

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Kätlin Pöder

ORGANISATSIOONILISED MEETMED UUTE TÖÖTAJATE KOHANEMISE
TOETAMISEKS EESTI KUNSTIAKADEEMIA NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: Merle Lõhmus, MA

Tallinn 2016

Deklareerin, et käesolev magistritöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Kätlin Pöder

“ “ 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja professor Merle Lõhmus

“ “ 2016

Kaitsmisele lubatud “ “ 2016

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare Teichmann

LÜHIKOKKUVÕTE

Organisatsiooniga kohanemine on oluline algus edukaks töösuhteks. Positiivne esmamulje ja see, kui kiiresti inimene uude kollektiivi sulandub, on oluline määraja, kui edukaks või pikaajaliseks tema töösuhe kujuneb. Kohanemise käigus omandavad uued töötajad vajalikud oskused ja teadmised ning neist saavad organisatsiooni täisväärtuslikud liikmed. Selline töötaja on pühendunud, rahulolevam ja oma töös produktiivsem.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on töötada välja organisatsioonilist kohanemist toetavate meetmete pakett Eesti Kunstiakadeemia tugistruktuuri uutele töötajatele.

Magistritöö koosneb kolmest osast, millest esimeses antakse ülevaade kohanemisasest kirjandusest ja teises osas esitletakse empiirilise uurimuse tulemusi. Kolmandas osas analüüsitakse uurimuse tulemusi ning vastavalt teooriale ja uurimuse tulemustele koostatakse kohanemist toetavate meetmete pakett.

Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi empiiriline uurimus. Küsimustikuga selgitati välja, kuidas hindavad tugistruktuuri uued töötajad oma kohanemist ja organisatsioonilist tuge selles protsessis. Intervjuudega uuriti juhtide panust ja tegevusi uue töötaja kohanemise toetamisel. Mõlemalt grupilt küsiti ettepanekuid ja soovitusi kohanemist toetavate meetmete väljatöötamiseks.

Uurimuse tulemuste analüüsist selgus, et tugistruktuuri töötajad on hästi kohanenud oma tööülesannetega, mõneti vähem aga töögrupi ja organisatsiooniga tervikuna. Töörahalolu tulemused olid keskmisest kõrgemad, aga parandamist vajavad pühendumise näitajad. Konkreetsete sisseelamist toetavate tegevuste suhtes vajaks täiendamist esimeste päevade logistika ja hoonete tutvustus. Intervjuude tulemustest selgus, et juhid on suhteliselt hõivatud ja ei ole teadlikult tegelenud oma töötajate kohanemise toetamisega, pigem arvatakse, et see toimub iseenesest. Kogu probleemipüstitus oli juhtide jaoks võõras ja nad vajaksid kohanemise alast täiendavat ettevalmistust.

Magistritöö tulemusena on autor koostanud organisatsiooniga kohanemist toetavate meetmete paketi, mis esitatakse Eesti Kunstiakadeemia juhtkonnale.

Märksõnad: organisatsiooniline kohanemine, sotsialiseerumine, sisseelamine, sisseelamisprogramm, uus töötaja organisatsioonis.

ABSTRACT

ORGANISATSIOONILISED MEETMED UUTE TÖÖTAJATE KOHANEMISE TOETAMISEKS EESTI KUNSTIAKADEEMIA NÄITEL

Kätlin Pöder

The topic of the Master's Thesis is "Organizational Methods for Supporting the Adjustment of Newcomers on the Example of Estonian Academy of Arts".

The process of adjustment to an organization is very important when initializing a successful work relationship. A positive first impression and the time it takes for the newcomer to be accepted by the workgroup will determine the success and length of one's work relationship. During adjustment, newcomers acquire necessary skills and knowledge, thus becoming a contributing member of the organization. This encourages employee to be more committed, satisfied and productive.

The purpose of the current thesis is to develop a set of methods to support organizational socialization and adjustment for the newcomers of the administrative staff in the Estonian Academy of Arts.

The current thesis is divided into three different parts in which the first covers literature about organizational socialization and adjustment; the second part holds results of an empirical study regarding this topic. In the third part, the results of the study will be analyzed and a set of organizational adjustment methods will be created according to the theory.

An empirical research was conducted to achieve the goal. The results of the survey revealed how the administrative staff values the adjustment process and support of the organization. The contribution of managers and ways of supporting a newcomer's adjustment to the organization were investigated with interviews. Both groups were asked for proposals and recommendations to improve the development of organizational adjustment methods.

The research showed that the administrative staff is well adjusted to their work-related assignments, but slightly less to their workgroup and the whole organization. The results of job satisfaction ranged above average, but a relatively low score of commitment would need some improvement. More specifically, during the first days, the logistics and introduction to the infrastructure require more attention. The interviews reveal that the managers are mostly too occupied to deal with supporting the adjustment of their employees thinking that this process is rather self-organizing. The whole problem was unfamiliar to the managers and they would need some additional preparation about supporting newcomers' organizational adjustment.

Keywords: adjustment, organizational socialization, socialization, onboarding, onboarding program.

SISUKORD

| | |
|--|----|
| LÜHIKOKKUVÕTE | 3 |
| ABSTRACT | 4 |
| SISSEJUHATUS | 6 |
| 1 TEOREETILINE TAUST | 8 |
| 1.1 Sotsialiseerumine..... | 9 |
| 1.2 Organisatsiooniline kohanemine | 10 |
| 1.3 Sisseelamine | 13 |
| 1.4 Sisseelamist toetavad meetmed | 16 |
| 1.5 Organisatsioonilise pühendumise ja töörahulolu seosed uue töötaja kohanemisega | 21 |
| 2 EMPIIRILINE UURIMUS..... | 24 |
| 2.1 Uurimuse meetodika | 24 |
| 2.2 Uurimuse valim | 25 |
| 2.3 Küsitluse tulemused..... | 26 |
| 2.4 Intervjuude tulemused | 34 |
| 3 ARUTELU JA JÄRELDUSED..... | 39 |
| 3.1 Organisatsiooni kohanemist toetavate meetmete pakett..... | 42 |
| KOKKUVÕTE | 44 |
| RESUME..... | 46 |
| KASUTATUD KIRJANDUS | 48 |
| LISA 1 Küsimustik..... | 53 |
| LISA 2 Intervjuu kava | 60 |
| LISA 3 Infomaterjal uutele töötajatele | 61 |
| LISA 4 Kohanemise toetamine..... | 66 |
| LISA 5 Kohanemist toetavad tegevused | 69 |
| LISA 6 Infopäeva näidisprogramm | 72 |
| LISA 7 EKA struktuur..... | 73 |

SISSEJUHATUS

Hetke trendid tööjõuturul viitavad sellele, et töötajad ei ole enam pikaajaliselt lojaalsed ühele tööandjale ja juhtidelt oodatakse, et nad suudaksid juhtida töötajaid täisproduktiivsuse ni palju kiiremini (Sims, 2011). CV Keskuse uuringu andmetel töötavad inimesed vanuses 18-29 ühes organisatsioonis keskmiselt alla kahe aasta ja vanuses 30-51 keskmiselt kuus aastat (CV Keskus, 2015).

Töötajate kohanemine on igas organisatsioonis tähtis protsess. Personalitöötajad tegelevad pidevalt töötajate otsimise, värbamise ja talentide organisatsioonis hoidmisega (Graybill, Hudson Carpenter, Offord Jr, Piorun, & Shaffer, 2013). Töötajate kohanemine organisatsioonis on keerukas protsess ja ei piirdu üksnes dokumentidele alla kirjutamisega ja töötajatele mõeldud käsiraamatu lugemisega, see on uue töötaja integreerumine produktiivseks organisatsiooniliikmeks ja kohanemine organisatsiooni eluga (Balaji & Ramya, 2012).

Eesti Kunstiakadeemial ei ole hetkel ühtset lähenemist uute töötajate kohanemise toetamiseks. Kohanemine oleneb paljuski töötajast endast ja tema lähikolleegidest. Sellest tulenevalt on käesoleva magistr töö uurimisprobleemiks, kuidas muuta uute töötajate kohanemine organisatsiooniga – Eesti Kunstiakadeemiaga – ja oma tööga võimalikult sujuvaks ja tulemuslikuks. Tulemuslik kohanemine on vajalik, et aidata uutel töötajatel kiiremini ja paremini kohaneda organisatsiooniga tervikuna, omandada kiiremini tööks vajalikud oskused ja teadmised ning sellevõrra tunda ka ennast töökeskkonnas võimekama ning enesekindlamana. See omakorda mõjuks positiivselt töötaja pühendumise tekkimisele.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on töötada välja organisatsioonis kohanemist toetavate meetmete pakett Eesti Kunstiakadeemia tugistruktuuri uutele töötajatele.

Magistr töö eesmärgi saavutamiseks püstitati järgnevad uurimisküsimused:

1. Kuidas EKA tugistruktuuri uued töötajad hindavad organisatsioonilist tuge enda kohanemise protsessi toetamisel?
2. Milline on EKA juhtide tegevus tugistruktuuri uute töötajate sisseelamise toetamisel ja ettepanekud sisseelamise tõhustamiseks?

3. Milline peaks olema organisatsiooniline tugi, mis aitaks EKA tugistruktuuri uutel töötajatel paremini organisatsiooniga kohaneda?

Uurimisküsimustele vastamiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

1. Tuua varasemate uuringute ja teoreetiliste allikate põhjal välja uute töötajate organisatsioonilise kohanemise seaduspärasused, sisseelamisprogrammi läbimise mõju uute töötajate töörahulolu kujunemisele ja organisatsioonilisele pühendumusele ning võimalikud organisatsioonilised meetmed selle toetamiseks;
2. Selgitada välja, kuidas EKA tugistruktuuri uued töötajad hindavad organisatsioonilist tuge enda kohanemise protsessi toetamisel;
3. Selgitada välja, millised on EKA juhtide tegevused tugistruktuuri uute töötajate sisseelamise toetamisel ja ettepanekud sisseelamise tõhustamiseks;
4. Saada EKA juhtidelt ja uutelt tugistruktuuri töötajatelt ettepanekuid kohanemist toetavate meetmete väljatöötamiseks;
5. Töötada välja organisatsiooniliste meetmete pakett EKA tugistruktuuri uute töötajate kohanemise toetamiseks.

Magistritöö tulemusena valmib uute töötajate kohanemist toetavate meetmete pakett EKA tugistruktuuri töötajatele koos selle rakendamise juhendiga.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimene osa annab ülevaate organisatsiooniga kohanemise ja sellesse sisseelamise teoreetilisest taustast. Teises osas antakse ülevaade empiirilise uuringu tulemustest ja kolmandas osas on tulemuste analüüs ning kohanemist toetavate meetmete pakett.

1 TEOREETILINE TAUST

Uute töötajate kohanemise ja sisseelamise käsitlemiseks kasutatakse kirjanduses mitmeid erinevaid termineid. Käesoleva magistritöö autor peab vajalikuks täpsustada antud töös kasutatavate mõistete kogumit ja teoreetilisi lähtekohti.

Sotsialiseerumine (*socialization*) ilmneb inimeses endas, on kestev protsess terve inimese organisatsioonis töötamise aja ja on mõjutatav paljudest erinevatest teguritest (Wanberg, 2012).

Organisatsiooniline kohanemine (*organizational socialization*) on protsess, läbi mille uued töötajad omandavad teadmised, oskused, hoiakud ja kombed, et kohaneda uue töörolli ja organisatsiooniga (Wanberg, 2012).

Sisseelamine (*onboarding*) on kogum protseduuridest, reeglitest ja praktikatest, mis on organisatsiooni poolt kokku pandud selleks, et aidata uutel töötajatel kohaneda (Klein & Polin, 2012).

Bauer ja Erdogan (2011) väidavad, et organisatsiooniline kohanemine (*organizational socialization*) ja sisseelamine (*onboarding*) on samad terminid, mis kirjeldavad protsessi läbi mille uutest töötajatest saavad organisatsioonivälistest isikutest organisatsiooni täisväärtuslikud liikmed. Klein ja Polin (2012) aga peavad oluliseks neid termineid eristada (Klein & Polin, 2012). Käesoleva magistritöö autor lähtub Klein'i ja Polin'i käsitlusest ja kasutab organisatsioonilist kohanemist ja sisseelamist erinevate terminitena.

Kohanemise soodustamiseks kasutavad organisatsioonid orientatsiooni- ja sisseelamisprogramme. Orientatsiooniprogramm on üks osa sisseelamisprogrammist ja on tavaliselt personaliosakonna poolt korraldatud lühiajaline, paar tundi kuni nädal aega kestev, tegevuste kogum. Selle käigus tervitatakse uusi töötajaid ja antakse esimene kiire ülevaade organisatsioonist. Sisseelamisprogramm on aga pikemaajalisem, kuni üks aasta kestev strateegilise eesmärgiga põhjalik organisatsiooni integreerimise programm, kuhu on kaasatud erinevad üksused ja osakonnad. (Booz Allen Hamilton, 2008)

1.1 Sotsialiseerumine

Sotsialiseerumist võib käsitleda kui õppimisprotsessi, kus inimesed peavad omandama erinevaid hoiakuid, käitumistaade ja teadmisi, et osaleda efektiivselt organisatsiooni töös (Fisher, 1986). Organisatsioonid kasutavad erinevaid tehnikaid ja taktikaid, et aidata kaasa uute töötajate sotsialiseerumisele. Uutel töötajatel on kohanemise käigus kõige rohkem küsimusi ja nad on organisatsiooni poolt kõige rohkem mõjutatavad (Klein & Waver, 2000). Uuel töökohal alustades on sotsialiseerumine kõige intensiivsem, aga ilmneb ka siis, kui organisatsioonis toimuvad muudatused töörollides või töö sisus (Van Maanen & Schein, 1979). Sotsialiseerumistaktikad viitavad organisatsiooni katsele struktureerida uutele töötajatele pakutavat informatsiooni, et see leevendaks uude töökohta sisenemise stressi (Simosi, 2010).

Oluline osa uue töötaja sotsialiseerumisel on millegi saavutamine ja enesekindluse suurenemine (Feldman, 1976). Enesetõhususel, iseenda edusse uskumisel (Bandura, 1977) on suur mõju organisatsioonilise pühendumise ja töörahulolu tekkimisele ning personali volavuse vähenemisele (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007). Organisatsiooni sisenemise algetappides ei ole sotsialiseerumine mitte ainult õppimise protsess, vaid ka organisatsiooni integreerimise protsess läbi aktsepteerimise ja sotsiaalse toetuse (Simosi, 2010). Juhi ning kaastöötajate toetus on sotsialiseerumise juures tähtsal kohal. Uued töötajad vajavad sotsiaalset toetust, et vähendada ebakindlust, mida uute inimestega tutvumine ja uute ülesannete omandamine võib tekitada. Sotsiaalse toetuse alla käivad head suhted juhi ja töökaaslastega, kes oma toetuse ja abiga saavad aidata tõsta uue töötaja enesekindlust ja pakkuda emotsionaalset tuge. (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, & Song, 2013). Organisatsiooni liikmete sotsiaalne toetus tekitab turvalise keskkonna, mis soodustab uue töötaja proaktiivset sotsialiseerumist. Uue töötaja reageering uuele töökeskkonnale oleneb osaliselt sotsiaalse keskkonna mõjust, aga on ka töötaja enda proaktiivse sotsialiseerumise tulemus (Ashford & Black, 1996). Organisatsioon ja kaastöötajad ei suuda alati pakkuda kogu informatsiooni, mida uus töötaja vajab ja seepärast on oluline, et töötajad aitaksid ka ise kaasa enda kohanemisele (Miller & Jablin, 1991). Kammeyer-Mueller et al. (2013) läbi viidud kohanemise uuring ülikooli tugistruktuuri töötajate seas leidis, et juhtide ja kaastöötajate toetus on positiivselt seotud uue töötaja proaktiivselt sotsialiseeruva käitumisega ehk kui suureneb toetus, siis suureneb ka proaktiivne sotsialiseerumine ja vastupidi (Kammeyer-Mueller, Wanberg,

Rubenstein, & Song, 2013).

Organisatsiooni kontekstis jaguneb sotsialiseerumine formaalseks ja mitteformaalseks õpikogemuseks. Formaalne õppimine esineb tavaliselt organisatsiooni orientatsiooni- ja sisseelamisprogrammi kujul. Mitteformaalne õppimine on töö käigus õppimine ja on oma olemuselt pigem juhuslikku laadi, st mitte ettekavandatud ega teadlikult juhitud protsess. (Korte, 2007)

Eduka sotsialiseerumisprotsessi neli põhilist väljundit:

- Personali voolavus on kesise sotsialiseerumise tulemus ja organisatsioonidele väga kallis;
- Sotsialiseerumisel on pikaajalised mõjud ametis oleva töötaja suhtumisele ja käitumisele;
- Sotsialiseerumine on organisatsioonidele peamine viis oma kultuuri edastamiseks ja säilitamiseks;
- Läbi sotsialiseerumise õpivad uued töötajad tundma ja järgima organisatsiooni sotsiaalseid ja poliitilisi norme. (Bauer, Morrison, & Callister, 1998)

Sotsialiseerumismudelid kirjeldavad erinevaid mehhanisme, mis mõjutavad sotsialiseerumise tulemusi, nagu tööhoiaku kujunemine, töötulemuslikkuse määr ja organisatsiooni jäämise soov (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007). Kesksel kohal nendes mudelites on uue töörolliga kohanemine. See, kuidas uus töötaja oma rolli tajub, kuidas tööülesannetega toime tuleb ja millisel määral enda edusse usub, mõjutab sotsialiseerumise tulemusi. Oluline osa on ka uude töökeskkonda sobitumisel ja organisatsiooni kultuuri ning poliitika tundma õppimisel. (Allen & Shanock, 2013). Eduka sotsialiseerumise tulemusi näitab organisatsiooniline pühendumine, töörahulolu, head suhted ülemuse ja kolleegidega, arusaamine oma töörollist ja ülesannetest ning organisatsiooni väärtustega nõustumine (Bauer & Green, 1998).

1.2 Organisatsiooniline kohanemine

Organisatsiooniline kohanemine on õppimis- ja kohanemisprotsess, mis võimaldab töötajal võtta endale selline roll, mis sobitub nii organisatsiooni kui ka tema enda vajadustega. See on dünaamiline protsess, mis toimub siis, kui töötaja võtab endale uue või muutunud rolli

organisatsioonis. (Chao, 2012). Organisatsioonilist kohanemist on seostatud mitmete organisatsioonile tähtsate tulemustega: suurenenud organisatsiooniline pühendumus, tööga seotus, rolli orientatsioon ja omandamine (Allen & Meyer, 1990; Bauer, Morrison, & Callister, 1998).

Organisatsioonilise kohanemise tausta loovad neli psühholoogilist teooriat. Berger'i ja Calabrese'i (1975) ebakindluse vähendamise teooria ja Maslow (1943) kuuluvuse teooria seletavad ära, miks on indiviidi seisukohalt vajalik sobituda organisatsiooniga.

- Ebakindluse vähendamise teooria seisukohast on töötajal võimalik vähendada oma ebakindlust, suheldes organisatsioonis kauem töötanud liikmetega, kes tutvustavad organisatsiooni kodukorda. Organisatsioon saab töötaja ebakindlust vähendada sellega, et annab pidevat tagasisidet töötaja töösooritustele.
- Kuuluvusvajadus: inimene, kes tunneb tugevat vajadust kuuluda organisatsiooni, suhtleb rohkem kaastöötajatega, samastab ennast organisatsiooniga ning väärtustab seda oluliselt enam. (Chao, 2012)

Emerson'i (1976) sotsiaalse vahetuse teooria ja Turner'i et al. (1994) enesemääratluse teooria selgitab, kuidas individid end defineerib ja loob tähendust oma organisatsioonilisele rollile.

