



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

INSENERITEADUSKOND

Kuressaare kolledž

Marii-Marleen Altrof

**TÖÖLE SISSEELAMISE PLAANIDE-JA PROTSESSIDE
TEGURID NING NENDE OLEMASOLU OLULISUS JA MÕJU**

Lõputöö

Õppekava „Ettevõtlus ja elamusmajandus“

Juhendaja: Olev Tõru, MBS

Kuressaare 2024

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 12832 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Marii-Marleen Altrof

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 212636SDVR

Üliõpilase e-posti aadress: maaltr@taltech.ee

Juhendaja:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

TABELITE LOETELU.....	4
JOONISTE LOETELU.....	5
TÖÖS KASUTATUD MÕISTED.....	6
LÜHIKOKKUVÕTE.....	7
SISSEJUHATUS.....	8
1. SISSEELAMISE JA KATSEAJA TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	10
1.1. Sisseelamise plaanide ja protsesside olulisus.....	10
1.2. Tõhusa sisseelamisprotsessi kuus etappi ning kümneastmeline mudel.....	12
1.3. Katseaja olulisus.....	15
1.4. Ettevõttes X kasutusel olevad meetodid sisseelamise plaani koostamiseks.....	16
2.METOODIKA.....	22
2.2. Valim.....	23
3.UURINGU TULEMUSED.....	25
3.1. Sisseelamisprogrammide-ja plaanide olemasolu ning nende ajaline kestvus.....	25
3.2. Sisseelamisprogrammide-ja plaanide olemasolu katseajal.....	26
3.3. Seosed 6 C mudeli ning Caldwelli 10-astmelise mudeli kasutamisel.....	28
3.4 Erinevad tegurid sisseelamisel ning nende olulisus.....	30
3.5. Sisseelamise olulisus.....	31
3.6 Töölt lahkumine ning selle seos sisseelamise ja katseaja vahel.....	33
3.7. Tagasiside, puudujäägid ning soovitusel sisseelamisele.....	35
3.8 Kogemuslood seoses sisseelamise olemasolu ja puudumisega.....	43
3.9. Tagasiside ettevõtte X töötajatelt.....	45
3.10. Eesti HR Seltsi liikmete tulemuste tõlgendamine.....	47
3.11.Küsitluse ning intervjuude järeldused ja soovitusel.....	51
KOKKUVÕTE.....	54
SUMMARY.....	56
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	58
LISAD.....	63
Lisa 1. Küsimused tavatöötajatele.....	63
Lisa 2. Küsimused personalitöötajatele.....	67
Lisa 3. Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks.....	71

TABELITE LOETELU

Tabel 1. Küsitlusele vastajate töösektorid.....	24
Tabel 2. Personaliosakonna töötajate kokkupuude sisseelamisprogrammide koostamisel.....	25
Tabel 3. Sisseelamise plaani arusaadavuse ning kestvus, tavatöötajatele.....	26
Tabel 4. Kui kaua peaks sisseelamine kestma, personalitöötaja vaates.....	26
Tabel 5. Katseaja olemasolu, tavatöötajad.....	27
Tabel 6. Katseaja olemasolu, personaliosakonna töötajad.....	27
Tabel 7. Arenguvestluse olemasolu enne katseaja lõppu, tavatöötajad vs personalitöötajad.....	27
Tabel 8. Kas sisseelamine aitab tavatöötajal kaasa katseaja läbimisel.....	28
Tabel 9. Sisseelamisplaanide/programmide olemasolu mõju katseajale, personalitöötaja vaates.....	28
Tabel 10. Tavatöötajate kogemus kolme aspektiga, tulenevalt 6 C-st ja 10-astmelisest mudelist.....	29
Tabel 11. Personalitöötajate teadlikkus 6 C-etappidest ning Caldwelli 10-astmelisest mudelist.....	29
Tabel 12. Sisseelamise olemasolu olulisus, tavatöötajad.....	32
Tabel 13. Sisseelamise olemasolu olulisuse põhjused, tavatöötajad.....	32
Tabel 14. Sisseelamistegevuste olemasolul ettevõttega kiiremini integreerumine.....	33
Tabel 15. Töölt lahkumise põhjus tulenevalt sisseelamisest.....	34
Tabel 16. Kuidas sisseelamise kvaliteet mõjutab töötaja otsust ettevõttesse tööle jääda.....	34
Tabel 17. Töötajate lahkumine arvuliselt viimase kuue kuu jooksul.....	35
Tabel 18. Töötajate lahkumise põhjuse tulenemine sisseelamisest, personalitöötajad.....	35
Tabel 19. Varasem kogemus puuduliku ja olemasoleva sisseelamisega.....	36
Tabel 20. Tavatöötajate hinnang viimati läbitud sisseelamisele ning personalitöötaja tagasiside.....	36
Tabel 21. Personalitöötaja olemasolu sisseelamise ajal ning hiljem.....	37
Tabel 22. Piisav juhendamine ning abi, töötajal.....	37
Tabel 23. Personalitöötajate väited, nõustumised.....	38
Tabel 24. Tavatöötaja kogemus checklistina sisseelamisplaani.....	39
Tabel 25. Puudujäägid sisseelamisel, tavatöötajatel.....	40
Tabel 26. Personalitöötajatel esinenud probleemid sisseelamise koostamisel.....	41
Tabel 27. Personalitöötajate ettepanekud sisseelamise plaanide ja protsesside koostamisel.....	42

JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Sisseelamise tegurid, tavatöötaja hinnang.....	30
Joonis 2. Sisseelamise tegurid, personalitöötaja hinnang.....	31

TÖÖS KASUTATUD MÕISTED

HR - Tuleneb inglise keelsest sõnast *human resources* ehk personalijuhtimine.

Eesti HR Selts - Eestis loodud personalijuhtimise selts.

Buddy - Tuleneb inglise keelest, mis tähendab kaaslast, semu, sõpra. Antud töö kontekstis on siin mõeldud mentori asendajaks *buddy*.

Onboarding - Tuleneb inglise keelest, eestikeelse tähendusega tööle sisseelamine.

Checklist - Tuleneb inglise keelest, eesti keeles kui kontrollnimekiri.

KPI - Lühend, mis tuleneb ingliskeelsest väljendist *key performance indicator* ehk etteantud eesmärgid, millest töötaja hindamisel ja progressi jälgimisel saab lähtuda.

Check-in - Inglisekeelne sõna, mis viitab siin töös teise inimesega suhtlusele, kontrollimisele, kas kõik on okei.

Stakeholder - Tuleneb inglise keelest ning omab tähendust kui kõrgem huvigrupp ehk antud kontekstis ettevõtte või muude oluliste otsuste otsustajad.

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesolev uuring süveneb personalijuhtimise valdkonda, uute töötajate sisseelamisprotsessidesse ja -plaanidesse. Eesmärgiks on mõista, millised tegurid on uutele töötajatele olulised ning kuidas neid tegureid personalijuhtimises arvesse võetakse.

Inimressursside tõhus juhtimine on kriitiline organisatsiooni edu saavutamisel, seega on hädavajalik luua soodne töökeskkond ja pöörata tähelepanu uute töötajate kiirele integreerumisele.

Uurimisküsimused keskenduvad justnimelt sellele, millised tegurid on uute töötajate jaoks kõige olulisemad, kuidas personalijuhtimises neid tegureid rakendatakse ning millised täiendavad meetmed võiksid sisseelamisprotsesside tõhustamiseks kasulikud olla.

Sisseelamise tähtsus töötaja esimestel tööpäevadel on hindamatu. Kvaliteetne sisseelamisprotsess võib mitte ainult anda töötajale tunde, et ta on väärtuslik organisatsiooni liige, vaid ka kiirendada tema tootlikkuse tõusu ja lojaalsuse kasvu. Seega on oluline uurida ja analüüsida olemasolevaid sisseelamispraktikaid ning vajadusel pakkuda välja meetmeid nende parendamiseks.

Võtmesõnad: Sisseelamine, organisatsioonikultuur, personalijuhtimine, uued töötajad.

SISSEJUHATUS

Käesolev uuring keskendub personalivaldkonnale, uurides sisseelamise plaanide ja protsesside olemasolu, nii tavatöötaja kui ka personali eest vastutava töötaja vaatepunktist, et mõista, millised sisseelamisetegurid on tavatöötajaile olulisimad ning kas sisseelamise koostamisel personalitöötajad ka lähtuvad nendest teguritest.

Inimressursid (HR), teadaolevalt ka kui personalijuhtimine, on ärijuhtimises ja organisatsiooni eesmärkide saavutamisel hädavajalikud. Seetõttu tuleb soodsa töökeskkonna loomiseks tegeleda ka töötajate probleemidega (Chung *et al.* 2023), sest organisatsiooni peamiseks varaks on tema enda töötajad, keda motiveerida ning hoida (Morris, Goldsworthy 2008). Potentsiaalsete ja tõhusate inimressursside omamiseks on vajalik koostöö organisatsiooni kõigi osapoolte, sealhulgas meeskonnajuhtide, juhtkonna ja muu personali vahel. Töötajate leidmine ning nende potentsiaali arendamine on ka inimressursi juhtimises ülioluline (Wahyuningtyas *et al.* 2021). Üks kriitilisi probleeme personalijuhtimises on äsja värvatud töötaja potentsiaali mittevastavus ettevõtte vajaduste ja ootustega, mida ei saa tuvastada ainult värbamisprotsessi ajal, vaid sisseelamisperioodi käigus.

Kompetentse kandidaadi leidmine on ülimalt tähtis, arvestades, et pädev töötaja saab tõsta organisatsiooni tootlikkust ning tõhusust. Sobivate töötajate otsimise ja palkamise kindlakstegemine on üks olulisemaid värbamisjuhi ning personalijuhi kohustusi (Laumer *et al.* 2022). Kvalifitseeritud kandidaat aitab luua ettevõtte kultuuri, edendada äri ja lõpuks positsioneerida ettevõtte tööstusharu liidriks (Robinson 2016). Sellele aitab kaasa hea sisseelamisprotsess, mis on üks parimaid viise uutele töötajatele positiivse mulje jätmiseks, kuid samaaegselt aitab nii tööandjal kui töötajal mõista üksteisele sobivust ja kiirendada töötaja integreerumist uue tööga. Klein & Weaver (2000) on öelnud, et sisseelamise eesmärk on panna töötajat esimesel tööpäeval tundma väärtustatuna, hoituna ning oodatuna.

Töö eesmärgiks on uurida ning analüüsida, millele keskenduvad hetkel sisseelamisel personaliosakonna eest vastutavad töötajad ning mis on päriselt oluline töötajale, kes

sisseelamise plaani tegelikult läbib. Uurida olemasolevaid meetodeid, populaarsemaid strateegiaid ning tegureid, millest sisseelamisel lähtutakse. Sellest lähtuvalt on püstitatud uurimiseks alamküsimused, millele uuringu käigus otsitakse vastuseid:

1. Millised tegurid on sisseelamisel töötajatele kõige olulisemad?
2. Kas personalitöötajad peavad olulisimaks samu faktoreid, mida tavatöötaja ehk et kas suudetakse luua töötaja soovidele vastavaid sisseelamisplaanide ja protsesse?
3. Mida saaks sisseelamisel veel parandada?

Töö teoreetilises osas saab ülevaate sisseelamise ja katseaja olulisusest ning samuti kirjeldatakse kahte erinevat mudeleid ning protsesse, millest sisseelamisel saab lähtuda. Tegemist on Baueri 6 C etappidega ning Caldwelli 10-astmelise mudeliga. Peale selle kirjeldatakse, kuidas autori poolt välja valitud ettevõttes X toimib hetkel sisseelamise korraldamine. Antud plaani tegemisel on lähtutud eelnevalt mainitud Baueri ning Caldwelli teguritest.

Metoodilises osas kirjeldatakse uurimisprobleemi-ning objekte, valimi moodustamist, uuringu läbiviimise metoodikat ning protsessi.

Selles uuringus on kasutatud kombineeritud uurimismeetodit, mis võimaldab koguda teavet erinevatest allikatest, nagu intervjuud, küsimustikud, avaldatud ajakirjad, raamatud ja uuringud. Samuti ühe konkreetse uuritava organisatsiooni töötajate vastused, soovitusel ja nõuanded. Uuring on läbi viidud kahe erineva küsitluse ning suunitluse abil, mis annab ülevaate nii tavalise töötaja vaatepunktist kui ka personali eest vastutava isiku eest.

Uuringu tulemustes tuuakse välja olulisemad punktid nii tavatöötajale kui personalitöötajale ning veendutakse, kas need on vastavuses. Lisaks kirjeldatakse peamisi murekohti ning tuuakse välja ettepanekud, mida saaks veel parandada ning mida edaspidi üldiselt sisseelamisel järgida.

1. SISSEELAMISE JA KATSEAJA TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Sisseelamist saab tõlgendada ka kui tööle sissejuhatust, mis esindab protsessi, mille eesmärk on saavutada uue töötaja sujuv integreerimine ettevõtte kultuuri ja struktuuri (Bauer 2010). Selle olulisust ei saa piiritleda pelgalt administratiivsete protseduuride täitmisega, vaid see moodustab tervikliku strateegia, hõlmates ametlikke ja mitteametlikke komponente (Bradt, Vonnegut 2009).

Sisseelamise eesmärk on tagada, et uus töötaja integreeruks ettevõtte kultuuri kiiresti ja tõhusalt, mõistes ettevõtte väärtusi ning omades vajalikke oskusi ja teadmisi (Bauer 2011). Bradt & Vonneguti (2009) sõnul on oluline, et ettevõtte sisseelamisprogrammid ja sisekommunikatsioon oleksid hästi läbimõeldud ja tihedalt omavahel koostöös.

Katseaeg on nii töötajale kui tööandjale oluline periood. Eestis näeb tööseadus ette neljakuulise katseaaja, et hinnata töötajate sobivust oma rolli. Üldiselt aitab see periood mõista nii töötajal kui tööandjal, kas nad on üksteisele sobivad ning vähendab värbamisvigu, viies töötajate ootused vastavusse organisatsiooni nõuetega. Katseaeg ja sisseelamine käivad käsikäes, üks mõjutab teist ning vastupidi.

Sisseelamisperiood on uue töötaja meeskonnaga liitumisel kõige olulisem etapp ning tema töö tulemuslikkus ettevõttes sõltub ka uue keskkonnaga integreerumise edukusest. Paljud kandidaadid, kes lahkuvad kohe pärast katseaega, otsustavad teha seda sageli esimestel töönädalatel, mistõttu on sisseelamine personali juhtimissüsteemi üks oluline element (Shtrikov 2020).

1.1. Sisseelamise plaanide ja protsesside olulisus

Sisseelamise plaanide ja protsesside tähtsust ja mõju on kinnitanud mitmed erinevad uuringud. Bauer (2010) rõhutab selle rolli töötajate kaasamise suurendamisel, mis omakorda mõjutab

positiivselt nende panust ettevõttesse. Bradt ja Vonnegut (2009) toovad esile erinevaid strateegiaid ja tegevusi, mis aitavad kaasa edukale tööle asumisele, hõlbustades uue töötaja kiiret ja tõhusat kohanemist. Sisseelamise periood peaks olema hästi kavandatud teadmiste jagamiseks ja pädevuste suurendamiseks, tagades, et uued töötajad on oma tööandja valikuga rahul ja motiveeritud töösuhet jätkama (Kirchner & Stull 2021). Armstrongi (2001) sõnul on üheks sisseelamise eesmärkideks saavutada uuel töötajalt võimalikult lühikese ajaga mõjukaid tulemusi.

Sisseelamise kontseptsiooni ning arengut on mõjutanud erinevat tegurid, nagu näiteks globaliseerumine ja tehnoloogia areng. Nendele muudatustele reageerimine on suurendanud vajadust kiire ja tõhusa töötajaintegratsiooni järele. Uuringute kohaselt vähendavad hästi korraldatud sisseelamisprogrammid uute töötajate lahkumise määra ja suurendavad nende panust ettevõttesse (Bauer 2010).

Sisseelamise sügavam mõistmine muutub eriti oluliseks organisatsioonilises kontekstis. See ei piirdu ainult esmamulje loomisega, vaid esindab pikaajalist strateegiat, mis mõjutab otseselt ettevõtte toimimist ja töötajate pühendumust. Mitteametlikud komponendid, nagu ettevõtte kultuuri mõistmine ja väärtuste omaksvõtt, saavad võtmerolliks töötaja integreerimisel ettevõttesse. Eriti tänapäeva maailmas, kus suurt rõhku pannakse ka globaliseerumisele. Uuest töötajast oodatakse kiiret kohanemisvõimet, kuid ka kultuurilist sobivust. Organisatsiooni kultuuri saab defineerida kui ettevõtte tüüpilisi omadusi ehk väärtuseid ja tõekspidamisi, mida töötajad peavad järgima (Sun 2008).

Sisseelamise kontekst ning selle protsessid ja plaanid on pidevas evolutsioonis, kohanedes tööturu nõudmistega ja pakkudes ettevõtetele vahendeid, mis tagavad uute töötajate kiire, tõhusa ja jätkusuutliku integreerimise organisatsiooni. Selle mõju ulatub kaugemale lihtsast sisseelamisest, lootes positiivsele töösuhetele ja töötaja motiveeritusele, mõjutades otse ettevõtte tulemuslikkust. Boston Consulting Groupi uuring (Strack *et al.* 2012) näitas, et sisseelamisprogrammi olemasolu oli otseselt seotud 2,5-kordse kasumikasvu ja 1,9-kordse kasumimarginaaliga, võrreldes organisatsioonidega, mis jätsid sisseelamise juhuse hooleks.

Aberdeen Groupi läbiviidud uuringust selgub, et 86% uutest töötajatest teeb oma otsuse ettevõttesse jääda või sellest lahkuda esimese kuue töökuu jooksul (Elbert 2018). Bauer (2013) leiab, et kõige kriitilisem periood sisseelamisel on esimesed tunnid, päevad ning nädalad. Kui puudub plaan sisseelamiseks, võib see kriitiline periood saada määravaks sisseelamise ning

katseaja lõppemisele. Nii on näidanud ka uuring, et hästi struktureeritud ja organiseeritud sisseelamist kogevad töötajad jäävad ettevõttesse tööle 69% tõenäolisemalt (Carucci 2018). Sinna ajamäära sisse kuulub kogu sisseelamine kui ka töötaja katseaeg. See tähendab, et olemasolevad sisseelamisprotsessid on suuresti määravad, kas töötaja ettevõttesse edasi jääb. Wallace (2009) on veendunud, et kui sisseelamisprogrammid vahele jätta või selle osasid vähendada, jätab see uued töötajad segadusse ning võib anda neile tunnetuse, et nad ei ole organisatsioonis olulised.

