

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Elina Hapunova

**UUE TÖÖTAJA KOHANEMISPLAANI
ARENDAMINE ETTEVÕTTE ESTRAVEL AS
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Jaana Kikas

Pärnu 2019

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

.....
(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "....." a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....
(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

| | |
|--|----|
| Sissejuhatus | 4 |
| 1. Sisseelamisprogrammi roll uute töötajate kohanemisel ettevõttes | 8 |
| 1.1. Värbamisprotsess, kohanemisplaani olemus, roll ja vajalikkus personalijuhtimises | 8 |
| 1.2. Kohanemisprogrammi komponendid ja rakendamise protsess | 19 |
| 1.3. Klienditeeninduse sektori eripära ja reisibüroode spetsiifika kliendi rahulolu vaatenurgast | 25 |
| 2. Sisseelamisprogrammi arendamine AS-s Estravel | 32 |
| 2.1. Ülevaade Estravel AS-st ja metoodikast | 32 |
| 2.2. Kohanemisprogrammi uuringu analüüs | 40 |
| 2.3. Estravel AS kohanemisprogrammi uuringu järeldused ning ettepanekud kohanemisprogrammi loomiseks | 49 |
| Kokkuvõte | 55 |
| Viidatud allikad | 58 |
| Lisad | |
| Lisa 1. Küsimustik Estravel AS müügipersonalile sisseelamisprogrammi kohta | 66 |
| Lisa 2. Intervjuud hiljuti Estravel AS-st lahkunud töötajatega | 69 |
| Lisa 3. Intervjuud Estravel AS osakonnajuhtidega | 70 |
| Lisa 4. Intervjuu vastused Estravel AS-st hiljuti lahkunud töötajatega | 71 |
| Summary | 76 |

SISSEJUHATUS

Antud diplomitöö on koostatud Estravel AS (edaspidi Estravel) näitel, mis on Eesti kui ka Baltimaade suurim reisibüroo, tegutsenud aastast 1988. Estravelil on Eestis kaheksa esindust kuues Eesti linnas ja 24/7 töötav Tellimiskeskus. Olles suurim reisibüroo, tuleb alati hoolitseda hea maine eest, mille loovad ennekõike töötajad, kes esindavad ettevõtet. Estraveli hea maine taga on koolitatud ning kogemustega reisikonsultandid. Tänapäeval on väga oluline osata kohaneda uuendustega ning neid on turismi alal väga palju, seega on ettevõtte jaoks oluline hoida enda koolitatud ning tööturul kõrgelt hinnatud töötajaid. Kohanemisprogramm on oluline, sest hoides turuliidri kohta, peab ettevõtte olema suuteline reageerima kiiresti kõikides olukordades ning pakkuma klientidele parimat teenindust, teenuseid ning kvaliteeti. Vastavalt sellele, peavad olema töötajad piisavalt pädevad, et suuta ka eriolukordades teha tööd tõhusalt.

Estravelis on väga kõrge teeninduskvaliteet ning nõudmised töötajatele, seega kulub väga palju aega ja ka materiaalseid vahendeid väljaõppele. Hetkel kasutuselolev kohanemisprogramm on väga intensiivne ning aeganõudev, kuid vaadeldes uut põlvkonda, kes on ülesse kasvanud arvutiteajastul, on võimalik muuta seda efektiivsemaks nii tööandjale, kollektiivile kui ka uuele töötajale. Praegu kasutuselolev kohanemisprogramm sisaldab endas nelja kuud prooviaega, kuhu on sisse arvestatud ka kaks kuud koolitusi. Kogu see periood on tasustatud, säilitades Estravel AS müügitöötaja keskmist palka, mistõttu on oluline värvata kandidaate, kes soovivad töötada ettevõttes ka pikas perspektiivis. Vastasel juhul on see ettevõtte jaoks väga kulukas, sest lisaks eeltoodule tuleb arvestada sellega, et uute töötajatega tegeleb kaks kuud sisekoolitaja ja toimuvad ka töölähetused, kus tasutakse kinni elamiskulud.