- Sotsiaalse vahetuse teooria: sotsiaalne vahetus pakub uuele töötajale mitmeid võimalusi õppida, kuidas organisatsioon toimib. Positiivne sotsiaalne vahetus loob positiivseid emotsioone: huvi ja rahulolu tööga ning efektiivse kuuluvuse organisatsiooni.
- Sotsiaalse enesemääratluse teooria: indiviidi enese kognitiivne kategoriseerimine. Tugeva positiivse organisatsioonilise enesemääratlusega töötaja on organisatsioonile rohkem pühendunud, teeb teistega koostööd, on võtnud omaks organisatsiooni väärtused ja grupi normid ning tugevdab sellega organisatsiooni unikaalset kultuuri. Kuigi indiviidil võib olla organisatsioonis mitmeid enesemääratlusi (ennast võidakse määratleda töö, töögrupi, osakonna, divisjoni jne kaudu), määratleb ta ennast enamasti töögrupi kaudu, kuna see on talle kõige vahetum keskkond. Organisatsiooniga kohanemine aitab indiviidil end defineerida organisatsiooni liikmena konkreetses rollis. (Chao, 2012)

Organisatsiooniga kohanemine on mitmeosaline protsess, kus uuest töötajast saab täisväärtuslik organisatsiooni liige. Selles protsessis on võimalik eristada kolme etappi: ennetav kohanemine, organisatsiooniga kohanemine ja oma töörolli juhtimise etapp. (Feldman, 1976)

1. Ennetav kohanemine algab juba siis, kui töötaja valmistab ennast ette organisatsiooni sisenemiseks. See etapp sisaldab enesemääratlust ja ettekujutuse loomist oma uuest rollist.
2. Organisatsiooniga kohanemise etapp on sotsialiseerumisprotsessi keskpunkt. Uus töötaja õpib nii oma tööd, kui ka organisatsiooni tundma. Kui eelmises etapis tekkinud ootused ei täitu, siis võib rahulolu tööga langeda. Just seetõttu on töötajate värbamis- ja valikuprotsessis oluline selgitada vastastikused ootused.
3. Oma töörolli juhtimise etapis on töötajast saanud täisväärtuslik organisatsiooni liige ja teised töötajad ei võta teda enam kui uustulnukat. (Chao, 2012)

Organisatsioonilise kohanemise uurijad on keskendunud Van Maanen'i ja Schein'i (1979) kuuetele sotsialiseerumistaktikale, mida organisatsioonid kasutavad uute töötajate organisatsiooni sisenemisel:

- Kollektiivsel (*Collective*) sotsialiseerumisel kogutakse kõik uued töötajad kokku ja läbitakse ühine koolitus. Individuaalsel (*Individual*) sotsialiseerumisel käsitletakse iga uustulnukat eraldiseisvana, tavaline on töö käigus õppimine.
- Formaalne (*Formal*) sotsialiseerumine viitab protsessidele, kus uued töötajad on teistest eraldatud ja läbivad spetsiaalselt uustulnukatele mõeldud väljaõppe. Mitteformaalsetes (*Informal*) sotsialiseerumisprotsessides ei tooda uusi töötajaid eraldi välja ning neile ei tehta spetsiaalseid programme – uus roll omandatakse reaalses tööprotsessis läbi katsetamise.
- Järjestikuse (*Sequential*) sotsialiseerumise puhul jagab organisatsioon uuele töötajale järjest olulist informatsiooni, mida on vaja teha, et jõuda eesmärgini. Juhuslik (*Random*) sotsialiseerumine ilmneb siis kui puudub terviklik programm või eesmärk on ebamäärane ja muutuv.
- Fikseeritud (*Fixed*) sotsialiseerumisprotsessi puhul on organisatsioonil olemas täpne ajagraafik iga etapi jaoks ja sellega on tuttav ka uus töötaja. Muutlik (*Variable*) sotsialiseerumisprotsess annab uuele töötajale ainult mõned vihjed,

millal võib oodata järgmist sammu.

- Oskusi edasi andev (*Serial*) sotsialiseerumisprotsess on selline, kus kogunud organisatsiooni liikmed hoolitsevad endaga sarnasele positsioonile tulnud uue töötaja eest, on neile juhendajaks ja eeskujuks. Kui uued töötajad ei käi oma eelkäijate sammudes ja kui ühtegi eeskujut pole saadaval, kes neid informeeriks, kuidas uues rollis käituda, siis on see sotsialiseerumine katkendlik (*Disjunctive*).
- Kinnitamisprotsessis (*Investiture*) antakse uuele töötajale mõista, et ta on organisatsiooni jaoks vajalik selliste isikuomaduste ja oskustega, nagu ta on. Organisatsioonid, mis seda kasutavad, ei taha töötajat muuta, vaid kasutada ära tema oskusi. Allasuruvas sotsialiseerumisprotsessis (*Divestiture*) ei kasutata töötaja olemasolevaid oskusi, vaid tahetakse, et ta omandaks uued organisatsioonile sobilikud oskused. (Van Maanen & Schein, 1979)

Nende taktikate tundmine võimaldab juhtidel kujundada sotsialiseerumisprotsesse, mis aitavad jõuda soovitud tulemusteni (Van Maanen & Schein, 1979). Jones (1986) oli esimene, kes empiirilisel uuris sotsiaalsete taktikate mõju uue töötaja kohanemisele. Ta klassifitseeris need taktikad institutsionaalseks ja individuaalseks sotsialiseerumiseks. (Chao, 2012). Institutsionaalne sotsialiseerumine hõlmab endas kollektiivset orientatsiooni, formaalseid koolitusi, järjestikuseid tööprotsesse, fikseeritud ajakava ja oskuste edasi andmist kogenuma töötaja poolt. Individuaalne sotsialiseerimine hõlmab endas personaalset lähenemist, mitteformaalset ja juhuslikku koolitust, muutlikku ajakava ning katkendlikku protsessi ilma kogunud juhendajata. (Kraimer, 2007). Institutsionaalsed sotsialiseerumistaktikad aitavad paremini kaasa uue töötaja kohanemisele, sest need on ette määratletud ja tekitavad töötajas turvatunde, mis omakorda aitab kaasa ebakindluse vähendamisele, individuaalsed sotsialiseerumistaktikad aga soodustavad rohkem innovatiivsust ja rollikatsetamist (Perrot, Bauer, Abonneau, Campoy, Erdogan, & Liden, 2014).

1.3 Sisseelamine

Sisseelamine aitab uutel töötajatel organisatsioonis kiiresti ja sujuvalt kohaneda tööalaste ja sotsiaalsete aspektidega (Bauer, 2011). Efektiivsete sisseelamisprotseduuride kaudu saavad uued organisatsiooni liikmed ligipääsu informatsioonile, töövahenditele ja materjalidele, mis on vajalikud nende kiiremaks kohanemiseks (Graybill, Hudson

Carpenter, Offord Jr, Piorun, & Shaffer, 2013). Eduka sisseelamise käigus omandatud oskused aitavad kaasa kogu organisatsiooni üldisele produktiivsusele (Snell, 2006). Selged ootused ja eesmärgid aitavad parandada töö tulemuslikkust, head suhted töökaaslastega tõstavad rahulolu tööga ning pidev tugi uuele töötajale vähendab personali voolavust (Bauer, 2011). Sisseelamist võib ka kirjeldada kui silda uue töötaja võimete ja tegeliku produktiivsuse saavutamise vahel (Snell, 2006). Sisseelamine algab, kui uuele töötajale pakutakse tööd ja lõpeb siis, kui töötajat peetakse täisväärtuslikuks organisatsiooni liikmeks (Graybill, Hudson Carpenter, Offord Jr, Piorun, & Shaffer, 2013).

Sisseelamise neli olulist osa, mida inglisekeelses kirjanduses nimetatakse neljaks c-ks (*Four C*):

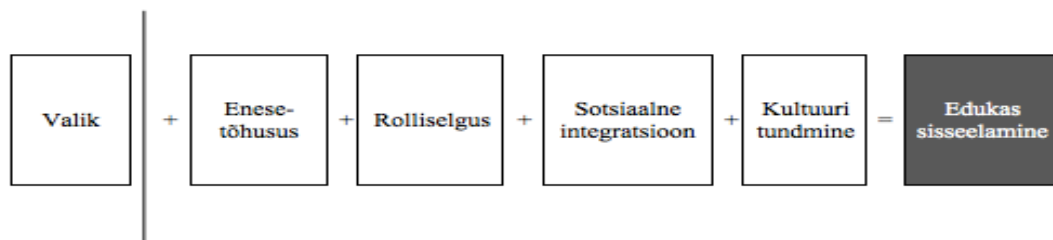
- Baastadmised (*Compliance*) on kõige madalam tase, mis sisaldab töötajatele põhiliste õiguslike ja organisatsiooni poliitikaga seotud eeskirjade ja määruste edastamist;
- Selgitamisega (*Clarification*) tehakse kindlaks, kas töötajad on oma uuest rollist ja neile suunatud ootustest aru saanud;
- Organisatsioonikultuur (*Culture*) on lai kategooria, mis hõlmab organisatsiooni formaalsete ja mitteformaalsete normide edastamist;
- Suhtlus (*Connection*) tähistab inimestevaheliste suhete ja suhtlusvõrgustike loomist. (Bauer, 2011)

Organisatsioonid, mis efektiivselt koordineerivad neid nelja sisseelamise osa, saavad rohkem kasu uute töötajate tulemustest, seal hulgas konstantselt suurema töörahulolu, suurema produktiivsuse ja madalama organisatsioonist lahkumise soovi (Bauer, 2013).

Esimene märk edukast sisseelamisest on enesekindluse tõus oma töös (Bauer, 2011). Kui uus töötaja tunneb, et ta teeb oma tööd hästi, innustab see teda veel enam pingutama (Saks, 1995). Teine oluline osa on rolliselgusel: see on hea indikaator näitamaks, kui hästi töötajad on kohanenud. Mõõtes rolliselgust, saab organisatsioon tegeleda potentsiaalsete tulemuslikkuse probleemidega (Vandenberghe, 2010). Kolmas tähtis näitaja on sotsiaalne integreerumine. Organisatsiooni liikmetega koos töötamine on oluline aspekt organisatsiooni tundma õppimises. Uued töötajad peavad tundma ennast sotsiaalselt hästi ja teiste poolt vastuvõetuna. (Bauer, 2011). Integratsioon töögruppi on positiivselt seotud organisatsioonile pühendumise ja seal püsimise sooviga (Kammeyer-Mueller & Wanberg,

2003). Head suhted juhtide ja teiste organisatsiooniliikmetega on seotud soovitud sisseelamistulemustega (Major, 1995). Uued töötajad peaksid kindlasti saama abi personaliosakonnalt, aga võiksid ka ise aidata kaasa enda sotsialiseerumisele, luues aktiivselt uusi suhteid. Lihtsad viisid selleks on suhtlemine töökaaslastega, ühised lõunad, vabatahtlik osalemine organisatsiooni tegevustes ja otsese ülemusega hea kontakti saamine, võttes uusi kohustusi ja neid edukalt sooritades. Neljas oluline aspekt on organisatsioonikultuurist teadlik olemine ja sellega sobivus. (Bauer, 2011). Igal organisatsioonil on oma unikaalne kultuur ja oluline on aidata uutel töötajatel sellega kohaneda ning leida oma koht (Cooper-Thomas, 2004). Organisatsiooni poliitikast, eesmärkidest ja väärtustest teadlik olemine ning organisatsiooni “keelet” omandamine on olulised indikaatorid töötaja kohanemisel ja on seotud pühendumise, rahulolu ja organisatsiooni jäämise sooviga (Bauer, 2011).

Joonisel 1 on näidatud, milliseid etappe peavad uued töötajad läbima organisatsiooni sisenemisel, et sisseelamine oleks edukas.



Joonis 1 Eduka sisseelamisprotsessi etapid

Allikas: Bauer, 2011

Uued töötajad peaksid aitama organisatsioonil jõuda püstitatud eesmärkideni ja kuidas nad seda teevad, sõltub nende sisseelamisest, mida organisatsioon võib hõlbustada või ka raskendada (Chen & Klimoski, 2003). Sisseelamise ebaõnnestumine tähendab suure potentsiaaliga töötajate kaotamist (Allen, 2006). Uurimused uue töötaja sisseelamisest näitavad, et kui sisseelamine on tehtud õigesti, siis suureneb töötaja rahulolu tööga ja tema pühendumus organisatsioonile, väheneb personali voolavus, esineb vähem stressi. Töö on tulemuslikum ja karjäär edukam. (Ashford & Black, 1996)

1.4 Sisseelamist toetavad meetmed

Bostoni Konsultatsioonigrupi poolt läbi viidud uuringu põhjal on organisatsioonides, millel on tulemuslik värbamis- ja sisseelamisprogramm, kuus korda suurem kasumi kasv ja 3,9 korda suurem kasumi tasuvus, kui organisatsioonides, mis jätkuvalt kasutavad meetodit, kus uued töötajad peavad iseseisvalt ennast tõestama ja hakkama saama. Struktureeritud sisseelamisprogrammi läbinud töötajate valmisolek jääda organisatsiooni peale kahte aastat oli 58% suurem, võrreldes nendega, kes programmi ei läbinud (Bauer, 2013). Kahjuks selgus Aberdeeni Grupi uuringust, kus osales 200 erinevat organisatsiooni, et formaalne sisseelamisprogramm on hetkel ainult 32% uuringus osalevatest organisatsioonidest (Aberdeen Group, 2014).

Positiivne esmamulje on väga oluline, seda ei saa enam hiljem muuta ja uued töötajad teevad oma otsuse, kas jääda organisatsiooni või mitte, esimese kuue kuu jooksul (Aberdeen Group, 2008). Uuringud näitavad, et see, kuidas inimene ennast oma uues töökohas tunneb, on põhiline näitaja, kui produktiivseks ja pikaajaliseks töösuhe kujuneb (Hillman, 2010).

Selleks, et töötajad kiiremini kohaneksid, kasutavad organisatsioonid orientatsiooni- ja sisseelamisprogramme. Orientatsioon on üks osa sisseelamisprogrammist, tavaliselt formaalne ja kindlaks määratud ajaga (Klein & Polin, 2012). Orientatsiooniprogrammi eesmärgid olenevad konkreetsest organisatsioonist, aga üldised eesmärgid on aidata uutel töötajatel tunda ennast organisatsiooni liikmena, õppida tundma organisatsiooni kultuuri ja traditsioone ning mõistma paremini organisatsiooni põhilisi tööprintsiipe ja põhimõtteid (Klein & Weaver, 2000). Orientatsiooniprogrammis osalemine peaks aitama tõsta töötajate teadlikkust ja arusaamist organisatsiooni eesmärkidest ja väärtusest — töötajad ei saa omaks võtta eemärke ja väärtusi, millest nad pole teadlikud (Klein, Weaver, 2000). Orientatsiooniprogrammid on tavaliselt lühiajalised üritused, ühest päevast kuni nädalani, kus tutvustatakse kiirelt organisatsiooni strateegiat, missiooni ja tegutsemisviise (Hall, 2014). Erinevalt orientatsiooniprogrammist, tagab sisseelamisprogramm uue töötaja kiire kohanemise organisatsioonis ja paneb aluse pikaajalise töösuhte kujunemisele. Sisseelamisprogramm on põhjalikum ja pikaajalisem uue töötaja organisatsiooni integreerimise programm. (Hillman, 2010) See on strateegilise fookuse ja eesmärgiga, kestab tavaliselt terve esimese aasta ja kaasab mitmed osakonnad ja nende töötajad (Lavigna, 2009).

Enamikel suurtel ülikoolidel üle maailma on uute töötajate kohanemise jaoks kasutusel sisseelamisprogrammid, mis on väga erineva sisu ja ülesehitusega olenevalt ülikooli vajadustest. Yorki Ülikooli jaoks Kanadas on sisseelamisprogramm oluline, sest see näitab ülikooli hea tööandjana, kes pakub väga head koolitust, on selge juhtimisstiiliga tugev organisatsioon ja kõik see kokku mõjub hästi kooli mainele. Efektive sisseelamisprogramm hoiab töötajaid ülikoolis, vähendab kõrgeid personali volavuse kulusid, soodustab meeskonnatööd ja töö tulemuslikkust. Ühtlasi on see mõeldud selleks, et kinnitada uutele töötajatele, et nad on tööandjat valides teinud õige otsuse ja nad sobituvad organisatsiooni. See aitab luua häid suhteid uute töökaaslastega, tõstab organisatsiooni kaasatust ja töörahulolu. (York University, 2009). Lynni Ülikooli sisseelamisprogrammi eesmärk on aidata uutel töötajatel kohaneda ülikooliga, lihtsalt integreeruda uude sotsiaalsesse keskkonda ja hakata looma uusi formaalseid ja mitteformaalseid suhteid (Lynn University Employee Services, 2011). Minnesota ülikooli sisseelamisprogramm on algatus, mis on suunatud uutele töötajatele ja mille eesmärk on aidata neil saada kiiremini tulemuslikuks ja saada osa ülikooli unikaalsest kultuurist ja viisist, kuidas asju tehakse. Programm koosneb koolitustest ja infopäevadest, mis kestavad terve töötaja esimese tööaasta. (Doepner-Hove, 2011)

Buffet'i (2008) järgi tuleb sisseelamisprogrammi koostamist alustada eesmärgi seadmisest, millist mõju programmilt oodatakse ja kuidas seda mõõta saab. Oluline on ka kaardistada sisseelamisprogrammi osalised ja nende toetuse ning kaasatuse ulatus. Kui programmi eesmärk on seatud, saab selle põhjal välja töötada sisseelamisprogrammi plaani. Seejärel tuleb välja selgitada kindlad sisseelamisprotseduurid, kes mida teeb ja mille eest vastutab. Kui programm juba töö on, tuleb mõõta selle mõju, kogudes nii kvantitatiivseid, kui ka kvalitatiivseid andmeid individuaalsel ja organisatsiooni tasemel. Tulemuste tagasisidet tuleks jagada organisatsioonis asjakohastele osalistele. (Buffet, 2008)

Neli olulist printsiipi, mis kindlustavad, et sisseelamisprogramm on laiaulatuslik, integreeritud, peegeldab organisatsiooni vajadusi ning viib positiivsete tulemusteni:

- Tuleb rõhuda missioonile ja visioonile, sisseelamisprogramm peab tooma välja, kuidas uute töötajate töö aitab kaasa organisatsiooni missioonile.
- Tuleb ühilduda kultuuri, missiooni ja strateegiliste prioriteetidega, sisseelamisprogramm peaks andma realistliku ülevaate organisatsioonist, et

töötajad teaksid, millega nad ennast seovad. Sisseelamisprogrammi eesmärgid peaksid olema seotud organisatsiooni prioriteetidega.

- Tuleb integreerida tegevusi. Kui üldiselt on sisseelamisprotsessiga kõige rohkem seotud personaliosakond, siis tegelikult peaksid kõik osakonnad töötama ühiselt sisseelamisprogrammi eesmärkide nimel.
- Kõik uued töötajad peavad osalema, olenemata asukohast või töökoha tasemest. (Lavigna, 2009)

Hillmann (2010) peab sisseelamisprotsessi juures oluliseks, et tuleb välja töötada lühiajaline ja pikemaajaline plaan uute töötajate organisatsiooni integreerimiseks. Nende töö tuleb piiritleda väga täpselt ja põhjalikult. Uue töötaja rolli oleks hea selgitada nii vastavas osakonnas, kui ka terves organisatsioonis, oluline on ka teda kõigile tutvustada. Kindlasti tuleb uuele töötajale võimaldada tutvuda kogu dokumentatsiooniga standardsetest protseduuridest ja eeskirjadest. Et uue töötaja tööd lihtsustada ja tema karjääri edendada, tuleks talle pakkuda ka koolitus- ja arenguvõimalusi. Vajalik on ka uue töötaja tähelepanu juhtida organisatsiooni unikaalse missiooni, visiooni ja kultuuri teadvustamiseks ja kui oluline on tema panus organisatsiooni edusse. Tarvilik on ka uuele töötajale tutvustada töö standardeid ja mõõtmisvahendeid ning anda võimalikult tihti tagasisidet. (Hillman, 2010)

Lavigna (2009) on sisseelamisprogrammi jaotanud viide faasi.

1. Enne kui uus töötaja alustab tööd. Kui töötaja on pakkumise vastu võtnud, siis peab personaliosakond teavitama IT osakonda ja teisi, keda see puudutab. Saatma uuele töötajale lepingu tutvumiseks ja esimese tööpäeva logistilise informatsiooni. See on hea aeg saata töötajale ka tervituskiri- või pakett, mis sisaldaks organisatsiooni ja tulevase töö kohta informatsiooni ja väikest asutuse meenet. See on ka hea aeg leida mentor ja lasta valmis seada uue töötaja töölaud.
2. Esimene tööpäev. Esmamulje loomiseks on ainult üks võimalus, seega peaks otsene juht esimese päeva tegema eriliseks, kasutama isikustatud nimesilte või tegema organisatsiooni poolt väikese kingituse tööle asumise puhul. Kindlasti tuleks veel läbi rääkida organisatsiooni kultuur, tutvustada visiooni ja missiooni, eriti seda, kuidas uue töötaja töö on missiooniga seotud. Organisatsiooni juht peaks ka uut töötajat tervitama, kasvõi salvestatud videotervitusena. Kui uuele töötajale on määratud mentor, siis ka temaga võiks juba esimesel päeval kohtuda.

Veel tuleks üle vaadata dokumentatsioon, allkirjastada leping jmt, kui seda pole juba tehtud. Tutvustada soodustuste paketti ja korraldada ühine lõuna, kas otsese juhi või töökaaslastega.

3. Ülejäänud nädal. Juht peab tegema kindlaks, et töötaja on aru saanud oma tööülesannetest ja kohustustest. Tutvustama uut töötajat kõigile töökaaslastele ja andma kontaktide nimekirja, kelle poole küsimustega pöörduda. Tutvustama organisatsiooni struktuuri ja võtmetöötajaid. Võimaldama mõtestatud tööd ja koguma töötajalt esimese nädala kohta tagasisidet.
4. Esimesed üheksakümmend päeva. Töötaja asub täismahuga tööle, juht peaks jälgima kuidas tal läheb, olema tema jaoks olemas ja andma tagasisidet. Tagasiside käigus oleks mõistlik anda ka ülevaade sihtidest ja seada koos töötajaga arengueesmärgid. Vastavalt töötaja vajadustele võimaldada koolitusi ja korraldada kohtumisi teiste osakondade inimestega, et uuel töötajal oleks võimalus neid tundma õppida.
5. Ülejäänud esimene aasta. Terve esimene aasta on veel osa sisseelamisprogrammist, kus töötajaid peaks jätkuvalt koolitama vajaka jäävates oskustes. Järjepidevalt peaks jätkuma ka töötajate kontrollimine, küsimine kuidas neil läheb ja üle tuleks vaadata ka arengueesmärkide teostamine. Esimese aasta möödudes tuleks viia läbi uue töötaja küsitlus, kus ta saaks anda tagasisidet sisseelamisprotsesside kohta. Ühtlasi võiks juht õnnitleda esimese aasta möödumise eest. (Lavigna, 2009)

Sisseelamine on jagatud vastutus, selle edu oleneb kolmest olulisest osanikust: personaliinimene, uus töötaja ja tema juht. Personaliosakonnal on terves protsessis keskne osa, alustades värbamisest ja lõpetades sisseelamisplaani koostamisest ja selle teostamise jälgimisest. Oluline on olla nõustajaks nii juhile, kui ka uuele töötajale. Uue töötaja kohustuseks on omandada oma töö jaoks vajalikud oskused, õppida tundma uusi töökaaslasi ja organisatsiooni elu. Juhi osa on sisseelamise juures kõige tähtsam, olulisemad kohustused on pakkuda uuele töötajale tööalast tuge, anda selge ülevaade, mida uuel töötajalt oodatakse, olla kaasatud töötaja arengusse ja anda regulaarset tagasisidet. (Buffet, 2008)

Kui asutuse on väga suur, siis on omal kohal ka mentori võimaluse pakkumine. Mentorlus viitab suhtlusprotsessile, kus kogenum töötaja ehk mentor, tavaliselt keegi kes on organisatsioonis kauem olnud, aitab kaasa uue töötaja ehk mentee professionaalsele

arengule pakkudes psühholoogilist ja karjäärialast tuge. Mentorlussuhted erinevad sisu ja vormi poolest, need võivad kujuneda mitteformaalselt mentori ja mentee ühiste huvide põhjal või siis formaalselt, läbi organisatsiooni poolt määratud programmi kindlaks ajaperioodiks. (Wang, Noe, & Tomlinson, 2010). Mentorlusel on oluline mõju produktiivsusele, isiklikule arengule ja karjäärijuhtimisele. Mentoriga töötajad on üldiselt rohkem rahul oma töösooritustega ja omavad kõrgemat enesetõhusust võrreldes töötajatega, kelle ei ole mentorit. Mentoriks võiks olla sama taseme töötaja mõnest teisest osakonnast, kindlasti ei võiks mentoriks olla töötaja otsene juht. (Feldmann, Arian, Marshall, Lovett, & O'Sullivan, 2010)

Rollag et al. (2005) on toonud välja sagedasemad organisatsioonide poolt tehtavad vead, mis on seotud uue töötaja sisseelamisega. Esimene väljakutse uute töötajatega on produktiivsuse saavutamine. Enamus organisatsioone kasutavad informatiivset lähenemist uute töötajate orientatsioonil, võimaldades neile informatsiooni organisatsiooni rutiinide ja tehnoloogiate kohta. Eeldatakse, et uustulnukatel on taust, oskused ja kognitiivne võime filtreerida, mõista ja saada aru informatsioonist, mida on vaja ülesannete täitmiseks. Üldine arvamus on, et läbi formaalse koolituse ja töökohal õppimise on uutel töötajatel juba piisavalt teadmisi organisatsiooni võimalustest, et tulemuslikult oma tööd teha. Kontrastiks need organisatsioonid, kes on edukamad uute töötajate sisseelamisel, kasutavad pigem relatsioonilist lähenemist. See näeb ette aidata uuel töötajal luua kiirelt head suhted kaastöötajatega, kellelt vajadusel nõu ja abi küsida, et olla oma töös tulemuslikum. Head suhted töökaaslastega aitavad end tunda rohkem osalisena organisatsioonis, mis omakorda tõstab töörahulolu ja organisatsioonilist pühendumust. Enamus organisatsioone saab aru kui olulised on head suhted töökaaslaste vahel, aga paljudes asutustes tuleb sellega veel tegeleda. (Rollag, Parise, & Cross, 2005) Vahel eeldatakse ka, et kui võetakse tööle parim inimene, siis ta oskab ise organisatsiooni sulanduda. Uued töötajad tahavad ennast niigi kiiresti tõestada ja siis nad kardavad küsida rumalaid küsimusi või jutustada töökaaslastega, mis võib aeglustada protsessi tulemuste jõudmiseni. Oma maine kaitsmiseks kasutatakse kõiki võimalikke viise enne, kui minnakse töökaaslastelt abi küsima. (Rollag, Parise, & Cross, 2005)

1.5 Organisatsioonilise pühendumise ja töörahulolu seosed uue töötaja kohanemisega

Organisatsiooniline pühendumus on oma põhiolemuselt emotsionaalne kiindumus organisatsiooni, mille tulemusel inimene jagab organisatsiooni väärtusi, soovib sinna jääda ja on valmis organisatsiooni nimel vaeva nägema (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Pühendumine organisatsiooni on tähtis märk edukast kohanemisest ja on seotud väga oluliste tööga seotud faktoritega: organisatsiooni jäämise soov, absenteism ja tulemuslikkus (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Meyer ja Allen arendasid välja kolmeosalise pühendumuse mudeli, mis koosneb emotsionaalsest, alalhoidlikust ja normatiivsest pühendumusest. Töötajad, kellel on tugev emotsionaalne pühendumus, jäävad organisatsiooni, sest nad tahavad jääda. Need, kellel on tugev alalhoidlik pühendumus, tunnevad, et nad peavad jääma, kuna lahkumine oleks tülikas ja need, kellel on tugev normatiivne pühendumus, jäävad organisatsiooni, sest nad tunnevad kohustust jääda. Uurijad on leidnud, et tugeva normatiivse pühendumusega töötajad on positiivses korrelatsioonis töökäitumishoiakutega, nagu töö tulemuslikkus, töö kohal käimine ja organisatsiooni liikmelisus. Nad ei pruugi näidata samasugust entusiasmi või kaasatust, kui emotsionaalse pühendumusega töötajad, aga neil on siiski oluline mõju töö sooritusele. (Allen & Meyer, 1990)

Töötajatel, kes on paremini kohanenud, on kõrgem pühendumise tase. Manzoor (2011) uuris sideteenuseid pakkuva asutuse töötajate seas kohanemise mõju organisatsioonilisele pühendumisele ja organisatsiooni jäämise soovile. Tulemustest selgus, et organisatsiooniline kohanemine on positiivselt seotud organisatsioonilise pühendumisega ja negatiivselt seotud organisatsioonist ära minemise sooviga. Organisatsioonipoolne toetus soosib pühendumist. Kui juhid toetavad töötajate kohanemist, saab sellega vähendada lahkumise soovi ja seega vähendada ka värbamise kulusid. Kui töötajad tunnetavad kohanemisel organisatsioonipoolset toetust, siis see suurendab nende pühendumist. Selleks, et luua toetav keskkond, kus töötajad oleksid pühendunud, tuleb luua sisselamisprogramm, mis aitaks täita töötajate ootused. Organisatsiooniline kohanemine ja töötajate pühendumine aitavad kaasa organisatsiooni produktiivsusele. (Manzoor, 2011). Samasuguse seose leidis ka Afsanepurak et al. (2012), kes viis läbi uuringu Mazandarani ülikoolide tervisteaduste osakonna töötajate seas. Organisatsiooniline kohanemine ja organisatsiooniline pühendumine on omavahel

positiivselt seotud, kohanemise tulemustest oleneb edaspidine töötajate pühendumise kujunemine. (Afsanepurak, Hossini, Seyfari, & Nasab, 2012)

Lisaks on empiiriline uurimus näidanud, et rolliselgus ja tähenduslikud tööülesanded, mis on ka olulised osad sisseelamisprogrammis, aitavad kaasa organisatsioonilise pühendumuse tekkele (Gould-Williams, 2003). Simosi (2010) leidis oma uuringus avaliku sektori töötajate seas olulise seose tööülesannete omandamise ja emotsionaalse pühendumise vahel. Mida rohkem on antud informatsiooni tööülesannete kohta, seda rohkem aitab see kaasa emotsionaalse pühendumise tekkele. (Simosi, 2010). Viimased uuringud näitavad ka, et pühendumus on dünaamiline fenomen, mis kasvab ja väheneb vastavalt positiivsetele ja negatiivsetele kogemustele tööl, eriti uute töötajate puhul (Solinger, Bal, & Jansen, 2015).

Tööraahulolu on defineeritud väga mitmeti: üks kõige enam kasutatavaid definitsioone on Locke'i (1976) oma, kes defineeris tööraahulolu kui nauditavat või positiivset emotsionaalset seisundit, mis tuleneb inimese tööst või töökogemusest. Tööraahulolu on üks enim uuritud teema tööstuspsühholoogias ja omab kesket rolli paljudes indiviidi hoiakute ja käitumiste teooriates ning mudelites. Tööraahulolu uuringud parandavad indiviidide elusid ja tõstavad organisatsiooni efektiivsust (Judge & Klinger, 2008).

Enamus uurijaid tõdeb, et tööraahulolu on globaalne mõiste, mis koosneb või osutab erinevatele teguritele. Kõige tüüpilisem jaotus sisaldab viite tööraahulolu tegurit: tasu, edutamine, töökaaslased, juhendamine ja töö ise (Smith et al., 1969). Locke (1976) lisab sellele veel külgi: tunnustamine, töötingimused, organisatsioon ja juhtimine. Uurijate poolt on ka tavaline jagada tööraahulolu sisemisteks ja välisteks elementideks, kus tasu ja edutamist peetakse välisteks faktoriteks ja töökaaslasi, juhendamist ning tööd ennast sisemisteks faktoriteks. (Judge & Klinger, 2008). Empiirilised uurimused näitavad ka, et suhted töökaaslastega omavad olulist mõju tööraahulole (Ting, 1997). Töötajad, kellel on kõrgem tööraahulolu, omavad positiivseid tundeid oma töö suhtes erinevalt rahulolematutega (Khalid, Irshad, & Mahmood, 2012).

Tööraahulolu kujunemisel on tähtis efektiivne sisseelamisprogramm, mis katab ka olulised tööraahulolu tegurid, nagu selge kommunikatsioon organisatsioonis, head suhted juhtide ja kolleegidega, koolitus- ja arenguvõimaluste pakkumine, töötajate kaasamine, töö ise, võrdne kompensatsioonide süsteem, heade tulemuste märkamine, regulaarne tagasiside,

turvaline töökeskkond ja mugavad töövahendid (Sageer, Rafat, & Agarwal, 2012). Väga oluline uute töötajate töörahulolu puhul on ka kindlustunne töö püsima jäämisest. Khalid et al. (2012) uurimus tõi esile, et avaliku sektori töötajad omavad rohkem kindlustunnet töö püsima jäämisest, võrreldes erasektori töötajatega (Khalid, Irshad, & Mahmood, 2012).

2 EMPIIRILINE UURIMUS

Empiirilise uurimuse eesmärk on välja selgitada, milline on hetkeolukord uue töötaja organisatsiooni sisenemisel ja kuidas ta organisatsioonis kohaneb. Eesti Kunstiakadeemias (edaspidi ka EKA) ei ole varem sellist uurimust läbi viidud. Uurimuse tulemuste põhjal koostatakse kohanemist toetavate meetmete pakett, mida EKA-l hetkel ei ole, aga mida näeb ette uus arengukava aastateks 2016-2020.

Eesti Kunstiakadeemia on avalik-õiguslik juriidiline isik, kes tegutseb Eesti Vabariigi põhiseaduse, ülikooliseaduse, teiste õigusaktide ja oma põhikirja alusel. Eesti Kunstiakadeemia on kõrghariduse kolmel astmel kunsti-, disaini-, arhitektuuri-, kunstiteaduse-, muinsuskaitse- ja kunstiharidust andev ülikool, kus on koondunud uuenduslik õppe-, loome-, teadus- ning arendustegevus. Eesti Kunstiakadeemia peab tähtsaks loovust, innovaativsus, säästlikku arengut, keskkonnateadlikkust, alternatiivset ning avatud mõttelaadi ja loomingulist eneseteostust, nii oma liikmete hulgas, kui ühiskonnas tervikuna. EKA missioon on olla oma ala professionaalide koolitaja ning arendaja, visuaalkultuuri edendaja ja tutvustaja, Eesti ühiskonna edasiviija. EKA õpetus on kaasaegne ja erialasid ühendav, loominguline ja uurimuslik. EKA põhiväärtused on loovus, isikupära, professionaalsus, kriitiline mõtlemine ja avatus (Eesti Kunstiakadeemia arengukava, 2016).

Empiirilise uurimusega soovitakse leida vastused järgnevatele küsimustele:

1. Kuidas EKA tugistruktuuri uued töötajad hindavad organisatsioonilist tuge enda kohanemise protsessi toetamisel?
2. Milline on EKA juhtide tegevus tugistruktuuri uute töötajate sisseelamise toetamisel ja ettepanekud sisseelamise tõhustamiseks?
3. Milline peaks olema organisatsiooniline tugi, mis aitaks EKA tugistruktuuri uutel töötajatel paremini organisatsiooniga kohaneda?

2.1 Uurimuse meetodika

Uurimuse eesmärgi saavutamiseks kasutati käesolevas magistritöös kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid uurimisviise ehk kombineeritud lähenemisviisi.

EKA tugistruktuuride töötajate käest andmete kogumiseks kasutati ankeetküsimustikku, et selgitada välja, milline on olnud nende endi arvates nende kohanemine EKA-s ja kas neil on soovitusi sisseelamisprogrammi jaoks. Küsimustik valiti andmete kogumiseks, sest selle abil on võimalik jõuda paljude inimesteni ja koguda rohkem andmeid lühikese ajaga. Küsimustik koostati elektroonilises keskkonnas *Google Forms* ja saadeti elektroonselt laiali töötajatele, kelle töö võimaldab arvuti kasutamist. Töötajad, kes ei kasuta arvutit, said küsimustiku paber kandjal ning tagastasid selle personaliosakonna postkasti. Küsimustik viidi läbi vahemikus 10.-18. märts 2016.

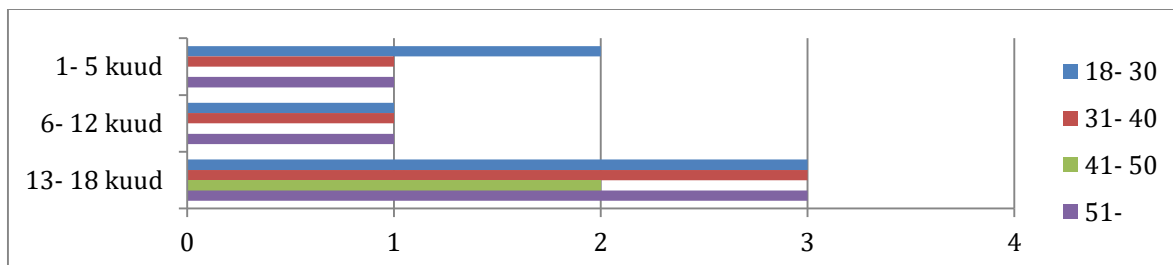
Ankeetküsimustikus oli neli osa: sotsialiseerumine, sisseelamine, organisatsiooniline pühendumine ja töörahulolu. Sotsialiseerumise küsimuste (küsimused 1-21) jaoks kasutas autor Haueter et al. (2003) koostatud uue töötaja sotsialiseerumise küsimustikku (*Newcomer Socialization Questionnaire*) ja viimase kolme küsimuse jaoks (küsimused 22-24) kasutas autor Chao et al. (1994) sotsialiseerumise küsimustikku. Sisseelamise küsimused koostas autor Klein et al. (2015) uuringu põhjal. Organisatsioonilise pühendumuse küsimuste jaoks kasutas autor Allen & Meyer'i (1990) organisatsioonilise pühendumuse küsimustikku (*Organization Commitment Questionnaire*). Töörahulolu küsimuste jaoks kasutati küsimusi Judge et al. (1998) tehtud uuringust.

Kvalitatiivse uuringu käigus viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud EKA teaduskondade juhtide (dekaanid) ja õppeosakonna juhiga. Andmete kogumiseks valiti intervjuu vorm, kuna see võimaldab vastajatelt saada rohkem informatsiooni, kui näiteks vaatluse või küsimustikuga ja annab ka võimaluse küsida täpsustavaid küsimusi. Intervjueeritavalt uuriti, milliseid kohanemist toetavaid meetmeid käesoleval ajal EKA-s kasutatakse ja millised oleksid soovitud kohanemist toetava paketi koostamiseks. Intervjuud viidi läbi 9.-10. Märtsil 2016. Intervjuu küsimused on esitatud lisa 2.

2.2 Uurimuse valim

Kvantitatiivse uurimuse sihipärasel valimil olid kõik uued EKA tugistruktuuride töötajad, kes on liitunud vahemikus september 2014 kuni veebruar 2016 ja kes jätkuvalt töötavad EKAs. Selles vahemikus on liitunud 31 tugistruktuuri töötajat, kellest 25 jätkuvalt töötavad EKA-s. Valimi 21 töötajat said uuringus osalemise kutse e-mailile ja 4 töötajat said küsimustiku paberil.

Autor sai tagasi 14 küsimustikku elektroonses keskkonnas ja 4 küsimustikku paberil ehk siis vastamise protsent oli 72%. Küsimustikus osalejatest 22.2% (N=4) oli liitunud EKA-ga vahemikus 1-5 kuud, 16.7% (N=3) vahemikus 6-12 kuud ja 61.1% (N=11) vahemikus 13-18 kuud. Vastajate jagunemine on väljatoodud joonisel 2.