1.2. Tõhusa sisseelamisprotsessi kuus etappi ning kümneastmeline mudel

Uus töötaja vajab rohkem kui lihtsalt ametlikku juhendamist. Sisseelamisprogrammi käigus omandatud kooolitused aitavad tal arendada vajalikke oskusi ja teadmisi, mis on kriitilised tõhusa töö tegemisel. Kaasaegse töökeskkonna kiirete muutuste tingimustes muutub uue töö esialgsete oskuste omandamine oluliseks nii uuele töötajale kui ka ettevõttele, tagades selle konkurentsivõime.

Talya N. Bauer on Portlandi Ülikooli Professor ning ta on ajas välja töötanud kuus etappi, millest sisseelamisel lähtuda. Inglise keeles on need tuntud ka kui 6 C-d (Bauer 2010; Bauer 2022):

1. Vastavus (*compliance*): uutele töötajatele organisatsiooni põhireeglite ja poliitika tutvustamine, töölepingu ja muude dokumentatsioonide tegemine, tööle vajalike seadmete ja ligipääsude andmine.
2. Täpsustamine, selgitamine (*clarity*): tagab, et uus töötaja mõistab oma uusi töökohustusi ja kõiki sellega seonduvaid ootuseid. Mida kiiremini uus töötaja saab selgeks oma töö, seda kiiremini saab temast produktiivne töötaja.
3. Kultuur (*culture*): see kategooria on väga lai, mis annab töötajale organisatsiooni väärtuste, normide ning kultuurilise tunnetuse.
4. Ühenduvus (*connection*): olulised inimestevahelised suhted ning uute infovõrgustike loomised kaastöötajatega.
5. Enesekindlus (*confidence*): organisatsioon peaks aitama uuel töötajal jõuda punkti, kus töötaja tunneb end uud tööd tehes enesekindlamalt.
6. Tagasisidestamine (*checkback*): töötaja tööle tagasiside andmine ning edaspidiste eesmärkide seadmine ja kvaliteedi mõõdikute määramine.

Kultuurilise tunnetusega tutvumine ja sobivus on vajalik, sest tänapäeva kiirelt arenevas tehnoloogiamaaailmas on globaliseerumine suurel kohal, mis tähendab, et paljudes organisatsioonides segunevad mitmest eri riigist ning kultuurist pärit inimesed. Ühtekuuluvust ei tekita nahavärv, aktsent ega kultuuriline taust vaid see, kuidas suudab ettevõtte oma kultuuri üles ehitada, et kõik saaksid koos töötada. Z-generatsioon, ehk 1995-2010.a sündinud inimesed, pööravad erilist tähelepanu organisatsiooni tavadele, sotsiaalsele mõjule ning eetikale (Chillakuri 2020). Seetõttu on oluline juba varajases sisseelamise faasis töötajale selgeks teha organisatsioonisisised väärtused.

Enesekindlus ja selgus on kaks asja, mis peaksid uuel töötajal olemas olema, et ta saaks edukalt täita talle määratud rolli. Koolitused ja sisseelamine muutub vajalikuks, et töötaja saaks oma kohustustega hakkama ning muutuks iseendas ka uuel töökohal enesekindlamaks. Niisamuti on Bauer (2010; 2022) selgitanud, et nendest kuuest C-st mängib siin üliolulist rolli selgitamise faas, mis on otseselt seotud ka enesekindlusega. Kui uuele töötajale jääb mõni tööülesanne või ettevõttega seonduv oluline aspekt arusaamatuks, tekitab see ebakindlust ning segadust.

USA-s läbiviidud uuringutest selgub, et põhjalikult struktureeritud sisseelamisprogramm võib parandada töötajate püsivust ettevõttes ligi 82% (Dewar 2022). Kahjuks on uuringutest selgunud ka asjaolu, et ainult 12% uutest töötajatest hindab ettevõtte poolt läbiviidud sisseelamisprogrammi hästi tehtuks. Peale selle, 41% küsitletud tööandjatest usub, et struktureeritud sisseelamise puudumine kahjustab nende ettevõtet. Lisaks ei ole 36% ettevõtetest üldse struktureeritud sisseelamisprotsesse paika pannud (Poll 2017).

Bauer (2010) on toonud välja Zappose olukorra, selgitades, miks ja kuidas on sisseelamine nende jaoks toiminud ja millega nad on kuulsaks saanud. Seda tuntakse ka kui "*The offer*" ehk pakkumine. Kui uued töötajad lõpetavad koolitusperioodi, pakutakse neile väljamakset ettevõttest lahkumise eest. Summa on kasvanud 2000 dollarilt 4000 dollarile ja kõigub jätkuvalt koos majandusega, kuid see on loodud piisavaks, et töötuks jäämisest tulenev rahaline surve ei paneks kedagi Zapposesse valedel põhjustel jääma, kui tuntakse, et ei sobi nende kultuuriga kokku. Töötajatel on kolm nädalat aega oma uut rolli proovida, enne kui nad otsustavad, kas jäävad tööle või võtta väljamakse ja lahkuda. Ainult umbes 1% uutest tulijatest kasutab seda pakkumist (Cooper 2016). See rõhutab Zappose keskendumist ettevõtte kultuuri kaitsmisele ja tagamisele, et nende töötajad kõik on päriselt seal sellepärast, et nad ise soovivad seal olla.

Lisaks Baueri 6 C mudelile on Cam Caldwell ning Roy Peters (2018) välja töötanud kümneastmelise mudeli, mis peaks aitama sisseelamise veel kvaliteetsemaks muuta. Siinkohal on palju sarnasusi Baueri 6 C mudeliga, milles on välja toodud enne tööle asumise protsessid kui ka töötaja liitumisel tehtavad sammud. Seega, oluline on mitte ainult liitumiseprotsessi ajal tehtavad tegevused vaid ka kogu sellele eelnev suhtlus ning ettevalmistusperiood. Kogu protsessi sammud on väga loogiliselt üles ehitatud.

Kümneastmeline model hõlmab endast:

1. Loo uue töötajaga internetivahendusel kontakt kohe peale tööle võtmist: Suhtluse algamine läbi interneti, enne reaalse töö alustamist, on oluline, et luua uue töötajaga personaalne suhe ning on üks tõhusa juhtimise tunnustatud elementidest (Kouzes 2012).
2. Treenitud/kvalifitseeritud mentor uuele töötajale: Uute töötajate juhendamise kvaliteet võib oluliselt kaasa aidata töötajate sotsialiseerumisele ja õppimisele (Ragins *et al.* 2000). Mentorlus võib olla väga tõhus, et aidata töötajatel parandada töötajate suhtumist töösse, pühendumust ja ametivälist käitumist (Van Dyne, Pierce 2004).
3. Sisseelamisfaasis keskenduda suhetele ja suhtevõrgustike loomisele: Uute töötajate abistamine suhete loomisel organisatsiooni võtmeisikutega võib lühendada sotsialiseerumis-ja assimilatsiooniprotsessi. Suhe juhendaja ja tiimiliikmetega on mõlemad sisseelamisfaasi olulised elemendid (Parker *et al.* 2013).
4. Ettevalmistada hästi väljatöötatud ja uuele töötajale orienteeritud sisseelamise plaan: Siduda palju seda informatsiooni, mida uus töötaja sisseelamisel võib vajada. Töötaja tutvustamine kogukonna ja organisatsiooni kultuuriga. Organisatsiooni väärtuste, missiooni ja ajaloo tutvustamine. Töötajate hüvitiste, poliitika selgitamine. Nõutud paberimajanduse ja dokumentide täitmine. Ja peamiste tööülesannete kindlaksmääramine, mis aitab kaasa organisatsiooni võimele luua väärtust.
5. Enne töötaja saabumist tuleb ette valmistada füüsiline töökoht ning toetav meeskond: Korralikult ette valmistatud kontor ja asjakohane personal võimaldavad töötajal võimalikult hästi alustada. Veendumus, et need toimingud on enne uue töötaja saabumist tehtud, näitab, et organisatsioon on uue töötaja assimilatsiooni hoolikalt läbi mõelnud.
6. Üleminekulogistikaga abistamine: Teadvustades, et uus töötaja võibolla pidi uue töö jaoks ümber kolima, paigutama lapsi uude kooli jne. See tähendab, et tööandja on teadlik töö ja pere tasakaalu vajadustest ning on pühendunud töötaja heaolule (Dewe *et al.* 2010).
7. Ootuste, prioriteetide, eesmärkide selgitamine ja kinnitamine: Uue töötaja liitumisel peaks korraldama koheselt koosoleku töötaja juhiga, et selgitada kogu tiimiga

töökohustusi ja töötaja rolli antud tiimis. Määrata kindlaks peamised tulemuslikkuse mõõtmisprotsessid ja eesmärgid. Kuulata hoolikalt töötaja isiklike eesmärgi ja tööga seotud muresid. Lisaks töötajate pühendumuse suurendamisele hõlbustab selline kohtumine ka kõrge usaldussuhte loomise uue töötaja ja juhi vahel (Leana, Van Buren 1999).

8. Töötaja kaasamine, võimestamine ja väärtustamine: Organisatsioonis omanike ja partneritena aktiivselt kaasatud töötajad panustavad tõenäolisemalt loovate ideede väljatöötamisse, lisavad organisatsiooni väärtust ja parandavad organisatsiooni tootlikkust (Smith 2016; Beer 2009; Saks 2006). Töötajate enesetõhususe ja -kindluse suurendamine vähendab ka töötajate stressi, hõlbustab organisatsiooniga sisseelamise faasi ja suurendab töötajate tulemuslikkust (Peterson *et al.* 2011).
9. Kaasata ka juhtkonda sisseelamise faasi: Tippjuhtkonna liikmete ja juhendajate aktiivne kaasamine uute töötajate sisseelamise protsessi – eelkõige organisatsiooni väärtuste ja kultuuri selgitamisse –, annab töötajatele aimu, et organisatsiooni juhid on nende väärtustele pühendunud ja et nad on valmis nende väärtuste järgi toimima (Schein 2010; Kouzes, Posner 2012).
10. Järjepidev juhendamisprotsessi loomine: Uue töötaja sisseelamise osana peaks tuvastama saadaval olevad ressursid, mis aitavad töötajal muutuda produktiivsemaks ning paika panema kontrollpunktid ja eesmärgid, et aidata uuel töötajal organisatsiooni sisse elada (Bachkirova *et al.* 2011).

1.3. Katseaja olulisus

Kuna värbamisprotsess ei kajasta täpselt kandidaadi oskuseid ja seda, milleks nad võimelised on, siis ettevõtte rakendavad uutele töötajatele katseaja. Katseag võimaldab personali- ja ettevõtte juhtkonnal hinnata uute töötajate palkamise tulemuslikkust ning töötaja väärtuse tuvastamine võib aidata ettevõtte konkurentsieelist suurendada. Samuti võimaldab vähendada ettevõtte vajadustele mittesobivate töötajate arvu. Kui töötaja katseajal ootustele ei vasta, saab ettevõtte lihtsamalt töölepingu üles öelda ja edasisi riske ennetada. Lisaks annab katseag töötajatele võimaluse saada rohkem teavet ettevõtte ja nende töö kohta. Nad suudavad kohaneda ettevõtte kultuuri ja väärtustega ning mõistavad töökoha nõudmisi ja ootusi. Üldiselt on katseag nii ettevõtte kui ka töötaja enda jaoks ülioluline, et teha kindlaks, kas nad sobivad sellele

ametikohtadele. Katseaeg ja selle tulemus aitab ettevõtetel vähendada värbamisvigu, tõsta tootlikkust ja tagada, et töötajad paigutatakse õigetele ametikohtadele (Abedi-Boafo *et al.* 2019).

Eesti töölepingu seadus eeldab neljakuulist katseaega, et hinnata, kas töötaja tervis, teadmised, oskused, võimed ja isikuomadused vastavad tasemele, mida nõutakse töö tegemisel (TLS § 10¹). Katseaeg algab päevast, mil tööleping hakkab kehtima. Kogu katseaja jooksul tuleb tööd teha vastava töö jaoks tavapärase tingimustes. Töötajat ei saa kohustada selle aja jooksul tegema tööd muudel tingimustel, mis erinevad või täiendavad vastava töökohaga ettenähtust.

Mikiver (2010) leiab, et uue töötajaga tuleb teha ka katseaja lõpu vestlus. Nii on ka autori poolt välja valitud ettevõttes X, kus enne katseaja ametlikku lõppu, tavaliselt 2 nädalat varem, peetakse uue töötajaga vestlus, et selgelt läbi rääkida, mis on läinud hästi, mis vajab arendamist ning kuidas liigutakse edasi. Sellisel juhul on võimalus veel mõlemapoolselt, nii töötajal, kui ka tööandjal, oma otsus enne katseaja lõppu ära teha - kas liigutakse edasi koos või mitte. Nii ei pea ka töötaja pingsalt ootama oma katseaja viimase päevani, et teada saada, kuidas tegelikult läinud on. Vestluse eesmärgiks on aru saada, mida töötaja ise tunneb ning mis eesmärgid edasiseks koos saab määratleda, et pürgida koos nii töötaja kui ka ettevõtte kasumlikkuse pool.

1.4. Ettevõttes X kasutusel olevad meetodid sisseelamise plaani koostamiseks

Mainitud ettevõtte X tegeleb infotehnoloogia valdkonnas, pakkudes äritarkvara lahendusi näiteks suurtele frantsiisikettidele. Klienditoe, müügitiimi ja projekti/tootejuhi ametipositsioonidel on ülioluline tarkvara tundmaõppimine, et aru saada, mida töötaja pakub ja millega tööd teeb. Selleks on vajalik läbida erinevaid koolitusi ning aru saada, milliselt ja kuidas teatud funktsioonid toimivad.

Tänapäeval tuleb personaliosakonnale sisseelamisprogrammi ülesseadmisel appi ka tehnoloogia. Tänu sellele saab paljusid protsesse juba automatiseerida ning üles laadida näiteks pilve, et uus töötaja saaks oma sobival ajal ning kiirusel materjale läbi vaadata. Samas ei saa täielikult kogu protsessi tehnoloogiale üle anda, sest alles peab jääma ka inimeste omavaheline kokkupuude ehk suhtlusvajaduse täitmine ning uuele töötajale mõista andmine, et tema jaoks on inimkontakt olemas, kui vaja on.

Ettevõttes X on kasutusel digitaalseid vahendeid, mis aitavad hallata kogu ettevõtte personalipoliitikaga seonduvat, kuid samuti abiks sisseelamisperioodil uuele töötajale. Käesoleva töö kirjutamise ajal kasutusel olevad digitaalvahendid:

1. Siseveeb - koht, kus on kirjas ettevõtte poliitikaga seonduv, näiteks puhkusepoliitika, tööreeglid, ohutusjuhendid, küberturvalisus jne.
2. Jira - piletihaldussüsteem, personalitöötaja saab siin teha ligipääsude jaoks pileteid ettevõttesiseselt, et uus töötaja saaks omale vajalikesse portaalidesse kasutajad ning paroolid. Lisaks saab uus töötaja ligipääsu sellesse keskkonda teatud projektidele, et pääseda ligi kliendi andmetele ja probleemidele.
3. Google Drive, Gmail - drive kaustades jagatakse omavahel koolitusmaterjale, samuti tehakse sisseelamise plaan hetkel valmis google drive dokumendis. Gmaili vahendusel saab jagada klientidega ja omavahel tähtsaid meilivahetusi ning dokumente.
4. Google Meets, Calendar - nende vahendusel kohtutakse teiste tiimiliikmetega, juhtidega, klientidega, jagatakse omavahelisi projekte ning näidatakse progressi. Lisaks märgitakse kalendrisse, kui keegi on puhkusel, kellel on sünnipäev jms.
5. Slack - selle aplikatsiooni kaudu saavad töötajad omavahel kommunikeerida ning infot vahendada, sarnaneb messengeri funktsioonile. Samuti saab vahetada oma staatuseid, kui keegi on haige või eemal. Selles kanalis vahendatakse ka uue töötaja kohta uut informatsiooni, tutvustus ja pilt liitumisel.
6. Veel mitte kasutusel olev sisemiselt välja arendatud suur töötaja portaal, kus on kogu töötaja informatsioon, koos puhkuste, siseveebi artiklitega, sisseelamisplaaniga jne. Antud portaal on pooleli arendamisel ja ei ole täielikult töötajatega veel kasutama integreeritud. Selle töö kirjutamise käigus sai töö autor antud portaali üles ehitamise projekti enda peale, et lihtsustada tulevikus veelgi enam sisseelamist, kuid samuti ka töötajate ja tööandja kogemust info kogumisel ja jagamisel.

Üldiselt on sisseelamisprogrammid hästi välja töötatud just suurtemates ettevõtetes ning nende rakendamisel ei ole kindlaid reegleid, kuna selle lõplik vorm sõltub töökohast ja selle nõudmistest (Nekorane, Nagyova 2014). Niisamuti polegi võimalik, et erinevatele ametipositsioonidele *onboarditakse* uus töötaja sama plaaniga. On ilmselge, et sisseelamise protsessid ja plaanid tuleks ümber teha vastavalt igale positsioonile, sest ei saa eeldada, et näiteks arendaja integreeritakse sama plaani alusel, mis näiteks klienditoe ekspert. Samuti ei saa eeldada, et arendaja sisseelamine on sama pikk protsess, kui täiesti uue tarkvaraga tutvumisel töötajal, kes hakkab klientidega suhtlema ning toodete ja teenuste probleemide esinemisel abi

pakkuma. Christiansen & Seini (2010) meelest on sisseelamisel takistusi, millest üks on ka tulenev vananenud materjalidest ning sellest, et ei arvestata sisseelamisprogrammi koostamisel erinevate ametikohtade eripäradega.

Antud töö autor on koostanud ettevõtte X jaoks koos vastavalt selle ettevõtte valdkonnale spetsialiseerunud inimeste abiga sisseelamisplaani, mis on kasutusele võetud klienditoe-ning müügimeeskonnas. Selleks vaadati läbi kogu olemasolev materjal, mida saaks taaskasutada ning pandi kokku plaan, mille põhjal uus töötaja saab täita *checkliste* ehk kontrollnimekirja, vaadata erinevaid videomaterjale, kokku leppida koolituse ajad jne.

Uue sisseelamisplaani koostamisel prooviti lähtuda kuuest C'st ning 10 astmelisest mudelist. Töö autor on veendunud, et uue töötaja sisseelamiseprotsess algab kohe peale tööle võtmise otsust. D'Aurizio (2007) sõnul kestavad hästi läbi mõeldud sisseelamisprogrammid nädalaid või isegi kuid, ning sisaldavad kogu protsessi alatest värbamisest kuni tööülesannete teostamiseni. See tähendab, et sisseelamine hõlmab endast ka kogu suhtlust enne reaalse töölepingu alustamist. Nii on selgitatud ka eelnevalt mainitud 10 astmelises mudelis.

