süvaintervjuu. Samuti võib näiteks korraldada ka grupiarutelu töötajatega, kes on firmasse tulnud viimase poole aasta jooksul. (Rohumaa 2006)

Ettevõtte PersonaliDisain OÜ tegevjuht ja consultant Hanna Jõgi on sisseelamisprogrammi võrrelnud ujuma õppimisega. Siinkohal ei tohiks seda ajada segamini laialdaselt levinud müüdiga, et uus töötaja tuleks „vette visata, et ta ise ujuma õpiks”. Selline lähenemine ei ole õige.

Hanna Jõgi on sisseelamisprogrammi kui ujuma õppimise jaganud kolmeks. Esmalt eeltöö ehk basseini ettevalmistamine. Selle käigus tuleb valmistada ette töökoht, panna valmis seniste töötajate tutvustus, jagada meeskonnale infot uue töötaja saabumisest, määrata talle mentor ning planeerida ette esimese tööpäeva tegevused. (Jõgi 2014)

Järgneb esimene tööpäev ehk tuleb juhatada kätte redel, anda ujumiserõngas ja rääkida ujumisvõtetest. See protsess eeldab järgnevaid tegevusi: tuleb panna inimene tundma end oodatuna, tutvustada uut töötajat kolleegidele, tutvustada ümbrust, tutvustada ettevõtte kultuuri ning tavasid, anda talle teada, millised on ootused, selgitada juhtimisstiili. Paberimajandusest tuleks korda ajada hädavajalik. (Ibid)

Viimaseks sammuks on järk-järguline sisseelamine ehk tuleb paika panna treeningkava ja õppida ujuma. See eeldab, et tuleb paika panna konkreetset tööülesanded, mis võimaldaksid arengut. Tuleks võimaldada vajalikku väljaõpet ja juhendamist. Samuti tuleks nüüd tutvustada teda isiklikult kõigile olulistele töötajatele ja partneritele. Väga oluline on regulaarselt uue töötajaga kohtuda ning jooksivaid ülesandeid ja küsimusi arutada ning

üksteisele tagasiside anda. (Ibid)

Laialt levinud müüt uue töötaja nii-öelda vetteviskamisest viib töötaja pigem stressi, sest ta ei oska võõras kohas kusagilt alustada ja võib „uppuda”. Küll aga on Hanna Jõgi müüdile väga sobiva lahenduse loonud.

1.3. Töötaja sulandumine keskkonda

Kohanemisaeg on uuele töötajale tähtis periood, seetõttu tuleks ka kõigil teistel töötajatel suhtuda sellesse tähelepanelikult. Inimene peab tundma, et ta on organisatsiooni oodatud ja teretunud. (Simson a)

Sisseelamisprogramm ei peaks keskenduma mitte ainult otsestele tööülesannetele, vaid kogu töö tegemise kontekstile, erilise rõhuga suhete loomisele ja arendamisele nii juhi kui ka kaastöötajatega. (Jalak 2010, 57-58)

Uue töötaja sotsialiseerumise protsessi võib jagada kolme faasi. Esimeses faasis on uuel inimesel need teadmised, mida ta on kogunud enne organisatsiooni tööle tulemist. Teises faasis hakkab ta mõistma, milline on see organisatsioon tegelikult ja lepip sellega, et ootused ei pruugi tegelikkusele vastata. Kolmandas faasis on uuel inimesel oma tööülesanded selged ning ta on suutnud end ühildada kaastöötajate normide ja väärtustega. (De Cenzo, Robbins 1996, 219)

Kui kõik tööülesanded ja eesmärgid on selgelt edasi antud, on aeg tutvustada töötajat kaaskolleegidele ning näidata talle tema töökohta. Uue töötaja saabumisest tuleb teavitada kogu personali juba enne töötaja saabumist.

On oluline, et osakonna töötajad mõistaksid uue töötaja rolli, mistõttu oleks sobilik teatele lisada ka mõned huvitavad faktid uue inimese kohta, mis omakorda aitavad neil hiljem uue inimesega vestlust arendada. Et uuel töötajal oleks kergem sulanduda, võiks esimesel päeval toimuda ühine lõunatamine. (Krasman 2015, 12)

Juba esimesel päeval tuleb korraldada kohtumine lähemate töökaaslastega. Esimeste päevade kohtumised on vaja varem kokku leppida, et uus inimene tunneks end oodatuna ning see hoiab kokku ka teiste aega. Töökoht ja vajalikud vahendid, nagu rõivad, tehnilised vahendid ja tarvikud, peavad olema enne töötaja saabumist valmis pandud, tema töökoht korras ja sisustatud. (Simson a)

Uue töötaja kohanemine on pingeline nii uue inimese enda jaoks kui ka kaaskolleegidele. Värskest saabunud inimene loodab, et kaaskolleegid on meeldivad ning nendega suhtlemine kerge ja ladus. Uut inimest tervitavad kolleegid loodavad sama, lisaks tuleb neil mõista juhi valikut ning uue kolleegi olemasoluga harjuda.

Kui kiiresti uus inimene kohaneb ning kolleegide poolt omaks võetakse ja vastupidi, mängib suurt rolli see, kuidas uut inimest ja kolleege tutvustati.

Juhid kipuvad uusi inimesi tutvustama kahel viisil: tehakse koos ringkäik kontoris ning tutvustatakse uut töötajat kõigile, kes ette jäävad või oodatakse järgmise koosolekuni ja tutvustatakse põgusalt ühe lausega. Kuigi sellised viisid on paremad kui üldse mitte tutvustada, on need viisid üpriski ebaefektiivsed. Uuele inimesele ei jää üldjuhul meelde ei kaaskolleegide nimed, rollid ega ka vastutusala. Kuigi mainitud viisidel saavad kolleegid uuest inimesest teada, ei loo see personaalset sidet uuele töötajale, et ta näiteks tulevikus abi julgeks küsida. (Rollag, Salvatore, Cross 2005, 39)

Ideeasel juhul tutvuvad liikmed omavahel individuaalselt, mille käigus tutvutakse üksteise rollide ja vastutusala. Sellise tutvumise käigus seostavad töötajad omavahel ametikohad ja seosed ning selgitatakse välja teineteise suhtes võimalikud kasutegurid edaspidiseks koostööks. (Rollag, Salvatore, Cross 2005, 39)

Sujavam tutvumine loob personaalsemaid suhteid. Kui edaspidi on küsimusi või vaja abistavat kätt, on meeldivam ja kindlam seda küsida inimeselt, kellega on juba põgusalt tutvunud kui sellelt, kelle nimegi ei mäleta.

Sisseelamine ja sulandumine on igas ettevõttes erinev ning omanäoline. Näiteks Sonia Koplowicz on organisatsiooni du Pont Merck näitel jaganud organisatsiooni adapteerumise kolme faasi. Esimeses faasis kohtub uus inimene oma juhendaja või mentoriga, et arutada üldiseid eesmärke konkreetses üksuses. Õpitakse tundma organisatsiooni suunda ja kultuuri. Paari kuu möödudes hakkab uus inimene organisatsiooni sisemusest aimu saama. (De Cenzo, Robbins 1996, 216)

Teises faasis keskendub töötaja pigem enda isiklikule rollile organisatsiooni panustamisel. Iga töötaja leiab, miks tema töökoht eksisteerib, millist rolli ta mängib organisatsiooni osakondade ja divisjonide edu saavutamises. Teise faasi lõpus on töötajal täielik arusaam, kuidas tema töö aitab organisatsioonil edu saavutada. (Ibid)

Kolmandas faasis on töötaja organisatsiooni täielikult kaasatud. Ta oskab kaasa rääkida organisatsiooni tegevust ja järgmiste eesmärkide saavutamist puudutavates küsimustes. See tagab töötaja pühendumise mitte ainult iseenda, vaid ka organisatsiooni eesmäkidesse. (Ibid)

2. UURINGU METOODIKA

2.1. Ettevõtte lühitutvustus

Uuring viiakse läbi AS SEB Panga näitel. AS SEB Pank on universaalpank Eestis, mille sihtrühmadeks on üksikisikud ja ettevõtted. SEB põhineb pikaajalistel kliendisuhetel ja panga eesmärgiks on aidata nii ettevõtetel kui ka inimestel saavutada edu, pakkudes neile finantsvahendeid ja head nõu.

AS-i SEB Pank saajaprotsendiline omanik on börsil noteeritud emaettevõtte Skandinaviska Enskilda Banken AB, mis on tähelepanuväärse ajaloo ja Põhjamaade finantsteenuste pakkuja SEB Grupi emaettevõtte. SEB Grupp on juhtiv Põhjamaade finantsteenuste grupp. Kliendisuhetele keskenduva pangana pakub SEB Rootsisis ja Balti riikides finantsnõustamist ning laia valikut finantsteenuseid. Taanis, Soomes, Norras ja Saksamaal keskendub pank korporatiiv- ning investeerimispangandusele, osutades täisteenust nii äriühingutele kui ka avaliku sektori asutustele. SEB äritegevuse rahvusvahelist iseloomu kinnitab tõsiasi, et pangal on esindused 20 riigis üle maailma. (Aastaruanne 2015, 6)

SEB põhiväärtused on kliendikesksus, pühendumus, koostöö ja lihtsus. Püüeldakse selle poole, et need väärtused kajastuksid kõikides panga igapäevastes tegevustes, sh suhtluses klientide, kolleegide ja teiste osapooltega (SEB Põhiväärtused...)

AS SEB Pangas toimub personalitöö Personali- ja koolituste divisjonis, kus töötab 15 oma ala professionaali. SEB Grupil Eestis on ühtne personalipoliitika, mis on aluseks töötajate värbamisel, arengu ja karjäärijuhtimisel, tasu ja soodustuse määramisel, suhtlemis- ja juhtimispõhimõtete rakendamisel ning töösuhte lõpetamisel.

Personalipoliitika on ühistel väärtustel põhinev kokkulepe, mis kirjeldab SEB organisatsioonikultuuri ja inimeste juhtimise põhimõtteid. Personalipoliitika sätestab üldised arusaamad selle kohta, kuidas SEB juhib ettevõtte suurimat vara – inimesi. Inimesed oma teadmiste, oskuste, kogemuse ja hoiakutega loovad ettevõtte väärtuse ja konkurentsieelise

ning on seetõttu üks organisatsiooni olulisemaid juhtimisvaldkondi. (Personalipoliitika... 2015)

Ettevõtte missiooniks on leida, hoida ja arendada ettevõtte töötajaid ning olla alati kõikide töötajate jaoks olemas ning tuleviku visioon on olla usaldusväärsed ja professionaalsed partnerid SEB Eesti organisatsioonikultuuri ja töösuhete ülesehitamisel. Koostöö tulemusel on SEB Eestil kõige rahulolevamad ja pühendunud töötajad, juhid, kliendid ja omanikud ning SEB maine tööandjana on kõrgeim Eesti finantsasutuste seas. (Ibid)

AS SEB Pangas on üle 1000 töötaja ning värbamine toimub igapäevaselt, mistõttu on oluline, et sisseelamisprogramm oleks efektiivne. Sisseelamisprogramm loob aluse võrdseks kohtlemiseks, kus kõik uued töötajad läbivad sama teekonna enda ametisse ja uude organisatsiooni sisseelamisel.

Hetkel puudub ettevõttes nii-öelda ametlikult kinnitatud sisseelamisprogramm, kuid on välja kujunenud kindlad tavad ja reeglid, mida uute töötajate vastuvõtmisel täidetakse.

2.1. Uurimismeetodi ja –protsessi kirjeldus

Käesoleva uurimistöö läbiviimiseks on töö autor kasutanud kvalitatiivset uurimismeetodit. Uuringu käigus on läbi viidud kaks intervjuusessiooni. Esmalt intervjueritakse kahte AS SEB Panga personaliosakonna töötajat, kelleks on personalikonsultant ning koolitusspetsialist. Intervjuude käigus soovib autor saada ülevaadet, milline on täna ettevõtte sisseelamisprogramm.

Teise sessiooni käigus intervjueritakse kuut AS SEB Panga kollektiiviga värskest liitunud töötajat: 3 kontori nõustajat, assistent, suurkliendihaldur ning jurist,. Intervjueritavate arvuks sai 6, et hoida ametikohad proportsioonis. Intervjueritavate arvu suurendades oleks tõusnud nõustajate osakaal, sest üldjuhul asuvad panga uued töötajad just nõustaja ametikohale. Samal põhjusel osutusid valituks ka pigem hiljem liitunud töötajad, sest varasemal perioodil liitujad tulid vaid nõustaja ametikohale. Intervjuude eesmärk on saada ülevaade ettevõtte sisseelamisprogrammist läbi erinevate üksuste töötajate silmade.

Autor valis uuringu läbiviimiseks kvalitatiivse meetodi, et saada terviklik ülevaade hetkel toimivast sisseelamisprogrammist ning kuulda nii personaliosakonna kui ka töötajate arvamust, et tuvastada puudused ja parendamise võimalused.

Intervjueeritavatega kontakteeruti e-maili teel ja lepiti kokku intervjuu läbiviimise aeg. Samuti lepiti kokku, et intervjuud toimuvad eraldi ja et intervjuud salvestatakse. Intervjuude sujuvamaks läbiviimiseks ja kiiremaks transkribeerimiseks saatis töö autor kaks päeva enne intervjuude toimumist intervjueeritavatele eelnevalt koostatud küsimused (lisa 1, lisa 5), et nad saaksid end ette valmistada.

Intervjuu küsimused on autor koostanud iseseisvalt, tuginedes teoreetilisele osale. Personaliosakonna töötajate küsimused 1, 2 ja 10 on informatiivsed, et selgitada välja, kas organisatsioonis on kindel sisseelamisprogramm ning kui tähtsaks seda peetakse. Teoorias on välja toodud PersonaliDisain OÜ tegevjuhi ja konsultandi Hanna Jõgi võrdlus sisseelamisprogrammi ja ujumaõppimise vahel, kus sisseelamine on jagatud kolmeks: tegevused enne esimest tööpäeva, esimesel tööpäeval ning peale esimest tööpäeva. Samuti on sellel teemal viidatud ka Jalaki, Krasmani ning Simsoni tekstidele. Sellest tulenevalt on koostatud küsimused 3, 4, 5, 7, 9. Küsimus 6 puudutab mentorlust, mis on sisseelamisprogrammi üks kõige olulisematest komponentidest, teoreetiliselt osas on sel teemal välja toodud Baueri ja Rohumaa teooria. Teoreetiliselt osas on viidatud Krasmani artiklile, kus on räägitud esimesel tööpäeval saadava meene olulisusest. Sellest tulenevalt küsimus 8.

Töötajate intervjuu küsimused tuginevad samuti teoreetilisele osale. Küsimused 1, 2, 8 ja 10 on informatiivsed, et tuvastada sisseelamisprogrammi olemus läbi töötajate silmade. Küsimused 3, 4, 6 ja 9 toetuvad samuti teooriale, kus sisseelamisprogramm on jaotatud kolmeks perioodiks. Küsimused 7 ja 8 puudutavad mentorlust. Teoreetiliselt osas on kirjeldatud, kui oluline on esmane tutvumine ning kuidas see kujundab edasist koostööd (Rollag, Salvatore, Cross). Seda puudutab küsimus 5.

Intervjuud personalitöötajatega viidi läbi kahe isikuga eraldi AS SEB Panga Tornimäe kontori personaliosakonna ruumides, kus sai privaatset ja segamatult teemat arutada. Intervjuu toimus 2016. aasta 8. detsembril.

Intervjuud kuue töötajaga toimusid SEB Privaatpanganduse kliendikohtumise ruumides kõikide intervjueeritavatega eraldi. Intervjuud leidsid aset perioodil 7.-12. aprill 2017.

Intervjuud olid oma olemuselt poolstruktuursed, koosnedes põhiküsimustest ja lisaküsimustest, mis tekkisid intervjuu käigus. Kuigi küsimused olid ette valmistatud, formuleeris autor neid vastavalt olukorrale. Intervjuude kestvus oli väga erinev. Personalispetsialistiga kestis intervjuu üle 17 minuti, vastused olid väga põhjalikud ja informatsioonirohked, ühes AS SEB Panka puudutavate vastustega tõi personalispetsialist

näiteid ka oma endistest töökohtadest, et tekiks võrdlusmoment. Intervjuu koolitusspetsialistiga oli lühem – 10 minutit, kuid samuti informatiivne ning vastas kõikidele autori küsimustele. Kuna mõlema isiku puhul on tegemist pikaajaliste töötajatega, on töö autor kindel vastuste usaldusväärsuses.

Ka intervjuud töötajatega olid väga varieeruvad: vahemikus 4-26 minutit. Seejuures olid kõik intervjuud väga informatiivsed ning intervjuu pikkus tulenes pigem teemast kõrvale kaldumisest või võrdluspiltide loomisest eelmiste töökohtadega. Kõik intervjuerijad vastasid piisavalt põhjalikult kõikidele küsimustele, küll kohati mõningate suunavate küsimuste abiga.

Helisalvestiste põhjal transkribeeritud intervjuud on välja toodud lisades. Vastuste analüüsimiseks koostas autor *cross-case* tabelid (lisa 2, lisa 6), milles kõrvutati kõikide intervjueritavate vastused, seejuures töötajad ja personalitöötajad eraldi, ja võrreldi neid. *Cross-case* analüüs annab tervikliku ülevaade vastustest ja toob välja tähtsamad väited.

3. TULEMUSTE ANALÜÜS, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Uuringu käigus intervjueriti kahte AS SEB Panga personaliosakonna töötajat, kelleks on personalikonsultant ning koolitusspetsialist ning kuut värskelt AS SEB Pangaga liitunud töötajat. Autor viis läbi poolstruktureeritud intervjuud personalitöötajatega 2016. aasta 18. detsembril AS SEB Panga peakontori personaliosakonna ruumides ning intervjuud töötajatega toimusid perioodil 7.-12. aprill 2017 Privaatpanganduse ruumides. Intervjuude salvestused on transkribeeritud kujul toodud välja lisades.

3.1. Tulemused: intervjuud personaliosakonna liikmetega

Intervjuude eesmärk on saada ülevaade AS SEB Pangas toimivast sisseelamisprogrammist. Kuigi intervjueeritavad töötavad erinevatel ametikohtadel, olid nende vastused valdavalt samad, mida võiski eeldada, sest töötatakse pidevalt koos.

Kuigi vastused on üldiselt sarnased, siis on vastajad lähenenud erinevatest külgedest, mis annab üldisema pildi ning rohkem informatsiooni teema kohta. Vastuste ladusamaks lugemiseks on need jaotatud eraldi peatükkidesse.

3.1.1. Sisseelamisprogrammi olulisus AS SEB Pangas

Esmalt uuris töö autor, kui oluliseks intervjueeritavad üldse sisseelamisprogrammi peavad. Mõlemad usuvad, et see on väga oluline, sest tekitab töötajas kindlustunde, näitab, et tööandja on tema tulekuks valmistunud ja aitab üleüldisele meeskonda sulandumisele kaasa. Koolitusspetsialist mainis lisaks veel, et sisseelamisprogramm on oluline igas ettevõttes, olgu see suur või väike, mingi kindel struktuur või reeglistik peab olema uue töötaja vastuvõtmiseks välja töötatud.

Küsimusele, kas SEB Pangal on kindel sisseelamisprogramm, millest lähtutakse, vastati esmapilgul erinevalt. Personalikonsultant ütles, et hetkel ei ole ning see on alles välja töötamisel. On mingid teatud pidepunktid, millest lähtutakse ning toimingud, mida iga kord tehakse, kuid päris ametlikku sisseelamisprogrammi hetkel veel ei ole. Koolitusspetsialist seevastu vastas, et on. Küll mitte kõige täiuslikum, kuid siiski hetkel toimiv ning püüeldakse selle parendamise poole. On juba läbi viidud küsitlus uute töötajate seas, et uurida, mida võiks töötajate vastu võtmisel teha teisiti ning ka seda, kuidas neid esimesel tööpäeval vastu võesti.

Üldiselt on sisseelamisprogramm ettevõttel siiski olemas. Kuigi see ei ole ametlik, on siiski kindlad toimingud, mida alati iga töötajaga ühte moodi tehakse ning kõik uued tulijad saavad võrdväärse vastuvõtu teiste tulijatega.

3.1.2. Toimingud enne esimest tööpäeva

Küsimusele, mis peab olema tehtud enne uue töötaja esimest tööpäeva, jäi koolitusspetsialist veidi pikemalt vastust mõtlema, mis on ka mõistetav, sest tema uute töötajatega enne nende saabumist ja koolitusprotsessi ei tegele. Vastused siiski kattusid. Protsess saab alguse juba hetkest, kui on otsustatud uus töötaja tööle võtta. Enne esimest tööpäeva on tegevusi mitmeid: e-mailile saadetakse mitmed dokumendid, mis on alati samas kindlas formaadis, esitatakse nõuded töötõendi dokumendifotole ning küsitakse ka koolidiplomit. Lisaks saadetakse ka tööleping ja tulumaksuvaba miinimumi avaldus digiallkirjastamiseks ning valmistatakse ette personalisüsteem. Need toimingud annavad ka tööandjale kindlustunde, et uus töötaja on kindlasti huvitatud ja uuele kohale asumas.

Otsese juhi ülesandeks on töökoht ette valmistada, arvuti ja ligipääsuõigused tellida. Lisaks ka kollektiivi teavitamine ning vajadusel ka juhendaja määramine, et uue töötaja esimesed tööpäevad võimalikult sujuvalt mööduksid.

Koolitusspetsialist arvates ei ole vajalik uut töötajat enne tööle asumist liigse informatsiooniga üle koormata: „Piisab vaid vajalikust informatsioonist: kuhu tulla, mis kell, milliseid dokumente kaasa võtta ning kellega üldse kohtutakse.”

Et kaaskolleegid oskaksid uut töötajat oodata, on oluline neid õigel viisil teavitada. Tänapäeval on pangas kollektiivide teavitamine uutest töötajatest juhtide enda teha. Koolitusspetsialist vastas, et teavitamine toimub regulaarsetel osakonna koosolekutel või pisemate meeskondade puhul lihtsalt igapäevase suhtluse käigus. Personalikonsultant siiski

pooldaks ka personaliosakonna poolset automaatteavituse süsteemi: „Praegu sellist automaatteavituse võimalust süsteemis ei ole, aga see oleks kindlasti väga hea.”

3.1.3. Toimingud esimesel tööpäeval

Mõlema intervjuueeritava vastustest tuli välja, et toimingud olenevad sellest, kuhu osakonda või kontorisse töötaja tööle asub.

Algab päev siiski kõigil ühte moodi: kõik uued töötajad on esimesel päeval oodatud SEB peakontorisse Tornimäele. Uue inimese võtab esmalt vastu personalikonsultant, kes viib töötaja personaliosakonda personalispetsialistiga kohtuma, et allkirjastada veel vajalikud dokumendid, antakse kätte töötõend, PIN-kalkulaator süsteemidesse pääsemiseks ning teavitatakse tervisekontrollist. Personalikonsultant: „Personaliosakonnas on siis erinevad personalikonsultandid, kes vastutavad erinevate valdkondade eest ja siis iga valdkonna personalikonsultant võtab siis oma valdkonna töötajad vastu.”