Estravelis pühendatakse kõige suurema kohanemisprogrammi osa koolitustele- kuna ettevõttel on väga palju koostööpartnereid, näidatakse ära kõikide süsteemide üksikasjalik kasutamine. Samas ei võeta arvesse tõsiasja, et nii nagu muutub turismi valdkond, muutuvad ja arenevad ka partnerite süsteemid ning kõiki nüansse ei ole võimalik

koolituse ajal meelde jätta. Kokkuvõtvalt mõjutab ülaltoodud kohanemisprogrammi puudus negatiivselt ka staažikamatele töötajatele, kes saavad tööjõu vähesuse tõttu rohkem kohustusi, stressi ning tööülesandeid. Kohanemisprogrammi ajal töötavad uued töötajad vaid hommikustest vahetustes, mistõttu peavad vanemad töötajad tegema palju õhtuseid vahetusi. Peale prooviaega, mis kestab neli kuud, hakkavad uued töötajad töötama graafiku alusel ning lisanduvad vaikselt tööülesanded.

Tänapäeva ühiskonnas on reisimine väga populaarne ning reisirug väga lai, seetõttu peab turul püsimiseks käima pidevalt kaasas ajaga ning pakkuma kvaliteetset ning kiiret teenust. Juhul kui inimene pöördub reisibürosse, ootab ta võimalikult kiiret ja kliendisõbralikku lahendust. Reisibüroode fookuses on müük ning see oleneb ettevõtte mainest ning töötajatest, lisaks tuleb konkurentsipositsiooni säilitamiseks pidevalt ajaga kaasas käia. Ka reisibürood võistlevad samal ajal online süsteemidega, mis on piisavalt ära lihtsustatud ning automatiseeritud, et potentsiaalne ostja ei pöörduks reisibüroo poole. Teenuse pakkumiseks on vajalikud oma ala professionaalid, kõrgelt kvalifitseeritud töötajad, kes oleksid kasulikud nii ettevõttele kui ka potentsiaalsetele ja juba olemasolevatele klientidele.

Käesoleva töö raames uuritakse võimalusi kohanemisplaani parandamiseks ning uute võimaluste kasutuselevõtuks. Diplomitöö eesmärgiks on ettevõtte Estravel AS müügipersonali kohanemisprogrammi ettepanekute esitamine selle parandamiseks. Töö käigus kirjeldatakse hetkel kasutatavat programmi ning selle plüsse ning miinuseid. Töö autor on töötanud ettevõttes üle kolme aasta ning soovib enda ning kolleegide kogemuste põhjal parandada kohanemisprogrammi, et uued töötajad saaksid tööga kiiremini ning tõhusamalt hakkama. Samal ajal soovitakse näidata, et kiirem väljaõpe, pakkudes koolitajatele sisseelamiseks mentorit ning piisavas mahus informatsiooni, võimaldab alustada efektiivselt töötamist kiiremini, pakkudes kliendile kvaliteetset teenust ning võimalust töötajatel teha rohkem müüki ja seega parandada sissetulekut ning Estraveli tulu. Antud töö vajalikkust saab vaadelda nii kliendi, ettevõtte kui ka uue töötaja tasandil. Kliendi vaates, pakub rahulolev, koolitatud ja motiveeritud töötaja head klienditeenindust, seega kliendi rahulolu, ettevõtte tasandil saab vaadelda kasu maksimeerist, ettevõtte tulemuste parandamist. Uue töötaja tasandil pakub

kohanemisplaani kiiremat võimalust ettevõttesse sisse elada, seega võimalust kiiremini paremaid töötulemusi saavutada. Töö väljund on uuritava ettevõtte jaoks praktiline.

Lõputöö uurimiseküsimus on miks praegune sisseelamisprogramm ei ole tõhus ning kuidas saab seda paremaks muuta?