Joonis 2 Vastajate jagunemine staaži ja vanuse järgi

Allikas: autori koostatud

Kvalitatiivse uurimuse sihipärasel valimisel olid teaduskondade juhid (dekaanid), avatud akadeemia juht ja õppeosakonna juht, et oleks võimalikult laialdane ülevaade akadeemia erinevatest üksustest. Intervjuus osalemise kutse saadeti kuuetele inimesele, neist neli olid nõus, üks loobus ja üks ei vastanud ning hiljem selgus, et ta lahkus töölt.

2.3 Küsitluse tulemused

Küsimustiku vastused kodeeriti ja andmeid analüüsiti IBM SPSS *Statistics* 24.0 ja MS Excel 2011 andmetöötlusprogrammidega. Excel'i abil leiti kirjeldavad statistikud ja SPSS-i abil tehti korrelatsioonanalüüs, et leida millised küsimused on omavahel positiivselt või negatiivselt korreleerunud. SPSS-i abil kontrolliti ka küsimustiku (v.a küsimused 25-35 ja 59-63) usaldusväärsust läbi Cronbach'i alfa (α), mille abil saab hinnata valimi reliaablust. Kõikide tulemuste Cronbach'i α on rohkem kui 0.8, mis tähendab, et tulemusi võib pidada usaldusväärseks. Küsimusi analüüsiti neljas kategoorias: sotsialiseerumine, sisseelamine, organisatsiooniline pühendumine ja töörahulolu. Kõigepealt vaadati tulemusi kategooriate sees ja siis võrreldi omavahel.

Sotsialiseerumise kategooria analüüsimiseks jagati teemad kolme alagruppi ja vaadati grupi keskmiseid alagruppide lõikes ning seejärel võrreldi gruppide keskmisi omavahel, et vaadata, millises grupis on kõige positiivsemad hinnangud. Tulemused on tabelites 1-3.

Tabel 1

Organisatsiooniga sotsialiseerumise alagrupi keskmiste võrdlused

| | Keskmine M | Standardhälve SD |
|---|---------------|---------------------|
| Ma tean EKA erinevaid osakondi ja nendes õpetatavaid erialasid | 4.22 | .647 |
| Ma tunnen EKA ajalugu | 3.56 | .856 |
| Ma tean EKA struktuuri | 3.72 | 1.018 |
| Ma mõistan EKA kui organisatsiooni toimimist | 3.39 | .850 |
| Ma olen teadlik EKA eesmärkidest ja sihtidest | 3.89 | .758 |
| Ma saan aru, kuidas minu töö aitab kaasa EKA eesmärkide täitmisel | 3.94 | .725 |
| Ma tean, kuidas käituda, et sobituda organisatsiooni väärtuste ja uskumustega | 4.11 | .676 |
| Ma olen teadlik EKA üldistest eeskirjadest ja tavadest | 4.06 | .639 |
| Ma mõistan EKA üldist juhtimisstiili | 3.72 | .958 |

Allikas: autori koostatud

Organisatsiooniga sotsialiseerumise alagrupis esineb tulemustes erinevusi, kõigi, peale 3 väite, tulemused jäävad alla 4. Kõige kõrgem keskmise väärtus on väitele “Ma tean EKA erinevaid osakondi ja nendes õpetatavaid erialasid” $M=4.22$, kõige madalam on keskmine väitele “Ma mõistan EKA kui organisatsiooni toimimist” $M=3.39$. “Ei oska öelda” vastati 33 korda erinevatele väidetele. Alagrupi keskmiste keskmine väärtus on kokku $M=3.85$.

Tabel 2

Töögrupiga sotsialiseerumise alagrupi keskmiste võrdlused

| | Keskmine M | Standardhälve SD |
|--|---------------|---------------------|
| Ma olen teadlik oma osakonna eesmärkidest | 4.39 | .698 |
| Ma saan aru meie ja teiste osakondade vahelisest suhtlusest | 4.06 | .639 |
| Ma saan aru, mida meie osakonna juht meilt ootab | 4.39 | .608 |
| Ma olen teadlik meie osakonna reeglitest, protseduuridest ja tavadest | 4.44 | .705 |
| Ma tean, kes on EKA-s kõige mõjuvõimsamad isikud | 4.06 | 1.110 |
| Ma saan aru, kes on kõige olulisemad inimesed selleks, et organisatsiooni töö saaks tehtud | 4.17 | .707 |
| Ma ei ole üldiselt kaasatud töökaaslaste ühistele koosviibimistele | 3.22 | 1.353 |
| Ma ei ole omandanud EKA erikeelt ja sõnavara | 3.06 | 1.349 |
| Ma ei saa alati aru, mida EKA-s kasutatavad lühendid tähendavad | 3.06 | 1.259 |

Allikas: autori koostatud

Töögrupiga sotsialiseerumise alagrupi tulemustes on kõige rohkem erinevusi. Kõige kõrgem keskmine väärtus on väitele “Ma olen teadlik meie osakonna reeglitest, protseduuridest ja tavadest” $M=4.44$. Kõige madalam keskmine väärtus on võrdselt väidetele “Ma ei ole omandanud EKA erikeelt ja sõnavara” ning “Ma ei saa alati aru, mida EKA-s kasutatavad lühendid tähendavad $M=3.06$. “Ei oska öelda” vastati 30 korda erinevatele väitele. Alagrupi keskmiste väärtuste keskmine on $M=3.92$.

Tabel 3

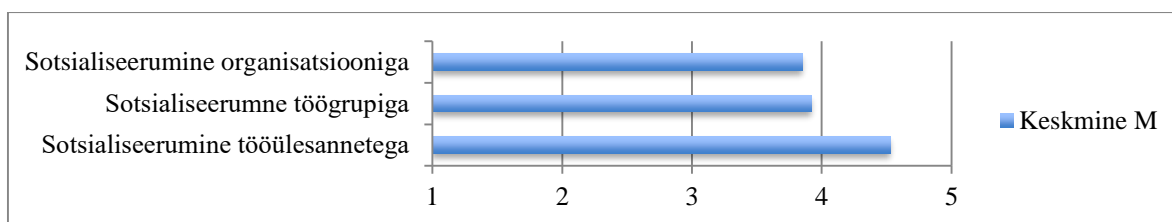
Tööülesannetega sotsialiseerumise alagrupi keskmiste võrdlused

| | Keskmine M | Standardhälve SD |
|---|---------------|---------------------|
| Ma mõistan neid kohustusi, ülesandeid ja projekte, mille jaoks mind palgati | 4.67 | .485 |
| Ma oskan täita ülesandeid, millest mu töö koosneb | 4.39 | .608 |
| Ma tean, millised tööülesanded on prioriteetsemad | 4.67 | .485 |
| Ma oskan kasutada oma töövahendeid (arvutiprogrammid, kontoritehnika, projektorid jmt.) | 4.50 | .514 |
| Ma tean, kelle poole pöörduda, kui töövahenditega on probleeme | 4.67 | .485 |
| Ma olen teadlik, kuidas käsitleda minu töö jaoks vajalikke dokumente | 4.28 | .752 |

Allikas: autori koostatud

Tööülesannetega sotsialiseerumise alagrupi tulemused on üsna võrdsed, kõik tulemused on üle 4. Kõige kõrgem keskmine väärtus on väidetele “Ma mõistan neid kohustusi, ülesandeid ja projekte, mille jaoks mind palgati”, “Ma tean, millised tööülesanded on prioriteetsemad” ja “Ma tean, kelle poole pöörduda, kui töövahenditega on probleeme” $M=4.67$. Kõige madalam keskmine väärtus on väitele “Ma olen teadlik, kuidas käsitleda minu töö jaoks vajalikke dokumente” $M=4.28$. “Ei oska öelda” vastati ainult ühel korral väitele “Ma oskan täita ülesandeid, millest mu töö koosneb”. Alagrupi keskmiste väärtuste keskmine on $M=4.53$.

Joonis 3 näitab, kuidas jagunesid sotsialiseerumise alagrupid.

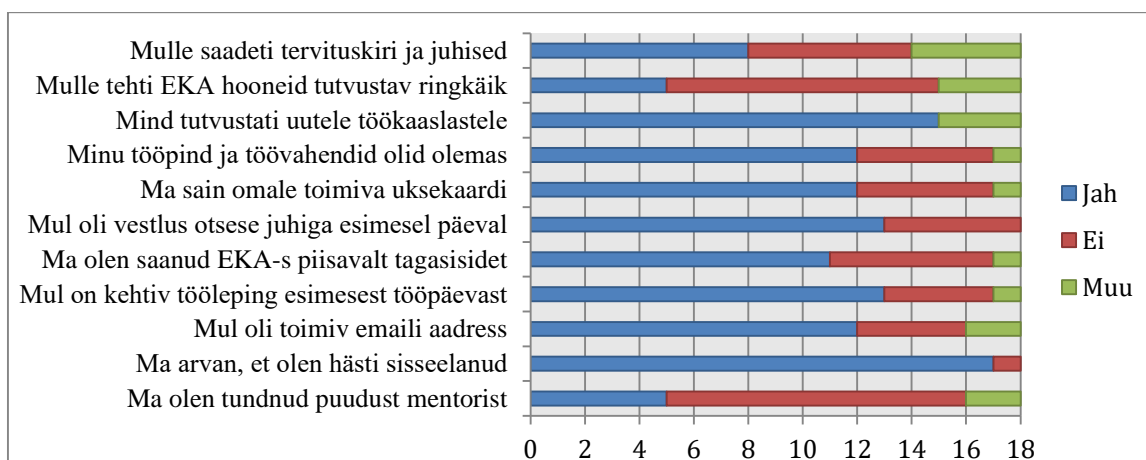


Joonis 3 Sotsialiseerumise alagruppide jagunemine

Allikas: autori koostatud

Kogu sotsialiseerumise ploki keskmine väärtus on $M=4.03$. Alagrupiti kõige kõrgem tulemus on sotsialiseerumisel tööülesannetega $M=4.53$, sellele järgneb sotsialiseerumine töögrupiga $M=3.92$ ja kõige madalamad tulemused on sotsialiseerumisel organisatsiooniga $M=3.85$.

Joonis 4 annab ülevaate sisseelamise plokist, millised organisatsioonis kohanemist aitavad tegevused on EKA-s juba kasutusel ja mis vajaksid täiendamist.



Joonis 4 Sisseelamist toetavate tegevuste jagunemine

Allikas: autori koostatud

Tervituskirja ja juhised esimese tööpäeva kohta said 45% vastajatest, 33% ei saanud ja 22% valisid muu. Need, kes vastasid muu, said suusõnalised juhised ja üks vastaja tõi välja, et esimesed kolm päeva ei näinud ta kedagi, kes teaks tema tööst midagi. EKA-t tutvustav tuur tehti 28% vastajatele, 56% ei tehtud ja 16% vastas muu. Need, kes valisid muu töid välja, et pidid ise otsima, kus midagi asub. Töökaaslastele tutvustati 83%

vastajatest ja 17% valisid muu. Need, kes vastasid muu, töid välja, et neid tutvustati ainult mõnele inimesele ja ühte vastajat tutvustati e-posti teel. 67% vastajatel oli tööpind ja töövahendid olemas esimesel päeval, 28% ei olnud ja 5% valis muu. Toimiva uksekaardi ja võtmed said esimesel päeval 67% vastajatest, 28% ei saanud ja 5% valis muu. Vestlus juhiga esimesel päeval oli 72% vastajatest, 28% ei olnud. 61% vastajatest on saanud piisavalt tagasisidet oma tööle, 33% ei ole saanud ja 6% valis muu. Kehtiv tööleping esimesest päevast on 72% vastajatest, 22% ei olnud ja 6% valis muu. Toimiv e-maili aadress ja ligipääs vajaminevatele andmebaasidele on 67% vastajatest, 22% ei olnud ja 11% valis muu. 94% vastajatest arvab, et on hästi sisseelanud EKA-sse, 6% arvab, et ei ole. Mentorist on puudust tundnud 24% vastajatest, 65% ei ole ja 12% valisid muu. Üks vastaja tõi välja, et just alguses tundis puudust mentorist, hiljem enam mitte.

Organisatsioonilise pühendumuse analüüsimiseks jaotati see vastavalt pühendumuse mudelile kolmeks: emotsionaalne pühendumine, alalhoidlik pühendumine ja normatiivne pühendumine ning võrreldi alagruppide sees keskmisi väärtusi ning gruppide omavahelisi väärtusi, et vaadata, millist liiki pühendumist esineb rohkem. Tulemused on tabelites 4- 7.

Tabel 4

Emotsionaalse pühendumuse alagrupi keskmiste võrdlused

| | Keskmine M | Standardhälve SD |
|---|---------------|---------------------|
| Ma oleksin õnnelik, kui saaksin terve oma karjääri aja EKA-s töötada | 3.06 | 1.349 |
| Mulle meeldib EKA teemal arutleda ka väljaspool akadeemiat | 3.44 | 1.042 |
| Ma arvan, et olen võimeline kiinduma ükskõik millisesse teise organisatsiooni nagu kiindusin EKA-sse. | 3.33 | 1.138 |
| Ma ei tunne ennast EKA-s koduselt | 4.44 | 0.856 |
| Ma ei tunne, et oleksin emotsionaalselt pühendunud EKA-le | 3.83 | 1.043 |
| EKA-l on minu jaoks isiklik tähendus | 3.83 | 0.786 |
| Ma ei tunne tugevat kuuluvustunnet EKA-s | 3.83 | 0.857 |

Allikas: autori koostatud

Emotsionaalse pühendumuse alagrupis oli palju erinevaid arvamusi, kõige kõrgem väärtus on väitele “Ma ei tunne ennast EKA-s koduselt” M=4.44, mis oli vastupidisel skaalal. Kõige madalam keskmine väärtus on väitele “Ma oleksin õnnelik, kui saaksin terve oma

karjääri EKA-s töötada” M=3.06. “Ei oska öelda” valiti 32 korral. Alagrupi keskmiste väärtuse keskmine on M=3.68.

Tabel 5

Alalhoidliku pühendumuse alagrupi keskmiste võrdlused

| | Keskmine M | Standardhälve SD |
|--|---------------|---------------------|
| Ma ei kardaks EKA-st ära tulla ka siis, kui uut tööd pole ootamas | 3.28 | 1.320 |
| Mul oleks EKA-st praegu väga raske lahkuda, isegi kui ma tahaks seda | 2.83 | 1.249 |
| Hetkel EKA-st lahkumine tekitaks minu elus liiga palju segadust | 3.06 | 1.474 |
| EKA-s töötamine on hetkel minu jaoks nii soov, kui vajadus | 3.78 | .943 |
| Ma tunnen, et mul on liiga vähe võimalusi EKA-st lahkumiseks | 2.22 | 1.309 |
| Peamine põhjus, miks ma jätkan EKAs töötamist, on see, et lahkumine põhjustaks palju isiklike ohverdusi, teistes organisatsioonides ei pruugi neid hüvesid olla, mis mul siin on | 2.67 | 1.414 |

Allikas: autori koostatud

Alalhoidliku pühendumuse grupis oli väga palju erinevusi, standardhälve on kõigil peale ühe väite üle 1, mis näitab, et vastajad on olnud väga erimeelsed. Kõige kõrgem keskmine väärtus on väitele “EKA-s töötamine on hetkel minu jaoks nii soov, kui vajadus” M=3.06. Kõige madalam keskmine väärtus on väitele “Ma tunnen, et mul on liiga vähe võimalusi EKA-st lahkumiseks” M=2.22. “Ei oska öelda” vastati 21 korral. Alagrupi keskmiste väärtuste keskmine on M=2.97.

Tabel 6

Normatiivse pühendumuse alagrupi keskmiste võrdlused

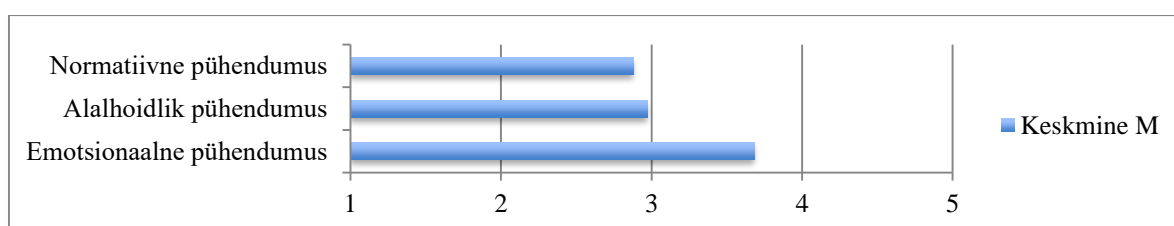
| | Keskmine M | Standardhälve SD |
|---|---------------|---------------------|
| Ma arvan, et inimesed vahetavad tänapäeval liiga tihti töökohti | 2.67 | 1.372 |
| Ma ei arva, et inimene peab alati olema lojaalne ühele organisatsioonile | 3.33 | 1.372 |
| Organisatsioonide vahetamine ei tundu mulle eriti ebaeetiline | 4.00 | .840 |
| Üks peamisi põhjusi, miks ma EKA-s jätkuvalt töötan, on see, et usun, et lojaalsus on oluline ja selle tõttu tunnen, et mul on kohustus siia jääda. | 2.39 | 1.037 |

| | | |
|---|------|------|
| Oleks parem, kui inimesed püsiksid ühes organisatsioonis terve oma karjääri aja | 2.00 | .970 |
|---|------|------|

Allikas: autori koostatud

Normatiivse pühendumise grupis oli palju erinevusi, kõige kõrgem keskmine väärtus on väitele “Organisatsioonide vahetamine ei tundu mulle eriti ebaeetiline” $M=4.00$, mis oli vastupidisel skaalal. Kõige madalam keskmine väärtus on väitele “Oleks parem, kui inimesed püsiksid ühes organisatsioonid terve oma karjääri aja” $M=2.00$. Alagrupi keskmiste väärtuste keskmine on $M=2.88$.

Joonis 5 näitab, kuidas jagunesid organisatsioonilise pühendumuse alagrupid.



Joonis 5 Organisatsioonilise pühendumuse alagrupi jagunemine

Allikas: autori koostatud

Kogu organisatsioonilise pühendumise ploki keskmine väärtus on $M=3.22$. Alagrupiti kõige kõrgem keskmine väärtus on emotsionaalsel pühendumisel $M=3.68$, sellele järgneb alalhoidlik pühendumine $M=2.97$ ja kõige madalam keskmine väärtus on normatiivsel pühendumisel $M=2.88$.

Tabel 8

Tööraahulolu grupi keskmiste võrdlused

| | Keskmine M | Standardhälve M |
|--|------------|-----------------|
| Üldiselt olen oma tööga rahul | 4.11 | .583 |
| Enamasti olen oma töö suhtes hästi meelestatud | 4.17 | .618 |
| Tööpäevad tunduvad mulle pikad ja üksluised | 1.72 | .895 |
| Naudin väga oma töö tegemist | 3.94 | .725 |
| Pean oma tööd pigem ebaameeldivaks | 1.5 | .461 |

Allikas: autori koostatud

Tööraahulolu plokis olid suhteliselt üksmeelsed vastused, ploki keskmine väärtus on $M=3.09$. Kõige kõrgem keskmine väärtus on väitele “Enamasti olen oma töö suhtes hästi

meelestatud” $M=4.17$ ja kõige madalam väärtus on väitele “Peaa oma tööd pigem ebameeldivaks” $M=1.5$, mis näitab, et inimesed ei nõustunud sellega.

Tabel 9

Tööraahulolu jagunemine soo, vanuse ja staaži järgi

| Üldiselt olen oma tööga rahul | | | | | | | |
|-------------------------------|------------|--|-------|------------|--|-------------|------------|
| Sugu | Keskmine M | | Vanus | Keskmine M | | Staaž EKA-s | Keskmine M |
| Mehed | 4.29 | | 18-30 | 4 | | 1-5 kuud | 4.25 |
| Naised | 4 | | 31-40 | 3.8 | | 6-12 kuud | 4 |
| | | | 41-50 | 4.5 | | 13-18 kuud | 4.09 |
| | | | 51- | 4.4 | | | |

Allikas: autori koostatud

Kui vaadata vastajate jagunemist sooliselt, siis mehed peavad oma tööga rahulolu suuremaks $M=4.29$ kui naised $M=4$. Vanuselisel peavad oma tööga rahulolu kõige suuremaks inimesed vanuses 41-50 aastat $M=4.50$, inimesed vanuses 51 ja rohkem aastat $M=4.40$. Natuke vähem rahul oma tööga on inimesed vanuses 18-30 aastat $M=4$, kõige vähem tööga rahulolevaks peavad ennast inimesed vanuses 31-40 aastat $M=3.80$.

Staaži järgi on kõige rohkem oma tööga rahul inimesed, kes on EKA-s olnud 1-5 kuud $M=4.25$, inimestel, kes on olnud EKA-s 6-12 kuud, on tööga rahulolu natuke langenud $M=4$ ja inimestel, kes on EKA-s olnud 13-18 kuud, on rahulolu tööga jälle natuke suurenenud $M=4.09$.

Korrelatsioonanalüüs

Korrelatsioonanalüüs viidi läbi kogu küsimustiku ulatuses ja välja on toodud olulisemad statistilised tulemused.

Positiivselt on korreleerunud väide “Ma tean EKA struktuuri” väitega “EKA-l on minu jaoks isiklik tähendus” ($r=0.52$, $p<0.05$). Samuti on positiivselt korreleerunud väide “Ma olen teadlik EKA eesmärkidest ja sihtidest” väidetega “Üldiselt olen oma tööga rahul” ($r=0.56$, $p<0.05$) ja “Naudin väga oma töö tegemist” ($r=0.52$, $p<0.05$). Positiivselt on korreleerunud ka väide “Ma oskan täita ülesandeid, millest mu töö koosneb” väitega “Üldiselt olen oma tööga rahul” ($r=0.53$, $p<0.50$) ja väitega “Enamasti olen oma töö suhtes hästi meelestatud” ($r=0.6$, $p<0.05$). Tugev positiivne korrelatsioon leiti ka väidete

“Ma saan aru, mida meie osakonna juht meilt ootab” ja “Ma oleksin õnnelik, kui saaksin terve oma karjääri aja EKA-s töötada” ($r=0.76$, $p < 0.05$). Tugevalt negatiivselt on omavahel korreleerunud väited “Ma ei ole üldiselt kaasatud töökaaslaste ühistele koosviibimistele” ja “Üldiselt olen oma tööga rahul” ($r=-0.7$, $p < 0.05$).

Sotsialiseerumise alagrupis organisatsiooniga sotsialiseerumine oli kõige väiksem keskmine väärtus “Ma mõistan EKA kui organisatsiooni toimimist” $M=3.39$, sellest tulenevalt kontrolliti, kuidas see mõjutab teiste alagruppide tulemusi ja leiti, et see on tugevalt positiivselt korreleerunud väitega “Ma ei tunne, et oleksin emotsionaalselt pühendunud EKA-le” ($r=0.74$, $p < 0.05$). Sotsialiseerumise teises alagrupis töögrupiga sotsialiseerumine oli kõige väiksem keskmine võrdselt väidetele “Ma ei ole omandanud EKA erikeelt ja sõnavara” ning “Ma ei saa alati aru, mida EKA-s kasutatavad lühendid tähendavad” $M=3.06$, kontrollides tulemusi leiti, et väide “Ma ei ole omandanud EKA erikeelt ja sõnavara” on tugevalt negatiivselt seotud väitega “Üldiselt olen oma tööga rahul” ($r=-0.75$, $p < 0.05$) ja väitega “Ma ei arva, et inimene peab alati olema lojaalne ühele organisatsioonile” ($r=-0.64$, $p < 0.05$).

2.4 Intervjuude tulemused

Poolstruktureeritud intervjuu küsimused jagas autor kahte kategooriasse: sotsialiseerumine ja sisseelamine ning seejärel analüüsis, kuidas intervjuueeritavad nendesse teemadesse suhtuvad.

Sotsialiseerumise küsimustega selgitas autor välja, kui suur roll on juhtidel uute töötajate organisatsiooni värbamisel. Kas nad osalevad ise värbamisintervjuudel ja mida nad peavad uue töötaja puhul oluliseks. Tuli välja, et kõik juhid pidasid oluliseks kandidaatidega mingis etapis ka ise kohtumist, erinevus oli ainult selles, mis hetkel keegi seda tegi. Töötajate puhul eelistasid kõik, peale ühe, juba valmis oskustega töötajat motiveeritud õppijale, põhiline põhjendus oli keeruline tööpetsiifika ja kiire töötempo “*Kindlasti on vaja valmis oskusi*”.

Uuriti ka, milline on juhi toetus uute töötajate sotsialiseerumisel. See andis hea ülevaate juhi suhtumisest ja tegevustest uue töötaja tulekul. Kõik juhid olid nõus, et uued töötajad vajavad alguses toetust, mõni leidis, et oleneb ka situatsioonist ja üks juht tunnistas, et

tema ei tea, kuidas seda peaks pakkuma *“Ma arvan, et vajab ja ma arvan, et mina ei ole seda tegelikult osanud anda õigesti ja see vajaks läbi mõtlemist küll, et mis toetust vajab”*.

Uue töötajaga enne tööle asumist ühendust võtmist peeti pigem personaliosakonna tööks. Töötaja esimesel päeval üritasid kõik juhid olemas olla, aga ei pidanud seda alati võimalikuks. Selleks, et uus töötaja ennast teretulnuna tunneks, pidas üks juht vajalikuks teha ringkäik majas ja tutvustada teda uutele töötajatele *“Esmane käik olekski, kui ta tuleb siis tuleks osakond läbi käia ja tutvustada, kes millega tegeleb ja ilmselt oleks ka mõistlik seda maja tutvustada ja mingitele võtmeisikutele ära näidata”*. Üks juht pidas oluliseks saata tervitav e-mail enda teaduskonna listi ja teised ei pidanud oluliseks midagi erilist teha *“Meil ei ole selle jaoks mingit traditsioonilist vormi, et kuidas me võtame vastu uusi töötajaid. Tuleb tööle ja hakkab tutvuma dokumentidega selles ruumis, kus ta tööle hakkab ja algselt koos selle inimesega, kes on tema otsene ülemus”*.

Küsimuse peale, kas uued töötajad sotsialiseerivad kergesti, leidis üks juht, et oleneb inimesest, aga kui neid kaasata, siis ikka, samal meelel oli ka teine juht. Üks juht arvas, et nad juba valivad selliste sotsiaalsete oskustega töötajad, kellel ei ole probleeme sotsialiseerumisega *“Ma arvan, et kuna meil on õppeasutus, siis sellel inimesel peavad ikka olema teatud sotsiaalsed oskused ja eeldused selliseks suhtluseks”*.

Sisseelamise kategooria selgitas välja, milliseid konkreetseid praktikaid juhid kasutavad ja kas nad kaardistavad uute töötajate arengu- ja koolitamisvajadusi ning kuidas neid lahendatakse. Konkreetset kirjalikku arenguplaani ei tee ükski juht, küll aga üritatakse läbi rääkida eesmärgid ja sihid. Kõik leiavad, et kui töötajal on küsimusi siis ta võib alati juhi poole pöörduda. Uued töötajad õpivad pigem kaastöötajatelt, kui juhtidelt. Juhtidel pole alati ametikoha spetsiifilist kompetentsi, et töötajaid ise välja õpetada. Mentorluse vajadusest olid juhid vastandlikel seisukohtadel, aga ükski ei olnud sellele ka otseselt vastu. Üks juht leidis, et mentor annaks uuele töötajale turvalisuse, et tal on alati keegi kelle käest oma küsimusi küsida *“...kui meil oleks süsteem, et ongi mingiks ajaks kasvõi tugiisik või mentor või kes iganes, see on nagu see, et ma olen sinu jaoks olemas”*. Teine juht leidis, et kolleegid nagunii õpetavad üksteist ja mentorlusprogrammid on ainult nimetamise küsimus. Arvati ka, et mentorluse vajadust tuleks uurida uutelt töötajatelt endilt *“Äkki see tarviduse tõdemus peakski tulema teistelt inimestel või nendelt, kes värskelt tulevad”*.

Koolituste suhtes oldi ühel meelel, et tuleks väga täpselt selgeks teha, millist koolitust töötajal vaja on *“...see on nagu keeruline küsimus, kuidas balansseerida üldistuse ja väga täpse tarviduse vahel, ma arvan, et alati on kõige väärtuslikum see, kui tehakse seda ja ainult seda, mis on väga täpselt tarvis kellelegi”*. See, kas koolitus on individuaalne või grupis oleneb tööpetsiifikast ja uute töötajate arvust. Kuna majas toimuvad erinevad administratsiooni koolitused, siis üks juht arvas, et uutele töötajatele ei ole mõtet eraldi mingeid koolitusi tegema hakata. Teine leidis, et neil võikski olla sisseelamise koolitus grupitu, kus tutvustatakse organisatsiooni, *“...isegi see sisseelamise värk võiks vabalt olla koolitus, kus räägitaksegi võtmevaldkondadest ja võib-olla tutvustatakse arengukava”*.

Regulaarset tagasisidet ei suuda ükski intervjueeritavatest juhtidest pakkuda, ühine arvamus on, et tagasisidet antakse liiga vähe ja tihti on põhjuseks vähene aeg ja liiga palju teisi töökohustusi *“Ilmselgelt liiga harva, korra aastas maksimum”*. Pigem antakse tagasisidet jooksvate asjade peale, põhiliselt muidugi, kui miski on halvasti või ei toimi *“Kui midagi viltu on siis ta saab sellest teada...”*. Üks juht pidas oluliseks katseaja vestlust ja seal antavat tagasisidet *“Esimene selline kokkupuude on katseaja järgselt, kus saabki vaadata, kuidas on läinud, mida tema tunneb või mida mina tunnen ja siis seadagi juba konkreetsed sihid kuni järgmise arenguvestluseni”*.

Uuriti ka, milline informatsioon on uutele töötajatele kõige olulisem, kui kiiresti nad töö selgeks saavad ja mis seda protsessi kiirendada aitaks. Ühtlasi uuriti sisseelamisprogrammi vajadust ja mida see peaks sisaldama. Leiti, et enne tööle asumist võiksid töötajad endale teha selgeks, mis asutus EKA on. Mis tüüpi õppeasutus ja millist õpet selles pakutakse. Toodi välja ka, et oluline on omale selgeks teha EKA struktuur, et saada aru, mis üksuses ise tööle asutakse *“Oluline oleks uue töötaja puhul aru saada EKA struktuurist, mina isiklikult, kui ma olen siia erinevatele kohtadele sattunud, siis olen tundnud sellest puudust...”*. Info otsimise kohaks nimetati veebi, kuigi nenditi, et seal kõike vajalikku informatsiooni ei ole. Üks juht arvas, et uuele töötajale võiks saata olulised dokumendid juba varem meili peale tutvumiseks *“Ma ei mäleta, et ma oleks neid dokumente meili teel enne lugeda saanud, lepingu allkirjastamine tuli nagunii viibimisega, mis tõenäoliselt ei ole okei. Võiks asjad ette saata ja siis inimesed saavad tutvuda”*. Informatsioon, mida uued töötajad kõige rohkem on küsinud, on pigem halduslik olnud.

Üks juht tõi välja, et võiks olla juhiste kartoteek *“EKA-s ei ole süsteemikirjeldusi ja organisatsiooni süsteemide kasutamise juhendeid”*. Süsteemi ülesehituse ja haldamise põhimõtteid kirjeldavat dokumenti pidasid vajalikuks ka teised juhid, ühtlasi võiksid olla kuskil veebis üleval ka inimeste pildid ja tegevusalad.

Töö saavad uued töötajad keskmiselt selgeks kahe kolme kuuga ühe juhi meelest *“Kaks kuni kolm kuud, minu kogemus ütleb seda”*, poole aastaga teise meelest *“Mul on tunne, et pool aastat on täitsa okei aeg...”* ja sellega olid kõik nõus, et eriilmelised töökohustused näeb ära alles pärast ühte tööaastat. Protsessi aitaks kiirendada EKA struktuuri kirjeldamine *“Ma arvan, et see sama EKA struktuuri kirjeldamine aitaks seda kiirendada. Oleks tähtis, et see oleks sul kogu aeg olemas, kuskil paberil või veebis”*, konkreetsem juhendamine ja süsteemne lähenemine igale töötajale ning head suhted töökaaslastega, kellelt vajadusel abi küsida *“Tööprotsessis omandab asjad palju kiiremini, meil on praegu seal nii, et kaks koordinaatorit on ühes toas ja üle laua ja niipea kui ühel tekib küsimus, saab ta seda teise käest küsida”*.

Intervjuuerija uuris ka juhtidelt, kas nad tunneksid vajadust nimekirjast, kus oleks välja toodud tegevused, mida oleks vaja teha uue töötaja organisatsiooni sisenemisel. Leiti, et see oleks vajalik küll *“Miks mitte, mul võiks ka meelespea olla, kas sa seda oled juba teinud, sellele oled tähelepanu juhtinud, seda oled juba arutanud, see ei tee paha”* ja ilmselt ka kasutaksid, aga ei oldud kindlad, mida see nimekiri peaks kajastama. Arvati ka, et põhiline töö võiks jääda personaliosakonnale *“Ma usun, et mis on selline klassikaline pakett kõigile töötajatele, see ettevalmistus peaks ikka personalist tulema, selles mõttes, et see abc on sealt poolt ette ära tehtud”*. Sisseelamisprogrammi pidasid kõik peale ühe juhi vajalikuks, kes arvas, et liiga ettemääratletud ei saa olla. Teised leidsid, et see on hea ja inimlik viis uusi töötajaid vastu võtta, nad tunneksid, et on siia oodatud ja oleksid selle võrra enesekindlamad *“Mina arvan, et on vajalik, eks see ongi see, et ma ei tunne ennast nagu võõrkeha või keegi mind ei oota või ei taha siin, kellelgi pole minu jaoks aega”*. Leiti ka, et inimesed tunnevad ennast turvalisemalt, kui neile öeldakse kuidas peab toimima ja nad kohanevad kiiremini *“Tal endal läheb ka asjade tegemine ja selles struktuuris orienteerumine ja inimestega suhtlemine ka, et kellega mis asju ajada, kiiremini”*.

Sisseelamisprogramm peaks kindlasti sisaldama EKA struktuuri tutvustamist, kes millega tegeleb ja mis küsimustes tema poole saab pöörduda. Oluliseks peeti ka seda, et inimeste

nimede juures oleks ka nende pildid *“Kindlasti maja, kommete, struktuuri tutvustamist ja oluliste inimeste tutvustamist ja just nimelt, et tal on nimi ja pilt, mitte ainult nimi ja ei tea, missugune see inimene välja näeb”*. Vajalik oleks ka üldine organisatsiooni toimimist kirjeldav dokument, kus on kirjas, mida mingitel juhtudel tegema peab või kelle poole pöörduma peab *“Kasvõi see kui kusagil läheb aken katki, et mida siis teha, mitte otseselt minu tööülesandeid puudutav, pigem siuke hea tava, kuidas teiste osakondadega suhtlema peaks”*. Veel leiti, et uued inimesed võiksid käia ka erinevates osakondades, et nad näeksid, mis maja erinevates üksustes toimub ja osakonnad saaksid ka uute töötajatega tutvuda *“...sul on iga kuu mingi osakonnaga väike kokkusaamine ja see oleks majas ka üldiselt hea, et uued töötajad, kes tulevad käivadki osakonnad läbi, et need ka näevad, mis inimene ja millega tegeleb”*. See on ka vajalik, kuna EKA osakonnad on hetkel linna peal erinevates kohtades *“Kuna me asume igal pool laiali erinevates kohtades siis on selle järgi vajadus”*.

3 ARUTELU JA JÄRELDUSED

Uute töötajate kohanemine EKA-s toimub väga erinevalt. Palju oleneb sellest, millisesse osakonda uus töötaja satub ja kellest saab tema otsene juht. Juhid on tavaliselt erialaselt silmapaistvad isikud, kelle töökohustused ja ülesanded on jagunenud väga erinevalt. Paljud juhid peavad lisaks osakonna juhtimisele ka loenguid ja stuudiume ning üritavad selle kõige kõrval tegeleda ka veel oma loomingulise tööga. See tähendab, et juhid on tihti ülekoormatud ja ei jõua alati tegeleda uute töötajatega.

Juhtide toetus. Teooria kohaselt on juhtide toetus kohanemise juures väga oluline, see aitab vähendada uue töötaja ebakindlust ja pakub emotsionaalset tuge. Oluline on anda selgeid tööülesandeid ja konkreetset tagasisidet. Käesoleva magistr töö tulemused näitavad, et töötaja esimestel päevadel üritavad EKA juhid kohal olla, aga ei pea seda alati võimalikuks. Paljud juhid eeldavad, et uus töötaja on piisavalt nutikas ja on kuskilt juba kõik vajaliku informatsiooni kätte saanud ja ei näe enda rolli olulisust kohanemise protsessis. Juhid arvavad, et uued töötajad kohanevad hästi, aga tegelikult nad seda ei kontrolli ja ei tea. Pigem ollakse seda meelt, et kui uus töötaja midagi ei tea, siis tuleb küsida. Selle asemel, et ise uurida aegajalt kuidas neil läheb ja kas nad vajavad abi. Vastajad, kes saavad aru, mida juht neilt ootab, töötaksid parema meelega terve oma karjääri EKA-s ($r=0.76$). See näitab juhi selgete ootuste ja sihtide edastamise vajalikkust uutele töötajatele. Siinkohal aitaks, kui juht kohe alguses koos töötajaga seaks arengueesmärgid ja selgitaks uuele töötajale mida temalt oodatakse, milline on tema positsioon ja millised on organisatsiooni sihid. Eesmärgid tuleks aja möödudes jälle üle vaadata ja anda hinnang, mis on vahepeal saavutatud ja mis vajaks veel täiendamist. Intervjuudest ilmnes ka, et kogu kohanemise probleemi püstitus on juhtidele võõras, nad ei ole väga kursis, mis see sisseelamine on ja miks see oluline on. Nad ei ole teadlikud, mis on täpselt nende ülesanded ja mis on võimalikud takistused uue töötaja kohanemisel ning ei oska neile tähelepanu juhtida. Käesoleva magistr töö autori arvates oleks siinkohal abi lühikestest koolitustest või infotundidest juhtidele, mis selgitaksid, mis on sisseelamine, miks see oluline on ja milline on juhi roll kohanemise toetamisel.

Organisatsiooni toimimine. Teooriast tuli välja, et organisatsiooni poliitikast, eesmärkidest ja väärtustest teadlik olemine ning organisatsiooni “keele” omandamine on olulised indikaatorid töötaja kohanemisel ja on seotud pühendumise, rahulolu ja

organisatsiooni jäämise sooviga. Tuleks tutvustada, kus töötaja struktuuris asub ja kuidas tema töö aitab kaasa organisatsiooni missioonile. Teavitustööga peaks tegelema terve organisatsioon. Uusi töötajaid tuleb kohe alguses kaasata ka organisatsiooni kultuuri ja traditsioonilistele üritustele, mis annab neile võimaluse õppida tundma töökaaslast ja väljaspool tööaega ja sulanduda meeskonda. Küsitluse tulemustest aga selgus, et vastajad ei ole kursis organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega ning ei tunne organisatsiooni struktuuri. Seda tuleks kindlasti parandada, kui töötajad teavad, mille nimel nad töötavad, on nad rohkem rahulolevamad ja töö on nende jaoks suurem tähendus. Organisatsiooni struktuuri tundmine on oluline selleks, et teada, millised on hierarhilised suhted ja kelle poole mingite küsimustega tuleb pöörduda. See annab ka ülevaate, kuidas osakonnad on jaotunud ja kes millega tegeleb. Kõige selle teadmine aitab tõsta töötaja teadlikkust ja sellest tulenevalt ka enesekindlust. Struktuuri kirjeldamise ja organisatsiooni toimimise dokumendi vajalikkust mainiti ka mitmel korral intervjuudes. Tutvustada tuleks rohkem organisatsiooni kui tervikut, selle eesmärgi, sihte jmt. Tulemustest selgus ka, et vastajad ei tunne, et neid kaastakse piisavalt ühistele koosviibimistele. Kaasamine on oluline selleks, et tekiks ühtsuse tunne, mis soodustab organisatsioonikultuuri sisseelamist ja koos töötamist.

Sisseelamist soodustavad tegevused. Teine osa küsitlusest koosnes vastavalt teooriale koostatud sisseelamist soodustavate meetmete loetelust ja uuris, millised neist on vastajate meelest toimunud. Suurem osa vastajatest tundis, et neid tutvustati uutele töökaaslastele, nende töölaud oli valmis ja nad said oma juhiga esimesel päeval vestelda. Parandamist vajaks uutele töötajatele tervituskirja saatmine, esimese päeva plaani koostamine ja EKA hoonete tutvustamine. Viis vastajat leidsid ka, et on tundnud puudust mentorist, mis on piisav arv, et kaaluda selle võimaluse pakkumist. Kokkuvõtvalt, kõik peale ühe vastaja arvasid, et nad on hästi sisseelanud EKA-sse.

Organisatsiooniline pühendumine. Teooria järgi on pühendumine organisatsiooni oluline märk edukast kohanemisest ja seotud oluliste faktoritega, nagu organisatsiooni jäämise soov, absenteism ja tulemuslikkus. Küsitluse tulemustest selgus, et pühendumise tulemused olid madalamad võrreldes sotsialiseerumise ja töörahulolu näitajatega. Palju valiti vastusevarianti “ei oska öelda” (N=71), mis võib tuleneda sellest, et vastajad ei ole pühendunud ja ei taha vastata või lihtsalt ei taha vastata, mis on ka omaette näitaja. Pühendumise näitajad võivad olla madalad ka sellepärast, et inimesed ei ole hästi

organisatsiooni kohanenud. See võib omakorda tulla sellest, et nad ei ole aru saanud organisatsiooni toimimisest ja ei tunne ennast kaasatud. Kohanemise tulemustest oleneb edaspidine pühendumuse kujunemine. Teooria järgi sai kinnitatud ka seos tööülesannete omandamise ja organisatsiooni jäämise soovi vahel. Mida rohkem on töötajatel informatsiooni oma töö ja organisatsiooni kohta, seda rohkem aitab see kaasa emotsionaalse pühendumise tekkele. Pühendumise näitajaid tuleb kindlasti parandada, sest pühendunud töötajad panustavad rohkem, on tulemuslikumad ja üritavad endast alati parimat anda.

Tööraahulolu kujunemiseks on teooria järgi oluline katta tööraahulolu tegurid, nagu selge kommunikatsioon, head suhted juhtide ja kolleegidega, arenguvõimalused, regulaarne tagasiside jpm. Küsitluse tulemused näitavad, et tööraahulolu näitajad EKA uute töötajate seas on kõrged. Vastajad leiavad, et on oma tööga rahul ($M=4,11$) ja töö suhtes ka hästi meelestatud ($M=4,17$). Siin võib tõmmata paralleele uurimusega, kus selgus, et avaliku sektori töötajad on rohkem rahul oma tööga võrreldes erasektori töötajatega, kuna neil on suurem kindlustunne töö püsima jäämisest. Nad naudivad oma töö tegemist ja ükski vastajatest ei nõustunud, et tema töö on ebameeldiv. Staaži poolest on tööga kõige rohkem rahul vastajad, kes on EKA-s olnud kuni viis kuud, vastustest näeb, et organisatsiooni sisenedes on vastajad oma töö suhtes hästi meelestatud ja rahul, aga peale viiendat kuud tööraahulolu natuke langeb. See võib tuleneda sellest, et töö ei vasta ootustele või siis vastajad tunnevad, et ei saa enam piisavalt tähelepanu. Selle parandamiseks on oluline realistlik töökirjeldus, konkreetne juhtimine, töötaja jälgimine ja tagasiside andmine terve esimese aasta jooksul. Tööraahulolu on suurem vastajatel, kes saavad aru oma tööülesannetest ja oskavad neid täita ($r=0,53$). Uute töötajate rolliselgusel on suur osa tööraahulolu kujunemisel.

Soovitused. Juhtide soovitus uutele töötajatele on, et nad võiksid tutvuda EKA-ga juba enne tööle asumist. Uurida, mis organisatsiooniga on tegu ja milliseid erialasid on võimalik õppida. Võiksid ka vaadata kodulehte ja lugeda kajastusi meedias. Selleks, et uued töötajad saaksid organisatsiooni kohta juba varem uurida, tuleks neile saata infomaterjal ja soovitused, millise infoga ennast kurssi peaks viima. Ühtlasi võiks inimestele juba saata tutvumiseks, nii töölepingu, ametijuhendi, kui ka EKA-t tutvustavad materjalid, et tööle tulles saaks töötaja küsida juba väga konkreetseid küsimusi, mis tekitasid segadust või jäid arusaamatuks. Juhid pidasid oluliseks ka töötajate

organisatsiooni ellu kaasamist ja neile väga konkreetsete ülesannete andmist. Konkreetse juhtimisega teab uus töötaja, mida ta peab tegema ja mida temalt oodatakse. Tunneb ennast sellevõrra turvalisemalt ja see aitab kaasa kohanemisele. Enda jaoks pidasid juhid vajalikuks kontrollnimekirja tegevustest, mida oleks vaja teha uue töötaja tööle tulemisel.

Töötajate soovitud sisseelamisprogrammi jaoks tuli välja, et kõige rohkem tahetakse teada, mis toimub erinevates akadeemilistest osakondades. Kuna EKA hooned on praegu linna peal laiali, siis ei puututa teiste osakondade inimestega kokku ja seega ka ei teata, millega keegi täpselt tegeleb. Osakondade külastamine peaks andma uuele töötajale võimaluse tutvuda töökaaslastega ja näha, kus ning millega nad tegelevad. See on ka võimalus osakondades tutvuda uute inimestega, mida pidasid oluliseks ka juhid. Töötajad arvasid ka, et korraldada võiks infopäevi, kus räägitakse EKA ajaloost ja juhtimisest. Tutvustatakse erinevate üksuste juhte, kes räägivad oma osakondade tööst ning uued töötajad saaksid omavahel suhelda ja kogemusi vahetada. Ühtlasi peeti vajalikuks ka infomaterjalide koostamist, kus oleks kirjas esmane oluline info organisatsiooni ja selle toimimise kohta. Nimetati ka mentorlusprogrammi vajadust.

3.1 Organisatsiooni kohanemist toetavate meetmete pakett

Lähtuvalt teooriast ja uurimuste tulemustest on käesoleva magistr töö autor koostanud meetmete paketi, mis aitab EKA tugistruktuuri uutel töötajatel paremini organisatsiooni kohaneda. Paketti kuuluvad “Organisatsiooni sisenemise teejuht” koos EKA struktuuriga, “Uute töötajate kohanemise toetamine”, “Uute töötajate esimese aasta tegevuskava” ja infopäeva programm.

Teejuhises on uutele töötajatele välja toodud esmane oluline informatsioon organisatsiooni ja selle toimimise kohta koos viidetega, kust leida täpsustavat teavet. Teejuht on hetkel veel toorikuna, sellele tehakse EKA kujundajate poolt kujundus ja see esitatakse nii digitaalselt, kui ka paberkandjal mugava voldikuna. Teejuhi sisu leiab lisast 3. Teejuhile lisatakse EKA struktuur, kus on esitatud kõikide töötajate nimi ja jagunemine osakonniti. Paberkandjal hakkab olema struktuuriüksuse juures ainult nimi ja ametipositsioon. Kodulehel digitaalses versioonis hakkab avanema iga inimese nime peale vajutades tema pilt ja lühikirjeldus, millega ta EKA-s tegeleb ning tema kontaktid. Kõikidest uutest

töötajatest tehakse esimesel päeval korralik pilt, et selle saaks kohe juurde lisada. Struktuuri sisu on lisas 7.

“Uute töötajate kohanemise toetamise” dokumendis selgitatakse juhtidele sisseelamise ja kohanemise olulisust ning seletatakse pikemalt lahti tegevuskavas olevad tegevused. “Uute töötajate esimese aasta tegevuskava” on kontrollnimekiri konkreetsetest tegevustest, mida tuleb teha uue töötaja esimesel aastal koos vastutajatega. Dokumendid leiab lisast 4 ja 5.

K.o. magistr töö autor teeb ettepaneku vähemalt kaks korda aastas (septembris ja veebruaris, kui organisatsiooniga liitub kõige enam uusi liikmeid) korraldada infopäevi uutele töötajatele. Infopäeva hommikul on uutel töötajatel võimalus osaledes käelises töötoas. Töötube hakkavad korraldama erinevad teaduskonnad, mis annab võimaluse näha, millega EKA tudengid tegelevad. Peale töötuba kohtutakse erinevate üksuste juhtidega, kes teevad lühikesed EKA-t tutvustavad ettekanded. Omavahel tutvumiseks ja vestlemiseks on kavas ka ühine lõuna. Töötajate tähelepanu haaramiseks on peale ettekandeid planeeritud EKA teemaline viktoriin gruppides, et arendada meeskonnatööd ja võita ühiselt EKA meeneid. Päeva lõpetab EKA hooneid tutvustav tuur. K.o. programm kooskõlastatakse EKA juhtkonnaga ning seetõttu pole tegemist nõ. lõpliku programmi, vaid pigem näidisprogrammiga, mille leiab lisast 6.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on, kuidas muuta uute töötajate kohanemine organisatsiooniga ja oma tööga võimalikult sujuvaks ja tulemuslikuks. Lähtuvalt uurimisprobleemist, seati tööle eesmärgiks töötada välja organisatsioonis kohanemist toetavate meetmete pakett. Eemärgi saavutamiseks püstitati uurimisülesanded, millele otsiti läbi teooria ja empiirilise uurimuse vastuseid.

Teoreetilises osas käsitleti uue töötaja organisatsiooni sisenemise ja sotsialiseerumise temaatikat, sh protsesse, mis tuleb läbida edukaks sisseelamiseks ja organisatsiooniliseks kohanemiseks. Organisatsiooni sisenemine on töötaja jaoks pingeline aeg. Tulemuslikul kohanemisel on oluline organisatsioonipoolne toetus. Organisatsiooniliikmete sotsiaalne toetus aitab vähendada ebakindlust ja tekitab turvalise keskkonna, mis aitab kaasa uue töötaja sotsialiseerumisele. Läbi sotsialiseerumise õpivad uued töötajad tundma ja järgima organisatsiooni tavasid. Organisatsiooni sisseelamine aitab kiiresti ja sujuvalt kohaneda tööalaste ja sotsiaalsete aspektidega. Edukal sisseelamisel on oluline enesekindluse tõus, rolliselgus, sotsiaalne integratsioon ja organisatsioonikultuuri tundma õppimine ning sellega sobitumine. Organisatsiooni sisenemisel on väga oluline ka positiivse esmamulje loomine, mida ei saa enam hiljem muuta. Töötajad teevad oma otsuse, kas organisatsiooni jääda esimese poole aasta jooksul, põhinedes sellele, kuidas nad ennast seal tunnevad. Selleks, et töötajaid paremini organisatsioonis vastu võtta ja nad kiiremini kohaneksid kasutavad organisatsioonid orientatsiooni- ja sisseelamisprogramme. Nende eesmärk on tõsta teadlikkust organisatsiooni eesmärkidest ja väärtustest ning toetada töötaja integratsiooni organisatsiooni ellu.

Töö empiirilises osas uuriti, millised toetusmeetmed on kasutusel Eesti Kunstiakadeemias uue töötaja organisatsiooni sisenemisel ja kuidas uus töötaja organisatsioonis kohaneb. Küsitluse tulemustest selgus, et vastajad on hästi kohanenud oma töörolliga, teavad millistest ülesannetest töö koosneb ja kuidas neid ülesandeid täita, oskavad kasutada töövahendeid ja tunnevad vajalikke dokumente. Mõneti vähem ollakse kursis töögrupi toimimisega. Parandamist vajab organisatsiooni kui terviku tutvustamine. Oluliselt vähem ollakse kursis EKA eesmärkide, ajaloo ja organisatsiooni toimimisega. Sisseelamist toetavate meetmete puhul vajaksid täiendamist enne tööle asumist informatsiooni saatmine ja esimese päeva logistika ning EKA hoonete tutvustamine.

Organisatsioonilise pühendumuse näitajad olid madalad ja vajavad kindlasti parandamist. Tööraahulolu näitajad olid keskmisest kõrgemad, vastajad on üldiselt oma tööga rahul ja töö suhtes hästi meelestatud. Juhtide intervjuudest tuli välja, et kogu kohanemise teema probleemipüstitus on nende jaoks võõras, nad ei ole mõelnud, et töötaja vajab kohanemisel toetust ja kui on mõelnud, siis ei ole osanud seda pakkuda. Nad eeldavad, et töötajad on piisavalt osavad ja saavad ise hakkama või kui on probleeme või küsimusi, siis tulevad ise abi küsima.

Kohanemist toetavate soovitude juures pidasid juhid oluliseks, et uued töötajad tutvuksid juba enne tööleasumist EKA-ga, et nad teaksid kuhu nad tulevad. Olulisel kohal on ka EKA struktuuri ja organisatsiooni toimimise selgitamine ja uute töötajate kaasamine. Töötajad pidasid vajalikuks tutvuda EKA erinevate üksuste ja nende tegevustega. Soovi avaldati ka infopäevaks, kus räägitakse rohkem EKA ajaloost, hetke tegevustest ja tuleviku sihtidest. Puudust tunti ka organisatsiooni tutvustavatest infomaterjalidest ja mentori võimalusest.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks koostas autor vastavalt teooriale ja uurimuse tulemustele organisatsiooni kohanemist toetavate meetmete paketi. “Organisatsiooni sisenemise teejuht” sisaldab esimest olulist informatsiooni, mis on vajalik uutele töötajatele. Teejuhile lisatakse EKA struktuur, kus on esitatud kõikide töötajate nimi ja jagunemine osakonniti, mida saavad kasutada ka teised organisatsiooni liikmed. Juhtide jaoks koostati abimaterjalid “Uute töötajate kohanemise toetamine” ja “Uute töötajate esimese aasta tegevuskava”. Lisaks pandi kokku kaks korda aastas toimuma hakkavate infopäevade näidisprogramm.

Antud magistritöö tulemusi on võimalik kasutada ka teiste organisatsioonide kohanemise käsitlemiseks ja parendamiseks. Kohanemist toetavate meetmete paketti tuleks muuta oma organisatsiooni vajaduste järgi.

Edasised uurimissuunad: organisatsioonilisi meetmeid uute töötajate kohanemise toetamisel on võimalik edasi uurida peale uue töötaja kohanemist toetava meetmete paketi rakendamist. Näiteks aasta möödudes tuleks läbi viia uus uurimus, et vaadata, kas sotsialiseerumise, pühendumuse ja tööraahulolu näitajad on muutunud. Vastavalt töötajate tagasisidele tuleks paketti sisse viia muudatused.

RESUME

The aim of the current thesis is to conduct a research about finding out how it is possible to create a comfortable surrounding and a well-managed adjustment system for the newcomers so that they could be employees at their best and become as productive as one can in an organization. The analysis of the data originating from this research will be used to develop a collection of methods which could be used by organization leaders, managers and employers for a better welcoming and adjustment aimed for new staff members in the future.

There are two different parts of analyzing this subject, theoretical and empirical. The theoretical part covers the entry and socialization of the newcomer. Also the required steps of joining the organization and adjusting to the surroundings are included. When moving to a different environment, people might sometimes feel unwelcomed, anxious, uncomfortable etc. This is the time that is fundamental for a newcomer because the first impression will determine how he or she will continue feeling in that particular organization and will be treated further on. At this point it is extremely important for the organization itself to show effort in helping the newcomer to find his or hers place safely and socialize in a proper manner. When following a few simple rules like this, it is possible for the newcomer to adjust to the traditions and ways of the organization. Hence the newcomer could gain self-confidence and concentrate more on the assigned tasks and show better performance in general. It is common for people to decide, whether they want to continue working in the organization or not, during the first six months. During this period, organizations use various adjustment and socialization programs to increase the newcomers' interest in the values and goals of the organization.

The empirical study is based on a survey, which shows results of methods used to support newcomer adjustment and organizational socialization in the Estonian Academy of Art. Combinations of qualitative and quantitative approaches of research were used during the compilation of the current thesis. The administrative staff was asked to fill a quantitative form, inquiring information about their own adjustment to the organization and suggestions to improve it. The qualitative study consisted of interviews with deans of faculties and with the head of academic affairs. The results of the survey were quite pleasant: the surveyees were well informed of their assignments and whereabouts of inventory and knew who to turn to in case of work-related issues. On the contrary, the

questioned were not thoroughly sure of the purpose of neither their workgroup nor sensing the organization as a whole. They were not so well informed about the general history or the perspective of the organization, nor the functioning of it. When it comes to methods of introducing the organization to newcomers, there are some improvements to be made in explaining of the structure of facilities and general information about logistics. The results also displayed a lack of commitment. On the other hand, overall work-satisfaction ranged above average and people were generally positive about their jobs. The most surprising was to see that the heads of the organization were uninformed of any kind of organizational support needed to help newcomers socialize and if they were, they did not know how to contribute. It almost seemed to be common sense for the newcomers to manage by themselves and ask for help if needed. Within the recommendations made by the heads of the organization, exploring information about the organization before applying for a job seemed to be an efficient way to help realize where they are actually headed. As well, it is important to explain how the organization functions and staff are recruited. Also, it was mentioned that there should be more events about the history of the Estonian Academy of Art and possibilities of mentoring.

According to the theory and results of the study, the author constructed a set of methods to support organizational adjustment of newcomers to fulfill the goal of this thesis. The toolkit for new employees includes indispensable information about the first steps they should take when entering a new organization and swapping environments. The toolkit will also be issued with the hierarchical structure of the Estonian Academy of Arts, including all the staff members divided by departments, which might be useful for other employees as well. For the heads of the organization, a step-by-step instruction was compiled and in addition, a program of organization-related informative events which will be held twice a year.

The results of the current thesis are available for other organizations to use to improve their newcomer adjustment analyzing and process. The set of adjustment support methods should be personalized according to the organization.

After applying the methods of supporting adjustment in an organization it is possible to extend the research. For example conducting a survey the year after to determine if the socialization, commitment and overall satisfactory have indeed improved. Then based on the employees' feedback, changes can be made in the program.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Aberdeen Group. (2008). *All Aboard: Effective Onboarding Techniques and Strategies*. Boston.
- Aberdeen Group. (2014). *Welcome to the 21st Century, Onboarding!* Aberdeen Group.
- Afsanepurak, S. A., Hossini, R., Seyfari, M. K., & Nasab, Z. M. (2012). The Relationship between Organizational Socialization and Organizational Commitment in Physical Education Departments `Employees in Mazandaran-Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* , 2 (1), 187-195.
- Allen. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management* , 32 (2), 237-256.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior* , 34 (3), 350-369.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* , 63 (1), 1-18.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology* , 81 (2), 199-214.
- Ashford, S., & Nurmohamed, S. (2012). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press.
- Balaji, S., & Ramya, G. (2012). A Study on onboarding process in Sify Technologies, Chennai. *A Journal of Multidisciplinary Research* , 1 (4).
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. *Psychological Review* , 84 (2), 191-215.
- Bauer, & Erdogan, B. (2011). *APA Handbook of I/O Psychology* (Kd. III). Washington: APA Press.
- Bauer, T. N. (2013). *Onboarding: The Power of Connection*. SuccessFactors/SAP White Paper Series 1 of 3.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization. *Journal of Applied Psychology* , 83 (1), 72-83.

- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology* , 92 (3), 707-721.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management* , 16, 149-214.
- Bauer, T. (2011). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series.
- Booz Allen Hamilton. (2008). *Getting on Board: A Model for Integrating and Engaging New Employees*. New York: Booz Allen Hamilton.
- Buffet, M. A. (2008). Effective Onboarding: Building Confidence and Commitment in the First 90 Days. *Center for Competitive Management*. ETM Consulting Group.
- Cable, D., Gino, F., & Staats, B. (2015). The Powerful Way Onboarding Can Encourage Authenticity. *Harvard Business Review* .
- Chao G., T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: It's content and consequences. *Journal of Applied Psychology* , 79 (5), 730-743.
- Chao, G. T. (2012). *Organizational Socialization: Background, Basic, and a Blueprint for Adjustment at Work*. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology (vol. 1)*. New York: Oxford University Press.
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The Impact Of Expectations On Newcomer Performance In Teams As Mediated By Work Characteristics, Social Exchanges, And Empowerment. *Academy of Management* , 46 (5), 591-607.
- CV Keskus. (29. June 2015. a.). *Noored püsivad ühel ametikohal alla kahe aasta*. Kasutamise kuupäev: 20. November 2015. a., allikas CV Keskus: http://www.cvkeskus.ee/career.php?menu=2&lastmenu=1439&text_id=2014&career_style=
- Doepner-Hove, S. (2011). *Onboarding Toolkit for HR Managers*. Minnesota: University of Minnesota.
- Eesti Kunstiakadeemia. (2016). *Eesti Kunstiakadeemia arengukava aastateks 2016-2020*. Kasutamise kuupäev: 6. March 2016. a., allikas Eesti Kunstiakadeemia: <http://www.artun.ee/akadeemia/dokumendid-ja-aktid/>

- Feldmann, M. D., Arean, P. A., Marshall, S. J., Lovett, M., & O'Sullivan, P. (23. April 2010. a.). Does mentoring matter: results from a survey of faculty mentees at a large health sciences university. *Medical Education Online* , 15 (5063-DOI).
- Fisher, C. D. (1986). Organizational Socialization: An Integrative View. *Research in Personnel and Human Resources Management* , 4, 101-145.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management* , 14 (1), 28-54.
- Graybill, J. O., Hudson Carpenter, M. T., Offord Jr, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries". *Library Management* , 34 (3), 200-218.
- Hall, T. (24. April 2014. a.). *Orientation vs. Onboarding*. Kasutamise kuupäev: 25. February 2016. a., allikas Profiles International: <http://info.profilesinternational.com/profiles-employee-assessment-blog/bid/206006/Orientation-vs-Onboarding>
- Haueter, J. A., Hoff Macan, T., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior* , 63 (1), 20-39.
- Hillman, J. (2010). *Planning for Employee Onboarding: Finding Ways to Increase New Employee Success and Long-Term Retention*. Noel-Levitz, Inc.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. rmt: M. Eid, & R. Larsen, *The Science of Subjective Well-Being*. New York: Guilford Publications.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology* , 83 (1), 17-34.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, unerming, and newcomer socialization: Fitting in During the first 90 days. *Academy of Management Journal* , 56, 1104-1124.
- Khalid, S., Irshad, M. Z., & Mahmood, B. (2012). Job Satisfaction among Academic Staff: A Comparative Analysis between Public and Private Sector Universities of Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management* , 7 (1), 126-136.
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press.

- Klein, H. J., Fan, J., & Preacher, K. J. (2006). The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: A mediational approach. *Journal of Vocational Behavior* , 68, 96-115.
- Klein, H. J., Polin, P., & Sutton, K. L. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment* , 23 (3), 263-283.
- Klein, N., & Waver, H. (2000). The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires. *Personnel Psychology* , 53 (1), 47-66.
- Korte, R. F. (2007). *The Socialization of Newcomers into Organizations: Integrating Learning and Social Exchange Processes*. Indianapolis: N/A.
- Kraimer, M. L. (2007). Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review* , 7 (4), 425-447.
- Lavigna, B. (June 2009. a.). Getting Onboard: Integrating and Engaging New Employees. *Government Finance Review* .
- Lynn University Employee Services. (2011). *New Employee Onboarding Program*. Lynn University.
- Manzoor, M. (2011). Relationship of Organization Socialization with Organizational Commitment and Turnover Intention: Moderating role of Perceived Organizational Support. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* , 3 (8), 515-529.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review* , 16, 92-120.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* , 14 (2), 224-247.
- Perrot, S., Bauer, T. N., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B., & Liden, R. C. (2014). Organizational Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Group & Organization Management* , 39 (3), 247- 273.
- Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting New Hires Up to Speed Quickly. *MIT Sloan Management Review* , 47, lk 35-41.
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management* , 5 (1), 32-39.

- Simosi, M. (2010). The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment . *Journal of Managerial Psychology* , 25 (3), 301-327.
- Sims, D. M. (2011). *Creative onboarding programs: Tools for energizing your orientation program*. New York: McGraw-Hill.
- Sluss, D. M., & Thompson, B. S. (2012). Socializing the newcomer: The mediating role of leader–member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 119 (1), 114-125.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review* , 5 (6), 1k 32-35.
- Solinger, O. N., Bal, P. M., & Jansen, P. W. (2015). Bouncing Back from Psychological Contract Breach: How Commitment Recovers over Time. *Journal of Organizational Behavior* (37), 494- 514.
- Ting, Y. (1997). Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees. *Public Personnel Management* , 26 (3), 313- 334.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Iternative approaches to the employee–organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal* , 40 (5), 1089-1121.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior* , 209-264.
- Wanberg, C. (2012). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press.
- Wang, S., Noe, R. A., & Tomlinson, E. C. (2010). The Role of Mentor Trust and Prote'ge' Internal Locus of Control in Formal Mentoring Relationships. *Journal of Applied Psychology* , 95 (2), 358-367.
- York University. (2009). *New Manager Onboarding Guide*. York University.

LISA 1 Küsimustik

Hea kolleeg

Pöördun Sinu poole palvega osaleda minu magistritöö uuringus, mille eesmärk on välja selgitada, milline on olnud Sinu kohanemine Eesti Kunstiakadeemias. Küsimustik on anonüümne ja vastuseid kasutan üldistatult oma magistritöö koostamiseks Tallinna Tehnikaülikooli tööstuspsühholoogia instituudis. Sinu vastuste ja teoreetiliste allikate põhjal panen kokku omapoolse soovitusse sisseelamisprogrammist. Vastamiseks kulub umbes 20-30 minutit.

Olen Sulle tänulik!

Kätlin Pöder
56 502 158

Sotsialiseerumine

Palun anna oma hinnang järgmistele väidetele, kasutades alljärgnevat skaalat (juhin tähelepanu, et mõnel juhul on need eitavas kõneviisis):

- | | |
|---------------------|------------------|
| 1 = Üldse ei nõustu | 4 = Nõustun |
| 2 = Ei nõustu | 5 = Täiesti nõus |
| 3 = Ei oska öelda | |

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Ma tean EKA erinevaid osakondi ja nendes õpetatavaid erialasid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ma tunnen EKA ajalugu (millal asutati, erinevad hooned, viimased rektorid jmt) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Ma tean EKA struktuuri (kuidas osakonnad struktuuriliselt jaotuvad) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Ma mõistan EKA kui organisatsiooni toimimist (kes millega tegeleb ja kuidas erinevad osakonnad toimimisse panustavad) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5. Ma olen teadlik EKA eesmärkidest ja sihtidest | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Ma saan aru, kuidas minu töö aitab kaasa EKA eesmärkide täitmisel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Ma tean, kuidas käituda, et sobituda organisatsiooni väärtuste ja uskumustega | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Ma olen teadlik EKA üldistest eeskirjadest ja tavadest | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Ma mõistan EKA üldist juhtimisstiili (ülevalt- alla, osavõtlik vmt) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Ma olen teadlik oma osakonna eesmärkidest | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Ma saan aru meie ja teiste osakondade vahelisest suhtlusest | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Ma saan aru, mida meie osakonna juht meilt ootab | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Ma olen teadlik meie osakonna reeglitest, protseduuridest ja tavadest | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Ma mõistan neid kohustusi, ülesandeid ja projekte, mille jaoks mind palgati | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Ma oskan täita ülesandeid, millest mu töö koosneb | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Ma tean, millised tööülesanded on prioriteetsemad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Ma oskan kasutada oma töövahendeid (arvutiprogrammid, kontoritehnika, projektorid jmt.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Ma tean, kelle poole pöörduda, kui töövahenditega on probleeme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 19. Ma olen teadlik, kuidas käsitleda minu töö jaoks vajalikke dokumente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Ma tean, kes on EKA-s kõige mõjuvõimsamad isikud | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Ma saan aru, kes on kõige olulisemad inimesed selleks, et organisatsiooni töö saaks tehtud | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Ma ei ole üldiselt kaasatud töökaaslaste ühistelemisele | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Ma ei ole omandanud EKA erikeelt ja sõnavara | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Ma ei saa alati aru, mida EKA-s kasutatavad lühendid tähendavad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Sisseelamine

Palun vali sobiv vastus ja soovi korral täpsusta

25. Mulle saadeti tervituskiri ja juhised esimese tööpäeva kohta

Jah Ei Muu (täpsusta):

26. Mulle tehti EKA erinevaid hooneid tutvustav ringkäik

Jah Ei Muu (täpsusta):

27. Mind tutvustati uutele töökaaslastele

Jah Ei Muu (täpsusta):

28. Minu tööpind ja töövahendid olid olemas esimesel päeval

Jah Ei Muu (täpsusta):

29. Ma sain omale toimiva uksekaardi ja võtmed esimesel päeval

Jah Ei Muu (täpsusta):

30. Mul oli vestlus otsese juhiga esimesel päeval

Jah Ei Muu (täpsusta):

31. Ma olen saanud EKA-s töötamise ajal piisavalt tagasisidet oma tööle

Jah Ei Muu (täpsusta):

32. Mul on kehtiv tööleping alates esimesest tööpäevast

Jah Ei Muu (täpsusta):

33. Mul oli toimiv emaili aadress ja ligipääs vajaminevatele andmebaasidele esimesel päeval

Jah Ei Muu (täpsusta):

34. Ma arvan, et olen hästi sisseelanud EKA-sse

Jah Ei Muu (täpsusta):

35. Ma olen tundnud puudust mentorist või juhendajast

Jah Ei Muu (täpsusta):

Pühendumine

Palun anna oma hinnang järgmistele väidetele, kasutades alljärgnevat skaalat:

1 = Üldse ei nõustu

4 = Nõustun

2 = Ei nõustu

5 = Täiesti nõus

3 = Ei oska öelda

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 36. Ma oleksin õnnelik, kui saaksin terve oma karjääri aja EKA-s töötada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Mulle meeldib EKA teemal arutleda ka väljaspool akadeemiat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Ma arvan, et olen võimeline kiinduma ükskõik millisesse teise organisatsiooni, nagu kiindusin EKA-sse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Ma ei tunne ennast EKA-s koduselt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Ma ei tunne, et oleksin emotsionaalselt pühendunud EKA-le | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. EKA-l on minu jaoks isiklik tähendus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Ma ei tunne tugevat kuuluvustunnet EKA-s | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Ma ei kardaks EKA-st ära tulla ka siis, kui uut tööd pole ootamas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Mul oleks EKA-st praegu väga raske lahkuda, isegi kui ma tahaks seda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Hetkel EKA-st lahkumine tekitaks minu elus liiga palju segadust | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. EKA-s töötamine on hetkel minu jaoks nii soov, kui vajadus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 47. Ma tunnen, et mul on liiga vähe võimalusi EKA-st lahkumiseks | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Peamine põhjus, miks ma jätkan EKAs töötamist, on see, et lahkumine põhjustaks palju isiklikke ohverdusi, teistes organisatsioonides ei pruugi neid hüvesid olla, mis mul siin on | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. Ma arvan, et inimesed vahetavad tänapäeval liiga tihti töökohti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Ma ei arva, et inimene peab alati olema lojaalne ühele organisatsioonile | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. Organisatsioonide vahetamine ei tundu mulle eriti ebaetiline | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. Üks peamisi põhjusi, miks ma EKA-s jätkuvalt töötan, on see, et usun, et lojaalsus on oluline ja selle tõttu tunnen, et mul on kohustus siia jääda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. Oleks parem, kui inimesed püsiksid ühes organisatsioonis terve oma karjääri aja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Töörahalolu

Palun anna oma hinnang järgmistele väidetele, kasutades alljärgnevat skaalat:

1 = Üldse ei nõustu

4 = Nõustun

2 = Ei nõustu

5 = Täiesti nõus

3 = Ei oska öelda

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 54. Üldiselt olen oma tööga rahul | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. Enamasti olen oma töö suhtes hästi meelestatud | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

56. Tööpäevad tunduvad mulle pikad ja üksluised 1 2 3 4 5
57. Naudin väga oma töö tegemist 1 2 3 4 5
58. Pean oma tööd pigem ebameeldivaks 1 2 3 4 5

Taustandmed

59. Vanus: 60. Sugu: 61. Staaž EKA-s:
- 18- 30 Naine 1- 5 kuud
- 31- 40 Mees 6- 12 kuud
- 41- 50 13- 18 kuud
- 51-

62. Kas soovid veel midagi lisada?

.....

.....

63. Kas Sul on soovitusi või ettepanekuid EKA-le seoses uue töötaja kohanemise või sisseelamisprogrammiga?

.....

.....

Aitäh!

Intervjuu juhiga

Sotsialiseerumine

- Kas osaled ka ise värbamisintervjuudel?
- Kumb on prioriteetsem, kas valmis oskustega töötaja või “puhas leht”, kes on motiveeritud õppima?
- Kas Sinu jaoks on oluline uue töötajaga ise kohtuda või usaldada personaliosakonna/kaastöötajate valikut?
- Kas uus töötaja vajab alguses toetust?
- Kas ja mida Sa teed, et uus töötaja tunneks ennast esimesel päeval teretulnuna?
- Kas võtad oma uue töötajaga enne tema tööle saabumist ise ühendust?
- Kas oled uue töötaja esimesel päeval alati olemas?
- Kas tutvustad ise uut töötajat kolleegidele?
- Kas uued töötajad sotsialiseeruvad kergesti?

Sisseelamine

- Kas Sa arutad uue töötajaga tema tööalaseid eesmärke ja teete isikliku arenguplaani? Millal?
- Kas õpetad ise uusi töötajaid välja või nad õpivad pigem kaaskolleegidelt? Kas mentorist oleks uuele töötajale kasu?
- Kas uutele töötajatele peaksid olema individuaalsed koolitused või pigem grupiviisilised
- Kui tihti te arutate uue töötajaga esimese aasta jooksul kuidas tal läinud on, kui tulemuslik ta on, annate tagasisidet, mida saaks paremini teha ja kuidas muuta?
- Millise infoga võiksid uued töötajad tutvuda juba enne tööle asumist?
- Mida on Sinult uued töötajad kõige rohkem küsinud, mis info saaks koondada?
- Keskmiselt, kui kiiresti uued töötajad töö selgeks saavad? Kui kiiresti on nad produktiivsed? Mis aitaks kiirendada seda protsessi?
- Kas tunned vajadust nimekirja järgi, kus oleks välja toodud tegevused, mida oleks vaja teha uue töötaja tulekul nõ meelespea? Kas kasutaksid seda, kui see oleks olemas?
- Kas sisseelamisprogramm oleks vajalik?
- Kas on soovitusi, mida peaks sisseelamisprogramm sisaldama?

ORGANISATSIOONI SISENEMISE TEEJUHT

Hea kolleeg!

Meil on hea meel, et oled ühinenud Eesti Kunstiakadeemia loomingulise kollektiiviga. Käesolev teejuht on mõeldud selleks, et anda Sulle esimene kiire ülevaade meie organisatsioonist ja selle toimimisest ning kust leida täpsustavat informatsiooni vajaminevate teemade kohta.

Organisatsioon

Eesti Kunstiakadeemia põhitegevuseks on õppetöö läbiviimine, me tegutseme Eesti Vabariigi põhiseaduse, ülikooliseaduse, teiste õigusaktide ja oma põhikirja alusel.

Meie missiooniks on olla Eesti peamine kunsti-, disaini-, arhitektuuri-, kunstiteaduse-, muinsuskaitse- ja kunstihariduse professionaalide koolitaja ning arendaja, visuaalkultuuri edendaja ja tutvustaja, Eesti ühiskonna oluline edasiviija.

Meie põhiliseks eesmärgiks on võimaldada integreeritud õppe-, loome-, teadus-, ja arendustegevusel põhinevat kaasaegset kõrgharidust ning edendada õppe-, loome-, teadus- ja arendustööd. Vt täpsemalt EKA põhikirjast.

Meie põhiväärtused on loovus, isikupära, professionaalsus, kriitiline mõtlemine ja avatus. Vt täpsemalt EKA arengukava.

Akadeemiat juhib rektor, kes kannab vastutust ülikooli üldseisundi ja arengu ning rahaliste vahendite kasutamise eest. Operatiivseks juhtimiseks on ta moodustanud valitsuse, kelle seisukohad on soovituslikud rektorile ja nõukogule. Nõukogu on kõrgeim kollegiaalne otsustuskogu, kes kehtestab akadeemia arengukavad, uued õppekavad, üldised õppetööd puudutavad eeskirjad jpm. Ühiskonda ja ülikooli seob kuratoorium, kelle liikmed nimetab Vabariigi Valitsus. Kuratoorium teeb haridusministrile ja ülikooli nõukogule ülikooli arengut puudutavates küsimustes ettepanekuid. Vt täpsemalt EKA koduleht/juhtimine

Põhikirja leiad **siit**.

Arengukava leiad **siit**.

Ülikooli seaduse leiad **siit**.

Kodulehekülje leiad **siit**.

Sümboolika

EKA logol on tõrvikut kandev noormees mütoloogilisel valgel võluhobusel Pegasos. Lipu värvid on lilla ja oranž ning lipul olev kiri on “Kunst on töö hing”. Ametlik kirjastiil on vilistlase loodud “Adam”. Vt täpsemalt logod ja sümboolika **siit**.

Töötamine

Akadeemia liikmed on akadeemia töötajad ja üliõpilased ning teised õigusaktides ja akadeemia põhikirjas nimetatud isikud. Akadeemia struktuur jaguneb akadeemiliseks ning tugistruktuuriks. Tugistruktuuri töötajad tegutsevad põhimääruste alusel ja nende töösuhteid reguleeritakse vastavalt tööseadusele. Vt EKA struktuuri manusest.

Tööle asudes sõlmitakse kõigi tugistruktuuri töötajatega tööleping ja töölepingu sõlmimisega kirjutatakse alla ka ametijuhendile. Tööd korraldab vahetu juht ja igapäevast tööd puudutavad korraldused antakse suuliselt. Töö aeg on 40 tundi nädalas, tööpäev algab kell 9.00 ja lõpeb kell 17.30, kui tööleping ei sätesta teisiti. Lõunaaeg on 30 minutit. Uusaastale, Eesti Vabariigi aastapäevale, võidupühale ja jõululaupäevale eelneval tööpäeval lõpeb tööpäev kell 14.00.

Kui oled sunnitud töölt puuduma haiguse vm põhjuse pärast, siis anna sellest esimesel võimalusel teada oma otsesele juhile.

Töötasu makstakse ükskord kuus, jooksva kuu viimasel tööpäeval, töötasu kantakse töötaja poolt esitatud pangakontole.

Põhipuhkus on 35 kalendripäeva aastas, lisaks on kollektiivne talvepuhkus 27.12- 31.12.

EKA töökorra leiad **siit**.

Akadeemia infosüsteemid

Ametlikus tööalaseks suhtluseks moodustatakse kõikidele akadeemia töötajatele kasutajakonto infosüsteemide kasutamiseks ja e-posti aadress eesnimi.perekonnanimi@artun.ee, mis liidetakse töötaja jaoks vajalike postitusnimekirjadega ja on põhiliseks suhtlusvahendiks.

Dokumentide käsitlemiseks on kasutusel elektrooniline dokumendihaldussüsteem Webdesktop, mille leiad aadressilt www.dok.artun.ee. Seal saad luua, hallata ja

allkirjastada enda loodud dokumente ja ka Sinuga seotud dokumente. Läbi Webdesktopi käib ka näiteks lähetuskorralduste ja puhkuseavalduse esitamine. Info ja probleemide korral pöördu agne.laht@artun.ee

Õppetöö jaoks on kasutusel õppeinfosüsteem ÕIS, mille leiad www.ois.artun.ee. ÕISis on kõik õppetöölane informatsioon: tudengid, õppejõud, õppekavad, ained, tunniplaanid jpm. ÕISi kasutatakse ka ruumide broneerimiseks. Info olga.antriainen@artun.ee

Printimise jaoks on loodud Pilveprindi teenus, mida saab kasutada kõikides akadeemia hoonetes ID-kaardi või roheline ühistranspordi kaardiga. Pilveprindi aadress on print@artun.ee, täpsem informatsioon www.pilveprint.ee või mairon.lepik@artun.ee

Kõikidel töötajatel on ka töönumber kuhu saad vajadusel helistada, kontaktid leiad **siit**.

Hoonetesse sisenemiseks on kasutusel magnetkaardid, ligipääsu saamiseks võta ühendust soovitud hoone haldajaga ja palu enda kaardinumber süsteemi lisada. Küsimuste korral pöördu kaido.kruusamets@artun.ee

Eka hooned ja asukohad

Kuni uue õppehoone valmimiseni asetsevad EKA hooned järgnevalt

| | |
|-------------------------------------|--|
| Estonia pst 7/Teatriväljak 1 | Rektoraat Kantsleli Administratsioon Avatud akadeemia Disainiteaduskond Tugiüksused |
| Lembitu 12(10 ja 10b) | Vabade kunstide teaduskond |
| Suur-kloostri 11 | Sisearhitektuuri osakond Kunstikultuuri teaduskond |
| Pikk 20 | Arhitektuuriteaduskond |
| Raja tn 11 | Installatsioon ja skulptuur |
| Narva mnt 27 | Animatsioon |

Töötajate tunnustamise ning motiveerimise põhimõtted

EKA jaoks on oluline panustada töötajate arengusse, luues tingimused enesearendamiseks. Töötajatel on võimalus osaleda koolitustel, seminaridel, õpitubades jne. Enesetäiendamisega on võimalus tegeleda ka kunstide vallas külastades avalikke loenguid, näitusi jmt.

EKA jaoks on olulisel kohal ka töötajate ühistegevus ja traditsioonilised üritused nagu õppeaasta avapiknik, jõulupidu, õppeaasta pidulik lõpetamine, EKA sünnipäeva tähistamine, laste jõulupidu, töötajate sünnipäevade ja muude tähtpäevade tähistamine.

Töö- ja pereelu tasakaaluks võimaldatakse kuni kolm vaba päeva töötasu säilimisega abiellumise puhul ja pereliikme surma korral. Lapsevanematele võimaldatakse esimesse klassi minema lapse esimesel koolipäeval vaba päev.

Töötajate tervise hoidmiseks saadab EKA koosseisulised töötajad tööle asudes tervisekontrolli ja edaspidi vähemalt kord kolme aasta jooksul. Töötajatel, kelle nägemisteravus on arvutiga töötamisest vähenenud, on õigus prilliostu toetusele. Tervise edendamiseks võimaldatakse kuni kolm tervisepäeva töötasu säilimisega ühe kalendriaasta jooksul. Tervisehädade ennetamiseks on EKA-l koostööleping Kalev Spaga, kus töötajatel on võimalus soodsamalt sportida ja kolmapäeva ning neljapäeva hommikuti toimuvad peamajas jooga tunnid.

EKA tunnustab oma töötajaid andes välja erinevaid aunimetusi, loome- ja kolleegipreemiaid ning parimaid tunnustatakse medaliga. Vt täpsemalt EKA töötajate tunnustamise ning motiveerimise põhimõtted **siit**.

Mentorluse alused

EKA-s on loodud mentorlusesüsteem, mille eesmärk on toetada uue töötaja või uuele ametile asunud töötaja professionaalset arengut ja kiiret sisseelamist organisatsiooni. Mentorlusesüsteemi veab personaliosakond, kes analüüsib koos uue töötaja ja tema otsese juhiga mentori vajadust. Menteeks (juhendatavaks) võivad saada kõik akadeemia töötajad, kes soovivad paremini kohaneda organisatsiooniga ning arendada oma professionaalseid pädevusi. Mentor (juhendaja) on nõustaja ja kolleeg ühes isikus, kes aitab menteel toime tulla erinevate probleemidega ja annab tagasisidet. Mentoriks on tavaliselt vähemalt

üheaastase töökogemusega samalt struktuuritasemelt isik. Mentorlusperiood kestab tavaliselt üheksa kuud. Vt täpsemalt mentorluse alused EKA-s **siit**.

Erasmus +

EKA töötajatel on võimalus külastada partnerülikoole välismaal, minna sinna õpetama või osaleda koolitustel. Lähetuse toetamiseks makstakse keskmiselt 800 eurot. Vt täpsemalt **siit**.

Eetikakoodeks

EKA kõigil liikmetel on võrdsed õigused, olenemata nende soost, päritolust, rahvusest, vanusest, usust, seksuaalsest orientatsioonist, vaadetest ja võimetest. Vt täpsemalt EKA eetikakoodeks **siit**.

Haldus

Kui peaks tekkima probleeme halduslike küsimustega, nagu kuskil läks pirn läbi või aken katki jm või on hoopis vaja midagi transportida ühest kohast teise, siis võta ühendust kaido.kruusimagi@artun.ee või 51 52 682. Tema kaudu käib ka EKA bussi broneerimine.

Käesolevas teejuhhis on väljatoodud kõige enam kasutatavad õigusaktid, kõik muud enda tööks vajalikud õigusaktid leiad **siit**.

Head tutvumist!

UUTE TÖÖTAJATE KOHANEMISE TOETAMINE

Abimaterjal juhile

EKA jaoks on oluline võimaldada oma uutele töötajatele toetavat ja julgustavat keskkonda, et lihtsustada nende organisatsiooni sisseelamist ja sellega kohanemist. Läbi sisseelamise saavad uued töötajad kiiremini ja sujuvamalt kohaneda oma uue töö, töökaaslaste ja organisatsiooniga. Värbamise käigus väljavalitud parimad töötajad tuleb kohe kaasata organisatsiooni ellu, et neil ei tekiks tunnet, et nad on üksi jäetud või tegid vale otsuse töökohta vahetades.

Sisseelamise põhilised eesmärgid

- Tutvustada organisatsiooni ja tulevast tööd
- Kaasata organisatsioonikultuuri
- Kiirendada produktiivsuse saavutamise aega
- Suurendada pühendumust
- Tõsta organisatsiooni jäämise soovi
- Vähendada personali voolavust

Uutele töötajatele jagamiseks on koostatud organisatsiooni sisenemise teejuht ja nende juhendamiseks on juhtidele kokku pandud esimese aasta tegevuskava. Vähemalt kaks korda aastas toimuvad ka uue töötaja infopäevad. Kindlasti tuleks julgustada töötajaid osalema ja vaadata, et neil ei oleks sellel päeval muid kohustusi.

Uue töötaja värbamisel tuleks kõigepealt üle vaadata ametijuhend ja vajadusel täiendada ning kaasajastada seda. Oluline oleks ka mõelda, mis eesmärkidel uus inimene tööle võetakse, millised ootused talle on ja millist rolli ta kandma peaks hakkama.

Töötaja jaoks hakkab sisseelamine pihta tööpakkumise tegemisest. Kõik sellele järgnev on positiivse mulje kujundamine. Peale pakkumise vastuvõtmist oleks hea saata informatsiooni organisatsiooniga tutvumiseks. Kindlasti tuleb saata ka esimese päeva plaan, kus ja kellega uus töötaja kõigepealt kohtub. Tore lisaboonus oleks tervituskiri juhi poolt, andmaks töötajale teada, et teda juba oodatakse. Personaliosakond peaks hoolitsema selle eest, et töötajal oleks olemas kasutajakonto ja e-posti aadress. Juht peaks organiseerima töökoha valmis seadmise.

Esimesel päeval on oluline, et otsene juht ootaks töötajat juba kokkulepitud kohas. Tuleb arvestada, et uus töötaja võib olla kohmetu ja hea on, kui juht võtab initsiatiivi enda peale. Võiks alustada enda ja oma osakonna töötajate tutvustamist. Seejärel võiks töötajale näidata tema töökohta, kus oleksid näiteks lilled ja väike organisatsioonimeene ootamas. Sellised asjad ei ole kulukad, aga tekitavad inimeses erilise tunde. Meeles võiks pidada seda, et üldiselt töötaja ei mäleta, mis esimesel päeval täpselt toimus, aga ta mäletab seda tunnet. Kui töötaja on ennast sisse seadnud võiks anda kätte uksekaardi ja võtmed ning teha kontorituur ja selgitada majareegleid.

Esimesel päeval peaks juht koos töötajaga maha istuma ja vaatama üle tema ametijuhendi ning selgitama, mida mingid ülesanded täpsemalt tähendavad ja mida uuel töötajalt selles ametis oodatakse. Hea oleks ka kirja panna esimesed konkreetset eesmärgid, mille järgi oleks hiljem hea tulemusi hinnata. Tutvustada tuleks ka organisatsiooni ja selle struktuuri ning kuidas hierarhia toimib ja kus töötaja selles asub.

Kindlasti ei tohiks töötajat sellel päeval üksi sööma saata, lõuna võiks olla organiseeritud, kas ainult koos juhiga või ka koos kaastöötajatega. Pärast lõunat võiks töötajale esimese päris tööülesande anda. Pärast seda võiks vaadata üle terve esimese nädala kava. Liigse informatsiooniga ei tasu üle kurnata. Enne tööpäeva lõppu tuleks töötaja saata personaliosakonda töölepingut jm allkirjastama ja kodulehe jaoks pilti tegema. Kui töökoht asub personaliosakonnaga samas majas, siis võiks seda juba kohe hommikul teha.

Esimese nädala jooksul tuleks organiseerida, et keegi tutvustaks kontoritehnikat, kuidas mingid asjad töötavad ja kelle poole tuleb pöörduda, kui on probleeme. Hea oleks ära jaotada päevade peale erinevate osakondade külastamise ja inimeste tutvustamise, ühte päeva ei tasu liiga palju kohtumisi planeerida, uuele töötajale ei jää kõik meelde. Kokku tuleks leppida ka Webdesktopi koolitus ja kui töötajal on tööks ÕISI vaja, siis ka selle koolitus. Koos personaliosakonnaga tuleks välja selgitada ka mentori tarvidus ja vajadusel leida sobiv inimene. Üle võiks ka vaadata, mis on lähiajal organisatsioonis toimumas, et uus töötaja ei jääks millestki ilma ja teaks arvestada.

Esimese kuu jooksul võiks juht teha töötajaga iga nädal ühe kokkusaamise ja uurida, kuidas tal läheb ja kas miski tekitab probleeme, kas tal on kõikidele vajalike dokumentidele juurdepääs jmt. Ühtlasi võiks juht anda tagasisidet, millega ta on rahul ja mida töötaja teeb hästi ning ka konstruktiivset kriitikat, mida saaks paremini teha või

muuta. Need kohtumised ei pea olema formaalses võtmes, oluline on näidata töötajale, et temast hoolitakse. Võivad olla vabas vormis sõbralikud jutuajamised.

Esimese kuu jooksul peaks selguma ka millega on töötajal kõige rohkem raskusi ja milles vajaks lisakoolitust, kas näiteks inglise keele täiendõpe või akadeemiline kirjutamine või dokumendihaldus vm. Personaliosakonna abiga tuleks organiseerida vastavale koolitusele minek.

Peale esimese kuu möödumist võib kokkusaamisi teha ka üle nädala. Kontrollida tuleks, kas töötaja on oma ülesannetest aru saanud ja vaadata, et ei oleks möödarääkimisi. Oluline on, et töötaja tunneb, et juht on tema jaoks olemas ja saab alati oma küsimustele vastused. Juhi toetav roll sisseelamise juures on kõige tähtsam.

Peale kolme kuu möödumist võiks üle vaadata ka esimesed tulemused, kas seatud eemärgid on täidetud ja seada uued eesmärgid. Esimesed tulemused sõltuvad sellest, kui täpselt on edasiantud teadmised ja õpetatud uued oskused. Eesmärkide seadmisel pannakse oma mõtted ja soovid kirja ning see aitab jõuda lähemale nende teostuseni.

Poole aastaga peaks töötaja saavutama oma täisproduktiivsuse ja talle võiks anda juba vastutusrikkamaid ülesandeid. Juhiga kokkusaamised võiksid ikka toimuda korra kuus, kuna sellised analüüsi-tagasiside koosolekud aitavad töötajal professionaalselt väga palju areneda ja oma tööd mõtestatult teha. See on juhi jaoks aeganõudev, aga tasub ennast ära, kui lõpuks peale aasta möödumist on tal pühendunud täisväärtuslik töötaja. Töötaja peab tundma, et juht väärtustab teda ja tema tööd. Kui töötaja tunneb, et ta on vajalik teeb ta oma tööd palju suurema vastutustundega ja on rohkem pühendunud.

Esimese aasta möödudes võiks teha aasta kokkuvõtteid, vaadata, milline on olnud areng, mis on saavutatud ja kuhu edasi minna. Võiks uurida töötaja edasised plaane ja küsida ka, kus ta näeb ennast paari aasta pärast. Kas ta näeb ennast EKA-ga seotud, millest on hea välja lugeda, kui pühendunud töötaja on. Esimese aasta möödumist võiks ka tähistada osakonna siseselt. Kindlasti tuleks küsida sisseelamise muljeid. Kas infomaterjalidest oli kasu, kas infopäev oli huvitav, mida peaks teisiti tegema ja mis veel vajaka on. Samuti võiks uurida, kuidas on suhted töökaaslastega ja kui edukaks peab ise enda kohanemist. Personaliosakond peaks läbi viima anonüümse küsitluse, et uurida, milline oli juhi toetus ja kohanemise protsess üldiselt. Selle põhjal saab teha üldistusi kohanemise kohta.

LISA 5 Kohanemist toetavad tegevused

UUTE TÖÖTAJATE ESIMESE AASTA TEGEVUSKAVA

Abimaterjal juhile

Töötaja nimi:

Töötaja asukoht:

Töötaja ametikoht ja osakond:

Töötaja otsene juht:

Töötaja kontakt:

Tööle asumise aeg:

| Tegevus | Vastutaja |
|---|-------------------------------|
| Enne esimest tööpäeva | |
| Ametijuhendi ülevaatamine ja täiendamine | Personaliosakond/otsene juht |
| Töötajale töölepingu, ametijuhendi, töökorra ja tööohutus nõuete saatmine | Personaliosakond |
| Töötajale tervituskirja ja esimese päeva plaani saatmine | Personaliosakond/otsene juht |
| E-posti aadress ja kasutajakonto | Personaliosakond/IT |
| Töökoha valmis seadmine | Otsene juht |
| Kaastöötajate teavitamine | Otsene juht |
| Esmaste ootuste ja eesmärkide kava | Otsene juht |
| Ametijuhend | Personaliosakond/ otsene juht |
| Esimene tööpäev | |
| Töötaja vastuvõtt ja tervitamine | Otsene juht |
| Enda ja kaastöötajate tutvustamine | Otsene juht |
| Töölaua ja kontori tutvustus | Otsene juht/ kaastöötajad |
| Esimese nädala plaanide tutvustus | Otsene juht/ kaastöötajad |
| Uksekaart, võtmed ja majareeglid | Kaastöötajad |
| Üldiste tavade tutvustus | Otsene juht/ kaastöötajad |
| Ühine lõuna | Otsene juht ja kaastöötajad |

| | |
|---|--|
| Ametijuhendi ülevaatamine ja arengueesmärkide seadmine | Otsene juht |
| Organisatsiooni tutvustus | Otsene juht |
| Struktuuri ja hierarhia tutvustus | Otsene juht |
| Esimene tööülesanne | Otsene juht |
| Töölepingu jm dokumentide allkirjastamine | Personaliosakond |
| Esimene nädal | |
| Erinevate osakondade ja hoonete tutvustus | Otsene juht/kaastöötajad |
| Tehnika tutvustus | Kaastöötajad |
| Mentori vajaduse välja selgitamine | Personaliosakond/otsene juht |
| Organisatsioonis lähiajal toimuvate sündmuste ülevaade | Otsene juht/kaastöötajad |
| Webdesktopi koolitus | Personaliosakond/Kantselei |
| ÕISI koolitus (vajadusel) | Õppeosakond |
| Esimene kuu | |
| Iganädalased kokkusaamised ja tagasiside andmine | Otsene juht |
| Koolitus- ja arenguvõimalused | Personaliosakond/otsene juht |
| Tööprotsesside ja protseduuride ülevaade | Otsene juht |
| Kontrollida, kas on ligipääs kõikidele vajalikele dokumentidele jmt | Personaliosakond/otsene juht/ kaastöötajad |
| Dokumendihalduse koolitus (vajadusel) | Kantselei |
| Esimesed kolm kuud | |
| Kohtumised üle nädala | Otsene juht |
| Esimeste tulemuste ülevaade ja konstruktiivne tagasiside | Otsene juht |
| Eesmärkide täidetuse ja uute eesmärkide seadmine | Otsene juht |
| Esimesed kuus kuud | |
| Kohtumised üle kuu | Otsene juht |
| Professionaalsete sihtide seadmine | Otsene juht |
| Uurida, kas on tekkinud probleeme või küsimusi | Otsene juht |

Esimene aasta

| | |
|--|--------------------------|
| Tähistage esimese aasta möödumist | Osakond |
| Vaadake, mis on õpitud esimese aastaga | Otsene juht |
| Sisseelamise muljed | Otsene juht |
| Töötaja edasised plaanid | Otsene juht |
| Kus näeb töötaja ennast paari aasta pärast | Otsene juht |
| Kohanemise edukus ja suhted töökaaslastega | Otsene juht |
| Vajalike koolituste võimaldamine | Personaliosakond |
| Sisseelamise anonüümne küsitlus | Personaliosakond |
| Jätkuv toetus | Otsene juht/töökaaslased |
| | |

LISA 6 Infopäeva näidisprogramm

- 9.30-10.50 Hommikukohv ja käeline töötuba Disainiteaduskonnas/ainult uued töötajad
- 11.00 Rektor Mart Kalm/ EKA eile, täna ja tulevikus
- 11.30 Õppeprorektor Anne Pikkov/ EKA akadeemilised osakonnad ja neis õpetatavad erialad
- 11.45 Arhitektuuriteaduskonna dekaan Toomas Tammiss/ Arhitektuuriteaduskonna tutvustus
- 12.00 Disainiteaduskonna dekaan Lylian Meister/ Disainiteaduskonna tutvustus
- 12.15 Vabade kunstide teaduskonna dekaan Andres Tali/ Vabade kunstide teaduskonna tutvustus
- 12.30 Kunstikultuuri teaduskonna dekaan Lilian Hansar/ Kunstikultuuri teaduskonna tutvustus
- 12.45 Õppeosakonnajuht Triin Krünberg/ EKA õppetöö planeerimine ja läbiviimine
- 13.00 Teadusprorektor Epp Lankots/ Teadustöö EKA-s
- 13.15- 14.10 Ühine lõuna
- 14.15 Personalijuht Julia Leitsinger/ EKA traditsioonilised üritused, tunnustamise ja motiveerimise põhimõtted, enesetäiendamine
- 14.25 Välissuhete juht Sandra Sule/ Erasmus pluss lähetused
- 14.35 Kommunikatsiooni juht Solveig Jahnke/ inforinglus EKA-s
- 14.45 Eka teemaline lühiviktoriin gruppides
- 15.45-17.30 Tuur Estonia pst majas, EKA galerii külastus, Lembitu, Pika ja Suur-Kloostri tänava hoone külastus.

LISA 7 EKA struktuur