Järgmiseks näitab personalikonsultant uutele töötajatele SEB Panka tutvustvat presentatsiooni: „Seal natukene räägime kindlasti SEB-st kui suurest organisatsioonist, aga põhiosas siis keskendume Eesti organisatsioonile. Tutvustame siis juhte ja töökorraldust ja natuke struktuuri ja räägime läbi kindlasti soodustused ja kindlasti saab küsida küsimusi ja et kõik saaks nagu väikese pildi esimesel päeval kätte.” Vahel võib see olla ka personaalne, kui sel nädalal on tööle tulnud vaid üks uus inimene. Vahel toimub see ka Skype'i teel, kui töötaja on mõnest teisest üksusest ja esimesel päeval seda teha ei jõuta.

Edasi liiguvad uued töötajad oma osakondadesse, kas siis Tornimäel majasiseselt või teistesse üksustesse, kus ootab neid otsene juht ja uus kollektiiv. Personalikonsultant mainis, et tiimisisest vastuvõttu nemad ei korralda: „...ja seal juba siis tiim võtab vastu täpselt juba nii, kuidas nende traditsioonid on, sellesse me väga ei ole sekkunud.” Levinud on lilled ja tort ning üldiselt tehakse ka majas ringkäik. Siiski tõi personalikonsultant välja, et töötajate lahkumisvestlustel on ilmnenu, et paljudele ei ole majas ekskursiooni tehtud, kuigi inimesed oleksid seda soovinud. Tema arvates oleks vajalik see punkt sisseelamisprogrammis kindlaks määrata, kes ekskursiooni teeb, olgu see siis keegi personaliosakonnast või otsene juht, kuid kõik peaksid selle ühte moodi saama. Oluline on esimesel päeval kindlasti ka ära näidata igapäevane: kust käib valgustus, kööginurk, toaletid, rääkida lõunapausidest ja muu taoline.

Täna sel päeval puudub ettevõttes uuele töötajale meene andmise komme, milleks võiks olla näiteks ettevõtte logoga pastakas või märkmik, millega uus töötaja saaks alustada.

Taoline meene ei ole ettevõtte jaoks suur kulu, kuid näitab ettevõtet paremas valguses ning tekitab uues töötajas positiivseid emotsioone.

Koolitusspetsialistina on intervjuueeritav 2 väga täpselt välja töötanud nõustajate võrgu esimeste päevade programmi. Programm antakse uuele inimesele paber kandjal kätte ning seal on iga päeva kohta tegevused, mida töötaja peab tegema: alates vormirõivastuse proovimisest kuni õppeprogrammis loetavate peatükkide ja testide kuupäevadeni.

Üldjuhul toimub töötajate vastu võtmine siiski kindlate reeglite järgi ning kõik saavad võrdse kohtlemise osaliseks ning on positiivne, et osakondadel on edasiseks vaba voli, et näidata, kuidas päriselt toimitakse ja milline on sisekliima, mitte nii, nagu programm ette näeb.

Esimene päev on uuele inimesele tavaliselt pingeline ning informatsiooni on rohkelt, mistõttu uuris töö autor, kuidas saab uus töötaja esimesel päeval saadud informatsiooni hiljem üle vaadata. Mõlemad vastasid, et peale esimest päeva saadetakse töötajale tähtsama infoga e-mail personali- ja koolituste divisjoni direktori nimel, mis sisaldab tervitust, tähtsamaid veebilinke, meeldetuletust tervisekontrollile ning juhendit registreerumiseks. Lisaks saadab koolitusspetsialist eraldi e-maili, mis puudutab kohustuslikke koolitusi ning samuti juhised, kuidas neile ligi pääseda.

Personalikonsultant toob välja ka mõned täiendused, mida e-mail võiks tulevikus sisaldada: informatsioon, kuidas toimivad personaliprogrammid, kuidas puhkuseid ja piiranguid sisestada ja muud sarnased olulised aspektid. Seda võiks teha ka Skype'is või videokoolitusena.

Mõlemad vastajad lisavad ka, et personalikonsultandi SEB Panka tutvustav presentatsioon võiks samuti e-mailiga kaasas olla, sest see annab hea ülevaate kogu organisatsioonist.

3.1.4. Toimingud peale esimest tööpäeva

Küsimusele, mis leiab sisseelamisprogrammi järgi aset peale töötaja esimesi tööpäevi, kas küsitakse kuidagi tagasisidet või toimub tutvumisüritus, vastas koolitusspetsialist lühidalt, et hetkel midagi sellist ei ole. „Võib-olla kohvinurgas küsinud, sööklas uurinud, et kuidas eksju läheb, aga korra sellist kokku võtmist, kõikide uute töötajate kokku võtmist hetkel ei ole.”

Personalikonsultant seevastu lisas kohe, et ta pooldab sellist üritust väga ning soovib juhatusele ettepaneku teha, et tulevikus tutvumisüritus toimuma saaks. Millises formaadis see

täpselt aset leiab, on veel mõttekoht, see sõltub juhtkonna reageerimisest ja eelarvest. Personalikonsultant arvates ei pea see olema midagi suurt ja majast väljas, vaid piisaks ka näiteks kord kvartalis uute töötajate kokku kutsumisest, et tutvustada uusi ja huvitavaid valdkondi ja viia läbi põnevaid seltskonna tutvumismänge. Väga efektiivne oleks üritust läbi viia Tornimäel peatselt valmivas innovatsioonikeskuses. Teise variandina jäi kõlma uute töötajate kohvihommik esimesel nädalal. „See väga liidab uusi töötajaid.”

Intervjuu lõpus tuli personalikonsultant selle teema juurde veel tagasi ning lisas, et katseaja lõppedes võiksid uued töötajad kas siis personaliosakonnalt või oma otseselt juhilt saada tunnustava e-maili. See tähendaks, et uue töötaja värbamisel peaks ta kohe kalendrisse nelja kuu möödumisel selleks meeldetuletuse panama ning ta arvab, et tema kujundatud kirja võiks tema asemel välja saata ka üksuse juht, sest töötajad ootavad juhtide tähelepanekuid ja ka lihtsalt läbiastumisi.

Nii personalikonsultant kui ka koolitusspetsialist peavad mõlemad väga oluliseks, et uuel töötajal oleks olenemata ametikohast või osakonnast oma kindel juhendaja või mentor. Kõigi probleemidega ei soovita alati otsese juhi poole pöörduda ning just juhendaja või mentor on see, kes lihtsamate probleemidega abistab ning kelle juurde saab iga küsimusega alati pöörduda.

Personalikonsultant tõi ka näite enda eelmisest töökohast, kus igale uuele töötajale oli määratud kindel juhendaja/mentor hüüdnimega *buddy*. *Buddy* poole sai inimene pöörduda erinevate küsimuste ja probleemidega, enamasti küll tööalaste, kuid kuna paljud töötajad tulid välisriikidest, aitas *buddy* järje peale ka isiklike ja elumuutust puudutavate probleemidega. *Buddy* ei olnud enamasti otsene juht, vaid keegi kogunud ja keskkonnaga kursis olev kolleeg ning üldiselt toimetaski uue töötajaga vaid tema, mitte otsene juht.

SEB Pangas toimivad *buddy*-dele sarnaselt personalikonsultandid, küll aga mitte tööalastes, vaid üldistes korraldust puudutavates küsimustes. Nende poole võib alati pöörduda ning nad püüavad olukorra lahendada. Veidi parem on olukord kontorivõrgus, kus igale uuele nõustajale määratakse oma kindel juhendaja, kelle taga istudes saab uus inimene kahe nädala jooksul tööga tutvuda ning kes järgnevad kaks nädalat abistab uut inimest klientide teenindamisel.

Koolitusspetsialist arvates on mentorluse puudumine kõige suurem kitsaskoht uue töötaja väljaõppe juures. Tema arvates peaks igal töötajal, olenemata osakonnast või ametikohast olema oma kindel juhendaja. SEB Pangas toimuvad mentor-programmi

koolitused ainult üksuste juhtidele. Mõlemad on arvamusel, et selles vallas on vaja veel palju tööd ära teha.

On positiivne, et mõlema vastaja vastused olid laias pildis kattuvad. See näitab, et kuigi töölased ülesanded ei ole päris samad, ollakse osakonnas ühel lainel ning teemasid on arutatud ühiselt ja kõik annavad enda panuse, et sisseelamisprogrammi parendada. Juba on läbi viidud küsitlus uute töötajate seas ning uuriti ka, mida inimesed sooviksid veel sisseelamisprogrammis parandada.

3.2. Tulemused: intervjuud erinevate osakondade töötajatega

Intervjuude eesmärk on saada ülevaade AS SEB Pangas toimivast sisseelamisprogrammist läbi töötajate silmade. Intervjueeriti kuut töötajat: 3 nõustajat, assistent, suurkliendihaldur ning jurist. Lihtsustamiseks on nõustajad edaspidi nimetatud nõustaja 1, nõustaja 2 ja nõustaja 3 nende intervjueerimise järjekorras. Vastused olid laias laastus sarnased. Kohatised erinevused võivad olla tingitud ka sellest, et inimesed ei mäleta täpselt olukorda või ei pea vajalikuks midagi mainida, mis alati ei tähenda, et see pole aset leidnud.

3.2.1. AS SEB Panka tööle asumine

Nõustaja 1 liitus 2016. aasta septembris ning nõustaja 2 ja nõustaja 3 liitusid 2017. aasta veebruaris. Veebruaris liitusid ka assistent ja jurist, kõige hilisem liituja on märtsikuu alguses tulnud suurkliendihaldur. Hiljutine periood on valitud eesmärgiga, et lisaks nõustajatele oleks valimis ka teiste ametikohtade esindajaid. Üldiselt tulevad uued inimesed juhst nõustaja ametikohale, mitte kõrgematele positsioonidele.

Soojenduseks ja ka autori huvist tulenevalt uuriti, miks otsustati tööle kandideerida just AS SEB Panka. Nõustaja 1 on juba lapsest saati arvanud, et ta võiks ühel päeval pangas töötada. Kandideeris ta ka teistesse pankadesse, kuid positiivne vastus tuli vaid SEB-st. Teised nõustajad tulid pank a erialasele praktikale ning SEB vastas kõige kiiremini. Samuti nähakse suures pangas edasisi karjäärivõimalusi. 2015. aastal oli SEB Suveülikoolis praktikal ka assistent ning just sealt saadud positiivse kogemuse tõttu soovis ta ka nüüd pank a tööle asuda. Kliendihaldur nägi SEB Panga arendavat võimalust. Juristile on SEB loonud hea kuvandi ning just hea maine ja panganduse vastu tekkinud huvi tõttu otsustas ta selle koha

vastu võtta. Tööandja maine on AS SEB Pangal väga hea ning nii horisontaalset kui ka vertikaalset karjääriredelil liikumist toetab organisatsioon igati, seega on uued inimesed teinud õige valiku.

3.2.2. Toimingud enne esimest tööpäeva

Autor uuris, kuidas toimus tööandjaga suhtlus enne esimest tööpäeva ning mis tuli enne ära teha. Intervjueeritavad rääkisid siinkohal ka kandideerimisprotsessist ja on positiivne tõdeda, et kuigi nõustaja 1 ei saanud esimesel korral vestlusele tulla kui ka jurist ei saanud väljapakutud ajal töökohta vastu võtta, võeti nendega hiljem uuesti ühendust. Nõustaja 2 sai teha videolinnu, kus vastas küsimustele veebikaamera ees. Teine positiivne aspekt on see, et tööandja küsis, kus nõustaja 1 ja nõustaja 2 meelsamini tööle asuda sooviksid. Seda küsitakse võimalusel alati, et inimene töötaks just talle meeldivaimal asukohal, et tulemused oleksid maksimaalsed. Tõdes ka jurist, et suhtlus tööandjaga oli väga ladus ja aktiivne, mis oli positiivne. Teised suhtlust nii süvitsi ei kommenteerinud, mis ei tähenda, et see oleks olnud negatiivne.

Kui rääkida tegevustest, tuli taustakontrolliks täita ankeet ja saata dokumendifoto. Mainiti ka erinevaid dokumente, nagu tööleping ja tulumaksuvaba miinimumi avaldus, kuid siinkohal ei saa kindlalt öelda, kas kõik töötajad said kõik dokumendid elektroonilisel kujul või mitte, sest otseselt kõik neid ei maininud, kuid see võis neil ka ununeda. Mainiti ka SMS-i infoga, kuhu ja millal esimesel tööpäeval tulla. Üldjoones olid vastused kattuvad, mis on positiivne.

3.2.3. Toimingud esimesel tööpäeval

Autor palus töötajatel kirjeldada esimest tööpäeva. Kuna tegu on kvalitatiivse uuringuga, ei saagi vastused olla sõna-sõnalt samad nagu need oleksid kvantitatiivse uuringu küsitluses. Küll aga on üldpilt pigem sama ning kattuv personalitöötajate vastustega.

Esimesel päeval jõuab töötaja esmalt valvelauda, kuhu peaks teda tervitama tulema personalitöötaja. Enamikega ka nii oli, kuid jurist ja kliendihaldur otsustasid ise esmalt juhiga kontakteeruda ja kohtuda, assistent hilines veidi ja kohtus esmalt oma ajutise juhendaja-endise assistendiga.

Üldiselt nägi päev ette, et personaliosakonnas allkirjastataske veel puuduolevad paberid, antakse töötõend koos PIN-koodidega ning personalikonsultant teeb ülevaatliku tutvustuse SEB-st. Edasi liigutakse oma üksustesse oma juhiga kohtuma, kas siis esimest või

juba mitmendat korda. Samuti uute inimestega kohtuma ning nõustajad ka vormirõivaid proovima. Ühtib ka personaliosakonna vastustega.

Autor uuris ka, kuidas kohtuti oma uute kolleegidega. Siinkohal olid vastused veidi erinevad, kuid üksustes ongi tavad ja ka sisseelamisprogrammid erinevad. Nõustajate tutvumine oli väga põgus. Juhiga tehti kontoris väike ringkäik ning tutvuti kiirelt vastutulijate ja vabade kolleegidega ning järgmisel hommikul koosolekul mainis juht, et meeskonnas on uus inimene. Sellele järgnes risküsitlus teiste töötajate poolt, seejuures ise ennast ei tutvustatud. Sisukam tutvumine toimus hilisemalt jooksvalt. Nagu ka teoreetilises osas välja tuleb, on selline põgus tutvustamisviis ettevõtetes väga levinud, kuid mitte just kõige parem viis. Sel viisil tutvustades saab uus inimene korraga väga palju uut infot ning nimedki ei pruugi meelde jääda. Ei teki personaalset kontakti ning hilisem suhtlemine võib olla konarlik. Näiteks ei soovita abi küsima minna inimeselt, kelle nimegi ei teata. Loomulikult on aga põgus tutvustamine parem kui üldse mitte uuest inimesest teavitamine.

Teistes üksustes on olukord veidi parem. Jurist ja kliendihaldur koos oma juhtidega ning assistent koos eelmise assistendiga tegid kontoris ja kabinetides pikema tiiru ning tutvuti kõigiga, tutvustati nii uut inimest kui ka kolleege. Kuna jurist peab palju koostööd tegema ka mõne teise osakonnaga, käidi ka nendes tutvumas: „Siis tegelikult tutvusingi oma divisjoni inimestega, et mu vahetu juht võttis mu käekõrvale ja siis me käisimegi järjest kabinetid läbi. Meeldis see, et läksime kohe, vaatasime ka need divisjonid ja need inimesed üle, kellega mul noh pidi hakkama nagu lähem tööalane nagu suhtlemine.” Selline tutvumisviis on tõhusam, sest nii tekib mõlemal poolel võimalus end veidi avatumalt tutvustada ning uuel inimesel töötajate ja töökohtade vahel mingi seos luua. Kõige tõhusam tutvumisviis on aga omaalgatuslik ja ka võib-olla ajapiiranguta vabas vormis vestlus.

Kuigi üksuspõhiselt ongi sisseelamisprogrammid ja tavad erinevad, tuleneb nõustajate pealiskaudsem ja kiirem tutvustamine tõenäoliselt ka sellest, et sealne tööaeg on väga piiritletud ning töötajatel on keeruline endale tööajal vaba hetke leida. Küll aga mainis nõustaja 1, et soovib teha juhile ettepanekut edaspidiseks, et hommikusel koosolekul toimuks sisukam tutvustamine ning kõik tutvustaksid üksteist.

Küsimusele, kes seletas uutele töötajatele nende tööülesandeid ja ootusi, vastasid kõik ühiselt, et juht. Juba esimesel päeval selgitasid juhid põhjalikult, mida uue inimese ametikoht endast kujutab, millised on tööülesanded ja mida sellelt ametikohalt oodatakse. Lisaks jagasid selgitusi ka nõustajate võrgus juhendajad, kliendihaldurile tema mentor ning assistendile

eelmine assistent. Selgitati eesmärke, nii üksusepõhiseid kui ka personaalseid. Kliendihaldur mainis ka, et õppeprotsess on pidev ning kestab kogu töötamise aja.

3.2.4. Toimingud peale esimest tööpäeva

Kuna nõustajate sisseelamisprogramm on kõige terviklikum, uuris autor neilt, kuidas toimus õppeprotsess. Esimesel päeval saavad uued nõustajad kausta, kus on kuupäevaliselt kirjas, millal mida õppida tuleb, kas tegu on protseduurireeglite lugemise, e-koolituse või millegi muuga. Kui vastava päeva materjalid on läbi töötatud, asub nõustaja teenindusletti oma juhendaja selja taha vaatlema ja tööülesannetega tutvuma. Selline õppimine kestab kaks nädalat, millele järgneb veel kaks nädalat, kus juhendaja istub uue inimese selja taga ja jälgib tema tööd ja teenindamist. Alles seejärel on uus inimene valmis üksi tööülesandeid täitma asuma ning seda üldiselt ka nii, et pädevam töötaja või see sama juhendaja istub kõrval lauas. Nõustajate sisseelamisprogramm on detailideni läbi töötatud ning vahetanud välja varasema klassiõppe.

Järgmisena küsis autor, kelle poole said uued inimesed küsimuste korral pöörduda. Teooria järgi on kõige ideaalsem olukord kliendihalduril, kellele on määratud mentor. Nad istuvad mentoriga ühes kabinetis, lauad paralleelselt üksteisest paari meetri kaugusel. Mentor on oma alal väga pädev ning jagab kasulikke juhtlõngasid, kuidas üht või teist ülesannet lahendada. Koos arutatakse erinevate võimaluste üle ja valitakse sobivaim.

Assistent sai kolm ja pool päeva veeta koos eelmise assistendiga, kes talle tööülesandeid selgitas ning võimalikult palju infot edasi proovis anda. Iseenesest mõistetavalt ei suutnud uus inimene kogu mahtu vastu võtta ning üksi jäädes tuli ise informatsiooni hankida. Kuna assistendi töö on väga laiahaardeline, tuleb abi saamiseks suhelda erinevate üksustega, et vajalikku infot saada. Küll aga olid kõik väga abivalmid uut inimest aitama ja toetama.

Juristil küll oma juhendajat ei olnud, kuid ka tema sai eelmise juristiga ühist aega ning seda tervelt kaks nädalat. Selle käigus jõudis eelmine jurist anda üle põhilisema informatsiooni ning infot hetkel töös olevate projektide kohta. Edaspidi käis juht aeg-ajalt küsimas, kuidas läheb ning selle käigus sai jooksvatele ülesannetele juhtnööre küsida.

Oma kindel juhendaja peaks olema ka igal uuel nõustajal, kes kuu aega pühendunult uut inimest välja õpetab, kuid just valimisse sattunud kolme nõustajaga on olukord selline, kus kindlat juhendajat ei olnud. Esimesele oli määratud osalise koormusega juhendaja, keda

alati ei olnud, teisel tihti ära ning kolmandal hoopis puhkusel. Juhendas see, kes parasjagu tööl ja valmis oli. Ka personaliosakonna arvates on mentorlus SEB sisseelamisprogrammi kõige parendamist vajav aspekt, kuid nõustajavõrgus on see tegelikult väga täpselt paika pandud ning kuigi probleem esineb kogu valimis, on see siiski erand.

Töö autor on ise nõustajana töötanud ning õppeprotsessi kõrvalt näinud ja võib kinnitada, et tavaolukorras on igal uuel inimesel oma kindel juhendaja terve õppeperioodi aja, nagu oli ka töö autoril. Antud ajaperioodil liikusid paljud nõustajad karjääriredelil edasi, mistõttu oli töötajaid vähem kui tavaliselt ning tekkis selline olukord. Positiivne on see, et õppeprotsess ei seiskunud ning igal uuel inimesel oli iga päev keegi juhendamas ning õppimine toimus tavapäraselt, kuid erinevate juhendajatega.

Lisaks, nagu ka vastustest välja tuli, on nõustajatel alati võimalus ka teiste poole abi palumiseks pöörduda, olgu see siis juhataja või vanemnõustaja või kaaskolleeg, ning seda ka peale õppeperioodi lõppu. Uusi olukordi võib ette tulla iga päev, mida iseseisvalt lahendada ei osata. Nõustaja 2: „...enamasti küsisingi, kes oli vaba või siis vaatasingi, kelle taha ma võiksin istuda ja käisin tema taga küsimas, ehk siis neid inimesi oli palju.”

Autor uuris ka, kuidas üldiselt uuel töökohal kohaneti. Enamik vastasid, et pigem kergelt, kuid lisasid ka, et on ka ise kiired kohanejad ja üldiselt aktsepteerivad. Assistent tõi välja, et algul oli raskem, sest õppeperioodil töötempo langes ning hiljem oli koormus suur.

Suurt koormust mainis ka nõustaja 2, kes ütles küll, et kohanemine oli pigem kerge, kuid et ka materjali oli väga palju, mida ka kodus vabast ajast läbi töötada ei tahtnud. Ja mida ei peagi. Sisseelamisprogramm on üles ehitatud nii, et ikka tööajal uut informatsiooni ammutada ning alati on võimalus juhiga läbi rääkida, kui periood jääb lühikeseks.

Jurist tõi ekstra välja ka meeldiva ühise õhkkonna, mis tema jaoks oli suurde organisatsiooni tulles väga positiivseks üllatuseks. Tulles väiksest ettevõttest, eeldas ta, et nii suures organisatsioonis nagu seda on AS SEB Pank ning veel peakontoris on suhtlemine väga impersonaalne ja tugevalt üksusesisene, kuid tulemus oli hoopis teine. „Tegelikult siin pangas minumeest inimesed suhtlevad väga aktiivselt, isegi kui sa nagu tööalaselt ei puutu kokku, sa tunned juba kasvõi liftis või... inimesed ütlevad tere ja see selline ühine õhkkond on olemas siin.” tõi jurist välja.