Uurimisülesanded on järgmised:

- Anda ülevaade personali kohanemisprogrammi olemusest, rollist ja vajalikkusest personalijuhtimises;
- Analüüsida organisatsiooni ja töötajate kohandamise võimalusi;
- Analüüsida klienditeeninduse sektori eripära ning reisibüroode spetsiifikat kliendi rahulolu vaatenurgast;
- Anda ülevaade organisatsioonist AS Estravel, olemasolevast kohanemisprogrammist, uurimismetoodikast;
- Läbi viia Estravel AS kohanemisprogrammi uuring, teostada uuringu tulemuste analüüs;
- Tuua välja kohanemisprogrammi uuringu järeldused ning ettepanekud AS Estraveli kohanemisprogrammi jaoks.

Töö kirjutamisel on kasutatud ettevõtte kohanemisplaani defineerimiseks erinevaid mõisteid: adaptatsiooniprogramm, sisseelamisprogramm, kohanemisprogramm. See on tingitud sellest, et erinevad autorid kasutavad sisseelamisperioodi seletamiseks erinevaid mõisteid, kuid tegelikkuses annavad nad edasi ühte tähendust ning sisu konteksti poolest sünonüümsed.

Esimeses peatükis käsitletakse kohanemissüsteemi teoreetilisi aspekte, sealhulgas ka süsteemi kaasaegseid uuendusi ning võimalusi kasutamiseks. Seletatakse lahti personali kohanemisplaani olemus, roll ja vajalikkus personalijuhtimises, kohandamise võimalused ning personali arendamise põhimõtted. Kuna töö aluseks on võetud turismialane ettevõtte, on välja toodud ka reisibüroode spetsiifikat ning klienditeeninduse sektori eripärasid.

Teises peatükis uuritakse ettevõtte tasandil, kas hetkel kasutuselolev kohanemisplaani on tõhus ning mida selles muuta tuleks. Uuringu taga otsitakse põhjuseid kohanemisplaani mittetõhususes. Selle jaoks uuritakse töölt lahkunute arvu viimastel aastatel. Viimastel

aastatel on aktuaalseks saanud probleem tööjõuvoolavusega klienditeeninduse sektoris, mistõttu peavad ettevõtted nägema rohkem vaeva nende hoidmiseks. Läbitöötatud kohanemisplaan annab suurema võimaluse selleks, et uued töötajad püsiksid töökohal. Kuna reisikonsultandid kuuluvad samuti klienditeeninduse sektorisse, on antud teema aktuaalne ka ettevõttesiseselt. Viimase kolme aasta jooksul (2016-2018) on Estravelisse võetud tööle 58 uut töötajat, kellest läks prooviajal ära seitse inimest. Kokku läks töölt ära kolme aasta jooksul 39 inimest, neist 20 esimesel aastal.

Empiirilises osas on kavas läbi viia küsitlus kohanemisplaani kohta kõikide Estraveli müügitöötajate seas, samuti intervjuu töötajatega, kes on hiljuti ettevõttes lahkunud ning piirkonna juhtidega, et selgitada välja nende arvamus kohanemisplaani kohta. Autor analüüsib ettevõttes hetkel kasutusel olevat kohanemisprogrammi ning selgitab välja, millist koolitusmeetodit tuleks hetkel kasutavas süsteemis muuta. Töö käigus töötab autor välja uuenenud tervikliku kohanemisplaani Estravel As-s.

Töö koostamisel on kasutatud erinevaid teadusartikleid, kuid kõige rohkem materjali on saadud Carol A. Hackeri, Stephen Beari ja Brian H. Kleineri teadusartiklitest.