Krasman'i (2015) sõnul on oluline, et sisseelamisprotsess oleks dokumenteeritud. Gartner (2020) on öelnud, et uue töötaja peamiste tegevuste kontrollitud soorituse jälgimiseks võib luua sisseelamiskava *checklistina*. Ka mitmed teised autorid on väitnud, et kõikehõlmava sisseelamisplaani rakendamine, mida kasutatakse *checklisti* ehk kontrollnimekirjana edenemise jälgimiseks, tõstab tõenäoliselt kõrgemat sissetulekukvaliteeti ja hõlbustab uute töötajate edukat kaasamist (Britto *et al.* 2020; Isson, Harriott 2016; Bauer 2010; Eilers 2022).

Ettevõttes X on kogu sisseelamiseplaan digitaalselt salvestatud ning uuendatud vastavalt vajadustele. See tähendab, et on tegemist formaalse sisseelamisprogrammiga, mis sisaldab ajakava, eesmärgi, vastutajaid ja toetajaid. (Tamme 2017). Siinkohal on ülioluline uute töötajate tagasiside, et plaani edaspidi veelgi paremaks muuta ning mõista, kus on puudujääke ning milles saab veel rohkem abi pakkuda, et töötaja kiiremini uude töösse integreeruks. Samuti tehakse plaani vajadusel ümber sisseelamise ajal, vastavalt uue töötaja vajadustele, sest mõni õpib tarkvara kiiremini ja vähemate koolitustega, kui teine.

Samm-sammuliselt selgitatud kogu protsess töö autori poolt uue töötaja sisseelamiseperioodiks ettevõtte X näol:

1. Kõigepealt veendub personalispetsialist, et antud ametipositsiooni jaoks on juba sisseelamisplaan paika pandud. Kui ei, tuleb küsida täpsustusi tiimijuhilt ning tiimiliikmetelt. Lisaks pannakse lepingusse kirja tööülesanded ning katseaja kestvus.
2. Peale töölevõtmise otsuse tegemist lepitakse kokku täpne aeg, millal uus töötaja tuleb kontoris esimesi dokumente allkirjastama. Eelnevalt on vajalik suhtlus näiteks meili teel, et selgusele saada, mis kuupäev pannakse lepingusse esimeseks tööpäevaks ja jagada välja info, kus asub kontor. Varasemalt intervjuul kui ka pakkumise tegemisel on välja toodud info ettevõtte motivatsioonipaketi kohta. Dokumentide allkirjastamisel kontoris, enne tööpäeva, on võimalik jätta füüsiliselt (kui eelnevad kohtumised olid näiteks veebi teel) hea esmamulje, andes töötajale kiire ülevaade kontorst, tutvustades ruume ning tiimi. Hea kohv ning massaažitoa näitamine annavad töötajale motivatsiooni ning ootusärevust esimeseks tööpäevaks. Inimestele ei pruugi meelde jääda, mida keegi tegi või ütles, kuid nad mäletavad alati, mis tunne neil oli (Bradt, Vonnegut 2009).
3. Üldiselt jäetakse ettevõttes X peale lepingu allkirjastamist ja esimese tööpäeva vahele nädal aega, mis annab uuele töötajale natuke aega tekitada elevust, kuid samas kindlust, et ta on selleks valmis. Samuti on see aeg piisav, et personalispetsialist saaks veenduda, et uuele töötajale on olemas vajalikud seadmed ning muu tööks vajalik.
4. Mikiver (2010) leiab, et oluline on enne uue töötaja saabumist saata teistele töötajatele teavitus uue töötaja saabumisest. Nii toimib ka ettevõtte X personalispetsialist - uue töötajaga võetakse ühendust uuesti 1-2 päeva enne tööle asumist, meili teel, et küsida uue töötaja lühitutvustus koos pildiga (kui töötaja annab selleks nõusoleku), et jagada ettevõtte töötajate suhtuskanalis uudist uue töötaja liitumise kohta. See annab teistele töötajatele ülevaate, kellega on tegemist ning liitumise päeval on lihtsam vestlusi alustada. Lisaks küsitakse jalanõu numbrit, et esimesel tööpäeval vastavas suuruses sussid töötajale kontoris jalga anda, tekitates hubasemat tunnet.
5. Selle nädala aja perioodi sees valmistatakse ette töötajale tema laud ning seadmed. Veendutakse, et on olemas kirjutusvahendid, paberid, sussid, veepudel, kingitus esimese tööpäeva puhul. Samuti pannakse paika, kes on see inimene, kelle poole saab uus töötaja pöörduda oma muredega. See peaks olema inimene samast tiimist, kes on tööülesannetega varem kokku puutunud ning on nii-öelda mentori rollis. Tema ülesandeks saab ka uuele töötajale edaspidi tagasiside andmine, lisaks tiimijuhile. Samaaegselt jääb tuge pakkuma igas etapis ka antud ettevõttes olev personalispetsialist.

6. Esimesel tööpäeval tutvustatakse tiimiliikmeid ning olemasolu korral ka tiimijuhti. Personalispetsialist palub teistel tiimiliikmetel lisada uus töötaja vastavatesse suhtlusgruppidesse, kohtumistesse ning tutvustada iseend. Suhe otsese juhi ja tiimiliikmetega on mõlemad sisseelamisperioodi olulised elemendid (Parker *et al.* 2013). Samuti on leidnud Grillo (2015), et esimesel päeval võiks toimuda ühine lõuna töökaaslastega, mistõttu tihtipeale minnakse ka esimesel nädalal võimaluse korral koos lõunatama.
7. Esimesel tööpäeval antakse uuele töötajale rahulikult aega tutvuda ettevõtte dokumentidega. Siseveebist pääseb uus töötaja koheselt ligi ettevõtte poliitikale, tööreeglitele, ohutusjuhenditele, puhkuste organiseerimisele jne. Töötajale antakse veelkord tutvumiseks motivatsioonipakett ning kellel veab, saab ka kontoris kohe massööri juurde massaaži.
8. Edasi antakse ette ning tutvustatakse sisseelamise plaan ning keskendutakse näiteks uue tarkvaraga tutvumisele, mille jaoks on koostatatud detailne checklist ehk kontrollnimekirja plaan, mis annab uuele töötajale täpse ülevaate, kuidas tarkvaraga alustada. Selleks antakse ette kõik olemasolevad materjalid ning samuti inimeste nimekiri, kelle poole teatud murega pöörduda.
9. Järgmises faasis tutvustatakse uuele töötajale rohkem juba ka teisi töötajaid, teistest tiimidest ning lisatakse erinevatesse gruppidesse ja kõnedesse, kust saab rohkem aimu ettevõtte kultuuri ja tegemiste kohta. Lisaks, kuna ettevõtte korraldab pea igakuiselt tööväliseid üritusi, saab uus töötaja ka koosolemistel luua kergemini suhtlusvõrgustikke ning näha, kuidas ettevõtte toimib. Kolleegidevahelist usaldust ja positiivset töökeskkonda peetakse tõhusa teadmiste jagamise jaoks ülioluliseks (Henttonen, Blomqvist 2005).
10. Personalispetsialist ning tiimijuht on kogu aeg uuele töötajale olemas ning pakuvad tuge, kui vaja. Tiimijuhiga tehakse omavahelisi vestlusi vastavalt vajadusele.
11. Peale esimest kuud-kahte saadetakse ametlikult ka meili peale välja paari küsimusega küsitlus, kus proovitakse aru saada töötaja esmamuljetest.
12. 1.5-2 nädalat enne katseaja lõppu tehakse töötajaga katseaja lõpu vestlus, kus räägitakse läbi kõik ära õpitu, läbi tehtud projektid ning pannakse paika edasised eesmärgid. Selgete KPI-de (*key performance indicators*) ja eesmärkide seadmine võimaldab töötajatel saada selgust oma rollis ja aidata ettevõtte sees kasvada (Diard 2022). Oluline on KPI-d uutele töötajatele selgelt edastada, sest see aitab neil tunda end kaasatuna ning ühtlustab nad hästi ettevõtte strateegiaga (Bhargava 2022).

Üldiselt peale kolme-nelja nädalast ametlikku dokumendi läbimist ehk sisseelamisplaani, mis töötajale on tehtud, on ta tiimi piisavalt hästi sisse integreerunud ning saab iseseisvamalt hakkama. Seejärel antakse töötajale juba rohkem ligipääse klientide andmetele ning näiteks klienditoel on võimalus alustada ka reaalselt klientidega telefoni- ja meili teel suhtlust. Kogu protsess ning plaan peaks andma uuele töötajale tunde, et teda väärtustatakse ning et ettevõtte tahab aidata tal jõuda oma täieliku potentsiaalini.

2.METOODIKA

Uuring põhines kombineeritud uurimismetoodikal, kasutades kvalitatiivset ja kvantitatiivset metoodikat. Andmeid koguti läbi küsitluste ning poolstruktureeritud intervjuude. Tagamaks, et vastajatelt saab vajalikus kontekstis otsekoheseid ning konkreetseid vastuseid, on enamik küsimusi esitatud “kas” vormis. See annab ka võrdlusvõimaluse tavatöötaja ja personalitöötaja vastuste vahel.

Läbiviidud uuringus on kasutatud kombineeritud uurimismeetodit, mis võimaldab koguda teavet erinevatest allikatest, nagu intervjuud, küsimustikud, avaldatud ajakirjad, raamatud ja uuringud. Samuti ühe konkreetse uuritava organisatsiooni (ettevõtte X) töötajate vastused, soovitud ja võrdlused. Uuring on läbi viidud kahe erineva anonüümse küsitluse ning suunitluse abil, mis annab ülevaate nii tavalise töötaja vaatepunktist kui ka personali eest vastutava isiku eest.

Uuringu jaoks viidi läbi intervjuud ettevõttes X oleva kahe töötajaga, kellest üks läbis uue detailse plaani kontrollpunktidega ning teine ei saanud nii konkreetse plaani alusel sisse elada, kuid tal oli olemas mentor. Lisaks intervjuueeriti erinevate ettevõtete nelja personaliosakonna töötajat. Kõik intervjuud salvestati, nõusolek oli iga intervjuueeritava poolt olemas.

Intervjuude kõrval koguti andmeid läbi küsitluse, millest üks pool oli suunatud personaliosakonna töötajatele ning teine osa tavatöötajale, kes läbib ise sisseelamisprotsesse. Küsimustik oli struktureeritud Google Forms abil, nii suletud kui ka avatud küsimustega. Vastuste analüüs ja kokkuvõtted tehti andmetöötlusprogrammis Excel.

2.2. Valim

Uuringu valim koosnes neljast erinevast grupist inimestest:

1. Ettevõtte X 2 töötajat
2. Eesti HR Seltsi 4 liiget
3. Eestis tegutsevate ettevõtete personaliosakonna töötajad
4. Eestis tegutsevate ettevõtete tavatöötajad

Küsitlust jagati avalikult Eesti HR Seltsi grupiga, lisaks töö autori Facebooki ja Instagrami kontol ning kahes erinevas Facebooki grupis Personalijuhid ja Ägedad naisjuhid.

Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 22.03.2024-28.03.2024, millest 5 vestlust toimusid Google Meets vahendusel ja 1 näost-näku ning kestsid keskmiselt 40 minutit. Küsimusi intervjuueeritavatele ette ei antud, et saada vestluse käigus võimalikult aus ja vahetu informatsioon.

Intervjuueeritavatele lubati anonüümsus seega nende anonüümsuse säilitamiseks nimetatakse intervjuueeritavaid vastavalt:

1. Ettevõtte X 2 töötajat: Ettevõtte X intervjuueeritav 1 ning ettevõtte X intervjuueeritav 2;
2. Eesti HR Seltsi 4 liiget: Eesti HR Seltsi liige 1, Eesti HR Seltsi liige 2, Eesti HR Seltsi liige 3, Eesti HR Seltsi liige 4.

Küsitlus oli avatud vastamiseks alates 22.03.2024 kuni 12.04.2024 ning kokku tuli 102 vastust, millest 40 on personaliosakonnas tegutsevad ning 62 tavatöötajad. Vastajad said valida kümne erineva töösektori vahel ning lisaks oli vastusevariandiks ette antud ka “muu”. Antud tulemused on välja toodud tabelis 1.

Enim vastajaid, ehk kokku 23,5% (n=24), oli infotehnoloogia valdkonnast. Järgmised kolm sektorit olid avalik sektor ja valitsusasutused (n=14), tootlustus, teenindus (n=9) ning transport ja logistika (n=7). Populaarsuselt järgmised olid finantsteenused ja pangandus, tootmine ning ehitus-ja kinnisvaraarendus - nendele kolmele kategooriale oli võrdselt igale 6 vastajat. Järgnes haridussektor viie vastajaga ning turism ja hotellindus nelja vastajaga. Lisaks oli valikus “muu”, millest saab esile tuua nelja vastajaga jae-ja hulgikaubandus.

Tabel 1. Küsitlusele vastajate töösektorid

Sektor	Arv	%
Infotehnoloogia	24	23,5
Avalik sektor ja valitsusasutused	14	13,7
Toitlustus, teenindus	9	8,8
Transport ja logistika	7	6,9
Finantsteenused ja pangandus	6	5,9
Tootmine	6	5,9
Ehitus-ja kinnisvaraarendus	6	5,9
Haridussektor	5	4,9
Turism ja hotellindus	4	3,9
Jae-ja hulgikaubandus	4	3,9
Tervishoid ja meditsiin	3	2,9
Turundus	2	2,0
Sotsiaalvaldkond	2	2,0
Õigusteenused	2	2,0
Telekommunikatsioon	2	2,0
Muu	6	5,8
Kokku	102	100,0

Kuna töö autor töötab infotehnoloogia valdkonnas, siis oli ka eelduseks see, et antud valdkonnast on kõige rohkem vastajaid.

3.UURINGU TULEMUSED

Järgnevalt on lahti seletatud uuringu tulemused ning need on jaotatud omakorda erinevatesse peatükkidesse. Esimesed peatükid 3.1-3.8 analüüsivad küsitluse vastuseid ning punktid 3.9-3.10 kirjeldavad intervjuude tulemusi. Peatükis 3.11 on välja toodud uuringu kokkuvõtlik järeldus.

3.1. Sisseelamisprogrammide-ja plaanide olemasolu ning nende ajaline kestvus

Oluline oli mõista, kas personaliosakonna töötajad on varasemalt ise ka kokku puutunud sisseelamisplaanide-ja protsesside loomisel ning kas tavatöötajad on sisseelamisplaani läbinud. Uuringust selgus, et 40'st vastajast 77,5% (n=31)(vt. tabel 2) on varasemalt vähemalt ühe sisseelamisprogrammi, detailse plaani välja töötanud. See annab hea eelduse järgnevaks analüüsiks, et antud vastajad on ise enamus kokku puutunud uuringus käsitletud teemaga.

Tabel 2. Personaliosakonna töötajate kokkupuude sisseelamisprogrammide koostamisel

	Arv	%
Jah	31	77,5
Ei	9	22,5
Kokku	40	100,0

Küsitlusest tuli välja, et 17,7% tavatöötajatest ehk 11-el vastanul puudus sisseelamise plaan. Tagasisidest nendelt, kellel plaan oli olemas, selgus, et see oli hästi arusaadav 48,4%-le (n=30) ning 29%-le (n=18) enam-vähem arusaadav, mis indikeerib, et sisseelamise plaan vajaks kas lihtsustamist või paremaid selgitusi. Kõigest 3 vastas, et plaan ei olnud üldse arusaadav. Sisseelamise ajaline kestvus oli piisav 71%-le (n=44), mis näitab, et sisseelamise eest vastutavad töötajad on suutnud uutele töötajatele teha õige kestvusega plaanid. Neljale vastajale ei olnud sisseelamise ajaline kestvus piisav (vt. tabel 3).

Tabel 3. Sisseelamise plaani arusaadavus ning kestvus, tavatöötajatele

	Sisseelamise plaani arusaadavus		Sisseelamise plaani kestvus	
	Arv	%	Arv	%
Jah	30	48,4	44	71,0
Enam-vähem	18	29,0	0	0
Ei	3	4,8	4	6,5
Puudus sisseelamine/sisseelamise plaan	11	17,7	12	19,4
Muu	0	0	2	3,2
Kokku	62	100,0	62	100,0

Eelduste poolest peaksid personalitöötajad olema kogenud ning rohkem kursis sellega, kui pikk tegelikult üks sisseelamine peaks kestma. Seetõttu küsiti personali eest vastutavatelt isikutelt, kui kaua peaks üks sisseelamisprogramm kestma. Uuringust selgus, et 40% (n=16) on arvamusel, et sisseelamine kestab vähemalt pool aastat kuni aasta. 9 olid arvamusel, et sisseelamine kestab kuni katseaeg on läbi ning 5 olid arvamusel, et 2-3 kuud. Lisaks sai märkida vastuseks “muu”, millest saab esile tuua 4 vastajaga “pikkus sõltub positsioonist, rolli iseloomust” (vt. tabel 4).

Tabel 4. Kui kaua peaks sisseelamine kestma, personalitöötaja vaates

	Arv	%
Sisseelamine kestab vähemalt pool aastat kuni aasta	16	40,0
Sisseelamine kestab kuni katseaeg on läbi	9	22,5
2-3 kuud	5	12,5
2-3 nädalat	1	2,5
1 kuu	1	2,5
Pikkus sõltub positsioonist, rolli iseloomust	4	10,0
Muu	4	10,0
Kokku	40	100,0

Analüüsi käigus selgus, et tavatöötajad on rahul oma sisseelamisperioodi pikkusega ning personalitöötajad on arvamusel, et üks sisseelamine kestab vähemalt pool aastat kuni aasta, mistõttu viimase kahe tabeli 3 ja 4 põhjal on 6-12 kuud nominaalne sisseelamise aeg.

3.2. Sisseelamisprogrammide-ja plaanide olemasolu katseajal

Nii nagu eelnevalt katseaja peatükis tuli välja, siis Eesti töölepingu seadus eeldab, et töötajale kehtestatakse neljakuuline katsaeg. Tavatöötajate küsitlusest selgus, et 71% (n=44) on katseaja

juba läbinud ning 16,1% (n=10) on hetkel läbimas. Üllataval kombel 8-l vastanul puudub tööl katseaeg (vt. tabel 5).

Tabel 5. Katseaja olemasolu, tavatöötajad

	Arv	%
Jah, läbisin katseaja	44	71,0
Jah, olen läbimas katseaega	10	16,1
Ei ole katseaega	8	12,9
Kokku	62	100,0

Samaaegselt personaliosakonna eest vastutavatest töötajatest väitsid kõik, ehk 40 inimest, et nende töökohal on uute töötajate liitumisel katseaeg (vt. tabel 6).