Järgmisena uuris autor, kuidas toimus tagasiside andmine uue töötaja ja juhi vahel. On positiivne tõdeda, et kuigi erinevalt, saavad kõik tagasisidet. Kõige kauem kuuest vastajast on pangas tööl olnud nõustaja 1. Temal on lisaks õppeperioodi vestlustele olnud ka aasta lõpu

vestlus. Küll aga mainib ta, et oleks oodanud veel personaalsemat tagasiside ning seda ka kaaskolleegeidelt, näiteks vanemnõustajad oleksid võinud rohkem uurida, kuidas uuel inimesel läheb ja muud taolist.

Nõustaja 2 mainis, et lisaks jooksvale tagasisidele õppeperioodil oli ka poolteist kuud peale saabumist arenguvestlus, kus juht julgustas ning ei rõhunud karmidele punktieesmärkidele: „...ültes, et väga tubli, aga kui läksin töörolli sisse, siis tuli, et võtaksin ikka rahulikumalt ja ei kiirustaks.”

Nõustaja 3 on saanud kõigist kõige vähem tagasisidet, sest tema arenguvestlus ei olnud intervjuerimise ajaks veel toimunud, kuid ta mainis, et juht annab jooksvalt tagasisidet ja uurib, kuidas läheb.

Nõustajad saavad tagasisidet ka õppeperioodi lõpus toimuva testi järel, kus arutatakse põgusalt vastuste üle. Lisaks saavad kõik nõustajad iganädalaselt e-maili enda personaalsete müügitulemustega, kus on samuti juhi julgustavad või kiitvad kommentaarid.

Teistes üksustes on veidi lihtsam aega planeerida ning ka tagasisidestamist on rohkem. Kui erakliendihaldur mainis, et juht käib jooksvalt pidevalt kontoris ringi ja uurib, kuidas läheb ning lisaks kord kuus personaalsed vestlused uue inimese ja juhi vahel, siis assistendil ja juristil on oma juhtidega kohtumised kindlaks määratud, kus arutatakse töötulemusi ja jooksvaid küsimusi, assistendil iga kahe ja juristil iga nädala tagant.

Viimasena uuris autor uutelt töötajatelt, mida oleks tööandja nende sisseelamise ajal saanud teisiti teha. Nõustaja 1 mainis, et personalisoakonna toimimisega on ta väga rahul ning kõik toimus sujuvalt. Muuta sooviks ta uue inimese tutvustamise kommet, et senise põgusa tutvustamise ja hommikuse risküsitluse ajal toimuks adekvaatne vestlus, et nii uus inimene kui ka kolleegid saaksid üksteisest tervikliku pildi.

Nõustaja 2 tõi välja, et kuiva lugemist ja materjalide läbi töötamist oli, mille asemel oleks võinud olla praktilised õppeklassid, kus kõik tegevused tehakse samm-sammult läbi kuni printimiseni. Sel viisil kinnistuksid uued teadmised paremini ning uutel töötajatel oleks teeninduletti asudes rohkem praktilist kogemust, mida praegu ei ole üldse. Veel mainis ta, et oleks soovinud ühte kindlat juhendajat erinevate asemel, sest õpetati erinevalt ning see ajas segadusse. Lisas veel: „...parem on pigem vaadata teise astme nõustajat kui vanemnõustajat, sest vanemnõustajate töökohustused on teised ja nad tegelevad raskemate asjadega, mida mul otseselt kohe tegelikult ei lähe vaja, et siis pigem näha nagu kesktaseme nõustaja tööd

rohkem.” See soov on vägagi mõistetav ning nii peakski olema ja üldjuhul ka on, kuid sel perioodil oli töötajaid puudu ning olukord oli selline.

Aasta tagasi olidki nõustajate sisseelamisprogrammis õppeklassid, kus erinevate teemade esindajad käisid loenguid pidamas, kuid praktilist läbitegemist siiski polnud. Selline loengute kuulamine aga ei andnud piisavalt häid tulemusi, mistõttu otsustati iseseisva materjali läbitöötamise kasuks.

Nõustaja 3 ei osanud midagi välja tuua ning arvas, et kogu sisseelamine läks sujuvalt. Sisseelamist hindasid positiivselt ka teised vastajad. Kliendihaldur oli väga rahul kogu ülesehituse, tiimi ja juhiga ning lisas, et kohanemine sõltub ka inimese enda iseloomust. Rahulolev oli ka assistend, kes oli väga tänulik lühikese perioodi eest, mil sai koos eelmise assistendiga peamised ülesanded koos üle vaadata.

Väga rahul oli ka jurist, kes rõhutas taaskord suure organisatsiooni meeldivat ja ühtset õhkkonda. Kolleegid olid väga meeldivad ja abivalmid, ülesanded ja eesmärgid said selgeks ning kõik läks oodatust latusamalt. Veel tõi jurist välja, et mingisugust tutvumisõhtut tema pigem ei sooviks ning kolleegidega saab ka jooksvalt töö käigus tutvuda, sest töövälisest aegast ei sooviks ta pigem tööasjade alla kinni panna.

Üldjoontes on uued töötajad sisseelamisperioodiga rahul. Vastustest ilmnemine mõningad ebakõlad nõustajate ja teiste üksuste esindajate vahel, kuid see on ka ilmne, sest võrreldavate tööülesanded ja töötempo on kardinaalselt erinev. Kui ühed saavad enda aega laias laastus ise tähtaegade raames planeerida, siis nõustaja ainsad vabad hetked päevas on hommikul kellaajaliselt paika pandud lõunaaeg ja kiire paus.

Küll aga on sisseelamisprogramm oma ülesannet täitnud, sest vastustest ilmenb ühiseid jooni ning kindlaid ühtseid personaliosakonna poolt paika pandud tegevusi, mis ongi sisseelamisprogrammi eesmärk - et kõik saaks võrdse kohtlemise osaliseks.

3.3. Tulemuste analüüs

Mitmed AS SEB Panga töötajad on organisatsiooni tööle tulnud just hea tööandja maine, tugeva organisatsioonikultuuri ja karjäärivõimaluste pärast, mistõttu on oluline, et kõik uued inimesed saaksid organisatsiooni saabudes võrdse kohtlemise osaliseks ning ei peaks oma ootustes pettuma.

Mainitud võrdse kohtlemise aluseks on just sisseelamisprogramm, mis tähendab, et kõik uued inimesed võetakse vastu ühte moodi kindla protseduuri alusel. On positiivne tõdeda, et AS SEB Pangas on sisseelamisprogramm igati toimiv, kuid siiski vajab see mõningaid parandusi, millega juba tegeletakse.

Kõige rohkem vajab parendamist mentorlus. Esmalt tõid selle probleemi välja personalitöötajad, kes väitsid mõlemad, et just mentorlus ja juhendamine on SEB sisseelamisprogrammi kõige nõrgemaks kohaks. Personaliosakonna töötajad on ühel nõul, et igal uuel töötajal peaks olema oma juhendaja või mentor. Lisaks tõi personalikonsultant näite ka enda eelmisest töökohast, kus igal uuel inimesel oli oma *buddy*, kes sisseelamisele kaasa aitaks. *Buddy* ei pea olema otsene juht või võrdväärne mentoriga, vaid ka keegi madalamalt ametikohalt või miks mitte ka teisest osakonnast. *Buddy* on uuele inimesele sõbra eest.

Siiani on sisseelamisprogramm kõige täpsemalt paigas olnud nõustajatevõrgus, kus üheks kindlaks punktiks on ka see, et igal uuel nõustajal on oma kindel juhendaja. Küll aga ilmnes vastustest, et iga uus nõustaja paraku oma kindlat juhendajat ei saa, üheks põhjuseks on näiteks töötajate puudus.

Tabel 1. Kas Sa pooldad seda, et töötajal on üks kindel juhendaja või mentor?

Intervjueeritav 1 Personalikonsultant	Intervjueeritav 2 Koolitusspetsialist
Väga pooldan. Eelmises töökohas oli igale uuele inimesele määratud oma juhendaja ehk <i>buddy</i> . Üldiste küsimuste puhul toimivad <i>buddy</i> -na personalikonsultandid, kuid mitte tööalaselt.	Täiesti veendunud, et igal uuel töötajal peab sõltumata maetikohast olema kindel juhendaja või mentor.

Tabel 2. Kelle poole said töötajad küsimuste korral pöörduda?

Intervjueeritav 3 Nõustaja 1	Intervjueeritav 4 Suurkliendihaldur	Intervjueeritav 5 Nõustaja 2	Intervjueeritav 6 Nõustaja 3	Intervjueeritav 7 Assistent	Intervjueeritav 8 Jurist
Ametlik juhendaja oli pidevalt koolis. Kokku 3 juhendajat 1 asemel. Oleks oodanud vanemate olijate tähelepanu ja küsimusikohane mise kohta.	Mentor, teised kolleegid, keerukamate küsimuste korral juht. Mentoriga pidev koostöö ja suhtlus, arutatakse. Mentor on väga pädev selles valdkonnas.	Kindel juhendaja oli tihti ära. Küsis jooksvalt kõigi käest.	Juhendaja oli puhkusel ja koolis, pöördus teiste poole.	Assistendi ametikoht on väga laiahaardeline, küsida tuleb erinevatelt osakondadelt ja inimestelt.	Juht näitas huvi üles. Sai jooksvalt juhtnõore küsida.

Nagu intervjueeritavate vastustest selgub, on mentorlus praeguse sisseelamisprogrammi kõige enam täiendust vajav aspekt. On positiivne tõdeda, et personaliosakond on sellest teadlik ning pühendunud antud olukorra parandamiseks.

Osade intervjueeritavate töötajate vastustest selgus, et organisatsioonis vajaks parendamist ka tutvustamise tava. Kuigi sisseelamisprogramm AS SEB Pangas ei piira ega kontrolli üksusesisest vastuvõtmist ja edasist tegevust, tuleks ilmselt kasuks juhtide seas kiire ja huvitava tutvustamist puudutava koolituse läbiviimine.

Tabel 3. Kuidas Sa kohtusid oma uute kolleegidega?

Intervjueeritav 3 Nõustaja 1	Intervjueeritav 4 Suurkliendihaldur	Intervjueeritav 5 Nõustaja 2	Intervjueeritav 6 Nõustaja 3	Intervjueeritav 7 Assistent	Intervjueeritav 8 Jurist
Otsest tutvustamist ei olnud. Järgmisel hommikul tutvustati uut, aga teised end vastu väga ei tutvustanud. Iseseisvalt jooksvalt hiljem tutvuti.	Varsti peaks olema ühine olemine. Juhiga koos käidi korrus läbi, tutvustati.	Ringkäigu käigus tutvustati põgusalt. Hommikul koosolekul tutvustas end ise.	Tutvumisõhtu tuli hiljem. Igaüks tutvustas end põgusalt ise.	Eelmise assistendiga ringkäik. Kõik olid toredad, hilisem suhtlus ladus.	Koos käidi läbi kabinetid ja tutvuti kolleegidega. Tutvuti teiste üksusteda, kellega toimub koostöö. Personalis dokumendid, töötöend.

Uue töötaja ja kolleegide omavaheline tutvustamine käib enamasti möödaminnes ja sellele ei pöörata suurt tähelepanu, kuid see loob aluse hilisemale suhtlusele. Teoreetilises osas on välja toodud, et just esmane tutvumine loob personaalse sideme ja seosed uute töötajate ja kolleegide vahel. Kiirelt kontorist läbi kõndides ja liikumise pealt põgusalt tutvustades ei jää inimestele tõenäoliselt nimedki meelde, rääkimata positsioonidest. Kõige parem on tutvuda siis, kui inimestel on aega ning võimalust end veidi sisukamalt tutvustada kui arvutiekraanilt pööramata oma nime hõigates.

Personaliosakond mainis ka tutvumisüritust, kus kõik uued inimesed saaksid kokku ning tutvuksid. See ei pea olema midagi väga suurt, vaid näiteks majasiseselt. Jurist tõi aga välja, et tutvumisõhtu tähendaks oma isikliku aja tööga seonduvaga täitmist, mis temale väga meelepärane ei oleks. Samuti lisis jurist, et ta ei oota organisatsioonilt liigset pingutust, nagu näiteks meene esimesel tööpäeval. Tähtsam on, et üldine korraldus sujuks ning kõik oleks õigeaks ajaks ettevalmistatud, muu on juba üleliigne. Kuigi personaliosakond tõi välja, et uut

töötajat võiks olla ootamas tervitav meene, nagu nimeline veepudel või märkmik, ei paistagi see töötajate jaoks niivõrd oluline. Positiivne üllatus aga oleks see kindlasti.

Seega paistab, et tutvumisüritus ja muud nii-öelda üleliigsed liigutused ei ole uutele inimestele esmaseks prioriteediks ning piisaks ka pigem personaalsema tutvumiskombe juurutamisest üksustes.

3.4. Järeldused ja ettepanekud

Uuringust tuleb välja, et sisseelamisprogramm AS SEB Pangas on igati toimiv. Ettevõtte sisseelamisprogrammil on mõningaid puudujääke, kuid positiivne on see, et neist ollakse teadlikud ning nende lahendamiseks on mitmeid erinevaid ideid ja probleemide likvideerimine on päevakavas.

Kõige rohkem soovitakse parendada mentori-juhendaja programmi. Hetkel on juhendajad määratud vaid nõustajate võrgus, kuid soovitakse, et igal uuel tulijal olenemata osakonnast või üksusest oleks oma kindel juhendaja, kelle poole ta saab iga murega pöörduda ning kes tema sisseelamise ettevõttes lihtsamaks teeks.

On positiivne, et just seda aspekti peetakse kõige olulisemaks, sest ka kirjanduse ülevaatest selgub, et just mentor või juhendaja on sisseelamisprogrammi üks kõige tähtsamaid elemente.

Kuna sarnaselt personaliosakonnaga arvavad ka intervjueeritud nõustajad, et igal uuel inimesel peaks olema oma kindel juhendaja või mentor, pakub töö autor välja lahendust, et kui on töötajate puudus või muu taoline probleem, tuleks uus inimene õppeperioodiks suunata mõnda teise harukontorisse, kus on sel hetkel töötajaid piisavalt ning kindla juhendaja olemasolu võimaldatav.

Nagu personaliosakonna töötajad välja tõid, võiks juhendaja või mentor olla igal uuel töötajal sõltumata osakonnast või positsioonist, kuhu ta tööle asub. Intervjueeritav suurkliendihaldur on oma mentori ja nendevahelise koostööga väga rahul. Mentor on oma alal väga pädev ning jagab uuele inimesele näpunäiteid ja soovitusi ülesannete lahendamisel ning koos jõutakse parima tulemuseni. Kuigi assistent ja jurist otseselt ei öelnud, et nad sisseelamise ajal endale juhendajat või mentorit oleksid soovinud, tõid nad siiski välja, et ühine periood eelmise töötajaga, mil saadi selgeks põhiülesanded ja anti üle jooksvad projektid, oli väga kasulik ja positiivne. Sellest tulenevalt järeldab töö autor, et neile oleks ka

väga meelepärane oma kindel juhendaja või mentor, kellega koos saaks tööülesanded kindlamalt ja kiiremini selgeks ning oleks olemas tugi, kelle poole alati pöörduda või kelle abiga uue informatsiooniga toime tulla.

Töö autor on ühel nõul personaliosakonna sooviga, et igal töötajal oleks oma kindel mentor või juhendaja olenemata positsioonist või osakonnast, kuhu uus töötaja tööle asub.

Parendamist vajab ka uute töötajate tutvustamine kolleegidega. Kuigi personaliosakond üksuste tegevusse ja töötaja vastuvõtmisesse üldiselt ei sekku, soovib töö autor juhtide seas läbi viia kiire koolituse esimese tutvumise olulisusest ning kuidas see edasisi töösuhteid mõjutab. Koolituse asemel võib saata ka informatiivse e-maili.

Personaliosakonna arvates võiks täiustada ka esimesel päeval saadetavat e-maili, kuhu võiks lisada personalikonsultandi poolt tehtav SEB tutvustus ning üldine info, kuidas kasutada erinevaid pangaprogramme, kuidas sisestada puhkuseid ja muud taolist. Intervjuueeritavad seda küll välja tuua ei osanud, kuid kindlasti oleks see positiivne lüke, sest esimesel tööpäeval saadav informatsioon on väga mahukas ning on igati positiivne, kui pakutaks võimalust seda hiljem üle vaadata. See võiks olla lihtsasti loetav e-mail või kiire videokoolitus, kus tähtsamad punktid uuele inimesele kiiresti üle saab anda.

Kui intervjuudest välja tulnud vastuseid kirjanduse ülevaatega võrrelda, siis on sisseelamisprogramm AS SEB Pangas pigem hästi toimiv. Kuigi see ei ole päris ametlikult kinnitatud programm, on see ikkagi mingisugune reeglistik, millest uue töötaja värbamisel alati lähtutakse ning kõik saavad võrdse vastuvõtu osaliseks, mis on ka peamine. Programm vajab mõningates valdkondades parendamist, kuis on positiivne tõdeda, et ka personaliosakond on neid vigu teadvustanud ning tegeleb nende parendamisega järjekindlalt.

Uuringu käigus saadud informatsiooni põhjal teeb töö autor ettepaneku pöörata enim tähelepanu mentorlusele, et tulevikus oleks igal uuele töötajal olenemata ametikohast ja üksusest oma kindel mentor.

Teine väga oluline aspekt on uue töötajate tutvustamine kaaskolleegidele. Juhtidele tuleks läbi viia kiire koolitus või kasvõi tutvustamise olulisusele hilisemas suhtluses tähelepanu juhtiva sisuga e-mail võib seda olukorda kiirelt parandada.

Et sisseelamine ja uute teadmiste omandamine läheks kergemalt ja kiiremini, soovib töö autor saata esimese tööpäeva lõpus informatiivne e-mail, kus on oluline info ja viited vajaminevatele programmidele koos juhendiga, et uus inimene oskaks lihtsamate liigutustega programmides iseseisvalt toime tulla, nagu näiteks puhkuste märkimine.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli kaardistada uue töötaja sisseelamisprogrammi kuuluvad tegevused ning anda ülevaade programmi hetkeseisust ja parendamise võimalustest AS SEB Pangas.

Bakalaureusetöö kirjutamise käigus selgus, et hästi toimiv sisseelamisprogramm on üks ettevõtte alustaladest. Kui sisseelamisprogramm on kindlalt määratletud ja iga uus töötaja saab samasguse vastuvõtu osaliseks, annab see kõigile töötajatele ühesuguse baasi ja tausta ning tekitab ettevõtte suhtes usaldust. Mida rohkem on sisseelamisprogrammi panustatud, seda paremini uus töötaja end tunneb ja on valmis ka endast ettevõtte hüvanguks rohkem andma. On oluline, et uus töötaja tunneks end oodatu ja vajalikuna ning et esimesed tööühtlused sujusid hästi.

Uuringuga alustades püstitas autor uurimisküsimuse: Milliseid täiendusi on vaja teha sisseelamisprogrammi, et vältida uue töötaja sisseelamise raskusi?

Uuringu käigus selgus, et kõige enam vajab parendamist mentorlus. Mentorlust ja juhendamist peab suurimaks kitsaskohaks ka personaliosakond ning sama ilmnes ka töötajate vastustest. Ideaalis võiks igal uuel töötajal, olenemata üksusest, olla oma mentor.

Uuringust selgus ka, et töötajad peavad oluliseks esmast tutvumist uute kolleegidega. Kuigi personaliosakond üksuste tegevusse ja töötaja vastuvõtmisesse üldiselt ei sekku, soovib töö autor juhtidele meelde tuletada esimese kohtumise olulisusest ning kuidas see edasisi töösuhteid mõjutab.

Töö autori ja ka personaliosakonna arvates võiks täiustada ka esimesel päeval saadetavat e-maili, kuhu võiks lisada personalikonsultandi poolt tehtav SEB tutvustus ning üldine info, kuidas kasutada erinevaid pangaprogramme, kuidas sisestada puhkuseid ja muud taolist. See võiks olla lihtsasti loetav e-mail või kiire videokoolitus, kus tähtsamad punktid uuele inimesele kiiresti üle saab anda.

AS SEB Pangas ei ole praegusel hetkel sisseelamisprogramm nii-öelda ametlik, kuid on siiski kindlad reeglid, millest lähtudes uusi töötajaid vastu võetakse, et kõik uued inimesed

saaks ühesuguse baasi ja võrdse kogemuse. Kuigi sisseelamisprogrammil on mõningad puudused ja kitsaskohad, ollakse nendest teadlikud ning tegeletakse nende parandamisega. Peamised parandusi vajavad punktid on mentorlus, tutvumine ning esimestel päevadel saadud informatsiooni hiljem kättesaadavaks tegemine.

VIIDATUD ALLIKAD

Aastaaruanne 2015. AS SEB Pank (2015)

http://www.seb.ee/sites/default/files/web/files/aruanded/seb_pank_aastaaruanne2015.pdf (05.11.2016)

Bauer, T. N. (2010) Onboarding new employees: Maximizing success. USA

<https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding%20epg-%20final.pdf> (30.10.2016)

De Cenzo, D. A., Robbins, S. P. (1996) Human Resource Management. 5th ed.

Canada:JohnWiley & Sons, Inc.

Jalak, K. (2010) Tagasiside töötajate arendamisel. Tallinn: Äripäeva kirjastus.

Jõgi, H. (2014) Kuidas õpetada uus töötaja ujuma ehk sisseelamine uuel töökohal.

<http://personalidisain.ee/kuidas-opetada-uus-tootaja-ujuma-ehk-sisseelamine-uuelt-tookohal/> (18.04.2017)

Kibar, H. Uue töötaja sisseelamisprogramm. Koolitus- ja arenduskäsiraamat. –

Äripäeva käsiraamat

<http://kasiraamat.ee/et/app/koolitus-ja-arendus/uee-tootaja-sisseelamisprogramm> (30.10.2016)

Klein, H.J., Weaver, N.A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. Vol. 53. (1), 47-66. – *Personnel Psychology*

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e2da7ea6-43fb-42be-82b6-fa96418d77af%40sessionmgr4010&vid=1&hid=4207>

Krasman, M. (2015) Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated

Employees. *Employment Relations Today* (Wiley). Summer 2015, Vol. 42 Issue 2, p 9-14.

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=810e438e-173a-43c7-b864-05cd93bb979c%40sessionmgr102&vid=4&hid=116> (30.10.2016)

Kütt, K. (2006) Sisseelamisprogramm paneb aluse uue töötaja lojaalsusele.

<http://www.sekretar.ee/uudised/2006/03/27/sisseelamisprogramm-paneb-aluse-uee-tootaja-lojaalsusele> (30.10.2016)

- Lehtsaar, H. (2012) Uus juht vajab korralikku sisseelamisprogrammi.
<http://majandus24.postimees.ee/763086/uus-juht-vajab-korralikku-sisseelamisprogrammi> (18.04.2017)
- Nobel, C. (2013) First Minutes are Critical in New-Employee Orientation. – *Harvard Business School*.
<http://hbswk.hbs.edu/item/first-minutes-are-critical-in-new-employee-orientation> (30.10.2016)
- Personalijuhtimise käsiraamat. (2012). 2. täiend tr. / Koostajad Varts R., Laurson K.
 Tallinn:Tallinna Raamatutrükikoda.
- Personalipoliitika SEB Grupp Eestis (2015). AS SEB Pank. - *Majasiseseks kasutamiseks*
- Põhiväärtused. AS SEB Pank.
<http://www.seb.ee/seb/ettevotest/pohivaartused> (05.11.2016)
- Rohumaa, L. (2006) Uue töötaja sisseelamise kunst. - *Director*
<http://www.director.ee/uue-otaja-sisseelatamise-kunst6/> (30.10.2016)
- Rollag, K., Salvatore, P., Cross, R. (2005). Getting New Hires Up To Speed Quickly, Vol. 46 (2), 35-41 - *MIT Sloan Management Review*
<http://sloanreview.mit.edu/article/getting-new-hires-up-to-speed-quickly/> (18.04.2017)
- Simson, L. Uue töötaja adapteerimine. Juhiabi käsiraamat. - *Äripäeva käsiraamat* (a)
<http://kasiraamat.ee/et/app/juhiabi/uue-tootaja-adapteerimine> (30.10.2016)
- Simson, L. Personali arendamine ja adapteerimine. Juhiabi käsiraamat. – *Äripäeva käsiraamat* (b)
<http://kasiraamat.ee/et/app/juhiabi/personali-arendamine-ja-adapteerimine> (30.10.2016)
- Smith, M. M. (2004) Leveraging Technology to Improve Incentive and Recognition Programs.
<http://c.ymcdn.com/sites/www.incentivemarketing.org/resource/resmgr/imported/IMA%20CPIM%20White%20Paper%20-%20Michelle%20Smith.pdf> (30.10.2016)
- Valerie D. Davis, Brian H. Kleiner, (2001), "How to orient employees into new positions successfully", *Management Research News*, Vol. 24 Iss 1/2 p 43 - 49
<http://dx.doi.org/10.1108/01409170110782504> (30.10.2016)
- Varjun, M. (2004). Sisseelamisprogramm võimaldab analüüsida uut töötajat.
<http://www.mastery.ee/sisseelamisprogramm-voimaldab-analuusida-uut-tootajat/> (18.04.2017)

SUMMARY

NEW EMPLOYEE ORIENTATION PROGRAMME STUDY IN AS SEB PANK

Kerttu Virak

AS SEB Pank is an Estonian financial group belonging into SEB Group, which provides services to private persons, companies and the public sector. The 100% owner of AS SEB Pank is the publicly traded parent company Skandinaviska Enskilda Banken AB.

Companies spend a lot of time and money finding a suitable candidate for a job and everything looks superb until that one day when they find a totally unexpected resignation letter from the table. One of the many reasons could be the lack of an effective new employee orientation programme.

The aim of the Bachelor's thesis is to clarify the activities of the new employee orientation programme and give an overview of the current situation in order to make suggestions for improvement in AS SEB Pank. Based on the aim of the thesis, a central research question was raised: What kinds of improvements are needed to make in order to avoid the onboarding difficulties for a new employee?

In order to carry out this survey the author chose to use a qualitative research method. To conduct the survey, the author interviewed two persons from the human resource department and six new employees of AS SEB Pank. The aim of these interviews was to explore the problems and solutions that new employees face during the onboarding process.

The survey revealed that mentoring and coaching is the aspect that needs the most improvement in the orientation programme in AS SEB Pank. The HR-department considers

mentoring to be the biggest bottleneck, too, as the same occurred in workers' responses. Ideally, every new employee, regardless of the unit, should have a mentor.

The survey also showed that new employees consider first contact and familiarization very important. Although the HR-department does not intervene after the new employee is on his or her new department, the author of the thesis recommends to remind the managers of the importance of first impression and as it lays a foundation for further communication. It can be done with a brief tuition or by an informative e-mail.

The HR-department and the author also want to enhance the first-day-information letter. This letter should include a presentation about AS SEB Pank, information and tips, how to use different programmes in bank, how to report absence and all the basic information that would get lost in all of the information that is given in the first day. It could also be a brief video training that gives all the basic information.

The orientation programme in AS SEB Pank is not so-called formal at this point, but there are some certain activities and rules that every new employee is treated by. All new people get the same base and equal experience, which is the most important aspect in an effective orientation programme.

Although the orientation programme in AS SEB Pank has some shortcomings and bottlenecks, the HR-department is aware of them and addresses the energy to their improvement. The main points that need improvements are mentorship, familiarization and making available the information obtained in the first day.

LISAD

Lisa 1: Intervjuu küsimused personaliosakonna liikmetele

- 1) Kui oluliseks pead kindlat sisseelamisprogrammi uue töötaja värbamisel?
- 2) Kas AS SEB Pangal on olemas ametlik sisseelamisprogramm, millest alati lähtutakse?
- 3) Mis peab olema sisseelamisprogrammi järgi tehtud enne töötaja esimest tööpäeva?
- 4) Kas ja kuidas teavitatakse kollektiivi uue töötaja saabumisest?
- 5) Palun kirjelda uue töötaja esimest tööpäeva.
- 6) Kas pooldad seda, et uuel töötajal on üks kindel juhendaja/mentor?
6.1 Kas AS SEB Pank pakub ka juhendajatele/mentoritele vastavasisulist koolitust?
- 7) Kust saab uus töötaja esimesel päeval saadavat informatsiooni hiljem üle vaadata/meelde tuletada?
- 8) Kas uut töötajat ootab esimesel tutvumisel ka mõni meeldejääv meene?
- 9) Kuidas läheb sisseelamisprogramm edasi/mida näeb ette peale paari esimest tööpäeva? (tagasiside, tutvumisüritus..?)
- 10) Kas peakontorisse tööle asuvate töötajate sisseelamisprogramm erineb kuidagi teistesse kontoritesse tööle suunduvate omast?

Intervjuu küsimusi muudeti vastavalt intervjuu kujunemisele.

Lisa 2. Cross-case analüüs 1: Personaliosakonna töötajate vastused

Küsimus	Intervjueeritav 1 Personalikonsultant	Intervjueeritav 2 Koolitusspetsialist
Kui oluliseks pead kindlat sisseelamispogrammi uue töötaja värbamisel?	Väga oluliseks. Kindlustunne, tööandja valmisolek, kõigile uutele töötajatele sarnane kogemus.	Väga oluliseks. Aitab kaasa sulandumisele. Oluline nii suurtele kui väikestele ettevõtetele.
Kas AS SEB Pangal on olemas ametlik sisseelamisprogramm, millest alati lähtutakse?	Ametlikult ei ole, kuid on kindlad toimingud välja kujunenud uue töötaja vastu võtmisel.	Jah, kuid see ei ole veel täiuslik, samas sellega tegeletakse pidevalt. On läbi viidud küsitlusi uute töötajate seas.
Mis peab olema sisseelamisprogrammi järgi tehtud enne töötaja esimest tööpäeva?	Valmistatakse ette ja saadetakse meili teel allkirjastamiseks dokumendid. Juht valmistab ette töökoha, tellib õigused ja vajaliku tehnika.	Lepitakse kokku tähtsamad tegevused: millal, kuidas, kuhu tulla, mida kaasa võtta. Esmalt vaid kõige tähtsam informatsioon.
Kas ja kuidas teavitatakse kollektiivi uue töötaja saabumisest?	Personaliosakonna poolt hetkel ei teavitata, seda teeb iga osakonna juht ise, kuigi see oleks hea idee, mida arendada.	Osakonniti erinev. Suuremates üksustes koosolekutel, väiksemates lihtsalt kontoris üle ukse.
Palun kirjelda uue töötaja esimest tööpäeva.	Uuele töötajale minnakse alla vastu, suundutakse koos personaliosakonda. Personalispetsialistiga räägitakse üle tähtsam	Sõltub sellest, kuhu inimene tööle asub, kuigi esimesed sammud on samad. Võetakse uus töötaja vastu, suundutakse

	<p>aspektid, allkirjastatakse lepingud, antakse töötõend ja PIN-kalkulaator.</p> <p>Personalikonsultant teeb ettevõtet tutvustava presentatsiooni. Peale seda liigub töötaja oma üksusesse, kus vastuvõtt on üksuse enda traditsioonide järgi.</p>	<p>personaliosakonda, kus on esmalt paberimajandus, seejärel personalikonsultandi ettevõtet tutvustab presentatsioon, mis on üsna personaalne. Edasi liigutakse oma üksusesse. Kontorivõrku tulijatele tutvustatakse koolitusprogrammi ning proovitakse vormirõivaid, seejärel vestlus otsese juhiga.</p>
<p>Kuidas uus töötaja saab esimesl päeval kuulnud informatsiooni hiljem üle vaadata, meelde tuletada?</p>	<p><i>Follow-up</i> e-mail tähtsamate linkide ja informatsiooniga. Võiks sisaldada ka tutvustavat presentatsiooni ja juhiseid tähtsamate programmide kasutamiseks.</p>	<p>Personali- ja koolituste divisjoni direktori nime alt automaatne tähtsamat infot sisaldav e-mail. Võiks sisaldada konsultandi tehtavat presentatsiooni. Lisaks e-mail kohustuslike koolituste ja juurdepääsuinfoga.</p>
<p>Mida näeb sisseelamisprogramm ette peale esimesi tööpäevi? (Tagasiside, tutvumisüritus...)</p>	<p>Hetkel ei ole, kuid soov tuleviku tarbeks ettepanek tutvumisürituseks teha. Ei pea olema majaväline üritus. Üksuste tutvustamine, tutvumismängud. Peale katseaja lõppu võiks olla</p>	<p>Hetkel ei ole. Tagasisidet võib küsida otsene juht, kui personaliosakonna poolt seda ei tehta.</p>

	tervitav e-mail personaliosakonna või juhi poolt.	
Kas Sa pooldad seda, et töötajal on üks kindel juhendaja või mentor?	Väga pooldan. Eelmises töökohas oli igale uuele inimesele määratud oma juhendaja ehk <i>buddy</i> . Üldiste küsimuste puhul toimivad <i>buddy</i> -na personalikonsultandid, kuid mitte tööalaselt.	Täiesti veendunud, et igal uuel töötajal peab sõltumata maetikohast olema kindel juhendaja või mentor.
Kas SEB Pank pakub juhendajatele või mentoritele mingit vastavat koolitust?	Juhendajad enamasti on nõustajatekanalis ning seal saavad juhendajad igakülgselt koolitust. Mentor-programm on juhtidele.	Juhendamise koolitus eelmisel aastal ühe korra kontori nõustajate juhendajatele. Juhendamise teemaga tuleb kõige rohkem tegeleda.
Kas uut töötajat ootab esimesel tutvumisel ka mingi meeldejääv meene?	-	Osakonniti on erinev, kuid lilled on väga levinud. Midagi rohkemat üldiselt mitte.
Kas teistesse kontoritesse tööle tuleva inimese sisseelamisprogramm erineb kuidagi Tornimäele asuvate omadest?	Erineb palju. Tihti tehakse dokumentatsioon interneti teel ning ettevõtet tutvustav presentatsioon Skype'is, mida on ka juhtidel huvitav kuulata.	Üldiselt tullakse algul Tornimäele, kuid on tehtud ka interneti teel vestlusi.

Lisa 3. Intervjuu 1

Aeg: 8. detsember 2016

Koht: Tornimäe 2, Tallinn

Kestvus: 17 minutit ja 46 sekundit

Intervjueerija: Kerttu Virak

Intervjueeritav: Personalikonsultant

Küsija: Kui oluliseks pead kindlat sisseelamisprogrammi uue töötaja värbamisel?

Vastaja: Väga oluliseks. See annab kõigile töötajatele sarnase kogemuse, annab kindlustunde ja on... näitab, et tööandja on valmistunud korralikult ja on valmis siis uut töötajat vastu võtma ja temaga tegelema, teda koolitama ja abistama igati.

Küsija: Kas AS SEB Pangal on olemas ametlik sisseelamisprogramm, millest alati siis lähtuda?

Vastaja: Ametlikult hetkel ei ole, aga see on siis välja töötamisel, niiet on mingid tegevused juba, mida me järgime ja teeme iga uue töötaja puhul, aga see ei ole veel nagu kõikehõlmav ee ee sisseelamisprogramm. Ja me tahame selle siduda ka tööandja brändinguga kindlasti, et selles on kaks osapoolt. Mina tegelen siis sisseelamisprogrammi ettevalmistamisega ja teist otsa pidi teine personalikonsultant Auli tegeleb meil kokkuvõtvald brändinguga, aga (meil) on hästi palju ühiseid asju, ühist osa.

Küsija: Ja siis selle praeguse sisseelamisprogrammi järgi, mis peab olema tehtud enne töötaja esimest tööpäeva?

Vastaja: Enne töötaja esimest tööpäeva, see on *niuke* juba täiesti pikk, pika... Asi algab alguses sellest, kui me juba üldse saame omale uue töötaja, et uus kandidaat on ja me oleme valmis temaga töölepingut sõlmima, siis me saadame talle rea dokumente, mis on meil siis kindlas kokkulepitud formaadis. Avalduse, nõuded fotole ja me palume tavaliselt juba nüüd ka ette saata ära koolidiplomi, sest tänapäeval on seda võimalik teha väga lihtsalt Eesti e-süsteemist koopiana. Ja see on kindlasti, mis peab olema enne tehtud.

Me saame ette valmistada süsteemi, me saame ette valmistada töölepingu ja meil on nagu kindlustunne, et inimene tuleb ka, kui ta sellele avaludsele on alla kirjutanud.

Siis kindlasti, mida me teeme enne esimest tööpäeva, on see, et me saadame talle kena kutse, kuhu tulla, mis kell tulla, mismoodi tulla, mis esimesel päeval üleüldse natuke toimub.

Küll aga veel enne esimest tööpäeva valmistavad siin taustal ette personalispetsialistid kindlasti lepingu, siis tulumaksuvaba miinimumi avalduse, mille ta siis saadab ka meile juba tegelikult digiallkirjaga ära.

Tema juht siis peaks ette valmistama talle töökoha, tellima talle ära arvuti ja ligipääsu õigused, et enne ei saa ligipääsu õigusi küll tellida, kui me oleme personalispetsialistiga saanud töötaja andmed personalisüsteemidesse. Et see kõik peaks olema enne esimest tööpäeva valmis tehtud. Ja loomulikult siis tiim teavitatud ja tiim valmis oma uut inimest vastu võtma ja nüüd tiimisiselt peaks olema siis ka teada, kes hakkab selle töötajaga tegelema, et kes on tema (.3), kes on tema juhendaja nii-öelda. Osadel tiimidel on see tõhusamalt ette valmistatud, on kindlad juhendajad, on kindlad programmid, osades tiimides see nii päriselt ei ole. Tiimid ongi hästi erinevad. Et jah, sellised asjad peaksid kõik olema tehtud enne esimest tööpäeva.

Küsija: Sa mainisid ka kollektiivi teavitamist uuest töötajast, et kuidas see käib? Kas panete õigele kollektiivile mingi täpse meili, või...?

Vastaja: Meie ei teavita hetkel HR-i poolt, see teavitamine on hetkel ikkagi osakonna juhi või siis tiimi juhi õlgadel, et selles osas kindlasti võib-olla tuleb kokkuleppeid sõlmida, et kuidas see teavitamine peaks tulevikus toimuma hakkama ja kuidas ta peaks veel toimuma eriti sellel, kui me saame inimese personalisüsteemidesse lisatud, et siis ka juht teaks teatud toiminguid teha. Praegu sellist automaatteavituse võimalust süsteemis ei ole, aga see oleks kindlasti väga hea. Aga jah, praegu on... juht teavitab tiimi, sätib valmis ja meie siis teeme need esimese tööpäeva toimingud.

Küsija: Jah, kirjeldasidki täpselt, mis toimub enne esimest tööpäeva, aga kui nüüd töötaja jõuab siia, mis siis hakkab toimuma?

Vastaja: Kõigepealt me läheme talle siis kenasti vastu, toome ta üles, tema alustabki nüüd kokkuleppel siis personaliosakonnas, personaliosakonnas on siis erinevad personalikonsultandid, kes vastutavad erinevate valdkondade eest ja siis iga valdkonna

personalikonsultant võtab siis oma valdkonna töötajad vastu. Et mina vastutan siis terve jaepanganduse- ja tehnoloogiavaldkonna eest, kõik, kes värvatakse sinna valdkonda, siis see on minu vastu võtta. Ja toome nad siis üles, neile on ette valmistatud dokumendid, siis allkirjastatakse. Personalispetsialist teeb ka lühida tutvustuse sellest, mismoodi see töö meil siin käib, ta räägib sellest, et tervisekontrolli on vaja minna, räägib natuke kindlasti tulumaksuvabast miinimumist, mida see üldse tähendab, siis puhkustest, *niuke* lihtne juhendamine.

Edasi on meil kokkulepe, et ta tuleb siis minu kui personalikonsultandi juurde ja meil on kokku lepitud nüüd terve SEB siis tutvustus. Seal natukene räägime kindlasti SEB-st kui suurest organisatsioonist, aga põhiosas siis keskendume Eesti organisatsioonile. Tutvustame siis juhte ja töökorraldust ja natuke struktuuri ja räägime läbi kindlasti soodustused ja kindlasti saab küsida küsimusi ja et kõik saaks nagu väikese pildi esimesel päeval kätte. Ja samal ajal saab ta siis kätte ka personalispetsialisti käest, loodetavasti on valmis kenasti, ka siis töötõendi ja saab kontrollida, kas see on tööle hakanud ja siis ka PIN-id ja PIN-kalkulaatorid, et neid nüüd on vaja siis süsteemidesse sisenemiseks. Kui nüüd ei ole valmis, siis nad tavaliselt saavad lähipäevadel valmis, et mõnikord on piltidega probleeme ja me ei saa neid õigeaegselt tellida ära, see võtab paar-kolm tööpäeva aega.

Ja nüüd, kui ta on siis lõpetanud siin meie juures, siis ta liigub edasi juba oma tiimi juurde, ee (.3). Kui nüüd tiim ei ole Tornimäe kontoris, siis ta läheb siis Liimi tänava kontoris või siis muusse kontoris, kuhu ta on määratud oma õppeperioodiks ja seal juba siis tiim võtab vastu täpselt juba nii, kuidas nende traditsioonid on, sellesse me väga ei ole sekkunud. Olen küsinud ühte ja teist pidi, mida nad teevad seal siis esimesel päeval, vastavalt siis tiimile osadel on lilled ja osadel on mingi kook vastuvõtmiseks ja kindlasti tehakse tutvustamisring ja kindlasti näidatakse maja ja meil siin eriti Tornimäel on *niuke* päris suur maja ja... olen ka kuulnud tagasisidet, et mitte kõik ei tee seda ja see on jälle *niuke* kokkuleppimise koht, mis peaks programmi kirja minema, et kuidas me siis kõik ühiselt teeme. Et kas siis teeb juht selle majatutvustuse või siis meie personalis teeme mingi sellise valitud tiimide tutvustuse; kindlasti oma tiimi nad tutvustavad. Ja siis näitavad ära sellised asjad nagu... ma tuletan oma enda esimest tööpäeva meelde... kus on kohvimasin, kus on tualetid, mismoodi me siin udest sisse saame, kust käib valgus sisse/välja, kõik *siuksed* hästi noh... formaalsused.

Ja edasi hakkab juba ka õppeprogramm. Väike erisus on võib-olla nõustajate puhul, kes tulevad meil nii kontorivõrku kui ka kontaktikeskusesse. Et kõik, kes tulevad kontorivõrku,

siis meil on eraldi koolitusspetsialist, kellel on iga nõustaja jaoks valmis tehtud koolitusprogramm ja tema tutvustab omakorda ise seda, ta ei pruugi seda teha kohe pärast minu tutvustust, ta võib seda teha ka hilisemalt Skype'i teel näiteks. Mõnikord ta ei ole majas ka täpselt samal ajal kui see uus töötaja on. Et siis... see on tema nagu ülesanne. Kontaktikeskusel on oma koolitusspetsialist, kes siis vastavalt seal nagu algatab selle koolitusprogrammi, et see on selline nende nõustajate eripära, et teistel tiimidel sellist nii komplektset ja nii ettevalmistatud koolitusprogrammi ei ole, aga nõustajatel ongi vaja hästi palju õppida.

Küsija: Ja siis ma veel küsin, et kuidas uus töötaja saab seda kogu esimesl päeval kuuldud informatsiooni hiljem üle vaadata, meelde tuletada, et esimesel päeval kõik ei jää meelde paraku.

Vastaja: Sellega on nüüd niimoodi, et praegusel hetkel, mis nad saavad, on... nad saavad väikese teavituse e-maili, kus on siis ka lingid juures nendele koolitustele, mis on üldiselt sellised SEB... noh mis puudutavad töökorralduse reegleid ja sellised... et selline väike *follow-up* e-mail tuleb, aga see ei ole kindlasti praegu kõike hõlmav ja võib-olla ka mitte väga hea, näiteks sinna juurde ei tule need slaidid, mida ma näitan töötajatele, et see on jälle mõttekoht, mida teha ja on tulnud ka palve, et näiteks meil on süsteeme, mida töötaja peab kasutama hakkama, kasvõi personalisüsteeme: kasvõi näiteks, kus puhkust panna, kust töötaja leiab oma soodustused, väikene... väike ülevaade näiteks HR-Online'ist, siis võib-olla puhkuste keskkonnast, võib-olla intranetist ja ... ja isegi intranetist, et mis sealt siis leiab. Et see võiks olla selline edasiarendus sellele tutvustusele, aga seda ei pea kindlasti tegema võib-olla laua taga, seda võib teha näiteks Skype'i-kõnena hilisemalt järgi. Või siis valmistada ette videokoolitus, see on tulnud siis nende uute töötajate ettepanekutest ka.

Küsija: Siis küsin, et mis saab peale töötaja esimesi tööpäevi, et kas näiteks on ette nähtud mingi tagasiside või tutvumisüritus uutele töötajatele?

Vastaja: Hetkel ei ole, tahan sellise ettepaneku teha, et oleks tulevikus tutvumisüritus. Millises formaadis see võiks olla, see on natukene veel mõttekoht. Minu mõte on, et see võiks olla kord kvartalis vähemalt, võtame kokku uued töötajad, see ei pea olema mingisugune, kuidas ma ütlen nüüd ... isegi... vaatame, kuidas meil võimalused on ja kuidas juhtkond minu ettepanekutele reageerib, aga ei pea olema tingimata mingisugune majaväline üritus, vaid me

saame ka teha siin majasisese ürituse, eriti kui meil nüüd innovatsioonikeskus valmis saab. Ja seda nagu siis ise hallata, et see sisu oleks tore, võib-olla seal veel tutvustada mingisuguseid valdkondi uutele töötajatele, teha mingit vahvat mängu. Noh kindlasti selline, et nad saaks omavahel tuttavaks, aga ei ole ka üldse paha mõte teha igapäevaselt, et kõik kes sellel nädalal alustasid... tavaliselt meil ju esmaspäeval alustavad inimesed, et teha kohe mingi... kas siis mingi kohvihommik või selline... et noh see nüüd oleneb sellest, et ee, et kuidas me selle nüüd juhatusega kokku lepime, aga see on kindlasti plaanis teha. See väga liidab uusi töötajaid ja väga meeldib, et isegi kui oma majas on... on mingisugused vahvad tutvustused või mängud, et see on väga tore.