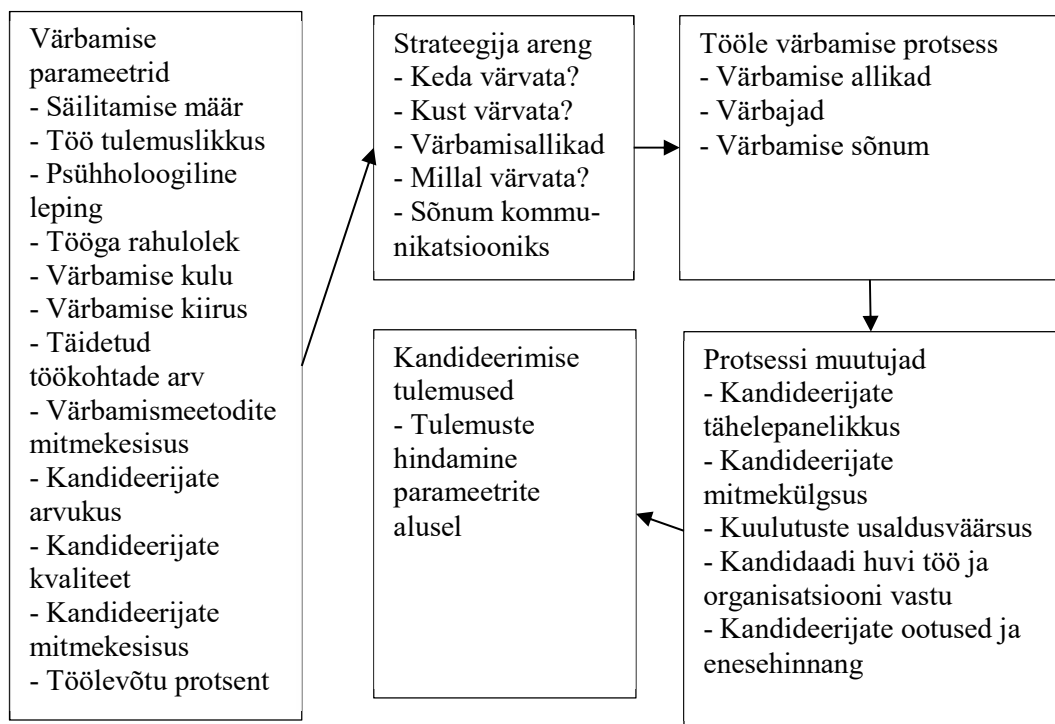
1. SISSEELAMISPROGRAMMI ROLL UUTE TÖÖTAJATE KOHANEMISEL ETTEVÖTTES

1.1. Värbamisprotsess, kohanemisplaani olemus, roll ja vajalikkus personalijuhtimises.

Antud alapeatükk keskendub personalijuhtimisele, eelkõige kohanemisplaani tähtsusele ning ülesseehitusele. Enne kui ettevõtte saab kasutada kohanemisplaani, peab personalijuht läbi viima uue töötaja värbamise protsessi. Kuna kokkuvõttes on ettevõtte eesmärgiks püsipersonali olemasolu, siis on värbamisprotsess ja adaptatsiooniprogramm omavahel tihedalt seotud. Autor toob antud peatükis välja kohanemisplaani rolli ettevõttes ning selle seose värbamisprotsessiga. Juhul kui teha valesid otsuseid juba esimeses, värbamisprotsessi etapis, ei pruugi kohanemisplaani hiljem palju abi olla. Kohanemisprotsessi personalijuhtimise võtmes on oluliseks aspektiks pidada ka töötaja rahulolu uute töötingimustega. Töötaja kõrge motivatsioon ja rahulolu tööl viibimisel peegeldub kvaliteetsma teenuse osutamises, see omakorda väljendub kõrgemas kliendi rahulolus (Nishii & Lepak, 2008, lk 4). Arvestades sellega, et organisatsiooni väärtus sõltub tema töötajatest, peab ettevõtte kasutama pädevaid ja motiveeritud inimesi. Et olla konkurentsivõimeline ja kasumlik, peab ettevõtte omama oma strateegia oluliste osadena haridust, koolitust ja töötajate väljaõpetamist. Sujuv sisseelamine on kahepoolne protsess, see sõltub nii töötaja isikuomadustest ja motivatsioonist ettevõttesse tööle asuda kui ka organisatsiooni püüetest töötajat toetada ja hoida. Ettevõtte peab töötaja värbamisel arvestama tema sobilikkusega konkreetsele ametikohale ning organisatsiooni kultuuri, see loob tugeva vundamenti inimese kohanemise edukusel (Kaldas, 2016, lk 1).