Tabel 6. Katseaja olemasolu, personaliosakonna töötajad

	Arv	%
Jah	40	100,0
Ei	0	0,0
Kokku	40	100,0

Vestlused enne katseaja lõppu indikeerivad töötajale, kas ja kuidas on tal läinud ning pannakse paika edasine plaan. Uuringust selgus, et üle poolte ehk 54,8% (n=34) kogeb töökohal enne katseaja lõppu arenguestluse läbiviimist, ning 45,2%-il (n=28) puudub selline vestlus. Personalitöötajad väidavad aga, et lausa 82,5%-l (n=33) toimuvad katseaja lõpus arenguestlused. Ainult seitsmel puudub katseaja lõpu arenguestlus (vt. tabel 7).

Tabel 7. Arenguestluse olemasolu enne katseaja lõppu, tavatöötajad vs personalitöötajad

	Tavatöötajad		Personalitöötajad	
	Arv	%	Arv	%
Jah	34	54,8	33	82,5
Ei	28	45,2	7	17,5
Kokku	62	100,0	40	100,0

Tavatöötajatelt uuriti, kas sisseelamine on aidanud lihtsamalt katseaega läbida, millest selgus, et 33,9%-l (n=21) on aidanud kaasa ning 48,4% (n=30) märkis, et see on võimalik. 11 vastajat oli arvamusel, et see pole aidanud kaasa katseaja läbimisel (vt. tabel 8).

Tabel 8. Kas sisseelamine aitab tavatöötajal kaasa katseaja läbimisel

	Arv	%
Võimalik	30	48,4
On aidanud	21	33,9
Ei ole	11	17,7
Kokku	62	100,0

Et mõista olukorda ka personalitöötaja vaatest, siis nende küsitlusest selgitati välja, kas sisseelamisprogrammi/plaani olemasolu on uue töötaja katseaja läbimise efektiivsusele mõjunud pigem positiivselt või negatiivselt. Üle poolte ehk 52,5% (n=21) olid arvamusel, et see on mõjunud hästi ning 32,5% (n=13) arvamusel, et väga hästi. Viiel vastanul puudub sellekohane tagasiside ning 0 inimest olid arvamusel, et see on mõjunud halvasti, väga halvasti või pole üldse mõjutanud (vt. tabel 9).

Tabel 9. Sisseelamisplaanide/programmide olemasolu mõju katseajale, personalitöötaja vaatest

	Arv	%
Mõjub katseajale hästi	21	52,5
Mõjub väga hästi	13	32,5
Ei oska öelda/puudub tagasiside	5	12,5
Mõjub neutraalselt	1	2,5
Mõjub halvasti	0	0,0
Mõjub väga halvasti	0	0,0
Ei ole kuidagi mõjutanud	0	0,0
Kokku	40	100,0

Nii tavatöötaja kui personali eest vastutava töötaja tulemustest saab järeldada, et enamik on siiski arvamusel, et sisseelamise olemasolu aitab katseajale ning selle läbimisele positiivselt kaasa. Lisaks tuleks personalitöötajatel rohkem tagasisidet küsida katseaja läbimise lõpus just sisseelamisplaanide/protsesside kohta, et mõista paremini, kuidas teatud aspektid on uuele töötajale ja tema katseaja läbimisele mõjunud.

3.3. Seosed 6 C mudeli ning Caldwelli 10-astmelise mudeli kasutamisel

Baueri 6 C mudelist ning Caldwell 10-astmelisest mudelist lähtudes on oluliseks peetud näiteks seda, et töötajale antakse enne tööle asumist hea ülevaade ettevõttest, motivatsioonipaketist ja

tööülesannetest ning tehakse vajalikud ettevalmistused juba enne tööle asumist (nt seadmete olemasolu, ligipääsude andmine jms.). Seetõttu uuriti tavatöötajatelt, kuidas on nende kogemus olnud, lähtudes just 6 C ja Caldwelli 10-astmelisest mudelist tulenevatest teguritest.

Küsitlusest selgus, et üle poolte, ehk 59,7% (n=37) töötajatele on enne tööle asumist antud ülevaade ettevõttest ning motivatsioonipaketist. Lisaks on rahulolu hea ka tööülesannete selgitamisel enne tööle asumist, mille protsent jääb “jah” vastusel 45,2% (n=28) juurde ning “enam-vähem” vastajaid oli sama palju ehk 28. Ettevalmistused seadmete ning ligipääsude osas on tehtud 36-l vastajal ehk 58,1%. Kõigest 4 vastanut oli arvamisel, et enne tööle asumist pole ülevaadet ettevõttest antud ning kuuele pole tööülesandeid hästi selgitatud. Ettevalmistused seadmete ja ligipääsudega puudusid seitsmel töötajal (vt. tabel 10), mis jätab uuele töötajale halva esmamulje ning takistab tööle asumist.

Tabel 10. Tavatöötajate kogemus kolme aspektiga, tulenevalt 6 C-st ja 10-astmelisest mudelist

	Ülevaade ettevõttest ja motivatsioonipaketist		Tööülesanded selgitatud enne tööle asumist		Ettevalmistused tehtud	
	Arv	%	Arv	%	Arv	%
Jah	37	59,7	28	45,2	36	58,1
Enam-vähem	21	33,9	28	45,2	19	30,6
Ei	4	6,5	6	9,7	7	11,3
Kokku	62	100,0	62	100,0	62	100,0

Uuringust selgus, et 72,5% (n=29) personalitöötajatest pole 6 C etappidest varasemalt kuulnud. Kõigest 4 vastanut ehk 10% on varem nendega ennast kurssi viinud ja nendest ka sisseelamisel lähtunud. 17,5% (n=7) vastanutest on nendest etappidest teadlik, kuid pole neid varem teadaolevalt rakendanud (vt. tabel 11).

Tabel 11. Personalitöötajate teadlikkus 6 C etappidest ning Caldwelli 10-astmelisest mudelist

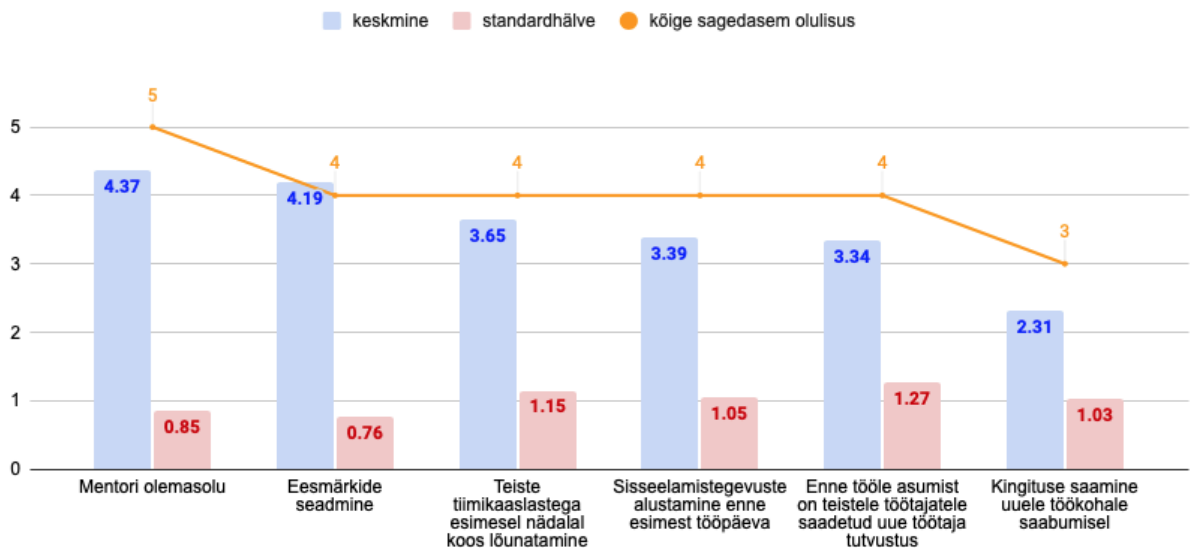
	Baueri 6 C etappi		Caldwelli 10-astmeline mudel	
	Arv	%	Arv	%
Jah, olen teadlik, kuid pole lähtunud	7	17,5	6	15,0
Jah, olen teadlik ning olen ka rakendanud	4	10,0	3	7,5
Ei ole teadlik	29	72,5	31	77,5
Kokku	62	100,0	62	100,0

Caldwelli 10-astmelisest mudelist ei ole teadlik 31 vastanut ehk 77,5%. Ainult 3 ehk 7,5% on teadlik ning sisseelamisel ka rakendanud. 15% ehk 6 personalitöötajat on varasemalt kuulnud, kuid pole oma töös kasutanud (vt. tabel 11).

Eelneva tabeli 10 ja 11 analüüsi põhjal saab järeldada, et 6 C ning 10-astmelisest mudelist lähtuvad sisseelamisel ja selle koostamisel päris paljud personaliosakonna töötajad, isegi, kui sellest polda teadlik. See tähendab, et jälgitakse sisseelamisel sarnaseid asju, millest enamik punkte on väga loogiliselt üles ehitatud.

3.4 Erinevad tegurid sisseelamisel ning nende olulisus

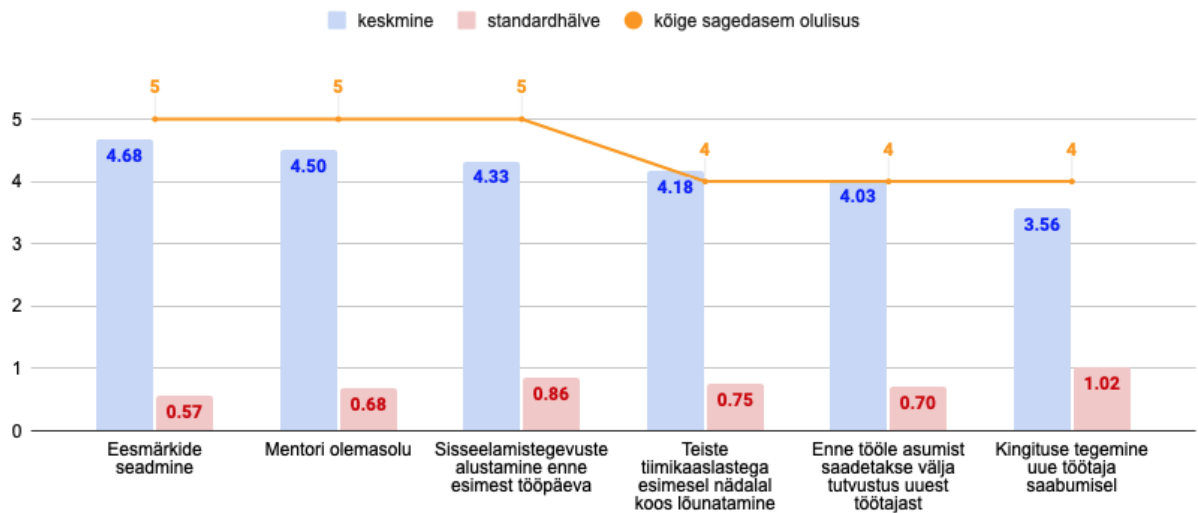
Küsitlutele, nii tavatöötajatele kui ka personaliosakonna eest vastutavatele töötajatele, oli ette antud 6 samasugust väidet, et määrata nende olulisus 5-palli skaalal, millest 5 - väga oluline, 4 - oluline, 3 - neutraalne, 2 - ebaoluline, 1 - täiesti ebaoluline. Keskmise hinde põhjal oli tavatöötajaile olulisim mentori olemasolu ($\bar{x}=4,37$), millele järgnes eesmärkide seadmine ($\bar{x}=4,19$) (vt. joonis 1).



Joonis 1. Sisseelamise tegurid, tavatöötaja hinnang

Personalitöötajad on arvamusel, et olulisimaks on eesmärkide seadmine ($\bar{x}=4.68$). Järgnes mentori olemasolu ($\bar{x}=4.50$), mis annab ülevaate, et nii tavatöötajale kui ka personali eest vastutavale isikule on mõlemad aspektid kõige olulisema tähtsusega ehk need on võrdelises seoses omavahel (vt. joonis 2). Kui personali eest vastutav isik suudab esikohale seada samad

punktid, mis tavatöötajale päriselt vaja on, suudetakse luua ka töötaja ootustele ning vajadustele vastav sisseelamine.



Joonis 2. Sisseelamise tegurid, personalitöötaja hinnang

Selle analüüsi põhjal saab järeldada, et nii tavatöötajad kui ka personaliosakonna eest vastutavad töötajad hindavad kõrgelt selget suunamist ja tuge, mida pakub mentori olemasolu, samuti selget arusaama töökohal oodatavatest eesmärkidest ja ülesannetest.

3.5. Sisseelamise olulisus

Mõistmaks töötajate arusaama sisseelamise rollist, paluti kirjeldada 5-palli skaalal sisseelamisplaani-ja protsesside olemasolu olulisust katseajal ning samuti välja tuua konkreetsed arvamused, miks sisseelamine on tavatöötaja meelest oluline. Enamik ehk 48,4% (n=30) vastasid, et sisseelamisplaani-ja protsessid on katseajal väga olulised ning 38,7% (n=24) märkisid, et on oluline. Kõigest 3,2% on veendunud, et sisseelamine on täiesti ebaoluline. Mediaani (Me=5) põhjal saab öelda, et enim populaarseimaks olulisuseks märgiti 5 ning standardhälve (std=0,99) viitab sellele, et andmepunktid on keskmise väärtuse lähedal ja hajuvus on madal (vt. tabel 12).

Tabel 12. Sisseelamise olemasolu olulisus, tavatöötajad

	Arv	%
5 - väga oluline	30	48,4
4 - oluline	24	38,7
3 - neutraalne	3	4,8
2 - ebaoluline	3	4,8
1 - täiesti ebaoluline	2	3,2
Kokku	62	100,0
Keskmine	4,2	
Mediaan	4	
Mood	5	
Standardhälve	0,99	

Järgnevalt said uuringu käigus tavatöötajad kirjeldada, miks sisseelamise olemasolu on oluline. Tabelis 13 on märgitud kommentaarid, mida kirjutati enim. 23 inimest ehk 37,1% väitis, et see aitab kiiremini integreeruda, sisse elada. Samuti mainiti 10-l korral, et sisseelamine on oluline, et ühes ettevõttes oleksid kõigi inimeste baasteadmised samad - kultuur, väärtused, tööaeg, hüved, tavad jms. Lisaks toodi esile (n=5), et sisseelamise olemasolu tekitab uues töötajas oodatud ning väärtustatud tunde (vt. tabel 13).

Tabel 13. Sisseelamise olemasolu olulisuse põhjused, tavatöötajad

Kommentaarid	Arv kordi mainitud	%
Aitab kiiremini integreeruda, sisse elada	23	37,1
Et ühes ettevõttes töötavate inimeste baasteadmised ettevõtte kohta oleks samad - kultuur, väärtused, tööaeg, hüved, tavad jne.	10	16,1
Tekitab oodatud ning väärtustatud tunde uues töötajas	5	8,1
Planeerimine - kava, eesmärgid ja siht silme ees	3	4,8
Et sujuvalt ja rahulikult tööle saaks asuda, mitte kohe pea ees tundmatusse sukelduda ja pimesi kombata	2	3,2
Arvan, et see ei olegi väga oluline	1	1,3
Et ka ettevõtte pingutab, et sisseelamine kestaks tõesti 4 kuud, mitte 1 aasta	1	1,3
Pole kogenud / ei oska öelda	11	17,7

Ära märkimist vajavad ka natuke pikemad kommentaarid:

- Lühendab ebaproduktiivset perioodi tööleasumise alguses, kus tööülesannete täitmine võib pikeneda/viibida ebapädevate või puudulike oskuste/teadmiste tõttu. Suurendab edaspidist töökvaliteeti ja läbisaamist kollektiiviga;
- Minu arust on oluline ka seda ära märkida, et mida vähema kogemusega on uus töötaja, seda olulisem on sisseelamise protsessi olemasolu ja ka selle põhjalikkus;
- Inimeste jaoks on ikka oluline tunda, et nad on hästi vastu võetud ja et nad on oodatud. Minu motivatsioon head, kvaliteetset tööd teha hakkas kaduma juba esimestel päevadel, kuna juhendajat mulle poldud paika pandud, töötajad minu ees vaidlesid selle üle, kuna keegi ei tahtnud seda teha. Jäi tunne, et olen koormaks, kuigi juhendaja saab lisatasu uue töötaja välja õpetamise eest.

Töötajatelt küsiti ka, kas sisseelamise tegevused aitasid ettevõttega kiiremini integreeruda ning selgus, et 69,4%-l (n=43) see tõepoolest aitas ning 8-l ehk 12,9%-l mitte. 11 inimest vastasid, et sisseelamine puudus.

Tabel 14. Sisseelamistegevuste olemasolul ettevõttega kiiremini integreerumine

	Arv	%
Aitas ettevõttega kiiremini integreeruda	43	69,4
Ei ole aidanud kiiremini integreeruda	8	12,9
Sisseelamine puudus	11	17,7

Eelneva tabeli 13 ja 14 põhjal saab järeldada, et kuna paljudele on sisseelamine olnud oluline just ettevõttega kiiremini integreerumisel, siis on sisseelamise eesmärk olnud nendel ehk 43 inimesel ka täidetud.

3.6 Töölt lahkumine ning selle seos sisseelamise ja katseaja vahel

Tavatöötajatelt uuriti, kas keegi on lahkunud varem töölt just selle tõttu, et sisseelamine on olnud kehv või see on täielikult puudunud. Lisaks selgitati välja, kas sisseelamise kvaliteet üldse mõjutab töötaja jäämist ettevõttesse. Uuringust selgus, et 75,8% (n=47) pole seetõttu töölt lahkunud ning 19,4% (n=12) vastas, et nad ei lahkunud ainult sellepärast, kuid see on nende otsust mõjutanud. Kõigest 3 ehk 4,8% vastas, et on seetõttu lahkunud (vt. tabel 15).

Tabel 15. Töölt lahkumise põhjus tulenevalt sisseelamisest

	Arv	%
Ei	47	75,8
Ei lahkunud ainult sellepärast, kuid see mõjutas minu otsust	12	19,4
Jah	3	4,8

Samas 37,1% (n=23) nõustus sellega, et sisseelamise kvaliteet mõjutab otsust jääda ettevõttesse tööle, mis tähendab, et nende sisseelamine on siiski olnud üsna hea, kui see on suurel määral nende otsust mõjutanud, kuid nad pole varem ainult seetõttu töölt lahkunud. Samuti oli 38,7% (n=24) arvamusel, et see mõjutab “nii-ja-naa”. 12 inimest ehk 19,4% märkisid, et see ei mõjuta üldse (vt. tabel 16). Lisaks oli variant “muu” mida valiti kolmel korral. Nead töid kommentaaridena välja:

- Sellepärast ma töölt ära päris ei läheks, aga see aitab uuel töötajal end rohkem meeskonna osana tunda;
- Minu puhul tegi see mind iseseisvamaks ja tugevamaks minu arvates, kuid suurem osa uusi töötajaid lahkub enne katseaja lõppu;
- Pole piisavalt kogemusi veel, et kindlalt öelda.

Tabel 16. Kuidas sisseelamise kvaliteet mõjutab töötaja otsust ettevõttesse tööle jääda

	Arv	%
Nii-ja-naa	24	38,7
Jah	23	37,1
Ei	12	19,4
Muu	3	4,8
Kokku	62	100,0

Et lähemalt mõista, kas personalitöötajatel on olnud kogemust töötajate lahkumisel, mis seostub just sisseelamisega, paluti märkida, mitu töötajat on viimase poole aasta jooksul ettevõttest lahkunud. Lisaks uuriti, kas nende töötajate lahkumise põhjus on kuidagi olnud tulenev just sisseelamisplaani kvaliteedist või selle puudumisest ning kas üldse kogutakse sellekohast tagasisidet. Uuringust selgus, et 37,5% (n=15) pole ühtegi töötajat viimase kuue kuu jooksul lahkunud ning samaaegselt 15 vastanul on 1-3 töötajat lahkunud. 7,5%-il (n=3) on töölt lahkunud 4-6 ning 7-9 inimest. 15+ töötajat on lahkunud kahel vastajal ning 10-12 ja 13-15 inimest ainult ühel (vt. tabel 17).

Tabel 17. Töötajate lahkumine arvuliselt viimase kuue kuu jooksul

	Arv	%
0	15	37,5
1-3	15	37,5
4-6	3	7,5
7-9	3	7,5
15+	2	5,0
10-12	1	2,5
13-15	1	2,5

32,5% (n=13) personalitöötajatest on arvamusel, et see on võimalik, et nende töötajate lahkumise põhjus on olnud tulenev sisseelamisprogrammist/plaanist või selle puudumisest. Samas 12 küsitajat vastas, et ei oska öelda, ehk puudub sellekohane tagasiside. 27,5% (n=11) märkis ära, et see ei ole tulenev sisseelamisest ning 2 vastas, et jah, on tulenev sellest (vt. tabel 18). Töötajate lahkumise põhjuste tulenemine sisseelamisest

Tabel 18. Töötajate lahkumise põhjuse tulenemine sisseelamisest

	Arv	%
See on võimalik	13	32,5
Ei oska öelda	12	30,0
Ei tulene sisseelamisest	11	27,5
Jah, on tulenev	2	5,0

Enamik tavatöötajaid ei ole töölt lahkunud puuduliku või sisseelamise täieliku puudumise tõttu. Siiski tunnistas umbes viiendik vastajatest, et kuigi nad ei ole töölt lahkunud ainult sellepärast, on sisseelamise kvaliteet nende otsust mõjutanud. Samuti selgus, et enamik personalitöötajaid peab sisseelamise kvaliteeti oluliseks faktoriks, mis võib mõjutada töötajate otsust jääda ettevõttesse.

3.7. Tagasiside, puudujäägid ning soovitusel sisseelamisele

Uuringust selgus, et tavatöötajatest 40 ehk 64,5% on varasemalt kogenud olukorda, kus sisseelamisplaan on olnud puudulik. 22 vastanut ehk 35,5% on saanud parema kogemuse osaliseks, väites, et seda olukorda pole neil olnud (vt. tabel 19)

Tabel 19. Varasem kogemus puuduliku ja olemasoleva sisseelamisega

	Arv	%
Sisseelamisplaan on olnud puudulik	40	64,5
Sisseelamisplaan ei ole olnud puudulik	22	35,5

Tavatöötajate küsitlusest selgus, et 38,7% (n=24) on viimati kogenud head sisseelamist. 21,1% (n=13) valisid hindeks “neutraalne” ning 9 olid arvamusel, et sisseelamine oli väga hea. 4 vastanut kirjeldas viimati kogetud sisseelamist kui “väga halb” ning 3 “halb”. 9 tõi välja, et pole sisseelamist kogenud. Kuna mediaan näitab keskset väärtust, võib järeldada, et rohkem kui pool vastustest on 4 või kõrgemad. See viitab sellele, et üldine hinnang on pigem positiivne. Madal standardhälve (võrreldes skaala ulatusega 1–5) näitab, et enamik vastuseid on keskmise lähedal ja hajuvus pole väga suur. (vt. tabel 20)

Tabel 20. Tavatöötaja hinnang viimati läbitud sisseelamisele ning personalitöötaja tagasiside

	Tavatöötaja hinnang		Personalitöötaja tagasiside	
	Arv	%	Arv	%
5 -Väga hea	9	14,5	8	17,5
4 - Hea	24	38,7	20	50,0
3- Neutraalne	13	21,1	7	20,0
2- Halb	3	4,8	0	0,0
1- Väga halb	4	6,5	0	0,0
Pole kogenud / puudub tagasiside	9	14,5	5	12,5
Kokku	62	100,0	40	100,0
Keskmine (v.a pole kogenud/puudub tagasiside)	3,6		4,0	
Mediaan (v.a pole kogenud/puudub tagasiside)	4,0		4,0	
Mood (v.a pole kogenud/puudub tagasiside)	4,0		4,0	
Standardhälve (v.a pole kogenud/puudub tagasiside)	1,1		0,7	

Personalitöötajate uuringust selgus, et tagasiside sisseelamisperioodi kohta on enamjaolt olnud hea. 50% vastanutest ehk 20 inimest märkis, et tagasiside on olnud pigem positiivne ehk hea ning 8 ehk 20% väitis, et lausa väga hea. 17,5% (n=7) vastanut märkis neutraalse ning viiel puudub tagasiside (vt. tabel 20).

Kuna personaliosakonna vastutaval isikul on suur roll uue töötaja vastu võtmisel, siis uuriti tavatöötajatelt, kas personalitöötajad on nendele toeks olnud. 25 töötajal on personalitöötaja olnud toeks nii sisseelamise ajal kui ka edasise aja jooksul. Viiel vastajal on olnud toeks ainult sisseelamise ajal ning 19,4%-l ehk 12 inimesel pole üldse toeks olnud. 21% (n=13) vastas, et neil puudub kogemus ning seitsmel ehk 11,3% puudub üldse personaliosakonna eest vastutav isik (vt. tabel 21).

Tabel 21. Personalitöötaja olemasolu sisseelamise ajal ning hiljem

	Arv	%
Jah, nii <i>onboarding</i> kui ka edasise aja jooksul	25	40,3
Puudub kogemus	13	21,0
Ei ole toeks olnud	12	19,4
Puudub personaliosakonna eest vastutav isik	7	11,3
Jah, aga ainult <i>onboarding</i> ajal	5	8,1

Oluline on uutele töötajatele pakkuda piisavalt juhendamist ning abi. Uuringust selgus, et üle poolte ehk 64,5% (n=40) vastanutest said tööle asumisel piisavalt juhendamist ning abi. 27,4% (n=17) märkisid ära “enam-vähem” ning ainult 8,1% ehk 5 inimest tundis, et ei ole piisavalt abi ning juhendamist tööle asumisel saanud (vt. tabel 22).

Tabel 22. Piisav juhendamine ning abi, töötajal

	Arv	%
Jah, sain tööle asumisel piisavalt juhendamist	40	64,5
Enam-vähem	17	27,4
Ei saanud tööle asumisel piisavalt juhendamist	5	8,1

Personalitöötajatele anti ette 12 väidet, millest pidid valima, mida peavad tõseks. Valida sai ka mitu varianti. Enim ehk 39 korda valiti “sisseelamisprogrammi/plaani olemasolu aitab kaasa katseaja läbimise efektiivsusele” ning kahe võrra vähem “sisseelamine algab enne tööle asumist”. 80%-l (n=32) on kasutusel siseveeb, kus töötajaga seonduv poliitika on kirjas ning igal ajal kättesaadav. Lisaks on 77,5% (n=31) nõus, et sisseelamisplaani on efektiivsem *checklistina* ehk kontrollpunktidenä, samas 10% vähem ehk 70% on realselt ka ise detailse checklisti koostanud. 28 inimest nõustus, et sisseelamisel on oluline kogu protsessi dokumenteerida ning 27 ehk 67,5% on koostanud ka elektroonilisi sisseelamisplaane, mida saab korduvkasutada ja vajadusel muuta. 60% ehk 24 vastanut väitsid, et on näinud olukorda, kus ettevalmistatud sisseelamisplaani puudumisel on see mõjunud ka töötaja katseajale halvasti. (vt tabel 23)

Tabel 23. Personalitöötajate väited, nõustumised

	Arv kordi mainitud	%
Sisseelamisprogrammi/plaani olemasolu aitab kaasa katseaja läbimise efektiivsusele	39	97,5
Sisseelamine algab enne tööle asumist	37	92,5
On kasutusel nt siseveeb, kus on kõik töötajaga seonduv poliitika kirjas ja töötajale igal ajal kättesaadav	32	80,0
Sisseelamisplaani on efektiivsem <i>checklistina</i> ehk kontrollpunktidenä	31	77,5
Sisseelamisel on oluline kogu protsessi dokumenteerida	28	70,0
Olen koostanud detailse sisseelamisplaani lähtudes <i>checklistist</i> ehk kontrollpunktide tegemisest	28	70,0
Olen koostanud elektroonilise sisseelamisplaani, mida saab korduvkasutada (nt videokoolitused, <i>onboarding</i> u põhi, mida saab vajadusel muuta jne)	27	67,5
Olen näinud, et kui töötaja tööle asumisel puudub ettevalmistatud sisseelamisplaani, mõjub see katseajale halvasti	24	60,0
Sisseelamine algab esimesest tööpäevast	9	22,5
Sisseelamisel pole oluline kogu protsessi dokumenteerida	5	12,5
Sisseelamisprogrammi/plaani olemasolu ja katseaja läbimise efektiivsuse vahel puudub seos	0	0,0
Olen kogenud, et sisseelamisplaani ei ole oluline	0	0,0

Kuna ka teoorias on välja toodud, et *checklistina* on sisseelamisplaani kvaliteetsem ja parem jälgida, siis sellest lähtuvalt uuriti ka tavatöötajatelt, kas nende sisseelamisplaani oli tehtud *checklistina* ehk kontrollpunktidega dokumendina, mida sai jälgida ja täita. Tabelist 23 saime ka infot, et personalitöötajate arust (n=31) on samuti just *checklistina* tehtud sisseelamisplaani efektiivsem. Tavatöötajatest enamik ehk 48,4% väitsid, et ei ole kogenud just seda tüüpi sisseelamisplaani ning kõigest 29% (n=18) on läbinud sisseelamisplaani *checklisti* abil. Taaskord mainiti 14-l korral, et puudus sisseelamise plaani (vt.tabel 24).

Tabel 24. Tavatöötaja kogemus *checklistina* sisseelamisplaani

	Arv	%
Sisseelamisplaan ei olnud <i>checklistina</i>	30	48,4
Sisseelamisplaan oli tehtud <i>checklistina</i>	18	29,0
Puudus sisseelamise plaan	14	22,6

Mõistmaks, mida saaks sisseelamisel veel paremini teha, paluti tavatöötajatel välja tuua, mis on nende meelest jäänud puudu. Peale selle paluti personalitöötajatel kirjeldada, millised probleemid on esinenud sisseelamisprogrammi/plaani koostamisel.

Tavatöötajatest 15 inimest ei osanud midagi öelda ning 11 töötajat väitis, et kõik oli olemas. 9,7% (n=6) tõi välja, et kolleegidega tutvumine ja arusaam teiste rollidest, kui vaja mingi murega kellegi poole pöörduda, jäi puudulikuks. 8,1% (n=5) mainis, et puudu oli tugiisik, mentor või juhendaja. Neljal puudus sisseelamise plaan ning samuti neli väitis, et oli palju ise õppimist ja vastuste otsimist. Kolmel puudub kogemus sisseelamisega üleüldiselt. 3,2%-l (n=2) jäi puudulikuks tööjuhendist, ülevaatest tööülesannetest, õppimisajast ehk sisseelamine oli lühike ning eraldi välja toodi ka see, et polnud *checklisti*, mida saaks täita ja järgida (vt. tabel 25).

Eelnevalt selgus, et mentori olemasolu on töötajatele oluline (vt. joonis 1), siinkohal mainiti näiteks nii tavatöötaja (n=5) kui ka personaliosakonna inimese (n=5) poolt seda, et juhil või mentoril puudub ajaline ressurss uue töötajaga tegelemiseks (vt. tabel 25 ja tabel 26).

Lisaks toodi välja, et vastutuse jagamisel tekib probleeme, ehk et allüksuste juhid tahavad tihtipeale kogu vastutuse ja plaani koostamine ainult personalijuhi hoolde jätta. Mitmel korral mainiti just juhi rolli ning seda, mis puudujäägid võivad sealt tulla - ajaline ressurss, juhtide kaasamine ja koolitamine, vastutuse võtmine, plaani järgmine jms (vt. tabel 26).

Tabel 25. Puudujäägid sisseelamisel, tavatöötajatel

	Arv kordi mainitud	%
Ei oska öelda	15	24,2
Kõik oli olemas	11	17,7
Kolleegidega tutvumine, arusaam rollidest	6	9,7
Tugiisiku, mentori, juhendaja olemasolu	5	8,1
<i>Onboarding</i> plaan	4	6,5
Palju ise õppimist, vastuste otsimist	4	6,5
Pole kogemust <i>onboardinguga</i>	3	4,8
Tööjuhend, ülevaade tööülesannetest	2	3,2
Õppimisaeg, sisseelamine lühike	2	3,2
<i>Checklist</i> , mida täita ja järgida	2	3,2
Kõigil oli kiire, ajapuudus	1	1,6
Pole kunagi kingitust saanud alustamisel	1	1,6
IT on valdkond, mis kiirelt areneb, pole võimalik standardset uue töötaja sisseelamispaketti kokku panna	1	1,6
Alles läbimas <i>onboardingut</i>	1	1,6
Eesmärgid hägusad	1	1,6
Kolleegide valmisolek aidata	1	1,6
Plaan oli liiga keerukas, tegelikkuses läks lihtsamini	1	1,6
Sõbralikkusest	1	1,6
Kodukontori inimestega vähene kontakt	1	1,6
Sisemiste protsesside tutvustamine	1	1,6
Tagasisidest	1	1,6
Ligipääsud puudusid, kui oli vaja tööd tegema hakata	1	1,6

Järgnevalt on välja toodud personalitöötajate kommentaarid probleemide osas.

Tabel 26. Personalitöötajal esinenud probleemid sisseelamise koostamisel

	Arv kordi mainitud	%
Juht või mentor ei tegele uue töötajaga piisavalt - ajaline puudus	5	12,5
Allüksuste juhid ei taha vastutust võtta ning ootavad, et kogu sisseelamise teeb ära HR / vastutuse jagamine	5	12,5
Juhtide kaasamine ja koolitamine	3	7,5
Liiga intensiivne või ebamäärane koolituskalender kohe alguses, nt ka liiga kiiresti välislähetused	3	7,5
Unustatakse töötaja individuaalse tempo ja vajadustega arvestada	2	5,0
Probleemid tehniliste aspektidega	2	5,0
Järgimisel on probleeme, sest programm kaasab paljusid töötajaid ja kui pole süsteemi, kuidas programmi täitmist jälgida, jääb programm tegelikult täitmata.	2	5,0
Elektroonilise sisseelamisprogrammi koostamisel on oluline valida lihtne programm	1	2,5
Mentorite erinev juhendamise oskus	1	2,5
Ei võeta tõsiselt, ei kasutata	1	2,5
Uus töötaja ei võta piisavalt aega, et tutvuda ja lugeda plaani korralikult	1	2,5
Kui uue töötaja liitumiseks etteatatud aeg on liiga lühike, siis ei pruugi jõuda kõiki toiminguid ära teha. Pigem jätta liitumine hilisemaks kui see, et nt esimesel päeval pole arvatud jne. Ei jäta head muljet ettevõttest.	1	2,5
Ajalist ressursi läheb efektiivseks läbimiseks palju	1	2,5
Uue ametikoha loomine	1	2,5
Pole ressursse, et see ideaalselt välja planeerida	1	2,5
Sisseelamisprogrammi plaanis ei seadistata ootusi esimestele kuudele/katseajale/kuuele kuule - st kõik nõ pannakse ühte patta, mitte loogilisse järjestusse.	1	2,5
Juhtide ülekoormusest tulenev stress, et töötajale õigel ajal plaan saata	1	2,5

Personalitöötajad töid välja ka erinevaid ettepanekuid sisseelamise plaanide ja protsesside koostamisel, et saada antud valdkonna teadlikumatelt inimestelt selle koha pealt näpunäiteid. Enim (n=7) toodi esile, et plaan peaks olema individuaalne ehk igast inimesest ja positsioonist lähtuv, mis tähendab, et tegemist peaks olema digitaalse korduvkasutatava plaaniga, mida saaks vajadusel muuta. Mitmel korral (n=6) kirjutati ka seda, et erinevad osapooled ettevõttes peaksid rohkem vastutust võtma ja mitte jätma kõike ainult personali eest vastutava töötaja hoolde. Nagu

varasemalt juba on välja tulnud, siis ka seekord märgiti ära mentori või sisseelamise *buddy* ehk sisseelamise sõbra/kaaslase määramise uuele töötajale (vt. tabel 27).