Küsija: Ma korraks puudutan veel seda mentoriteemat, mida sa enne mainisid, ma saan aru, et sa pooldad seda, et töötajal on üks kindel juhendaja või mentor?

Vastaja: Ja. Ma väga pooldan seda, sellepärast, et see on mul varasemates töökohtades... eriti eelmises töökohas praktika, kus meil oligi, määrati... juht määras igale uuele töötajale, me nimetasime teda *buddy*'ks või sõbraks, et kes aitas seda uut töötajat nii tööalaselt kui ka teinekord eraelulistest küsimustes, eriti, kui olid välismaalased tööle tulemas. Nad ei... väga hästi ei orienteerunud kohe riigis ja süsteemides, et siis oli sellel buddy's nagu mitmepoolne ülesanne, aga noh peamine jah tööalaselt. Ja see buddy ei pidanud olema üldse juht ise, et see võis täitsa vabalt olla ükskõik, kes sealt tiimist, kes tegi lähedast tööd, kes tundis hästi juba keskkonda ja kes oli selline ka suhtlemis- ja ka nagu nõustamisaldis, et väga kinnist inimest on väga raske buddy'ks panna[naerab], et tal on ikkagi päris, päris *niukene* oluline roll selle esimeste kuude jooksul, kui ta aitab selle inimese järje peale ja see buddy oli meil täitsa süsteemides kohe nimeliselt kirjas, et me väga nõudsimme seda, sest et traditsioon oligi selline, et mitte juht ei tulnud ja tegelenud oma selle uue töötajaga, vaid buddy tuli talle vastu ja buddy viis ta esimesele lõunasöögile ja buddy tutvustas teda ka tiimile, aga siin on natuke teistmoodi, aga selline tugi inimesele on hästi oluline, et teinekord on lihtsad küsimused ja no ei julgegi ju alati küsida, arvad, et oled nii rumal ja jumal, ma ei tea, kus see link nüüd oli, linke on sadu ja seal ei ole mitte midagi halba, kui need ära kaovad ja siis on see buddy, kes võiks nagu järje peale aidata.

Et natukene toimivad meil buddy'na siis personalikonsultandid, aga mitte selles tööalases küsimuses, võib-olla üldiselt muudes küsimustes, me aitame kindlasti järje peale, aga see on

ka tulnud nüüd lahkumisvestlustelt töötajate tagasisidena, et oleks tore, kui oleks selline inimene mitte üksnes nõustajate kanalis, vaid ka kõikides teistes tiimides, kes nagu toimetaks.

Küsija: Aga kas SEB Pank pakub juhendajatele või mentoritele mingit vastavat koolitust või hetkel mitte?

Vastaja: Eee... meie juhendajad, kes nüüd ütleme... kõige rohkem nad tegutsevad muidugi meil nõustajate kanalis. Noh nemad ongi kõik nagu hästi kogenud, et nad saavad igakülgselt koolitust, aga nüüd otseselt seda juhendajakoolitust nüüd nendele ei ole pakkunud. Meie mentor-programm, mis toimib, see on juhtidele. Aga see on... see on mõttekoht, meil on praegusel hetkel... no Teenindusakadeemia ei ole võib-olla ka päris see, see peaks ikkagi olema jah selline... hetkel meil ei ole otsest juhendmaterjali ka. Mul eelmises ettevõttes oli buddy'le juhendmaterjal, pildid ja väisked kirjeldused, kõik, mis tema ülesanded on ja... ja et tal oleks kuskilt... aga päris koolitust me ka ei teinud. Aga jah, põhimõtteliselt materjal oli olemas. Aga ma arvan, et see on kindlasti väga hea toetuseks, kui buddy'sid hakkame määrama.

Küsija: Ja minu viimaseks küsimuseks oligi, et kuidas teistes kontorites väljaspool Tornimäed on, et kas erineb siis sealne programm, aga sellele sa põhimõtteliselt vastasid, et see on iga kontori enda teha.

Vastaja: No, iga kontori enda teha, et ta erineb nii palju, et esiteks et kõik dokumendid, mis on, need tavaliselt vahetatakse siis digitaalsel teel, eksole, siis see sissejuhatav tutvustus, selle ma teen Skype'i teel näiteks, aga see on toimunud väga hästi ja seda sageli kuulavad ka kontori juhid siis, kuna see tehaksegi tavaliselt nende arvutist, seepärast, et sellel uuel töötajal ei ole veel nagu oma vahendeid ja see kaamera pannakse sinna juhi arvuti külge ja siis nendele ka väga meeldib seda kuulata, mis räägitakse ja nad ütlevad, et saavad sealt palju huvitavat teada ise ka, olles juba väga kauaaegsed töötajad, et see toimib siis natuke virtuaalsemalt kui neil, kes tulevad siia kontorisse ja siis need kaardid ka saadetakse sinna kontorisse juba ära. Nüüd jah edasi tõepoolest, juba kõik edasised toimingud on juba kontorite rida või siis siin Tornimäe tiimide oma selline tore traditsioon, kuidas nad jätkavad sellega.

Mis on, mis on mul nagu hinge peal natukene on see, et sa küsisid, kas me teeme mingi järelürituse. Minumeelest veel kui katseaeg läbi saab inimesel ja me ikkagi otsustame temaga

töölepingut jätkata, ta ise ka otsustab jätkata, siis minumeelest võiks olla selline, seda võiks meeles pidada, ma tean, et siin on olnud praktikaid, et kes toob jällegi lilli, kes teeb kooki ja siis osad juhid saadavad väga vahvaid e-maile, et tere tulemast meie tiimi ja ma olen ise ka mõnel juhul saatnud. Mul ei ole seda traditsiooni veel välja kujunenud ja mul ei ole siukest head versiooni. Ma lihtsalt kujundasin ise ühe pildiga meie pildipangast ja siis kirjutasin sinna siuksed laused juurde, aga see tähendab seda, et mul peaks olema kalender kogu aeg nagu... et iga kord ma saaks meeldetuletuse, et kui ma uue inimese värban, siis ühtlasi panen kohe meeldetuletuse 4 kuu pärast, et ma siis teavitan teda kui katseaeg läbi saab. No muidugi juhtidel on siin nagu suurem roll, juhid peavad nagunii katseajal meeles pidama ja rääkima ka enne katseaja lõppu, aga selline tore meeldetuletus või selline kasvõi... ma arvan, et inimene oleks väga õnnelik, kui ta saaks meie valdkonna juhi käest selle e-maili, et mitte üksnes oma vahetu juhi käest, et ma pean seda valdkonna... oma valdkonna juhiga näiteks arutama. Et kui ma teen selle mõtte valmis ja kujundan selle e-maili ka valmis, et kas ta siis on nõus ta kenasti välja saatma. Ma arvan, et see ei ole suur asi seda nuppu vajutada, aga inimestele on see väga, väga suur asi, sest et ega valdkonna juhid nüüd nii tihti ka ei sattu inimeste juurde ja nüüd insighti küsitlusest tuli väga hästi välja, et inimesed ootavad sellist vahetut kontakti, neid hot-share'e, külaskäike, neid kasvõi läbiastumisi ja selliseid väikseid tähelepanuavaldusi, mis tegelikult on mõnes mõttes väga suured tähelepanuavaldused nende jaoks. Et *siuksed* mõtted veel.

Küsiija: Aga minul rohkem küsimusi ei ole, sul ka midagi rohkem lisada hetkel?

Vastaja: Ei ma ei usu, et ma arvan, et ma enamuse katsin ära.

Lisa 4. Intervjuu 2

Aeg: 8. detsember 2016

Koht: Tornimäe 2, Tallinn

Kestvus: 10 minutit ja 25 sekundit

Intervjueerija: Kerttu Virak

Intervjueeritav: Koolitusspetsialist

Küsija: Kui oluliseks pead kindlat sisseelamisprogrammi uue töötaja värbamisel?

Vastaja: Väga oluliseks pean. Et kindlasti see nii-öelda aitab kaasa tema nii-öelda sulandumisele nii sellesse konkreetse meeskonda või üksusesse kui ka siis organisatsiooni tervikuna. Ma arvan, et see on väga, väga oluline, sõltumata sellest, mis organisatsioonis või ettevõttes... millise organisatsiooni või ettevõttega tegemist on, on see suur või väike, et ma leian, et alati mingi selline konkreetne struktuur või mingid sellised sammud peavad olema nagu selles ettevõttes välja töötatud või ette nähtud uue töötaja vastuvõtmiseks.

Küsija: Kas SEB Pangal on olemas ametlik sisseelamisprogramm, millest alati lähtutakse?

Vastaja: Jah, meil on selline võib-olla küll mitte kõige täiuslikum, et me ka teeme samme selles suunas, et seda nii-öelda paremaks saada, kuna ise ka ju viisime läbi uute töötajate seas selle küsitluse, et kuidas nad arvavad, mida võiks teisiti teha võrreldes sellega, kui neid nii-öelda sellesse ettevõttesse vastu võeti ja vastupidi, küsisime ka seda, et mida nendega siis tehti, kuidas neid vastu võeti ja tervitati, et sealt saadud sisendit võtame kindlasti arvesse parenduste tegemiseks.

Küsija: Mis peab olema sisseelamisprogrammi järgi tehtud enne töötaja esimest tööpäeva?

Vastaja: (.10) Ma arvan, et peaksid olema omavahel kokku lepitud kõik sellised asjad, et millal tööle tuleb, kuhu tööle tuleb, kes ta siin vastu täpselt võtab, kas ta peab ise mingisugused dokumendid kaasa võtma sellel esimesel tööpäeval, et selline tehniline selline

info, et ollakse nii-öelda ühel lainel, millal kohtutakse, kellega kohtutakse, kus kohas kohtutakse, et alguses ma arvan, et enne esimest tööpäeva ei ole mõtet inimest üle külvata väga suure hulga informatsiooniga, aga just see kõige põhilisem selleks, et üldse sellel esimesel päeval sellesse ettevõttesse kohale jõuda ja siis sealt saab juba edasi vaadata.

Küsija: Kas ja kuidas teavitatakse kollektiivi uue töötaja saabumisest?

Vastaja: Ma arvan, et see on erinev osakonniti. Aga üldiselt ma arvan, et üksuste regulaarsetel koosolekutel või kui on tegemist mõne väiksema üksusega, väiksema kollektiiviga, siis tõenäoliselt jõuab ka niimoodi jooksvalt nii-öelda üle toa hõigata või töötajatele teada anda, et meil keegi uus on tulemas ja et millal ta siis tuleb.

Küsija: Palun kirjelda uue töötaja esimest tööpäeva. Niimoodi lihtsalt.

Vastaja: See nüüd natuke sõltub sellest, et kas tegemist on kontoris tuleva töötajaga või siis ükskõik, nii-öelda tagatoa spetsialistiga, et esimesed sammud on ühesugused, siis sealt natuke tekib nii-öelda erisus ühel hetkel sisse. Et alguses, kui ta siis meie juurde jõuab, võetakse ta personalikonsultandi poolt vastu, üldjuhul ikkagi, ja personalikonsultant suunab ta siis... võtab ta vastu, tuleb meie korrusele ja personalispetsialist võtab ta siis alguses nii-öelda enda juurde, kes räägib temaga üle töölepingu, laseb tal üle lugeda tingimused, annab kätte töötõendi ja teeb sellise nii-öelda tehnilise poole, paberimajanduse poole ära. Ja siis kõikidele uutele töötajatele personalikonsultant teeb siis sellise nagu esmase SEB tutvustuse, näidatakse siis presentatsiooni, räägitakse organisatsioonist üldiselt, misasi see SEB on, milline on meie struktuur, kes on meie kliendid, milline on meie äri ja mida me siis ka tööandjana töötajatele pakume. Ja see tutvustus on ühesugune sõltumata sellest, millisesse üksusesse sa tööle tuled ja suhteliselt personaalne isegi... kui tulevadki inimesed erinevatel päevadel üksikult tööle, siis võibki see nii-öelda üks ühele tutvustus olla. Mõnikord on ka see, et ühel päeval tuleb erinevatesse üksustesse 3 töötajat, siis saab need 3 töötajat ka kokku võtta. Kui aga tegemist on näiteks kontaktikeskuse või kontori uue nõustajaga, siis kontaktikeskuse töötaja liigub peale seda üldist SEB tutvustust juba kontaktikeskusesse edasi, kus siis temaga seal edasi toimetatakse, tutvustatakse kontaktikeskust ja tehakse seal ekskursioon ja räägitakse nii-öelda see esmane... vestlus toimub siis oma otsese juhiga ja kontorite puhul siis on selliselt, et mina tutvustan kontori nõustajatele seda koolitusprogrammi, mis neid kontoris ees ootama hakkab,

siis nad käivad proovimas vormirõivaid ning seejärel suunduvad kontorisse, kus siis toimub vestlus otsese juhiga.

Küsija: Kas sa pooldad seda, et uuel töötajal on üks kindel juhendaja või mentor, määratud just temale?

Vastaja: jah. Ma täiesti olen veendunud, et peab üks kindel juhendaja/mentor olema, seda ka sõltumata ametikohast. Et ee.. loomulikult võib olla juhendajal...et peab aegajalt ära olema või mis iganes võib juhtuda, et hea oleks, kui juhendaja teaks alati ette, mis perioodiks tal see uus töötaja tuleb, et ta saaks oma töid ja tegemisi selle järgi planeerida, et tagada jah seda, et tal oleks üks kindel tugiisik, kelle poole ta alati võib pöörduda oma küsimuste ja muredega, aga üldiselt ma arvan, on kõikides üksustes ka ülejäänud kolleegid alati abivalmid, et kui juhendaja on parasjagu ära, eemal, hõivatud, siis ka ülejäänud kolleegid on valmis aitama.

Küsija: Aga kas SEB Pank pakub hetkel juhendajatele või mentoritele vastavasisulist koolitust, et neid nii-öelda ette valmistada?

Vastaja: Juhendamise koolitust oleme eelmisel aastal aastal teinud ühe korra kontori nõustajate juhendajatele. Ülejäänud juhendajad või mentorid, kes veel maja peal või erinevates üksustes olla võivad, et nendele mitte. Et selles mõttes on jah juhendamise selline teema või valdkond, milles ma näen, et meil on väga palju tööd ära teha, et luua selline ühtne konkreetne nagu süsteem üldse kogu.. üle kogu organisatsiooni, aga ma tean, et kõige rohkem king nii-öelda pitsitab kontorites.

Küsija: Kust saab uus töötaja esimesel päeval saadud informatsiooni hiljem üle vaadata või meelde tuletada? Algul on infot hästi palju, kõik ei jää korraga meelde.

Vastaja: Uuele töötajale saadetakse siis personali- ja koolituste divisjoni nime... personali- ja koolituste divisjoni direktori nime alt automaatne e-mail, sellise üldisema kokkuvõtva infoga, kus on ka selline tere-tulemast ja kust infot leiab ja näiteks meeldetuletus, et tervisekontrolli on vaja minna ja suunatakse õigele nii-öelda veebilehele meie intranetis. Lisaks, mis puudutab näiteks e-koolitusi, nende osas saadan mina eraldi e-maili veel, et milliseid e-koolitusi on vaja teha ja kuskohas ja kuidas ta sinna sisse saab ja mis tal see kasutajanimi on. Seda SEB üldist tutvustavat presentatsiooni me ei ole kuskile üles pannud, võiks seda kusjuures teha. Ja see info, mida mina räägin näiteks kontori nõustajatele, mis puudutab nende väljaõpet ja

koolitusprogrammi, siis need ma annan neile paber kandjal kaasa ja need on samuti olemas kontori nõustajatele mõeldud koolituste nii-öelda avalehel, et avalikult kättesaadavad.

Küsija: Mida näeb sisseelamisprogramm ette siis, kui esimesed tööpäevad on läbi, et kas on mingi tagasiside küsimine või tutvumisüritus äkki?

Vastaja: Hetkel ei ole, võimalik, et tagasisidet võib näiteks otsene juht küsida selles samas üksuses, aga ma arvan, et meie siin personaliüksuses, ma ei ole küll kuulnud, et keegi oleks niimoodi küsinud. Võib-olla kohviturgas küsinud, sööklas uurinud, et kuidas eksju läheb, aga korra sellist kokku võtmist, kõikide uute töötajate kokku võtmist hetkel ei ole.

Küsija: Kas uut töötajat ootab esimesel tutvumisel ka mingi meeldejäädav meene?

Vastaja: Ma arvan, et see sõltub taaskord sellest osakonnast, kuhu töötaja liigub, ma arvan, et päris paljudes osakondades juhid annavad lilled esimesel tööpäeval ja ma ei ole kuulnud, et midagi rohkemat oleks olnud. Ma arvan, et lilled on üprisiski levinud, ma ei tea hetkel ühtegi üksust, kus seda ei antaks, võib-olla on, aga ma arvan, et need lilled on väga levinud.

Küsija: Ja mu viimane küsimus oli, et kas mujale kontorisse tööle mineva isiku sisseelamisprogramm erineb kuidagi neist, kes tulevad Tornimäele, aga põhimõtteliselt sa selle vastasid, et tehakse Skype'i teel osad asjad või on sul veel midagi lisada?

Vastaja: Jah, et kui tuleb mõnda... me räägime nagu jaepangast kui nagu kontorivõrgust, et kui tuleb mõnda teise kontorisse, siis see vestlus saab toimuda ka Skype'i teel, et jah... kuigi üldjuhul nad tulevad siiski esimesel päeval väga tihti ikkagi ka Tornimäele ja siis me teeme näoest näkku selle, aga mida iganes võib jah ette tulla, et oleme ka Skype'i teel teinud.

Küsija: Aga mul rohkem küsimusi ei ole, on sul midagi lisada?

Vastaja: Ei ole.

Lisa 5. Intervjuu küsimused erinevate osakondade uutele töötajatele

- 1) Millal Sa AS SEB Panka tööle tulid ja millisel ametikohal Sa töötad?
- 2) Miks Sa otsustasid just AS SEB Panka tööle kandideerida?
- 3) Kuidas toimus tööandjaga suhtlus enne esimest tööpäeva?
- 4) Palun kirjelda enda esimest tööpäeva.
- 5) Kuidas tutvusid enda uute kolleegidega?
- 6) Kes ja kuidas selgitas Sulle Su tööülesandeid ja ootusi?
- 7) Kelle poole said küsimuste korral pöörduda?
- 8) Kuidas Sa üldiselt kohanesid uues kohas?
- 9) Kas ja kuidas toimus tagasiside andmine Sinu ja juhi vahel?
- 10) Mõeldes tagasi, mida oleks ettevõtte Sinu uuele ametikohale sisseelamise ajal saanud teisiti teha?

Intervjuu küsimusi muudeti vastavalt intervjuu kujunemisele.

Lisa 6. Cross-case analüüs 2: AS SEB Panga töötajate vastused

Küsimus	Intervjueeritav 3 Nõustaja 1	Intervjueeritav 4 Suurkliendihaldur	Intervjueeritav 5 Nõustaja 2	Intervjueeritav 6 Nõustaja 3	Intervjueeritav 7 Assistent	Intervjueeritav 8 Jurist
Millal Sa panka tööle tulid ja millisel ametikohal Sa töötad?	12. september 2016, nõustaja.	2017. a märtsikuu alguses, suurkliendi haldur.	Veebruaris 2017, nõustaja	22. veebruaril 2017, nõustaja	20. veebruaril 2017. 2015 suvel ka SEB Suveülikoolis.	15. veebruaril 2017. Õigusdivisjonis investeerimistee nuste juriidilises osakonnas juristina
Miks Sa otsustasid just AS SEB Panka kandideerida?	Kandideeris ka teistesse pankadesse, negatiivsed vastused. SEB klient. Lapsepõlv-unistus.	SEB pakkus arendavat võimalust.	Erialane praktika. Suur ettevõtte, karjääri-võimalused.	Erialane praktika, soov saada suure panga kogemust. SEB vastas esimesena.	Meeldis Suveülikooli ajal. Mitmed head tuttavad SEB-s.	Üldine hea kuvand ja maine. Pangandus on huvitav valdkond.