Ettevõtte peab juba värbamise etapis hoolikalt kandidaate valima, et tööle saaksid võetud väärilised kandidaadid. Viimased kolmkümmend aastat on uuritud töötajate värbamisprotsesse ning läbi viidud mitmeid uuringuid, mida viimasel ajal aina enam kritiseerima on hakatud. Samas tuleb astuda välja ka vanemate põhitõdede kaitseks ning

pöörata tähelepanu üldiselt kogu värbamisprotsessile, mõistmaks paremini värbamistegevuse efektiivsust (Breaugh & Starke, 2000, lk 406). 1998 aastal ilmus välja Barberi põhitõde, et värbamise protsess koosneb kolmest faasist (Breaugh & Starke, 2000, lk 406). Esimene neist on kandidaatide leidmine, nende staatuse väljaselgitamine ning töö valiku otsuse mõjutamine. See tähendab, et töökohale tehtav turunduskäik võib mõjutada kandidaatide arvukust ning nende isikute tüüpi, esmamulje töökohast võib otsustada, kas võimalik töötaja soovib kandideerimisega üldse jätkata ning lõpuks soovib töötaja pakkumise üldse vastu võtta (Breaugh & Starke, 2000, lk 406). Värbamisprotsessi planeerimisel peab toetuma sellele, millist isikut soovib organisatsioon enda koosseisus näha, millised peavad olema tema oskused, teadmised ning kus tuleb sobivat töötajat otsida (Breaugh & Starke, 2000, lk 406). Järgnevalt on välja toodud joonis, kus on näha, milline peaks välja nägema värbamise protsess (joonis 1).



Joonis 1. Organisatsiooni värbamise protsessi mudel. Allikas: Breaugh & Starke, 2000, lk 406.

Ka organisatsiooni tasandi vaates on adaptatsiooniprogramm väga olulise tähtsusega, eriti personaliosakonna poolelt. Iga äri kõige tähtsam aktiiv on inimesed, personaliosakond vastutab aga uute töötajate värbamise ja sisseelamise eest ettevõttesse (Nekoranec &

Nagyová, 2014, lk 116). Tööjõu juhtimist saab lugeda üheks kõige tähtsamaks osaks ettevõtte strateegilises juhtimises. Tavaliselt loetakse personalijuhtimiseks protsessi uute töötajate otsimiseks, nende integreerimist tööprotsessi, kontrolli tööülesannete täitmisel ja samuti kontrolli optimaalseks töökoha resursside kasutamiseks (Nekoranec & Nagyová, 2014, lk 116; Johnason, 2009). Üheks personali osakonna funktsioneerimise baaskriteeriumiks loetakse tööjõu volavust (Slavianska, 2012, lk 64). Tööjõu volavuseks loetakse protsenti töötajatest, kes lahkuvad ettevõttest teatud aja jooksul. Kaadri käive läheb kalliks maksma nii ettevõttele kui ka riigi majandusele (Collins SK, McKinnies RC, Matthews EP, Collins KS., 2015). Uuring on näidanud, et otsene ühe töötaja vahetus võib maksma minna 50-60% töötaja aastasest palgast, kuid terviklik maksumus sisaldab endas ka saamata jäänud kasu, mis küündib 90-200%-ni töötaja aasta palgast (Cascio, W.F. 2006). Teises uuringus on jõutud järelduseni, et töötaja vahetus madalama palgaga töötajate seas võib ulatuda 16%-ni aastases palgast (Boushey. H., & Glynn. S.J, 2012).