Tabel 27. Personalitöötajate ettepanekud sisseelamise plaanide ja protsesside koostamisel

	Arv kordi mainitud
Individuaalne, inimestest lähtuv, kergesti muudetav plaan	7
Kaasata ettevõtte erinevaid osapooli, et ka tiim ja juht oleksid teadlikud enda kohustustest sisseelamisel ja võtaksid rohkem vastutust	6
Mentori / <i>onboarding buddy</i> määramine	5
Võiks olla selgelt kirja pandud checklist koos täitjatega, et uus töötaja saaks rahulikult tööle hakata, põhilised küsimused saaks juba ennetavalt vastatud.	5
Ühtselt mõistetak	4
Pidev tagasisidestamine, suhtlus	3
Kooskõlas päriseluga, realistlik (nt ajalises mõttes, nii töötaja kui juhendajate poolt)	3
Peaks olema pikem kui 4 kuud, anda rohkem aega sisseelamiseks	2
Töötaja tagasiside plaanile	1

Lisaks eelnevalt tabelis 26 välja toodud lausetele jäeti ka paar pikemat kommentaari, nimelt järgmised:

- Samuti tuleb sisseelamisprogramm teha nii uude ametisse kui ka pikemalt puhkuselt naasejale, mitte ainult väljast tulevale uuele töötajale;
- Kaardistada kogu teekond tööpakkumisest kuni vähemalt esimese poole aastani. HR peaks vastutama osapoolte kaasamise protsessi kirjeldamise ajal ja rollide jaotamise eest, juht vastutab praktikas sisseelamise korraldamise eest. Juhtidele teha see võimalikult lihtsaks ja toetada juhendmaterjali ning template'idega, sh muud toetavad protsessid peaks HR poolt paika saama (nt koolitustekond uuele töötajale). Suures organisatsioonis mõistlik kasutada workflow süsteemi (Jira, Planpro vms);
- Personalitöötaja töötab välja ettevõttest oleneva interaktiivse vormi (meie kasutame selleks Asanat, aga olen varasemalt kasutanud ja illustreerinud kaunimaks Google Spreadsheet'i), milles saavad kokku erinevad osad: sisseelamisplaani ettevõttesse, osakonda, tiimi, rolli ning kus on palju erinevaid soovitusi - nn *checklist*, mille peale juht peaks mõtlema, mida siis juht saab hiljem enda järgi mugandada, ilma et ta peaks nullist plaani kokku panema. Mõelda tuleks läbi millised õigused ja ligipääsud töötajal on vaja,

kellega ta kokku puutub ning mis on nt 2 kuu lõpuks oodatav seisund, sama ka katseaja lõpuks ja 6 kuu möödudes. *Check-inid manageriga* on vaja juba ette planeerida kalendrites, et asi õnnestuks. Lisaks, tuleb sisseelamisprogrammi/plaani kirjutada ka sisse ning kalenderdada kohtumised tiimiliikmete, juhi ning teiste *stakeholderitega*, kes antud rollile vajalikud - osa võiks juht ja personalitöötaja ise planeerida ära töötaja jaoks, teised jätta võimaluseks töötajal ise initsiatiivi näidata.

3.8 Kogemuslood seoses sisseelamise olemasolu ja puudumisega

Küsitluse viimased küsimused olid jäetud vabatahtlikuks ning avatud vastusega, mis andis võimaluse jagada kogemusi seoses sisseelamisplaanide-ja protsesside olemasolu ja puudumisega.

Tavatöötajate kommentaaridest tasub esile tuua:

- Mul oli 3 mentorit, kes kõik sisseelamisprogrammi jälgisid ja mul silma peal hoidsid.
- Minu viimane kogemus andis "oled oodatud tunde", et vajalik oli ette valmistatud ja organiseeritud personalijuhi poolt st vajalikud töövahendid olid kohe olemas esimesel tööpäeval. Lisaks sain endale mentori, kes mind igale poole kaasa võttis ja viis asjadega kurssi, tutvustas kaastöötajaid ning tööprotsessi erinevaid osasid ja osalisi. Kuigi sellist nõ käsiraamatut polnud, siis kõik sujus ja toimus.
- Olemasoleva *cheklisti* põhjal oli hea aru saada, mida oodata ning kaua mingi oskuse/valdkonna õppimine võiks aega võtta. Sai valmistuda vaimselt eesootavaks ning teha kodus eeltööd (info otsimine).
- Iga töötaja jaoks on vaja teada, et ta on oluline. Kui sa seda juba algul ei tunne, on raske hiljem esimesi muljeid muuta mõlemat pidi. Aga hea sisseelamine annab väga hea aluspõhja, saad hakata tööga pihta, ei ole vaja jalgratast leiutada.
- Sisseelamisprogrammist rohkem mõjutavad mind kolleegid, töökeskkond, suhtumine ja muud argipäeva mõjutavad faktorid. Kui on koostööd soosiv keskkond, siis ka sisseelamine kulgeb kiiremini, programmiga või ilma.
- Ma olen firmas liikunud ühelt positsioonilt teisele mitu korda ja kunagi pole konkreetset sisseelamisplaani olnud, lihtsalt on olnud selline "vaatame, mis juhtub" olukord. Kindlasti oleks mulle olnud stressivaesem, kui ma oleks rohkem juhendamist saanud ja mul oleks mentor, kellelt iga hetk süüd tundmata abi küsida, ilma töökaaslaste tööd segamata.

- Toon ühe näite minevikust, kus ettevõttesse tööle asudes ei olnud sisseelamist. Tulin lihtsalt oma asjadega kohale ja hakkasin tööd tegema. Esimese kahe nädala jooksul polnud selge, kust või kelle käest ma teatud ligipääse võin/saan küsida. Millised tööülesanded on prioriteesed jms. Sellisel juhul tundub sisseelamine kui katse-eksitusmeetod töötajale, mis tekitab alguses väga palju ebavajaliku ajakulu.
- Ühes firmas pidi mul olema mentor ja sisseelamise aeg aga tegelikkuses oli meil “mentoriga” ainult 1 vestlus alguses ja siis unustas ta mu ära, keegi ei tegelenud minuga, anti lihtsalt suvalisi ülesandeid mida teha aga mingit kasvamisplaani seal polnud.

Niisamuti paluti personalitöötajatel kirjeldada olukordi, millised kogemused on seoses sisseelamise olemasolu ja puudumisega. Järgnevalt märkimisväärsamad kommentaarid:

- Töötaja sai ise läbida rahulikult koolitused e-learning keskkonnas, juht tegeles alguses iga päev, viidi kokku kõikide juhtidega, et tagaks kogu süsteemi tundmise. Valiti ettevõtte uueks tulijaks, mis andis töötajale veel tugevama töötahte.
- Neid edulugusid on palju. Kindlasti oleme teinud sammu edasi sisseelamisplaani olemasolu osas juhtidele, kes tulevad ettevõttesse juhtimisoskustega, kuid peavad seda nüüd õppima tegema uues keskkonnas, uute inimestega ning tihti onboarditakse seda töötajat kui lihtsalt töötajat, aga on oluline aru saada et seda tuleb teha ka juhtimise tasandil, st selgitada erinevaid protsesse, otsustamise õiguseid jms vajalikku. Kuna meil kõik need osad said kaetud, saime väga head tagasisidet kahelt samal ajal erinevates tiimides alustanud juhilt, kes ütlesid, et neil ei ole kunagi olnud nii head sisseelamist. Seetõttu on nad tähtsustanud ka seni järgmistele juhtimistasanditele tehtavad sisseelamist ning neid ei pea ise uutele töötajatele plaanide tegemise osas torkima - nad teevad selle ise ära.
- Tarkvara arendajad on vägagi hinnas igas ettevõttes. Nende töötasu on keskmisest palju suurem ning nende leidmine - tiimi sobivus + oskused, suhtumine on niigi keeruline ja aeganõudev protsess. Kuigi olime plaani juba välja töötanud, otsustas juht kasutada enda sisseelamise meetodit, milleks oli *checklist* Google Docsis, st ei olnud selget plaani, mis ettevõttes kasutusel, aga mõned tegevused ja märksõnad. Samuti jäid sõlmimata kokkulepped teiste töötajatega, sest roll oli nõ esimene uues funktsioonis. Seega jäi töötaja ilma toeta, samuti puudus struktuur ja sisseelamine oli kaootiline. Töötaja lahkus ettevõttest katseajal, märkides exit intervjuuks põhjuseks sisseelamise plaani puudumise.

Küsitlusest koorusid välja erinevad kogemused ja arvamused seoses sisseelamisprogrammide olemasolu ja puudumisega. Positiivsed kogemused sisaldasid selget struktuuri, mentorlust ja juhendamist, mis võimaldasid uutel töötajatel kiiremini kohaneda ning end mugavalt tunda uues keskkonnas. Negatiivsed kogemused aga näitasid, et halvasti korraldatud sisseelamine võib tekitada segadust, stressi ja isegi töötaja lahkumist.

Erinevate osapoolte, sealhulgas personalitöötajate, juhtide ja mentorite, aktiivne osalus ning selge kommunikatsioon on olulised, et tagada edukas sisseelamise protsess. Lisaks peaks sisseelamine katma mitte ainult uue töötaja praktilised vajadused, vaid ka juhtide ja juhtimistasandi koolituse uues keskkonnas orienteerumiseks.

3.9. Tagasiside ettevõtte X töötajatelt

Tekitamaks võrdlusmomenti, valiti ettevõttest X kaks töötajat, kes on ettevõttega erinevatel aegadel ning erinevate sisseelamisplaanidega liitunud. Ettevõtte X intervjuueeritav 1 on töötaja, kes sai onboardimiseks uue sisseelamisplaani koos *checklistiga*, kuid tal puudus otsene mentor. Ettevõtte X intervjuueeritav 2 on töötaja, kes on liitunud varem ning ei läbinud *checklisti*, kuid temal oli olemas mentor.

Mõlemad intervjuueeritavad nõustusid, et osade ligipääsude saamisega läks natuke kauem aega, kuid see on puhtalt tulenev ettevõtte poliitikast, mis keelab täiesti uutele töötajatele koheselt kogu kliendiinfo jagamise. Ülejäänud informatsioon - tööülesanded, motivatsioonipakett jms.-olid varasemalt juba kättesaadavad.

“Kogu informatsioon oli antud juba enne tööle asumist, läbi intervjuude ja emailide. Kogu informatsioon, mida oli vaja teada, oli olemas.” (Ettevõtte X intervjuueeritav 2)

“Nojah, ligipääse tuli iga päev juurde, pigem oli kõik olemas. Jira ligipääs oli see, mis venis, aga muidu oli kõik vajalik olemas. Natuke oleks tahtnud rohkem süvitsi esmast koolitust saada, oli minu meelest natuke pinnapealne.” (Ettevõtte X intervjuueeritav 1)

“Arvutid, seadmed jms. see kõik oli olemas. Rääkides ligipääsudest, siis ma mõistan, et ettevõtte poliitika näeb ette, et katseajal ei anta kohe kõike ligipääse tundlikule infole, seetõttu ei olnud mul kõik ligipääsud olemas. Osades ettevõtetes võtab isegi arvuti, seadmete ja gmaili ülesseadmine kauem aega, seega siin oli sellega hästi.” (Ettevõtte X intervjuueeritav 2)

Sisseelamise olulisusest tõid intervjuueeritavad välja, et see peaks andma esialgse ülevaate nii töötajale kui tööandjale. Tuleb edasi anda informatsiooni, mis on töötajale koheselt vajalik ning et mõista, mismoodi uues ettevõttes erinevad protsessid toimivad.

“See on nii tööandja kui ka töötaja huvides, see aitab töötajat või annab vähemalt põhitõed. Annab aimu, kellel mis kohustused on jne.” (Ettevõtte X intervjuueeritav 2)

“Sisseelamise olemasolu on väga oluline, et juurutada uuele töötajale neid töövõtteid-ja protsesse, mida see ettevõtte konkreetselt kasutab. Et anda seda infot, mida ettevõttesiseselt kasutatakse, hallatakse.” (Ettevõtte X intervjuueeritav 1)

“Oluline on omada kindlat plaani, see ei pea olema täiuslik nagu päev-päevalt või tund-tunnilt ette tehtud, vaid omama mõningaid ootusi, mis tuleb ühel hetkel läbi teha. Oluline on ka mõtteviis, et tööle mineval töötajal ei hakka esimese või kahe kuuga igav, teda on raskem kaasata.” (Ettevõtte X intervjuueeritav 2)

Kui ühel intervjuueeritaval oli mentor olemas, siis teisel otsene mentor puudus, vaid selle asemel oli kolleeg, kes aitas. Seda mainis ka intervjuueeritav 1, et sisseelamisel jäi just mentorist puudu. Samuti tõi ta esile, et teatud hetkel oli paus, mis indikeerib, et töötajal oli igav. Eelnevalt tõi intervjuueeritav 2 välja, et sellist olukorda peaks just vältima. Sisseelamine on mõlemal töötajal aidanud katseaega paremini läbida.

“Sisseelamisel jäi puudu mentori olemasolu, oli olemas kolleeg kellelt sai küsida, aga mitte päris mentor. Plaan oleks võinud isegi olla natuke intensiivsem. Mingi hetk oli paus sees, kus olid tegevused tehtud. Seetõttu annaksin ka sisseelamisele üldiseks hindeks 4 ehk hea. Checklisti oli hea täita ja jälgida.” (Ettevõtte X intervjuueeritav 1)

“Mul oli mingisugune dokument, me tegime nimekirja, kuid mitte ühtegi kontrollnimekirja nagu on uus plaan. Kui ma liitusin, oli mul hea mentor, kes ka mulle kõike seletas, nii et töövoog, mis mul mentoriga oli, oli väga tore. On hea, kui on olemas nimekiri, kuid praktilisuse mõttes ei pruugi see kogu aeg töötada. Üldiselt oli sisseelamine arusaadav ja ma ütleksin, et see oli väga hea ja võimalik, et see on aidanud mul ka katseaega paremini läbida.” (Ettevõtte X intervjuueeritav 2)

“Sisseelamine1 on aidanud mul katseaega lihtsamini läbida, varasemast kogemusest on olnud olukorda, kus on sisseelamine olnud puudulik päris paljudes ettevõtetes. Olen ka töölt kehva sisseelamise tõttu lahkunud, nii et selle kvaliteet ja olemasolu mõjutab minu otsust ettevõttesse ka edasi jääda.” (Ettevõtte X intervjuueeritav 1)

“Mentori ja hea meeskonna olemasolu aitab palju ja mõjutab otsust, kas jääda ettevõttesse või mitte.” (Ettevõtte X intervjuueeritav 2)

Ühel töötajal oli jagada ka kogemusi eelnevatest olukordadest, kui sisseelamine oli puudulik. Ühes situatsiooni sai ta ise uue sisseelamise koostada ja teisi töötajaid seeläbi aidata. Teine kogemus oli negatiivsem, mistõttu lahkus ka antud positsioonilt.

“Edulugu varasemast kogemusest, on see, et kuna oli sisseelamine puudulik, siis tegin ise sisseelamise plaani ja panin paika protsessid, kui oli vaja uute töötajate saabumisel teisi koolitada. Nemad said töö ja plaaniga hakkama ja jäid ka edasi sinna ettevõttesse.” (Ettevõtte X intervjuueeritav 1)

“Kogemuslugu, natuke negatiivsem lugu, ehk kui olen töölt lahkunud seetõttu, siis mind jäeti üksinda laua taha, ei aidatud ja keelatakse isegi kolleegidega suhelda. Kõik see pidurdab arengut ja tuli lõpuks kartus, et ei julgegi midagi teha ja lahkusin.” (Ettevõtte X intervjuueeritav 1)

Nii nagu selgus eelnevalt ka küsitluse analüüsist, siis samuti intervjuueeritavad tõid esile just mentori olemasolu olulisust sisseelamisel. Intervjuudest selgus, et töötaja, kellel oli kõrval olemas mentor, andis sisseelamisele parema hinnangu kui see, kellel mentor puudus.

3.10. Eesti HR Seltsi liikmete tulemuste tõlgendamine

Eesti HR Seltsi intervjuueeritav 1 on talendijuht, kes vastutab inimeste arengu, värbamise, kultuuri ning sisseelamise ja töölepingute sõlmimise eest. Tema viimast kogemust sisseelamisega on selle täielik ümberkorraldamine.

“Olen muutnud sisseelamise plaani, see on nii olnud, et varem pole olnud vaja muuta, sest inimesi ei tulnud nii palju. Nüüd on nelja kuuga liitunud 25 inimest, st et eelmine süsteem, mis oli kerge, ja kõik oli väga vana süsteemi ja valdkondade põhiselt, siis tegelikult kogu see sisseelamise protsess oli vaja ümber vaadata.” (Eesti HR Seltsi Intervjuueeritav 1)

Personalitöötajad on veendunud, et sisseelamine algab juba enne seda, kui töötajal on esimene tööpäev. Siinkohal toodi välja ka värbamisprotsessi algus ja vajadus. Samuti selgitati, miks üleüldse sisseelamine on oluline.

“Minu nägemus sellele on see, et värbamisel kandidaatide kogemus ja sealt edasi saab see töötaja kogemuseks. Eesmärk on hea töötajakogemuse loomine, mis on sisseelamisprotsessi põhiteema. Kui sealt on hea alus all, siis on töötajal väga head, tugevad teadmised ja oskus-ning kindlustunne oma tööga hästi hakkama saada.” (Eesti HR Seltsi Intervjueeritav 1)

“Tegelikult algab sisseelamine juba sellest kui ettevõtte mingi osakonna juht või liige ütleb, et on uut liiget vaja. Siis tuleb üle vaadata, kas on tegemist uue või vana positsiooniga...Ma võin ühe näite tuua, et värbasime ühe inimese, kes alustab tööd 15.aprill, kuid ettevõtte suur strateegia päev on juba 1.aprill, kuhu me palusime tal tulla, ta seob ennast tegelikult juba tööga.” (Eesti HR Seltsi Intervjueeritav 1)

Varasemalt pole intervjueeritaval checklisti sisseelamisel koostatud, kuid see plaan on, et kogu protsess oleks lihtsamini ja ühtselt arusaadav ning jälgitav. Antud hetkel käis sisseelamine läbi e-mailide, mis tekitas kohati vajadust meeldetuletuste saatmiseks, sest meilid kaovad/ununevad vahepeal ära.

“Ei ole checklisti teinud aga on arendamisel, hetkel saadan ettesalvestatud e-mailid. Enne esimest päeva saadan juba info, et mis saab olema ja siis koos võtame ette, mis meilid ma edasi saadan. Edaspidi võtame kasutusele Tabloot. Checklist aitab näha kus maal tegemistega on ja meilid kaovad ka vahel ära... Paremini kui kõik asjad on ühes kohas ja on nt kavand, mille järgi toimetada...Oluline on dokumenteerida kogu protsessi, hetkel küsin ka kinnitusi meilile, ja salvestan ära. Hiljem on vaja tõendada, et töötaja on tutvunud ja andnud nõusoleku... Lisaks on plaanis arengut soodustavaid koolitusi salvestada. Siseveebi olen loomas eraldi sisseelamise lehte, kus on see info olemas.”(Eesti HR Seltsi Intervjueeritav 1)

Varasemalt on käinud läbi kommentaarid, et kui oluline on osakondade vaheline koostöö. Samuti mainis seda ka Eesti HR Seltsi intervjueeritav 1:

“Järjepidev koostöö erinevate osakondadega. Küsida pidevalt tagasisidet, mis protsesse ta väga hindas, mis oli midagi, mille puhul tekkis segadus. Suurim probleem on olnud see, et ei peeta sisseelamist piisavalt oluliseks. Pigem sisseelamine hõlbustab katseaja läbimise efektiivsusele kaasa aga ei ole määrav.”

Eesti HR Seltsi intervjueeritav 2 tegeleb transpordi-ja logistika valdkonnas. Antud ettevõttes on sisseelamine detailselt läbimõeldud ning kõik uued töötajad saavad läbi käia ettevõtte erinevad

osakonnad, mõistmaks, kuidas kogu organisatsioon toimib ja miks just antud positsioon on oluline. Murekohaks võib tuua just ebatühtlase sisseelamise erinevates osakondades.