<p>Kuidas toimus tööandjaga suhtlus enne esimest tööpäeva?</p>	<p>Esimesel korral ei saanud vestlusele tulla, võeti uuesti ühendust. Ankeet, dokumendifoto. Kuu aega vaikus kuni esimest päeva puudutava SMS-ini.</p>	<p>Lepingud e-maili teel. Pikk värbamisprotsess, 2-3 kuud. Sai e-maili, millal kuhu tulla esimesel päeval.</p>	<p>Algul kontakti-keskuses vestlus personaliga, kuid pakuti välja Tormimäele nõustajaks. Videolind, ankeet.</p>	<p>Dokumendifoto, ankeet, tulumaksuvaba miinimumi avaldus. Leping digiallkirjaga.</p>	<p>Tööstlus. Eriisi kokkupuuteid ei olnud.</p>	<p>Kandideeris, kutsuti, siis ei saanud tulla ja hiljem pakuti uuesti. Kõik oli väga sujuv, efektiivne. Lepingud tehti eelnevalt ja õigeaegselt Foto, ankeet. Suhtlemine ülemuse ja personaliosakonnaga käis kiirelt ja kergelt.</p>
<p>Kirjelda palun enda esimest (töö)päeva ettevõttes.</p>	<p>Valvelauda tuldi personalist vastu, koos üles. Lepingud, töötöend. Merle lühikoolitus SEB kohta. Riiete proovimine.</p>	<p>Pidi valvelauas kohtuma personalitöötajaga, võttis ise ühendust juhiga ning kohtus temaga, personali alles hiljem. Väike ekskursioon.</p>	<p>Valvelauda tuli personal vastu. Dokumendid, SEB tutvustus. Riiete proovimine. Juht ei olnud algul majas, kohtus juhendajaga. Hiljem kohtuti juhiga, kes selgitas tööülesandeid.</p>	<p>Personalist tuldi valvelauda vastu. Lepingud, Merle SEB lühitutvustus. Kohtumine juhiga, väike ringkäik.</p>	<p>Hilines, sellest probleemi ei teatud. Eelmise assistendiga tehti tutvumisring. Esimesel nädalal täpsustas juht kohustusi ja ülesandeid. Personalis lepingud.</p>	<p>Valvelauast teatati üles ja juht ootas üksuse uktsel. Koos käidi läbi kabinetid ja tutvuti kolleegidega. Tutvuti teiste üksustega, kellega toimub koostöö. Personalis dokumendid, töötöend.</p>

Kuidas Sa kohtusid oma juhiga?	Esimesel tööpäeval juhatati juhi kabinetti.	Juht osales värbamisel. Hilisem kohtumine läks sujuvalt, juba teati üksteist ja eesmärke.	-	-	-
Kuidas Sa kohtusid oma uute kolleegidega?	Otsest tutvustamist ei olnud. Järgmisel hommikul tutvustati uut, aga teised end vastu väga ei tutvustanud. Iseseisvalt jooksvalt hiljem tutvuti.	Varsti peaks olema ühine olemine. Juhiga koos käidi korras läbi, tutvustati.	Ringkäigu käigus tutvustati põgusalt. Hommikul koosolekul tutvustas end ise.	Tutvumisõhtu tuli hiljem. Igaüks tutvustas end põgusalt ise.	Eelmise assistendiga ringkäik. Kõik olid toredad, hilisem suhtlus ladus.
Kes seletas Sulle Su tööülesandeid ja ootusi?	Juht. Selgitas eesmärke, punktitabelit, tööaegsid ja ootusi. Algul informatsiooni palju.	Siamaani seletatakse, pidev õppimine. Koostöö ja suhtlus terve organisatsiooniga. Küsida saab juhilt, mentorilt.	Juht andis ülevaate, mis saama hakkab ja tutvustas koolitusplaani. Juhendajaga pidev suhtlus ja tagasisidestamine.	Juht esimesel päeval selgitas ära, mida oodatakse ja mida tegema peab. Hiljem sai rohkem selgeks.	Vahetu juht ja eelmine assistant. 3 ja pool päeva olid koos tööl, põhiline sai edasi antud.
					Juba enne tööle asumist selgitas juht ootusi ja tööülesandeid. Inimene, kelle kohale tuldi, seletas põhülesanded ja hetkel töös olevaid projekte,

							oli 2 nädalat kattuvat aega. Teistelt sai küsida.
Kuidas käis õppeprotsess?	2 nädalat materjalide läbitöötamist + juhendaja taga istumist. 2 nädalat istub juhendaja uue inimese taga. Palju kuiva teooriat, eelistaks õppeklasse.	-	Programmis on iga päeva peal kirjas, mida peab vaatama ja õppima. 2 nädalat istud juhendaja taga, 2 nädalat juhendaja uue taga. Protseduurid, videokoolitused	Algul oli lugemine ja õppimine, aga reaalset kinnistus alles siis, kui ise pidi letis tegema hakkama.	-		
Kelle poole said küsimuste korral pöörduda?	Ametlik juhendaja oli pidevalt koolis. Kokku 3 juhendajat 1 asemel. Oleks oodanud vanemate olijate tähelepanu ja küsimusi kohanemise kohta.	Mentor, teised kolleegid, keerukamate küsimuste korral juht. Mentoriga pidev koostöö ja suhtlus, arutatakse. Mentor on väga pädev selles valdkonnas.	Kindel juhendaja oli tihti ära. Küsis jooksvalt kõigi käest.	Juhendaja oli puhkusel ja koolis, pöördus teiste poole.	Assistendi ametikoht on väga laiahaardeline, küsida tuleb erinevatelt osakondadelt ja inimestelt.	Juht näitas huvi üles. Sai jooksvalt juhtnööre küsida.	

Kuidas kohanesid uues kohas?	Pigem kergelt, ise ka kiire kohaneja. 50. Väiksemas meeskonnas kergem, suuremas raskem.	Kiirelt, ise ka aktsepteeriv. Aasta pärast ehk juba kolleegidega lähedasemad suhted, mitte vaid põgus.	Pigem kergelt, aga materjali oli väga palju. Kodus ka ei tahtnud lisatööd teha.	Pigem kergelt, ise ka kiire kohaneja.	Algul oli raskem. Õppeperioodil läks töötempo alla ning algul oli koormus suur.	Pigem kergelt, kuiigi panganduse valdkond ei olnud tuttav. Üllatavalt ühine õhkkond nii suures organisatsioonis, suheldakse palju omavahel.
Kuidas toimus tagasiside andmine Sinu ja juhi vahel?	Paari nädala pärast + õppeperioodi lõpus. Aasta lõpu vestlus paari kuu pärast. Oleks soovinud veel personaalsemat tagasiside oma tööle.	Kuu möödudes, kahe kuu möödudes. Käib pidevalt kontoris ja küsib, kuidas läheb jne.	Poolteist kuud peale saabumist arenguvestlus. Julgustas, ei rõhunud karmidele eesmärkidele.	Arenguvestlust veel ei ole olnud, aga annab tulemusi ja ütleb, kuidas läheb.	Kord kahe nädala jooksul juhiga kohtumine, arutatakse erinevaid tegevusi ja olukordi.	Kord nädalas on kohtumised, kus arutatakse.

<p>Kui mõtled tagasi, mida oleks ettevõtte saanud sinu sisseelamise ajal teisiti teha?</p>	<p>Personali poolt kõik väga hästi. Juhiga head suhted. Oleks soovinud personaalsust vanemnõustajate poolt, tagasiside. Tutvumisring uuega hommikul.</p>	<p>Väga vedanud tiimiga ja kaastöötajatega. Inimene ise peab kohanema.</p>	<p>Väga palju kuiva lugemist, võiks olla pigem õppeklassid, kus saab reaalselt kliendisituatsiooni läbi mängida. Letti minnes teadmised minimaalsed.</p>	<p>Kõik läks sujuvalt ja kiirelt.</p>	<p>Ei oleks saanud paremini. Väga hea oli see, et sai eelmise assistendiga paralleelselt olla.</p>	<p>Kõik oli väga hästi. Ühine õhkkond. Väga abivalmid kolleegid. Kõik sujus oodatust kergemini.</p>
<p>On Sul veel midagi lisada?</p>	<p>Selline programm sobib pigem aktiivsele inimesele, kes ise uurib ja küsib. Peaks arutama juhatajaga hommikust tutvustamist.</p>	<p>-</p>	<p>Oleks ikkagi võinud olla 1 kindel juhendaja, sest õpetati erinevalt. Parem on vaadata II, mitte III astme nõstajat, sest nende tööülesanded on keerukamad.</p>	<p>Ei ole, kõik oli tore.</p>	<p>Ei.</p>	<p>Liigseid liigutusi tööandja poolt ei oota, nagu tutvumisüritused või kingitused vmt. Oma vaba aega ei soovi tööga seotud asjadele kinni panna.</p>

Lisa 7. Intervjuu 3

Aeg: 7. aprill 2017

Koht: Tornimäe 2, Tallinn

Kestvus: 26 minutit ja 4 sekundit

Intervjueerija: Kerttu Virak

Intervjueeritav: Nõustaja 1

Küsija: Millal Sa panka tööle tulid ja millisel ametikohal Sa töötad?

Vastaja: Ma tulin panka tööle 12. septembril 2016, mul on kuupäevaliselt meeles, ja ma töötan nõustajana.

Küsija: Miks Sa otsustasid just SEB Panka tulla tööle?

Vastaja: Ma olin kandideerinud Nordeasse ja ma olin kandideerinud Swedbanka, lihtsalt puhtalt ilmselt sinna sellepärast, et ma nägin nende kuulutusi... kas see oli CV Keskus või CV Online, ma ei mäleta, ühes kahest ja sealt tulid negatiivsed vastused. Ja siis kuna ma ise olen olnud kogu aeg SEB Panga klient mingisugune aktiivselt 10. klassist alates, siis ma kohe ükspäev Internetipangas avastasin, et „Tule tööle!”, seal oli kuulutus, et otsitakse nõustajat. Kandideerisin, sain tööle. Aga miks veel SEB, oli ilmselt see, et ma tahtsin kunagi saada panga töötajaks, kuna mu tädi töötas pangas ja siis väikse lapsena, kui ma käisin tädil külas, siis pank oli nii uhke ja suur asi ja siis ma tahtsin ka olla hästi tähtis nina ja siis ma mõtlesin, et pangas töötamine on selle jaoks täpselt õige.

Küsija: Kuidas toimus tööandjaga suhtlus enne Su esimest tööpäeva ja mis Sul tuli enne ära teha kui sa tööle tulid?

Vastaja: Eeeh... Tööandjaga suhtlus, kui ma seda protsessi õigesti mäletan, siis kõigepealt mulle helistati, kutsuti vestlusele. Siis ma ei saanud sellel päeval vestlusele tulla kui nad palusid ja nad lubasid mulle tagasi helistada. Läks kaks nädalat mööda, nad helistasid uuesti ja siis ma tulin vestlusele. Ja siis kui nad nädala aega hiljem helistasid, et Te olete tööle saanud, siis mulle saadeti... ei ole, enne seda saadeti mulle üks küsimustik, mille ma pidin ära

täitma ja kuhu pidi saama kahe eelneva tööandja soovitusel ja siis sellest nädala aega hiljem, sellest küsimustikust nädala aega hiljem tehti kõne, et Te olete tööle saanud, küsiti, kus Te eelistaksite töötada. Mina ütlesin, kas Tornimäe või Kristiine, Tornimäe sellepärast, et ma tahtsin kekslinnas töötada ja Kristiine oli varuvariant, sellepärast, et see oleks kodule lähedal olnud ja siis nad lihtsalt kutsusid mind 12. septembriks Tornimäele personaliosakonda, kus tuleb kõigepealt asjad nii-öelda ära kinnitada, tööleping ära kinnitada ja siis sealt edasi ütlesid, et nad saavad mind siis minu juhataja juurde. Aga reaalselt kuni selle 12. septembrini mingit muud vestlust ei olnud, kuu aega oli see. Kuna ma olin öelnud SEB-sse, et ma pean kuu aega olema veel vanas kohas ära, et see on minu etteteatamistähtaeg, siis oligi, et ma minu meelest sain sõnumi vist... vist, see on vist, ma pole päris kindel. Aga keegi ei helistanud mulle. Ma tulin 12. kohale siia, kas see oli kell 9 või kell 10, ma ei mäleta. Ja ma läksin siis 13le Mare juurde ja siis ma sain alles seal teada, et ma jäin Tornimäele.

Küsimine: Ehk siis Sa ise läksid, keegi Sulle vastu ei tulnud?

Vastus: Mkm. Ma tulin... ei tuli ikka, alla tuldi vastu. Ma tulin sinna töötajate uksest sisse, seal oli assistent, kellele ma ütlesin, et ma olen uus töötaja... SEB uus töötaja, kuna siin majas on teisi inimesi veel ja siis ta kutsus mulle alla järgi inimese ja Merle Raamat tuli mulle järgi.

Küsimine: Ja lepingud Sa allkirjastasid siis üleval, et meile sulle ei saadetud?

Vastus: Mkm, ma tulin 13. korrusele, seal oli konfidentsiaalsusleping, tööleping ja palgal oli vist eraldi mingisugune, kas see oli palgaleping otseselt... igatahes selle. Ja siis ma sain töötõendi ja ma pidin sellele ka andma allkirja, et ma sain selle ja ma sain koos töötõendiga kinnise ümbriku, kus PIN1 ja PIN2 olid sees.

Küsimine: Aga pildi saatsid siis varem või läks see ankeeti?

Vastus: Pildi ma saatsin varem... ma arvan küll, et see läks ankeeti, sest ma tean et... ei läinud ankeeti. Sellega oli, nüüd mul tuleb paremini meelde... Sellega oli, et pärast vestlust, kohe samal päeval, saadeti meile need ankeedid, mis tuli ära täita, mina täitsin selle samal päeval ära ja saatsin tagasi. Ja siis nädal hiljem, kui nad helistasid ja ütlesid, et ma olen tööle saanud, siis nad palusid teha töötõendile pilt ja selle ma saatsin meili peale. See vist oli ainuke vahepealne vestlus selle kuu aja sees.

Küsimine: Kuidas Sa oma uue juhiga tutvusid?

Vastaja: Uue juhiga tutvusin ma niimoodi, et personalist saadeti mind alla 1. korrusele ja ma mäletan, et ma tulin... a ei, ma läksin personalist alla riideid proovima 2. korrusele ja siis sealt teiselt korruselt saadeti mind trepist alla, et sealt uksest sa saad sisse ja keegi, Liis vist, ühesõnaga üks meie kolleegidest oli mul vastas ja ma küsisin tema käest, et mul on vaja Meritit, kontori juhatajat ja siis ta juhatas mind Meriti ruumi ja seal ma siis kohtusin esimest korda Meritiga, oma juhatajaga.

Küsija: Kuidas Sa kohtusin oma uute kolleegidega, peale selle, kes Sind siis juhataja juurde juhatas?

Vastaja: Uute kolleegidega mingit sellist konkreetset tutvustamist esimesel päeval ei olnud. Oli niimoodi, et kui ma Meritiga olin ära rääkinud, ütleme, et see oli mingi pool tundi-kolmveerand tundi oli Meriti juures selline istumine, siis Merit suunas mind teise ruumi, kus ma nii-öelda õppima pidin hakkama kogu seda töövärki ja seal istus samal päeval üks minu kolleegidest – Toomas, kes istuski taga ruumis ja siis tema tutvustas ennast mulle põhimõtteliselt ise, kuna sellel hetkel teda seal ei olnud, kui Merit mind sinna viis. Ja teistega ma tutvusin põhimõtteliselt alles järgmine päev, aga niimoodi, et hommikul tuled tööle, hommikuti on meil koosolek ja siis Merit, juhataja, tutvustas, et siin on meie uus töötaja, aga kedagi nagu isiklikult, et nimepidi, ei tutvustatud, et see tuli aja jooksul ise, et sellist omavahel tutvustamist ei olnud. Välja arvatud Angeliina, mu juhendaja, kelle Merit tõi samal päeval minu juurde ja näitas, et see on mu juhendaja... meil on pooleks tehtud see õppeperiood, et pool aega oled arvutis, pool aega jälgid tööd siis sellepärast oli see...

Küsija: Kes ja kuidas selgitas Sulle Su tööülesandeid ja ootusi Sinule?

Vastaja: Esimese asjana selgitas mulle vist minu tööülesandeid lähemalt Merit siis sellel samal esimesel päeval kui ma Meritiga kohtusin seal all, või noh juhataja ruumis. Näitas mulle ära, mismoodi graafiku tegemine käib, mismoodi me üldse tööl käime. Selgitas mulle, mis tööd me tegema peame, kuidas me seda teeme, kuidas see õppimisprotsess käib, kelle poole pöörduda kui midagi on ja ootusi samamoodi... selgitas ära, et alguses mul mingisugust eesmärki ei ole, kui see eesmärk tuleb... kas see oli kaks kuud hiljem, siis tekib eesmärk ja siis räägime üle kõik need ajsad ja et ma saan alati küsida siis nii juhataja käest kui vanemtellerite käiest ja oma juhendaja käest. Ja samal päeval, siis kui ma läksin oma juhendaja taha istuma,

kelleks oli siis Angeliina, siis tema ka selgitas mulle samal päeval natuke täpsemalt, mida meilt oodatakse. Ta näitas, meil on selline punkttabel, ta näitas seda esimese asjana... Ma ei saanud sellest mitte midagi aru küll, aga Merit ja Angeliina olid esimesed kaks, kes rääkisid, mida täpsemalt oodatakse, aga kui võtta nagu üldkompotti sellest, siis neid ootusi selgitati 20% sellest, et see tuli ikka terve selle kolme nädala jooksul, mis ma õppisin, tulid kõik need... nagu... ma ei oskagi öelda, kompott ongi õige sõna, et mida täpsemalt oodatakse.

Küsija: Ühesõnaga, et lõpuks Sa ikka said aru, mida Sinult oodatakse?

Vastaja: Ma sain ja... esimesel päeval ma ei saanud mitte midagi aru, esimesel päeval ma mõtlesin, et mille sisse ma ennast nüüd seganud olen, sest infot oli lihtsalt nii palju. Aga esimese nädala lõpuks oli juba selline inimese tunne, et okei, ma saan hakkama, et esimene nädal oli pigem selline nii-öelda keeruline, et infot tuli igast aknast ja uksest.

Küsija: Kelle poole said sa küsimuste korral pöörduda? Et ühesõnaga Sul oligi siis üks kindel juhendaja, kes Sind aitas või...?

Vastaja: Ühte kindlat juhendajat ei olnud, kuna minu ametlik juhendaja Angeliina oli sellel hetkel poole kohaga tööl, sest et ta käib ülikoolis ja siis mul oli kokku terve selle kolmenädalase sisseelamise jooksul kolm juhendajat. Angeliina oli see peamine juhendaja, kellega ma sain kõige paremini nagu küsitud ja räägitud. Siis teine oli Toomas, kes on üks vanemnõustajatest, temaga oli see, et kui Angeliinat tööl ei olnud, siis ma üldjuhul istusin tema selja taga ja jälgisin teda ja sain tema käest asju küsida. Ja ühe või kaks korda istusin ma ühe teise vanemnõustaja Liisi taga, kes nendest kolmest oli selles mõttes nagu kõige põhjalikum selgitama. Angeliina oli hästi tore, ta üritas mulle igat pidi abiks olla ja saatis mulle igasugust abimaterjali ning ta sattus kohati sellisesse õhinasse, mis mulle nagu meeldis, ta tahtis, et mul see sisseelamine läheks võimalikult valutult. Aga Toomas oli selline natuke... ta tahtis, et ma ise pigem nagu küsiks ja õpiks ja kui mul tekib mingi küsimus, et ma ise nagu pöördun tema poole, et siis nagu tema loogika oli nagu sedapidi, et sul jäävad endale asjad paremini meelde lihtsalt. Aga Liis oli kompott nagu mõlemast, et tema hästi põhjalikult ja arusaadavalt selgitas mulle asjad lahti. Ühesõnaga, et küsimuste korral ma esimesena pöördusin tavaliselt Angeliina poole kui ta tööl oli ja siis Toomase ja Liisi ja Meriti poole. Meritit sellel nädalal minumeest ma nägin päris vähe, kuna Meritil oli Talendiakadeemia ja ta siis liikus kontoris... tal olid igasugused koosolekud ja siis teda polnud, kui ta oli, siis ma

tundsin, et ma sain alati küsida, aga kui teda polnud, siis ma sain alati Angeliina, Toomas või Liis.

Küsija: Aga selline variant nagu sobis sulle või sa oleksid soovinud, et oleks ainult üks inimene?

Vastaja: Ma olen pärast oma vestlustel ka öelnud... või tagasisideküsimustik oli mingisugune, et kus on nüüd selle sisseelamise kohta, et seal ma ütlesin, et ma oleks võib-olla natuke rohkem oodanud juhataja ja teiste kolleegide nagu, kes olid vanemad kolleegid, nagu initsiatiivi, et küsida... Ma saan aru, et kõigil on oma töö ja kõike ei saa nagu kogu aeg jälgida, aga et kuna ma ise olen suht aktiivne vestleja ja ma nagu ei karda küsida midagi või rääkida inimestega, siis ma nagu oleks natuke oodanud, et minu juhataja või minu nii-öelda juhendaja oleksid siis natuke rohkem uurinud minu sisseelamise kohta uurinud, et kuidas läheb, mis toimub... Paar korda oli seda, aga ma oleks võib-olla jah natuke rohkem tahtnud seda, et võib-olla päeva lõpus oleks keegi küsinud, et siis oleks saanud nagu kinnituse võib-olla või midagi.

Küsija: Kuidas sul üldse kohanemine uues kohas oli?

Vastaja: Kohanemine läks pigem kiiresti, mitte nagu *nipsti*, et nüüd on olemas, aga sellesmõttes, et siin on ilmselt pigem tegu sellega, et ma olen ise suht avatud suhtleja, mulle meeldib rääkida ja mulle meeldib hästi palju rääkida. Ja siis, et sellesmõttes läks nagu kiiresti kohanemine just selle keskkonnaga. Kui me räägime töötajatega läbisaamisest või kolleegidega läbisaamisest, siis see läks pigem nagu selliselt keskmiselt... noh... esiteks kollektiivis oli suht palju meid, üle 10 inimese, et siis kohe Sa kõiki nagunii ei saa tunda, minumeest ka suht kohe liikusid meil inimesed ära ja tulid juurde, ehk siis see käis niimoodi *fifty-fifty*... Et keegi, paar tükki võtsid mind nagu kohe omaks ja tulid ise juttu rääkima, osadega läks nagu aega. Et ... sellesmõttes mul nagu kohanemise kohta ei ole midagi negatiivset, et see on minumeest oodatav, et sa ei saa kohe kõigiga nagu suur sõber olla ja ma ei ootagi nagu, et sa kolleegidega peaksid mingisugune mega *sõps* olema. Aga nii suure kollektiivi juures on see nagu arusaadav.

Mul on võrrelda kahe eelneva töökohaga: ühes oli vähem töötajaid ja ühes oli rohkem töötajaid. See on täpselt nagu nende kahe keskel, et... Kui ma töötasin laeva peal, kus on 150 liiget meeskonnas, seal kohanemine läks pikemalt. Kui ma töötasin raamatupoes, kus meid oli

tiimis 8 äkki kokku, siis seal läks nagu kiiremini. Samas selles raamatupoes nagu juhataja viis rohkem inimesi kokku, sellesmõttes, et see võib-olla ongi see, et siin juhataja, kuna meid on nii palju, et ta ei suutnudki kõigile tutvustada... et rivistad kõik ette ja siis nagu...

Küsiija: Aga näiteks kas Sa oleksid soovinud, et oleks olnud mingi tutvumisõhtu?

Vastaja: Kas just tutvumisõhtu, aga võib-olla... Praegu tehakse seda uute töötajatega, et on olnud see, et nemad on uued ja nemad on tulnud ja siis on järgmisel hommikul sellest esimesest päevast edasi on siis palutud rääkida, et kes sa oled ja kust sa tuled ja mis sa teed, aga nagu meie kui teised töötajad ei ole nagu midagi vastu rääkinud. Et siis ongi, et mul on nagu kohati tunne, et meil just tuli selle nädala alguses ehk siis 3. aprillil tuli uus töötaja ja 4. hommikul me siis küsisime, et kes ta on ja kust ta tuleb, selline suht ristküsitlus oli, aga keegi meie nagu otseselt vastu midagi ei rääkinud, et ei tutvustanud, et ütleme, et mina olen Eva ja see seal on ma ei tea, Kerttu ja ma ei tea, mis iganes, aga et see võib-olla võiks olla järgmine päev, et rääkida... Kasvõi nimepidi tutvustada ennast, et siis sa nagu tead, kellega sa räägid.

Küsiija: Kui sa nüüd olid sisse elanud juba, siis kas ja kuidas üldse toimus tagasiside andmine Sinu ja Su juhi vahel?