Tänapäeva maailmas vaheldub ärikeskkond pidevalt ning seda saab iseloomustada piiratud tööjõu valikuga tööturul ning kõrge konkurentsi tasemega erinevates valdkondades. Tööjõu volavust nimetatakse sageli ka töökoha kvalitatiivseks näitajaks (Slavianska, 2012, lk 64). Personaliosakonna tööülesannete hulgas peab olema mitte vaid uute töötajate otsimine, vaid ka vanemate töötajate hoidmine (Slavianska, 2012, lk 64). Antud vaatepunktist võib sisaldada uute töötajate kohanemisprogramm endas ka õpingu elemente ning lepingut pikaajalises perspektiivis töötaja ja tööandja vahel. Selleks, et luua baas efektiivseks tulevaseks koostööks, peaks ettevõtte kaaluma pakkuda atraktiivseid elemente, milleks võivad olla paindlikud töötunnid, positiivsed suhted töökeskkonnas, perspektiiv karjääriredelil kasvamiseks, boonused heade tulemuste eest, kaasaegne töökeskkond, soodustused (Khilji, 2004, lk 143).

On oluline, et koostöö sujumiseks peab uus töötaja jagama ettevõttega samu vaateid, liikudes ühise eesmärgi suunas. Kuna organisatsiooni väärtus sõltub suuresti just töötajatest, on oluline, et töötajad oleksid pädevad ja motiveeritud. Selleks, et ettevõtte saaks olla konkrentsivõimeline ja kasumlik, peab strateegia sisaldama korralikku väljaõpet, koolitusi, arendamist (Bercu, 2017, lk 1344). Enne kui töö positsioon on

täidetud, tuleb kulutada märkimisväärselt palju aega ja vaeva, selleks, et töölevõtu protsess sujuks tõrgeteta ning valitud saaks vääriline kandidaat (Bercu, 2017, lk 1344).

Peale seda, kui on toimunud värbamisprotsess, peab tööandja pakkuma uuele töötajale tingimusi, mis võimaldaksid tutvuda töötingimuste, ülesannete, töökoha sotsiaalse keskkonnaga. Samas on võimalik uue töötaja adapteerimise programm muuta veelgi tõhusamaks nii tööandjale kui ka uuele töötajale, kuid see nõuab ettevõttelt täiendavaid kulusi (Bercu, 2017, lk 1344). Uue töötaja värbamisel tekkivateks kulutusteks saab lugeda (Bercu, 2017, lk 1340):

- uue töötaja värbamisel tekkivad kulutused;
- uue töötaja tutvustamisel ja koolitumisel tekkivad kulutused;
- kulutused, mis tekivad ajal, kui asendust pole leitud;
- kulutused, mis tekivad mentori kasutuselevõtu ning vigade lahendamisega;

Kulutuste alla saab lugeda kulusi, mis on seotud uue töötaja värbamisega ning kulud mis tekivad ettevõtte tutvustamise, koolitustega jne. Selleks, et antud kulusi minimeerida, peab ettevõttes olema kasutusel toimiv kohanemisprogramm (Bercu, 2017, lk 1340).

Peale värbamisprotsessi lõppu ning töösuhte algust algab töötajate koolitamine vastavalt kohanemisplaanile. Kohanemisplaani all peab autor silmas töökohal kohanemise kirjeldatud tegevuskava, programmi all pikaajalist kohanemise protsessi. Järgnevalt on välja toodud erinevad koolitusmeetodid, mida kasutatakse ka kohanemisplaanide ühe osana.

