

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kerttu Lilian Kaliste

**SISSEELAMISPROGRAMMI TÕHUSUS TÖÖTAJATE  
HOIDMISEL EHITUSSEKTORIS**

Magistritöö

Õppekava Personalijuhtimine

Juhendaja: Maris-Zernard Vilson

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11992 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kerttu Lilian Kaliste .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 210672HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kerttulilian@gmail.com

Juhendaja: Maris-Zernard Vilson

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: /lisatakse ainult lõputöö puhul/

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
ABSTRACT .....	6
SISSEJUHATUS .....	7
1. TEOREETILISED KÄSITLUSED .....	10
1.1. Uue töötaja sisseelamise olemus .....	10
1.2. Sisseelamisprogrammi tähtsus ja vajalikkus .....	13
1.3. Personali voolavus ehitussektoris .....	14
1.4. Personali hoidmise ja sisseelamisprogrammi seosed .....	18
1.5. Sisseelamisprogrammi kavandamine .....	20
2. EMPIIRILINE UURING.....	24
2.1. Uurimismeetod .....	24
2.2. Valim ja uurimuse käik.....	25
2.3.1. Valimi moodustamine.....	25
2.3.2. Andmete kogumine.....	26
2.3.3. Küsimustikule vastajad.....	27
3. UURINGU TULEMUSED.....	30
3.1. Sisseelamist toetavate tegevuste kaardistamine .....	30
3.2. Sisseelamist toetavate tegevuste olulisus .....	33
3.3. Sisseelamisprotsessi tõhusus .....	35
3.4. Vastanute ettepanekud .....	42
3.5. Analüüs ja järeldused.....	43
3.6. Ettepanekud ja soovitused edasisteks uuringuteks .....	47
KOKKUVÕTE .....	51
SUMMARY.....	54
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	57
LISAD .....	61
Lisa 1. Uue töötaja sisseelamisprogrammi kontroll-nimekiri .....	61
Lisa 2. Küsitlusankeet.....	63
Lisa 3. Küsitlusankeet vene keeles .....	67
Lisa 4. Intervjuu küsimused.....	72
Lisa 5. Ankeedi tulemuste andmeanalüüs .....	73

Lisa 6. Intervjuude <i>cross-case</i> analüüs .....	75
Lisa 7. Lihtlitsents .....	83

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk on leida võimalused ehitussektori tööjõu voolavuse vähendamiseks sisseelamisprogrammi arendamise abil. Eesmärk tuleneb uurimisprobleemist, milleks on kõrge tööjõu voolavuse tase ehitussektoris. Töö tausta avamiseks antakse ülevaade sisseelamisprotsessi olemusest ja tähtsusest, personali voolavuse problemaatilisusest ehitussektoris, sisseelamisprotsessi ja töötajate hoidmise seostest ning sisseelamisprotsessi kavandamise põhimõtetest.

Andmete kogumiseks rakendati kombineeritud uuringumeetodit. Empiirilise kvantitatiivuuringu läbiviimiseks edastati küsimustik ehitusettevõtte X uutele töötajatele, kes on organisatsiooniga liitunud viimase kahe aasta jooksul. Ligikaudu pool valimist ehk 43% töötajatest olid antud perioodi jooksul juba ettevõttest lahkunud. Küsimustikule laekus 38 vastust ehk vastamismääraks kujunes 34%. Kvalitatiivse meetodi ehk poolstruktureeritud intervjuude abil avati kahe ehitusettevõtte, ettevõtte X ja ettevõtte Y, personalijuhtide seisukohti sisseelamisprotsessi olemuse ja tõhususe osas.

Uuringu tulemustest selgus, et ettevõttes X puudub formaalne sisseelamisprogramm. Hoolimata sellest ollakse siiski pigem rahul olemasoleva sisseelamisprotsessiga. Võib öelda, et sisseelamisprotsessi peamiseks puuduseks on juhendamine — personaalse arenguplaani koostamine, eesmärkide püstitamine, koolitustele suunamine, juhendaja/mentori määramine. Ühtlasi selgus, et töötaja töölt lahkumise kavatsust mõjutavad eelkõige tööga rahulolu ja töösuhete kvaliteet, sisseelamisprogrammi tõhusus on väiksema kaaluga töötajate hoidmisel. Seega tõhus sisseelamisprogramm on eelkõige vahend tööga rahulolu tekitamiseks, mis omakorda aitab töötajaid hoida. Sisseelamisprogrammi koostamisel ja elluviimisel on oluline aktiivselt kaasata juhte, ühtlustada vastutajate tegevusi, muuta juhendamine töötajasõbralikumaks, toetada töötaja sotsialiseerumist ja arengut ning süstematiseerida tagasisidestamine. Samuti tuleks kasutada tulemuslikkuse indikaatoreid, et regulaarselt hinnata ja analüüsida sisseelamisprotsessi tõhusust.

Võtmesõnad: sisseelamisprotsess, tööjõu voolavus, töötajate hoidmine, ehitussektor.

## **ABSTRACT**

The purpose of this thesis is to find ways to reduce the labor turnover in the construction sector by unraveling onboarding program development. Therefore the research problem is the high level of labor turnover in the construction sector. The theoretical section contains an overview of the nature and importance of the onboarding process, describes the problematic nature of employee turnover in the construction sector, the connections between the onboarding process and the retention of employees and also some principles for planning the onboarding process.

The author used a combined study method to collect the data. For the purpose of the empirical quantitative study, a questionnaire survey was conducted among the new employees (joined in the last two years) of the construction company X. About half of the sample, 43% of the employees, had already quit their jobs during this period. The survey received 38 responses, i.e. the response rate was 34%. The qualitative method involved semi-structured interviews with the human resources managers of company X and company Y.

The results of the study showed that company X does not have a formal onboarding program. Nevertheless, employees are rather satisfied with the existing onboarding process. The main disadvantage of the onboarding process is related to employee development — creating a personal development plan, setting goals, referring to trainings, appointing a supervisor/mentor. It also turned out that employee's turnover intention is primarily influenced by job satisfaction and workplace relationship quality, the effectiveness of the onboarding program is less influential in retaining employees. Thus, an effective onboarding program is mainly a way of creating job satisfaction, which helps to retain employees. When designing and implementing an onboarding program, it is important to actively involve managers, unify the activities of supervisors/mentors and make them more employee-friendly, support the socialization and development of new employees and systematize feedback process. It is also important to use performance indicators to regularly assess and analyze the effectiveness of the onboarding process.

Keywords: onboarding, labor turnover, employee retention, construction industry.

## SISSEJUHATUS

Ehitussektori tööjõu volavus on olnud läbi aegade traditsiooniliselt kõrge tasemega. Tuleb tõdeda, et ehitustöölised seisavad silmitsi suhteliselt nõudliku töökeskkonnaga — ohtlikud ja pingelised töötingimused ning pidevalt muutuv töögraafik (ootamatud lähetused, öötöö ja ületunnid). Antud tegurid võivad kahtlemata soodustada töötaja lahkumiskavatsust, kuid huvitaval kombel on leitud, et isegi olulisemat rolli mängivad töösuhted juhi ja kolleegidega (Ayodele *et al.* 2020). Ühtlasi võib lahkumiseks anda tõe juhi vähene kaasatus töö algusfaasis ehk ebapiisav juhendamine või töörolli selgitamine (Ongori 2007 viidatud Ayodele *et al.* 2020). Võib öelda, et antud tööstusharu seisab silmitsi süveneva tööjõu puudusega, mille tõttu suureneb ka konkurents (noorte) talentide üle. Organisatsioonid, mis suudavad säilitada kvalifitseeritud töötajaid, omavad selget konkurentsieelist. Ühest küljest on keeruline sobivaid töötajaid värvata, samas on parajaks katsumuseks ka olemasolevate töötajate hoidmine. Tuleb tõdeda, et nooremaealiste töötajate lahkumise risk on suurem kui vanaemaealistel (Chen *et al.* 2010 viidatud Emiroğlu *et al.* 2015, 390). Antud asjaolu on tingitud eelkõige põlvkondlikest erinevustest ning tänapäeva muutlikust töökultuurist. Tänapäeva noor on palju nõudlikum ja ühtlasi ka teadlikum turutingimuste osas, mis seab tööandja osas ka kõrged ootused.

Rahuloleva ja pühendunud personali areng saab alguse põhjalikust sisseelamisprogrammist (ingl. *onboarding*). Sisseelamisprogrammi teadlik ja süstemaatiline rakendamine aitab uuel töötajal kiiremini ja sujuvamalt organisatsiooni sulanduda (Graybill *et al.* 2013, 201-202). Põhjaliku infovahetuse ja toetavate tegevuste läbi väheneb uue rolli ja organisatsiooni tundmaõppimise aeg (Becker, Bish 2019, 1). Lisaks jõuab uus töötaja kiiremini oma potentsiaali rakendamiseni, kasvab produktiivsus, usaldus, pühendumine ja ühtlasi ka soov organisatsioonis jätkata (Snell 2006, 33). Lahkumistõenäosuse vähenemine tähendab omakorda kulude kokkuhoidu, sest kaob töötaja asendamise ja järjekordse värbamise vajadus (Becker, Bish 2019, 1). Sellest tingituna võib öelda, et äärmiselt oluline on tegeleda olemasolevate töötajate hoidmisega. Tõhus ja läbimõeldud sisseelamisprogramm on hea tööriist, mille abil toetada töötaja kohanemisprotsessi ning suurendada töötaja pühendumust oma töökoha ja ametipositsiooni suhtes. On leitud, et efektiivne sisseelamisprogramm on sügavalt põimunud töötaja tööga rahuloluga, mis võib omakorda aidata

töötajaid hoida (Saks 1996 viidatud Meyer, Bartels 2017, 13). Seega on oluline uurida, millised sisseelamisprogrammi tegevused suurendavad töötaja tööga rahulolu ning tekitavad tööandja suhtes lojaalsust.

Võib öelda, et paljud organisatsioonid ei tegele sisseelamise hõlbustamisega teadlikult ning rakendatakse eelkõige kohustuslikke tegevusi: juhendamine, tööohutusega seotud info jagamine, töökoha ja töövahendite tutvustamine (Bauer 2011, 2). Sellest tulenevalt soovis autor kaardistada, millised on ehitusettevõtete sisseelamise praktikad, milliseid tegevusi töötajad väärtustavad ja kuidas hinnatakse protsessi efektiivsust. Ühtlasi uuriti, kas reaalses tööpraktikas mõjutab sisseelamisprotsessi edu töötajate tööga rahulolu, töösuhete kvaliteeti ning töölt lahkumise kavatsust.

Töö keskseks uurimisprobleemiks kujunes kõrge tööjõu voolavuse tase ehitussektoris. Sellest tulenevalt on töö eesmärgiks leida võimalused ehitussektori tööjõu voolavuse vähendamiseks sisseelamisprogrammi arendamise abil.

Lähtuvalt töö eesmärgist on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

1. Milliseid sisseelamist toetavaid tegevusi rakendatakse töötaja tööle asumisel?
2. Milliseid sisseelamist toetavaid tegevusi peetakse oluliseks?
3. Milline on töötajate hinnang olemasolevale sisseelamise protsessile?
4. Kas sisseelamise protsessi edu mõjutab töötajate tööga rahulolu, töösuhete kvaliteeti ning töölt lahkumise kavatsust?

Magistritöö eesmärgi täitmiseks rakendati kombineeritud uuringumeetodit. Kvantitatiivse osa tarbeks viidi läbi ankeetküsitlus ehitusettevõtte X uute töötajate (liitunud perioodil 01.01.2020-01.01.2022) seas. Kvalitatiivne meetod hõlmas poolstruktureeritud intervjuusid ettevõtte X ja ettevõtte Y personalijuhtidega.

Töö esimene peatükk annab ülevaate sisseelamisprotsessi ja tööjõu voolavusega seotud teoreetilistest lähtekohtadest: sisseelamisprotsessi olemusest ja tähtsusest, personali voolavuse problemaatilisusest ehitussektoris, sisseelamisprotsessi ja töötajate hoidmise seostest ning sisseelamisprotsessi kavandamise põhimõtetest. Teine peatükk kirjeldab empiirilise uuringu metoodikat. Kolmandas peatükis on välja toodud uuringu tulemused, tulemuste põhjal tehtud



järeldused ja ühtlasi ka autori ettepanekud. Töö kokkuvõte kajastab uuringu olulisemaid tulemusi ja järeldusi.

# 1. TEOREETILISED KÄSITLUSED

Esimeses alapeatükis kirjeldatakse uue töötaja sisseelamisprotsessi tausta ja olemust. Teises alapeatükis selgitatakse sisseelamisprogrammi tähtsust ja vajalikkust. Kolmas alapeatükk toob esile töötajate volavuse problemaatilisuse ehitussektoris. Järgnevalt tuuakse välja, millised seosed esinevad sisseelamisprogrammi ja töötajate hoidmise vahel. Viimases alapeatükis antakse raamistik sisseelamisprogrammi koostamiseks.

## 1.1. Uue töötaja sisseelamise olemus

Sisseelamisprotsessi (ingl. k. *onboarding*) definitsiooni kujunduse puhul eksisteerib arvukalt erinevaid püüdlusi, mis on sisu poolest suhteliselt sarnased, kuid siiski pisut erinevad rõhuasetuse poolest. Võib öelda, et töötaja sisseelamine on protsess, mille käigus tutvustatakse uuele töötajale organisatsiooni visiooni, missiooni ja väärtuseid (Fyock 2009 viidatud Graybill *et al.* 2013, 201). Antud mõiste on suhteliselt kitsas ja keskendub organisatsiooni põhimõtete tutvustamisele. Seevastu teiste teoreetikute nägemuses hõlmab sisseelamisprotsess uue meeskonnaliikme värbamist, vastuvõtmist ja kollektiivi sulandumise kiirendamist (Bradt, Vonnegut 2009 viidatud Graybill *et al.* 2013, 201). Kusjuures selle käsitluse puhul pole oluline, kas tegemist on organisatsioonisisese töötaja või hoopis välise kandidaadiga. Sisseelamist on ka defineeritud kui protsessi, mille käigus uus töötaja aklimatiseerub oma tööga, omandades uusi teadmisi, oskuseid, võimeid ja käitumismustreid, mis on vajalikud tõhusaks toimimiseks (Karambelkar, Bhattacharya 2017, 5). Lisaks võib öelda, et sisseelamine on hoopis strateegiline vahend, mille abil muudetakse uute töötajate teadmised ja oskused tootlikkuseks (Snell 2006, 32).

Sisuliselt viitavad kõik mõisted sellele, et sisseelamisprotsessi kaudu peaks uus töötaja kohanema organisatsiooni ja oma tööga. Samas annab Snell'i käsitlus sisseelamisele uue mõõtme – sisseelamise rakendamine kui strateegiline tegevus. Ühtlasi tuleb mängu töötajate tootlikkuse suunamine ja toetamine, mis on seotud ka sisseelamisprotsessi peamise eesmärgiga — aidata uuel organisatsiooni liikmel saada tulemuslikuks töötajaks, võimalikult kiiresti ja efektiivselt (Tamkõrv 2020).

Uue töötaja sisseelamisele pühendatud kirjandus puudutab ka sotsialiseerumise nähtust. Sotsialiseerumine (ingl. k. *socialization*) on eluaegne ja kestev protsess, mille käigus inimene omandab kultuuri, õpib tundma ennast ja oma sotsiaalset karakterit (Hess et al. 1993 viidatud Mürsepp 2000, 69). Sellest lähtuvalt võib öelda, et sotsialiseerumine toimub juba sisseelamise ajal, kuid jätkub ka pärast sisseelamisprotsessi lõppu. Sisseelamine on eelkõige ajutine ja ajaliselt piiritletud protsess. Siinkohal on oluline märkida, et sotsialiseerumine toimub ka nende töötajate puhul, kes on juba pikaajaliselt organisatsioonis töötanud (*Ibid.*).

Hoolimata sellest, et sisseelamisprotsessi ja sotsialiseerumist käsitletakse tihti sünonüümidena, on mõned teoreetikud seisukohal, et oluline on antud termineid eristada. Sotsialiseerumine viitab eelkõige nendele protsessidele, mis toimuvad uue töötajaga, mil liitutakse uue organisatsiooniga ja tutvutakse võõra keskkonnaga. See tähendab seda, et sotsialiseerumise kontekstis on oluline eelkõige töötaja vaatenurk ehk kuidas töötaja organisatsioonis uusi suhteid loob. Kontrastiks leitakse, et sisseelamisprotsessi temaatika fookuses on seevastu organisatsioonilised tegevused, mida rakendatakse sotsialiseerumise hõlbustamiseks. Kokkuvõtteks võib öelda, et antud protsesside peamine erinevus seisneb selles, et sisseelamine on kirjeldatud organisatsiooni vaatenurgaks, sotsialiseerumine töötaja seisukohast. (Klein *et al.* 2015 viidatud Becker, Bish 2019, 2-3)

Võib öelda, et sisseelamine sisaldab suurel määral sotsialiseerumise protsessi elemente, kuna uue organisatsiooniga liitudes asub töötaja looma uusi sidemeid ja suurendama oma professionaalset sotsiaalvõrgustikku (Cable *et al.* 2013). Sisseelamisel on selge sotsiaalne roll — kui organisatsiooni uus liige saab vabalt tutvuda kolleegidega, siis see aitab luua kuuluvustunnet ning tunda end teretulnuna (Bauer, Erdogan 2011, 51).

Ühtlasi ei tohiks sisseelamisprotsessi (ingl. k. *onboarding*) ajada segamini orientatsiooni protsessiga (ingl. k. *orientation*). Orientatsioon on diskreetne ja individuaalne, mille eesmärgiks on jagada uuele töötajale esmaseid teadmisi organisatsioonist ja korrastada dokumendihaldust – töötaja täidab vajalikud vormid, dokumendid (Graybill *et al.* 2013, 201). Orientatsiooni eest vastutab personaliosakonna esindaja (*Ibid.*). See tähendab seda, et teised organisatsiooni üksused ei ole sellesse protsessi kaasatud. Seevastu on sisseelamisprotsessiga seotud ka teised organisatsiooni liikmed – töötaja juht, mentor, kolleegid (*Ibid.*). Tuleb tõdeda, et paljud organisatsioonid piirduvadki üksnes orientatsiooniga, kuna seda on võrreldes sisseelamisega oluliselt kergem teostada (Noe *et al.* 2020, 236).

Sisseelamisprogrammi optimaalse kestvuse osas ollakse siiski eriarvamusel. Levinud arvamuse kohaselt võiks sisseelamisprogrammi pikkus olla kolm kuni kuus kuud. Esimese 30 päeva jooksul saab uus töötaja aimduse, kas ta tunneb end organisatsioonis teretulnuna (Lynch, Buckner-Hayden 2010, 23). Kuue kuu jooksul võtab ta aga vastu otsuse, kas ta soovib organisatsioonis jätkata (*Ibid.*). Samuti on ka uuringud näidanud, et kõige kriitilisemad momendid kerkivad esile esimese kolme kuu ehk 90 päeva jooksul ning antud periood määratleb uue töötaja tulemuslikkuse uuel töökohal (Watkins 2013 viidatud Sharma, Stol 2020). See tõttu võib öelda, et minimaalne sisseelamisprogrammi kestvus võiks olla kolm kuud. Üldjuhul saavutavad töötajad teatud funktsionaalsuse esimese kolme kuu jooksul, mil mõistetakse peamisi organisatsioonilisi regulatsioone ja protseduure. Paraku pole antud periood piisav, et jõuda töösoorituste osas täieliku tulemuslikkuseni (Anderson *et al.* 1996 viidatud Lynch, Buckner-Hayden 2010, 22-23). Samas ei pea sisseelamisprogramm olema standardne kõikide ametikohtade lõikes, kuna lähtuvalt tööülesannete keerukusest ja vastutuse ulatusest võib võimekuse saavutamine võtta rohkem aega. On leitud, et lihttöölised vajavad sisseelamiseks umbes kaheksa nädalat, spetsialistid vajavad ligikaudu 20 nädalat (Boettcher 2009, 7). Ideaalis võiks sisseelamisprogramm olla ikkagi võimalikult pikaajaline ja sisaldada konkreetset raamistikku, mida saaks kohandada vastavalt uue tulija vajadustele.

Hoolimata sellest, et ametlikult saab uue töötaja sisseelamisprotsess alguse esimesel tööpäeval, tuleks sisseelamist toetavate tegevustega alustada juba enne tööle asumist. Mõned teoreetikud on isegi seisukohal, et sisseelamisprotsess saab alguse juba värbamise etapis (Krasman 2015; Solinger *et al.* 2013, 1642). Kui tööandja on andnud töötajale n-ö rohelise tule, on tõenäoline, et töötaja kogeb erinevaid emotsioone ja mõtteid (elevus, hirm, teadmatuse) enne tööle asumist. Selleks, et pakkuda vajalikku tuge, tuleks sisseelamisprogrammiga alustada juba enne esimest tööpäeva.

Protsessi haldamise lihtsustamiseks on loodud ka näidiskava, kuhu on koondatud kokku olulised tegevused, mida võiks rakendada enne tööle asumist, esimesel tööpäeval/töönädalal ja järgneval perioodil (vt Lisa 1). Antud kontroll-nimekiri on spikriks eelkõige uue töötaja otsesele juhile. Personaliosakonna ja juhi vastutuse ulatus sõltub organisatsioonis kasutuselolevast tööjaotusest.

Sisseelamisprogrammi tuleks kindlasti lisada ka regulaarsed tagasiside küsitlused või üks-ühele vestlused juhiga. Võib öelda, et tagasiside on vajalik nii organisatsioonile kui ka töötajale. See võib anda väärtuslikku sisendit selle kohta, kuidas tööprotsesse efektiivsemaks muuta või millistele valdkondadele tuleks rohkem tähelepanu pöörata (Graybill *et al.* 2013, 202). Kui

tagasiside toimub kahesuunaliselt, saab ka töötaja infot, kuivõrd hästi on ta suutnud kohaneda organisatsiooni vaatest ning millised on potentsiaalsed arengukohad. Lisaks aitab positiivne tagasiside vähendada stressitaset, suurendada tööga rahulolu, mis omakorda muudab töötajad tööandja suhtes lojaalsemaks (Kleinbeck *et al.* 1990 viidatud Hee, Ling 2011, 1061). Tagasisidestamine ja tulemuslikkuse hindamine on sisseelamisprotsessis eriti oluline noortele, eelkõige Z-generatsiooni esindajatele. Z-generatsiooni liikmeteks peetakse inimesi, kes on sündinud peale 1995. aastat (Chillakuri 2020, 1278). On leitud, et antud põlvkonna noored eelistavad regulaarseid ja tähenduslikke vestlusi oma otsese juhiga, et mõista oma prioriteete, fookust ja panna paika konkreetset eesmärgid järgneva perioodiks (*Ibid.*). Noortele on kiire ja õigeaegne tagasiside oma tulemuslikkuse kohta lausa hädavajalik, et õppida ja keskenduda valdkondadele, mis vajavad arendamist ja täiustamist (*Ibid.*). Eelistatakse saada tagasisidet esimesel võimalusel, mitte kauaoodatud aastavestlusel.

## **1.2. Sisseelamisprogrammi tähtsus ja vajalikkus**

Varasemad empiirilised uuringud on kinnitanud mitmeid positiivseid tulemusi, mis tulenevad tõhusast sisseelamisprogrammist. Võib öelda, et sisseelamisprogrammi oluline funktsioon on toetada töötaja sotsialiseerumist ja sulandumist organisatsioonikultuuriga. Lisaks sellele aitab efektiivne programm suurendada töötaja tootlikkust mitmel erineval moel. Sisseelamisprogramm aitab kiiremini viia vastavusse töötaja ja ettevõtte eesmärgid (Cesario, Chambel 2019, 1466). Pideva kommunikatsiooni kaudu kasvab töötaja informeeritus töö sisu ja oma rolli osas, mis on eelduseks töösoorituse paranemisele ja organisatsiooni eesmärkide saavutamisele (Becker, Bish 2019, 1).

Tõhusa sisseelamisprogrammi abil on võimalik vähendada personali voolavust. Teoreetiliste käsitluste kohaselt võib töötaja lahkumine töösuhte algusjärgus olla tingitud järgnevatest põhjustest (Tamkõrv 2020):

- puudulik sisseelamise planeerimine;
- töötaja ei mõistnud talle ja tema tööle esitatavaid nõudeid;
- töö ei vastanud töötaja ootustele;
- töötaja ei sobitunud kolleegidega, tiimiga või organisatsiooni kultuuriga;
- töötaja ei tundnud end organisatsioonis teretulnuna.