Vastaja: Esimene tagasiside oli ilmselt pärast õppetesti... või seda õppeperioodi testi, mis oli kahe nädala pärast. Ma tegin selle testi ära, ma ei mäleta, mitu küsimust seal oli, ja siis ma printisin selle testi välja ja näitasin seda oma juhile. Siis me mingi kolm sõna vahetasime sellest. Järgmine tagasiside... oli... õppeperioodi lõpus vist, ma korraks istusin maha oma juhatajaga ja siis ta ütles mulle, et minu juhendajad on minuga rahul. Aga selline konkreetne tagasiside kogu sellest ajast oli kas kuu või poolteist hiljem, siis toimus tegelikult kõikide kontori töötajatega vestlus, et see on selline aasta lõpu vestlus või nagu kokkuvõte, päris arenguestlus see ei olnud, need tulid tükk aega hiljem. Aga need olid mingisugused sellised poole tunnised vestlused. Et siis, sellest oli... ma olin tükk aega juba letis olnud ja tööd teinud, kui ma selle nii-öelda tagasiside said. Et tagasisidet sain ma pigem vähe jah. Oleks võinud rohkem nagu seda saada, et kuidas mul... kes mida arvab mu progressist onju ja kas ma olen nagu midagi õigesti teinud, kas see on pigem hea olnud, et ma olen niimoodi asjadele lähenenud või pigem võiksin teistmoodi läheneda, et sellist tagasisidet ma jah ei mäleta, et ma oleks saanud. Sellest on võib-olla kahju, seda ma oleksin tahtnud ilmselt.

Küsiija: Mida veel oleks saanud ettevõtte ja inimesed teistmoodi teha Sinu sisseelamise ajal?

Vastaja: Personaliosakonnas oli... personaliosakonna lähenemine mulle meeldis. Nad tulid mulle sinna alla vastu, ma läksin sinna üles, mulle räägiti lahti minu selline leping, mulle räägiti lahti minu lepinguga seotud muud tingimused. Siis ma läksin alla, siis natukese aja pärast läksin ma üles tagasi, kus ma sain kahe erineva töötajaga kokku: esimesel korral sain ma Merlega kokku, kes tutvustas mulle SEB nii-öelda väärtusi ja mida SEB teeb ja tema ajalugu ja tema tausta ja teine oli Liina, kes tutvustas mulle ootuseid minule ja üldse nii-öelda nõustajale. Personali lähenemine mulle meeldis, personal minu jaoks tegi nii-öelda hea töö ära, et ta nagu tutvustas mulle, mis see SEB on ja kuidas ta toimib ja mida oodatakse SEB nõustajalt kui ka ainult minult. Kontori poole pealt, kuigi nagu mul on oma juhatajaga päris hea klapp, siis ma tundsin, et konkreetselt alles hiljem, kui ma olin natuke juba töötanud... ma saan aru, et kahe inimese vahel ei saagi kohe tulla mingisugust, kui sul on juht ja töötaja, ei saa kohe olla sellist suurt buddy-buddy suhet onju, aga nagu ma enne ütlesin, ma oleks nagu tahtnud seda, et keegi oleks küsinud, et kuisas sul läheb, mis sa nagu arvad või teised kolleegid, kes on nagu vanemnõustajad, et ma nagu kõigilt igalt nõustajalt ei oleks oodanud seda, aga et vanemnõustajad oleks käinud küsimas, et kas on midagi, mis sa tahad küsida või... just nimelt selle pärast, et seda infot, mis esimesel nädalal tuli, oli nii palju, et kohati oli väga raske ära filtreerida, mis on see vajalik info ja mis ei ole vajalik info. Sest et, ma ei tea, kas ma tohin seda öelda või ei tohi, aga näiteks me loeme nagu protseduurireegleid, mis kõik sisaldavad vajalikku infot, on sisutihedad ja siis alles ütleme poolteist nädalat hiljem mulle öeldi, et ära loe neid nagu piinliku täpsusega, et nagu mina olin sinnamaani lugenud piinliku täpsusega. Ma mõtlesin, et kui ma läbi ei loe seda, siis on katastroof. Et aga samas oleks võinud keegi nagu öelda, et umbes ära ole nagu... ära karda, seda saab kõike nagu letis õppida. Vot, seda nagu oleks tahtnud, et keegi oleks rohkem võib-olla huvi tundnud, et kuidas uuel töötajal läheb. Ja siis nagu ma ütlesin, et siis seda järgmise hommiku tutvustusringi oleks võinud olla, et okei, sina oled nagu rääkinud, aga siis teised ütleksid sulle vastu ka, et tere, mina olen Anna ja mina olen Kati ja mis iganes no.

Küsiija: Aga äkki sa räägidki veel natuke, kuidas teil see õppimine seal käis, et seda materjali, mis ju selgeks on vaja saada, on nii palju?

Vastaja: Õppimine käis niimoodi, et kaks nädalat oli pooleks niimoodi, et pool päeva loed ja teed e-koolitusi ja teise pool päeva oled siis oma juhendaja taga ja jälgid, kuidas töö käib. E-koolitused mulle meeldisid, seal oli vaja siis... sellesmõttes, et nad olid natuke... nagu hoidsid seda tähelepanu endal, sest sa pidid klikkama tema kas edasi või valima mingit küsimused, et sellesmõttes see ei olnud nagu nii kuiv lugemine kui need konkreetsed protseduurireeglid, sest et personal ütles mulle ka, et esimese asjana e-koolitused, siis protseduur ja siis kolmanda asjana oli mingi... ma ei mäletagi, kas see oli mingi youtube'i videod või mingid sellised asjad. Ja siis tuli nagu see letis istumine kasuks kindlasti, aga esimesel paaril päeval ei saanud mitte midagi aru. See juhendaja, kes sul seal letis istub, tema teeb ikkagi oma tööd, tema peab ära teenindama need kliendid, kes sinna panka tulnud on ja ta ei saa sulle iga asja peale näidata, et nüüd võtad siit selle ja nüüd võtad siit selle, et siis me tegime tavaliselt nii, et tema teenindas kliendi ära ja ma küsisin küsimusi ja siis ta näitas, et ma võtsin siit, klikkisin selle peale, siis läksin sinna... Ehk siis see oli nagu kaks esimest nädalat.

Kolmandal nädalal läksid sa ise letti nõnda, et juhendaja istus su taga. Mäletan, et esimesel päeval kirjutas juhendaja mulle sildikese sahtli peale, et „rahu”, sest et ma olin nii õhinas ja ma nagu tegelikult ootasin seda, et ma saaks lõpuks ise midagi kuskil teha, aga siis ma läksin nii õhinasse, et ma ei leidnud asju üles ja siis pärast teist või kolmandat klienti kirjutati mulle sinna paberike, et rahune nüüd maha. Ja siis ma mäletan seda ise letis olemisest, et minu juhendaja läks mu selja tagant ära, et tal oli vaja midagi teha. Ja ma pidin ise neid kliente võtma. Kui olid lihtsamad asjad, ma sain tehtud need, kui olid keerulisemad asjad, ma läksin ja kutsusin kellegi appi. Aga praegu näiteks ei lubata enam võtta niimoodi kliente. Vähemalt on öeldud niimoodi... ma olen kuulnud, et teistele on juhendaja öelnud, et ära võta siis kliente, kui mina olen ära. Võib-olla oli see, et minu juhendajal oli natuke usku minusse, et selleks oli Toomas muide. Aga muidu... ja siis neljandal nädalal istusid sina letis ja juhendaja istus sinu kõrval letis, aga minul ei istunud juhendaja letis, ma olin suhteliselt üksi kohe oma tööga. Et võib-olla ma oleks tahtnud, et minu juhendaja neljandal nädalal oleks minu kõrval istunud, et ma oleks küsida saanud, sest ma istusin vahepeal kahe uue töötaja vahel ja siis me olime kõik kolmekesi seal nõnda, et mis me tegema peame. Et selle poole pealt nagu... Muidu mulle see protsess nagu istus, aga võib-olla oleks tahtnud rohkem tegevust, et see lugemine ja need e-koolitused... okei, ma saan aru, et need on vajalikud, aga sealt ei õppinud tegelt ikka enne

midagi, kui sa olid selle läbi teinud. Et siis ma tean, et siin on olnud varem õppeklassid, ehk siis võib-olla ma oleks oodanud rohkem seda, et ma oleks saanud õppeklassis kellegagi läbi rääkida ja arutada kohe seda sama, mis ma lugenud olen, sest et päeva lõpus sul oli nii palju küsimusi, et sa ei jõudnud neid kõiki ära küsida.

Küsija: Minul said küsimused otsa. Kas sul on veel miskit lisada?

Vastaja: Ma arvan, et meie konkreetne sisseelamisperiood sobib väga sellisele inimesele, kes on ise aktiivne küsima ja uurima ja ei karda nagu otseselt inimestega suhtlemist, aga need inimesed, kes võib-olla on tagasihoidlikumad, et neile oleks... neil on nagu võib-olla raskem sisse elada, sest et nagu ma ütlesin, ma oleks oodanud seda, et keegi oleks vahepeal tulnud minuga rääkima, et see otseselt ei häirinud mind, sest ma teadsin, et ma mingil hetkel nagunii saan kõikidele oma küsimustele vastused, aga just et neile, kes tulevad... nad on väga huvitatud oma tööst ja asjadest ja sellest süsteemist, aga et nende sisseelamine võib neile ilmselt keeruline olla. Ma nagu tahaks... ma nagu mõtlengi, et kas peaks... ma ei ole nagu otseselt oma juhatajaga sellest rääkida, aga ma olen nagu mõelnud, et võiks midagi nagu muuta. Et kui ütleme, et nagu kui üldiselt SEB-s midagi muuta ei saa, siis meie kontori poole pealt just näiteks see sama tutvustusring või midagi taolist. Muud ma nagu ei oska öelda. Minul oli pigem kerge sisse elada.

Lisa 8. Intervjuu 4

Aeg: 7. aprill 2017

Koht: Tornimäe 2, Tallinn

Kestvus: 8 minutit ja 46 sekundit

Intervjueerija: Kerttu Virak

Intervjueeritav: Suurkliendihaldur

Küsija: Millal Sa panka tööle tulid, millisel ametikohal Sa töötad?

Vastaja: Ma tulin panka märtsikuu alguses ja ma töötan siis suurkliendi haldurina.

Küsija: Miks Sa just SEB Panga valisid?

Vastaja: SEB Pank pakkus mulle võimalust, mida ma ei oleks muidu saanud, ma arvan. Aga see on *siuke* kaheldav muidugi, et võimalused võivad alati tulla, aga mina nägin, et ma võiksin natuke kiiremini areneda ja SEB Pank nägi ka seda ja niimoodi see koostöö algas.

Küsija: Kuidas toimus tööandjaga suhtlus enne esimest tööpäeva, mis tuli enne esimest tööpäeva ära teha?

Vastaja: Enne esimest tööpäeva... Mulle saadeti meil, et ma peaksin olema lihtsalt siin, tulin siia alla ja ma pidin tegelikult personalispetsialistiga kokku saama, aga ma võtsin otse enda ülemusega ühendust ja tema tuli mulle vastu ja siis ülemus võttis mind enda juurde, tutvustas mulle ringi ja siis kuskil päeva keskel läksin alles siis sinna kõrgemale vaatama, et mingid dokumendid allkirjastasin, ma sain need paroolid kätte ja... Ja siis tutvustati enda korrust, aga mitte mingit tervet maja, et pärast alles tuli see terve maja...

Küsija: Okei, aga kõik lepingud Sa tegid siis juba personalis või tegid enne e-maili teel?

Vastaja: Ma tegin e-maili teel digitaalselt tegin kõik ära. Et mul see värbamise protsess oli ka selline pikem, et kuskil siin 2-3 kuud siin kestis vist. Et ma käisin nagu mitme koha peal, et läbirääkimised käisid päris pikalt ja päris huvitav oli.

Küsiija: Äkki sa räägid veel, kuidas Sa oma juhiga tutvusid?

Vastaja: Kuidas ma tutvusin temaga oli... Kõige esimene kord oli see, kui me saime siin töövestlusel kokku, et siis me nagu rääkisime omavahel, aga kui siin saime tuttavaks, siis olime nagu, nagu teadsime juba, mis meid ees ootab ja kõik läks nagu sujuvalt, et mitte ühtegi sellist suuremat küsimust ei tulnud ja lihtsalt selline, noh kuidas läheb, niisama selline jutt oli.

Küsiija: Kuidas Sa kohtusid oma uute kolleegidega?

Vastaja: Meil otseselt sellist istumist ei ole olnud, aga varsti peaks tulema. Aga see tuleb niimoodi jooksvalt, sellepärast ei peaks nagu muretsema ma arvan.

Küsiija: Aga juht ei läinud Sind neile tutvustama?

Vastaja: Juhiga koos ikka tegime terve nii-öelda meie korruse ringi peale, et tutvustasime onju... ja tema siis tutvustas teisi ja selline tavapärane, midagi erilist nagu ei olnud võiks öelda, et nagu ikka inimesed tutvuvad, tere, mina olen see, tegelen sellega, tere mina olen see ja...

Küsiija: Kes ja kuidas selgitas Sulle Su tööülesandeid ja ootusi?

Vastaja: Tööülesandeid ja ootusi siamaani tegelikult seletatakse ja alles kaardistame, sest see positsioon on alles uus ja otseselt neid KPI-sid veel paika pole pandud ja vaatame jooksvalt, aga ülesanded tulid nii kolleegidelt, nii juhilt kui mu mentorilt ja üldse siin maja peal erinevatest osakondadest, et mida ma võiksin teha ja kuidas ma võiksin teha ja koostöö käib nagu terve sellise pangaüksusega võiks öelda. See õppimine kestab terve see aeg kui ma siin töötan, ma arvan, et selline see töö on.

Küsiija: Kelle poole said küsimuste korral pöörduda? Oli Sul üks kindel isik või otsisid jooksvalt kedagi?

Vastaja: Oma küsimustega saan ma pöörduda oma mentori poole, mul on mentor. Ja kui temal aega ei ole, siis ma küsin teistelt kolleegidelt ja kui kolleegidel aega ei ole või nad on kuskil lähetusel või kohtumisel, siis kasvõi juhilt, eks ole. Et aga jah, juht pigem on selliste keerulisemate küsimuste jaoks, et liiast sellise lihtsa padi-padaga ei ole mõtet sinna ukse taha minna.

Küsiija: Kui Sul on mentor, siis räägi, kuidas teil see suhtlus käib?

Vastaja: No meil on mentoriga selline... lauad on nii-öelda vastastikku, et ühel pool maja otsa ja teisel pool maja otsa, et mingisugune 3-4 meetrit on meil vahet. Aga suhtlus on selline, et kui ma küsin, tema siis vastab, ta on selles töös nii pädev. Et ta oskab siis suunata, kuidas nagu mõelda ja mina siis hakkan selle tema juhendi järgi nii-öelda mõtlema sinna poole ja siis kui tema on nii-öelda rääkimise lõpetanud, siis ma tegelen sellega edasi. Kuskil pool tundi mõtlen, vaatan, mis võiks saada, kuidas võiks saada ja siis üritan mingisuguse lahenduse välja tuua. Kolm varianti näiteks ja siis küsin uuesti üle, et milline neist kõige paremini sobiks ja siis ta seletab mulle need kõik kolm näiteks lahti, et selle võiks nagu siis teha, selle võiks siis teha ja selle võiks siis teha. Ja siis otsustan ikkagi lõppkokkuvõttes mina, et mis selle kõige lõpptulemus võiks olla. Sujub hästi, väga hea mentor on, mulle väga meeldib ta.

Küsiija: Kuidas kohanesid uues kohas?

Vastaja: Kohanemine ma arvan, et... Ma olen hästi selline aktsepteeriv inimene, ma ei mõista kedagi hukka ja ma saan aru, et me kõik oleme siin ühise eesmärgi nimel ja kohanemine tuli nagu iseenesest kohe, et nüüd ma olen siin, ma tulen teile appi ja teeme koostööd. Et siin midagi keerulist pikemalt nagu ei saakski öelda. Aga no eks selline suurem kohanemine, et kui ma saan nende kolleegidega juba tuttavamaks, näiteks aasta pärast, kui me suhtleme vabamalt ja muudel teemadel kui töö ja mingisugune selline *quick-talk* nii-öelda, siis ma arvan, et sellega läheb natuke aega veel.

Küsiija: Kas ja kuidas toimus tagasiside andmine Sinu ja juhi vahel? Millal?

Vastaja: Ta ikka tuleb, ta käib väga tihti meie toas, et küsib, kuidas meil läheb ja mis me teeme ja mis projektid meil on... Et igal juhul kutsus mind tegelikult esimese kuu lõpus mind sellisele tagasisidevestlusele ka veel, et vaadata, kuidas ma olen nagu kohanenud ja kuidas võiks nagu edasi liikuda ja nüüd aprilli lõpus tegelikult tuleb üks veel ja nii see tegelikult läheb. Väga selline hea juht on ka, et hästi selline inimeste juht on ja nagu hoolib sellest keskkonnast ja üldse selline töökvaliteedi inimene. Ta hindab sellist nii-öelda kiiret ja efektiivset tööd, et kõik saaks korda ja ei oleks selliseid mingisuguseid pseudoprobleeme kuskil.

Küsiija: Mõeldes tagasi, mida oleks ettevõte Sinu uuele ametikohale sisseelamise ajal saanud teisiti teha?

Vastaja: Ma otseselt ei ütleks, et ma midagi muuta tahaksin. See on... iga inimese nii-öelda personality on erinev, eksole, et igal ühel on omad ootused eksole ja kui nendele ootustele mingi asi ei vasta, siis ta tõenäoliselt muudab seda lihtsalt ja nii ongi. Aga muidu ma ei usu, et siin peaks midagi märkimisväärselt muutma, et ma ei tea nüüd, kuidas teistes osakondades muidugi on. No minul on igatahes väga vedanud oma tiimi ja juhiga ja erinevate mentoritega ja teiste inimestega, kellega ma olen nagu kokku puutunud.

Lisa 9. Intervjuu 5

Aeg: 10. aprill 2017

Koht: Tornimäe 2, Tallinn

Kestvus: 10 minutit ja 33 sekundit

Intervjueerija: Kerttu Virak

Intervjueeritav: Nõustaja 2

Küsija: Millal Sa panka tööle tulid ja millisel ametikohal Sa töötad?

Vastaja: Tulin panka siis kaks kuud tagasi, põhimõtteliselt kohe saab täpselt kaks kuud ja töötan nõustaja ametikohal.

Küsija: Miks Sa otsustasid just AS SEB Panka tööle kandideerida?

Vastaja: Kuna ma õpin koolis just panganduse eriala, siis tundus, et see oleks sobiv tee edasi minna ning pank on suur ettevõtte, mis ilmselt pakub ka häid kogemusi ja ilmselt head karjäärivõimalust tulevikuks.

Küsija: Kuidas toimus tööandjaga suhtlus enne Sinu esimest tööpäeva?

Vastaja: Ma pidin... Noh esimeseks... Suhtlus siis... Mind kutsuti kõigepealt tegelikult kontaktikeskusesse, seal ma nägin nii-öelda... no mulle pakuti nõustaja kohta, aga ma käisin seal nagu nii-öelda vestlemas siis Merlega, kes nagu rääkis, et tegelt otsitakse nagu Tornimäele, et kas mulle see sobiks paremini. Siis ma ütlesin, et jaa, mulle see kontakti asi ei meeldiks. Siis ta lasi mul teha *videolinnu*, kus ma vastasin küsimustele. Hiljem öeldi, et tahetakse minuga edasi minna, siis täitsin selle ankeedi ja siis juba jõudsin siia.

Küsija: Kirjelda palun enda esimest tööpäeva ettevõttes.

Vastaja: Jõudsin majja, ootasin all, kuni siis personalist mulle vastu tuldi. Jõudsin personali, siis seal veidke räägiti, anti esmane koolitus. Hiljem allkirjastasin siis töölepingu, sain kätte oma töötõendi, liikusin teisele korrusele, kus proovisin oma tööriideid, jõudsin alla korrusele, kus siis kohtusin oma juhendajaga, sest juhatajat polnud hetkel majjas. Siis juhendaja näitas

mulle kontorit, siis, kes olid lõunal, kohtusin nende töötajatega. Esmamulje oli väga positiivne, kontorist jäi hea mulje ja siis hiljem kohtusin juhiga, kes siis rääkis põhiliselt tööülesannetest jne.

Küsija: Kuidas Sa kohtusid oma teiste uute kolleegidega?

Vastaja: Kui seda ekskursiooni nii-öelda... Siis oligi, kes oli vaba näiteks, kellel ei olnud klienti, siis öeldi, et see on Kārol, uus töötaja, või noh, praktikal, ja siis hiljem kui ongi... näost näkku tutvustasin ise ennast, kes ma olen ja järgmisel päeval andsin hommikul ka väikse ülevaate endast, keda veel ei olnud näinud.

Küsija: Kes ja kuidas selgitas sulle su tööülesandeid ja ootusi?

Vastaja: Põhimõtteliselt jah juht, juht rääkis kõik üldisema ära, mis toimub, mis sind ees hakkab ootama, kuidas su tööpäev välja näeb ja siis edaspidi hakkas siis juhendaja, kui ma need materjalid... Õigemini esimesel päeval anti koolitus, mida ma nüüd järgmise kümne päeva jooksul tegema pean ja siis juhendaja täpsemalt jälgis mind, kas ma saan kõigest õigesti aru. Kui ei saanud, siis andis tagasisidet või noh... informeeris mind.

Küsija: Sa võidki korraks veel põigata, rääkida sellest, kuidas see õppimise protsess nõustaja ametis üldse toimus?

Vastaja: Põhimõtteliselt me saime 10- või 11-päevase mapi, või noh... Kus siis iga päeva peale oli ära jagatud mingid teemad, mis sa siis programmis läbi käid. Hästi palju oli lugemist, oli ka e-loenguid, kus siis jooksis nii-öelda video ja siis selle pealt sa tegid omale märkmeid ja siis sa 11. päeva lõpus teed siis testi, kus on 100 küsimust, aga seal võib siis materjale kasutada. Peale seda siis lähed juba letti, istud koos juhendajaga, algul istud ise juhendaja taga jooksvalt selle õppega, mis sa arvutist loed, käid paralleelselt siis istumas ja vaatamas.

Küsija: Kelle poole said küsimuste korral pöörduda?

Vastaja: No põhimõtteliselt kuna minu juhendaja oli hästi tihti ära, siis temalt sain suht vähe küsida, enamasti küsisingi, kes oli vaba või siis vaatasingi, kelle taha ma võiksin istuda ja käisin tema taga küsimas, ehk siis neid inimesi oli palju.

Küsiija: Tegelikult Sul oleks pidanud olema üks juhendaja, aga teda ei olnud?

Vastaja: Ei olnud.

Küsiija: Kuidas Sa kohanesid uues kohas?

Vastaja: Ma ütlen pigem... No kohanemine läks kergelt, aga materjali hõlmamine võttis ikka aega, et esimene nädal oli *siuke* okei, teine nädal tundsin juba, et infot on nii palju. Hästi väsitav oli. Samas kodus Sa ei tahtnud ka teha nii-öelda lisatööd, et seda infot juurde võtta, vaid pigem puhata. Aga nüüd tunnen, et hakkab nagu, nüüd pärast kahte kuud hakkab juba asi okeiks minema.

Küsiija: Kas ja kuidas toimus tagasiside andmine Sinu ja juhi vahel?

Vastaja: Eee... Kui ma tegin testi ära, siis peale kolme nädalat või nelja nädalat, siis... õppimise poolelt ültes, et väga tubli, aga kui läksin töörolli sisse, siis tuli, et võtaksin ikka rahulikumalt ja ei kiirustaks, *siuke* jooksvalt tuli seda tagasisidet, aga pigem vähe.

Küsiija: Aga selline vestlus?

Vastaja: Otsest vestlust ei olnud. A juhi? Ma mõtlesin juhendajat... Juhi vahel oli arenguvestlus poolteist kuud hiljem, ma olin olnud siis nädala aega letis ja juht ütles, et ta näeb, et pusin ja üritan ja olen ikka tubli... jah... Et eesmärkidega võib aega võtta, et ei pea kohe rabama ja tegema suurt müüki, sellega võin sisse elada.

Küsiija: Kui sa nüüd tagasi mõtled, siis mida oleks ettevõtte saanud Sinu uuele ametikohale sisseelamise ajal saanud veel teisiti teha?

Vastaja: Ma mõtlesin õppimisperioodil, et nagu nii palju on lugemist, et nagu realselt praktiseerimist, programmis tegemist, et sa teed nagu kleindiga läbi. Et võiks olla nagu klassis... Et sul tulebki nagu, sa teedki nagu läbi nagu kliendi või kui sa oled paralleelselt kellegagi, et sa saaksid teha nagu korda-mööda asju realselt läbi, kus sa nagu prindidki välja, et sellist nagu olukorda... Et kui sa realselt letti lähed, siis teadmised on päris 0. Et sa võid nagu midagi teada, aga olukord on päris teine ja sa pead ikkagi jooksuma kellegi juurde ja küsima. Et *siuke*st läbimängimist rohkem, praktikat.

Küsiija: Aga minul rohkem küsimusi ei ole, kas Sul on veel midagi lisada?

Vastaja: Ma kuskil tahtsin midagi öelda, aga see läks ära... Okei, vist ei ole... Kuskil mingi asja Sa hüppasid nagu edasi... A, et kas sa soovid, et oleks olnud nagu kindel juhendaja. Ma oleks soovinud küll, et oleks olnud kindel juhendaja, et sa ei peaks nagu lappama, sest üks õpetab ühte moodi, teine õpetab teist moodi ja lõpuks sa ei saa aru, kes kuidas õigesti on nagu... *Siuke* segaduse olukord tekkis, kui sa hüppad ühe juurest teise juurde. Võib-olla pigem kui määrata juhendaja, siis määrata see, kes on püsivalt kohal, kellel ei ole liiga palju töökohustusi. Et jah. Et parem oli pigem, kui ma vaatlesin teiste juures... Et parem on pigem vaadata teise astme nõustajat kui vanem nõustajat, sest vanem nõustajate töökohustused on teised ja nad tegelevad raskemate asjadega, mida mul otseselt kohe tegelikult ei lähe vaja, et siis pigem näha nagu kesktaseme nõustaja tööd rohkem.

Lisa 10. Intervjuu 6

Aeg: 11. aprill 2017

Koht: Tornimäe 2, Tallinn

Kestvus: 4 minutit ja 46 sekundit

Intervjueerija: Kerttu Virak

Intervjueeritav: Nõustaja 3

Küsija: Millal Sa panka tööle tulid ja millisel ametikohal sa töötad?

Vastaja: Tulin panka 22. veebruaril ja töötan nõustaja ametikohal.

Küsija: Miks Sa otsustasid just AS SEB Panka tööle kandideerida?

Vastaja: No praktika käigus ma tegelikult kandideerisin mitmetesse pankadesse, eelmine aasta ma olin LHV-s ja siis ma tahtsin nagu suure panga kogemust ka saada. Ja siis SEB oli esimene, kellelt ma vastuse sain ja siis kohe kui ma kirjutasin lepingule alla, tuli tegelt veel Swedist ja Nordeast ka pakkumine.

Küsija: Kuidas toimus tööandjaga suhtlus enne esimest tööpäeva?

Vastaja: Pilt tuli saata – dokumendi foto, ja siis see avaldus palga kohta, et kas tulumaks maha või mitte ja ankeet oli vaja täita.

Küsija: Et lepingu allkirjastasid kohapeal?

Vastaja: Lepingu digiallkirjaga tegime ikkagi.

Küsija: Kirjelda palun enda esimest tööpäeva ettevõttes?

Vastaja: Tulin siis hommikul siia, siis Merlega kohtusin esimesega, siis ta tegi väikse tutvustuse SEB kohta ja no siis toimus töötõendi väljastamine ja *siuksed* asjad. Siis tulin alla enda töökoha peale, siis võttis Merit, juht mind vastu, tegi ka väikse tuuri ja siis ma kohtusin enda juhendajaga ja siis hakkasin õppima.

Küsiija: Kuidas Sa kohtusid oma uute kolleegidega?

Vastaja: No otsest nagu... tutvumisõhtu tuli hiljem kui ma olin juba töötanud *veits*, aga töö käigus ikka küsisin midagi jooksvalt. Otsest tutvustamist ei olnud, igauks tutvustas ise ennast.

Küsiija: Kes ja kuidas selgitas Sulle Su tööülesandeid ja ootusi Sinule?

Vastaja: Merit. See oli ka siis esimesel päeval, kus ta rääkis ära, mida oodatakse, mida tegema peab, no ja siis õppimise käigus sai ka rohkem selgemaks, mida ma tegema hakkan.

Küsiija: Kuidas teil see õppimine üldse välja näeb?

Vastaja: Põhimõttelisel alguses lugesimegi kõik läbi ja vaatasime pealt ja tegelikult nagu kinnistuski see kõik alles siis kui me ise letis istusime ja ise reaalselt oli vaja otsima hakata. Sest lihtsalt nagu lugedes seda paljast teksti nii see nagu väga pähe ei hakka.

Küsiija: Aga letis siis olite kohe üksi või kuidas?

Vastaja: Kõigepealt oli nii, et nädala aega... ei kaks nädalat istusime nagu siis juhendaja taga, vaatasime, mida tema teeb. Siis nädala aega istus juhendaja meie taga ja siis hakkasime üksi olema.

Küsiija: Kelle poole said Sa küsimuste korral pöörduda. Oli Sul üks kindel juhendaja või kuidas?

Vastaja: No kuna minu juhendaja oli puhkusel ja siis ta oli koolis ja igal pool mujal, siis ma pöördusin kõigi poole.

Küsiija: Aga Sulle oleks meeldinud, kui oleks olnud üks kindel juhendaja?

Vastaja: Ma arvan tegelikult, et kergem on nii, kui kõikide käest küsida, sest juhendajal võib samal ajal klient olla, sest juhendajal võib samal ajal klient olla või ta võib lõunal olla ja siis ma ei saa küsida. Et on mugav nii, kui saaks mitme inimese käest küsida.

Küsiija: Kuidas Sa üldiselt kohanesid uues kohas?

Vastaja: Kiiresti ma arvan ja kergelt, no ma kohanen ise ka suhteliselt hästi ja kõik võtsid hästi vastu ja olid hästi sõbralikud. Et läks kergelt.

Küsiija: Kas ja kuidas toimus tagasiside andmine Sinu ja juhi vahel?

Vastaja: Kuna arenguestlust mul ei ole olnud veel, siis pigem lihtsalt nagu annab tulemusi ja ütleb, kuidas läheb ja. Et ikka saan tagasisidet.

Küsiija: Kui Sa mõtled nüüd tagasi, siis mida oleks saanud ettevõtte Sinu sisseelamise ajal uuele ametikohale veel teisiti teha?

Vastaja: Ma ei arvagi, et midagi teisiti oleks vaja teha. Kõik nagu sujuvalt läks kiiresti ja loogiliselt.

Küsiija: On Sul veel midagi lisada?

Vastaja: Ei ole vist. Ei no kõik oli tore ühesõnaga.

Lisa 11. Intervjuu 7

Aeg: 11. aprill 2017

Koht: Tornimäe 2, Tallinn

Kestvus: 6 minutit ja 57 sekundit

Intervjueerija: Kerttu Virak

Intervjueeritav: Assistent

Küsija: Millal Sa panka tööle tulid, millisel ametikohal Sa töötad?

Vastaja: Esimene tööpäev oli 20.02.2017. 2015 suvi olin ka SEB Suveülikoolis ligikaudu kaks kuud. Praegu töötan AS SEB Elu- ja Pensionikindlustuses juhatuse assistendina.

Küsija: Miks Sa otsustasid just AS SEB Panka tööle kandideerida?

Vastaja: Kuna Suveülikooli ajal meeldis sinne õhkkond ja inimesed. Samuti on päris mitu mu head sõpra, kes samuti Suveülikoolis olid, praegu siis nüüd SEB-s tööl.

Küsija: Kuidas toimus tööandjaga suhtlus enne esimest tööpäeva, mis tuli enne esimest tööpäeva ära teha?

Vastaja: Ainus kokkupuude enne esimest tööpäeva oli töövestlus. Erilisi tegevusi enne esimest tööpäeva ei pidanud tegema.

Küsija: Kirjelda palun enda esimest tööpäeva ettevõttes.

Vastaja: Tööle tulin bussiga. Muidugi oli tee peal just avarii olnud, mistõttu olid ummikud ning jäin ligikaudu 10 minutit hiljaks. Sellest õnneks mingit probleemi ei tekkinud... Esimesena tutvusin juhatuse assistendiga, kelle asemele ma tulin, kes oli samuti 2015. aastal Suveülikoolis ning kellega ma isegi samal korrusel antud ajal viibisin. Pärast kohalejõudmist läksime juhatuse koosolekule, kus ma end tutvustasin. Pärast seda käisime ka kõigi teiste töötajate juures, kellele ma end siis tutvustasin ja kes mulle ennast tutvustasid ja...

Kuna juht oli ka töövestlusel, siis teda ma juba teadsin varasemalt. Kui mu mälu ei peta mind, siis umbes esimesel nädalal kutsus mind enda juurde, istusime maha ja rääkisime natuke

töökorraldusest ja muust infost, mis oli vajalik. Kuna eelmine assistent oli veel olemas, siis see tegi sisseelamise tunduvalt lihtsamaks. Sain küsida nõu ning infot erinevate asjade kohta.

Küsija: Kuidas Sa kohtusid oma uute kolleegidega?

Vastaja: Eelmine assistent tegi ringkäigu ning seal tutvusin enamike töökaaslastega. Mulje oli positiivne, inimesed olid toredad ja... ja abivalmid. Suhtlus edasi läks samuti ladusalt.

Küsija: Kes ja kuidas selgitas Sulle Su tööülesandeid ja ootusi?

Vastaja: Eelmine assistent, samuti ka mu vahetu juht. Jah, et täpsemaid selgitusi jagas eelmine assistent ning usun, et sain piisavalt informatsiooni. Muidugi oli väiksemaid asju, mida ta ei jõudnud mulle rääkida või mida ma olin ära unustanud, aga ma arvan, et see on paratamatu. 3 ja pool päeva olime kahekesi koos tööl. Seega põhilised asjad sain selgeks ning ma arvan, et see ongi kõige olulisem.

Küsija: Kelle poole said küsimuste korral pöörduda?

Vastaja: Sõltuvalt ülesandest. Kuna juhatuse assistent tegeleb laias laastus kõigega, siis ei ole ühte inimest, kes teaks kõike, mis mu töösse puutub. Kui oli abi vaja, siis küsisin raamatupidajatelt, helistasin teistele assistentidele, helistasin üle-eelmisele assistendile, kes siin majas töötab või uurisin hoopiski kelleltki teiselt. Vahest ei osanud ka nemad mind aidata, kuid suunasid mind inimese poole, kes antud teemaga siis võiks potentsiaalselt tegeleda.

Küsija: Kuidas kohanesid uues kohas?

Vastaja: Nii ja naa. Eks algus ole ikka võib-olla veidi keerulisem, kuna nii tööülesanded, keskkond ja inimesed on võõrad. Samuti kui see nii-öelda väljaõpetamise periood oli, siis töötempo läks alla, mistõttu alguses oli kiire ja palju tööd.

Küsija: Kas ja kuidas toimus tagasiside andmine Sinu ja juhi vahel? Millal?

Vastaja: Kord kahe nädala jooksul on juhiga kokkusaamine, kus siis arutame erinevaid tegevusi ja olukordi.

Küsiija: Mõeldes tagasi, mida oleks ettevõte Sinu uuele ametikohale sisseelamise ajal saanud teisiti teha?

Vastaja: Ei usu, et otseselt oleks võimalik seda olnud paremini teha. Kindlasti hindan seda, et eelmine assistent oli mõned päevad koos minuga tööl, et ma põhitegevused selgeks saaks.

Küsiija: On Sul veel midagi lisada?

Vastaja: Ei ole.

Lisa 12. Intervjuu 8

Aeg: 12. aprill 2017

Koht: Tornimäe 2, Tallinn

Kestvus: 11 minutit ja 16 sekundit

Intervjueerija: Kerttu Virak

Intervjueeritav: Jurist

Küsija: Millal sa panka tööle tulid ja millisel ametikohal Sa töötad?

Vastaja: Nii, panka ma tulin 15. veebruaril 2017 ja töötan õigusdivisjonis investeerimisteenuste juriidilises osakonnas juristina.

Küsija: Miks otsustasid just SEB Panka tööle kandideerida?

Vastaja: Mul on alati SEB tundunud olevat selline tore ettevõtte. Noh see üldine kuvand on selline, nii naljakas, kui see ka pole. Maine on hea sellel ettevõttel. Enne ma töötasin advokaadibüroos, mõnda aega olin vabakutseline. Ja siis ma eelmisel kevadel kandideerisin, siis too hetk ma ei saanud vastu võtta seda töökohta ja siis üks hetk mulle lihtsalt pakuti uuesti. Ja see kaalutus siis pigem oligi see, et mul see kokkupuude hilisemalt ja kandideerimise ajal on olnud väga positiivne ja see positiivne kuvand kinnistus. Ja see valdkond, noh palgandus üldse, tundus mulle ka nagu mitte kitsalt vaid õiguslikult huvi pakkuv vaid ka laiemas mõttes tuttus selline huvitav ärivaldkond. Ega ma ei oskagi paremat põhjust öelda.

Küsija: Kuidas toimus tööandjaga suhtlus enne esimest tööpäeva, mis tuli enne ära teha?

Vastaja: Enne esimest tööpäeva suhtlus, jah... see puudutas nüüd töölepingut ja seal oli vaja ka teha neil see turvakontroll ja need olidki sellised ametlikku laadi asjad, mis me enne korda pidime ajama ja mille teemal me suhtlesime.

Suhtlemine oli SEB poolt väga aktiivne, mis oli tore, sellepärast, et näha oli, et tööandja tahtis kohe need asjad niimoodi korda ajada. Igas ettevõttes nii ei toimu alati, et vahest on ka nii, et

töölepingut sõlmitakse hiljem, onju, aga mulle see meeldis, et positiivne, kõik asjad eelnevalt korda, enne, kui üldse esimene tööpäev on. Ja noh see läks kõik sujuvalt, mul tuli siin veel enda poolt mõned asjad, noh, korda ajada, nagu foto tegemine ja sellised asjad, et... Personaliosakonnaga suhtlesin ja siis oma selle ülemusega ka ja no personaliosakond väga sujuvalt seda asja juhtis.

Küsija: Palun kirjelda enda esimest tööpäeva. Kuidas Sa siia jõudsid, kuidas Sa teadsid, kuhu tulla, kes Sind vastu võttis?

Vastaja: Mu otsene juht andis mulle teada, mis kell ma pean ilmuma. Valvelauas oli minu nimi teada antud. Töötõendi ma sain hiljem üles tulles, käisin kohe personaliosakonnas, sain töötõendi, siis sellega ka liikumisvõimaluse majas onju.

Siis tegelikult tutvusingi oma divisjoni inimestega, et mu vahetu juht võttis mu käekõrvale ja siis me käisimegi järjest kabinetid läbi. Meeldis see, et läksime kohe, vaatasime ka need divisjonid ja need inimesed üle, kellega mul noh pidi hakkama nagu lähem tööalane nagu suhtlemine. Et Privaadis ja siis veel mõnes osakonnas. Et sellemõttes hoolitseti küll minu ees nagu korralikult Töövahendid ja kõik need asjad, ei olnud palju vaja küsida. Inimesed ise tulid juba küsima, et kuule kas sul seda on vaja, kas sul see on olemas, et ei olnudki nagu sellist hetke, et mis ma nüüd pean tegema, et enne jõuti juba küsimusega ette.

Küsija: Kui Sa nüüd majja tulid, kas keegi tuli Sulle alla vastu ka või Sa läksid ise otse personali või juhi juurde?

Vastaja: Mind oodati siin üleval õigel korrusel ukse peal, seda küll, sest alt turvatöötaja teavitas, et vot ma nüüd tulen ja siis oli juht mul vastas seal ukse peal.

Küsija: Sellest Sa juba rääkisid, kuidas Sa uute kolleegidega tutvusid. Et tutvumisõhtut kui sellist ei olnud?

Vastaja: Ei olnud ja ausalt öeldes ma väga kunagi sellise asja järgi vajadust ei ole tundnud ka. Sest pigem ongi, et töö käigus saab õppida tundma inimesi.

Küsija: Kes ja kuisas selgitas Sulle Su tööülesandeid ja ootusi?

Vastaja: Mulle tegelikult valdkonda ja minu nii-öelda ülesandeid tutvustasid juba nii minu vahetu juht eelnevalt, kui ma selle jah-sõna ütlesin siia tulekuks. Kohtumised olid juba, kolm

kohtumist oli erinevate inimestega... Siis juba räägiti ja siis hea oli see, et see inimene, kelle kohale ma tulin, kes pidi lahkuma pangast uuele töökohale, temaga mul oli kaks nädalat kattuvat aega ja ma sain tema käest küsida ja seda infot nii-öelda üle võtta. Et see tööülesannete üleandmine ja teatavaks tegemine ja sisseelamine, see oli minu meelest ka väga sujuvalt korraldatud. Oligi see, et ise olid aktiivne ja teised olid aktiivsed.

Küsija: Ta oligi Sul siis nii-öelda juhendaja?

Vastaja: No pigem ikkagi see asjade üleandmine, et mitte nii väga juhendamine, aga mis on pooleli olevad asjad ja mis on praegu nagu eriti töös ja pigem sellise info saamine nüüd nagu selle töötaja käest siis, kes ära läks. Aga juht jah, nemad siis üldistes asjades andsid teavet.

Küsija: Kelle poole Sa said üldse pöörduda kui Sul küsimusi oli? Kas Sulle oleks meeldinud, kui oleks olnud selline üks kindel mentor, kes on Sulle määratud?

Vastaja: Mulle tegelikult meeldib iseseisvalt küll asju ajada, aga see mulle ikkagi meeldis, et juht oli väga toetav. Ta aeg-ajalt küsis, kas mul on kõik olemas, kas mul on puudu midagi, et selline... Isegi, kui ma sain need asjad ise ära aetud, see oli ikkagi hea, et keegi tundis huvi. Sest, et siis sa näed, et noh, ongi mingi küsimus hetkel, mille lahendamiseni ei ole veel ise jõudnud, aga keegi juba küsib, siis sa saad ise niimoodi paar juhtnööri küsida niimoodi jooksvalt, et... Võib-olla see ongi see inimlik huvi üles näitamine hästi hea, et kui huvi üles näidatakse, et mitte nii, et saa nüüd ise hakkama ja otsi ja... Noh, siis kuidagi see õhkkond ei ole võib-olla nii tore.

Küsija: Kuidas Sa üldiselt kohanesid uues kohas?

Vastaja: Ma arvan, et kergelt, sellepärast, et... Valdkond ei olnud tuttav, jurist küll, aga ma selles valdkonnas varem ei ole töötanud, mis puudutab nüüd pangandust ja finantsõigust. Aga kohanemine on minumeelest lihtne olnud, isegi vaatamata sellele, et ma tulin väiksest organisatsioonist, et ma ei ole nii suures organisatsioonis... noh, kunagi jah 9 kuud päris noorena ma töötasin ministeeriumis, aga noh, tegelikult ma olen ikkagi väikeses organisatsioonis töötanud ja võib öelda, et vaatamata sellele, et see organisatsioon on suur ja võiks ju... ja mida ma ka mõtlesin, et siin võib-olla on suhtlemine väga selline impersonaalne ja sa suhtled võib-olla väga ainult oma lähedaste kolleegidega, kellega sa igapäevaselt koos oled. Aga ei, tegelikult on minumeelest, mul on siamaani see mulje, et noh nagu elu on

kinnitanud seda muljet, et tegelikult siin pangas minumeelest inimesed suhtlevad väga aktiivselt, isegi kui sa nagu tööalaselt ei puutu kokku, sa tunned juba kasvõi liftis või... inimesed ütlevad tere ja see selline ühine õhkkond on olemas siin. Et ei ole nii, et kui sa minu osakonnas ei ole, siis sind ei ole minu jaoks nagu väga olemas, et ole või teisest asutusest, et sama asi onju. Aga ei, selline ühine töötajaskond, selline ühine tunne on olnud algusest peale.

Küsija: Kuidas tagasiside andmine on toimunud sinu ja juhi vahel?

Vastaja: Need on nii, et meil on sellised tema algatusel... me seadsime sisse sellise rutiini, et korra nädalas me teeme omavahel nõupidamise ja seda me alguses tegime, nüüd hiljem on osutunud idegi... alati ei ole osutunud see vajalikuks, sest me jooksvalt nii palju isegi suhtleme isegi nendel tööalastel teemadel kogu aeg, et ei ole sellist eraldi aega isegi vaja, et no nagunii igapäevaselt lahendame need juba ära. Aga no see rutiin on meil praegu ikkagi kalendris olema, et me saame nädalas selle kokkulepitud aja nagu alati nii-öelda ette võtta ja rääkida sel ajal kui vaja pikemalt.

Küsija: Kui Sa nüüd tagasi mõtled enda sisseelamisele, siis kas ettevõtte oleks saanud teha midagi teisiti?

Vastaja: Ausalt öeldes ma ei oska midagi küll, midagi muud tahta. Selles mõttes, et tõesti, väga, väga hinne viis pluss minumeelest, ma ei ütle seda niisama. Sest ma arvasin, et ma olen raske kohaneja, aga siin tõesti kuidagi väga kergesti läks kõik. Just see õhkkond üldiselt, üldine õhkkond, et see... Isegi vahel ikka tuleb mingeid väikseid konarlusi ette onju, ei leia üht või teist asja, aga kui inimesed tahavad aidata, siis on kõik hästi, siis sa saad ka selle asja korda.

Küsija: Mul rohkem küsimusi ei ole, kas Sul on rohkem midagi lisada?

Vastaja: Ei, mul ei ole.

Ma ei tea, mina ei eelda sellised liigseid liigutusi. Et piisab sellest, kui on tööalane õhkkond hea ja sellien tööalane suhtleime on tore. Et ei ole vaja mingisuguseid kingitusi või õhtuid või selliseid asju, et kuidagi oma vabal ajal tahaks omi asju teha, et muidu paned oma vaba aega tööasjadele kinni, sellised väga suured pidustused või üritused ja asjad... Et tööalaselt saab ka kohtuda ja tutvuda inimestega.