“Kogu sisseelamine läheb nii-öelda paki teekonna pidi. Algab müügist, siis sorteerimiskeskusesse, transpordiosakond, sorteerimisliin, kaasa sõitmised kulleriga, kuulavad kõnesid kõnekeskuses, raamatupidamine, IT küberturve. Lõpuks on kogu ring majal peal, samas järjekorras mis ka nt klienditeekond on. Sellega saab ülevaate, kuidas uue töötaja amet sobib kokku kõikide teiste osakondadega. Samaaegselt e-õpe ja esimesed 2 nädalat on väga sisutäis. Outlooki kalendris on kõik kirja pandud. See kõik aitab kaasa ka katseaja läbimisele.” (Eesti HR Seltsi intervjuueeritav 2)

“Proovime rohkem näha vaeva, et kõik osakonnad oleksid ühtsed, tahaks kõik salvestada ja e-õppe kaudu kõigini viima, näiteks öötöötajad. Pole kindel, kas kõik uued töötajad saavad ühtse sisu, et see pole ühtlane. Kui salvestaks ühe korra videosse, ette valmistatult ja entusiastlikult, siis saaksid kõik ühesuguse sisseelamise kogemuse.” (Eesti HR Seltsi intervjuueeritav 2)

Tema sõnul sisseelamine algab juba värbamisprotsessis ja hõlmab uue töötaja sujuvat integreerumist ettevõttesse. See sisaldab praktilisi ettevalmistusi enne ametlikku tööle asumist ning eesmärkide seadmist ka katseajale. Oluline on, et uus töötaja tunneks end oodatuna ja leiaks vajaliku toe, tavaliselt peamiselt oma juhi kaudu. Mentorluse süsteemi ressursid puuduvad.

“Meie jaoks sisseelamine algab juba värbamise ajal, see esmane mulje, mis sa jätad, kui palju kandidaadi kogemuse peale mõtled. Tegevused algavad enne seda, kui töötaja majja astub. Tal on töötav uksekaart, tal on arvuti, tal on kasutajad, ootavad ees esimesed e-õppe moodulid, kalendris määratud esimesed kohtumised. See hõlmab ka katseaja eesmärkide seadmist, mis vaadatakse üle katseaja keskel.” (Eesti HR Seltsi intervjuueeritav 2)

“Eesmärgiks on see, et inimene võimalikult kiirelt sisse elaks ja tunneks end oodatuna ja oleks alati kindlad inimesed, kellelt vajalikke asju küsida, ligipääs kogu infole. Reeglina oma juht on peamine tugi, mentori või buddy süsteemi pole, sest pole kohta kellele anda see vastutus (ressurss puudub).” (Eesti HR Seltsi intervjuueeritav 2)

Eesti HR Seltsi intervjuueeritav 3 on personalipartner, kes haldab mitut ettevõtet, kes tegelevad müügi ja teenindusega. Kokkupuude sisseelamisega on olemas ning eesmärk kajastab samu aspekte, mida varasemas töös on juba mitmel korral mainitud.

Koroona ajal tegin ise sisseelamise ja tegin oma bakatöö sellel teemal. Minu arusaame eesmärgist on see, et töötaja saaks arusaama ja kindluse, kas jah või ei, see on minu töö või pole, samuti tööandja, see on kahepoolne. Meie ettevõttes algab sisseelamine esimesel tööpäeval, aga mina tunnen, et see algab tegelt juba värbamisel. (Eesti HR Seltsi intervjuueeritav 3)

Sisseelamise olemasolu aitab kaasa katseaja läbimisele. See mõte ongi see, et infot ja kommunikatsiooni oleks piisavalt. See kindlasti aitab. Et tänapäeval ei kujuta, et antakse laud ja tool ja arvuti ja hakka tööd tegema. (Eesti HR Seltsi intervjuueeritav 3)

Populaarseks on saanud ka arvamus, et kõik sisseelamise plaanid peaks tegema igale inimesele ja positsioonile individuaalselt.

“Checklist või punktid on head, see on olemas, sammud on kirjas, dokumenteeritud... Kui on aega hiljem analüüsida, neid kõrvutada, siis joonistub välja ka mingeid selliseid asju, mis võibolla mingile inimele ei sobi üldse ja teistele väga hästi. Et saaks teha seda vastavalt inimesele.” (Eesti HR Seltsi intervjuueeritav 3)

Intervjuueeritav 3 tõi välja murekoha, et võib puudu jääda ajast just juhil või mentoril/buddyl. Lisaks, et lükatakse kogu protsess rohkem personaliosakonna peale.

“Põhilised probleemid on tekkinud sellest, et kes on see mentor või buddy, kas juhil on aega, äkki personaliosakond saab ise asja ära teha, selle aja leidmine otsesel juhil või mentoril.” (Eesti HR Seltsi intervjuueeritav 3)

Eesti HR Seltsi neljas intervjuueeritav on digiturunduse valdkonnas ning selles ettevõttes on üldine sisseelamiskavade struktuur üles ehitatud, mis muudetakse vastavalt uue töötaja ametile ja vajadustele.

Baas on kõigil üks, kõik töötajad, sõltumata ametikohast, esimese nädala sisseelamiskava on kõigil üks. Siis sõltuvalt positsioonist on väga selgelt ära kaardistatud, kes mis koolitust saab. Selle struktuuri ülesehitamise tegin mina, selle põhimõte, et millal inimene tuleb, esimene nädal varem ette on kõik kokku lepitud. E-maili peale saab sisseelamisplaani... Olen märganud, et mitmed teevad selle checki ka, et see (ülesanne) on tehtud jne. (Eesti HR Seltsi intervjuueeritav 4)

Eelnevad intervjuueeritavad märkisid ära, et sisseelamine algab juba värbamisprotsessi ajal ehk enne esimest tööpäeva. Sellega nõustus ka viimane intervjuueeritav.

Eesmärk on, et inimene tunneks end turvaliselt ja kindlalt, keskkond, töö, kõik on nii uus. Isegi kui sisseelamiskava on kokku lepitud ja ettevalmistatud, siis vahest ikka elu tuleb vahele ja midagi muutub... Ikkagist algab sisseelamiseprotsess enne tööle asumist. Teekond ettevõttes algab värbamiseprotsessi kõige esimesest vestlusest. (Eesti HR Seltsi intervjuueeritav 4)

Välja toodi ka ettepanekud sisseelamisplaanide ja protsesside paika panemisel, millest kerkisid esile järgmise kommentaarid:

Kõige tähtsam inimlik lähenemine, kui paned ennast selle uue töötaja rolli. Kui hakkad kuhugile esimest korda minema, siis on kohe küsimused, kuidas ma sinna saan, kuhu ma auto pargin, kas ma saaksin vetsu. Esimestel päevadel aitame aru saada, kus söömas käiakse jne, mitte ainult töö vaid ka ülejäänud. Meil on ka uue töötajaga esimesel tööpäeval oma osakonnaga lõuna koos. (Eesti HR Seltsi intervjuueeritav 2)

Läbi mõelda, mis on ametikoha fookusteemad, millega ta tegeleb. Kes on need kontaktid, kes võiksid kindlasti olla esimestel päevadel ja nädalatel tuttavaks saadud ja läbi käidud. Mentor, kes hoiab kätt ja/või see buddy, kellega mõtteid põrgatada. Koolituste läbimiseks arvestada aega. (Eesti HR Seltsi intervjuueeritav 3)

Eesti HR Seltsi intervjuueeritavad rõhutavad üksmeelselt, et sisseelamine algab juba värbamisprotsessi alguses, mitte alles esimesel tööpäeval. Nad toovad esile olulisuse tagada uuele töötajale hea kandidaadikogemus ja sujuv üleminek töötajakogemuseks, mis aitab kaasa katseaja läbimisele ning tagab uue töötaja kiire integreerumise ettevõttesse.

Oluline on individuaalne lähenemine vastavalt uue töötaja ametikoha ja vajadustele ning tagada piisav info, suhtlus ja tugi kogu sisseelamisprotsessi vältel. Samuti tuuakse esile murekohti, nagu juhtide ja mentorite aja puudumine ning vajadus inimliku lähenemise järele, mis hõlmab ka mitte ainult tööga seotud, vaid ka igapäevaelulisi küsimusi ja vajadusi.

3.11.Küsitluse ning intervjuude järeldused ja soovitused

Enamik töötajaid peab oluliseks sisseelamisprotsessi ja -programmi olemasolu, kuna see aitab neil kiiremini ettevõttega integreeruda ning luua ühtset arusaama ettevõtte kultuurist ja töötingimustest. Personalitöötajad on samuti veendunud selle olulisuses ning paljud neist järgivad ka teatud mudelite või protsesside põhimõtteid. Eelnevalt töös välja toodud tabeli 13

ning tabeli 14 põhjal näeb, et kuna paljudele on sisseelamine olnud oluline just ettevõttega kiiremini integreerumisel, siis on sisseelamise eesmärk olnud 43 inimesel ka täidetud.

Sisseelamisprotsessi kvaliteet mõjutab oluliselt töötajate katseaia läbimist ja nende otsust jääda ettevõttesse pikemaks ajaks. Puuduliku sisseelamisprotsessi või -programmi korral võib see mõjutada töötajate motivatsiooni ja püsivust ettevõttes. Kuna tavatöötajad on rahul oma sisseelamisperioodi pikkusega ning personalitöötajad on arvamisel, et üks sisseelamine kestab vähemalt pool aastat kuni aasta, siis seetõttu on 6-12 kuud nominaalne sisseelamise aeg.

Oluline on pidev tagasiside kogumine ja analüüs sisseelamisprotsessi ja -programmi kohta nii tavatöötajate kui ka personalitöötajate poolt. See võimaldab paremini mõista, kuidas erinevad aspektid mõjutavad töötajate kohanemist ja püsivust ning võimaldab vajadusel teha kohandusi ja parandusi. Küsitluse tulemuste põhjal selgus, et enamik töötajaid on enne tööle asumist saanud ülevaate ettevõtte ja motivatsioonipaketist ning on rahul ka tööülesannete selgitamisega enne tööle asumist. Ettevalmistused seadmete ja ligipääsude osas on tehtud enamikul vastajatest, kuid siiski esines juhtumeid, kus see oli puudulik, mis võib jätta uuele töötajale halva esmamulje.

Lisaks näitab uurimus, et osa personalitöötajatest tunnistab, et mõned töötajate lahkumised võivad olla tingitud sisseelamisprogrammi kvaliteedist või selle puudumisest, kuid märkimisväärne osa ei oska selle kohta arvamust avaldada või puudub neil sellekohane tagasiside. Nii see, kui ka varasemalt tagasiside puudumisest vastustel, rõhutab vajadust süstemaatilisema tagasiside kogumise järele, et hinnata sisseelamise mõju töötajate tööalasele püsivusele ning sellest tulenevalt ka võimalikele parandusmeetmetele ettevõtte töötajate säilitamiseks.

Intervjuudest selgus, et rõhutatakse individuaalse lähenemise olulisust sisseelamise protsessis. See tähendab, et on oluline võtta arvesse iga uue töötaja vajadusi, kogemusi ja ootusi ning kohandada sisseelamise plaan vastavalt. Mentorluse olemasolu on samuti oluline, kuna see võib pakkuda uuele töötajale vajalikku tuge, suunamist ja motiveerimist.

Tagasiside näitab ka, et õigeaegne ja piisav informatsioon ning ressursside kättesaadavus mängivad olulist rolli edukas sisseelamises. See hõlmab mitte ainult tööalast informatsiooni ja varustust, vaid ka selgitusi ettevõtte kultuuri, protsesside ja ootuste kohta.

Tuleb meeles pidada, et sisseelamise protsessid peaks algama juba enne uue töötaja esimest tööpäeva ning selle eesmärk on tagada sujuv üleminek kandidaadikogemusest töötajakogemuseks. See hõlmab mitte ainult praktilisi ettevalmistusi, vaid ka emotsionaalset tuge ja selgust uue rolli ning vastutuste osas.

Kokkuvõttes võib öelda, et sisseelamise olulisus ei piirdu ainult uue töötaja esimeste päevadega, vaid see on pikaajaline protsess, mis võib mõjutada töötaja kogemust ja produktiivsust kogu nende ametiaja vältel. Ettevõtted peaksid seega panustama ressursse ja tähelepanu sisseelamisprotsessi parendamisse, pöörates erilist tähelepanu individuaalsele lähenemisele, mentorlusele ja pidevale tagasisidele.

KOKKUVÕTE

Töö eesmärgiks oli välja selgitada ning analüüsida, millele keskenduvad hetkel sisseelamisel personaliosakonna eest vastutavad töötajad ning mis on päriselt oluline tavatöötajale, kes sisseelamise plaani tegelikult läbib. Uuriti olemasolevaid protsesse, plaane ning tegureid, mis mõjutavad sisseelamist.

Uuringu esimene osa keskendus sisseelamisprogrammide ja -plaanide olemasolule ning nende ajalisele kestvusele. Pea pooled (n=30) tavatöötajatest leidsid, et sisseelamise plaan on nende jaoks olnud hästi arusaadav ning 71% vastanutest (n=44) oli veendunud, et sisseelamise ajaline kestvus oli nende jaoks piisav. Enamik tavatöötajaid peab oluliseks mentori olemasolu ja eesmärkide seadmist, samas ka personalitöötajad hindavad kõige olulisemaks just neid kahte tegurit. See näitab, et personalitöötajad suudavad luua sisseelamisplaan, mis vastavad tavatöötajate vajadustele.

Analüüsist selgus, et 48,4% (n=30) vastanutest leidsid, et sisseelamisplaanid-ja protsessid on katseajal väga olulised ning 33,9% (n=21) tavatöötajatest leidis, et sisseelamine on aidanud kaasa katseaja läbimisel. Tavatöötajatele on oluline, et sisseelamise käigus saaksid nad vajalikku juhendamist ja tuge ning et neil oleks selge arusaam ettevõtte kultuurist ja väärtustest. Samuti on oluline märkida, et enamik tavatöötajaid peab sisseelamise rolli ettevõttes väga oluliseks ning nad tunnevad, et korralik sisseelamine aitab neil kiiremini integreeruda ja end töökohal mugavamalt tunda. 37,1% (n=23) vastanutest nõustus, et sisseelamise kvaliteet mõjutab töötaja otsust jääda ettevõttesse tööle.

Tervest uuringust, nii küsitlusest kui intervjuudest, selgus, et paljud nõustuvad, et sisseelamine algab juba enne tööle asumist. Personalitöötajate küsitlusest lausa 92,5% (n=37) olid sellel arvamusel ning ka kõigil (n=4) personaliosakonna intervjuudel toodi välja, et antud protsess algab juba värbamisel.

Üks uuringu osa käsitles tagasisidet, puudujääke ning soovitusi sisseelamisele. Paljud (64,5%) tavatöötajatest on varasemalt kogenud olukorda, kus sisseelamisplaan on olnud puudulik. Kuigi enamik personalitöötajaid mõistab sisseelamise olulisust ja on valmis selleks vajalikke samme astuma, on siiski mõningaid puudujääke. Näiteks osa (48,4%) tavatöötajaid ei ole kogenud ka *checklistina* tehtud sisseelamisplaani. Puudujääkidena on mainitud veel kolleegidega tutvumise ja arusaama rollidest puudumist (24,2%), tugiisiku või mentori puudumist (17,7%). Probleemid hõlmasid veel ka juhtide ajalise ressursi puudumist (12,5%) ja vastutuse jagamise probleeme (12,5%). Ettepanekutest jäid silma, et koostada individuaalset, kergesti muudetavat plaani (12,5%) ja veenduda ettevõtte erinevate osapoolte kaasamises (12,5%).

Kogemuslood seoses sisseelamise olemasolu ja puudumisega:

- Positiivsed kogemused sisaldasid selget struktuuri, mentorlust ja juhendamist, mis võimaldasid uutel töötajatel kiiremini kohaneda ning end mugavalt tunda uues keskkonnas.
- Negatiivsed kogemused näitasid, et halvasti korraldatud sisseelamine võib tekitada segadust, stressi ja isegi töötaja lahkumist.

Üldised ettepanekud:

- Mentori olemasolu on töötajatele tähtis, seetõttu tuleks veenduda, et keegi oleks uuel töötajal vajadusel abiks olemas, kas mentori, *buddy* või juhendajana.
- Oluline on kaasata erinevaid osapooli ja tagada selge kommunikatsioon, et personalitöötajad ei võtaks liiga suurt vastutust enda peale ning otsesed juhid teaksid oma vastutusalasid.
- Sisseelamine peaks katma mitte ainult uue töötaja praktilised vajadused, vaid ka juhtide ja juhtimistasandi koolituse uues keskkonnas orienteerumiseks.
- Oluline on ka mõista, et iga inimene ja töökoht võib vajada individuaalset lähenemist ja erinevat sisseelamist. Seetõttu on mõistlik teha valmis sisseelamise põhi, mida saab vastavalt vajadusele muuta.

SUMMARY

This study focuses on the personnel domain by examining the existence of onboarding plans and processes from the perspectives of both regular employees and HR professionals, aiming to decipher which onboarding factors hold utmost importance to regular employees and whether HR personnel align with these factors.

Human resources, a cornerstone in business management, necessitate addressing employee concerns to foster a conducive work environment. Identifying and nurturing qualified candidates are fundamental duties of HR professionals, facilitating organizational productivity and efficiency.

The study aims to unravel the focal points of HR professionals during onboarding and ascertain the actual priorities of regular employees undergoing the onboarding process. It evaluates existing methods, popular strategies, and factors influencing onboarding.

The theoretical framework provides insights into the significance of onboarding and probationary periods. Bauer's 6 C stages and Caldwell's 10-step model are outlined, alongside the onboarding process in Organization X.

The methodology encompasses a combined research approach, utilizing interviews, questionnaires, published literature, and insights from a specific organization. Two surveys provide perspectives from regular employees and HR personnel.

Key findings underscore the importance of mentorship and goal-setting during onboarding, deemed crucial by both regular employees and HR professionals. The study also reveals the pivotal role of onboarding in navigating the probationary period and fostering a cohesive organizational culture.

Recommendations highlight the necessity of mentorship, stakeholder involvement, and clear communication to streamline onboarding. Individualized onboarding plans and ongoing support are advocated to enhance employee integration and satisfaction.

In conclusion, this study sheds light on the nuanced dynamics of onboarding, emphasizing the need for tailored approaches that prioritize employee well-being and organizational cohesion. By addressing deficiencies and embracing best practices, organizations can cultivate a nurturing environment conducive to employee growth and success.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abedi-Boafo, E., Duoduaa Nyarko-Tetteh, A., & Tachie-Menson, R. (2019). Assessment of support services available for staff on probation in university education, Winneba. *Global Journal Of Human Resource Management*, 7(2).
- Arc. Eilers, C. (2023, 13.detsember). How to Implement a Welcoming Software Developer Onboarding Process [ajaveebipostitus]. Kättesaadav: <https://arc.dev/employer-blog/developer-onboarding-process/>
- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Bachkirova, T., Jackson, P., & Clutterbuck, D. (2011). *Coaching and Mentoring Supervision: The Complete Guide to Best Practice*. Berkshire, England: McGraw-Hill.
- Bauer, T.N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Kättesaadav: https://penedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees_Maximizing-Success.pdf, 30.01.2024
- Bauer, T.N. (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/285000696_Organizational_socialization_The_effective_onboarding_of_new_employees, 31.01.2024.
- Bauer, T.N. (2013). *Onboarding: Maximizing role clarity and confidence*. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/286447174_Onboarding_Maximizing_role_clarity_and_confidence, 01.02.2024.
- Beer, M. (2009). *High Commitment High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*. San Francisco, CA: Wiley.
- Britto, R., Smite, D., Damm, L., & Börstler, J. (2020). Evaluating and strategizing the onboarding of software developers in large-scale globally distributed projects. *Journal of Systems and Software*, 169(2), 1-64. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/342430983_Evaluating_and_strategizing_the_onboarding_of_software_developers_in_large-scale_globally_distributed_projects

- Bradt, G.B., & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding - psychological contracts and ethical perspective. *The Journal of Management Development*, 37(1), 27-39.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296.
- Christiansen, L., & Stein, M. (2019). *Successful Onboarding: A Strategy to Unlock Hidden Value within Your Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Chung, D., Yun, J., Lee, J., & Jeon, Y. (2023). *Predictive model of employee attrition based on stacking ensemble learning*. Kättesaadav: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095741742202382X?via%3DiHub>, 11.02.2024.
- Dewe, P.J., O'Driscoll, M.P., & Cooper, C.L. (2010). *Coping with Work Stress: A Review and Critique*. Walden, MA: Wiley & Sons.
- Dewar, J. (2022). *10 Employee Onboarding Statistics you Must Know in 2022*. Kättesaadav: <https://www.kallidus.com/resources/blog/10-employee-onboarding-statistics-you-must-know-in-2022/>, 02.02.2024.
- D'aurizio, P. (2007). Onboarding: Delivering the promise. *Human Resource Solutions*, 25(4), 228-229.
- Elbert, M. (2013). *Lean Production for the Small Company*. New York: Taylor & Francis Group.
- Foundr. Cooper, B. Beth. (2023, 12.juuni). Onboarding Best Practices: How the Smartest Companies Turn New Hires Into Great Employees [ajaveebipostitus]. Kättesaadav: <https://foundr.com/articles/leadership/onboarding-best-practices>, 12.02.2024.
- Gartner Inc. (2021, 10.aprill). Onboarding Checklist. Kättesaadav: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/new-hire-checklist>
- Grillo, M., & Kim, H.K. (2015). A Strategic Approach to Onboarding Design: Surveys, Materials & Diverse hires. *Online Research & Reporting For HR*. Kättesaadav: <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/8659576b-80f5-4d09-8cbf-5e3a505cefb3/content>
- Harvard Business Review. Carucci, R. (2018, 3.detsember). To retain new hires, spend more time onboarding them [ajaveebipostitus]. Kättesaadav: <https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them>, 11.02.2024.

- Henttonen, K., & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2), 107-119.
- International Franchise Association. Robinson A. (2016, 15.veebbruar). The Importance of a Well-Defined Hiring Process [ajaveebipostitus]. Kättesaadav: <https://www.franchise.org/franchise-information/the-importance-of-a-well-defined-hiring-process>, 11.02.2024.
- Isson, J.P., & Harriott, J.S. (2016). *People analytics in the era of big data: Changing the way you attract, acquire, develop, and retain talent*. Hoboken, New Yersey: Wiley.
- Kirchner, M., & Stull F. (2021). *Employee onboarding and satisfaction in US manufacturing companies*. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/357406422_Employee_onboarding_and_satisfaction_in_US_manufacturing_companies/citations
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). Personnel Psychology. *The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires*, 53(1), 47-51. Kättesaadav: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x>, 28.03.2024.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2012). *The Leadership Challenges: How to make extraordinary things happen in organization*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9-14. Kättesaadav: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ert.21493>
- Laumer, S., Maier, C., & Weitzel, T. (2022). *Handbook of Research on Artificial Intelligence in Human Resource Management*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Leena AI Inc. Bhargava, V. (2022). 15 Employee Onboarding Best Practices to Follow in 2022 [ajaveebipostitus]. Kättesaadav: <https://leena.ai/blog/15-employee-onboarding-best-practices-to->
- Leana, C. R., & Van Buren, H.J., III. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Journal*, 24(3), 538-555.
- Mikiver, K. (2010). *Tuttav tundmatu personalijuhtimine*. Tallinn: Trükikoda Paar.
- Morris, T., & Goldsworthy, S. (2008). *Public Relations for the New Europe*. London: Palgrave Macmillan.

- Nekoranee, J.- & Nagyova, L. (2014). Adaption of Employees in the Organization and Its Importance in Terms of Human Resource Management. *Management and Economics*, 71(3), 114-115, 118-119.
- Parker, S.K., Johnson, A., Collins, C., & Nguyen, H. (2013). Making the Most of Structural Support: Moderating Influence of Employees' Clarity and Negative Affect. *Academy of Management Journal*, 56(3), 867-892.
- PeopleSphere. Diard, A. (2022). 11 Onboarding Tricks You Need in 2023 [ajaveebipostitus]. Kättesaadav: <https://blog.peoplespheres.com/11-onboarding-best-practices-you-need-in-2022>
- Peterson, S.J., Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Zhang, Z. (2011). Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450.
- Preppio. Bauer, T.N. (2022). The 6 C-s of Employee Onboarding - A Framework For HR and People Operations [ajaveebipostitus]. Kättesaadav: <https://www.preppio.com/blog/new-employee-onboarding-framework>, 10.02.2024.
- Ragins, B.R., Cotton, J.L., & Miller, J.S. (2000). Marginal Mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy Of Management Journal*, 43(6), 1177-1194. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/259800316_Marginal_Mentoring_The_Effects_Of_Type_Of_Mentor_Quality_Of_Relationship_And_Program_Design_On_Work_And_Career_Attitudes, 01.02.2024.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shtrikov, A.B. (2020). Onboarding New Employees Taking Into Account Gender Differences. *Global Challenges and Prospects of The Modern Economic Development*, 592-600. Kättesaadav: <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2020.03.85>
- Smith, S., Peters, R., & Caldwell, C. (2016). Creating a Culture of Engagement - insights for application. *Business and Management Research*, 5(2), 70-80.
- Strack, R., Caye, J.M., von der Linden, C., Quiros, H., & Haen P. (2012). From Capability to Profitability. *Realizing the Value of People Management*. Kättesaadav: https://www.fachkraeftesicherer.de/wp-content/uploads/2014/01/f6f05_file110599.pdf
- Sun, S. (2008). International Journal of Business and Management. *Organizational Culture and Its Themes*, 12(3), 137. Kättesaadav:

https://www.researchgate.net/publication/41890992_Organizational_Culture_and_Its_Temes, 28.04.2024.

Tamme, H. (2017). Värbamine ja Valik. E. Saska (koost.). Personalijuhtimise käsiraamat, 162-166. Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE.

Töölepinguseadus. RT I, 06.07.2023, 107.

Van Dyne, L. & Pierce, J. L. (2004). Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.

Wahyuningtyas, R., Alamsyah, A., & Diliana, N.A. (2021). *Mapping Digital Talent Based Competency using Social Network Analysis*. Kättesaadav: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9656521>, 10.02.2024.

Wallace, K. (2009). Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership & Management*, 23(4), 168-176. Kättesaadav: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1958214, 21.03.2024.

LISAD

Lisa 1. Küsimused tavatöötajatele

1. Palun vali, millises sektoris sa töötad*

- ☐ infotehnoloogia
- ☐ tootmine
- ☐ tervishoid ja meditsiin
- ☐ finantsteenused ja pangandus
- ☐ haridussektor
- ☐ transport ja logistika
- ☐ ehitus ja kinnisvaraarendus
- ☐ avalik sektor ja valitsusasutused
- ☐ toidlustus, teenindus
- ☐ turism ja hotellindus
- ☐ muu...

2. Kas sinu töökohal oli/on katseaeg?*

- ☐ Jah
- ☐ Ei

3. Kas enne tööle asumist anti ülevaade ettevõttest, motivatsioonipaketist jms?*

- ☐ Jah
- ☐ Enam-vähem
- ☐ Ei

4. Kas enne tööle asumist olid tööülesanded hästi selgitatud?*

- ☐ Jah
- ☐ Enam-vähem
- ☐ Ei

5. Kas ettevalmistused tööle asumiseks olid ettevõtte poolt tehtud? Nt tööle asumise päeval olid seadmed ja ligipääsud vajalikele andmetele/baasidele jne olemas*

- ☐ Jah
- ☐ Enam-vähem

☐ Ei

6. Kas sisseelamise plaan oli arusaadav?*

☐ Jah

☐ Enam-vähem

☐ Ei

☐ Puudus sisseelamise plaan

7. Kas sisseelamise ajaline kestvus oli piisav?*

☐ Jah

☐ Ei

☐ Puudus sisseelamine

8. Kas sisseelamise tegevused aitasid ettevõttega kiiremini integreeruda?*

☐ Jah

☐ Ei

☐ Puudus sisseelamine

9. Kas sisseelamise plaan oli tehtud checklistina, ehk kontrollpunktidega dokumentidena, mida sai jälgida ja täita?*

☐ Jah

☐ Ei

☐ Puudus sisseelamine

10. Kas said tööle asumisel piisavalt juhendamist ning abi?*

☐ Jah

☐ Enam-vähem

☐ Ei

11. Palun märgi ära järgmiste väidete olulisus*

5 - Väga oluline

4 - Oluline

3 - Neutraalne

2 - Ebaoluline

1 - Täiesti ebaoluline

a) Teiste tiimikaaslastega esimesel nädalal koos lõunatamine

b) Sisseelamistegevuste alustamine enne esimest tööpäeva

- c) Mentori olemasolu
- d) Kingituse saamine uuele töökohale saabumisel
- e) Eesmärkide seadmine
- f) Enne tööle asumist on teistele töötajatele saadetud uue töötaja tutvustus

12. Kui oluliseks sa pead seda, et katseajal oleks sisseelamisplaan/sisseelamisprotsessid paigas?*

5 - Väga oluline

4 - Oluline

3 - Neutraalne

2 - Ebaoluline

1 - Täiesti ebaoluline

13. Mis hinde annaksid viimati läbitud onboardingule?*

☐ Väga hea

☐ Hea

☐ Neutraalne

☐ Halb

☐ Väga halb

☐ Pole kogenud

14. Millegist jäi onboardingul sinu meelest puudu?*

15. Kas onboarding on aidanud sul lihtsamini katseaega läbida?*

☐ On aidanud

☐ Võimalik

☐ Ei ole

16. Miks on onboardingu olemasolu oluline?*

17. Meenuta olukorda varasemast töökogemusest, kas tuleb ette, kui sisseelamisplaan oli puudulik?*

☐ Jah

☐ Ei

18. Kas oled lahkunud töölt kehva onboardingu tõttu või selle täieliku puudumise tõttu?*

☐ Jah

☐ Ei

☐ Ei lahkunud ainult sellepärast, aga see mõjutas minu otsust

19. Kas sinu praegusel töökohal on/oli enne katseaja lõppu arenguvestlus?*

☐ Jah

☐ Ei

20. Kas sinu ettevõttes tööl olev personaliosakonna vastutav isik oli/on sulle onboardinguga ajal ja ka hiljem olnud toeks?*

☐ Jah, aga ainult onboardinguga ajal

☐ Jah, nii onboardinguga kui ka edasise aja jooksul

☐ Ei ole olnud toeks

☐ Puudub personaliosakonna eest vastutav isik

☐ Puudub kogemus

21. Kas sisseelamise kvaliteet mõjutab sinu jäämist ettevõttesse?*

☐ Jah

☐ Nii-ja-naa

☐ Ei

☐ Muu...

22. Kui on võimalik, siis palun jaga edulugu sellest, kuidas sisseelamisprogrammi/plaani olemasolu aitas kaasa sinu katseaja läbimisele

23. Kui on võimalik, siis palun jaga kogemustlugu sellest, kuidas sisseelamisprogrammi/plaani puudumine mõjutas sinu katseaga

Lisa 2. Küsimused personalitöötajatele

1. Palun vali, millises sektoris sa töötad*

- ☐ infotehnoloogia
- ☐ tootmine
- ☐ tervishoid ja meditsiin
- ☐ finantsteenused ja pangandus
- ☐ haridussektor
- ☐ transport ja logistika
- ☐ ehitus ja kinnisvaraarendus
- ☐ avalik sektor ja valitsusasutused
- ☐ toidlustus, teenindus
- ☐ turism ja hotellindus
- ☐ muu...

2. Kas oled oma praeguses töökohas vähemalt ühele ametipositsioonile sisseelamisprogrammi/detailse plaani välja töötanud?*

- ☐ jah
- ☐ ei

3. Kas sinu praegusel töökohal on uute töötajate liitumisel katseaeg?*

- ☐ jah
- ☐ ei

4. Mis on sinu arusaam sisseelamisprogrammi/plaanide olemasolu eesmärgist/eesmärkidest?*

5. Märki ära kõik valikud, mida pead tõeseks*

- ☐ Sisseelamine algab enne tööle asumist
- ☐ Sisseelamine algab esimesest tööpäevast
- ☐ Sisseelamisplaan on efektiivsem "checklistina" ehk kontrollpunktidenä
- ☐ Sisseelamisprogrammi/plaani olemasolu aitab kaasa katseaja läbimise efektiivsusele

- ☐ Sisseelamisprogrammi/plaani olemasolu ja katseaja läbimise efektiivsuse vahel puudub seos
 - ☐ Sisseelamisel pole oluline kogu protsessi dokumenteerida
 - ☐ Sisseelamisel on oluline kogu protsessi dokumenteerida
6. Kui kaua peaks sisseelamisprogramm kestma?*
- ☐ 2-3 nädalat
 - ☐ 1 kuu
 - ☐ 2-3 kuud
 - ☐ Sisseelamine kestab kuni katseaeg on läbi
 - ☐ Sisseelamine kestab vähemalt pool aastat kuni aasta
 - ☐ Muu...
7. Kuidas sa mõõdad sisseelamisprogrammide/plaanide efektiivsust?*
8. Kui mõtled tagasi viimasele poolele aastale, siis umbkaudu mitu inimest on sellest ettevõttest katseajal lahkunud?*
- ☐ 0
 - ☐ 1-3
 - ☐ 4-6
 - ☐ 7-9
 - ☐ 10-12
 - ☐ 13-15
 - ☐ 15+
9. Kas nende töötajate lahkumise põhjus on kuidagi tulenev sisseelamisprogrammist/plaanist või selle puudumisest?
- ☐ Jah, on tulenev
 - ☐ See on võimalik
 - ☐ Ei tulene sisseelamisest
 - ☐ Ei oska öelda
10. Kuidas on olnud tagasiside sisseelamisperioodi kohta, kas pigem positiivne või negatiivne?*
- ☐ Väga hea
 - ☐ Hea
 - ☐ Neutraalne

- ☐ Halb
- ☐ Väga halb
- ☐ Ei oska öelda/puudub tagasiside

11. Kas sisseelamisprogrammi/plaani olemasolu on uue töötaja katseaja läbimise efektiivsusele mõjunud pigem positiivselt või negatiivselt?*

- ☐ Väga hästi
- ☐ Hästi
- ☐ Neutraalselt
- ☐ Halvasti
- ☐ Väga halvasti
- ☐ Ei ole kuidagi mõjutanud
- ☐ Ei oska öelda/puudub tagasiside

12. Missugused on sinu ettepanekud sisseelamisprogrammi/plaani koostamisel*

13. Märgi ära kõik valikud, mida pead tõseks*

- ☐ Olen koostanud detailse sisseelamisplaani lähtudes checklistist ehk kontrollpunktide tegemisest
- ☐ Olen näinud, et kui töötaja tööle asumisel puudub ettevalmistatud sisseelamisplaan, mõjub see katseajale halvasti
- ☐ Olen kogenud, et sisseelamisplaan ei ole oluline
- ☐ Olen koostanud elektroonilise sisseelamisplaani, mida saab korduvkasutada (nt videokoolitused, onboardingu põhi mida saab muuta vastavalt vajadustele jne)
- ☐ On kasutusel nt siseveeb, kus on kõik tööga seonduv poliitika kirjas ja töötajale igal ajal kättesaadav

14. Kas sinu praegusel töökohal on katseaja lõpus või enne katseaja lõppu arenguveestlus?*

- ☐ Jah
- ☐ Ei

15. Kas oled teadlik Baueri sisseelamisprotsessi kuuest etapist? Tuntud ka kui 6 C'd - compliance, clarity, culture, connection, confidence, checkback*

- ☐ Jah, olen teadlik, kuid pole ise sellest lähtunud
- ☐ Jah, olen teadlik ning olen ka rakendanud
- ☐ Ei ole teadlik

16. Kas oled teadlik Caldwelli välja töötatud 10-astmelisest mudelist?*

☐ Jah, olen teadlik, kuid pole ise sellest lähtunud

☐ Jah, olen teadlik ning olen ka rakendanud

☐ Ei ole teadlik

17. Palun märgi ära järgmiste väidete olulisus, lähtudes sisseelamisprogrammi/plaani perspektiivist*

5 - Väga oluline

4 - Oluline

3 - Neutraalne

2 - Ebaoluline

1 - Täiesti ebaoluline

a) Teiste tiimikaaslastega esimesel nädalal koos lõunatamine

b) Sisseelamistegevuste alustamine enne esimest tööpäeva

c) Uuel töötajal on mentor

d) Kingituse tegemine töötaja saabumisel

e) Eesmärkide seadmine

f) Enne tööle asumist saadetakse välja tutvustus uuest töötajast

18. Mis on põhilised probleemid, mis on tulnud ette sisseelamisprogrammi/plaani koostamisel?

19. Kui on võimalik, siis palun jaga edulugu sellest, kuidas sisseelamisprogrammi/plaani olemasolu aitas kaasa töötaja katseaja läbimisele

20. Kui on võimalik, siis palun jaga kogemuslugu sellest, kuidas sisseelamisprogrammi/plaani puudumine mõjutas töötaja katseaga

Lisa 3. Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Marii-Marleen Altrof

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Tööle sisseelamise plaanide-ja protsesside tegurid ning nende olemasolu olulisus ja mõju”, mille juhendaja on Olev Tõru.
 - 1.1. reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

17.05.2024

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.