Läbimõeldud sisseelamisprogrammi abil on võimalik antud probleeme ennetada. Oluline on pöörata tähelepanu nii formaalsetele kui ka sotsiaalsetele sisseelamise komponentidele. Ligikaudu 60% uutest töötajatest on seisukohal, et saadud töö ei vasta nende ootustele, mistõttu tuntakse end justkui petetult (Harpelund 2019, 13-14). Seetõttu on oluline, et ettevõtte esindajad on juba värbamisfaasis võimalikult ausad ja täpsed, et töötaja saaks reaalse ettekujutuse tulevast ametikohast (Bauer, Erdogan 2011, 56). Ühtlasi on tähtis, et kommunikatsioon oleks järjepidev ja ühtne ka peale tööle asumist, et töötaja saaks hea ettekujutuse oma rollist kui ka organisatsioonist (Graybill *et al.* 2013, 202).

Sisseelamisprotsessi toetamine on ka suurepärane vahend, mille abil tagada värbamisprotsessi kui investeringu tasuvust ning tagada, et uued töötajad jõuaksid oma täieliku potentsiaalini (Becker, Bish 2019, 1). Selle tõttu võib öelda, et tõhusa sisseelamisprogrammi kavandamine on äärmiselt oluline ja vajalik personalijuhtimise funktsioon. Uuringud näitavad, et uue töötaja tööle võtmise tasuvuspunkt saabub umbes kuue kuu pärast peale töötaja tööle asumist (Harpelund 2019, 13). See tähendab seda, et alles kuue kuu pärast on uus töötaja ära katnud värbamise, juhendamise/koolitamise kulud (*Ibid.*). On leitud, et umbes 25% uutest töötajatest lahkuvad organisatsioonist esimese aasta jooksul (*Ibid.*). Kusjuures nendest lahkunud töötajatest omakorda 25% lahkuvad juba sisseelamise alguses ehk esimese 45 päeva jooksul (*Ibid.*). Sellest võib järeldada, et töötajate asendamine on organisatsiooni jaoks üpris kulukas. 2017. aasta uuringu kohaselt on töötaja asendamise ligikaudne kulu 33% töötaja aastapalgast (Otto 2017). Lisaks värbamise ja töötaja koolitamisega seotud kuludele võib kõrge personali voolavus mõjutada ka teiste tööliste produktiivsust ja kaasatust (Smith 2021). Seega on organisatsioonil mõistlik panustada ja investeerida töötajate hoidmise strateegia ja sisseelamisprogrammi loomisesse, et vähendada töötajate asendamisega seotud kulusid.

### **1.3. Personali voolavus ehitussektoris**

Tööjõu voolavus (ingl. k. *labor turnover*) viitab teatud arvule või protsendile, mis väljendab töötajate kogumit, kes on organisatsioonist lahkunud konkreetse ajaperioodi jooksul (Price 1977 viidatud Dodanwala, Santoso 2022, 1778). Töötajate liikumismäära hindamine võimaldab hinnata ka organisatsiooni jätkusuutlikkust ja konkurentsivõimelisust. Töölt lahkumise kavatsus (ingl. k. *turnover intention*) on definitsiooni poolest teadlik ja tahtlik valmisolek organisatsioonist lahkumiseks (Tett, Meyer 1993 viidatud Sharma, Stol 2020). Valmisolek viitab sellele, et otsus

lahkumise suhtes pole veel lõplik, kuid kavatsus eksisteerib (Dodanwala, Santoso 2022, 1778). Võib öelda, et voolavuse kontekstis on oluline uurida töötajate lahkumise kavatsust, kuna uuringute kohaselt on see tugevaim indikaator tegeliku lahkumise määratlemiseks ja ennetamiseks (Martin *et al.* 2021, 3306). Lähtudes Ajzeni (1991, lk 183) planeeritud käitumise teooriast, saame väita, et lahkumise kavatsust on võimalik ümberkujundada. Tööandja peab ohumärgid tuvastama õigeaegselt ja pakkuma töötajale vajalikku tuge. Paraku esineb tihti olukordi, mil ei osata/ei taheta neid märke näha või tegutsetakse liiga hilja.

Töölt lahkumise kavatsuse põhjuslikkust on tihti seostatud töötaja vanusega. Tuleb tõdeda, et nooremaealised lahkuvad töölt tõenäolisemalt kui vanemad kolleegid (Chih *et al.* 2016, 8). On leitud, et noored ehitustöölised on võrreldes vanematega tundlikumad psühholoogilistele stiimulitele — negatiivse kogemuse korral võidakse tegutseda liiga emotsionaalselt/tormakalt ja organisatsioonist lahkuda (*Ibid.*). Seevastu vanemaelised suudavad negatiivse situatsiooni korral paremini säilitada külma närvi, hoida positiivseid töö hoiakuid (Martin *et al.* 2021, 3307). Noored on üldjuhul üsna ambitsioonikad püüeldes kõrgete eesmärkide/saavutuste poole, et oma karjääri arendada. Samas vanemad töötajad omavad madalamaid ja realistlikumaid tööalaseid ootusi, mistõttu ei haarata kinni kõikidest töövõimalustest. Teooria kohaselt võib vanemate töötajate väiksem liikumine olla seotud ka teatud hirmu või stereotüübiga, et tööandjate silmis väheneb vanusega töötaja tulemuslikkus ja „vana“ töötaja pole enam sama väärtuslik kui noorem (*Ibid.*). Kartuses jääda uue töökohata, otsustatakse olemasolevas ettevõttes jätkata.

Töölt lahkumise põhjused saab jagada tõmbefaktoriteks ja tõukefaktoriteks (Shah *et al.* 2010, 170-172). Tõukefaktorid on põhjused, mis sunnivad töötajat töökohta vahetama (*Ibid.*). Tõmbefaktorid on organisatsiooni kontrolliorbiidist väljaspool — need on põhjused, mis mõjuvad töötajale intrigeerivalt ja justkui meelitavad töökohta vahetama (*Ibid.*). Kuna tööturul valitseb nukker professionaalse tööjõu (spetsialistide) puudus ning organisatsioonide huvides on eelkõige oma töölisi hoida, siis võib öelda, et voolavus on enamasti vabatahtlik ehk töötaja algatatud (Dodanwala, Santoso 2022, 1777).

Ehitussektori tööjõu voolavus on olnud läbi aegade traditsiooniliselt kõrge tasemega (Chih *et al.* 2016, 1). Võib öelda, et antud probleem on levinud lausa maailmamastaabis (*Ibid.*). On leitud, et erinevate tööstusharude lõikes on paraku ehitusvaldkonnas kõrgeim voolavuse ja absenteeismi (tööluusi) tase (Shan *et al.* 2017, 1).

Ehitustöölise volavusele pühendatud uuringud on tuvastanud põhilised faktorid, mis soodustavad või põhjustavad tööliste lahkumist (Ayodele *et al.* 2020):

1. Töösuhted
2. Madal töötasu
3. Kehv töökeskkond ja töötingimused
4. Töötaja isikuomadused
5. Karjäärirtee puudumine
6. Töötaja heaolu
7. Töökoha ja elukoha vaheline distants/lähetused

Töösuhted viitavad nii juhtide kui ka kolleegide vahelistele suhetele. Mitmed uuringud on kinnitanud, et töötajate volavus on tihti otseselt seotud töökaaslastega (Ali 2008, Kazaz *et al.* 2008, Salleh *et al.* 2012). Võib öelda, et töökaaslased on sotsialiseerumise tuumaks. Samas leiavad mõned teoreetikud, et juhi roll on isegi olulisem kolleegide toetusest. Olenemata sellest, kuivõrd nutikalt sisseelamise tegevusi ja protsessi planeeritakse, mängib võtmerolli ikkagi uue töötaja suhe tema otsese juhiga (Boswell *et al.* 2009). Töösuhete olulisust kinnitab ka hiljuti läbi viidud uuring, mis keskendus ehitustööstuses tegutsevate Y-generatsiooni esindajate tööväärtustele (Song *et al.* 2020, 2844-2845). Leiti, et kõige kõrgemalt hinnatakse meeskonnaga seotud väärtusi: toetav ja kompetentne juht, sõbralikud ja professionaalsed töökaaslased (Ayodele *et al.* 2020).

Ebapiisav juhendamine, töörolli selgitamine juhi poolt võib samuti anda töötajale tõe lahkumiseks (Ongori 2007 viidatud Ayodele *et al.* 2020). On leitud, et juhendamine ja mentorlusega seotud tegevused esimestel töökuudel on tugevalt seotud töötaja sooviga organisatsioonis jätkata (Minnick *et al.* 2014, 31).

Madal töötasu räägib enda eest – palka peetakse üheks peamiseks põhjuseks, miks inimesed peavad töötama, kuna see rahuldab nende esmaseid ehk füsioloogilisi vajadusi (Kazaz *et al.* 2008, Maslow 1943 viidatud Dodanwala, Santoso 2022, 1780). Enamik noori töötajaid ei vali karjääri ehitustööstuses, kuna praegune palgatase ei ole tihtipeale vastavuses nõutava füüsilise ja vaimse panusega (Ayodele *et al.* 2020). See tähendab seda, et nõudlik töökeskkond toob kaasa ka kõrgemad ootused palga osas. Kui tööandja ei suuda vastata töötaja kõrgetele ootustele, on töötaja töölt lahkumise kavatsus suurem ja tõenäoliselt vahetatakse võimaluse korral töökohta, et saada paremat palka (Dodanwala, Santoso 2022, 1789). Teised uuringud on samuti kinnitanud, et



ehitustöölisele on töötasu üks olulisemaid faktoreid, mida võetakse arvesse, kui kaalutakse, kas töökohal jätkata või hoopis lahkuda (Ayodele et al. 2021).

Kahtlemata on töötajate ohutusala juhendamine ehitussektori A ja O, et tagada ohutud töövõtted ja vältida tööõnnetusi. Ühest küljest tuleneb juhendamise nõue seadusest (Eestis töötervishoiu ja tööohutuse seadusest TTOS §2 lg 3), samas on see kohustus kasulik nii tööandjale kui ka töötajale. Ohutus töökohal võib kindlasti aidata töötajaid hoida, aga ebaturvaline töökeskkond ja kehvad töötingimused seevastu põhjustada personali voolavust (Ayodele et al. 2020). Kui töötaja mõistab, et teise tööandja juures on paremad ja turvalisemad tingimused, võib see kahtlemata mõjutada töötaja lahkumiskavatsust.

Töötaja lahkumiskavatsust mõjutavad ka individuaalsed ja demograafilised omadused nagu vanus, sugu, rahvus, haridustase, kogemuste tase jms (Ayodele et al. 2020). Näiteks võib töötaja tunda, et ta ei suhestu teiste brigaadiliikmetega, kuna on oluliselt noorem või ei valda keelt. Nagu eelnevalt mainitud, siis tänapäeva noori üldiselt ei kõneta ehitusvaldkond, mistõttu on kollektiivis pigem vanemad liikmed. Eesti ehitusettevõtete kontekstis on paljud töölised ka vene rahvusest, seega noor eesti poisike võib tunda end meeskonnas justkui võõrkehana.

Viies tegur viitab karjääriritee puudumisele organisatsioonis. On leitud, et arenguvõimalused on töökoha valikul suureks motivaatoriks (Davidson et al. 2010 viidatud Ayodele et al. 2020). Kui töötajal puudub selge ettekujutus pakutavate arenguvõimaluste osas või neid võimalusi üldse ei eksisteeri, võib see kindlasti soodustada lahkumiskavatsust (*Ibid.*). Arenguvõimaluste puudumine kujuneb töökoha suhtes saatuslikuks eelkõige noorte hulgas (Ayodele et al. 2021).

Töötaja heaolu viitab tööga rahulolule, organisatsioonilisele pühendumusele, soodustustele ja muudele rahalistele stiimulitele (Ayodele et al. 2020). Positiivne ja töötajasõbralik keskkond muudab töötaja jaoks lahkumise raskemaks, kuna ollakse organisatsiooniga emotsionaalselt seotud (*Ibid.*). Kui organisatsiooni motivatsioonipakett ei soosi töötaja pühendumust ning lojaalsust, on organisatsioonist eraldumine töötaja jaoks lihtne samm.

Samuti võib töötaja pühendumust vähendada kodu ja töökoha vaheline kaugus, mis omakorda võib soodustada voolavust (Ayodele et al. 2020). Ehituses võib tihti ette tulla ootamatuid lähetusi, mis võivad häirida töö ja eraelu tasakaalu. Mingi piirini on see ilmselt talutav, kuid paratamatult leitakse, et organisatsiooni nimel rügamine ei ole väärt pereelu ohverdamist ja otsustatakse

lahkuda. Selle tõttu on oluline, et organisatsioon toetaks teatud paindlikkust ja omaks perekondlikke väärtusi.

Ehitustöölise tööjõu voolavusele pühendatud empiirilised uuringud on leidnud, et lisaks eelnevalt välja toodud teguritele lahkutakse organisatsioonist, kuna töövestlusel kirjeldatud töötingimused ei vasta tegelikkusele (Chih *et al.* 2016, 7). Selle tõttu on oluline luua uutele töölistele realistlikud ootused tööolude suhtes, et vältida organisatsiooniliste lubaduste murdmist ja töötajate pettumust.

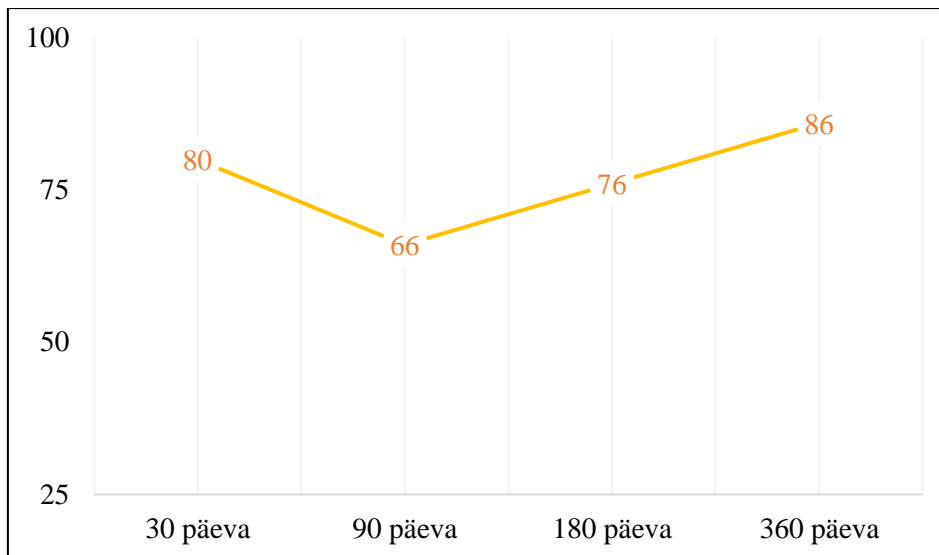
#### **1.4. Personali hoidmise ja sisseelamisprogrammi seosed**

Personali hoidmine on protsess, mille eesmärgiks on hoida olemasolevaid töötajaid pikaajaliselt organisatsioonis (Aman-Ullah *et al.* 2021). Tuleb tõdeda, et tegemist on keerulise ülesandega, millel ei eksisteeri ühte kindlat lahendus- või ennetusviisi — ideaalis peaks organisatsioon personali hoidmisele lähenema strateegiliselt ja kasutama erinevaid meetmeid korraga. Varasemalt on leitud, et töötajate hoidmine ja sisseelamisprogrammi rakendamine on justkui eraldiseisvad organisatsiooni strateegiad, kuid üha rohkem on hakatud teadvustama, et antud protsessid on tihedalt seotud (Stevenson 2020). Seega võib öelda, et uue töötaja sisseelamise toetamine on personali hoidmise strateegia element. Uuringud on ka näidanud negatiivset seost tõhusa sisseelamisprotsessi ja töölt lahkumise kavatsuse vahel (Sharma, Stol 2020). See tähendab seda, et mida efektiivsem on loodud sisseelamisprogramm, seda väiksem on töötaja töölt lahkumise kavatsus (*Ibid.*).

Sisseelamisprogramm on aluseks töötajate hoidmisele. Lihtsustatult võib öelda, et tõhus sisseelamisprogramm sütitab töötaja tööga rahulolu. Kui töötaja tööga rahulolu on kõrgel tasemel, ei tunne töötaja vajadust organisatsioonist lahkuda, misõttu on ka töösuhe pikem. Tööga rahulolu (ingl. k. *job satisfaction*) on defineeritud kui afektiivset reaktsiooni oma töö suhtes, mis kujuneb erinevate situatsioonitegurite (töö iseloomu, töötasu, arenguvõimaluste, organisatsiooni kultuuri ja keskkonna) koosmõjul (Boswell *et al.* 2009, 844-845). Uuringud on leidnud tõendeid selle kohta, et tööga rahulolu on positiivses korrelatsioonis organisatsioonilise pühendumusega (Saks 1996) ja negatiivselt seotud tööjõu voolavusega ning absenteeismiga (Chiaburu, Harrison 2008 viidatud Meyer, Bartels 2017, 13). Tööga rahulolu on ühtlasi ka üks põhilisi faktoreid, mis mõjutab ehitussektori töötajaskonna produktiivsust ja voolavust (Djastuti 2015, Kazaz *et al.* 2008, Wang *et al.* 2020 viidatud Dodanwala, Santoso 2022, 1777). Lisaks sellele on leitud positiivne seos tööga

rahulolu ja sotsialiseerumise komponentide (kommunikatsiooni, rolli selguse, sotsiaalse aktsepteerimise) vahel. Võib öelda, et töötajad, kelle arvates läbitud sisseelamisprotsess oli efektiivne, oli ka nende tööga rahulolu kõrgem (Saks 1996 viidatud Meyer, Bartels 2017, 13). Ashford'i ja Black'i (1996) läbiviidud uuringust selgus, et ka töösuhete kvaliteet on oluline komponent kõrge tööga rahulolu tekkimisel (Meyer, Bartels 2017, 13). Töösuhete kvaliteet iseloomustab töötaja suhteid nii kolleegidega kui ka otsese juhi või mentoriga. Positiivse sisseelamisprotsessi puhul on suhete kvaliteedil oluline roll, kuna uus töötaja ihkab nii teiste organisatsiooni liikmete poolset aktsepteerimist kui ka ehtsat sõprust (Korte, Lin 2013 viidatud Sharma, Stol 2019, 7).

Võib öelda, et töötaja tunneb tööle asudes suurt tööga rahulolu, kuna organisatsioon esitleb töösuhete alguses oma kõige atraktiivsemaid külgi (Vanderberghe *et al.* 2011, 653). Sisseelamisperioodi jooksul saadakse aimu oma tegelikust rollist ja reaalistest töötingimustest — seal juures õpitakse tundma ka organisatsiooni vähem atraktiivseid külgi, mis võivad mõjutada töötaja hoiakuid ja käitumist (*Ibid.*). Ajapikku töötaja tööga rahulolu väheneb. Seda fenomeni on teoreetikud nimetanud mesinädalate ja pohmelli efektiks (ingl. k. *honeymoon-hangover effect*). Mesinädalate efekt on definitsiooni poolest uue ametikohaga seotud kõrgendatud rahulolu periood, mis tuleneb eelkõige töötaja kõrgetest ootustest (Boswell *et al.* 2009, 845). See tähendab seda, et tööga rahulolu haripunkt saavutatakse töökoha vahetuse algusfaasis (Zhou *et al.* 2021, 551). Töötaja on positiivselt meelestatud ja põnevil uute kogemuste, väljakutsete ja inimeste suhtes, mistõttu on ka tema tööga rahulolu kõrgel tasemel. Seevastu pohmelli efekt väljendab töötaja rahulolu hajumist ehk rahulolu tase hakkab stabiliseeruma. (*Ibid.*). Üldjuhul tekib see umbes kuue kuu pärast, mil töötaja on organisatsiooni sisse elanud ning ümbritsev keskkond ei tundu enam niivõrd uus ja põnev (*Ibid.*). Antud fenomeni kirjeldav sisseelamise kõver (Harpelund 2019, 20) on välja toodud Joonisel 1. Hoolimata sellest, et mitmed uuringud on tuvastanud sarnase mustri (Boswell *et al.* 2005, Chadi, Hetschko 2018 viidatud Zhou *et al.* 2021, 551), võivad rahulolu tasemed kahtlemata varieeruda ja lähtuda konkreetsest indiviidist, situatsioonist ja ettevõttest.



Joonis 1. Uue töötaja sisseelamise kõver  
Allikas: Harpelund (2019, 20) põhjal autori koostatud

Kuna tõhusa sisseelamisprogrammi abil on võimalik juhtida töötajate ootuseid, on võimalik selle abil mõjutada ka töötaja tööga rahulolu ja pühendumust. Oluline on mõista, et sisseelamist on vaja toetada pikaajaliselt, mitte üksnes töötaja katseajal. Joonise 1 põhjal võime öelda, et töötaja rahulolu ja emotsionaalse kaasatuse taastamine on aeganõudev protsess. Kui organisatsioon mõistab ja teadvustab sisseelamise kõvera kulgemist, võib see pakkuda mitmeid eeliseid. Näiteks saab selle abil kindlaks määrata, millal on töötajad pohmelli efektile vastuvõtlikumad ehk millal tuleks töötajaid rohkem toetada, et selle mõju leevendada (Harpelund 2019, 20). Selle põhjal võib öelda, et organisatsiooni vaatest on oluline kaardistada ja koguda andmeid töötaja rahulolu või pühendumuse kohta, et vajadusel oma sisseelamisprotsessi kohandada (Solinger *et al.* 2013, 1645). Vastasel juhul võib töötaja võtta vastu otsuse organisatsioonist lahkuda.

## 1.5. Sisseelamisprogrammi kavandamine

Sisseelamisprogrammi kavandamisel tuleks esmalt kaaluda, kas organisatsiooni teenindab efektiivsemalt formaalne (ingl. k. *formal onboarding*) või mitteformaalne (ingl. k. *informal onboarding*) sisseelamisprotsess (Bauer 2011, 2). Formaalne sisseelamisprotsess viitab sellele, et kirjalikult on koostatud ja kooskõlastatud uue töötaja sisseelamise poliitika ning sellega kaasnevad protseduurid (*Ibid.*). Mitteformaalse programmi puhul õpib töötaja uut töökohta tundma n-ö orgaaniliselt ehk ilma konkreetse ja selge organisatsioonipoolse plaanita (*Ibid.*). Uuringud on näidanud, et formaalse sisseelamisprogrammi puudumise korral on rakendatavad sisseelamispraktikad ebahühtlased (Snell 2006, 33). Sellest võib järeldada, et mõned töötajad

saavad erikohtlemise ja mõned jäävad täielikult tugisüsteemist välja. Ühtlasi on leitud, et organisatsioonid, mis rakendavad formaalset kontrollnimekirjadel põhinevat sisseelamisprogrammi, on tõhusamad võrreldes mitteformaalse programmi toetajatega (Bauer 2011, 2). Tõhusus väljendub eelkõige töötaja produktiivsuse kasvus (Bhakta, Medina 2021, 169). Lisaks mõjutab see drastiliselt töötajate voolavust — formaalne sisseelamisprogramm suurendab töötajate (hoidmist) retsensioonimäära 69% võrra (*Ibid.*). Autor leiab, et sisseelamisprogrammi formaat oleneb ka ettevõtte mastaabsusest ja töötajate arvust. Näiteks väikeettevõttele võib paremini sobida mitteformaalne süsteem, kuna väike kollektiiv võimaldab rohkem personaalsust ja individuaalset lähenemist. Samas suurettevõttes võib mitteformaalne programm külvata meeletult segadust ja raskendada töötajatega seotud toimingute haldamist.

Bauer'i (2010, 2) kohaselt koosneb tõhus sisseelamisprogramm neljast tasandist: nõustamine (ingl. k. *compliance*), selgitamine (ingl. k. *clarification*), kultuur (ingl. k. *culture*) ja side (ingl. k. *connection*). Kirjeldatud etappide rakendamise tulemusena on võimalik parandada töötaja tulemuslikkust, vähendada personali voolavust ja suurendada töötaja rahulolu (*Ibid.*). Nõustamise etapi eesmärgiks on aidata töötajal mõista organisatsiooni poliitikat, kehtestatud reegleid ja eeskirju (*Ibid.*). Selgitamine on oluline, et töötaja saaks reaalse ettekujutuse töö sisust ja sellega seotud ootustest. Selleks, et töötaja mõistaks organisatsioonikultuuri, on vajalik jagada informatsiooni organisatsiooni ametlike ja ka mitteametlike väärtuste ja normide kohta (*Ibid.*). Mudeli viimane etapp viitab sidemete loomisele ja suhtlusvõrgustiku ehitamisele. Mõned praktikud on 4C mudelit ka edasi arendanud ja lisanud juurde viienda etapi — tagasiside/tagasisivaade (ingl. k. *check back*), mille eesmärgiks on teha regulaarseid kohtumisi (Graham 2018).

Võib öelda, et etappide rakendamise vahetõde määrab organisatsiooni üldise sisseelamise strateegia. Bauer on eristanud kolme strateegiat: passiivne, kõrge potentsiaaliga ja proaktiivne strateegia (Bauer 2010, 2). Tabelis 1 on täpsemalt selgitatud strateegiast lähtuvalt, millistele etappidele pööratakse rohkem tähelepanu. Statistiliselt võib öelda, et 30% organisatsioonidest rakendavad passiivset strateegiat, 50% kõrge potentsiaaliga strateegiat ja kõigest 20% kasutavad proaktiivset strateegiat (*Ibid.*). See tähendab seda, et suhteliselt vähesed organisatsioonid on suutnud sisseelamise süstematiseerida ja käsitleda seda kui strateegilise personalijuhtimise osa. Paraku üksnes 12% töötajatest leiab, et nende organisatsioon pakub väga head sisseelamiskogemust uuele töötajale (Mehrmann 2020). See viitab sellele, et 88% töötajatest ei ole olnud rahul oma sisseelamisprotsessiga. Autor leiab, et see on tingitud sellest, et organisatsioonid

jäävad kinni sisseelamise ametlikesse komponentidesse ja ei pööra piisavalt tähelepanu töötaja emotsionaalsete ja sotsiaalsetele vajadustele.

Tabel 1. Sisseelamise strateegia maatriks

Sisseelamise strateegia	Nõustamine	Selgitamine	Kultuur	Side
Passiivne	Rakendatakse	Osaliselt rakendatakse	Rakendatakse vähe/Ei rakenda	Rakendatakse vähe/Ei rakenda
Kõrge potentsiaaliga	Rakendatakse	Rakendatakse	Osaliselt rakendatakse	Osaliselt rakendatakse
Proaktiivne	Rakendatakse	Rakendatakse	Rakendatakse	Rakendatakse

Allikas: Bauer'i (2010) põhjal autori koostatud

Uue töötaja sisseelamisprogrammi kavandamisel on kogutud inspiratsiooni ka Maslow inimvajaduste hierarhia teooriast. Ta on eristanud viit erinevat vajaduste taset, mis on järjestatud progresseeruvalt (Alajmi, Alasousi 2019, 204). See tähendab seda, et kui madalama taseme vajadused on saavutatud või rahuldatud, seatakse eesmärgiks saavutada järgmise astme vajaduste täitumine (*Ibid.*). Kuna vajadused on visuaalselt paigutatud püramiidi astmetele, on nimetatud antud mudelit ka Maslow püramiidiks. Erinevad autorid on temaatikast sõltuvalt püramiidi astmete nimetusi pisut kohandanud. Käesolevas töös sisaldab inimvajaduste hierarhia järgnevaid astmeid (*Ibid.*):

1. Füsioloogilised vajadused (ingl. k. *physiological needs*)
2. Turvalisusvajadus (ingl. k. *safety needs*)
3. Sotsiaalsed vajadused (ingl. k. *social needs*)
4. Austusvajadus (ingl. k. *esteem needs*)
5. Eneseteostusvajadus (ingl. k. *self-actualization*)

Antud mudelit on uuritud sisseelamise kontekstis, kuna tasemete ületamine on tugevalt seotud motivatsiooni loomise ja hoidmisega. Lähtuvalt Maslow tõekspidamistest on teoreetikud leidnud, et töötaja individuaalne areng on ka organisatsiooni edu võti – kui töötaja liigub vajaduste hierarhias eneseteostuse suunas, paranevad selle käigus ka organisatsioonilised protsessid (Alajmi, Alasousi 2019, 204).

Sisseelamisprogrammi loomisele võib läheneda ka kui klassikalisele muudatuste juhtimise protsessile. Ideaalne tööriist on selleks näiteks ADKAR'i mudel, mis aitab planeerida muudatuste

juhtimise tegevusi, toetades nii juhte kui ka töötajaid muudatuste elluviimisel (Karambelkar, Bhattacharya 2017, 5). ADKAR on akronüüm, mis koosneb viiest etapist: *awareness* (teadlikkus), *desire* (tahe), *knowledge* (teadmised), *ability* (võimekus) ja *reinforcement* (kinnistamine) (*Ibid.*). Autor leiab, et sisseelamisprogrammi kujundamise ja rakendamise kontekstis on esimesed etapid ehk teadlikkuse ja tahte tõstmine/sütitamine kõige kriitilisemad, kuna inimesi on keeruline mugavustsoonist välja tuua. Nagu eelnevalt selgus, ei mõista enamuse organisatsioone sisselamisprotsessi kui strateegilise tegevuse väärtust. Muudatuse edukaks ja jätkusuutlikuks käivitamiseks tuleb kaasata kõiki sidusrühmi (juhid, juhendajad/mentorid, tugiüksused jne) ja tuua esile protsessi väärtus sellisel moel, et osapooled tunnetaksid kasutegurit nii oma isiklikus tööloigis kui ka organisatsiooni vaates.

## 2. EMPIIRILINE UURING

Esimeses alapeatükis annab autor ülevaate uurimisobjektidest ja uurimismeetodist. Teises alapeatükis kirjeldatakse empiirilise uuringu valimit ja uurimuse käiku.

### 2.1. Uurimismeetod

Uuringu elluviimiseks rakendati kombineeritud uuringumeetodit ehk koguti nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid andmeid. Uurimisobjektideks valiti kaks ehitussektorisse kuuluvat suurettevõtet (töötajate arv 250 või rohkem), mille tegevusvaldkond on suunatud nii rajatiste ehitamisele kui ka võrguehitusele. Mõlemad ettevõtted soovisid jääda anonüümseks, mistõttu edaspidi nimetatakse töös antud uurimisobjekte ettevõtte X ja ettevõtte Y. Võib öelda, et uurimisobjektid on töötajaskonna suuruse ja tööprotsesside poolest suhteliselt sarnased, mistõttu on neid võimalik ka kõrvutada. Ettevõtte X töötajaskond on jaotatud järgnevasse struktuuriüksustesse: elektriteenuste divisjon, energeetikaehituse divisjon, tehnikadivisjon, inseneriehituse divisjon, raudtee-ehituse divisjon ja tugiteenuste üksus. Ettevõtte Y töötajaskonna kirjeldamisel piirdatakse antud töös kontoritöötajate ja objektitöötajate liigitusega.

Kvantitatiivse osa jaoks koostati ettevõtte X töötajatele veebipõhine küsitlusankeet, mis vormistati Google Forms keskkonnas. Ankeet edastati sihtgrupile e-maili kaudu. Sihtgrupp on täpsemalt kirjeldatud järgmises alapeatükis. Kvantitatiivne uuring teostati üksnes ettevõttes X, kuna tegemist on autori töökohaga. Sellest tulenevalt olid autoril vajalikud ligipääsud töötajate andmetele, et valimit koostada.

Küsimustik koosnes neljast osast: sisseelamistegevuste kaardistamine, antud tegevuste olulisuse hindamine, sisseelamisprotsessi tõhususe hindamine ja taustaandmete esitamine. Ankeet sisaldas erinevat tüüpi küsimusi – peamiselt defineeritud skaalaküsimusi, aga ka avatud küsimusi ja kinniseid ühe valikuga küsimusi. Skaalaküsimuste puhul kasutati Likerti skaalat. Täpsemalt pidid vastajad hindama erinevaid väiteid Likerti 5-pallisel skaalal, kus väärtus „5“ tähistas täielikku nõustumist ja „1“ täielikku mittenõustumist. Kuna sihtgrupp kuulus ka palju vene keelt



kõnelevaid isikuid, tuli küsimustik koostada nii eesti kui ka vene keeles. Koostatud ankeetküsitlused on lisatud ka uurimistöö lisadesse (vt Lisa 2, Lisa 3).

Kvantitatiivsete andmete analüüsimiseks kasutati tarkvaraprogrammi MS Excel. Tulemuste kirjeldamiseks kasutati eelkõige aritmeetilist keskmist ( $\bar{x}$ ), standardhälvet ( $\sigma$ ), sageduse osakaalu (%). Lisaks viidi läbi korrelatsioonanalüüs — uuritavate dimensioonide ja skaalade omavaheliste seoste tugevuse ja suuna leidmiseks kasutati Spearmani korrelatsioonanalüüsi. Tulemuste tugevuse tõlgendamisel lähtuti järgnevatest vahemikest: 0,3 – 0,49 nõrk seos; 0,5 – 0,69 keskmine ehk mõõdukas seos ja 0,7 – 0,9 tugev seos. Lisaks viidi läbi t-testid ja dispersioonanalüüsid.

Kvalitatiivsete andmete kogumiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte X ja ettevõtte Y personalijuhtidega. Esiolgu oli plaanis kaasata vähemalt kolme ettevõtte personalijuhte, kuid paraku saadi positiivne vastus üksnes ettevõtte X ja Y personalijuhtidelt. Autor oli ettevalmistanud 14 põhiküsimust, mis on välja toodud lisades (vt Lisa 4). Mõlemale personalijuhile saadeti küsimused intervjuu eelselt tutvumiseks. Intervjuud viidi läbi MS Teams keskkonnas. Mõlemad intervjuud salvestati intervjuueeritavate nõusolekul. Videosalvestiste tulemusena valmisid ka transkriptsioonid, mida organisatsioonide anonüümsuse säilitamiseks antud töös ei kajastata. Andmete analüüsimiseks otsustas autor kasutada *cross-case* analüüsi (vt Lisa 6), et organisatsioone otseselt võrrelda, tuvastada sarnasused ja erinevused. Autor analüüsis intervjuueeritavate vastuseid teemade lõikes, tuues välja asjakohased märksõnad ja tsitaadid eraldi ettevõtte X ja ettevõtte Y personalijuhi puhul. Töö analüüsi osas on intervjuueeritavate seisukohti selgitatud temaatilises järjestuses. Väidete kinnitamiseks on juurde lisatud tsitaadid, mis on kajastatud ka lisades.

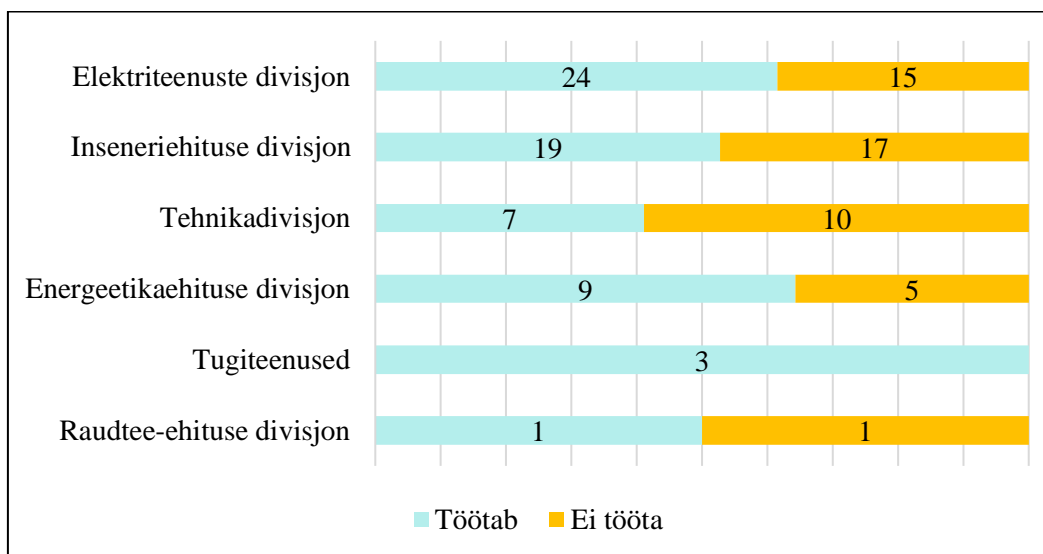
## **2.2. Valim ja uurimuse käik**

### **2.3.1. Valimi moodustamine**

Valimisse kaasati töötajad, kes on ettevõttega X liitunud viimase kahe aasta jooksul ehk ajavahemikul 01.01.2020-01.01.2022. Võib öelda, et tegemist on mitte-tõenäosusliku ja eesmärgipärase valimiga. Täpsemalt kuulusid valimisse üksnes töölepingu alusel töötavad isikud — töövõtulepingu või käsunduslepinguga töötajad jäeti välja. Ühtlasi kitsendati valimit antud ajaperioodil tööle naasnud töötajatega. See tähendab seda, et jäeti välja ka isikud, kes on eelnevalt juba ettevõttes töötanud, vahepeal lahkunud, kuid viimase kahe aasta jooksul ettevõttega uuesti

liitunud. Põhjus seisab eelkõige selles, et antud töötajad pole samaväärses olukorras uute töötajatega — organisatsioon, kollektiiv, tööprotsessid, kultuur on juba tuttavad. Lisaks tuli paraku välja jätta ka mõned üksikud töötajad, kelle isikuandmed olid puudulikud (puudus info mobiiltelefoni/e-posti kohta). Seega lõplikusse valimisse kuulus 111 töötajat – neist 43% ehk 48 inimest on juba ettevõttest lahkunud. Autor leidis, et tööjõu voolavuse kontekstis on kindlasti oluline edastada küsimustik nii olemasolevatele kui ka lahkunud töötajatele.

Autor leiab, et tulenevalt töö fookusest ja kõrgest voolavuse määrast on oluline täpsemalt vaadelda ka valimi profiili. Struktuuriüksuste lõikes võib öelda, et kõige rohkem uusi töötajaid kuulus elektriteenuste divisjoni ja inseneriehituse divisjoni. Tegemist oli suhteliselt ootuspärase jagunemisega, kuna antud divisjonides on töötajate liikumine ja värbamine suurima osakaaluga. Kõige vähem inimesi on tööle tulnud raudtee-ehituse divisjoni ja tugiteenuste üksusesse. Kui vaadelda uute töötajate liikumist struktuuriüksuste lõikes, siis võib öelda, et eriti teravalt joonistub välja lahkunud töötajate määr tehnikadivisjonis, kus lahkunud töötajate arv ületab tööle jäänute arvu. Tugiteenuste üksuses pole ühtegi lahkunud töötajat (vt Joonis 2).



Joonis 2. Valimi jagunemine töötamise staatuse alusel

Allikas: autori koostatud

### 2.3.2. Andmete kogumine

Andmete kogumise etapp ei kulgenud paraku ootuspäraselt. Eestikeelne küsimustik oli avatud ajavahemikul 02.03-14.03 ja vene keelne küsimustik 07.03-14.03. Venekeelne küsimustik saadeti välja hiljem, kuna tõlkeprotsess osutus oodatust ajamahukamaks. Valimi poole pöörduti otse e-posti vahendusel. Kuna vastajad polnud eriti aktiivsed, saadeti antud perioodi jooksul töötajatele

ka kaks meeldetuletust. Autor kaalus isegi paber kandjal ankeetide jagamist, kuid paraku tuli see välistada vastaja anonüümsuse säilitamiseks. Töötajad (eelkõige oskustöölised) paiknevad pidevalt erinevates Eesti piirkondades, mistõttu puudus autoril otsekontakt vastajatega. Paber kandjal ankeet oleks tulnud kõne alla, kui valimisse oleks kuulunud palju ühe brigaadi töötajaid — otsesed juhid saaksid töötajatele ankeedid korruga laiali jagada. Paraku selliseid kooslusi ei esinenud ja ankeete oleks pidanud jagama individuaalselt.

### **2.3.3. Küsimustikule vastajad**

Kokku laekus küsimustikule 38 vastust ehk vastamismääraks kujunes 34%. Autor leiab, et madal vastamismäär võis olla seotud ka asjaoluga, et ligikaudu pooled valimist pole ettevõttega X enam seotud. Huvitav asjaolu selgus vastanute taustaandmete analüüsimisel, kui raudtee-ehituse divisjoni vastamismääraks kujunes 350%. Eelnevalt jooniselt (vt Joonis 2) on näha, et ametlikult kuulub raudtee-ehituse divisjoni kaks inimest. Ankeedile vastas seitse raudtee-ehituse divisjoni liiget. Põhjus võib olla selles, et tihtipeale pole oskustöölised teadlikud, millises struktuuriüksuses täpselt töötatakse. Kontoritöötajad on rohkem teadlikud, kuna igapäevaselt tegeletakse administratiivsete toimingutega. Ühtlasi võis antud tulemus olla tingitud terminoloogia tõlgendamisest — inseneriehituse ja raudtee-ehituse tegevusvaldkonnad on sarnased. Näiteks raudtee teetöeline võib arvata, et tulenevalt töö sisust kuulub ta raudtee-ehituse divisjoni, kuigi tegelikult kuulub inseneriehituse divisjoni. Andmete lihtsustamiseks otsustas autor kokku koondada inseneriehituse divisjoni ja raudtee-ehituse divisjoni liikmed. Positiivne oli näha, et tugiteenuste üksusest vastasid kõik töötajad (vt Tabel 4). Võib öelda, et suhteliselt arvestatav vastamismäär oli ka energeetikaehituse divisjonis (50%). Hoolimata sellest, et elektriteenuste divisjoni ja raudtee valdkonna esindajate vastamismäärad olid väiksemad, leiab autor, et antud divisjonide puhul on nii olemasolevad kui ka lahkunud töötajad piisaval määral esindatud. Tehnikadivisjoni liikmete hulgast ei laekunud paraku ühtegi vastust. Tabelis 2 on ka välja toodud, kuidas jagunevad vastajad töötamise staatuse alusel ehk kui palju on erinevates divisjonides olemasolevaid ja lahkunud töötajaid. Lahkunud töötajad kuulusid üksnes elektriteenuste divisjoni ja inseneriehituse, raudtee-ehituse divisjoni.

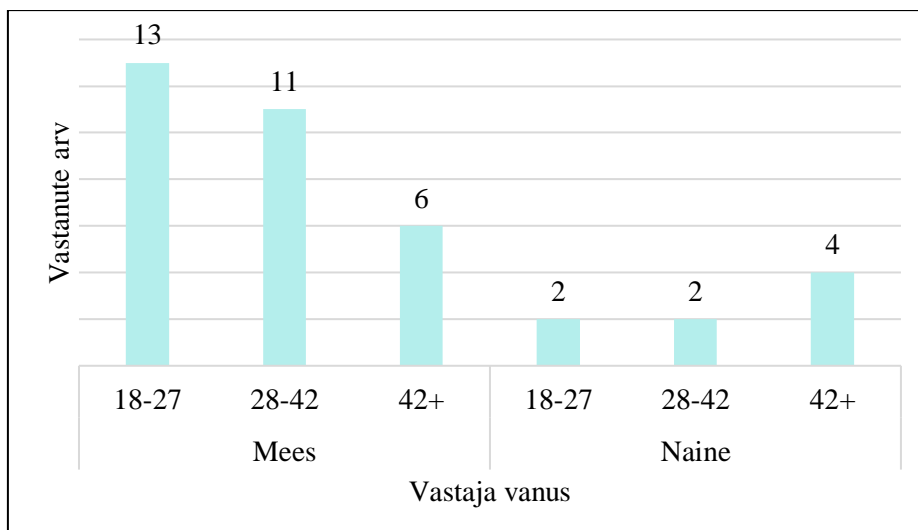
Tabel 2. Vastanute jagunemine töötamise staatuse alusel divisjonide lõikes

	Töötab	Ei tööta	Vastanute arv	Vastamismäär divisjoni lõikes
Elektriteenuste divisjon	10	5	15	38%
Inseneriehituse ja raudtee-ehituse divisjon	8	5	13	34%
Tehnikadivisjon	0	0	0	0%
Energeetikaehituse divisjon	7	0	7	50%
Tugiteenused	3	0	3	100%

Allikas: autori koostatud

Kuna struktuuriüksuse põhjal pole võimalik tuvastada, kas tegemist on kontoritöötaja või oskustöölisega, pidas autor vajalikuks uurida eraldi ka töötaja töökohta. See tähendab seda, et vastajal oli võimalik valida kolme variandi vahel: kontor, objekt või mõlemad (nii kontor kui ka objekt). Viimane variant tuleb kõne alla eelkõige töödejuhatajate või projektijuhtide puhul. Kõige rohkem vastanutest ehk 18 inimest (47,4%) märkisid oma töökohaks objekti. 12 inimest (31,6%) töötavad kontoris ja 8 inimest (21%) töötavad nii kontoris kui ka objektil

Lisaks struktuuriüksusele ja töötamise staatusele, uuriti ka vastajate soo, vanuse ning tööstaaži kohta. Vastajad pidid tegema valiku vanusegruppide vahel: 18-27, 28-42, 42+. Antud vanusegrupid tulenevad X, Y ja Z generatsioonide liigitusest. Generatsioonide ajaliste määratluste osas ollakse erinevatel seisukohtadel, kuid autor võttis aluseks, et peale 1995. aastat sündinud inimesed kuuluvad Z-generatsiooni (Chillakuri 2020, 1278), Y-generatsiooni algusaeg on 1980 ning X-generatsiooni esindajate sünniaastad jäävad vahemikku 1965-1979 (McCrinkle 2018). Vanusegruppide loomise peamine eesmärk seisneb generatsioonide eripärade tuvastamises, kuna varasemad uuringud on leidnud, et erinevate põlvkondade tööalased vajadused ja väärtushinnangud on erinevad (Chillakuri 2020, 1278). Z-generatsiooni kuulus 15 inimest (39,5%), Y-generatsiooni 13 inimest (34,2%) ja X-generatsiooni 10 inimest (26,3%). Seega vanusegrupid on jagunenud suhteliselt võrdsed. Vastanute jagunemine soo ja vanusegrupi alusel on välja toodud Joonisel 3. Kuna ehitusvaldkonnas on naissoost töötajate osakaal meestest oluliselt väiksem, siis olid tulemused üsna ootuspärased. Küsimustikule vastas 30 meest ja 8 naist. Naiste panusega võib jääda rahule, kuna nende vastamismääraks kujunes 80%.



Joonis 3. Vastanute jagunemine soo ja vanusegrupi järgi  
Allikas: autori koostatud

Tööstaaž oli samuti liigitatud gruppidesse: kuni 3 kuud, kuni 6 kuud, 6-12 kuud ja rohkem kui aasta. Antud perioodid tulenevad eelkõige teoreetilistest käsitlustest, mille kohaselt on esimesed kolm ja kuus kuud uue töötaja jaoks kriitilised verstepostid (Watkins 2013 viidatud Sharma, Stol 2020, Lynch, Buckner-Hayden 2010, 23). Neljal vastajal (10,6%) oli kuni kolme kuu pikkune tööstaaž, kuni kuus kuud oli töötanud 9 vastajat (23,6%). Pikema staažiga ehk 6-12 kuud oli töötanud 10 vastajat (26,3%) ja rohkem kui aasta 15 vastajat (39,5%). Seega küsimustikule vastanud olid peamiselt pikema tööstaažiga kui pool aastat.

### 3. UURINGU TULEMUSED

Käesolevas peatükis on välja toodud uuringu tulemused — sisseelamist toetavate tegevuste ülevaade, tegevuste olulisus ja sisseelamisprotsessi tõhususega seotud hinnangud. Samuti on lisatud analüüsi ja järelduste osa.

#### 3.1. Sisseelamist toetavate tegevuste kaardistamine

Küsimustiku skaalade sisemise usaldusväarsuse mõõtmiseks kasutati reliaabluskoeffitsienti Cronbach'i alfa ( $\alpha$ ). Reliaablust mõõdeti eraldi sisseelamistegevuste rakendamise, sisseelamistegevuste olulisuse ja sisseelamisprotsessi tõhususe hindamise jaotiste lõikes. Järgnevalt on välja toodud Cronbach'i alfa väärtused: sisseelamistegevuste rakendamine  $\alpha=0,860$ , sisseelamistegevuste olulisus  $\alpha=0,806$ , sisseelamisprotsessi tõhusus  $\alpha=0,905$ . Tulemusi võib pidada usaldusväärseks, kui  $\alpha>0,7$ . Seega antud koeffitsientide põhjal võib öelda, et saadud tulemused on usaldusväärsed.

Küsimustiku esimene osa keskendus sisseelamistegevuste rakendamise kaardistamisele. Tegevused jagati kahte gruppi: orientatsioon ja juhendamine. Orientatsiooni kategooriasse jagati eelkõige administratiivsed ja tutvustavad toimingud. Juhendamise gruppi kuulusid personaalsemad tegevused, mis sõltuvad peamiselt töötaja juhust või juhendajast. Võib öelda, et orientatsiooniga seotud tegevuste osas olid vastanute hinnangud suhteliselt kõrged — keskmiseks hinnanguks kujunes 4,18. Positiivse aspektina võib välja tuua, et kõikide orientatsiooniga seotud tegevuste puhul oli mood (Mo) väärtus 5 ehk täielik nõustumine. Kui enamus väidete keskäärtused olid üle 4, siis kõige madalamad hinnangud pälvisid ettevõtte motivatsioonipaketi, soodustuste tutvustamine ( $x=3,95$ ,  $\sigma=1,01$ ) ja ettevõtte üldinfo jagamine ( $x=3,84$ ,  $\sigma=1,53$ ). Vastuste varieeruvus oli kõige suurem seoses info saamisega enne esimest tööpäeva ( $\sigma=1,57$ ). Orientatsiooniga seotud sisseelamistegevuste rakendamise kirjeldav statistika on täpsemalt välja toodud Tabelis 3. Tegevused on järjestatud nõustumise järgi kahanevalt.

Tabel 3. Orientatsiooniga seotud sisseelamistegevuste rakendamise hinnangud

Väide	Keskväärtus ( $\bar{x}$ )	Standardhälve ( $\sigma$ )
Minu tööalane dokumentatsioon oli esimeseks tööpäevaks ettevalmistatud.	4,50	1,10
Mulle tagati juurdepääsud vajalikesse tööruumidesse.	4,47	0,72
Mulle tutvustati töötingimusi (töökorraldus, tööaeg, töötasu, puhkused jne)	4,39	1,11
Mulle tutvustati oma meeskonda ja töökaaslaseid.	4,37	1,02
Mulle tehti töökohta tutvustav ringkäik ja tutvustati tähtsamaid ruume.	4,26	0,93
Mulle väljastati tööriided ja muud isikukaitsevahendid.	4,11	1,06
Minu töökoht (laud, arvuti, töövahendid) oli esimeseks tööpäevaks ettevalmistatud.	4,08	1,39
Mulle tagati ligipääsud kõikidesse vajalikesse süsteemidesse (e-mail jt vajalikud programmid töö tegemiseks)	4,03	1,32
Mulle saadeti minu töö või ettevõtte kohta infot enne esimest tööpäeva.	4,00	1,57
Mulle tutvustati ettevõtte motivatsioonipaketti ja soodustusi.	3,95	1,01
Mulle jagati ettevõtte üldinfot (missioon, visioon, struktuur, ajalugu, kultuur)	3,84	1,53

Allikas: autori koostatud

Intervjuude käigus uuriti personalijuhtidelt, kas nende ettevõtetes on välja töötatud konkreetne sisseelamisprogramm. Ettevõtte X personalijuhi kohaselt ei ole hetkel kasutusel kirjeldatud sisseelamisprogrammi. Seevastu ettevõtte Y personalijuht tõi välja, et nende ettevõtte on tänaseks jõudnud sellisesse staadiumisse, mil rakendatakse sisseelamist toetavaid tegevusi teadlikult, sihipäraselt ning see on kujunenud nende töökultuuri osaks. Ühtlasi tõi ta välja, et kontoritöötajate ja oskustöölise puhul on see programm pisut erinev, eelkõige juhendamise fookuse poolest (oskustöölise puhul keskendutakse rohkem tööohutusele).

Juhendamisega seotud sisseelamistegevused pälvisid töötajatelt võrreldes orientatsiooniga madalama koondhinnangu ( $\bar{x}=3,70$ ). Võib öelda, et kõige rohkem rakendatakse tööohutusega seotud juhendamist ( $\bar{x}=4,29$ ,  $\sigma=0,88$ ). Seda on kahtlemata positiivne näha, kuna ohutusalane juhendamine on ehitussektoris kriitilise tähtsusega. Kõige madalamalt hinnati arenguplaani koostamist ja eesmärkide püstitamist ( $\bar{x}=2,92$ ,  $\sigma=1,58$ ). Ühtlasi oli tegemist ainsa tegevusega, mille mood (Mo) oli väärtus 1, mis tähendab seda, et enamus töötajatele ei koostata sisseelamisperiodiks arenguplaani. Suhteliselt madalalt hinnati ka mentori/juhendaja määramist ( $\bar{x}=3,61$ ,  $\sigma=1,24$ ) ning koolitustele suunamist ( $\bar{x}=3,13$ ,  $\sigma=0,97$ ). Sellest tulenevalt saame väita, et ettevõtte keskendub rohkem orientatsiooniga seotud tegevustele ning töötajate juhendamise tase ja

fookus pole ühtlased. Juhendamisega seotud tegevuste hinnangud ka kajastatud ka Tabelis 4. Tegevused on järjestatud nõustumise järgi kahanevalt.

Tabel 4. Juhendamisega seotud sisseelamistegevuste rakendamise hinnangud

Väide	Keskväärtus ( $\bar{x}$ )	Standardhälve ( $\sigma$ )
Mind juhendati tööohutuse osas.	4,29	0,88
Mulle selgitati, kuidas kasutada vajalikku tehnikat ja töövahendeid.	4,16	1,39
Mind juhendati tööülesannete täitmise osas.	4,08	0,99
Mulle määrati mentor/juhendaja, kes aitaks mul töökohal sisse elada.	3,61	1,24
Mind suunati tööalasel olulistele koolitustele.	3,13	0,97
Mulle koostati sisseelamisperioodiks arenguplaan ja püstitati konkreetsed eesmärgid.	2,92	1,58

Allikas: autori koostatud

Ettevõtte X personalijuhi kohaselt sõltub mentori/juhendaja määramise vajadus eelkõige ametikohast ja konkreetsest töötajast. Kõikidele töötajatele mentorit/juhendajat ei määrata. Samuti tõi ta välja, et tulenevalt programmi puudumisest, pole neil kindlaks määratud sisseelamisprotsessi eest vastutavaid isikuid, kuid ta leiab, et sisseelamisprotsessi peaksid olema kaasatud nii personalitöötajad kui ka otsesed juhid. Ettevõtte Y personalijuht leidis, et uuele töötajale on kindlasti vaja määrata mentor/juhendaja, kuid paraku pole see mõnel juhul täies mahus võimalik, mistõttu täidab seda rolli vajadusel töötaja otsene juht. Nende programmi järgi vastutavad uue töötaja sisseelamise eest personaliosakond, töökeskkonnaspetsialist, juht ja mentor/juhendaja (kui on määratud). Samas on peamine protsessi eestvedaja siiski personalijuht, kes organiseerib, et kõik vastutajad oleksid oma rollist teadlikud ja teeksid juhendamised ära õigeaegselt.

Personalijuhtidel paluti samuti kirjeldada, milliseid tegevusi tehakse enne uue töötaja tööle asumist, esimesel tööpäeval ja järgneval perioodil ehk milline on sisseelamisprotsessi ülesehitus. Ettevõtte X personalijuht kirjeldas protsessi pigem pealiskaudselt, tuues välja olulisemad pidepunktid alates tööpakkumise koostamisest kuni katseaja lõpuvestluseni. Ettevõtte Y personalijuht kirjeldas tegevusi detailsemalt ja tõi välja konkreetse ajalise raami tegevuste täitmiseks. Võib öelda, et sisuliselt kirjeldati samu tegevusi, kuid selgelt joonistus välja, et ettevõttes Y pööratakse rohkem tähelepanu esmasele juhendamisele ehk esimesel kahel tööpäeval töötaja realselt tööd ei tee, vaid põhifookus on erinevatel juhendamistel.



### 3.2. Sisseelamist toetavate tegevuste olulisus

Tuleb tõdeda, et sisseelamisprotsess saab eelkõige alguse siiski juhtimistasandilt, mistõttu on oluline mõista, milline on organisatsiooni vaade uue töötaja sisseelamisprotsessi toetamise tähtsusele. Intervjuude käigus uuriti personalijuhtidelt, kuivõrd oluliseks peetakse sisseelamisprotsessi ja selle rakendamist uutele töötajatele.

- Ettevõtte X personalijuht: „*Mina pean sisseelamisprotsessi oluliseks, sest see aitab uutel töötajatel ettevõtte igapäeva tegemistesse integreeruda.*“
- Ettevõtte Y personalijuht: „*Oleme leidnud, et see on oluline ja vajalik. Midagi ei juhtu, kui seda ei toimu, aga kindlasti on uuel töötajal ja ettevõttel lihtsam.*“

Kui võrrelda antud seisukohtade sõnastust, tuleb selgelt esile, et ettevõttes Y on kollektiivselt jõutud järeldusele, et tegemist on olulise ja vajaliku protsessiga. Seevastu tundub, et ettevõttes X on sisseelamisprotsessi toetamine oluline eelkõige personalijuhi nägemuses, kuid teised üksused seda veel ei väärtusta. Saame eristada isiklikku ja organisatsiooni aspekti.

Küsimustiku teine osa võttis aluseks samad sisseelamistegevused, mida uuriti esimeses osas, kuid seekord tuli antud tegevusi hinnata olulisuse kontekstis. Kõik nimetatud tegevused pälvisid kõrge hinnangu ( $x > 4$ ), mis tähendab seda, et töötajad väärtustavad ja peavad oluliseks kõiki sisseelamisega seotud tegevusi. Kõige olulisemaks tegevuseks peeti töötingimuste (töökorraldus, tööaeg, töötasu, puhkused jne) tutvustamist ( $x=4,87$ ,  $\sigma=0,34$ ). Seevastu kõige vähem olulisemaks hinnati ettevõtte üldinfo (missioon, visioon, struktuur, ajalugu, kultuur) tutvustamist ( $x=4,18$ ,  $\sigma=1,05$ ). Samas viitab kõrgem standardhälve sellele, et vastajad polnud niivõrd üksmeelsed nagu teiste tegevuste puhul.

Hoolimata sellest, et antud tegevusi hinnati erinevatel skaaladel (nõustumine, olulisus), leiab autor, et rakendamise ja olulisuse kõrvutamise annab üsna hea indikatsiooni, millistele tegevustele võiks rohkem tähelepanu pöörata. Võib öelda, et orientatsiooniga seotud tegevuste rakendamise ja olulisuse vahel väga drastilisi erinevusi ei esinenud. Suurimad keskväärtuste vahed esinesid ettevõtte motivatsioonipaketi ja soodustuste tutvustamise puhul ning info saamise osas enne esimest tööpäeva. Ühtlasi pälvisid antud tegevused suhteliselt kõrged ja väikese variatiivsusega hinnangud (vastavalt  $x=4,71$ ,  $\sigma=0,56$ ;  $x=4,74$ ,  $\sigma=0,50$ ). Selle põhjal võib öelda, et antud tegevusi tuleks rohkem ja järjepidevamalt rakendada. Tabelis 5 on täpsemalt välja toodud orientatsiooniga

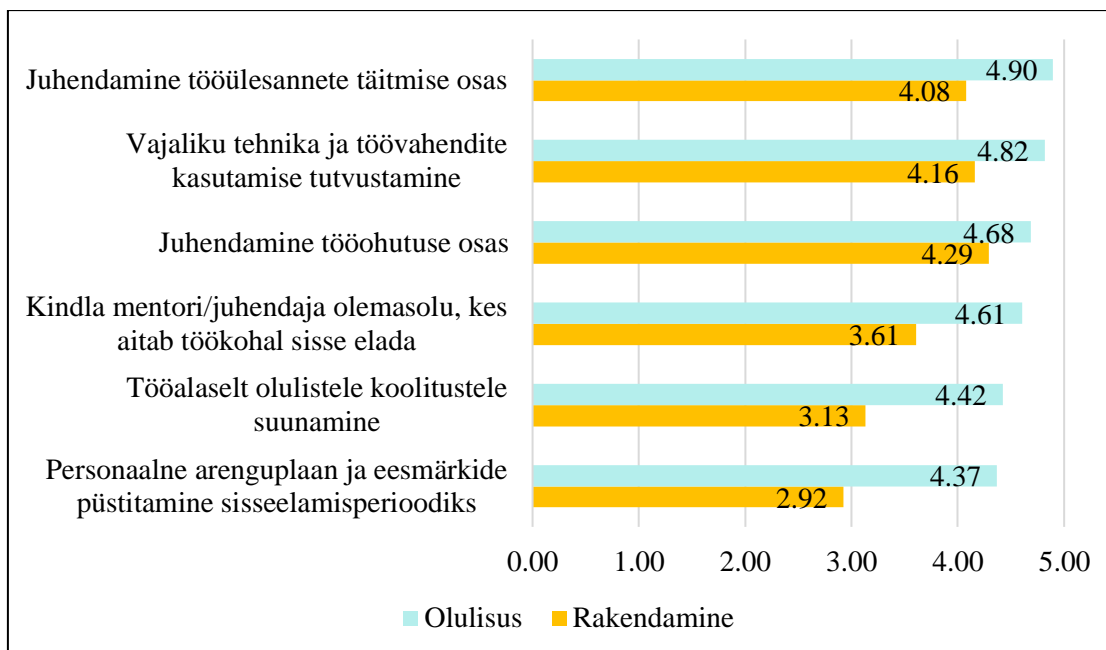
seotud sisseelamistegevuste kirjeldav statistika ning tegevuste rakendamise ja olulisuse keskvaartuste erinevused. Tegevused on tabelis järjestatud olulisuse järgi kahanevalt.

Tabel 5. Orientatsiooniga seotud sisseelamistegevuste olulisuse hinnangud

Tegevus	Olulisus ( $x$ )	Standardhälve ( $\sigma$ )	Rakendamise ja olulisuse ( $x$ ) vahe
Töötingimuste tutvustamine (töökorraldus, tööaeg, töötasu, puhkused jne)	4,87	0,34	0,47
Meeskonna ja töökaaslaste tutvustamine	4,82	0,51	0,45
Info saamine töö või ettevõtte kohta enne esimest tööpäeva	4,74	0,50	0,74
Ettevõtte motivatsioonipaketi ja soodustuste tutvustamine	4,71	0,56	0,76
Juurdepääsude tagamine vajalikesse tööruumidesse	4,68	0,52	0,21
Töökohta/hoonet tutvustav ringkäik	4,66	0,58	0,39
Tööalane dokumentatsioon on esimeseks tööpäevaks ettevalmistatud	4,58	0,59	0,08
Ligipääsude tagamine vajalikesse süsteemidesse (e-mail jt vajalikud programmid töö tegemiseks)	4,53	0,68	0,50
Töökoht (laud, arvuti, töövahendid) on esimeseks tööpäevaks ettevalmistatud	4,47	0,79	0,40
Tööriiete ja muude isikukaitsevahendite väljastamine	4,32	1,05	0,21
Ettevõtte üldinfo tutvustamine (missioon, visioon, struktuur, ajalugu, kultuur)	4,18	1,05	0,34

Allikas: autori koostatud

Tulemuste kohaselt väärtustatakse juhendamise puhul kõige rohkem selliseid tegevusi, mis on konkreetselt seotud tööülesannete täitmisega. See tähendab seda, et kõige olulisemaks peeti juhendamist tööülesannete täitmise osas ( $x=4,90$ ,  $\sigma=0,38$ ). Samuti hinnati väga oluliseks vajaliku tehnika ja töövahendite kasutamise tutvustust ( $x=4,82$ ,  $\sigma=0,45$ ). Võrreldes orientatsioonile suunatud tegevustega võib öelda, et juhendamisega seotud tegevuste olulisuse ja rakendamise vahel esinesid suuremad erinevused. Hoolimata sellest, et personaalse arenguplaani koostamine pälvis olulisuse skaalal kõige madalama hinnangu, ei saa väita, et tegemist on töötaja jaoks mitte olulise toiminguga. Seda kirjeldab nii positiivne hinnang ( $x=4,37$ ,  $\sigma=0,81$ ) kui ka märkimisväärne rakendamise ja olulisuse vahe, mida on selgelt näha Joonisel 4. Ühtlasi võiks esile tuua mentori/juhendaja ( $x=4,61$ ,  $\sigma=0,96$ ) ja koolituste ( $x=4,42$ ,  $\sigma=0,85$ ) olulisuse, kuna nende hinnangud iseloomustavad samuti teatud puudujääke tegevuste rakendamise osas.



Joonis 4. Juhendamisega seotud tegevuste rakendamise ja olulisuse võrdlus  
Allikas: autori koostatud

Personalijuhtidelt uuriti samuti, millised on nende hinnangul need sisseelamist toetavad tegevused, mida töötajad võiksid kõige rohkem hinnata ja väärtustada. Ettevõtte X personalijuht leidis, et selleks on eelkõige juhi toetus ehk „*hinnatakse toetust ja abi tööülesannetest arusaamisel*“. Ettevõtte Y personalijuht arvas, et töötaja jaoks on kõige väärtuslikum ettevõttepoolne juhendamine, mille kaudu tutvustatakse tööga seotud olulisemaid teemasid, organisatsiooni põhimõtteid ja väärtusi, et „*tekitada ühtekuuluvustunnet*“. Samuti tõi ta välja tutvumise meeskonnaga.

### 3.3. Sisseelamisprotsessi tõhusus

Intervjuude käigus paluti personalijuhtidel anda hinnang sisseelamisprotsessi efektiivsusele. Ettevõtte X personalijuhi vastusest selgus, et seda ei ole siiani konkreetselt uuritud, kuid ta leiab, et „*see on osakondade lõikes erinev ja kõik oleneb ikkagi otsesest juhist*“. Seevastu ettevõtte Y personalijuht väitis: „*Ma ei saa öelda, et see on tiptasemel, aga üldjoontes toimib. Oleme kindlasti suured sammud edasi astunud ja aktiivselt tegeleme sellega, et protsessi veelgi efektiivsemaks muuta*“. Nagu teoreetilises osas välja toodi, siis kindlasti tuleks sisseelamisprogrammi lisada ka regulaarsed tagasiside küsitlused või üks-ühele vestlused juhiga. Intervjuust selgus, et ettevõttes X puhul süsteemselt seda pigem ei rakendata: „*Personaliosakond seda kindlasti ei tee, aga ma usun, et otsesed juhid puudutavad seda teemat katseaja hindamise*

vestlusele“. Seevastu ettevõtte Y praktikas tehakse umbes 6-8 kuu möödudes uute töötajatega täiendav kohtumine, mil küsitakse tagasisidet sisseelamisprotsessi kohta. Personalijuht Y tõi välja, et saadud tagasiside põhjal on tehtud ka vastavaid muudatusi, et sisseelamisprotsessi parendada.

Ettevõtte Y personalijuht oli ka arvamusel, et kõige parem indikaator sisseelamisperioodi tulemuslikkuse hindamiseks ongi tagasiside küsimine ja eelnevalt kirjeldatud järelkohtumised töötajatega. Lisaks sellele „on hea indikaator ka katseaega kokkuvõttev vestlus, mis toimub juhiga“. Ettevõtte X personalijuht arvas, et „kõige olulisem on ilmselt tööjõu voolavus“. Samuti tõi ta välja töötaja tööga rahulolu. Huvitav on see, et ettevõtte X personalijuht kirjeldab eelkõige nähtusi, seevastu ettevõtte Y personalijuht toob välja konkreetseid meetodeid, mille abil tulemuslikkust kaardistada.

Küsimustiku kolmas osa keskendus samuti sisseelamisprotsessi tõhususe hindamisele. Uuritavate dimensioonide omavaheliste seoste leidmiseks viidi läbi Spearmani korrelatsioonanalüüs (vt Tabel 6). Antud maatriksi põhjal võib öelda, et dimensioonide vahel esinevad üldjuhul tugevad ja keskmise tugevusega seosed. Lisaks sisseelamisprogrammi tõhususele ( $\rho=0,775$ ), oli tööga rahulolu oli tugevalt seotud ka töösuhete kvaliteediga ( $\rho=0,764$ ), juhendamisega ( $\rho=0,719$ ) ja juhi toetusega ( $\rho=0,714$ ). Dimensioone kirjeldavate väidete keskväärtused ja standardhälbed on esitatud lisades (vt Lisa 5).

Tabel 6. Dimensioonide omavahelised seosed

	1	2	3	4	5	6
Orientatsioon (1)	1,000					
Juhendamine (2)	0,674					
Juhi toetus (3)	0,627	0,669				
Töösuhete kvaliteet (4)	0,603	0,584	0,642			
Tööga rahulolu (5)	0,690	0,719***	0,714***	0,764***		
Sisseelamisprogrammi edu (6)	0,721***	0,755***	0,752***	0,683	0,775***	
Töölt lahkumise kavatsus (7)	-0,327*	-0,457*	-0,258	-0,546**	-0,642**	-0,459*

\*  $-0,5 < \rho < -0,7$

\*\*  $-0,3 < \rho < -0,5$

\*\*\*  $\rho > 0,7$

Allikas: autori koostatud

Võttes aluseks sisseelamisprogrammi tõhususega seotud tugevad seosed, uuriti lähemalt, milliste konkreetsete tegevuste vahel esinevad tugevad korrelatsioonid. Esmalt vaadeldi orientatsiooni ja

sisseelamisprogrammi tõhususe dimensiooni koosmõju. Statistilise olulisuse tuvastamiseks rakendas autor t-testi, mille tulemusena selgus, et orientatsiooni ja sisseelamisprogrammi tõhususe vahel esineb 5% olulisuse nivool statistiliselt oluline seos. Väidete analüüsimisel selgus, et oluliseks komponendiks osutus töökorraldusreeglite ja organisatsiooni töö põhimõtete selgitamine (vt Tabel 7). See tähendab seda, et kui töötaja tundis, et talle selgitati piisaval määral töökorraldusreegleid ja organisatsiooni põhimõtteid, andis see sisseelamisel ka parema ettekujutuse tööga seotud ootustest ja kohustustest ( $\rho=0,785$ ). Ühtlasi võib öelda, et kui sisseelamisprogramm hõlmab piisavat töö põhimõtete selgitamist, aitab see töötajal ka sotsiaalselt paremini integreeruda ( $\rho=0,767$ ).

Tabel 7. Orientatsiooni ja sisseelamisprogrammi tõhususe dimensioonide tugevad seosed

Orientatsioon	Sisseelamisprogrammi tõhusus	Kordaja $\rho$
Mulle selgitati piisavalt töökorraldusreegleid ja organisatsiooni töö põhimõtteid.	Sain sisseelamisel hea ettekujutuse oma tööga seotud ootustest ja kohustustest.	0,785
	Sisseelamisprogramm aitab mul sotsiaalselt integreeruda ja luua häid suhteid töökollektiivis.	0,767

Allikas: autori koostatud

Järgnevalt vaadeldi juhendamise ja sisseelamisprogrammi tõhususe dimensioonide vahelisi seoseid. Võib öelda, et mida rohkem töötajale selgitada, mida temalt oodatakse, seda tõhusamaks hinnatakse sisseelamisprotsessi (vt Tabel 8). Hoolimata tugevast seosest, selgus t-testi tulemusel, et juhendamise ja sisseelamisprogrammi tõhususe dimensioonide vahel statistilist olulisust ehk sõltuvust ei esine.

Tabel 8. Juhendamise ja sisseelamisprogrammi tõhususe dimensioonide tugevad seosed

Juhendamine	Sisseelamisprogrammi tõhusus	Kordaja $\rho$
Sain piisavalt infot selle kohta, mida minult oodatakse.	Sisseelamisprogramm aitab mul kiiresti kohaneda uue töökohaga.	0,710
	Sain sisseelamisel hea ettekujutuse organisatsioonikultuurist.	0,723
	Sain sisseelamisel hea ettekujutuse oma tööga seotud ootustest ja kohustustest.	0,848
	Sisseelamisprogramm aitab mul sotsiaalselt integreeruda ja luua häid suhteid töökollektiivis.	0,765

Allikas: autori koostatud

Juhi toetuse ja sisseelamisprogrammi tõhususe dimensioonide analüüsimisel selgus, et kui töötaja tundis, et ta saab oma juhi poole pöörduda, aitas see tal ka paremini sotsiaalselt integreeruda ( $\rho=0,711$ ). Erinevate dimensioonide lõikes oli sisseelamisprogrammi tõhusus kõige tugevamalt seotud tööga rahuloluga. Kui töötaja sai sisseelamisel hea ettekujutuse oma tööga seotud ootustest ja kohustusest, tundis ta ka suuremat tööga rahulolu ehk ta tundis, et tema töö organisatsioonile on väärtuslik ( $\rho=0,839$ ) ja tema panust hinnatakse ( $\rho=0,0,753$ ). Ühtlasi võib öelda, et töötaja tundis suuremat tööga rahulolu, kui ta sai sisseelamisel luua häid töösuhteid (vt Tabel 9).

Tabel 9. Sisseelamisprogrammi tõhususe ja tööga rahulolu dimensioonide tugevad seosed

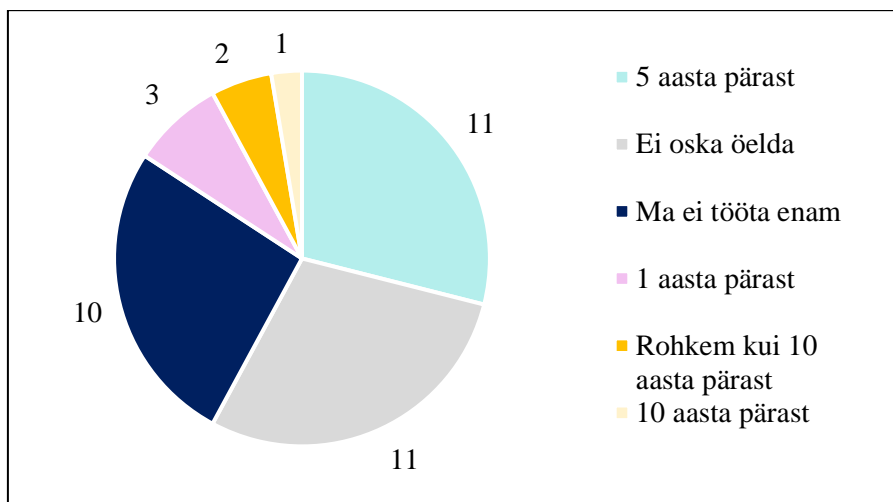
Sisseelamisprogrammi tõhusus	Tööga rahulolu	Kordaja $\rho$
Sain sisseelamisel hea ettekujutuse oma tööga seotud ootustest ja kohustustest.	Tunnen/tundsin, et minu töö on tähendusrikas ja organisatsioonile väärtuslik.	0,839
	Tunnen/tundsin, et minu töösooritusi hinnatakse ja tunnustatakse.	0,753
Sisseelamisprogramm aitas mul sotsiaalselt integreeruda ja luua häid suhteid töökollektiivis.	Tunnen/tundsin, et minu töö on tähendusrikas ja organisatsioonile väärtuslik.	0,782
	Tunnen/tundsin, et olen rahul oma töökeskkonnaga.	0,760
	Tunnen/tundsin, et olen rahul oma tööga.	0,798

Allikas: autori koostatud

Tabeli 6 põhjal võib öelda, et töölt lahkumise kavatsuse puhul esinesid keskmise tugevusega negatiivsed seosed tööga rahulolu ( $\rho=-0,642$ ) ja töösuhete kvaliteedi ( $\rho=-0,546$ ) vahel. See tähendab seda, et mida suurem on töötaja tööga rahulolu või töösuhete kvaliteet, seda väiksem on töölt lahkumise kavatsus. Töölt lahkumise kavatsuse ja sisseelamisprogrammi tõhususe vahel on pisut nõrgem seos ( $\rho=-0,459$ ). Kirjeldatud dimensioonide vahel viidi läbi ka t-testid, mis kinnitasid, et antud seosed on 5% olulisuse nivool statistiliselt olulised. Huvitaval kombel oli töölt lahkumise kavatsus kõige vähem seotud juhi toetusega ( $\rho=-0,258$ ).

Autor viis läbi ka dispersioonanalüüsid, et tuvastada, kas töölt lahkumise kavatsuse, tööstaaži ja erinevate generatsioonide vahel esinevad statistiliselt olulised erinevused, aga paraku ei olnud kummagi grupi vahel statistiliselt olulist erinevust. Järelikult võib öelda, et töötaja lahkumiskavatus ei ole seotud töötaja tööstaaži ega vanusega.

Järgnevalt paluti vastajatel hinnata, milline on nende tööle jäämise/töölt lahkumise kavatsus ehk kui pikalt nähakse end antud ettevõttes töötamas. Ülevaatlikult võib öelda, et vastajad jagunesid peamiselt kolme kategooriasse: „5 aasta pärast“ (29%), „Ei oska öelda“ (29%), „Ma ei tööta enam“ (26%). Töötajate prognoosid on välja toodud ka Joonisel 5.



Joonis 5. Vastanute jagunemine töötamise/lahkumise kavatsuse alusel  
Allikas: autori koostatud

Kui vastaja märkis eelneva küsimuse puhul, et ta enam ei tööta, paluti tal selgitada lahkumise tagamaid. Tegemist oli vabatahtliku küsimusega. Lahkumise põhjused olid suhteliselt varieeruvad ehk esines nii tõmbe- kui ka tõuketegureid. Tõuketeguritena toodi välja väikest palka, tervislikke põhjuseid, vanust, ebasobilikke töötingimusi ja tööülesannete mittevastavust ametikohaga. Seevastu tõmbeteguriks oli see, et teine firma ja ametikoht pakkusid rohkem huvi ja ühtlasi ka paremat töötasu. Seda tõi välja kaks vastajat. Lahkumise põhjusteks toodi ka praktikaperioodi lõppemist ja lapsehoolduspuhkusele minemist. Antud nimekirja põhjal võib öelda, et kindlat trendi lahkumise põhjuslikkuse osas välja ei joonistu.

Lahkumise põhjuste kaardistamist puudutati ka intervjuudel. Esmalt uuriti, kas töötajatega üldse peetakse lahkumisvestlust. Personalijuhtide vastused olid sisuliselt suhteliselt sarnased — tihtipeale pole lahkuvad töötajad valmis ennast avama, mistõttu muutub vestluse eesmärk mõttetuks. Ettevõtte X personalijuht ütles selle kohta, et „*kui must kass on juba läbi jooksnud, siis ei saa sealt enam mingit adekvaatset infot*“. Kokkuvõttes võib öelda, et vestluse formaat oleneb situatsioonist — lahkumispõhjused on üldjuhul erinevad. Personalijuhid aga väitsid, et nende teada pole selliseid lahkumise põhjuseid esinenud, mida oleks saanud sisseelamisprogrammi abil ennetada. Lahkumise põhjuste ühiseks nimetajaks kujunes töötaja areng. Ettevõtte X personalijuhi

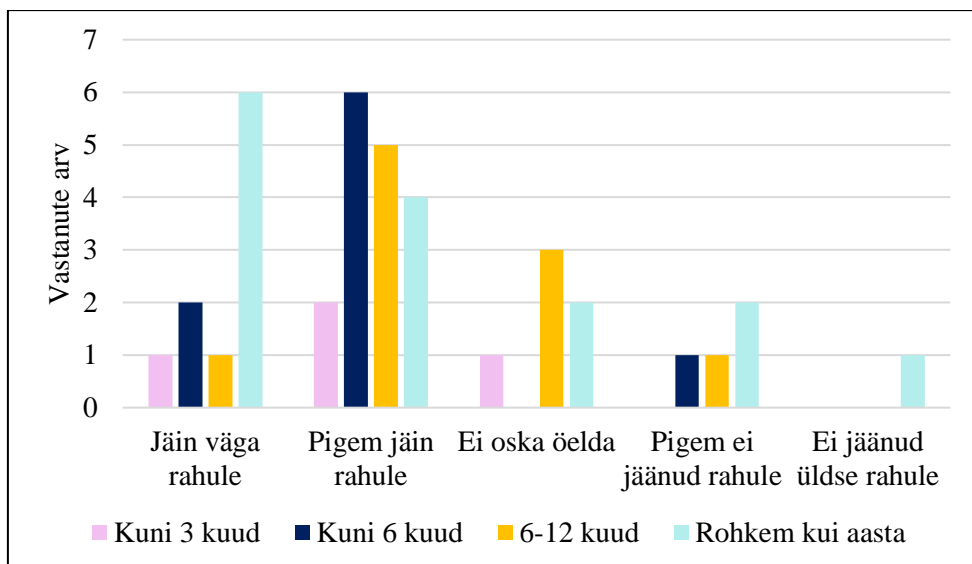
selgituse kohaselt on „*töötaja tahtnud areneda, ta on seda oma otseselt juhile öelnud, juht pole reageerinud ja on lasknud asjadel omasoodu liikuda, töötaja on otsustanud lahkuda*“. Ettevõtte Y personalijuht kinnitas, et „*soovitakse vaheldust või tahetakse karjääriredelil edasi liikuda*“.

Tulenevalt uurimisprobleemist ehk tööjõu voolavuse problemaatilisusest, uuris autor ka personalijuhtidelt, milline on hinnanguliselt töötajate voolavuse tase katseajal ja esimesel aastal. Siinkohal joonistus välja selge erinevus — ettevõtte Y kogub tööjõu voolavusega seotud statistikat, ettevõtte X mitte. Ühtlasi võib öelda, et ettevõttes X on oluliselt suurem töötajate voolavus kui ettevõttes Y. Autori jaoks oli üllatav see, et ettevõtte Y personalijuht ei tunneta, et ehituses oleks suur voolavus (eriti oskustöölise seas, kes varasemalt on pidevalt liikunud) (vt Lisa 6). Seevastu ettevõtte X personalijuht tõi välja, et „*ilmselgelt on töötajate liikuvus tööliste seas suurem kui kontoritöötajate seas ehk siis sinikraede seas on see suurem kui valgekraede hulgas*“.

Lisaks uuris autor, kui võrd suur roll on sisseelamisprogrammi tõhususel töötajate hoidmisel ehk kas personalijuhtide hinnangul aitab hea sisseelamisprogramm töötajaid ettevõttes hoida. Ettevõtte X personalijuht arvas, et „*tööjõu voolavust vähendab see kindlasti vähemalt 50% võrra*“. Ettevõtte Y personalijuht oli pisut kahtleval seisukohal: „*Ma ei oska öelda. Pigem hoiab ettevõtte, kultuur, meeskond. Kindlasti on sisseelamisel suur roll, aga pigem määrab ikkagi see, kuidas sind vastu võetakse ja toetatakse*“. Ta leidis, et kindlasti ei tohiks sisseelamise väärtust alahinnata, kuid selget seost ta sisseelamise ja lahkumise vahel ei näe.

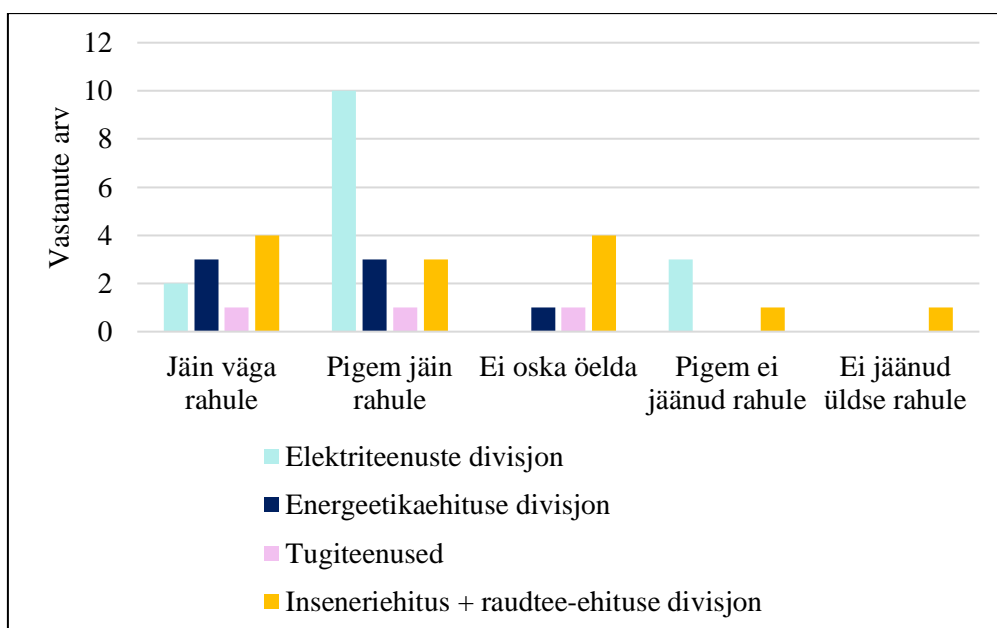
Küsimustiku lõpposas paluti vastajatel hinnata ka üldist rahulolu oma sisseelamise kogemusega. Võib öelda, et pigem jäidi sisseelamisprotsessiga rahule, kuna vastuste mood oli väärtus 4 („pigem jäin rahule“). Samas oli rahulolu keskvärtus  $x=3,82$  ja standardhälve  $\sigma=1,02$ , mis viitab sellele, et vastused oli suhteliselt varieeruvad. Autor vaatles rahulolu tasemeid eraldi ka vanuse ja tööstaaži alusel. Vanusegruppide analüüsimise tulemusena võib öelda, et kõige positiivsemaid hinnanguid jagasid X-generatsiooni esindajad ( $x=4,20$ ). Nooremate töötajate hinnangud varieerusid rohkem — Y-generatsiooni keskmine hinnang oli  $x=3,54$  ja Z-generatsiooni keskmine hinnang oli  $x=3,80$ . Tööstaaži ja rahulolu puhul oli huvitav asjaolu see, et väiksema staažiga töötajate rahulolu sisseelamisprotsessi suhtes oli suurem. Kolme ja kuue kuu tööstaažiga vastanute keskmine hinnang oli  $x=4$ . Töötajad, kelle staaž oli vahemikus 6-12 kuud, andsid sisseelamiskogemusele hinnanguks  $x=3,60$  ja rohkem kui aasta töötanud isikute keskmine hinnang oli  $x=3,80$ . Vastanute rahulolu täpsemad hinnangud tööstaaži alusel on kirjeldatud Joonisel 6.





Joonis 6. Vastanute rahulolu sisseelamisprotsessiga tööstaaži alusel  
Allikas: autori koostatud

Lisaks vaadeldi rahulolu tasemeid töökoha ja struktuuriüksuste järgi. Võib öelda, et kontoritöötajad olid sisseelamisprotsessiga kõige rohkem rahul ( $x=4,25$ ). Oskustöölise ehk objektil töötavate isikute keskmine hinnang oli  $x=3,72$ . Autori jaoks oli üllatav see, et mobiilsete töötajate (töökoht nii kontoris kui ka objektil) rahulolu oli kõige madalam ( $x=3,38$ ). Struktuuriüksuste lõikes oli kõige kõrgem rahulolu energeetikaehituse divisjoni töötajatel ( $x=4,29$ ) ja kõige madalam rahulolu inseneriehituse, raudtee-ehituse divisjoni töötajatel ( $x=3,62$ ). Seda kinnitab ka hinnangute suurem varieeruvus Joonisel 7.



Joonis 7. Vastanute rahulolu sisseelamisprotsessiga struktuuriüksuse alusel  
Allikas: autori koostatud

### 3.4. Vastanute ettepanekud

Ankeetküsimustiku üks avatud küsimustest uuris, millised oleksid vastajate parendusettepanekud ehk mida võiks sisseelamisprotsessi juures muuta. Tegemist oli vabatahtliku küsimusega. Kolm inimest erinevatest divisjonidest tõid välja, et töötajatele võiks püstitada selgelt määratletud eesmärgid ja kohustused. Samuti toodi välja, et juhendamine võiks olla põhjalikum ning anda praktilisi näpunäiteid tööülesannete täitmiseks. Üks töötaja leidis, et oluline oleks anda rohkem aega n-ö info seedimiseks, kuna „*kõike on ühe päeva kohta liiga palju*“.

Juhendamise kitsaskohtadele viitas ka näiteks üks elektriteenuste objektitöötaja, kes tõi välja töövahendite ja situatsioonilise juhendamise puudulikkusele: „*Elektrilase spetsiifikaga ettevõtte peaks andma töötajale lisaks tööriistele ka töövahendid — nende puudumine tekitab tihti problemaatilisi olukordi. Lisaks võiks töötajaid rohkem juhendada, kuidas mõnda tööülesannet läbi viia, et töötajad ei teeks objektil asjatut tööd, kui seda on kiirem ja otstarbekam teha näiteks muu töövahendiga*“.

Elektriteenuste divisjoni liige, kes töötab nii kontoris kui ka objektil, tõi välja erinevaid murekohti seoses töötajate arendamisega, juhendamisega ja tööjaotusega: „*Koolitused võiksid olla vastavalt ametikohale. Ametikohale hädavajalikele koolitustele kirja panemine ei tohiks võtta aega üle 14 kuu. "Arenguvestlus" ei peaks toimuma nii, et pannakse ette tabel ja töödejuhataja näitab näpuga, kuhu tärnikesi märkida. Tööülesanded võiksid olla konkreetsemalt paika pandud. Võiks tutvustada ettevõtte väga arusaamatut struktuuri. Ja palgast võiks rääkida ka ilma "laual oleva avalduseta*“.

Viis töötajat, neist neli elektriteenuste divisjonist, üks inseneriehitusest, oli seisukohal, et sisseelamisprotsessi puhul pole tarvis midagi muuta. Üks töötaja väitis, et protsess „*oli piisavalt kiire ja tempokas, et võimalikult kiiresti saaks asjad selgeks*“.

Personalijuhtidelt uuriti samuti, mis on nende arvates praeguse sisseelamisprotsessi suurim puudus/arengukoht. Ettevõtte X personalijuht leidis, et hetkel on problemaatiline juhtide kaasamine sisseelamisprotsessi. Ettevõtte Y personalijuht tõi välja, et infohaldussüsteeme tuleks lihtsustada ja juhtidepoolseid tegevusi ühtlustada.

### 3.5. Analüüs ja järeldused

Käesoleva töö eesmärgiks oli leida võimalused ehitussektori tööjõu voolavuse vähendamiseks sisseelamisprogrammi arendamise abil. Töös uuriti nii töötajate kui ka personalijuhtide seisukohti. Alljärgnevalt antakse vastused püstitatud uurimisküsimustele.

**Esimene uurimisküsimus** proovis välja selgitada, milliseid sisseelamist toetavaid tegevusi rakendatakse töötaja tööle asumisel. Hoolimata sellest, ettevõtte X personalijuhi kohaselt kirjeldatud sisseelamisprogrammi ettevõttes kasutusel ei ole, võib öelda, et töötajate silmis siiski rakendatakse valdavalt kõiki nimetatud sisseelamist toetavaid tegevusi. Samas tuli välja, et keskendutakse rohkem administratiivsetele ehk orientatsiooniga seotud tegevustele kui juhendamisele. Antud fenomen ühtib ka teooria osas välja toodud tähelepanekuga, mille kohaselt paljud ettevõtted piiruvad kohustuslike ja administratiivsete tegevustega. Intervjuude vastuste kõrvutamisel võib öelda, et ettevõttes Y rakendatakse juhendamise seotud tegevusi rohkem (juhendamine töökohal; IT juhendamine; ohutusalane juhendamine; ettevõtte, töökorraldusreeglite ja juhtimissüsteemi tutvustamine). Eelkõige on juhendamise protsess selgemalt struktureeritud.

Tegevuste rakendamise hinnangute osas tõusis selgelt esile, et enamasti ei koostata töötajale personaalset arenguplaani ning ei püstitata konkreetseid eesmärke. Võib öelda, et protsessi nõrkusteks on ka teised töötaja arenguga seotud tegevused ehk koolitustele suunamine ning mentori/juhendaja määramine. Võttes aluseks tegevuse olulisuse hinnangu ja rakendamise vahe Joonisel 4, leiab autor, et nende tegevuste väärtust on organisatsiooni poolt paraku alahinnatud.

Vaadeldes Baueri sisseelamise maatriksi tasandeid, võib öelda, et antud organisatsiooni puhul ei saa ühtset strateegiat eristada (kombinatsioon nii passiivsest, kõrge potentsiaaliga kui ka proaktiivsest strateegiast). Tõenäoliselt on see tingitud sellest, et organisatsioonis pole kindlat strateegiat määratletud (mitteformaalne protsess), mistõttu on erinevad strateegiad omavahel põimunud. Ettevõtte personalijuht X kinnitas samuti, et hetkel pole sisseelamise toetamine strateegiline tegevus. Hinnanguliselt võib öelda, et enamus tegevusi rakendatakse, kuid mõneti osaliselt (töötajate kogemused on ebahühtlased). Passiivset strateegiat iseloomustab eelkõige selgitamise dimensioon — see väljub vastuste suuremas variatiivsuses nii rolli, tööülesannete, ootuste selgitamise ja tagasiside andmise suhtes (vt Lisa 5). Kõrge potentsiaaliga strateegiat illustreerib kultuuri dimensioon. Orientatsiooniga seotud tegevuste puhul pälvis kõige madalama hinnangu ettevõtte missiooni, visiooni, struktuuri, ajaloo ja kultuuri tutvustamine. Praktikute sõnul

jäetakse enamasti sidemete/suhtlusvõrgustiku loomine tagaplaanile, kuid autori hinnangul organisatsiooni X puhul see ei kehti. Uutele töötajale üldjuhul tutvustatakse oma meeskonda ja töökaaslaseid. Ühtlasi hindasid töötajad töösuhete kvaliteeti üsna kõrgeks.

**Teine uurimisküsimus** keskendus tegevuste olulisuse aspektile — selle eesmärgiks oli välja selgitada, milliseid sisseelamist toetavaid tegevusi peetakse oluliseks. Tulemuste põhjal võib öelda, et kõige rohkem väärtustatakse tööga otseselt seotud toiminguid ehk töötingimuste tutvustamist ja tööülesannetega seotud juhendamist. See ühtib ka Maslow inimvajaduste hierarhia esimese astme ehk töötaja füsioloogiliste vajaduste rahuldamisega.

Võib öelda, et tegevuse olulisuse skaalal hinnati kõiki tegevusi pigem oluliseks või väga oluliseks. Sellest lähtuvalt leiab autor, et sisseelamisprogrammi koostamisel ei tuleks ühtegi nimetatud tegevust välistada, vaid programmi fookuses peaks olema juhendamise protsessi süstematiseerimine. Lisaks tööga seotud juhendamisele, hõlmab see mentori/juhendaja määramist, töötaja koolitusvajaduse kaardistamist ning personaalse arenguplaani loomist sisseelamisperioodiks. Uurides küsimustikule vastanute ettepanekuid, tuleb tõdeda, et paljude soovitude ühisjooneks on juhendamise puudulikkus. Toodi esile eesmärkide püstitamise vajadus, juhendamisega seotud info pealiskaudsus (sooviti põhjalikumalt selgitust, praktilisi näpunäiteid) ning juhendamise liiga kiire tempo. Autor leiab, ettevõtte Y on suutnud leida töötajasõbraliku lahenduse — erinevad juhendamised on jagatud mitmele päevale, et töötajat infoga mitte ülekoormata. Ühtlasi on juhendamiste puhul kindlad vastutajad sõltuvalt valdkonnast (tööohutus, töökorraldus, juhtimissüsteem, IT jne) (vt Lisa 6).

Juhendamise väärtust töötaja jaoks kinnitasid ka personalijuhid. Samas on huvitav see, et ettevõtte X personalijuhi kohaselt pole tarvis kõikidele töötajatele juhendajat/mentorit määrata, vaid eelkõige on see vajalik kontoritöötajatele. Seevastu personalijuhi Y kohaselt nende organisatsioonis ei eristata töötajagruppe ning vastavalt võimalustele püütakse pakkuda kõikidele töötajatele juhendajat/mentorit. Võttes arvesse töötajate seisukohti tegevuste olulisuse suhtes, leiab autor, et kõikidele uutele töötajatele tuleks määrata konkreetne juhendaja/mentor ning selle vajalikkust ei tuleks eristada töötajagruppide järgi. Teooria peatükis esile toodud uuringu tulemused kinnitavad samuti juhendamise olulisust sisseelamise kontekstis — juhendamise ja mentorlusega seotud tegevused on tugevalt seotud töötajate hoidmisega (töötaja sooviga organisatsioonis jätkata) (Minnick *et al.* 2014, 31).

**Kolmas uurimisküsimus** uuris, milline on töötajate hinnang olemasolevale sisseelamise protsessile. Võttes aluseks vastuste moodi ja rahulolu keskmist hinnangut, saame väita, et pigem ollakse rahul olemasoleva sisseelamisprotsessiga. Ootuspäraselt olid kontoritöötajate rahulolu hinnangud kõrgemad võrreldes oskustöölistega. Võib öelda, et kontoris on lihtsam teatud sisseelamistegevusi ellu viia, kuna töötajatel on statsionaarsed töökohad ning töö iseloom pole nii muutlik ja mobiilne nagu oskustöölistel. Lisaks on kontoritöötajate puhul võimalik teatud tegevusi digitaliseerida (dokumentatsioon, juhendite/materjalide säilitamine), mis omakorda võib luua töötajale teatud kindlustunde töökorralduse ja tööprotsesside toimimise suhtes.

Vanusegruppide analüüsimise tulemusena selgus, et sisseelamiskogemuse suhtes jagasid kõige positiivsemaid hinnanguid vanima vanusegrupi ehk X-generatsiooni esindajad. Nooremate töötajate hinnangud olid madalamad ning varieerusid rohkem. Tõenäoliselt on see seotud asjaoluga, et vanema vanusegrupi esindajad omavad võrreldes noortega madalamaid ja realistlikumaid tööalaseid ootusi. Samuti on varasemad uuringud näidanud, et nooremaelised on tundlikumad negatiivsete kogemuste suhtes (Chih *et al.* 2016, 8) ning vanemad suudavad säilitada positiivsemaid töö hoiakuid (Martin *et al.* 2021, 3307). See tähendab seda, et noored võivad kauem emotsionaalselt kinni hoida teatud pettumustest, ebameeldivatest kogemustest, mis võivad lihtsasti mõjutada ka kogu sisseelamisprotsessi koondhinnangut.

Ühtlasi vaadeldi hinnanguid tööstaaži lõikes. Võib öelda, et saadud tulemused peegeldavad teoorias käsitletud mesinädalate ja pohmelli efekti (ingl. k. *honeymoon-hangover effect*), mille kohaselt töötaja tööga rahulolu on tööle asumise algusetapis kõrge, sisseelamisperioodi jooksul see väheneb ning aja jooksul rahulolu tase taas suureneb/stabiliseerub. Antud juhul kehtib mesinädalate-pohmelli muster sisseelamisprotsessi rahulolu kontekstis, mis kinnitab ka asjaolu, et sisseelamisprogrammi edu ja tööga rahulolu on tihedalt seotud. Oluline on aga rõhutada, et tulemused kirjeldavad nähtust gruppide üleselt ja ei anna ülevaadet rahulolu kulgemise kohta indiviidi tasandil. Hoolimata sellest, on autori arvates saadud tulemuste põhjal siiski võimalik tuvastada, millisel perioodil töötajate rahulolu tõenäoliselt väheneb/suureneb. Alates kuue kuu täitumisest võib töötaja rahulolu hakata langema.

**Neljas uurimisküsimus** keskendus sisseelamisprotsessi edu seostele tööga rahulolu, töösuhete kvaliteedi ning töölt lahkumise kavatsuse suhtes. Uuringu tulemuste kohaselt on sisseelamisprogrammi tõhusus seotud (esitatud kahaneva mõjuulatusega): tööga rahuloluga, juhendamise, juhi toetuse ja orientatsiooni tõhususega. Sisseelamisprogrammil on võrreldes

teiste elementidega nõrgem seos töösuhete kvaliteediga. Samas võib öelda, et tööga rahulolu oli kõige rohkem seotud töösuhete kvaliteediga. Autor nõustub, et ehitusvaldkonnas on toetav meeskond ja head töösuhted võtmetähtsusega. Üks põhjus on näiteks see, et töötajatel võib esineda probleeme gruppi sulandumisega. Tugev grupimentaliteet brigaadiliikmete seas võib sõbralikust tögamisest muutuda ka kohati kiusamiseks, kui keegi on teistest erinev (näiteks keeleoskuse, töötempo vms poolest). Antud valimi puhul hinnati töösuhete kvaliteeti suhteliselt kõrgeks — kiiresti saavutati ühtekuuluvustunne, omatakse häid töösuhteid töökaaslastega ja nauditakse omavahelist koostööd. Positiivne on näha, et antud organisatsiooni kontekstis võetakse uus liige kiiresti omaks. Seega töösuhete kvaliteet on justkui moderaator tööga rahulolu ja sisseelamisprogrammi tõhususe vahel.

Võib öelda, et positiivse sisseelamise kogemuse puhul osutus määravaks info saamine organisatsiooni töö põhimõtete ja ootuste kohta. Ootuste väljendamise olulisus tuli välja nii juhendamise kui ka tööga rahulolu seoste puhul. See tähendab seda, et kui töötajatele selgitada tööandja ootusi, saab ta parema ettekujutuse organisatsioonikultuurist, tööga seotud kohustustest ja ootustest ning samas aitab see ka sotsiaalselt paremini integreeruda. Lisaks tuli välja, et ootuste kommunikeerimine, annab töötajale märku, et tema töö on organisatsioonile väärtuslik ning tema töösooritusi reaalselt hinnatakse.

Tulenevalt magistritöö uurimisprobleemist, soovis autor välja selgitada, kas tõhusa sisseelamisprogrammi abil on võimalik personali voolavust vähendada. Selgus, et töötaja töölt lahkumise kavatsust mõjutavad eelkõige tööga rahulolu ja töösuhete kvaliteet, sisseelamisprogrammi tõhusus on väiksema kaaluga töötajate hoidmisel. Mida suurem/parem on tööga rahulolu/töösuhete kvaliteet, seda väiksem on töölt lahkumise kavatsus. Autor leiab, et antud tulemused ühtivad ka teoreetiliste käsitlustega — efektiivne sisseelamisprogramm on eelkõige vahend tööga rahulolu tekitamiseks, mis omakorda aitab töötajaid hoida. Otsese seose välistas ka ettevõtte Y personalijuht. Ta leidis, et pigem aitab töötajaid hoida ettevõtte kultuur, meeskond ja viis, kuidas uut töötajat vastu võetakse ja toetatakse. Võib öelda, et kaudselt kirjeldab ta siiski sisseelamisprotsessi olemuse võtmetegureid. Sisseelamisprogrammi kaudu aidatakse töötajal kohaneda uue keskkonnaga, tutvustatakse organisatsiooni kultuuri, toetatakse meeskonda sotsialiseerumist. Autor leiab, et ettevõtte Y on ideaalne näide sellest, et sisseelamisprogrammi ja voolavuse regulaarse analüüsimise abil on võimalik personali voolavust vähendada (vt Lisa 6). Seega autor julgeks väita, et sisseelamisprogrammil on oluline roll töötajate hoidmisel.

Töötajate kirjeldatud lahkumispõhjuste kaardistamisel ei tuvastatud kindlat trendi — esinesid nii tööga, palgaga, tervise, arenguvõimalustega jms seotud põhjused. Autor leiab, et tööga ja arenguvõimalustega seotud lahkumispõhjuste on võimalik sisseelamisprogrammi kaudu ennetada. Siinkohal on oluline hoida avatud ja selget kommunikatsiooni ning anda töötajale võimalus väljendada oma muresid õigeaegselt. Näiteks saab seda teha katseaja tulemuste hindamise vestlusel, rahulolu-uuringu käigus või jooksvalt tagasisidet küsides (üks-ühele vestlused juhiga). Hinnates töölt lahkujate profiili, võime öelda, et üldjuhul on voolavus suurem n-ö sinikraede ehk oskustöölise hulgas. Autor leiab, et lihttöölise lahkumisse ei tohiks kindlasti suhtuda kergekäeliselt, vaid seda tuleks võtta sama tõsidusega, kui lahkukuks mõni hinnatud spetsialist (valgekrae). Töötajate asendamine ja sellest tulenevad tegevused (värbamine, väljaõpe) on kulukad nii finantsilise kui ka ajalise ressursi poolest. See tähendab seda, et tuleks välja selgitada (ja dokumenteerida) reaalse lahkumise põhjus ning võimalusel pakkuda töötajale alternatiivseid lahendusi.

Käesoleva uuringu tulemuste tõlgendamisel esinevad ka teatud piirangud. Autor soovib rõhutada, et väikese valimi tõttu tuleks tulemuste tõlgendamisele ja üldistuste tegemisele läheneda teatud reservatsiooniga. Võib öelda, et vastamismäär kujunes paraku oodatust väiksemaks, mille tõttu ei saa tulemusi üldistada kõikidele uutele töötajatele.

Uuringusse kaasatud organisatsioonid esindavad suurettevõtteid (töötajate arvu klassifikatsiooni poolest). Kuna väiksemates ettevõtetes on tõenäolisemalt vähem bürokraatiat, personaalsem lähenemine töötajatega seotud protsessidele, ei saa väita, et saadud uuringu tulemused kehtivad ka keskmise suurusega- või väikeettevõtete puhul.

### **3.6. Ettepanekud ja soovitused edasisteks uuringuteks**

Käesolevas peatükis esitatakse ettepanekud sisseelamisprogrammi loomiseks. Tulenevalt töö eesmärgist ei koostata konkreetset programmi, mis oleks ühe ettevõttespetsiifiline, vaid tuuakse välja olulised pidepunktid, millesse suhtuda erilise tähelepanuga ehk mida peaksid ehitusettevõtted arvesse võtma sisseelamisprogrammi arendamisel. Sellisel juhul on võimalik tulemusi kohendada vastavalt ettevõttele, sõltumata organisatsiooni suurusest või struktuurist. Ettepanekute koostamisel on tuginetud nii uuringu tulemustele kui ka teooriale.

- **Sisseelamisprogrammi koostamine ja rakendamine** — tuleb fikseerida kõik sisseelamistegevused ja nende rakendamise põhimõtted formaalses sisseelamisprogrammis.
  - Töö spetsiifikast tulenevalt tuleks luua eraldi programmid kontoritöötajatele ja objektitöötajatele.
  - Tegevuste kirjeldamisel võib lähtuda Tabelis 5 ja Joonisel 4 välja toodud sisseelamistegevuste olulisusest.
  - Töötajate kogemuse ühtlustamiseks tuleks pidada selget arvestust tegevuste toimumise üle (töötajapõhiselt). Andmete haldamise ja säilitamise lihtsustamiseks, võiks see toimida digitaalselt, näiteks ettevõtte siseveebi keskkonnas.
- **Juhtide aktiivne kaasamine protsessi:** rolli selgitamine, juhtide tegevuse ühtlustamine.
  - Sisseelamisprogrammi kasutusele võtmisele tuleks läheneda kui muudatuse juhtimise protsessile (ADKAR). See tähendab seda, et tuleb juhtidele selgitada, miks on sisseelamisprogramm vajalik, millises ulatuses on nende roll vajalik ning millist väärtust loob see nende töösse. Kommunikatsioon määrab protsessi efektiivsuse — kindlasti pole sellest kasu, kui juhtidele antakse käsk täita järjekordset vormi, millele allkirju koguda.
  - Juhtidele tuleks koostada kontroll-nimekiri, kus on välja toodud põhilised teemad ja tegevused, mida puudutakse iga töötaja puhul. Lähtuvalt töötajast, ametikohast rakendatakse lisategevusi, mida peab juht oluliseks.
- **Juhendamise protsessi täiustamine ja ühtlustamine:** töötajasõbralik lähenemine, põhjalikum juhendamine, juhendaja/mentori määramine.
  - Esimesed tööpäevad võiksid olla pühendatud eelkõige juhendamistele ehk töötaja suunatakse tööle peale juhendamiste läbimist. Sõltuvalt juhendamise fookusest (tööohutus, töökorraldus jne) määratakse kindlad vastutajad.
  - Peale esmaseid juhendamisi, on oluline määrata ka juhendaja/mentor, kes on uuele töötajale toeks ning esmaseks kontaktiks terve sisseelamisperioodi vältel. Juhendaja/mentori tegevused ja vastutusala peaksid olema samuti programmis kirjeldatud.
  - Kasutatud infomaterjale ja juhendeid võiks säilitada ühes kohas/keskkonnas, mis on töötajale lihtsasti kättesaadav. Ühtlasi võiks kaaluda uue töötaja käsiraamatu koostamist (digitaalselt — lihtne uuendada/täiendada).



- **Sotsialiseerumise tähtsustamine** — uue töötaja tutvustamine töökaaslastele ja meeskonnale. Tutvustusringi võiks kindlasti teha esimestel tööpäevadel. Võimalusel võiks ka organiseerida ühistegevusi, et töötaja gruppi sulandumist toetada.
- **Personaalse arenguplaani koostamine sisseelamisperioodiks** — see sisaldab eesmärkide püstitamist, koolitusvajaduste kaardistamist ja tööandja ootuste selgitamist. Antud tegevused toimuvad koostöös töötaja otsese juhi või juhendaja. Eesmärkide ja ootuste mõistmine aitavad hoida töö motivatsiooni. Ühtlasi annab see töötajale märku, et tööandja hoolib töötaja arengust. Eesmärkide seadmine peaks toimuma juba töösuhte algusfaasis, mitte peale katseaja lõppu või aastavestlusel.
- **Regulaarne ja kahesuunaline tagasiside** — see hõlmab nii üks-ühele vestluseid juhiga, katseaja lõpuvestlust ning rahulolu küsitlust peale sisseelamisperioodi lõppu.
  - Põhjalikum üks-ühele vestlus võiks toimuda kord kuus, jooksvad vestlused vastavalt vajadusele. Rahulolu küsitlus võiks toimuda umbes kuuendal kuul, mil töötaja rahulolu võib hakata langema. Vestluste toimumisajad tuleks lisada ka sisseelamisprogrammi (ülevaade nii töötajal kui ka juhil).
  - Oluline on kommunikeerida, et töötaja võib vabalt vestluse ka ise algatada (paluda või anda tagasisidet).
- **Tulemuslikkuse indikaatorite/mõõdikute määratlemine ja analüüsimine** — süstemaatiline statistika pidamine ja analüüsimine aitab hinnata sisseelamisperioodi tulemuslikkust.
  - Tööjõu voolavuse kaardistamine aitab visuaalselt mõista, millised töötajagrupid lahkuvad, millisel perioodil on liikuvus suurem jne. Võib öelda, et läbi statistika muutub olukord reaalsuseks ning motiveerib tegutsema. Koos arvuliste andmetega tuleks analüüsida ka reaalseid lahkumispõhjuseid.
  - Lisaks tööjõu voolavusele aitavad sisseelamisperioodi efektiivsust hinnata tööga rahulolu ja kaasatus, töötajate retsensioonimäär, produktiivsus jne.

Töö autor toob järgnevalt välja mõned soovitusel edasisteks uuringuteks. Küsitluse puhul tuleks põhjalikumalt analüüsida valimi tausta — kuna objektitöölised pole üldjuhul aktiivsed arvutikasutajad, tuleks võimalusel kasutada paber kandjal ankeeti. Võib-olla tuleks kaaluda ka teatud preemiad, auhindu vms vahendeid, et vastajaid rohkem motiveerida. Lisaks sellele võiks suurettevõtete asemel uurida keskmise suurusega ettevõtteid või väikeettevõtteid. Põhjus seisneb eelkõige selles, et Eesti ehitussektoris on suurettevõtteid vähe, eelkõige on esindatud keskmise

suurusega ettevõtted. See seadis teatud piirangud ka kvalitatiivsete andmete kogumiseks. Samas jäi autor valimiga rahule, kuna esindatud olid mõlemad vaated (sisseelamisprogrammiga ja sisseelamisprogrammita ettevõtte).

## KOKKUVÕTE

Erinevate töövaldkondade ja tööstusharude lõikes tõuseb ehitussektor selgelt esile kõrge tööjõu voolavuse poolest. Tihtipeale leitakse, et tegemist on paratamatusega, kuna töötingimused on rasked ja kurnavad (ohtlik töökeskkond, pidevad lähetused, öötöö, ületunnid). Ühtlasi ei pruugi ehitustöölise palgatase olla vastavuses töötaja panusega. Samas on ehitusvaldkonna töötajate voolavusele pühendatud uuringud leidnud, et eelnevatest teguritest on isegi kriitilisema tähtsusega töösuhted (nii juhi kui ka kolleegidega). Tuleb tõdeda, et lisaks voolavusele, pakub väljakutseid ka noorte ehitusspetsialistide puudus. Sellest tulenevalt on organisatsiooni huvides olemasolevaid töötajaid iga hinna eest hoida. Mitmed uuringud kui ka tööpraktika on kinnitanud, et tõhusa sisseelamisprotsessi abil on võimalik personali voolavust märkimisväärselt vähendada ning selle läbi ka töötajaid hoida. Uuringute kohaselt on tõhus sisseelamisprogramm tihedalt seotud ka tööga rahuloluga. Kuna ehitustöölised peavad töökoha säilitamisel oluliseks töösuhteid, on oluline mõista töösuhete kvaliteedi seoseid. Seega on oluline uurida, milliseid sisseelamistegevusi peavad ehitustöölised oluliseks ning kas sisseelamisprogrammi edu mõjutab nende tööga rahulolu, töösuhete kvaliteeti ja töölt lahkumise kavatsust.

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks kujunes kõrge tööjõu voolavuse tase ehitussektoris. Sellest tulenevalt oli töö eesmärgiks leida võimalused ehitussektori tööjõu voolavuse vähendamiseks sisseelamisprogrammi arendamise abil. Eesmärgi täitmiseks kasutati kombineeritud uuringumeetodit. Empiirilise kvantitatiivuuringu tarbeks viidi läbi ankeetküsitlus ehitusettevõtte X uute töötajate (liitunud perioodil 01.01.2020-01.01.2022) seas. Ligikaudu pool valimist ehk 43% töötajatest olid antud perioodi jooksul juba ettevõttest lahkunud. Küsimustikule laekus 38 vastust ehk vastamismääraks kujunes 34%. Kvalitatiivne meetod hõlmas poolstruktureeritud intervjuusid ettevõtte X ja ettevõtte Y personalijuhtidega. Uurimisobjektid on liigituse poolest suurettevõtted.

Empiirilise uurimuse tulemusena leiti vastused püstitatud uurimisküsimustele. Analüüsisist ilmnes, et ettevõttes X rakendatakse enamik sisseelamistegevusi. Võib öelda, et tegemist on siiski mitteformaalse sisseelamisprotsessiga, kuna puudub kindel strateegia ja kirjalikult formuleeritud

sisseelamisprogramm. Sisseelamisprotsessis keskendutakse eelkõige administratiivsetele ehk orientatsiooniga seotud tegevustele, juhendamine on kohati tagaplaanil. Protsessi nõrkuseks on töötaja arendamisega seotud tegevused — personaalse arenguplaani koostamine, eesmärkide püstitamine, koolitustele suunamine, juhendaja/mentori määramine. Olulisuse skaalal hinnati kõiki sisseelamistegevusi pigem oluliseks või väga oluliseks. Kõige rohkem väärtustati tööga otseselt seotud tegevusi ehk töötingimuste tutvustamist ja tööülesannetega soetud juhendamist. Olulisuse hinnangute puhul tõusis uuesti esile juhendamise puudulikkus. See võib olla tingitud sellest, et kõikidele töötajagruppidele ei määrata kindlat juhendajat/mentorit, kes oleks töötajale sisseelamisperioodil toeks. Positiivne oli tõdeda, et pigem ollakse rahul olemasoleva sisseelamisprotsessiga. Rahulolu tase oli kõrgem kontoritöötajate ja vanemate töötajate ehk X-generatsiooni esindajate seas. Ühtlasi sõltus töötaja rahulolu tööstaažist — rahulolu langes alates kuue kuu täitumisest ning hakkas aja jooksul taas tõusma/stabiliseeruma. Töö põhifookuses oli välja selgitada, millised on sisseelamisprogrammi tõhususe seosed tööga rahulolu, töösuhete kvaliteedi ja töölt lahkumise kavatsuse suhtes. Selgus, et töösuhete kvaliteet modereerib tööga rahulolu, mis omakorda mõjutab sisseelamisprogrammi tõhusust. Ühtlasi tuli välja, et töötaja töölt lahkumise kavatsust mõjutavad eelkõige tööga rahulolu ja töösuhete kvaliteet, sisseelamisprogrammi tõhusus oli väiksema kaaluga töötajate hoidmisel. Autor järeldab sellest, et efektiivne sisseelamisprogramm on eelkõige vahend tööga rahulolu tekitamiseks, mis omakorda aitab töötajaid hoida.

Uuringu tulemuste analüüsi põhjal tegi autor ehitusettevõtetele ettepanekud, mida arvestada sisseelamisprogrammi koostamisel. Esmalt tuleks fikseerida olulised sisseelamistegevused ja rakendamise põhimõtted formaalses sisseelamisprogrammis, mille puhul eristatakse tegevusi kontoritöötajatele ja objektitöötajatele. Programmi elluviimisel on oluline aktiivselt juhte kaasata, ühtlustada nende tegevusi, et pakkuda töötajatele sarnaseid sisseelamiskogemusi. Juhendamise protsess tuleks muuta töötajasõbralikuks — põhjalikum ja kontsentreeritum juhendamine, konkreetse juhendaja/mentori määramine igale töötajale, juhendmaterjalide säilitamise süsteemi loomine. Uue töötaja sotsialiseerumise toetamiseks on oluline luua võimalusi positiivsete töösuhete tekkimiseks/hoidmiseks. Ühtlasi tuleks aktiivselt toetada töötaja arengut — luua sisseelamisperioodiks arenguplaan, püstitada selged eesmärgid ja selgitada tööandja ootusi, et töötajal oleks lihtsam oma tegevusi prioritseerida. Tagasisidestamine võiks olla osa tööruutiinist. See hõlmab nii üks-ühele vestluseid juhiga, katseaja lõpuvestlust ja sisseelamisperioodi kokkuvõtvat rahulolu-uuringut. Sisseelamisprotsessi tõhususe hindamise lihtsustamiseks tuleks määratleda tulemuslikkuse indikaatorid, mida regulaarselt mõõta ja analüüsida.

Autor soovib välja tuua, et väikese valimi tõttu ei saa tulemusi üldistada kõikidele ettevõtte uutele töötajatele. Samuti ei pruugi saadud andmed kehtida keskmise suurusega või väikese suurusega ehitusettevõtete puhul. Edasiste uuringute puhul võiks keskenduda väiksema suurusega ettevõtetele, kuna Eesti ehitussektoris on suhteliselt vähe suureettevõtteid. Eelkõige on esindatud keskmise suurusega ettevõtted (rohkem väärtust koduturu organisatsioonidele). Samuti soovitab autor kaaluda paber kandjal ankeeti, sümboolset preemiat vms, et garanteerida vastuste laekumine.

## **SUMMARY**

### **EFFECTIVENESS OF ONBOARDING FOR EMPLOYEE RETENTION IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY**

Kerttu Lilian Kaliste

Compared to different fields of work and industries, the construction sector clearly stands out in terms of high labor turnover. It is often considered almost normal or inevitable because working conditions are usually quite difficult and exhausting (dangerous working environment, constant dispatches, working overtime or at night). Unfortunately, the wage levels can be inconsistent in the construction sector. Therefore the wages may not be commensurate with the employee's contribution. On the other hand, studies on the turnover of construction workers have found that employment relationships (with both the manager and colleagues) are even more critical than the previous physical factors. It should be noted that in addition to the high turnover, the lack of young construction professionals also poses several challenges regarding eligible work force. Because of that, it is in the organization's best interest to retain existing employees at all costs. Numerous studies have confirmed that an efficient onboarding program can significantly reduce employee turnover. Studies also show that an effective onboarding program is closely linked to job satisfaction. Since construction workers consider employment relationships crucial in maintaining a job, it is important to understand how workplace relationships are connected to other factors. It is therefore essential to examine which onboarding activities are considered important by construction workers and whether the success of the onboarding program affects their job satisfaction, the workplace relationship quality and their turnover intention.

The problem investigated in this paper was the high level of labor turnover in the construction sector. Therefore, the purpose of this thesis was to find ways to reduce the labor turnover in the construction sector by unraveling onboarding program development. To reach this goal, the author used a combined study method. For the purpose of the empirical quantitative study, a questionnaire survey was conducted among the new employees (joined in the period 01.01.2020-01.01.2022) of

the construction company X. About half of the sample, 43% of the employees, had already quit their jobs in the company during this period. The survey received 38 responses, ie the response rate was 34%. The qualitative method involved semi-structured interviews with the human resources managers of company X and company Y. The study is mainly focused on the large construction companies (number of employees is over 250).

The results of the empirical research showed that company X is implementing most of the onboarding activities. However, it is an informal onboarding process, since there is no clear strategy and formally written program. The onboarding process focuses primarily on administrative or orientation-related activities. Instruction/training is sometimes not prioritized. Therefore the main weakness of the process are the activities related to the development of the employees — creating a personal development plan, setting goals, referring to trainings, appointing a supervisor/mentor. All onboarding activities were rated rather important or very important. Activities related directly to employee's work, i.e. introduction of working conditions and work tasks, were valued the most. In the case of materiality assessments, the lack of guidance re-emerged. This may be due to the fact that not all groups of employees are assigned a specific supervisor/mentor to support the employee during the onboarding period. It can be said that employees are rather satisfied with the existing onboarding process. The level of satisfaction was higher among office workers and older workers, i.e. Generation X representatives. The employee's satisfaction also depended on the length of service — the satisfaction decreased from the period of six months and started to increase/stabilize over time. The main focus of the thesis was to find out the relationship between the effectiveness of the onboarding program in terms of job satisfaction, the workplace relationship quality and the turnover intention. It turned out that the workplace relationship quality moderates job satisfaction, which in further affects the effectiveness of the onboarding program. It also turned out that the employee's turnover intention was primarily influenced by job satisfaction and workplace relationship quality. The author concludes that an effective onboarding program is mainly a way of creating job satisfaction, which helps to retain employees.

Based of the results of the study, the author made suggestions to the construction companies to be taken into account when developing the onboarding program. The first step should be to set out the key activities and implementation principles in a formal onboarding program. It should be distinguished between the office workers and site workers. In the implementation of the program, it is important to actively involve managers, adjusting their activities in order to provide similar

experiences for the employees. The mentoring process should be more employee-friendly — it means more thorough and concentrated mentoring, assigning a specific supervisor/mentor to each employee, creating a system for storing and sustaining instruction manuals and other materials. In order to support the socialization of a new employee, it is important to create opportunities for establishing positive employment relationships. In addition, the employee development should be actively supported – a development plan should be created for the onboarding period, clear goals should be set and the employer's expectations should be clarified so that it would be easier for the employee to prioritize their activities. It is also vital to systemize the feedback process. This includes one-on-one interviews with the manager, an end-of-probation interview and a satisfaction survey summarizing the onboarding period. It would be useful to define clear performance indicators in order to regularly measure and analyze the effectiveness of the onboarding process.

The author would like to point out that due to the small sample, the results cannot be generalized to all new employees in the company. Also, the data obtained may not be valid for medium or small construction companies. Further research should focus on smaller companies, as there are relatively few large companies in the Estonian construction sector. In particular, there are mostly represented medium-sized companies (more value for home market organizations). The author also suggests considering a paper questionnaire, a symbolic prize, in order to guarantee suitable amount of answers.



## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational behavior and human decision processes*. 50, 179-211.
- Alajmi, B., Alasousi, H. (2019). Understanding and motivating academic library employees: theoretical implications. *Library Management*, Vol. 40 (3/4), 203-214.
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., Abbas, Y. A. (2021). The impact of job security, job satisfaction and job embeddedness on employee retention: an empirical investigation of Pakistan's health-care industry. *Journal of Asia Business Studies*.
- Ayodele, O.A., Chang-Richards, Y. and González, V.A. (2021). A framework for addressing construction labour turnover in New Zealand. *Engineering, Construction and Architectural Management*
- Ayodele, O.A., Chang-Richards, Y. and González, V.A. (2020). Factors Affecting Workforce Turnover in the Construction Sector: A Systematic Review, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 146 (2).
- Bauer, T. N., Ergodan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *Handbook of I/O Psychology*. Vol. 3 (2), 51-64.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation.
- Becker, K., Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31.
- Bhakta, K., Medina, M. S. (2021). Preboarding, Orientation and Onboarding of New Pharmacy Faculty During a Global Pandemic. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 85 (3), 169-172.
- Boettcher, J. (2009). Onboarding: A New New-Hire Orientation Process. *American Psychological Association*, 5th ed. 1-56.
- Boswell, W., Shipp, A., Payne, S. & Culbertson, S. (2009). Changes in newcomer job satisfaction over time: Examining the pattern of honeymoons and hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), 844-858.
- Cable, D. M., Gino, F., Staats, B.R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54 (3), 23.

- Cesario, F., Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 No. 5, 1465-1479.
- Chih, Y. Y., Kiazad, K., Zhou, L., Capezio, A., Li, M., Restubog, S. L. D. (2016). Investigating employee turnover in the construction industry: A psychological contract perspective. *Journal of Construction Engineering and Management*, 141 (6).
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33, No. 7, 1277-1296.
- Dodanwala, T. C., Santoso, D. S. (2022). The mediating role of job stress on the relationship between job satisfaction facets and turnover intention of the construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 29, No. 4, 1777-1796.
- Eesti Vabariigi töötervishoiu ja tööohutuse seadus. RTL 2000, 136, 2157.
- Emiroğlu, B. D., Akova, O., Tanriverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel business: A study at five star hotels in Istanbul. *Social and Behavioral Sciences*, 207, 385-397.
- Graham, T. (2018). Infographic: the 5C's of Effective Onboarding. *Compli*.
- Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Offord, J. (Jr), Piorun, M., Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, Vol. 34, No. 3, 200-218.
- Harpelund, C. (2019). Why Invest in Onboarding. *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 9-25.
- Hee, C. H. S., Ling, F. Y. Y. (2011). Strategies for reducing employee turnover and increasing retention rates of quantity surveyors. *Construction Management and Economics*, 29, 1959-1072.
- Karambelkar, M., Bhattacharya, S. (2017). Onboarding is a change – applying change management model ADKAR to onboarding. *Human Resource Management International Digest*. Vol. 25, No. 7, 5-8.
- Klein, H. J., Polin, B., Sutton, K. L. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 23, No. 3, 263-283.
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*.
- Lynch, K., Buckner-Hayden, G. (2010). Reducing the new employee learning curve to improve productivity. *Journal of Healthcare Risk Management*, 29(3), 22-28.
- Lyons, P., Bandura, R. (2020). Employee turnover: features and perspectives. *Development and learning in organizations: An international journal*, Vol. 34, No. 1, 1-4.

- Ma, C., Liu, M., Zuo, Y. (2021). Organizational Change, Uncertainty and Employee Intentions: Based on the Perspective of Theory of Planned Behavior. *Software Engineering and Service Sciences*, 138-142.
- Martin, L., Nguyen-Thi U. T., Mothe, C. (2021). Human resource practices, perceived employability and turnover intention: does age matter. *Applied Economics*, Vol. 53, No. 28, 3306-3320.
- McCrinkle, M. (2018). The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations.
- Mehrmann, J. (2020). The Competitive Advantage of Effective Onboarding and Orientation.
- Meyer, A. M., Bartels, L. K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, Vol. 17 (5).
- Minnick, W., Wilhelde, S., Diantoniis, R., Goodheart, T., Logan, S., Moreau, R. (2014). Onboarding OSH Professionals — The Role of Mentoring. *Professional Development*, 27-33.
- Noe, A. R., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B., Wright, M.P. (2020). Fundamentals of Human Resource Management (8rd ed). McGraw-Hill Education: United States of America
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49-54.
- Otto, N. (2017). Avoidable turnover costing employers big. *Employee Benefit News*.
- Shah, I. A., Fakhr, Z., Ahmad, M. S., Zaman, K. (2010). Measuring push, pull and personal factors affecting turnover intention: A case of university teachers in Pakistan. *Review of Economic & Business Studies*, Vol. 3 (1), 167-192.
- Shan, Y., Imran, H., Lewis, P., Zhai, D. (2017). Investigating the Latent Factors of Quality of Work-Life Affecting Construction Craft Worker Job Satisfaction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 143 (5).
- Sharma, G. G., Stol, K. J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals, *The Journal of Systems and Software*.
- Smith, G. (2021). Employee retention: The real cost of losing an employee. *PeopleKeep*.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*. Vol. 5, No. 6, 32-35.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., Roe, R. A., Hofmans, J. (2013). On becoming (un)committed: A taxonomy and test of newcomer on-boarding scenarios. *Organization Science*, 24 (6), 1640-1661.
- Song, Z., Yang, F., Boezeman, E.J. and Li, X. (2020). Do new-generation construction professionals be provided what they desire at work? A study on work values and

supplies–values fit. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 27 No. 10, 2835-2858.

Stevenson, M. (2020). The Onboarding Process and Its Link to Retention. *HR Exchange Network*.

Tamkõrv, K., Sepp, K. (koost) (2020). Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE.

Vanderberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 652-671.

Zhou, Y., Wu, C-H., Zou, M., Williams, M. (2021). When is the grass greener on the other side — A longitudinal study of the joint effect of occupational mobility and personality on the honeymoon-hangover experience during job change. *Journal of Organizational Behavior*, 42, 551-566.

# LISAD

## Lisa 1. Uue töötaja sisseelamisprogrammi kontroll-nimekiri

Tabel 1. Uue töötaja sisseelamisprogrammi kontroll-nimekiri

	Tegevused
Enne tööle asumist (vastutab personaliosakond)	<ul style="list-style-type: none"><li>• anna töötajale teada, kuhu ja millal ta esimesel tööpäeval tulema peab ning mis teda ees ootab;</li><li>• tutvusta töötajale kohustuslikku dokumentatsiooni (töölepingut, ametijuhendit);</li><li>• tutvusta töötajale olulisi reglemente (ohutusjuhendid, muud organisatsioonilised korrad ja põhimõtted);</li><li>• valmista ette töötaja töökoht (nt laud, arvuti jne);</li><li>• taga töötajale vajalikud ligipääsud olulistesse ruumidesse, arvutiprogrammidesse jne.</li></ul>
Esimene tööpäev/töönädal (vastutab otsene juht)	<ul style="list-style-type: none"><li>• saada töötajale tervituskiri;</li><li>• anna töötajale tervituspakk/tervitusmeene ettevõtte sümboolikaga;</li><li>• tutvusta uue töötaja käsiraamatut (kui on);</li><li>• tutvusta organisatsiooni ajalugu, kultuuri, missiooni ja eesmärke;</li><li>• räägi töötaja rollist, arutage läbi seatavad ootused ja vastutused;</li><li>• leppige kokku eesmärkides ja oodatavates tulemustes;</li><li>• tutvusta oma juhtimisstiili – kokkulepped ja ootused koostöö osas;</li><li>• leppige kokku regulaarsetes 1:1 vestluste ajas;</li><li>• tutvusta töötajale tema juhendajat/mentorit/“semu“;</li></ul> <p><u>Tutvumine töökohaga</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• tutvusta uuele töötajale erinevate üksuste, koosolekuruumide, puhkeruumide jms asukohti;</li><li>• selgita, kuidas kasutada kontoritehnikat (vajadusel telli täiendavat varustust, töövahendeid);</li><li>• näita, kus asuvad esmaabivahendid.</li></ul>

## Lisa 1 järg

	<u>Tutvumine meeskonnaga</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• teavita meeskonda ja tulevase koostööpartnerid uue kolleegi liitumisest;</li><li>• valmista ette kohtumised meeskonnaliikmetega;</li><li>• organiseeri ühine lõuna/tutvumisüritus meeskonnaga;</li><li>• tutvusta uut töötajad teistele kolleegidele, juhtidele, koostööpartneritele.</li></ul>
Tegevused järgneval perioodil (vastutab otsene juht)	<ul style="list-style-type: none"><li>• selgita välja uue töötaja koolitus- ja arenguvajadused ning võimaldada tal osaleda erinevates arendustegevustes;</li><li>• vajadusel suuna juhendaja poolseid tegevusi;</li><li>• monitoori töötaja sooritust ja anna regulaarselt tagasisidet;</li></ul>

Allikas: Tamkõrv (2020) põhjal autori koostatud

## Lisa 2. Küsitlusankeet

Lugupeetud vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala magistrant ja palun Sinu abi oma magistritöö uurimuse läbiviimisel. Uuring on suunatud kõikidele töötajatele, kes on ettevõttega X (muudetud) liitunud ajavahemikul 01.01.2020-01.01.2022. Küsimustik on edastatud nii praegustele kui ka lahkunud töötajatele.

Käesoleva küsimustiku eesmärgiks on kaardistada, milliseid tegevusi rakendatakse uue töötaja sisseelamise puhul ning milline on töötajate hinnang olemasolevale sisseelamisprotsessile. Uuringu tulemusena teen vastavad ettepanekud sisseelamisprogrammi koostamiseks.

Kinnitan, et küsimustik on anonüümne ning tulemusi kasutatakse ainult üldistatud kujul. Küsitluse täitmine võtab orienteeruvalt 5-10 minutit.

Suur tänu Sinu antud panuse eest!

Kerttu Lilian Kaliste

---

1. Palun hinda, millises ulatuses kattuvad järgnevad väited Sinu sisseelamise kogemusega. Hinda väiteid skaalal 5-1, kus 5 tähistab vastust „Nõustun täielikult“ ja 1 tähistab „Ei nõustu üldse“. \*

	5	4	3	2	1
Mulle saadeti minu töö või ettevõtte kohta infot enne esimest tööpäeva.					
Minu tööalane dokumentatsioon oli esimeseks tööpäevaks ettevalmistatud.					
Minu töökoht (laud, arvuti, töövahendid) oli esimeseks tööpäevaks ettevalmistatud.					
Mulle tehti töökohta tutvustav ringkäik ja tutvustati tähtsamaid ruume.					
Mulle tagati juurdepääsud vajalikesse tööruumidesse.					
Mulle tagati ligipääsud kõikidesse vajalikesse süsteemidesse (e-mail jt vajalikud programmid töö tegemiseks)					
Mulle väljastati tööriided ja muud isikukaitsevahendid.					
Mulle selgitati, kuidas kasutada vajalikku tehnikat ja töövahendeid.					
Mulle jagati ettevõtte üldinfot (missioon, visioon, struktuur, ajalugu, kultuur)					
Mulle tutvustati töötingimusi (töökorraldus, tööaeg, töötasu, puhkused jne)					
Mulle tutvustati ettevõtte motivatsioonipaketti ja soodustusi.					
Mulle määrati mentor/juhendaja, kes aitaks mul töökohal sisse elada.					
Mulle tutvustati oma meeskonda ja töökaaslaseid.					
Mulle koostati sisseelamisperioodiks arenguplaan ja püstitati konkreetsed eesmärgid.					

## Lisa 2 järg

Mind juhendati tööülesannete täitmise osas.					
Mind juhendati tööohutuse osas.					
Mind suunati tööalaselt olulistele koolitustele.					

### Sisseelamist toetavate tegevuste olulisus

2. Palun hinda, kui võrd olulised on Sinu jaoks järgnevad ettevõttepoolsed tegevused sisseelamise toetamisel. Hinda väiteid skaalal 5-1, kus 5 tähistab vastust „Väga oluline“ ja 1 tähistab „Ei ole üldse oluline“. \*

	5	4	3	2	1
Info saamine töö või ettevõtte kohta enne esimest tööpäeva					
Tööalane dokumentatsioon on esimeseks tööpäevaks ettevalmistatud					
Töökoht (laud, arvuti, töövahendid) on esimeseks tööpäevaks ettevalmistatud					
Töökohta/hoonet tutvustav ringkäik					
Juurdepääsude tagamine vajalikesse tööruumidesse					
Ligipääsude tagamine vajalikesse süsteemidesse (e-mail jt vajalikud programmid töö tegemiseks)					
Tööriiete ja muude isikukaitsevahendite väljastamine					
Vajaliku tehnika ja töövahendite kasutamise tutvustamine					
Ettevõtte üldinfo tutvustamine (missioon, visioon, struktuur, ajalugu, kultuur)					
Töötingimuste tutvustamine (töökorraldus, tööaeg, töötasu, puhkused jne)					
Ettevõtte motivatsioonipaketi ja soodustuste tutvustamine					
Kindla mentori/juhendaja olemasolu, kes aitab töökohal sisse elada					
Meeskonna ja töökaaslaste tutvustamine					
Personaalne arenguplaan ja eesmärkide püstitamine sisseelamisperioodiks					
Juhendamine tööülesannete täitmise osas					
Juhendamine tööohutuse osas					
Tööalaselt olulistele koolitustele suunamine					

### Sisseelamisprotsessi tõhusus

3. Palun hinda oma nõustumist järgnevate väidetega Hinda väiteid skaalal 5-1, kus 5 tähistab vastust „Nõustun täielikult“ ja 1 tähistab „Ei nõustu üldse“. \*

	Väide	5	4	3	2	1
Orientatsioon	Minu tulekuks olid tehtud kõik vajalikud ettevalmistused (dokumentatsioon, töökoht ja töövahendid)					
	Mulle selgitati piisavalt töökorraldusreegleid ja organisatsiooni töö põhimõtteid.					
	Tundsin end oodatuna ja teretulnuna.					



## Lisa 2 järg

	Sain piisava esmase väljaõppe, et mõista oma rolli ja täita oma tööülesandeid.					
	Sain piisavalt infot selle kohta, mida minult oodatakse.					
	Minu mentor/juhendaja tegeles minuga piisavalt.					
Juhi toetus	Sain vajadusel alati paluda abi oma juhilt.					
	Minu juht andis mulle pidevalt konstruktiivset tagasisidet minu töötulemuste kohta.					
	Sain oma juhiga vabalt rääkida nii isiklikest kui ka tööalastest probleemidest.					
Töösuhete kvaliteet	Tunnen/tundsin, et mul on head tööalased suhted oma töökaaslastega.					
	Naudin/nautisin koostööd oma meeskonna või töökaaslastega.					
	Mul tekkis kiiresti ühtekuuluvustunne oma meeskonnaga.					
Tööga rahulolu	Tunnen/tundsin, et saan töökohal areneda ja ennast teostada.					
	Tunnen/tundsin, et saan oma töö eest väärilist töötasu.					
	Tunnen/tundsin et minu töösooritusi hinnatakse ja tunnustatakse.					
	Tunnen/tundsin, et minu töö on tähendusrikas ja organisatsioonile väärtuslik.					
	Tunnen/tundsin, et olen rahul oma töökeskkonnaga.					
	Tunnen/tundsin, et olen rahul oma tööga.					
Sisseelamisprogrammi edu	Sisseelamisprogramm aitas mul kiiresti kohaneda uue töökohaga.					
	Sain sisseelamisel hea ettekujutuse organisatsioonikultuurist.					
	Sain sisseelamisel hea ettekujutuse oma rollist ja tööülesannetest.					
	Sain sisseelamisel hea ettekujutuse oma tööga seotud ootustest ja kohustustest.					
	Sisseelamisprogramm aitas mul sotsiaalselt integreeruda ja luua häid suhteid töökollektiivis.					
Töölt lahkumise kavatsus	Olen mõelnud/mõtlesin tihti töökoha vahetamise peale.					
	Olen vaadanud/vaatasin aktiivselt teisi tööpakkumisi.					

4. Näen end ettevõttes X (muudetud) töötamas ka... \*

- 1 aasta pärast
- 5 aasta pärast
- 10 aasta pärast
- Rohkem kui 10 aasta pärast
- Ei oska öelda
- Ma ei tööta enam ettevõttes X (muudetud)

## Lisa 2 järg

5. Kui Sa enam ei tööta ettevõttes X (muudetud), mis põhjusel lahkusid ettevõttest?

.....

6. Palun hinda, millisel määral jäid üldiselt rahule oma sisseelamise kogemusega. 5 tähistab vastust „Jäin väga rahule“, 4 – „Pigem jäin rahule“, 3 – „Ei oska öelda“, 2 – „Pigem ei jäänud rahule“, 1 – „Ei jäänud üldse rahule“. \*

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

7. Mida võiks Sinu arvates sisseelamisprotsessi juures muuta?

.....

### Taustaandmed

8. Sugu \*

mees

naine

9. Vanus \*

18-27

28-42

42+

10. Millises osakonnas Sa töötad/töötasid? \*

Inseneriehituse divisjonis

Raudtee-ehituse divisjonis

Elektriteenuste divisjonis

Energeetikaehituse divisjonis

Tehnikadivisjonis

Tugiteenustes

11. Minu töökoht on/oli... \*

kontoril

objektil

nii kontoril kui ka objektil

12. Milline on/oli Sinu tööstaaž ettevõttes? \*

Kuni 3 kuud

Kuni 6 kuud

6-12 kuud

Rohkem kui aasta

### Lisa 3. Küsitlusankeet vene keeles

Уважаемый респондент!

Я студент магистратуры по специальности «Управление персоналом» Таллиннского технического университета и прошу вашей помощи в проведении исследования моей магистерской диссертации. Опрос адресован всем сотрудникам, поступившим на работу в компании X (muudetud) в период с 01.01.2020-01.01.2022. Анкета была разослана, как нынешним, так и бывшим сотрудникам.

Цель данной анкеты - выяснить, какие мероприятия проводятся при приеме нового сотрудника на работу и как сотрудники оценивают существующий процесс приема на работу. По результатам опроса я внесу предложения по новой программе адаптации сотрудника на рабочем месте (процесс, который позволяет сотруднику адаптироваться, вникнуть в суть работы, познакомиться с коллективом, распорядком, корпоративной культурой и т.д.).

Я подтверждаю, что анкета анонимна и что результаты будут использованы только в обобщенном виде. На заполнение анкеты уйдет примерно 5-10 минут.

Спасибо за ваш вклад!

Кертту Лилиан Калисте

- 
1. Пожалуйста, оцените, насколько следующие утверждения соответствуют вашему опыту адаптации на рабочем месте. Пожалуйста, оцените утверждения по шкале от 5 до 1, где 5 означает "я полностью согласен", а 1 - "вообще не согласен". \*

	5	4	3	2	1
Мне прислали информацию о моей работе или компании до моего первого рабочего дня.					
Моя рабочая документация была подготовлена к первому рабочему дню.					
Мое рабочее место (стол, компьютер, рабочие принадлежности/инструменты) было готово к первому рабочему дню.					
Мне провели экскурсию по месту работы и показали основные помещения.					
Мне предоставлен доступ к необходимым помещениям.					
Мне был предоставлен доступ ко всем системам, необходимым для выполнения моей работы (электронная почта и другие необходимые программы).					
Мне выдали рабочую одежду и другие средства индивидуальной защиты.					

## Lisa 3 järg

Мне объяснили, как использовать необходимую технику и инструменты.					
Мне предоставили общую информацию о компании (миссия (mission), видение (vision), структура, история, культура).					
Меня ознакомили с условиями труда (организация труда, рабочее время, заработная плата, отпуск и т.д.).					
Меня ознакомили с мотивационным пакетом компании и льготами.					
Мне назначили наставника, чтобы помочь мне освоиться на работе.					
Меня представили моей команде/бригаде и моим коллегам.					
Мне составили план развития на период адаптации на должности и поставили конкретные цели.					
Мне были даны инструкции по выполнению моих заданий.					
Меня проинструктировали по технике безопасности на рабочем месте.					
Меня направили на профессиональное обучение.					

### Важность мероприятий по поддержке интеграции работника

2. Пожалуйста, оцените, насколько важны для вас последующие действия компании по поддержке вступления в должность. Оцените утверждения по шкале от 5 до 1, где 5 означает "Очень важно", а 1 - "Совсем не важно". \*

	5	4	3	2	1
Получение информации о работе или компании до первого рабочего дня					
Рабочая документация, подготовлена к первому дню работы					
Рабочее место (стол, компьютер, инструменты), подготовлено к первому рабочему дню.					
Экскурсия по рабочему месту/зданию					
Обеспечение доступа в необходимые рабочие зоны/помещения					
Предоставление доступа к необходимым системам (электронная почта и другие программы, необходимые для выполнения работы)					
Выдача спецодежды и других средств индивидуальной защиты					
Демонстрация использования необходимого оборудования и инструментов					
Общая информация о компании (миссия, видение, структура, история, культура)					
Ознакомление с условиями труда (организация труда, рабочее время, заработная плата, отпуск и т.д.)					
Ознакомление с мотивационным пакетом и льготами компании					
Наличие надежного наставника, который помог бы мне освоиться на работе.					
Знакомство с моей командой и коллегами					
План личного развития и постановка целей на период адаптации на должности					
Инструктаж по выполнению заданий					
Инструктаж по технике безопасности на рабочем месте					
Направление на профессиональное обучение					

## Lisa 3 järg

### Эффективность процесса адаптации на должности

3. Оцените, пожалуйста, ваше согласие со следующими утверждениями. Оцените утверждения по шкале от 5 до 1, где 5 означает "Я полностью согласен", а 1 - "вообще не согласен". \*

	Утверждение	5	4	3	2	1
Ориентирование	К моему приходу были сделаны все необходимые приготовления (документация, рабочее место и инструменты).					
	Мне достаточно хорошо объяснили правила организации труда и принципы работы организации.					
	Я чувствовал, что меня ждут на новом месте работы.					
Инструктаж	Я получил достаточную начальную подготовку, чтобы понимать свою роль и выполнять свои обязанности.					
	Я получил достаточно информации о том, чего от меня ожидают.					
	Мой наставник уделил мне достаточно времени					
Поддержка руководителя	Я всегда мог/могу обратиться за помощью к своему руководителю.					
	Мой руководитель постоянно давал мне конструктивную обратную связь о моей работе.					
	Я мог свободно разговаривать со своим руководителем, как о личных, так и о рабочих вопросах.					
Качество трудовых отношений	Я чувствую/чувствовал, что у меня хорошие рабочие отношения с моими коллегами.					
	Мне нравится работать с моей командой или коллегами.					
	У меня быстро появилось чувство принадлежности к своей команде.					
Удовлетворенность работой	Я чувствую/чувствовал, что могу развиваться и самореализовываться на рабочем месте.					
	Я чувствую/чувствовал, что получаю справедливую зарплату за свою работу.					
	Я чувствую/чувствовал, что мою работу ценят и признают.					
	Я чувствую/чувствовал, что моя работа значима и ценна для организации.					
	Я доволен своей рабочей обстановкой.					
	Я доволен своей работой.					

## Lisa 3 järg

Успешность программы адаптации сотрудника	Программа адаптации помогла мне быстро интегрироваться на новой работе.					
	Вводный инструктаж дал мне хорошее представление об организационной культуре.					
	Вводный инструктаж дал мне хорошее представление о моей роли и обязанностях.					
	В процессе адаптации я получил представление о своих должностных ожиданиях и обязанностях.					
	Программа адаптации помогла мне социально интегрироваться и построить хорошие отношения в рабочем коллективе.					
Намерение уйти с работы	Я часто думал/думаю о смене работы.					
	Я активно рассматривал другие предложения о работе.					

4. Я также вижу себя работающим в компании X (muudetud)... \*

- Через 1 год  
 через 5 лет  
 через 10 лет  
 Более чем через 10 лет  
 Затрудняюсь ответить  
 Я больше не работаю в компании X (muudetud)

5. Если вы больше не работаете в компании X (muudetud), по какой причине вы покинули компанию?

.....

6. Пожалуйста, оцените вашу общую удовлетворенность опытом интеграции. 5 означает "я был очень доволен", 4 - "Скорее я остался доволен", 3 - "затрудняюсь ответить", 2 - "скорее не был доволен", 1 - "совсем не доволен". \*

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

7. Что, по вашему мнению, можно изменить в процессе введения в должность?

.....

### Справочная информация

8. Пол \*
- мужчина  
 женщина

## Lisa 3 järg

9. Возраст \*

- 18-27
- 28-42
- 42+

10. В каком структурном подразделении вы работаете/работали? \*

- Инженерное строительство
- Ж/д строительство
- Электроснабдение
- Энергетика
- Технический дивизион
- Административные услуги

11. Моим местом выполнения работы является \*

- офис
- объект
- как в офисе, так и на объекте

12. Каков ваш стаж работы в компании? \*

- До 3 месяцев
- До 6 месяцев
- 6-12 месяцев
- Более одного года

## Lisa 4. Intervjuu küsimused

1. Kui oluliseks peate sisseelamisprotsessi ja selle rakendamist uutele töötajatele?
2. Kas ettevõttes on välja töötatud konkreetne sisseelamisprogramm? Kui jah, siis millal võtsite sisseelamisprogrammi kasutusele? Kas tööliste ja kontoritöötajate puhul on see erinev?
3. Kes ja kuidas vastutab uue töötaja sisseelamise eest?
4. Kas uuele töötajale on vajalik määrata juhendaja/mentor?
5. Palun kirjeldage ettevõttes kasutusel olevat uue töötaja sisseelamisprotsessi/ sisseelamisprogrammi (tegevused enne esimest päeva, esimesel päeval, järgneval perioodil).
6. Hinnake sisseelamisprotsessi efektiivsust.
7. Millised on sisseelamisperioodi tulemuslikkuse indikaatorid?
8. Kas töötajatelt küsitakse sisseelamisperioodi efektiivsuse kohta tagasisidet?
9. Millised on Teie hinnangul need sisseelamist toetavad tegevused, mida töötajad kõige rohkem hindavad, väärtustavad?
10. Mis on Teie arvates praeguse sisseelamisprotsessi suurim puudus/arengukoht?
11. Kas Teie hinnangul aitab hea sisseelamisprogramm töötajaid ettevõttes hoida?
12. Kui suur on hinnanguliselt töötajate voolavus katseajal, esimesel aastal?
13. Kas töötajatega peetakse lahkumisvestlusi?
14. Kas lahkumise põhjuste hulgas on ka esinenud selliseid tegureid, mida oleks saanud ennetada sisseelamisprogrammi abil?



## Lisa 5. Ankeedi tulemuste andmeanalüüs

Tabel 1. Dimensioonidega seotud väidete kirjeldav statistika

Dimensioon	Väide	Keskvärtus ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (SD)
Orientatsioon	Minu tulekuks olid tehtud kõik vajalikud ettevalmistused (dokumentatsioon, töökoht ja töövahendid)	4,32	0,86
	Mulle selgitati piisavalt töökorraldusreegleid ja organisatsiooni töö põhimõtteid.	4,11	1,14
	Tundsin end oodatuna ja teretulnuna.	4,58	0,82
Juhendamine	Sain piisava esmase väljaõppe, et mõista oma rolli ja täita oma tööülesandeid.	4,00	1,15
	Sain piisavalt infot selle kohta, mida minult oodatakse.	3,89	1,14
	Minu mentor/juhendaja tegeles minuga piisavalt.	3,79	1,51
Juhi toetus	Sain vajadusel alati paluda abi oma juhilt.	4,50	0,99
	Minu juht andis mulle pidevalt konstruktiivset tagasisidet minu töötulemuste kohta.	3,74	1,39
	Sain oma juhiga vabalt rääkida nii isiklikest kui ka tööalastest probleemidest.	4,00	1,19
Töösuhete kvaliteet	Tunnen/tundsin, et mul on head tööalased suhted oma töökaaslastega.	4,58	0,71
	Naudin/nautisin koostööd oma meeskonna või töökaaslastega.	4,39	0,87
	Mul tekkis kiiresti ühtekuuluvustunne oma meeskonnaga.	4,21	1,06
Tööga rahulolu	Tunnen/tundsin, et saan töökohal areneda ja ennast teostada.	4,00	1,19
	Tunnen/tundsin, et saan oma töö eest väärilist töötasu.	3,50	1,23
	Tunnen/tundsin et minu töösooritusi hinnatakse ja tunnustatakse.	3,63	1,22
	Tunnen/tundsin, et minu töö on tähendusrikas ja organisatsioonile väärtuslik.	3,87	1,20
	Tunnen/tundsin, et olen rahul oma töökeskkonnaga.	4,16	1,01
	Tunnen/tundsin, et olen rahul oma tööga.	4,16	1,09
Sisseelamisprogrammi edu	Sisseelamisprogramm aitas mul kiiresti kohaneda uue töökohaga.	3,84	1,16
	Sain sisseelamisel hea ettekujutuse organisatsioonikultuurist.	3,97	0,96
	Sain sisseelamisel hea ettekujutuse oma rollist ja tööülesannetest.	4,00	1,12

## Lisa 5 järg

	Sain sisseelamisel hea ettekujutuse oma tööga seotud ootustest ja kohustustest.	4,08	1,04
	Sisseelamisprogramm aitas mul sotsiaalselt integreeruda ja luua häid suhteid töökollektiivis.	4,00	0,92
Töölt lahkumise kavatsus	Olen mõelnud/mõtlesin tihti töökoha vahetamise peale.	2,53	1,21
	Olen vaadanud/vaatasin aktiivselt teisi tööpakkumisi.	2,45	1,45

Allikas: autori koostatud

## Lisa 6. Intervjuude *cross-case* analüüs

Tabel 2. Intervjuude tulemused

Teema	Märksõnad (personalijuht X)	Tsitaat (personalijuht X)	Märksõnad (personalijuht Y)	Tsitaat (personalijuht Y)
<b>SISSEELAMIST TOETAVATE TEGEVUSTE KAARDISTAMINE</b>				
Sisseelamisprogrammi olemasolu	Väljatöötatud programm puudub;  Ebaõnnestunud muudatuse juurutamine.	<i>„Kirjeldatud sisseelamisprogrammi hetkel ei ole. Ettevõtete ühinemisel me püüdsime kontoritöötajate puhul rakendada raudteevaldkonnas kasutusel olnud sisseelamisprogrammi, kuid seda ei võetud aktiivselt kasutusele ja selleks, et vältida kvaliteedijuhtimissüsteemi auditi mittevastavusi, lõpetasime selle vormi kasutasime.“</i>	On väljatöötatud programm;  Teadlik, süsteemne ja sihipärane tegevus;  Tööliste ja kontoritöötajate programmi erisused.	<i>„Ma ei ütleks niivõrd pidulikult, et „programm“, aga pigem ikkagi jah – see on meil täna olemas. Tegime sarnaseid tegevusi ka 10 aastat tagasi, kuid mitte nii süsteemselt ja sihipäraselt. Tänapäevaks on see jõudnud sellisesse staadiumisse, et me teeme seda teadlikult. See on üks osa meie töökultuurist. [...]</i>  <i>Tööliste ja kontoritöötajate puhul on see erinev. Töö spetsiifikast tulenevalt on juhendamised erinevad. Oskustööliste puhul oleme keskendunud rohkem tööohutusele.“</i>

## Lisa 6 järg

<p>Vastutavad isikud sisseelamisprotsessis</p>	<p>Määratletud vastutajad puuduvad;</p> <p>Kaasatud on personalitöötajad, otsesed juhid.</p>	<p><i>„Täna ei saa vastata küsimusele, kes vastutab, aga sisseelamisprotsessi peavad olema kaasatud nii personalitöötajad kui ka otsesed juhid.“</i></p>	<p>On määratletud vastutajad;</p> <p>Kaasatud on personaliosakond, töökeskkonnaspetsialist, juht, juhendaja.</p>	<p><i>„Personaliosakond, töökeskkonnaspetsialist, juht ja juhendaja (kui on määratud). Uue töötaja juhendamise eest vastutan mina ja töötaja juht. Mina organiseerin selle, et ka teised juhendajad oleksid teadlikud ja teeksid juhendamise õigeaegselt ära. Eraldi oskustöölisele on platsil järelevalvaja või juhendaja, kes on enamasti ka tema juht.“</i></p>
<p>Juhendaja/mentori määramise vajalikkus</p>	<p>Rakendatakse vastavalt vajadusele;</p> <p>Kontoritöötaja vs tööline.</p>	<p><i>„Juhendaja ja mentori määramise vajadus sõltub ametikohast ja konkreetsest töötajast. Kõikidele töötajatele ei ole meil vaja juhendajat või mentorit. Küll aga peaks uus töötaja teadma, millistest allikatest on tal võimalus oma töö jaoks tarvis vajalikku informatsiooni leida. [...] „Eelkõige kontoritöötajatele.“</i></p>	<p>Rakendatakse vastavalt võimalustele;</p> <p>Erisused puuduvad töötajagrupi suhtes.</p>	<p><i>„On oluline, kuid vahepeal pole see võimalik. Seega juhendaja/mentori rolli täidab töötaja juht, kes õpetab töötaja jooksvalt välja.“</i></p>

## Lisa 6 järg

<p>Uue töötaja sisseelamisprotsessi/ sisseelamisprogrammi kirjeldus</p>	<p>Administratiivsed toimingud;</p> <p>Ettevõtte tutvustus;</p> <p>Ringkäik kontoris;</p> <p>Meeskonna tutvustamine;</p> <p>Ohutusplane juhendamine;</p> <p>Tööülesannete tutvustamine;</p> <p>Katseaja tulemuste hindamise vestlus.</p>	<p><i>„Tegelikult saab kogu programm alguse tööpakkumise koostamisest, millele järgnevad vestlused kandidaatidega, sobiva kandidaadi valik koostöös värbava juhiga, ettevõtte tutvustus, kokkulepete sõlmimine, dokumentatsiooni vormistamine. Olenevalt ametikohast teeme ka ringkäiku kontoris. Vaatamata sellele, et me ei täida mingeid vorme, uut töötajat me teistele töökaaslastele ikkagi tutvustame.</i></p> <p><i>Teeme ka ohutusplane juhendamise ja selgitame tööülesandeid. Esimesel päeval on töötajal kindlasti palju informatsiooni, aga tal jääb alati võimalus pöörduda oma otsese juhi või juhendaja/mentori (kui on määratud) poole. Kogu see protsess lõpeb katseaja tulemuste hindamise vestlusega. Kui katseaeg on edukalt läbitud, jääb töötaja tööle, kui mitte, siis lõpetatakse töösuhe ja seal see programm ka lõpeb.“</i></p>	<p>Administratiivsed toimingud;</p> <p>Tegevused enne tööle asumist;</p> <p>Ettevõtte tutvustus;</p> <p>IT juhendamine, ohutusplane juhendamine;</p> <p>Töökorraldusreeglite, juhtimissüsteemi tutvustamine;</p> <p>Juhendamine töökohal;</p> <p>Meeskonna tutvustamine;</p> <p>Erinevad vastutajad;</p> <p>Tegevused jagatud kahele päevale;</p> <p>Esimeste nädalate/kuude olulisus.</p>	<p><i>„Kui tööle asumise osas sõlmitakse kokkulepe, siis enamasti saadan tutvumiseks töölepingu ja ametijuhendi. Enne tööle asumist saadan töötajale ka juhised, milline näeb välja tema esimene päev.</i></p> <p><i>Esimesel päeval võtan mina enamasti töötaja vastu ja räägin põgusalt ettevõttest. Seejärel toimub IT juhendamine, tööohutuse plane juhendamine. Järgnevalt suunatakse töötaja juhi juurde, kes räägib eraldi oma osakonna tööst ja tutvustab meeskonda. Esimesel päeval uut töötajat rohkem ei piinata, et infoga mitte üle koormata.</i></p> <p><i>Teisel päeval on meil töötajaga uus kohtumine – mina räägin põhjalikumalt meie sisereeglistest, töökorraldusest jms. Seejärel tutvustab kvaliteedi-osakonnajuhataja meie juhtimissüsteemi. Tema paneb n-ö esmasele juhendamisele joone alla. Siis läheb inimene juba päriselt ka edasi platsile - seal toimub kohapealne töö tutvustamine ja meeskonna tutvustamine (kui esimene päev ei tehtud).</i></p>
---	--	--	--	--

## Lisa 6 järg

				<i>Juht, mentor/juhendaja või platsi meeskond peab kindlasti järgnevatel nädalatel või kuudel hoolitsema uue töötaja sisseelamise eest.“</i>
SISSEELAMIST TOETAVATE TEGEVUSTE OLULISUS				
Sisseelamisprotsessi olulisus	On oluline; Isiklik aspekt.	<i>„Mina pean sisseelamisprotsessi oluliseks, sest see aitab uutel töötajatel ettevõtte igapäeva tegemistesse integreeruda.“</i>	On oluline; Organisatsiooni aspekt.	<i>„Oleme leidnud, et see on oluline ja vajalik. Midagi ei juhtu, kui seda ei toimu, aga kindlasti on uuel töötajal ja ettevõttel lihtsam, kui esimesel päeval räägitakse ettevõtte ja ametikoha vaates olulised teemad ära. Kindlasti sõltub selle olulisus ka ettevõtte suurusest – mida rohkem kordasid, juhiseid, seda vajalikum see protsess on.“</i>
Sisseelamistegevused, mida töötajad kõige rohkem hindavad/väärtustavad	Juhi toetus	<i>„Ma eeldan, et hinnatakse toetust ja abi tööülesannetest arusaamisel. Ehk juhi toetus.“</i>	Juhendamised; Meeskonna tutvustamine.	<i>„Ilmselt ongi need juhendamised – see, et sa räägid olulisemad teemad ära, mida inimene teadma peab, mida ja kuidas meie organisatsioon teeb, mis on ettevõtte väärtused, et tekitada ühtekuuluvustunnet. Kindlasti ka tutvumine meeskonnaga. Ei oskagi midagi nii erilist välja tuua.“</i>

## Lisa 6 järg

SISSEELAMISPROTSESSI TÕHUSUS				
Sisselamisprotsessi hinnanguline efektiivsus	Hinnang puudub; Erinev osakondade lõikes.	<i>„Me pole seda konkreetselt uurinud, aga ma arvan, et see protsess on osakondade lõikes erinev. Kõik oleneb ikkagi otsesest juhust.“</i>	Hinnang on pigem positiivne	<i>„Ma ei saa öelda, et see on tipptasemel, aga üldjoontes toimib. Oleme kindlasti suured sammud edasi astunud ja aktiivselt tegeleme sellega, et protsessi veelgi efektiivsemaks muuta.“</i>
Sisseelamisperioodi tulemuslikkuse indikaatorid	Tööjõu voolavus; Tööga rahulolu.	<i>„Kõige olulisem on ilmselt tööjõu voolavus. Kui võtame tööle 10 ja lahkub 10/10, siis ilmselgelt ei ole sisseelamine olnud edukas.  Töötaja rahulolu muidugi ka. Ta võib ju tööle jääda, võib-olla hetkel see palk ja amet teda rahuldab, aga kas ta tegelikult ka rahul on, seda me ei tea.“</i>	Järelkohtumine töötajatega; Tagasiside; Katseaega kokkuvõttev vestlus.	<i>„Kõige parem indikaator on järelkohtumine töötajaga ja tagasiside küsimine.  Lisaks on hea indikaator ka katseaega kokkuvõttev vestlus, mis toimub juhiga. Kui tuleb vestlusel välja, et on mingi täiendava juhendamise või koolituse vajadus, teavitatakse personalijuhti.“</i>
Tagasiside sisseelamisperioodi efektiivsuse kohta	Tagasiside küsimine on juhuslik; Otsene juht; Katseaja hindamise vestlus.	<i>„Personaliosakond seda kindlasti ei tee, aga ma usun, et otsesed juhid puudutavad seda teemat katseaja hindamise vestlusel.“</i>	Tagasiside küsimine on süstemaatiline; Personaliosakond, kvaliteediosakond; Järelkohtumine töötajatega.	<i>„Personaliosakond koostöös kvaliteediosakonnaga teeb umbes 6-8 kuu pärast uute töötajaga täiendava kohtumise, kus küsime täpsemalt tagasisidet (kuidas nende sisseelamine on läinud, mida oleks võinud esimesel tööpäeval teisiti teha, mis infot nad oleks veel tahtnud saada). Need on tavaliselt hästi positiivsed kohtumised, kuna siis on töötaja juba sisseelanud.“</i>

## Lisa 6 järg

<p>Sisseelamisprotsessi suurim puudus/arengukoht</p>	<p>Juhtide vähene kaasamine</p>	<p><i>„Juhtide kaasamine sisseelamisprotsessi. Täpsemalt juhtidele selgitamine, miks on nende osalemine protsessis vajalik.“</i></p>	<p>Infomaterjalide ebaselge esitus;  Erinev juhendamiste tase.</p>	<p><i>„Töötaja jaoks võib info olla natuke liiga laiali. Materjalid ja oluline info võiks olla ühes kohas, et oleks lihtsam orienteeruda. Samuti ka juhendajate ja juhtide juhendamise tase, käekiri on erinev. Seda võiks ühtlustada, mõned teevad väga hästi, mõned jällegi tagasihoidlikumalt. Võiks teha neile mingi käsiraamatu või nimekirja, millest tuleks rääkida ja mis teemasid puudutada.“</i></p>
<p>Sisseelamisprogrammi seos töötajate hoidmisega</p>	<p>Nõustumine;  Tööjõu volavuse vähendamine.</p>	<p><i>„Ma arvan, et tööjõu volavust vähendab see kindlasti vähemalt 50% võrra.“</i></p>	<p>Mittenõustumine/ebalev seisukoht;  Sisseelamisprogramm vs kultuur, meeskond, vastuvõtmine, tugi.</p>	<p><i>„Ma ei oska öelda. Pigem hoiab ettevõtte, kultuur, meeskond. Kindlasti on sisseelamisel suur roll, aga pigem määrab ikkagi see, kuidas sind vastu võetakse ja toetatakse. Ma ei usu, et kui mingid asjad jäetakse esimesel päeval rääkimata, siis see töötaja kohe lahkub. Kindlasti ei tasu sisseelamise väärtust alahinnata. Uuel töötajal ja juhil on lihtsam, kui on kindlad punktid teada. Läbimõeldud protsessiga saavutab parima tulemuse.“</i></p>



## Lisa 6 järg

<p>Hinnanguline töötajate voolavus katseajal, esimesel aastal</p>	<p>Ei analüüsita; Töölised liiguvad rohkem kui kontoritöötajad.</p>	<p>„Me pole seda numbritesse pannud, sest me ei saa võtta seda ettevõtte üleselt. Me peame seda vaatama eelkõige ametikohtade või valdkondade lõikes. Ilmselgelt on töötajate liikuvus tööliste seas suurem kui kontoritöötajate seas ehk siis sinikraede seas on see suurem kui valgekraede hulgas. Me pole seda statistikat pidanud, aga me jõuame ka sinna.“</p>	<p>Analüüsitakse regulaarselt; Suhteliselt väike voolavus; Kontoritöötajad liiguvad rohkem kui töölised.</p>	<p>„Tegelikult me iga aasta ka hindame voolavust. Eelmise aasta vabatahtlik voolavus oli 7%. Koguvoolavus oli 12% (sinna alla lähevad siis igasugused muud juhtumid, tähtajalised töötajad, praktikandid).  Ma ei tunne, et täna ehituses inimesi palju liigub. Varasemalt oli oskustöölise seas palju liikumisi, praegu on ka nemad paikseks jäänud. Hetkel on pigem insenerid need, kes lahkuvad. Eks see sõltub ka sellest, mida teeb turg, majandus.“</p>
<p>Lahkumisvestlused</p>	<p>Võimalusel peetakse lahkumisvestlusi;  Reaalseid lahkumispõhjuseid on keeruline välja selgitada.</p>	<p>„Lahkumisvestlusi peavad kindlasti otsesed juhid. Kontoritöötajate puhul olen ka mina vestelnud lahkujatega.  Kahjuks pole kõik lahkujad valmis ennast avama, seega muutub vestluse eesmärk mõttetuks. Vestlust pole mõtet lõpuni viia, kui sa näed, et inimene ei soovi end avada. Lahkumise põhjused on ju erinevad. Kui must kass on juba läbi jooksnud, siis ei saa sealt enam mingit adekvaatset infot.“</p>	<p>Võimalusel peetakse lahkumisvestlusi;  Reaalseid lahkumispõhjuseid on keeruline välja selgitada;</p>	<p>„Nii ja naa. Esimene vestlus peetakse siis, kui inimene avalduse esitab. Mõnes mõttes on siis juba hilja neid põhjuseid hakata analüüsima. Küll aga olen ka ise eraldi uurinud põhjuseid (kas tuleneb tööst, juhust vms). Meil oli kunagi ka küsimustiku vorm, aga sinna eriti midagi ei kirjutatud. Loobusime sellest ja peamiselt olen küsinud põhjuseid näost näkku või helistanud.“</p>

## Lisa 6 järg

<p>Töötajate lahkumise ennetamise võimalused sisseelamisprogrammi abil</p>	<p>Ei näe seost; Erinevad põhjused; Arenguvõimaluste puudumine.</p>	<p><i>„Need põhjused on olnud erinevad, seal pole isegi sisseelamisega olnud seotud tegevused, vaid töötaja arenguga seotud põhjused. Töötaja on tahtnud areneda, ta on seda oma otseselt juhile öelnud, juht pole reageerinud, on lasknud asjadel omasoodu liikuda ja töötaja on otsustanud lahkuda.“</i></p>	<p>Ei näe seost; Erinevad põhjused; Vaheldus; Arenguvõimaluste puudumine.</p>	<p><i>„Ma ei ole kuulnud, et keegi oleks info või toe puudumise tõttu olnud nõrдинud või selle pärast lahkunud. Seni kuni tundub, et kõik on hästi, siis vist ongi ju hästi. Kui keegi pole midagi kurtnud, siis tuleb teha järeldused, et on hästi sellega. Eks ehituses on töö stressirohke, neid põhjuseid on erinevaid. Peamiselt on see, et tööl on olnud juba liiga pikalt, soovitakse vaheldust või tahetakse karjääriredelil edasi liikuda. On ka tervise tõttu minemisi olnud.“</i></p>
--	---	--	---	--

## Lisa 7. Lihtlitsents

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

Mina Kerttu Lilian Kaliste (sünnikuupäev: 20.06.1998)

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

Sisseelamisprogrammi tõhusus töötajate hoidmisel ehitussektoris,

mille juhendaja on Maris Zernard-Vilson,

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

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

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

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

---

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