Uute töötajate kohanemisprogrammi käigus näitab organisatsioon uuele töötajale, kuidas näeb välja tulevasel töökohal töötamine (Goldstein & Ford, 2002). Lisaks sellele tutvustatakse uuele töötajale organisatsiooni ajalugu, eesmäärke, väärtuseid (Klein & Weaver, 2000, lk 49), mille käigus aidatakse kohaneda uute töötajate ja keskkonnaga (Barge & Schlueter, 2004, lk 240). Kui tavaline ametlik koolitamine on fokuseeritud sellele, milline on töö ja kuidas seda teha, siis kohanemisprogramm on suunatud sellele, et uus töötaja saaks aru, milleks tal on vaja seda teha (Robbins & Coulter, 2002, lk 356).

Vaatamata sellele, et uute töötajate koolitusvajaduste välja selgitamine kulutab hulganisti aega ja raha, näitab see, et organisatsioon on pühendunud töötajate arengule ning teeb kõik selleks, et tagada töötajatele õiged töövahendid, mis võimaldavad töötajal anda endast maksimumi ning seeläbi kasvatada korralikult läbitöötatud sisseelamisprogramm on pikemas perspektiivis ettevõttele tunduvalt kasulikum, sest seda saab kasutada kõikide uute töötajate puhul ka tulevikus. Tuleb vaid arvestada, et kohanemisprogramm ei saa olla kõikide ametite puhul samasugune, see peab olema vastavuses tööülesannete ning ametinimetusega.

Koolitusmeetodid töökohal võib jagada alljärgnevalt (Stone, 1998, lk 326; Gomez-Mejia et al., 2012, lk 267):

- kootsimine (coaching),
- tegevuses õppimine (action learning),
- rotatsioon ehk kogemusõpe (job rotation),
- õpipoisiaeg (apprenticeships),
- internatuur ja praktika (internship),
- projektipõhine õpe (project assignment),
- juhtimisülesanne (small site management),
- komandering (secondments),
- tegevuste modelleerimine (behaviour modelling).

Üks populaarsematest töökoha koolitusmeetoditest on kootsing, mida saab kirjeldada kui õppemeetodit, kus on oluline professionaalne juhendamine ja instruktaaz, mis on seotud praktiliste ülesannetega. Kootsingu ajal on oluline, et teadmisi edastaks kogunud õpetaja (Frolova & Bazarnova, 2018, lk 46). Järgnevalt saab välja tuua tegevuses õppimise, mis on muutnud ning kaldunud kõrvale klassikalistest põhimõtetest ning seda iseloomustab õppimine läbi keeruliste olukordade lahendamise ning seda soodustavad peamiselt kolleegid, koolitaja või mõni muu tööalane spetsialist (Pedler & Burgoyne, 2005, lk 51).

Koostingu juurde saab tuua ka tavalise treeningu, kus osalejad kaasatakse aktiivselt õpiprotsessi, osaletakse aktiivsetes tegevustes, analüüsitakse saadud kogemusi ning kinnistatakse koolituse käigus (Koolitusmeetodid, 2019). Kuna koosting, treening kui ka mentorlus on omavad teatud sarnasusi, on allpool (tabel 1) välja toodud nende võrdlus.

Töö rotatsioon võimaldab töötajatel päeva jooksul katsetada erinevaid ametikohti. Töö rotatsioon on üks koolitusmeetoditest, kus töötajad liiguvad teatud aja jooksul ühest positsioonist teise, selleks et osaleda erinevate ülesannete lahendamisel, seotud eelnevat töökohaga. Seda võib määratleda kui erinevatel ametikohtadel töötamist ja erinevate ülesannete täitmist mõnda aega organisatsioonis, et õppida erinevaid oskusi ja teadmisi. (Jorgensen, 2005, lk 1721). Töökohtade vahetamine hea rotatsiooniplaanina aitab ennetada tööga seotud luu-ja lihaskonna vaevusi, vähendab riskide amplituudi ja kokkupuute kestvust riskiteguritega, mis on seotud erinevate tervisehädadega (Asensio-Cuesta & