

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Katre Karotam

**UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMMI LOOMINE IIZI
KINDLUSTUSMAAKLER AS-S**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: nooremteadur Kaido Kepp

Tallinn 2017

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Katre Karotam

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 080475TACB

Üliõpilase e-posti aadress: katre.karotam@gmail.com

Juhendaja Kaido Kepp:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMMI TEOREETILISED KÄSITLUSED.....	7
1.1. Sisseelamisprogrammi olemus	7
1.1.1. Tegevused enne esimest tööpäeva	8
1.1.2. Tegevused esimesel tööpäeval.....	11
1.1.3. Tegevused järgneval perioodil	12
1.2. Sisseelamisprogrammi loomise eeldused, vajadus ja selle äriiline mõju	13
1.2.1. Eeldused sisseelamisprogrammi loomiseks	13
1.2.2. Ettevõtte vajadus sisseelamisprogrammi järele ja selle äriiline mõju	14
2. ETTEVÕTTE TUTVUSTUS JA UURIMUSE METOODIKA	17
2.1. Ettevõtte tutvustus ja vajadused sisseelamisprogrammi väljatöötamisel	17
2.2. Uurimuse meetoodika.....	19
3. UURINGU TULEMUSED, ETTEPANEKUD JA ETTEVÕTTE SISSEELAMISPROGRAMMI VÄLJATÖÖTAMINE	21
3.1. Küsitluse tulemused.....	21
3.1.1. Töötajate seas tehtud küsitluse tulemused.....	21
3.1.2. Juhtide seas tehtud küsitluse tulemused	26
3.1.3. Töötajate ja juhtide seas tehtud küsitluste tulemuste võrdlus.....	32
3.2. Järeldused uuringu tulemustest	34

3.3. Sisseelamisprogrammi alused ja põhimõtted.....	36
KOKKUVÕTE	39
VIIDATUD ALLIKAD	41
SUMMARY	43
LISAD	45
Lisa 1. Keskmise kulu töötaja asendamisel (naelades)	45
Lisa 2. Küsitlus töötajatele.....	46
Lisa 3. Küsitlus juhtidele	51
Lisa 4. Sisseelamisprogrammi kava.....	56

ABSTRAKT

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli koostada uue töötaja sisseelamisprogramm IIZI Kindlustusmaakler AS-le, kuna ettevõttes puudub sõnastatud uue töötaja sisseelamisprogramm ning puudub ühtne tegutsemisviis uue töötaja saabumisel ettevõttesse. Eesmärgi saavutamiseks uuris autor sisseelamisprogrammi teoreetilisi käsitlusi, millest selgusid sisseelamisprogrammi loomise olulisus, selle äriiline mõju ning millised on sisseelamisprogrammi loomise eeldused.

Autor viis läbi küsitlused IIZI Kindlustusmaakler AS-i töötajate ja juhtide seas. Küsitluste tulemustest selgus, et kuigi töötajad tundsid ennast ettevõttesse tööle tulles hästi ja oodatuna, siis on sisseelamisprogrammi loomine oluline ning ettevõttele äriiselt kasulik.

Töö tulemusena kirjeldas autor IIZI Kindlustusmaakler AS-i jaoks uue töötaja sisseelamisprogrammi alused ja põhimõtted ning koostas sisseelamisprogrammi kava, mille alusel on võimalik luua uue töötaja sisseelamisprogramm. Käesolev bakalaureusetöö saadetakse IIZI Kindlustusmaakler AS juhtkonnale tutvumiseks.

Võtmesõnad: sisseelamisprogramm, sisseelamine, kohanemine organisatsiooniga, uus töötaja, uue töötaja kohanemine.

SISSEJUHATUS

Iga ettevõtte suurimaks väärtuseks on tema töötajad. Mida efektiivsemalt ja pühendunumalt nad töötavad ning mida kiiremini nad suudavad tööle asudes maksimaalselt panustama hakata, seda suurem on nende väärtus ettevõttele ja seda rahulolevamad nad oma tööga on. Selleks, et uus töötaja tunneks ennast hästi ja oodatuna ning ettevõtte tegutseks ühtselt uue töötaja saabudes, on oluline koostada uue töötaja sisseelamisprogramm. Sellega kiirendatakse aega, mis kulub uuel töötajal sulandumiseks uude keskkonda ning seda kiiremini hakkab uus töötaja ettevõttele väärtust looma.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on uue töötaja sisseelamisprogrammi loomine IIZI Kindlustusmaakler AS-s. Teema olulisus tuleneb sellest, et ettevõttes puudub sõnastatud uue töötaja sisseelamisprogramm ning puudub ühtne tegutsemisviis uue töötaja saabumisel organisatsiooni. Lisaks autori arvamusele, et uue töötaja sisseelamine ettevõttesse on hägune ning uus töötaja võetakse vastu vastavalt osakonna juhi arvamusele ja kogemusele, võeti töö kirjutamise ajal IIZI juhtkonnas vastu otsus, et uue töötaja sisseelamisprogrammi loomine on uue strateegia üks osa, seega on teema vajalik ja aktuaalne.

Uue töötaja sisseelamist ettevõttesse on ka varem uuritud, kuid vähe on uuritud selle ärilist mõju ning ettevõtte vajadust sisseelamisprogrammi loomise järele.

Uurimuse objektiks on IIZI Kindlustusmaakler AS (algselt E Kindlustus). Ettevõtte loodi 2001. aastal ning on siiani ainult Eesti kapitalil põhinev kindlustusvahenduse ettevõtte. Töö kirjutamise ajal töötas IIZI Kindlustusmaakler AS-s 112 töötajat.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised ülesanded:

1. tuginedes teoreetilistele allikatele uurida ja analüüsida sisseelamisprogrammi teoreetilist käsitlust ja selle loomiseks vajalikke eeldusi;
2. tuginedes teoreetilistele seisukohtadele määratleda ettevõtte vajadused sisseelamisprogrammi loomisel;

3. koostada ja läbi viia ankeetküsitlus töötajate ja juhtide seas, et kaardistada milline on hetkeolukord uue töötaja sisseelamisel organisatsiooni ning saada tagasisidet töötajatelt nende kohanemise kohta ettevõttega;
4. tuginedes ankeetküsitluse tulemustele teha järeldused, ettepanekud ning välja töötada sisseelamisprogrammi alused IIZI Kindlustusmaakler AS-i jaoks.

Töö koostamisel kasutas autor ankeetküsitlust töötajate ja juhtide seas. Küsimustik koostati elektroonilises keskkonnas Google Forms.

Autor jaotas lõputöö kolmeks suuremaks peatükiks. Esimeses peatükis on välja toodud sisseelamisprogrammi teoreetilised käsitlused. Alapeatükkides on kirjeldatud sisseelamisprogrammi olemust, loomise eeldusi, ettevõtte vajadust sisseelamisprogrammi järele ning selle ärilist mõju. Teises peatükis tutvustatakse uuritavat ettevõtet ja uurimuse metoodikat ning selgitatakse ettevõtte vajadust sisseelamisprogrammi loomiseks. Kolmandas peatükis tuuakse välja küsitluse tulemused. Lisaks teeb autor järeldused küsitluste tulemustest, toob välja loodava sisseelamisprogrammi alused ja põhimõtted ning koostab sisseelamisprogrammi kava IIZI Kindlustusmaakler AS-i jaoks.

Töö kirjutamisel tugines autor mitmetele allikatele ja tunnustatud ajakirjades avaldatud artiklitele. Rahvusvahelistest uurimustest on enim käsitlust leidnud M. Krasmani (2015), A. Gallo (2010) ja T. Baueri (2007, 2010, 2016) tööd. Eesti puhul on vastavate teadustööde hulk piiratud, mainida tasuks K. Mikiveri (2010) käsitlust.

Autor soovib tänada kõiki küsitlustes osalenuid ning oma juhendajat Kaido Keppi.

1. UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMMI TEOREETILISED KÄSITLUSED

Käesolevas peatükis annab autor ülevaate sisseelamisprogrammi olemusest, ettevõtte vajadusest sisseelamisprogrammi järele, selle ärilisest mõjust ning sisseelamisprogrammi väljatöötamiseks vajalikest protsessidest.

1.1. Sisseelamisprogrammi olemus

S. Freari järgi on sisseelamise definitsiooniks „terviklik lähenemine, mis ühendab endas inimesi, protsesse ja tehnoloogiat, et optimeerida uue töötaja mõju ettevõttele, pöörates rõhku nii tõhususele kui kasutegurile“ (2007, 4). M. Krasman leiab, et: „Areng tõeliselt rahuloleva ja pühendunud tööjõuga saab alguse põhjalikust sisseelamise protsessist.“ (2015, 9).

Sisseelamine sisaldab endas organisatsiooni juhtkonna poolt paika pandud põhimõtteid, tegevusi ja protseduure, mis aitaksid uuel töötajal lihtsamalt ja kiiremini ettevõttega kohaneda (Wanberg 2012, 268). Korralikult ettevalmistatud sisseelamisprogramm aitab muuta sisseelamise kiiremaks, sujuvamaks ja suurendab töötaja pühendumust, samas väheneb oht, et töösuhe jääb lühikeseks (Mikiver 2010).

Üldiselt mõtlevad ettevõtted pigem töötaja elutsüklile ja arengu võimalustele. Tööle tahetakse võtta inimesi, kes saaksid kohe kõigest aru, aga ei mõisteta, et selleks ei piisa vormide täitmisest, töölaua tekitamisest ja paarist ettevõtet tutvustavast koosolekust. (Bauer 2016) Üha enam ettevõtteid on jõudnud arusaamiseni, et sisseelamisprogramm on midagi enam, kui vormide täitmine ja paarikümne minutiline tuur ettevõttes (Krasman 2015). Juhid keskenduvad üldjuhul uue töötaja saabudes ja teda juhendades ettevõtte ärilisele poolele – struktuuri, strateegiasse, reeglitesse, aga peaksid keskenduma hoopis ettevõtte kultuurile ja

poliitikale (Watkins 2003). Ettevõtted mõistavad üha enam, et mida enam nad panustavad sellesse, et uus töötaja tunneks ennast oodatuna ja mugavalt, seda kiiremini mõistab töötaja, et ta on teinud hea otsuse just sinna organisatsiooni tööle minnes ning sellega vähendatakse oluliselt aega, mis kulub uude töögruppi sulandumiseks (Grote 2011). Ekslikult arvatakse, et õnnelikud ja pühendunud töötajad on iseenesest mõistetavad. Reaalsus on see, et tõeliselt rahuloleva ja pühendunud tööjõu areng saab alguse põhjalikust sisseelamisprogrammist (Krasman 2015). Sisseelamine organisatsiooni on oluliselt lihtsam, kui mõlemad, nii juht ja uus töötaja võtavad eestvedamise rolli ja teevad selleks ühiseid jõupingutusi. (Bradt 2010)

Sellest järeldab autor, et paljud ettevõtted keskenduvad ekslikult valedele asjadele, ei panusta piisavalt uue töötaja tööle asumisse ning ei ole mõistnud sisseelamise protsessi olulisust nii ettevõtte kui uue töötaja jaoks. Oluline on panna uus töötaja tundma ennast hästi ja oodatuna, siis on oluliselt suurem tõenäosus, et töötaja on oma tööle ja ettevõttele pühendunud ning tal ei teki tahtmist töölt lahkuda.

Erinevad autorid (Krasman 2015, Mikiver 2010) on jaganud sisseelamise protsessi kolmeks osaks:

1. tegevused, mis on vaja teha enne uue töötaja esimest tööpäeva;
2. tegevused, mis on vaja teha uue töötaja esimesel tööpäeval;
3. tegevused, mis on vaja teha järgneval perioodil.

Järgnevates alapeatükkides toob autor välja erinevate autorite seisukohad tegevuste kohta, mida peaks ettevõtte nendel etappidel tegema ning millega arvestama.

1.1.1. Tegevused enne esimest tööpäeva

Sisseelamise protsess algab hetkel, kui töötaja võtab vastu ettevõtte tööpakkumise (Krasman 2015). Samuti algab samal hetkel ettevõtte investeerimise protsess pikaajalisse töötajasse (D'Aurizio 2007).

Kõik uued töötajad peavad ületama mitmeid olulisi takistusi, kui nad sisenevad organisatsiooni - näiteks logistika, perekondlikud probleemid, küsimused ja mured seoses uue töökohaga. Enne esimest tööpäeva võib uuel töötajal tekkida mitmeid erinevaid küsimusi ja hirme, mis tekitavad ebakindlust ja stressi. Kuna uued töötajad pelgavad esitada erinevaid küsimusi, siis on soovitatav lihtsamatele küsimustele vastuste saamiseks (näiteks milline on

nõutud riietumisstiil, kelle poole küsimuste korral pöörduda jne) koostada dokument või panna erinevad dokumendid ühte kohta (näiteks ettevõtte siseveebi), kust uus töötaja need hõlpsasti üles leiaks. (Krasman 2015) Alternatiiviks ühele või suurele hulgale dokumentidele on nn „uue töötaja käsiraamatu“ koostamine, mis sisaldab endas tervitust, ettevõtte struktuuri, eesmärke, väärtusi, kombeid ja traditsioone, äri iseloomustust ja olulisi nimesid ning numbreid (Mikiver 2010, 82).

Juba töövestlusel tuleks tutvustada kandidaadile, kuidas asjad organisatsioonis toimivad ja jätkata seda vestlust tema esimesel tööpäeval. Hoolikalt tuleks läbi mõelda ja tutvustada uuele töötajale, mida ta peab teadma, et ta oleks oma uuel töökohal võimalikult edukas. (Stibitz 2015) Ükski töötaja ei soovi teha tööd, mille eesmärk on ähmane (Tõnismäe, Gern 2008, 24).

Enne esimest tööpäeva on soovituslik tutvustada uuele töötajale ajakava, mis sisaldab informatsiooni, millal ta ettevõtte kohta rohkem teada saab ning kas ta peab midagi oma esimeseks tööpäevaks ette valmistama. Sellega vähendab ettevõtte uue töötaja hirme esimese tööpäeva ees ja töötajal tekib ettekujutus, mis teda ees ootab. Samuti on hea saata eelnevalt e-kirjaga informatsioon uue töötaja juhi ja kaastöötajate informatsiooniga, et esimene tööpäev oleks lihtsam. (Krasman 2015)

Ettevõtte peab olema hästi ettevalmistatud uue töötaja esimeseks tööpäevaks. Olemas peaks olema kontrollnimekiri, mis sisaldaks endas informatsiooni, millised tegevused keegi tegema peab enne uue töötaja saabumist. Valmis peavad olema kasutaja kontod, e-kirja aadress, ligipääsud vajalikesse andmebaasidesse, samuti peab valmis olema töötaja laud, koos tööks vajalike vahenditega. Töötaja esimese päeva saab meeldejäavamaks teha ka väikese kingitusega ettevõtte poolt näiteks ettevõtte logoga tass, veepudel vms. (Krasman 2015) Hea oleks saata informatsioon uue töötaja kohta e-kirjaga kõikidele töötajatele, määrata talle juhendaja, koostada sisseelamisprogramm ja katseajaplaan (Mikiver 2010).

Soovituslik on leida olemasolevate töötajate seast uuele töötajale mentor, kes aitaks teda sisseelamise perioodil (Grote 2011). Mentori eesmärgiks on aidata uuel töötajal võimalikult kiiresti ja sujuvalt organisatsiooniga kohaneda. Juhendaja annab edasi oma kogemusi ja teadmisi konkreetsel ametikohal hakkama saamiseks. Mentori väga oluliseks ülesandeks on uue töötaja sobitamine olemasolevasse meeskonda. (Tõnismäe, Gern 2008, 63)

Siinkohal peab aga meeles pidama, et mentoriks oleks inimene, keda ettevõtte soovib, et uus töötaja jäljendaks ning kellelt võtaks üle suhtumise töösse. Tihti pannakse mentoriks esimene ettejuhtuv inimene, kellel on kõige rohkem aega, arvestamata sellega, et ta võib olla läbi põlenud, küüniline ja halva suhtumisega töösse. (Grote 2011) Mentoriks olemine annab vanale olijale võimaluse näidata oma liidri oskusi, samuti võtab mentori kaasamine ära osa kohustusi juhilt (Stibitz 2015). Oluline on kuulata ka uue töötaja tagasisidet, sest sealt võib saada olulist informatsiooni, kuidas parendada olemasolevaid tööprotsesse ja muuta lihtsamaks praeguseid töövõtteid (Tõnismäe, Gern 2008, 63).

Selleks, et sisseelamisprogramm oleks edukas (Bauer 2016):

- tuleks arutada uue töötajaga kohe alguses, millised on tema töö eesmärgid ja millised on ettevõtte ootused;
- küsida, kuidas talle meeldib töötada, mis teeb ta õnnelikuks, kui tihti ta soovib tagasisidet, mida ta soovib juurde õppida ja millist tüüpi projektid talle kõige enam meeldivad;
- selgitada uuele töötajale, kuidas ettevõtte raha teenib;
- tutvustada ettevõtte kultuuri ja mida organisatsioonis hinnatakse;
- selgitada, kellel millised tööülesanded on nii tema, kui ka teistes osakondades (seda tuleks teha võimalikult lihtsalt);
- selgitada, kuidas tema töö mõjutab tema osakonda ja ka kogu ettevõtet;
- selgitada, millised on tema eesmärgid järgnevateks kuudeks;
- kohelda sisseelamisprogrammi kui dünaamilist protsessi, mitte kui staatilist sündmust.

Sellest järeldeb autor, et ettevõtte peab olema korralikult ette valmistatud uue töötaja saabumiseks. Oluline on, et uuele töötajale selgitatakse juba tööintervjuul võimalikult põhjalikult, kuidas asjad ettevõttes toimivad ja millised on tema tulevased tööülesanded. Kui tal tekivad vahepeal küsimused, siis oleks hea, kui nendele vastuste leidmiseks ei pea ta palju vaeva nägema ja need asuvad ühes dokumendis või näiteks uue töötaja käsiraamatus. Kindlasti tuleks koostada kontrollnimekiri, kus on kirjas kõik tegevused, mis on vaja ära teha enne uue töötaja tööle asumist. Samuti on oluline määrata uuele töötajale mentor ning koostada talle personaalne sisseelamisprogramm.

1.1.2. Tegevused esimesel tööpäeval

Esimene tööpäev on oluline mõlemale osapoolle. Uuel töötajal tekib esimesel tööpäeval ettekujutus ettevõttest ja tekkinud arvamus mõjutab teda järgnevat kuud. Organisatsiooni eesmärk peaks olema muuta esimene tööpäev uuele töötajale võimalikult meeldivaks ja meeldejäävaks. (Krasman 2015)

Ette peaks olema valmistatud lühike nimekiri uue töötaja tööülesannetest, et peale esimest tööpäeva oleks tal ettekujutus, mida ta edaspidi tegema hakkab (Krasman 2015). Toimuma peaks põhjalikum kohtumine, kus räägitakse lahti tööülesanded, tutvustatakse osakonda, antakse üle kingitus või tervituspakett ning selgitatakse, mida temalt oodatakse. Seejärel peaks töötaja tutvuma sisedokumentide, turvapõhimõtete, katseajaplaani ja sisseelamisprogrammiga. Töötajale tuleks teha tutvustav ringkäik ettevõttes ja tutvustada talle tema juhendajat. (Mikiver 2010)

Juht peaks julgustama orgaanilisi ja naturaalseid vestlusi uue ja praeguste töötajate vahel. Samuti peab juht veenduma, et praegused töötajad saavad aru uue töötaja rollist ning vajadusel suunama vestlusi huvitavate faktidega uue töötaja kohta (Krasman 2015). Tutvusta uuele töötajale inimesi, kes annaksid talle edasi ettevõtte kultuuri ja aitaksid tal võimalikult kiiresti saada vastused kõikidele oma küsimustele (Gallo 2010).

Juht võiks organiseerida esimesel tööpäeval lõunasöögi uue ja praeguste töötajatega, et tutvustada meeskonnale uut liiget, samuti saab uus töötaja aimu, kus asuvad lähimad ja parimad söögikohad (Krasman 2015). Lisaks esimese tööpäeva lõunale tuleks leida vastutav inimene, kes käiks uue töötajaga lõunal igapäevaselt (Grote 2011).

Sellest järeldeb autor, et esimene tööpäev on kõige olulisem etapp just uue töötaja jaoks - sellest sõltub tema edaspidine arvamus kogu ettevõttest. Oluline on tutvustada teda inimestele, kellega ta hakkab igapäevaselt kokku puutuma, hea oleks tutvustada teda kogu ettevõttele. Esimesel tööpäeval tuleks selgitada uuele töötajale lahti tema tööülesanded, anda talle teada, mida temalt oodatakse ning tutvustada talle vajalikke dokumente. Lisaks oleks ilus žest, kui ettevõtte poolt on uuele töötajale kingitus ning osakonna juht viiks ta koos osakonnaga lõunasöögile, et inimene tutvuks oma uute töökaaslastega mitte nii ametlikus õhkkonnas.

1.1.3. Tegevused järgneval perioodil

M. Krasman leiab, et: “Efektiivne sisseelamine ei piirdu uue töötaja esimese tööpäevaga” (2015).

Väga oluline periood uue töötaja sisseelamiseks on esimesed kolm kuud. Sellel ajal kohaneb uus töötaja ettevõtte ja uute kolleegidega. Sellel ajal peab juht andma töötajale juhtnööre ja tagasisidet, et uuel töötajal oleks ettevõttega võimalik paremini kohaneda. (Krasman 2015) Samas ei ole võimalik ühtset sisseelamise aega määrata, see sõltub ettevõttest, ametikohast ja tööpetsiifikast (Mikiver 2010).

Osad organisatsioonid korraldavad uue töötaja infopäeva, kus tutvustatakse organisatsiooni, ettevõtte väärtushinnanguid ja põhimõtteid. Lisaks üldisele informatsioonile saab infopäeval teha lühikesi koolitusi üldistel tööd või spetsiifikat puudutavatel teemadel. Infopäev võib olla paaritunnine või mitmepäevane, olenevalt ettevõtte vajadustest. Mõistlik oleks infopäev korraldada võimalikult kiiresti peale tööle tulekut, aga kui see ei ole ettevõtte suuruse juures mõistlik, siis hiljem, kui kogunenud on rohkem uusi töötajaid. (Mikiver 2010)

Juht peaks koostama uuele töötajale 90-päevase plaani, kus on välja toodud mõõdetavad ja realselt saavutatavad eesmärgid (Krasman 2015). Töötajale tuleks tutvustada kordasid ja põhimõtteid ning rääkida talle kirjutamata reeglitest. Kindlasti peaks toimuma koolitus ja tervisekontrolli suunamine. Oluline on anda töötajale koheselt peale tööle asumist oma uue tööga seotud ülesandeid, et ta ei peaks ainult dokumentidega tutvuma. (Mikiver 2010)

Enne 3. kuu täitumist peaks juht määrama kohtumise uue töötajaga ning andma talle tagasisidet, samuti kuulama töötaja poolset tagasisidet, vajadusel lahendama tekkinud probleemid ning aitama tal üle saada alles jäänud raskustest (Krasman 2015).

Olenemata tööandja panusest ei pruugi töötajale ettevõttes meeldida ning ta otsustab lahkuda. Seetõttu on oluline sisseelamisprogrammi pidevalt täiustada (Krasman 2015).

Sellest järeltab autor, et kõige olulisem järgneval perioodil on tagasiside andmine uuele töötajale. Samuti on oluline koostada uuele töötajale plaan, kus on kirjas mõõdetavad ja saavutatavad eesmärgid. Uus töötaja peaks kindlasti läbima vajalikud koolitused ning hea oleks võimalusel korraldada ettevõtet tutvustav infopäev.

1.2. Sisseelamisprogrammi loomise eeldused, vajadus ja selle äriiline mõju

Muudatuste elluviimine ja uute protsesside kasutuselevõtmine on ettevõttele väga aja- ja ressursikulukas. Sisseelamisprogrammi loomise kõige suuremaks eelduseks on arusaam, et selle loomine on ettevõttele vajalik ja kasulik. Ettevõtte vajadus ükskõik millise muudatuse, kas protsessi muutmise või uue protsessi loomise järgi, algab rahast. Üldiselt leitakse ettevõttes, et mingi konkreetne tegevus on liiga kulukas või saaks selle tegevusega rohkem raha teenida või raha kokku hoida ning see annab tõuke muudatuseks. Käesolevas alapeatükis käsitleb autor eeldusi sisseelamisprogrammi loomiseks, ettevõtte vajadust sisseelamisprogrammi järele ning selle ärilist mõju.

1.2.1. Eeldused sisseelamisprogrammi loomiseks

Käesolevas alapunktis käsitleb autor uue töötaja sisseelamisprogrammi välja-töötamiseks vajalikke eeldusi ettevõttes.

Sisseelamisprogrammi koostamist tuleks alustada eesmärgi seadmisega - millist mõju sellelt oodatakse ja kuidas seda mõõta saab. Järgmisena tuleks määrata selle elluviimiseks osalised ja nende kaasatuse ulatus. Vastavalt püstitatud eesmärgile tuleks välja töötada sisseelamisprogrammi plaan. Järgnevalt tuleb välja selgitada konkreetset sisseelamise protseduurid ning paika panna, kes mille eest vastutab. Samuti tuleks juba siis alustada protsesside jälgimisega, et teha vajadusel kiireid muudatusi, kui midagi ei toimi nii nagu peab. Kui programm on edukalt töös, tuleb kindlasti mõõta ka selle mõju ning andma tagasisidet asjaosalistele. (Buffet 2008) A. Snell toob välja neli kriitilise tähtsusega komponenti, mis on olulised kavandades ja juhtides edukat sisseelamisprogrammi. Nendeks on protsessianalüüs, rakendamine, integratsioon ja aruandlus. Protsessianalüüs sisaldab endas ülevaadet sisseelamise protsessist ja rollide mõjust. Sisseelamise protsessi on kaasatud erinevad osakonnad ja nende töötajad (personaliosakond, raamatupidamine, sekretär/juhiabi, IT-osakond jne). Rakendamine sisaldab endas analüüsi käigus koostatud sisseelamise plaani elluviimist (uus töökorraldus, töötajate haldusprogramm jne). Integreerimine hõlmab endas uue töötaja andmete integratsiooni väliste süsteemidega. Aruandlus peaks võimaldama vaadata võtmemõõdikuid ja monitoorida protsesse ning seda vajadusel täiustada. (2006)

M. Krasman on toonud välja, et sisseelamisprogramm peab olema dokumenteeritud ja korratav. Ta leiab, et selleks, et sisseelamisprogramm oleks edukas, peab programm olema (2015):

- strateegiline – sisseelamisprogramm on ettevõtte strateegiline abivahend, mis peab olema piisavalt hästi planeeritud ja mis võiks olla osa ettevõtte strateegiast;
- põhjalik – sisseelamisprogrammi koostamine ei ole ühekordne vajadus, see on investering töötajatesse, mis aitab neil saada kiiremini produktiivsemaks ja oma tööga rohkem rahulolevaks;
- järjepidev – sisseelamisprogrammi tuleb kasutada iga uue töötaja puhul;
- mõõdetav – sisseelamisprogrammi tuleb hinnata, jälgida ja vajadusel täiustada.

Sellest järeldeb autor, et sisseelamisprogrammi loomine peaks olema ettevõtte strateegiline otsus ning hästi läbi mõeldud ja põhjalik protsess. Loodud sisseelamisprogrammi peab kasutama kõikide uute töötajate puhul ning seda peab jooksvalt hindama ja vajadusel täiustama. Sisseelamisprogrammi loomise eelduseks on, et kõik osapooled saaksid selle vajadusest ühtemoodi aru, teaksid oma ülesannet ning leiaksid selle jaoks vajaliku ressursi.

1.2.2. Ettevõtte vajadus sisseelamisprogrammi järele ja selle äriline mõju

Käesolevas alapunktis käsitleb autor ettevõtte vajadust sisseelamisprogrammi loomisel ja selle ärilist mõju ettevõttele.

Ettevõtte edu sõltub väga palju tema tööjõu kvaliteedist. Personalispetsialistid kulutavad tunde, et leida vabadele töökohtadele õigeid inimesi, aga ometi lahkuvad need inimesed paari kuu möödudes, tekitades tunde, et tööle sai võetud vale inimene. Palju tõenäolisem on, et ettevõtte ei olnud piisavalt investeerinud uue töötaja sisseelamisprogrammi. (Krasman 2015)

Sisseelamisprogrammi olemasolu on ettevõttele vajalik mitmel erineval põhjusel (Workforce Management 2009):

- ettevõtte kulutab palju aega ja raha inimeste värbamisele;
- ettevõtte jaoks on oluline, et uus töötaja omandaks uued oskused ning oleks oma töös hea võimalikult kiiresti;

- sisseelamisprogramm muudab uue töötaja sisseelamise sujuvamaks ning uue töötaja rohkem ettevõttele pühendunuks.

Sisseelamisprogrammi eesmärk ettevõtte jaoks on lisaks uue töötaja mugavusele ja heale enesetundele ka rahas mõõdetav mõju (Mikiver 2010). Vähesed ettevõtted investeerivad uue töötaja sisseelamisprogrammi loomisesse, sest keeruline on määrata selle investeeringu tasuvust ja seda on raske mõõta (Laurano 2013). Pikk sisseelamise periood näib ettevõtte jaoks kulukas ettevõtmine, ent efektiivne uue töötaja kohandumine on seotud 2,5 kordse kasumikasvuga ning 212 kordse suurema kasumimarginaaliga (Strack, Caye, von der Linden, Quiros, & Haen, 2012). Lisaks eelpool väljatoodule võib edukas sisseelamisprogramm suurendada töötaja tulemuslikkust 11,3% võrra (Lavigna, 2009). M. Watkins on välja toonud, et uus töötaja muutub ettevõttele kasumlikuks 6,2 kuuga (2003).

Üheks võimaluseks mõõta sisseelamisprogrammi tõhusust on küsida töötajatelt tagasisidet. See on praktikute ja teadlaste arvates ülekaalukalt kõige tõhusam sisseelamisprogrammi mõõtmise meetod. Edukas sisseelamisprogramm peab tagama, et uus töötaja saab aru oma rollist, ta tunneb ennast kindlalt, hinnatud ja usaldatuna ning ta on tuttav ettevõtte kultuuriga. (Bauer 2010) T. Bauer soovitab uute töötajate seas läbi viia küsitlusi, et mõõta nende rahulolu tööga, pühendumist, stressi ja kavatsust jääda ettevõttesse (2007).

Teine võimalus mõõta sisseelamisprogrammi tõhusust ja vajalikkust on jälgida töötajate lahkumise määrasid enne ja peale sisseelamisprogrammi loomist (Murphy 2000). “Uuringud on näidanud, et töötaja lahkumise kuluks on sõltuvalt ametikohast 70-200% tema aastasest töötasust (sisaldab muu hulgas väljaõppe-, värbamis- ja produktiivsuse vähenemisest tulenevat kulu)” (Mikiver 2010, 82). D. Glutterbuck on välja toonud tabeli (vt. lisa 1), kuidas on võimalik välja arvutada keskmist kulu töötaja asendamisel. Seda mudelit saab autori arvates kasutada ka uue töötaja sisseelamisprogrammi tasuvuse määramisel. Tabelist on näha, et värbamine ja töötaja asendamine läheb ettevõttele maksma ligikaudu 25% töötaja palgast, sama palju läheb maksma töö, mis jääb sellel perioodil tegemata, kui üks töötaja lahkub ja teine saabub. Klientide kaotus ja uue töötaja samale tasemele koolitamine läheb lisaks maksma ligikaudu 15 000 naela, mis on üle 50% töötaja palgast. (2004)

Allied Van Lines viis 2012. aastal läbi tööjõu liikuvuse uuringu, milles osales 500 personalispetsialisti üle Columbia. Uuringu tulemustest selgus, et organisatsioonid kaotavad igal aastal ligi veerandi uutest töötajatest. Rahaline kulu uue töötaja lahkumisel on ettevõttele väga märkimisväärne, sest töötaja lahkudes ollakse tagasi nullpunktis ning alustatakse uuesti värbamisprotsessiga. Tehtud uuringust selgus, et ühe töökoha täitmise kuluks on keskmiselt 10 000 dollarit (2012).

Allied Van Lines korraldatud uuringust selgus, et paljud ettevõtted ei tee järgmist (2012):

- ei mõõdeta uue töötaja produktiivsust;
- puudub uue töötaja sisseelamisprogramm;
- ei kasutata juhendamist ega mentorit;
- koolitused ei ole osa sisseelamisprogrammist;
- ei püstitata täpseid ootusi uuele töötajale;
- ei tehta “tööle jäämise” intervjuud.

Sellest järeldeb autor, et kõige suurem kulu ettevõttele on töötajate töötasud ning väga kulukas on inimeste asendamine. Kõige suurem on see kulu just sisseelamise perioodil, kuna uus töötaja ei loo veel ettevõttele mingit väärtust ning ettevõtte jaoks on majanduslikult kasulik uue töötaja võimalikult kiire ja tõhus sisseelamine. Kuigi sisseelamisprogrammi loomise kasulikkust on keeruline mõõta ning selle tasuvust hinnata, on seda siiski võimalik teha erinevate tagasiside vormide kaudu või jälgides töötajate lahkumise määrasid.

2. ETTEVÕTTE TUTVUSTUS JA UURIMUSE METOODIKA

Käesolevas peatükis tutvustab autor uuritavat ettevõtet, tema vajadusi sisseelamisprogrammi loomisel ning uurimuse metoodikat.

2.1. Ettevõtte tutvustus ja vajadused sisseelamisprogrammi väljatöötamisel

IIZI Kindlustusmaakler AS (algselt E Kindlustus) loodi 2001. aastal ning on siiani ainult Eesti kapitalil põhinev kindlustusvahenduse ettevõtte. Tänu kliendikesksele ja kaas-aegsele tehnoloogiale põhinevale ärimudelile on IIZI Kindlustusmaakler AS (edaspidi IIZI) olnud kõige kiiremini kasvav kindlustusvahendaja Baltikumis. Teenindades rohkem kui 250 000 klienti, on IIZI selge turuliider Eesti kindlustusmaaklerite hulgas ning hallatavate mahtude poolest suurem ka kindlustusseltsidest.

IIZI oli esimene, kes Skandinaavias ning Ida-Euroopas pakkus oma klientidele võimalust lihtsasti arvutada, võrrelda ja hallata reaalses erinevate kindlustusseltside pakkumisi ning sõlmida poliise, koostada automaatselt kindlustusega seotud dokumente ja hallata kõiki muid kindlustuse müügiga seonduvaid äriprotsesse.

Tänu tehnilistele ning protsessilistele lahendustele suudab kindlustuslepinguid teha ka kindlustuse valdkonnas mitte töötav inimene. IIZI tehnoloogiaga väljastatakse poliise:

- paljudes Eesti bensiinijaamades;
- mitmes liisingettevõttes;
- automüügifirmades.

Lisaks klientide teenindamisele väga erinevates kanalites on omavahel integreeritud erinevad suhtlusmeediumid sõltuvalt kliendi eelistustest ning tegevuse liigist: internet, e-post, mobiil, tavapost ja kõnekeskus. See kõik on võimalik ainult tänu innovatsioonile protsessides ja tehnoloogiavallas. IIZI on järjepidevalt olnud kogu kindlustussektori edasiviivaks innovaatoriks, initsieerides palju standardimuutusi ning mõjutades teisi turuosalisi arenema ning kaasaja tehnoloogiliste võimalustega kaasas käima.

IIZI-l on lisaks Eestile tütarettevõtted Lätis ja Soomes. Kokku on IIZI-s 146 töötajat, neist 112 Eestis, 30 Lätis ja 4 Soomes.

Kuna suurem osa IIZI töötajatest asub Eestis ning Läti ja Soome üksused on eraldi riigipõhise juhtimise all, siis keskendub käesolev uurimustöö ainult Eesti ettevõtte uue töötaja sisseelamisprogrammi loomisele ning ei laiene Läti ja Soome tütarettevõtetele.

Hetkel on IIZI-s kasutusel mõned autorite poolt välja toodud sisseelamisprogrammi elemendid nagu uue töötaja kontrollnimekiri, kus on välja toodud vajalikud tegevused ning selle eest vastutajad enne töötaja saabumist. Aeg-ajalt korraldatakse uue töötaja infopäeva, kus tutvustatakse ettevõtet, olulisi seadusi ning kindlustustooteid üldiselt. Katseaja lõpus viiakse läbi katseaja lõpu vestlus.

Kuigi IIZI uute töötajate töölt lahkumise määr on minimaalne ja kasutusel on mõned sisseelamisprogrammi elemendid, siis leiab töö autor (olles töötanud IIZI-s üle kümne aasta), et sisseelamise protsess IIZI-s on hägune ning oleneb suures osas uue töötaja otsese juhi arvamusest, kuidas uus töötaja ettevõttesse sulanduma peaks. Seega näeb autor, et vajadus uue töötaja sisseelamisprogrammi loomiseks on olemas.

Uurimustöö kirjutamise ajal võeti IIZI juhtkonnas vastu otsus, et uue töötaja sisseelamisprogrammi loomine on üks osa IIZI uuest strateegiast, seega leiab ka ettevõtte, et vajadus uue töötaja sisseelamisprogrammi järele on olemas.

2.2. Uurimuse metoodika

Autor kasutas uurimustöö läbiviimisel kahte ankeetküsitlust, millest saadud andmeid esitletakse graafiliselt ning nende põhjal tehakse võrdlev analüüs. Üks küsitlus viidi läbi IIZI töötajate seas ning teine juhtide seas.

Töötajate seas korraldatud küsitlusega soovis autor välja selgitada, milline oli nende tööle asumine ja kohanemine IIZI-s ning kas eelnevas teoreetilises osas erinevate autorite poolt välja toodud tegevused ja edutegurid oleksid aidanud neil paremini ettevõttega kohaneda. IIZI-sse on vahemikus 01.01.2016-01.04.2017 tööle tulnud 14 töötajat ning kõik need töötajad olid uuringu valimis.

Töötajatele saadetud küsimustik koosnes 19. küsimusest. Esimeses küsimuses sooviti teada vastaja sugu. Järgnevad küsimused olid tööintervjuu, esimese tööpäeva ja sisseelamise perioodi kohta. Sellele järgnesid küsimused autorite poolt välja toodud oluliste sisseelamisprogrammi elementide kohta. Järgnevalt küsiti oluliste komponentide kohta ettevõttesse sisseelamisel ning uuriti, kas töötaja on mõelnud töölt lahkumisele. Viimase küsimusega paluti avaldada arvamust, mida peaks ettevõttes muutma, et uued töötajad tunneksid ennast tööle tulles veel paremini.

Juhtide seas tehtud küsitlusega soovis autor välja selgitada, kuidas näevad nemad täna uue töötaja sisseelamist IIZI-sse ning kas autorite poolt välja toodud tegevused oleksid IIZI-s rakendatavad. IIZI-s on 14 juhti ning küsitlus saadeti neile kõigile.

Juhtidele saadetud küsimustik koosnes 18. küsimusest. Kõigepealt sooviti teada vastaja sugu ning tööstaaži. Sellele järgnesid küsimused tööintervjuu, töötaja tulekuks tehtud ettevalmistuste ning sisseelamise perioodi kohta. Järgnevalt uuriti, kas juhtide arvates oleks mõistlik kasutusele võtta autorite poolt välja toodud sisseelamisprogrammi elemendid ning kas selleks on olemas vajalik ressurss. Sellele järgnesid küsimused tagasiside andmise kohta. Järgnevalt küsiti oluliste komponentide kohta ettevõttesse sisseelamisel ning kas juhid näevad sisseelamisprogrammi loomisel ärilist kasu ja kas ettevõttes on olemas kõik vajalik, et seda luua. Kahe viimase küsimusega sooviti teada saada, mida peaks tegema, et IIZI-s saaks sisseelamisprogramm tekkida ning mida peaks IIZI muutma, et uued töötajad tunneksid ennast ettevõttesse tulles veel paremini.

Küsimustikud koostas autor iseseisvalt toetudes eelpool välja toodud teoreetilistele käsitlustele. Küsimustikud koostati elektroonilises keskkonnas Google Forms ning saadeti elektrooniliselt laiali kõigile uuringu valimis olnud töötajatele ja juhtidele. Uuring viidi läbi vahemikus 11.-17. aprill 2017.

3. UURINGU TULEMUSED, ETTEPANEKUD JA ETTEVÖTTE SISSEELAMISPROGRAMMI VÄLJATÖÖTAMINE

Käesolevas peatükis toob autor välja küsitluste tulemused ja teeb nende põhjal järeldused. Nende alusel tehakse ettepanekud ning autor toob välja uue töötaja sisseelamisprogrammi alused ja põhimõtted ning koostab uue töötaja sisseelamisprogrammi kava IIZI jaoks.

3.1. Küsitluse tulemused

Käesolevas alapeatükis toob autor välja tehtud küsitluste tulemused, nende analüüsi ja võrdlused. Autor jagab alapeatüki kolmeks osaks, esimeses tuuakse välja töötajate, teises juhtide seas tehtud küsitluste tulemused ning kolmandas võrreldakse juhtide ja töötajate vastuseid küsimustes, mis mõlemas küsitluses ühtisid.

3.1.1. Töötajate seas tehtud küsitluse tulemused

Töötajate seas korraldatud küsitlusele (vt. lisa 2) vastas kümme töötajat, mis teeb 71,4% kogu valimist. Esimesest küsimusest selgus, et küsitluses osales kaheksa (80%) naist ja kaks (20%) meest. Autor leiab, et see on piisav vastanute arv ning selle põhjal on võimalik teha järeldused.

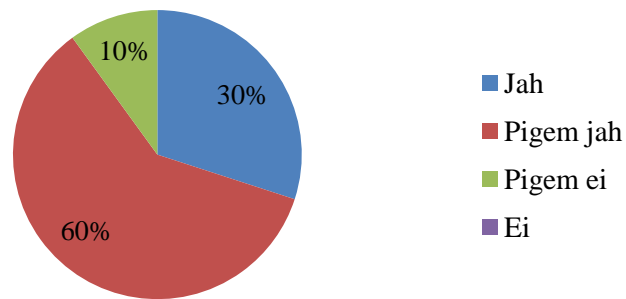
Kolmele küsimusele olid vastused üksmeelsed ning tulemustest selgub, et kõik küsitluses osalejad said tööintervjuul ettekujutuse ettevõttest, kuhu nad tööle kandideerisid, nende emotsioon peale esimest tööpäeva oli positiivne ning ükski neist ei ole viimase poole aasta jooksul mõelnud töölt lahkumisele.

Lisaks ülevalpool välja toodud kolmele üksmeelsele vastusele, olid veel neli küsimust, kus tulemused olid väga positiivsed ning arvamused jagunesid samas proportsioonis. 90% vastanutest tundis ennast esimesel tööpäeval oodatuna, nad leidsid, et ettevõtte oli nende tulekuks ettevalmistusi teinud, neid tutvustati kolleegidele ja nad said tagasisidet oma otseselt juhilt. 10% osalejatest tundsid ennast pigem oodatuna, arvasid, et ettevõtte pigem oli nende tulekuks ettevalmistusi teinud, neid pigem tutvustati kolleegidele ja nad pigem said oma otseselt juhilt tagasisidet.

Küsimusele, kas töötaja sai tööintervjuul ettekujutuse tööst, mida ta tegema hakkab, vastas 80% osalejatest, et nad pigem said ja 20% vastanutest said ettekujutuse tööst, mida nad tegema hakkavad. Küsimusele, kas töötaja sai juhendamist ja abi, kui ta seda vajab, leidsid 80% vastanutest, et nad said ning 20% osalejatest pigem said juhendamist ja abi, kui nad seda vajasisid.

Kuuendas küsimuses sooviti teada saada, millised tööks vajalikud vahendid olid töötajal olemas esimesel tööpäeval. Välja olid toodud IIZI-s töö tegemiseks vajalikud vahendid – laud, koos vajalike töövahenditega, arvuti, programmide kasutajad, e-posti aadress, uksekaart, telefon, juhendid ja õppematerjalid. Autor palus valida kõik vastusevariandid, mis vastajal esimesel päeval olemas olid. Kõigil küsitluses osalejatest olid esimesel päeval olemas arvuti, e-posti aadress ja uksekaart. Üheksal (90%) töötajal oli olemas laud, koos vajalike töövahenditega. Programmide kasutajad ja juhendid ning õppematerjalid olid olemas kaheksal (80%) töötajal. Telefon puudus pooltel (50%) vastanutest. Sellest võib järeldada, et ettevõtte oli hästi ettevalmistunud töötaja esimeseks tööpäevaks ja kuigi pooltel töötajatest puudus telefon, siis ei ole see esimesel tööpäeval väga vajalik töövahend.

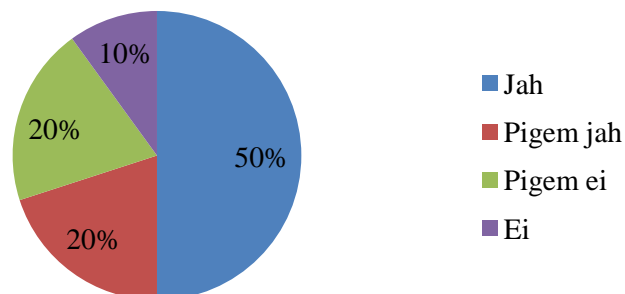
Kümnenda küsimusega sooviti teada saada, kas töötaja saab regulaarselt informatsiooni selle kohta, mis ettevõttes toimub (joonis 1). 30% osalenutest saab, 60% pigem saab ja 10% pigem ei saa regulaarselt informatsiooni ettevõttes toimuva kohta. Kuna kokku 90% vastanutest kas saab või pigem saab informatsiooni ettevõttes toimuva kohta, siis on see väga hea tulemus.



Joonis 1. Regulaarse informatsiooni saamine ettevõtte kohta, % vastajate koguarvust

Allikas: (Küsitlus töötajatele, lisa 2)

Järgmises küsimuses uuriti, kas töötajal olid kindlaks määratud eesmärgid sisseelamise perioodiks (joonis 2). Küsitlusest selgus, et viiel töötajal (50%) olid need seatud, kahel (20%) töötajal pigem olid seatud, kahel (20%) inimesel pigem ei olnud ja ühel (10%) töötajal ei olnud seatud eesmärke sisseelamise perioodiks.

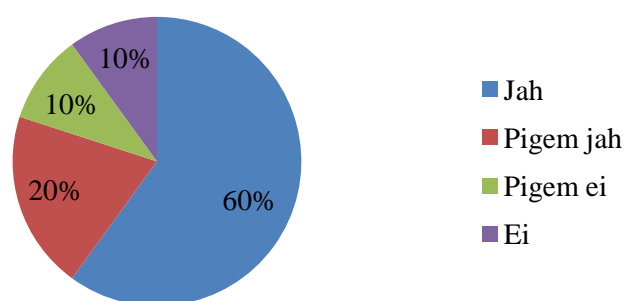


Joonis 2. Eesmärgid sisseelamise perioodiks, % vastajate koguarvust

Allikas: (Küsitlus töötajatele, lisa 2)

Küsimusele, kas töötaja tundis puudust ühest konkreetsest inimesest, kes teda oleks juhendanud ja aidanud kogu sisseelamise aja, leidsid 40% vastanutest, et nad ei tundnud sellisest inimesest puudust ja 60% pigem ei tundnud.

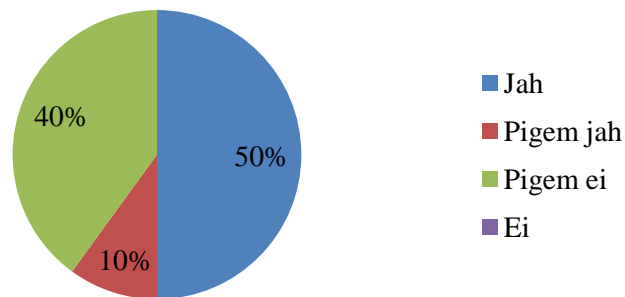
Järgmisena soovis autor välja selgitada, kas uut töötajat oleks aidanud esimesel tööpäeval uue töötaja käsiraamat, kus on kirjeldatud ettevõtte struktuur, eesmärgid, väärtused, kumbed, traditsioonid, äri iseloomustus ja olulised nimed ning numbrid (joonis 3). 60% osalejatest leidsid, et see oleks teda aidanud, 20% vastanutest arvasid, et pigem oleks aidanud, üks (10%) inimene leidis, et pigem mitte ja ühte (10%) töötajat ei oleks selline käsiraamat aidanud. Kuna suurem osa leidsid, et käsiraamatust oleks või pigem oleks olnud kasu, siis leiab autor, et käsiraamat on uue töötaja jaoks oluline, et saada informatsiooni, mida ta ettevõttesse tulles vajab.



Joonis 3. Uue töötaja käsiraamatu koostamise vajadus, % vastajate koguarvust

Allikas: (Küsitlus töötajatele, lisa 2)

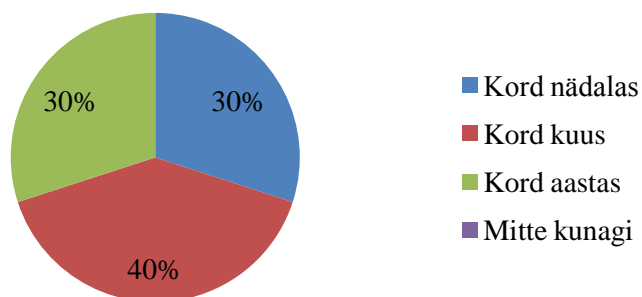
Järgnevalt küsiti küsitluses osalejatelt, kas neid oleks sisseelamise perioodil aidanud, kui neile oleks koostatud konkreetne sisseelamise plaan, kus on kirjas neile seatud eesmärgid (joonis 4). 50% osalejatest arvasid, et sisseelamise plaan oleks neid aidanud, 10% leidsid, et see pigem oleks aidanud ja 40% vastanutest märkis, et see pigem ei oleks neid aidanud.



Joonis 4. Sisseelamise plaani vajalikkus, % vastajate koguarvust

Allikas: (Küsitlus töötajatele, lisa 2)

Küsimusele, kui tihti ootavad töötajad tagasisidet oma otseselt juhilt (joonis 5), vastasid 30% osalenutest, et nad ootavad otseselt juhilt tagasisidet kord nädalas, 40% ootavad tagasisidet kord kuus ja 30% kord aastas.



Joonis 5. Kui tihti oodatakse tagasisidet oma otseselt juhilt, % vastajate koguarvust

Allikas: (Küsitlus töötajatele, lisa 2)

Järgmisena paluti küsitluses osalejatel valida niipalju variante, kui nad oluliseks peavad ning teada sooviti saada, millised loetletud komponentidest on nende arvates olulised uue töötaja sisseelamisel ettevõttesse. 90% vastanutest arvasid, et oluline on põhjalik tööülesannete selgitamine tööintervjuul ning tagasiside andmine. 80% vastanutest peab

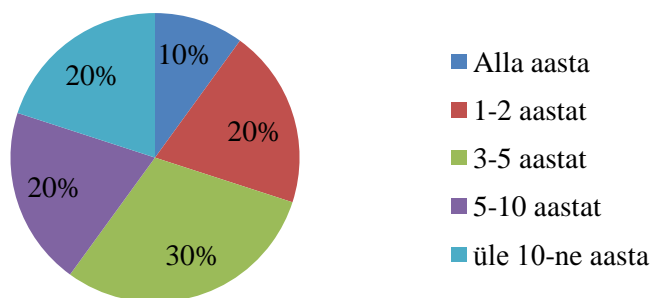
oluliseks infopäeva korraldamist uuele töötajale. 70% leidsid, et oluline on põhjalik ettevõtte tutvustus tööintervjuul, sama palju osalejaid pidasid oluliseks ka mentori määramist ja ettevõtte käsiraamatut. Sisseelamiseks koostatud plaani, koos eesmärkide ja ootustega uuele töötajale ning korralikult ettevalmistatud nimekirja asjadest, mis tuleb teha enne uue töötaja saabumist, pidas oluliseks 60% vastajatest.

Viimasena küsis autor töötajate ettepanekuid teemal, mida peaks IIZI nende arvates muutma, et uued töötajad tunneksid ennast IIZI-sse tööle tulles veel paremini. Küsimus oli kohustuslik ning esitatud vabateksti väljana. Üks vastaja ei osanud öelda, neli vastajat leidsid, et kõik on hästi, üks osalejatest soovitas teha uue töötaja sisseelamise plaani, mis aitaks oma töös kiiremini efektiivne olla ning üks vastaja leidis, et informatsioon võiks kiiremini töötajalt töötajani liikuda. Üks osaleja arvas, et üldjuhul olid tema tööle võtmisel kõik punktid täidetud. Kuna tööks vajalikud materjalid (kasutajanimed, töövahendid) organiseeriti (tegelikult küll üsna kiiresti) tema tööle asumise ajal, siis suure osa sellest oleks saanud ära teha enne tema tööleasumist, et tööle asumisel oleks juba realselt olnud võimalik tööd teha. Lisaks leidis üks vastanutest, et kui tuleb tööle uus inimene, siis oleks hea tutvuda iga osakonnaga. Lisaks on ta maininud, et teised töötajad isegi ei tervita köögis või koridoris.

3.1.2. Juhtide seas tehtud küsitluse tulemused

Juhtide seas korraldatud küsitlusele (vt. lisa 3) vastas 10 juhti, mis teeb 71,4% kogu valimist. Küsitluses osales viis (50%) naist ja viis (50%) meest. Autor leiab, et see on piisav vastanute arv ning selle põhjal on võimalik teha järeldused.

Küsitluses osalenutest üks (10%) juht on töötanud IIZI-s alla aasta, kaks (20%) juhti 1-2 aastat, kolm (30%) juhti 3-5 aastat, kaks (20%) juhti 6-10 aastat ja kaks (20%) juhti üle kümne aasta (joonis 6). Autor soovis teada saada, kas tööstaaži pikkus on seotud arvamuste erinevuse või sarnasusega. Kui antud tegur arvamusi mõjutab, siis toob need autor allpool eraldi välja.



Joonis 6. Juhtide tööstaaž, % vastajate koguarvust

Allikas: (Küsitlus juhtidele, lisa 3)

Küsimusele, kui palju tutvustatakse juhi arvates tööintervjuul ettevõtet, arvasid 10% vastanutest, et palju, 60% pigem palju ja 30%, et pigem vähe. Tööstaaži järgi tahab autor välja tuua, et pigem vähe tutvustatakse ettevõtet nende juhtide arvates, kes on töötanud IIZI-s kas alla aasta või 3-5 aastat.

Järgnevalt küsiti juhtidelt, kui palju tutvustatakse nende arvates tööintervjuul uuele töötajale tema tööülesandeid. 50% osalejatest leidsid, et pigem palju, 40% arvasid, et pigem vähe ning 10%, et tööülesandeid tutvustatakse palju. Juht, kes leidis, et tööülesandeid tutvustatakse palju, on IIZI-s töötanud 1-2 aastat, samas teine juht, kes on sama pikalt IIZI-s töötanud leidis, et tööülesandeid tutvustatakse pigem vähe. Juhid, kes on IIZI-s töötanud 6-10 aastat, leidsid, et tööülesandeid tutvustatakse pigem palju. Kuna vastused olid väga erinevad nii üldiselt, kui ka juhtide staaži järgi vaadates, siis arvab autor, et informatsiooni jagamine sõltub sellest, kes tööintervjuud läbi viib ja uuele töötajale tööülesandeid tutvustab.

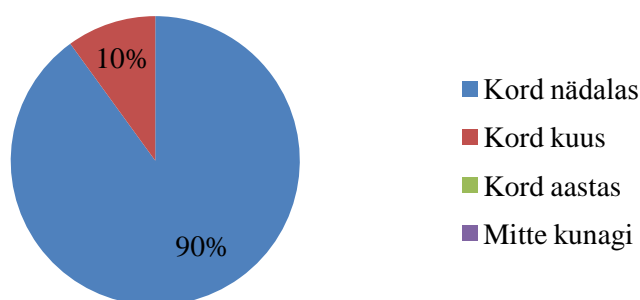
Kahe küsimuse vastuste proportsioonid olid samad ja 60% vastanutest leidsid, et IIZI pigem teeb ettevalmistusi uue töötaja esimeseks tööpäevaks ning uue töötaja saabumisega seotud tegevused on hetkel pigem hästi lahendatud. 30% leidsid, et ettevõtte teeb ettevalmistusi ja uue töötaja saabumisega seotud tegevused on hetkel hästi lahendatud ning 10% arvasid, et ettevõtte pigem ei tee ettevalmistusi töötaja esimeseks tööpäevaks ja uue töötaja saabumisega seotud tegevused on hetkel pigem halvasti lahendatud. Kuna suurem osa (90%) juhtidest leiab, et ettevõtte teeb või pigem teeb ettevalmistusi uue töötaja esimeseks päevaks ja

uue töötaja saabumisega tegevused on hästi või pigem hästi lahendatud, siis võib järeldada, et see osa uue töötaja sisseelamise toetamises on ettevõttes hästi korraldatud.

40% vastanutest arvasid, et uus töötaja pigem saab juhendamist ja abi, mida ta sisseelamise perioodil vajab, sama paljud osalejad leidsid, et pigem oleks mõistlik määrata uuele töötajale mentor, kes teda juhendaks, aitaks ja vastaks kõikidele tekkivatele küsimustele. 60% osalejatest vastas, et mentori määramine uuele töötajale oleks mõistlik. 30% leidsid, et uus töötaja saab abi ja juhendamist, kui ta seda vajab ja 30% leiab, et uus töötaja pigem ei saa abi ja juhendamist, mida ta sisseelamise perioodil vajab. Küsimusele, kas IIZI-s on olemas vajalik ressurss mentori kasutamiseks, vastas 50% juhtidest, et vajaminev ressurss on olemas, 30% arvates pigem on olemas ja 20% leidsid, et ressurssi pigem ei ole. Kuna mentori määramist pidasid peaaegu kõik (90%) juhid mõistlikuks ning selleks on olemas või pigem on olemas vajalik ressurss, siis tuleks mentori määramine lisada sisseelamisprogrammi üheks osaks.

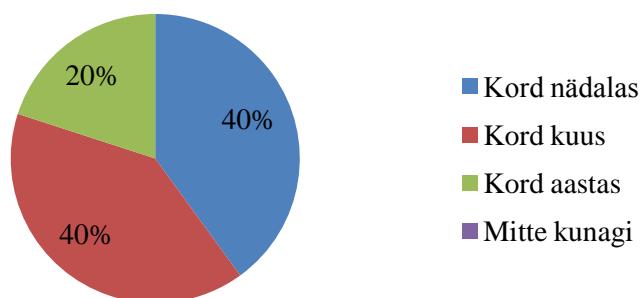
Järgnevas kahes küsimuses uuriti juhtidelt, kas nende arvates aitaks uut töötajat nõu "uue töötaja käsiraamat", kus on välja toodud ettevõtte oluline informatsioon ja uuele töötajale koostatud konkreetne sisseelamise plaan. 60% arvasid, et need aitaksid uut töötajat, 30% leidsid, et pigem aitaks ja 10%, et pigem ei aitaks.

Kõige üksmeelsemad oli vastused küsimusele, kui tihti peaks andma uuele töötajale tagasisidet tema töö kohta (joonis 7). 90% vastanutest leidsid, et seda peaks tegema kord nädalas, 10% vastanutest, et kord kuus.



Joonis 7. Kui tihti peaks juhtide arvates andma töötajatele tagasisidet, % vastajate koguarvust
Allikas: (Küsitlus juhtidele, lisa 3)

Samas annab vaid neli (40%) juhti täna oma alluvatele tagasisidet kord nädalas, neli (40%) juhti teeb seda kord kuus ja kaks juhti (20%) kord aastas (joonis 8). Sellest võib järeldada, et hetkel annavad juhid üldjuhul oma alluvatele liiga harva tagasisidet, aga nad tahaksid ja on valmis seda tegema tihedamini.

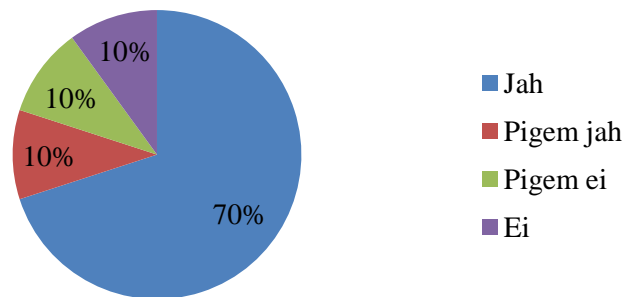


Joonis 8. Kui tihti annavad juhid tagasisidet, % vastajate koguarvust

Allikas: (Küsitlus juhtidele, lisa 3)

Järgnevalt sooviti teada, millised loetletud komponentidest on juhtide arvates olulised uue töötaja sisseelamisel ettevõttesse. Valida võis niipalju variante, kui vastaja vajalikuks pidas. Kõige olulisemaks pidasid juhid tagasiside andmist, selle variandi olid valinud kõik juhid, peaaegu sama oluline on nende arvates mentori määramine, seda arvasid üheksa (90%) vastanut. Kaheksa (80%) juhti pidas oluliseks tööintervjuul põhjalikku tööülesannete selgitamist ja korralikult ettevalmistatud nimekirja asjadest, mis tuleb teha enne uue töötaja saabumist. Üle poolte ehk kuus (60%) juhti peavad tähtsaks sisseelamise perioodiks koostatud plaani ja infopäeva uuele töötajale. Vähem tähtsaks peeti tööintervjuul ettevõtte põhjalikku tutvustust ja ettevõtte käsiraamatut, neid pidas oluliseks neli (40%) vastajat.

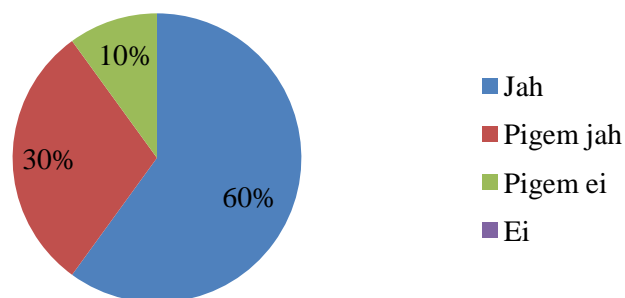
Järgnevalt soovis autor teada, kas juhid näevad uue töötaja sisseelamisprogrammi loomisel ärilist kasu (joonis 8). Vastustest selgub, et seitse (70%) juhti näeb, üks (10%) pigem näeb, üks (10%) pigem ei näe ja üks (10%) ei näe sisseelamisprogrammi loomisel ärilist kasu. Uue töötaja sisseelamisprogrammil ei näe ärilist kasu juht, kes on töötanud IIZI-s üle kümne aasta ning pigem ei näe ärilist kasu juht, kes on töötanud IIZI-s 3-5 aastat.



Joonis 9. Sisseelamisprogrammi loomise äiline kasu, % vastajate koguarvust

Allikas: (Küsitlus juhtidele, lisa 3)

Veel soovis autor teada, kas IIZI-s on olemas kõik vajalik, et luua edukas uue töötaja sisseelamisprogramm (joonis 9). Kuus (60%) vastanut leidsid, et kõik vajalik on olemas, kolm (30%), et pigem on olemas ja üks (10%) juht arvas, et pigem ei ole olemas kõike vajalikku, et luua edukas sisseelamisprogramm. Juht, kes on töötanud IIZI-s alla aasta leidis, et IIZI-s pigem ei ole olemas kõike vajalikku, et luua edukas uue töötaja sisseelamisprogramm.



Joonis 10. Kas IIZI-s on uue töötaja sisseelamisprogrammi loomiseks olemas kõik vajalik, % vastajate koguarvust

Allikas: (Küsitlus juhtidele, lisa 3)

Kaks viimast küsimust olid kohustuslikud ja esitatud vabateksti väljana. Esimeses küsimuses sooviti teada, mida peaks tegema, et IIZI-s uue töötaja sisseelamisprogramm saaks tekkida. Üks vastaja ei osanud vastata, kuus vastajat leidsid, et see tuleks ära teha, et uus inimene hakkaks kiiremini väärtust looma. Välja toodi ka järgmised punktid:

- Juhid peaksid omavahel rohkem koostööd tegema.
- Erinevaid nimetatud tegevusi on mingil moel senini ka tehtud, sh määratud inimene, kelle poole uus töötaja võib küsimustega pöörduda ning kelle kõrval ta tööd õpib, kuid nende tegevuste osas puudub süsteem, vastutused on määramata. Seega tuleb luua konkreetne süsteem/kord, mida tuleb uue inimesega teha, kes seda teeb, kes selle eest vastutab, kas ja keda selles osas tasustatakse ja millistel alustel (juhul, kui nõuab eritasu), millal ja millistel alustel mõõdetakse sisseelamise edukust, kuidas ja millal küsitakse uuel töötajalt selles osas tagasisidet jms.
- Ettevõtte käsiraamat, ülejäänud on mõnes osakonnas olemas, aga peaks olema üle ettevõtte kõik ühtemoodi.
- Kindel inimene, kelle vastutusala see on, peaks looma koostöös juhtidega selle programmi ja selle toimimist jälgima.
- Personaliosakonna laiendamine. Väiksem töökoormus valdkonna spetsialistidel.

Teises vabatekstiga küsimuses taheti teada saada, mida peaks IIZI muutma, et uued töötajad tunneksid ennast IIZI-sse tööle tulles veel paremini. Kolm osalejat ei osanud vastata, kolm vastajat leidsid, et mentori määramine oleks hea mõte. Üks juht arvas, et peaks olema rohkem sõbralikkust ja tähelepanu. Üks vastaja leidis, et see peaks olema otsese juhi vastutada, et kõik sujuks veelgi paremini. Praegu ei ole midagi halvasti, aga on võimalik, et kui pole läbivat ühtset kokkulepet, siis iga osakond toimetab erinevalt. Üks osaleja arvas, et uued töötajad peaksid täpselt teadma, kelle poole oma tekkivate küsimustega pöörduda ja neile peaks esimesel tööpäeval tutvustama ettevõtet ja töötajaid. Viimane vastaja leidis, et paremini tunneks ennast uus töötaja siis, kui oleks korralik sisseelamisprogramm. Ka tagasiside andmine ja üldine juhtimisoskuste tõstmine tuleksid kasuks.

3.1.3. Töötajate ja juhtide seas tehtud küsitluste tulemuste võrdlus

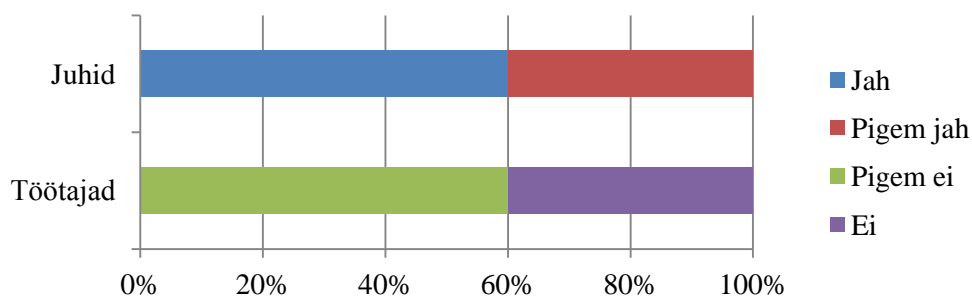
Kuna kümme küsimust mõlemas küsitluses olid sarnased, siis leidis autor, et oluline oleks välja tuua peamised erinevused ning sarnasused juhtide ja töötajate vastustes. Selle alusel saaks teha järeldusi, kas juhtidel ja töötajatel on sarnane arusaam tänasest olukorrast.

Küsimustele tööintervjuul saadud ettekujutusest ettevõttest ja tööülesannetest vastasid suurem osa töötajaid, et nad said või pigem said ettekujutuse nii ettevõttest, kui ka tulevases tööst. Seevastu juhid leidsid, et ettevõtet ja tööülesandeid tutvustatakse pigem palju või pigem vähe, aga mitte palju.

Kui enamused (90%) töötajatest leidsid, et ettevõtte oli nende tulekuks ettevalmistusi teinud ja 10% arvasid, et nende tulekuks pigem oli ettevalmistusi tehtud, siis juhtidest arvasid vaid 30%, et ettevõtte teeb ettevalmistusi uue töötaja tulekuks. Üle poolte (70%) juhtidest arvasid, et ettevõtte pigem teeb ettevalmistusi ja 10%, et ettevõtte pigem ei tee. Siinkohal võiks edasi uurida, millised ettevalmistused on juhtide arvates tegemata, samas võiks siiski pigem arvesse võtta töötajate arvamust, kuna oluline on nende nägemus sellest.

Kaheksa (80%) töötajat arvasid, et nad said juhendamist ja abi, kui nad seda vajasisid, kaks (20%) vastanutest pigem said abi ja juhendamist. Juhtide vastustest selgus, et nelja (40%) juhi arvates uued töötajad pigem saavad abi ja juhendamist, kolm (30%) vastanut leidsid, et saavad ja kolm (30%) juhti arvasid, et pigem ei saa. Ka siin oleks hea edasi uurida juhtidelt, miks osad juhid arvavad, et uued töötajad pigem ei saa abi ja juhendamist, mida nad vajavad, kui kõik töötajad arvavad, et nad saavad või pigem saavad vajadusel abi ja juhendamist.

Kõige suuremad erinevused olid mentori määramise ja vajalikkusega seotud vastustes (joonis 11). Kui töötajad ei tundnud või pigem ei tundnud puudust ühest konkreetsest inimesest, kes neid kogu sisseelamise perioodi oleks juhendanud ja aidanud, siis juhid arvasid, et mentori määramine uuele töötajale on mõistlik või pigem mõistlik.

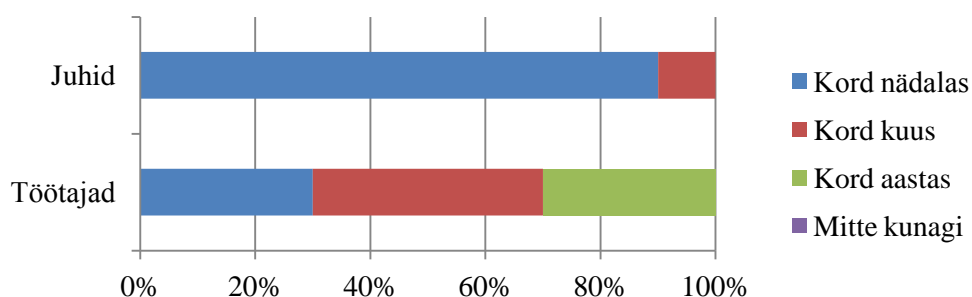


Joonis 11. Mentori määramise olulisus, % vastajate koguarvust

Allikas: (Küsitlus töötajatele, lisa 2; Küsitlus juhtidele, lisa 3)

Uue töötaja käsiraamatu ja sisseelamise plaani kohta arvasid nii juhid, kui töötajad sarnaselt, kuigi nende vajalikkuses on kindlamad juhid. Suurem osa juhtidest (90%) leidsid, et need aitaksid või pigem aitaksid uut töötajat. Töötajatest kaheksa (80%) märkisid, et uue töötaja käsiraamat oleks või pigem oleks neid aidanud ja kuus (60%) töötajatest leidsid, et neid oleks või pigem oleks aidanud konkreetne sisseelamise plaan koos püstitatud eesmärkidega.

Kuigi suurem osa (90%) juhte leiavad, et töötajale peaks tagasisidet andma kord nädalas, ühe (10%) juhi arvates kord kuus, siis töötajad nii tihti tagasisidet ei oota. Vaid kolm (30%) töötajatest soovib tagasisidet kord nädalas, neli (40%) töötajat ootab tagasisidet kord kuus ja kolm (30%) töötajat kord aastas (joonis 12).



Joonis 12. Tagasiside andmine, % vastajate koguarvust

Allikas: (Küsitlus töötajatele, lisa 2; Küsitlus juhtidele, lisa 3)

Küsimusele, millised on olulised komponendid uue töötaja sisseelamisel ettevõttesse, peavad nii juhid, kui töötajad väga oluliseks tagasiside andmist. Kui töötajad peavad väga olulisteks tööintervjuul põhjalikku ettevõtte ja tööülesannete tutvustamist, infopäeva ja ettevõtte käsiraamatut, siis juhid neid komponente niivõrd olulisteks ei pea. Seevastu peavad juhid väga oluliseks mentori määramist ja korralikult ettevalmistatud nimekirja asjadest, mis tuleb teha enne uue töötaja saabumist, töötajate arvates see jällegi nii vajalik ei ole. Kuus (60%) juhti ja kuus (60%) töötajat leiavad, et oluline on sisseelamise plaani koostamine, mis on üheks kõige vähem vastuseid saanud punktidest.

Nende tulemuste alusel teeb autor järgmises alapeatükis järeldused ja ettepanekud ning toob välja IIZI uue töötaja sisseelamisprogrammi alused ja põhimõtted.

3.2. Järeldused uuringu tulemustest

Käesolevas alapeatükis toob autor välja järeldused küsitluste tulemustest ning teeb ettepanekud, milliseid punkte võiks kasutada uue töötaja sisseelamisprogrammi loomisel.

Küsitlusest selgus, et kõik töötajad said tööintervjuul ettekujutuse ettevõttest ning said või pigem said ettekujutuse tööst, mida nad tegema hakkavad. Seevastu arvasid ligi kolmandik küsitluses osalenud juhtidest, et ettevõtet tutvustatakse tööintervjuul pigem vähe ning ligi pooled juhtidest leidsid, et tööülesandeid tutvustatakse töötajale pigem vähe. Tuginedes S. Stibitzi arvamusele, et juba töövestlusel tuleks kandidaadile tutvustada, kuidas asjad organisatsioonis toimivad ning hoolikalt tuleks läbi mõelda ja tutvustada uuele töötajale tema tööülesandeid (2015), leiab autor, et ettevõttes peaks olema kokku lepitud ja kirja pandud punktid, mida tööintervjuul töötajatele ettevõttest ja tema tööülesannetest räägitakse.

Töötajad tundsid ennast esimesel päeval oodatuna, nad leidsid, et ettevõtte oli nende tulekuks teinud ettevalmistusi ja olemas olid kõik või suurem osa tööks vajalikke vahendeid. Sarnaselt töötajatele leidsid peaaegu kõik juhid, et ettevõtte teeb või pigem teeb ettevalmistusi töötaja esimeseks tööpäevaks ning uue töötaja saabumisega seotud tegevused on hästi või pigem hästi lahendatud. Sellest järeldab autor, et M. Krasmani soovitus koostada kontrollnimekiri, mis sisaldab endas informatsiooni, millised tegevused keegi tegema peab enne uue

töötaja saabumist (2015), ja mis täna ettevõttes ka juba kasutusel on, toimib hästi ning seda muutma ega täiustama ei pea.

Küsitluse tulemustest selgus, et töötajad said või pigem said juhendamist ja abi, kui nad seda vajasisid ning nad ei tundnud või pigem ei tundnud puudust ühest konkreetsest inimesest, kes neid kogu sisseelamise perioodi oleks juhendanud, aidanud ja vastanud kõikidele tekkinud küsimustele. Erinevalt töötajatest leidsid osad juhid, et uus töötaja pigem ei saa juhendamist ja abi, mida ta vajab ning kõik juhid leidsid, et mõistlik või pigem mõistlik on määrata uuele töötajale mentor. Samuti leidsid suurem osa juhte, et IIZI-s on või pigem on olemas mentori kasutuselevõtmise jaoks vajalik ressurss. Mitmed autorid (Grote 2011, Tõnismäe, Gern 2008, Stibitz 2015) pidasid oluliseks mentori määramist uuele töötajale, seega leiab autor tuginedes juhtide arvamusele, et mentori määramine uuele töötajale on mõistlik ning teeb ettepaneku mentori määramise IIZI-s kasutusele võtta.

Suurem osa juhte ja töötajaid leidsid, et uut töötajat aitaks või pigem aitaks uue töötaja käsiraamat, kus on kirjeldatud ettevõtte struktuur, eesmärgid, väärtused, kombed ja traditsioonid, äri iseloomustus ning olulised nimed ja numbrid. K. Mikiver on sellise käsiraamatu koostamist oma raamatus soovitanud (2010) ning tuginedes küsitluse tulemustele leiab autor, et see oleks uuele töötajale vajalik ning teeb ettepaneku selline raamat või sellise sisuga dokument IIZI-s koostada.

K. Mikiver on välja toonud, et uuele töötajale tuleks koostada personaalne sisseelamise plaan, kus on kirjeldatud eesmärgid ja ootused uuele töötajale (2010). Kuna nii töötajad kui juhid peavad seda oluliseks või pigem oluliseks, siis leiab autor, et vajadus sellise plaani järgi on olemas ning see tuleks IIZI-s kasutusele võtta.

M. Krasman leiab, et sisseelamise perioodil peab juht andma töötajale juhtnööre ja tagasisidet, et uuel töötajal oleks võimalik ettevõttega kiiremini ja paremini kohanduda (2015). Küsitluse tulemustest selgus, et töötajad pigem ei oota väga tihti tagasisidet ja juhid seda ka praegu väga tihti ei anna. Siiski leiavad juhid, et seda peaks tegema oluliselt tihedamini ehk kord nädalas. Samas leidsid nii töötajad kui ka juhid, et tagasiside andmine on üks tähtsamaid komponente uue töötaja sisseelamisel ettevõttesse. Selleks soovitab autor lisada sisseelamisprogrammi konkreetsed kuupäevad, millal juht peab andma uuele töötajale tagasisidet.

K. Mikiver on välja toonud, et osad organisatsioonid korraldavad uue töötaja infopäeva, kus tutvustatakse organisatsiooni, ettevõtte väärtushinnanguid ja põhimõtteid (2010). Kuigi paljud juhid ja töötajad peavad oluliseks sisseelamise komponendiks infopäeva uuele töötajale, siis arvestades, kui vähe uusi töötajaid liitub IIZI meeskonnaga ning ükski küsitluses osalenud töötaja ei ole viimase poole aasta jooksul mõelnud IIZI-st lahkumisele ning nad saavad või pigem saavad ka ilma selleta informatsiooni selle kohta, mis ettevõttes toimub, siis ei näe autor infopäeva korraldamisel iga uue töötaja saabudes vajadust. Pigem võiks sellega jätkata selliselt nagu see täna ettevõttes korraldatud on, ehk infopäeva korraldatakse paar korda aastas ning sinna kutsutakse kõik vahepeal tööle tulnud inimesed.

Töötajate emotsioon peale esimest tööpäeva oli positiivne ning sellest järeldab autor, et ettevõtte teeb ka täna uute töötajate sisseelamise toetamisel head tööd.

Suurem osa juhte näeb uue töötaja sisseelamisprogrammi loomisel ärilist kasu ning nad leiavad, et IIZI-s on olemas kõik vajalik, et see luua. Samuti on ettevõtte otsustanud, et selle loomine on hiljuti loodud strateegia üks osa, seega leiab autor, et sisseelamisprogramm on ettevõttele vajalik ja kasulik.

Tuginedes küsitluste tulemustele ja autorite poolt välja toodud teoreetilistele käsitlustele leiab autor, et kui kasutusele võtta kõik ülevalpool toodud komponendid, siis muutub uue töötaja sisseelamine ettevõttesse selgemaks ning kõik juhid käituvad uue töötaja saabudes ühtemoodi. Samuti saab nende punktide täitmisega suurendada uue töötaja sisseelamise kiirust, produktiivsust ja lojaalsust.

3.3. Sisseelamisprogrammi alused ja põhimõtted

Käesolevas alapeatükis kirjeldab autor IIZI uue töötaja sisseelamisprogrammi aluseid ja põhimõtteid.

Selleks, et uue töötaja sisseelamisprogrammi saaks IIZI-s kasutusele võtta, tuleks ettevõttes läbi mõelda ja ära kirjeldada järgmised asjad:

- dokument, kus on välja toodud punktid, kuidas tööintervjuul uuele töötajale ettevõtet ja tema tööülesandeid tutvustatakse;

- mentoriks määramise alused ja tingimused ning tutvustada seda ka olemasolevatele töötajatele, keda plaanitakse mentoriks määrata;
- uue töötaja käsiraamatu sisu ja millisel kujul see valmis tehakse;
- tagasiside andmise kord.

Tööintervjuul tuleb töötajale korralikult tutvustada ettevõtet ja tööülesandeid. Peale seda, kui kandidaat on tööpakkumise vastu võtnud, tuleks ära täita kontrollnimekiri, kus on kirjeldatud tegevused, mis on vaja ära teha enne uue töötaja esimest tööpäeva ning määrata nende tegevuste eest vastutajad. Kuna täna on see juba ettevõttes edukalt kasutusel, siis selle muutmiseks autor vajadust ei näe. Lisaks tuleks samal ajal koostada sisseelamise plaan, kus on välja toodud kuupäevaliselt eesmärgid ja ootused uuele töötajale. Määrata tuleks mentor osakonna seest, kes aitab uut töötajat kogu sisseelamise aja.

Töötaja esimesel tööpäeval tuleb otsesel juhil leida aeg uue töötaja vastu võtmiseks, et ta tunneks ennast ettevõttesse oodatuna. Uuele töötajale tuleb tutvustada töökohta, kolleege ja talle määratud mentorit ning esimese nädala eesmärgid. Tutvustada tuleb organisatsiooni ning üle anda uue töötaja käsiraamat. Ilus žest oleks teha uuele töötajale ka väike kingitus ettevõtte poolt (näiteks tass, pleed, veepudel) ning viia ta kogu osakonnaga lõunasöögile, et ta tutvuks uute inimestega ning läheduses asuvate söögikohtadega.

Kuigi küsitluses ei olnud küsimusi koolituste kohta, siis on ilmselge, et igas töövaldkonnas vajab uus töötaja tööks vajalike teadmiste saamiseks koolitusi ning see on oluline osa sisseelamisprogrammist. Koolituste olulisuse on ülevalpool välja toonud ka K. Mikiver (2010) ning seda toetab ka Allied Van Lines-i läbi viidud uuring (2012). Seega tuleks peale esimest tööpäeva võimalikult kiiresti korraldada tööks vajaminevad koolitused. Sisseelamisprogrammi üheks osaks on tagasiside andmine, selle andmise tihedus tuleks kokku leppida ettevõtte sees, aga vastavalt teoreetilistele käsitlustele ja juhtide küsitluse tulemustele, soovib autor seda teha kord nädalas. Kord kuus tuleks koos uue töötajaga üle vaadata, kas seatud eesmärgid on saavutatud. Jätkata tuleks juba praegu ettevõttes kasutatava katseaja lõpu vestlusega. Paar korda aastas tuleks korraldada kõikidele vahepeal tööle tulnud töötajatele infopäev, kus tutvustatakse ettevõtet, kindlustusmaakleri tegevust, olulisi seadusi, muudatusi ja kindlustustooteid üldiselt.

Autor koostas eelpool toodud punktide põhjal uue töötaja sisseelamisprogrammi kava, lisades sinna tähtajad ja tegevuste eest vastutajad (vt. lisa 4).

KOKKUVÕTE

Uue töötaja saabumine ettevõttesse on oluline etapp nii töötaja kui ka ettevõtte jaoks. Selleks, et uus töötaja tunneks ennast uues situatsioonis võimalikult hästi ja mugavalt, peab ettevõtte tegema ettevalmistusi ning aitama ja toetama teda terve sisseelamise perioodi. Kui uus töötaja tunneb ennast oodatuna ning näeb, et ta saab abi ja tuge, mida ta vajab, on ta rohkem pühendunud oma tööle ning ka ettevõttele. Kõige suurem kulu ettevõttele on töötajate töötasud, suurim on see kulu just sisseelamisperioodil, sest uus töötaja ei loo veel ettevõttele väärtust. Edukas sisseelamisprogramm aitab uuel töötajal võimalikult kiirelt ja tõhusalt ettevõttesse sisse elada, seega on selle loomine ettevõttele majanduslikult kasulik. Sisseelamisprogrammi loomine võiks olla ettevõtte strateegiline otsus ning hästi läbi mõeldud protsess. Sisseelamisprogrammi loomise eelduseks on, et kõik osapooled saaksid selle vajadusest ühtemoodi aru, teaksid oma ülesannet ning leiaksid selle jaoks vajaliku ressursi.

Käesoleva töö eesmärgiks oli luua uue töötaja sisseelamisprogramm IIZI Kindlustusmaakler AS-le. Eesmärgi saavutamiseks uuriti erinevaid teoreetilisi käsitlusi ning viidi läbi küsitlus töötajate ja juhtide seas. Küsitluste tulemustest selgus, et sisseelamisprogrammi loomise vajadus IIZI-s on olemas, seda toetas ka töö kirjutamise ajal juhtkonnas vastu võetud otsus, et uue töötaja sisseelamisprogrammi loomine on üks osa uuest ettevõtte strateegiast. Seega sai lõputöö eesmärk täidetud, uurimistöö ülesanded said vastused ning autor kirjeldas uue töötaja sisseelamisprogrammi aluseid ja põhimõtteid ning koostas IIZI-le uue töötaja sisseelamisprogrammi kava (vt. lisa 4), millele tuginedes on võimalik luua uue töötaja sisseelamisprogramm IIZI-s. Sisseelamisprogrammi aluste, põhimõtete ja kava koostamisel tugines autor teoreetilistele käsitlustele ning küsitluste tulemustele.

Küsitluse tulemustest selgus:

- Küsitluses osalenud töötajad on ka praegu rahul ettevõttesse sisseelamisega. Nad tundsid ennast oodatuna, nende arvates teeb ettevõtte ettevalmistusi uue töötaja

saabumiseks, neil olid olemas vajalikud töövahendid, neid tutvustati kolleegidele ning nad said abi ja juhendamist, kui nad seda vajasisid.

- Töötajaid oleks sisseelamisel aidanud uue töötaja käsiraamat ning neile koostatud sisseelamise plaan. Sama arvasid ka juhid.
- Töötajad peavad kõige olulisemateks sisseelamisprogrammi komponentideks põhjalikku tööülesannete tutvustamist tööintervjuul, tagasiside andmist ja uue töötaja infopäeva. Juhtide arvates on sisseelamisprogrammi kõige olulisemateks osadeks tagasiside andmine, mentori määramine, põhjalik tööülesannete tutvustamine tööintervjuul ning korralikult ettevalmistatud nimekiri asjadest, mis tuleb teha enne uue töötaja saabumist.
- Juhid leidsid, et mentori määramine uuele töötajale on väga oluline ning selleks on ettevõttes olemas vajalik ressurss.
- Juhid näevad ärilist kasu sisseelamisprogrammi loomisel ning arvavad, et IIZI-s on olemas kõik vajalik, et seda luua.
- Juhid leiavad, et tagasisidet peaks andma kord nädalas, töötajad seda nii tihti ei oota.

Tuginedes teoreetilistele käsitlustele ning küsitluste tulemustele tegi autor järgmised ettepanekud:

- luua uue töötaja sisseelamisprogramm;
- kokku leppida, kuidas tutvustatakse tööintervjuul ettevõtet ning tööülesandeid;
- kontrollnimekiri on juba ettevõttes kasutusel ja seda muutma ei pea;
- kokku leppida mentoriks määramine alused ning edaspidi määrata kõikidele uutele töötajatele mentorid;
- koostada uue töötaja käsiraamat;
- koostada uuele töötajale sisseelamise plaan;
- tagasisidet tuleks anda kord nädalas ning kord kuus tuleks üle vaadata seatud eesmärgid;
- jätkata ettevõtet tutvustava infopäeva korraldamist paar korda aastas.

Antud bakalaureusetöö saadetakse IIZI juhtkonnale tutvumiseks. Kindlasti peaks autori poolt koostatud kava täpsustama, edasi arendama ning täiustama vastavalt ettevõtte vajadustele.

VIIDATUD ALLIKAD

- Allied Workforce Mobility Survey: Onboarding and Retention. Allied Van Lines, Inc.
<http://hriq.allied.com/pdfs/AlliedWorkforceMobilitySurvey.pdf> (18.03.2017)
- Bauer, T. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review Of Antecedents, Outcomes, And Methods. *Journal Of Applied Psychology*, vol 92 no. 3 2007, pp 707-721.
- Bauer, T. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation
<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf> (16.03.2017)
- Bauer, T. (2016). Manager: Take Accountability for Onboarding. - *Workforce Solutions Review*, July 2016, pp. 34-35.
- Bradt, G. (2010). Onboarding: An Aot of Transformational Leadership. - *People & Strategy*, issue 2 – 2010, pp. 4-5.
- Buffet, M. A. (2008). Effective Onboarding: Building Confidence and Commitment in the First 90 Days. Center for Competitive Management. ETM Consulting Group.
- Clutterbuck, D. (2004). Everyone Needs a Mentor. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- D'Aurizio, P. (2007). Onboarding: Delivering on the Promise. – *Nursing Economics*, July-August 2007, pp. 228-229.
- Frear, S. (2007). Comprehensive Onboarding. Traction to Engagement in 90 Days. Washington, DC: Human Capital Institute.
- Gallo, A. (2010). Get Immediate Value from Your New Hire. - *Harvard Business Review*, 15. April 2010. <https://hbr.org/2010/04/make-your-new-hire-immediately> (10.03.2017)

- Grote, D. (2011). Making Onboarding Work. – Harvard Business Review, 28. June 2011. <https://hbr.org/2011/06/making-onboarding-work> (10.03.2017)
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. - Employment Relations Today, Summer 2015, pp. 9-14.
- Laurano, M. Onboarding 2013. <http://deliberatepractice.com.au/wp-content/uploads/2013/04/Onboarding-2013.pdf> (19.03.2017).
- Lavigna, B. (2009). Getting Onboard: Integrating and Engaging New Employees. Government Finance Review, Vol. 25 No. 3, pp. 65-70.
- Mikiver, K. (2010). Tuttav tundmatu personalijuhtimine. Tallinn: Trükikoda Paar.
- Murphy, T., Zandvakili, S. (2000). Data- and Metrics-Driven Approach to Human Resource Practices: Using Customers, Employees, and Financial Metrics. Human Resource Management, Spring 2000, pp. 93-105.
- Snell, A. (2006). Researching Onboarding Best Practice: Using Research to Connect Onboarding Processes with Employee Satisfaction. Strategic HR Review, September/October 2006, Vol. 5, Issue 6, pp 32-36.
- Stibitz, S. (2015). How to Get a New Employee Up to Speed. - Harvard Business Review, 22. May 2015. <https://hbr.org/2015/05/how-to-get-a-new-employee-up-to-speed> (16.03.2017)
- Strack, R., Caye, J.-M., von der Linden, C., Quiros, H., & Haen, P. (2012). From Capability to Profitability: Realizing the Value of People Management. Boston: The Boston Consulting Group/World Federation of People Management Associations, pp. 12.
- Tõnismäe, E., Gern, H. (2008). Juhendamise ja mentorlus. Tallinn: Trükikoda Paar.
- Wanberg, C.R. (2012). The Oxford Handbook of Organizational Socialization. USA: Oxford University Press.
- Watkins, M. (2003). The First 90 Days. Boston: Harvard Business School.
- Workforce Management (2009). Onboarding: a Critical Element in Strategic Talent Management. - Workforce Management, 22. June 2009, Vol. 88 No. 7, p. S10.

SUMMARY

CREATING AN ONBOARDING PROGRAM FOR NEW EMPLOYEES IN IIZI KINDLUSTUSMAAKLER AS

Katre Karotam

This Bachelor's thesis aims to create an onboarding program for new employees in IIZI Kindlustusmaakler AS. The topic is relevant due to the fact that the company lacks a formulated onboarding program for new staff members as well as a coherent mechanism as regards the arrival of new hires. Author's opinion is that currently the process of integrating new employees into the company is obscure, and is mostly based on personal preferences and experience of the head of each department. At the time of writing the thesis, the management of the company has decided that designing a new hire onboarding program could be part of the new company strategy, *i.e.* the topic is useful and timely.

The object of the research is IIZI Kindlustusmaakler AS (originally E Kindlustus). The company was founded in 2001 and is an insurance broker operating only on Estonian capital. At the time of writing the thesis, IIZI Kindlustusmaakler AS employed 112 people.

The author divided the thesis into three major chapters. The first chapter introduces theoretical approaches of a new hire onboarding program. The sub-chapters describe the nature of an onboarding program, prerequisites for its creation, a company's need for such a program and its impact on their business. The second chapter introduces the researched company, explains a need for the onboarding program and the research methods. In the third chapter, the survey results are presented, the author makes conclusions, based on the survey results, identifies the principles and basis for the new onboarding program, compiles a draft for the program for IIZI Kindlustusmaakler AS.

To achieve the aim, a variety of theoretical approaches were studied and a survey was conducted among employees and managers. The survey was sent to the employees who were recruited between 01.01.2016 and 01.04.2017, and all the executives; the survey sample consisted of 14 employees and 14 executives. The survey was responded by ten employees and ten executives, thus, the response rate in both groups was 71.4%. The author believes it was a good enough result for drawing conclusions. The survey results revealed that there is a need for a new hire onboarding program in IIZI, it was also supported by the decision of the management saying that a new employee onboarding program would be part of the new company strategy. Thus, the aim of the thesis was achieved, the tasks were completed, and the author compiled principles and basis for the new onboarding program and a draft for a new employee onboarding program for IIZI (Appendix 4).

Based on the theoretical approach and survey results, the author made the following recommendations:

- a new employee onboarding program should be designed for the company;
- within the company, it must be agreed on how the company and business tasks are introduced at job interviews;
- a checklist of things that must be done before the arrival of new employees, is already in use in the company, and it does not need changes;
- the company should set up a mentoring scheme, and in the future appoint a mentor for each new hire;
- compile a handbook for new employees;
- compile an adaptation plan for new employees;
- feedback should be collected once a week, and once a month the objectives set should be reviewed;
- since the company organizes information days for new employees several times a year, this policy should continue.

This Bachelor's thesis will be sent to the management of IIZI Kindlustusmaakler AS for consultation. The draft compiled by the author should definitely be specified, developed and improved according to the needs of the company.

LISAD

Lisa 1. Keskmise kulu töötaja asendamisel (naelades)

Värbamine ja töötaja asendamine (25% palgast)	7000
Töö, mis jääb vahepealsel perioodil tegemata, kui vana töötaja lahkub ja uus töötaja saabub	7000
Klientide kaotus	10 000
Uue töötaja koolitamine samale tasemele	5000
Kokku	29 000

Allikas: (Clutterbuck 2004)

Lisa 2. Küsitlus töötajatele

Hea IIZI töötaja!

Kirjutan Tallinna Tehnikaülikoolis bakalaureusetööd teemal „Uue töötaja sisseelamisprogrammi loomine IIZI Kindlustusmaakler AS-s“.

Sellega seoses viin läbi uuringut, mille eesmärgiks on välja selgitada sisseelamisprogrammi vajalikkus ja selle loomist mõjutavad tegurid. Saadud andmete alusel koostan sisseelamisprogrammi mudeli ning teen ettepanekud selle elluviimiseks IIZI-s.

Küsitlus on anonüümne – saadud andmeid kasutatakse ainult uurimistöö eesmärgil ja üldistatud kujul.

1. Sugu
 - a) Naine
 - b) Mees

2. Kas Sa said tööintervjuul ettekujutuse ettevõttest, kuhu Sa tööle kandideerid?
 - a) Jah
 - b) Pigem jah
 - c) Pigem ei
 - d) Ei

3. Kas Sa said tööintervjuul ettekujutuse tööst, mida Sa tegema hakkad?
 - a) Jah
 - b) Pigem jah
 - c) Pigem ei
 - d) Ei

Lisa 2 järg

4. Kas Sa tundsid ennast esimesel päeval oodatuna?
 - a) Jah
 - b) Pigem jah
 - c) Pigem ei
 - d) Ei

5. Kas ettevõtte oli Sinu tulekuks ettevalmistusi teinud?
 - a) Jah
 - b) Pigem jah
 - c) Pigem ei
 - d) Ei

6. Kas Sul olid olemas järgmised tööks vajalikud vahendid. Vali niipalju variante, kui vajalikuks pead.
 - a) Laud, koos vajalike töövahenditega (pastakas, paber jne)
 - b) Arvuti
 - c) Programmide kasutajad
 - d) E-posti aadress
 - e) Uksekaart
 - f) Telefon
 - g) Juhendid, õppematerjalid

7. Kas Sind tutvustati esimesel tööpäeval kolleegidele?
 - a) Jah
 - b) Pigem jah
 - c) Pigem ei
 - d) Ei

Lisa 2 järg

8. Milline oli Sinu emotsioon peale esimest tööpäeva?
- a) Positiivne
 - b) Pigem positiivne
 - c) Pigem negatiivne
 - d) Negatiivne
9. Kas Sa said juhendamist ja abi, siis kui Sa seda vajasid?
- a) Jah
 - b) Pigem jah
 - c) Pigem ei
 - d) Ei
10. Kas Sa saad regulaarselt infot selle kohta, mis ettevõttes toimub?
- a) Jah
 - b) Pigem jah
 - c) Pigem ei
 - d) Ei
11. Kas Sul olid kindlaks määratud eesmärgid sisseelamise perioodiks?
- a) Jah
 - b) Pigem jah
 - c) Pigem ei
 - d) Ei
12. Kas Sa said esimestel kuudel tagasisidet oma otseselt juhilt?
- a) Jah
 - b) Pigem jah
 - c) Pigem ei

Lisa 2 järg

- d) Ei
13. Kas Sa tundsid puudust ühest konkreetsest inimesest, kes Sind kogu ettevõttesse sisseelamise aja jooksul oleks juhendanud, aidanud ja vastanud kõikidele Su küsimustele?
- a) Jah
 - b) Pigem jah
 - c) Pigem ei
 - d) Ei
14. Kas Sind oleks esimesel tööpäeval aidanud nõ uue töötaja käsiraamat, kus on kirjeldatud ettevõtte struktuur, eesmärgid, väärtused, kombed ja traditsioonid, äri iseloomustus ja olulised nimed ning numbrid?
- a) Jah
 - b) Pigem jah
 - c) Pigem ei
 - d) Ei
15. Kas Sind oleks sisseelamisel aidanud, kui Sulle oleks koostatud konkreetne sisseelamise plaan, kus oleksid kirjas Sinu eesmärgid?
- a) Jah
 - b) Pigem jah
 - c) Pigem ei
 - d) Ei
16. Kui tihti Sa ootad tagasisidet oma otseselt juhilt?
- a) Iga nädal
 - b) Iga kuu

Lisa 2 järg

- c) Kord aastas
- d) Mitte kunagi

17. Millised allpool loetletutest on Sinu arvates olulised komponendid uue töötaja sisseelamisel ettevõttesse? Vali niipalju variante, kui oluliseks pead.

- a) Tööintervjuul põhjalik ettevõtte tutvustus
- b) Tööintervjuul põhjalik tööülesannete selgitamine
- c) Korralikult ettevalmistatud nimekiri asjadest, mida tuleb teha enne töötaja saabumist
- d) Infopäev uuele töötajale
- e) Mentori määramine
- f) Ettevõtte käsiraamat
- g) Sisseelamise ajaks koostatud plaan, koos eesmärkide ja ootustega uuele töötajale
- h) Tagasiside andmine

18. Kas Sa oled viimase poole aasta jooksul mõelnud töölt lahkumisele?

- a) Jah, sageli
- b) Jah, mõnel korral
- c) Ei

19. Mida peaks IIZI Sinu arust muutma, et uued töötajad tunneksid ennast IIZI-sse tööle tulles veel paremini?

Lisa 3. Küsitlus juhtidele

Hea IIZI juht!

Kirjutan Tallinna Tehnikaülikoolis bakalaureusetööd teemal „Uue töötaja sisseelamisprogrammi loomine IIZI Kindlustusmaakler AS-s“.

Sellega seoses viin läbi uuringut, mille eesmärgiks on välja selgitada sisseelamisprogrammi vajalikkus ja selle loomist mõjutavad tegurid. Saadud andmete alusel koostan sisseelamisprogrammi mudeli ning teen ettepanekud selle elluviimiseks IIZI-s.

Küsitlus on anonüümne – saadud andmeid kasutatakse ainult uurimistöö eesmärgil ja üldistatud kujul. Oluline on, et avaldaksid ausalt oma arvamust.

1. Sugu
 - a) Naine
 - b) Mees

2. Kui kaua Sa oled IIZI-s töötanud?
 - a) Alla aasta
 - b) 1-2 aastat
 - c) 3-5 aastat
 - d) 6-10 aastat
 - e) Üle 10 aasta

3. Kui palju tutvustatakse Sinu arvates tööintervjuul ettevõtet?
 - a) Palju
 - b) Pigem palju
 - c) Pigem vähe
 - d) Vähe

Lisa 3 järg

4. Kui palju tutvustatakse Sinu arvates tööintervjuul uuele töötajale tema tööülesandeid?
 - a) Palju
 - b) Pigem palju
 - c) Pigem vähe
 - d) Vähe

5. Kas Sinu arvates teeb IIZI ettevalmistusi uue töötaja esimeseks tööpäevaks?
 - a) Jah
 - b) Pigem jah
 - c) Pigem ei
 - d) Ei

6. Kuidas on Sinu arvates IIZI-s hetkel lahendatud uue töötaja saabumisega seotud tegevused?
 - a) Hästi
 - b) Pigem hästi
 - c) Pigem halvasti
 - d) Halvasti

7. Kas Sinu arvates saab uus töötaja abi ja juhendamist, mida ta vajab sisseelamise perioodil?
 - a) Jah
 - b) Pigem jah
 - c) Pigem ei
 - d) Ei

Lisa 3 järg

8. Kas Sinu arvates oleks mõistlik määrata uuele töötajale mentor, kes teda juhendaks, aitaks ja vastaks kõikidele tekkivatele küsimustele?
 - a) Jah
 - b) Pigem jah
 - c) Pigem ei
 - d) Ei

9. Kas mentori kasutamiseks on Sinu arvates IIZI-s olemas vajalik ressurss?
 - a) Jah
 - b) Pigem jah
 - c) Pigem ei
 - d) Ei

10. Kas Sinu arvates aitaks uut töötajat, kui IIZI-s oleks nõ uue töötaja käsiraamat, kus on kirjeldatud ettevõtte struktuur, eesmärgid, väärtused, kombed ja traditsioonid, äri iseloomustus ja olulised nimed ning numbrid?
 - a) Jah
 - b) Pigem jah
 - c) Pigem ei
 - d) Ei

11. Kas Sinu arvates aitaks uut töötajat sisseelamisel konkreetne sisseelamise plaan, kus oleksid kirjas eesmärgid ja ootused uuele töötajale?
 - a) Jah
 - b) Pigem jah

Lisa 3 järg

- c) Pigem ei
 - d) Ei
12. Kui tihti annad oma alluvatele tagasisidet?
- a) Iga nädal
 - b) Iga kuu
 - c) Kord aastas
 - d) Mitte kunagi
13. Kui tihti peaks Sinu arvates andma uuele töötajale tagasisidet tema töö kohta?
- a) Iga nädal
 - b) Iga kuu
 - c) Kord aastas
 - d) Mitte kunagi
14. Millised allpool loetletutest on Sinu arvates olulised komponendid uue töötaja sisseelamisel ettevõttesse? Vali niipalju variante, kui oluliseks pead.
- a) Tööintervjuul põhjalik ettevõtte tutvustus
 - b) Tööintervjuul põhjalik tööülesannete selgitamine
 - c) Korralikult ettevalmistatud uue töötaja nimekiri asjadest, mida tuleb teha enne töötaja saabumist
 - d) Infopäev uuele töötajale
 - e) Mentori määramine
 - f) Ettevõtte käsiraamat uuele töötajale
 - g) Sisseelamise ajaks koostatud plaan, koos eesmärkide ja ootustega
 - h) Tagasiside andmine

Lisa 3 järg

15. Kas sa näed sisseelamisprogrammi loomisel ärilist kasu?

- a) Jah
- b) Pigem jah
- c) Pigem ei
- d) Ei

16. Kas Sinu arvates on IIZI-s olemas kõik vajalik, et luua edukas uue töötaja sisseelamisprogramm?

- a) Jah
- b) Pigem jah
- c) Pigem ei
- d) Ei

17. Mida peaks Sinu arvates tegema, et IIZI-s selline programm saaks tekkida?

18. Mida peaks IIZI Sinu arust muutma, et uued töötajad tunneksid ennast IIZI-sse tööle tulles veel paremini?

Lisa 4. Sisseelamisprogrammi kava

Tegevused enne uue töötaja saabumist		
Tegevus	Tähtaeg	Vastutaja
Ettevõtte ja tööülesannete tutvustus	tööintervjuu	personalijuht, otsene juht
Kontrollnimekirja koostamine	kaks nädalat enne	personalijuht
Mentori määramine	nädal enne	otsene juht
Sisseelamisplaani koostamine	nädal enne	otsene juht
Tegevused esimesel tööpäeval		
Tegevus	Tähtaeg	Vastutaja
Töötaja vastuvõtmine	esimene tööpäev	otsene juht
Kolleegide ja töökoha tutvustamine	esimene tööpäev	otsene juht
Esimese nädala plaanide tutvustamine	esimene tööpäev	otsene juht
Ühine lõuna	esimene tööpäev	otsene juht
Organisatsiooni tutvustus, käsiraamatu, kingituse üleandmine	esimene tööpäev	otsene juht
Mentori tutvustus	esimene tööpäev	otsene juht
Tegevused peale esimest tööpäeva		
Tegevus	Tähtaeg	Vastutaja
Koolitused	esimesel võimalusel	otsene juht
Tagasiside andmine	kord nädalas	otsene juht
Eesmärkide täitmise jälgimine	kord kuus	otsene juht
Katseaja lõpu vestlus	katseaja lõpus	otsene juht
Infopäev	kaks korda aastas	personalijuht

Allikas: Autori koostatud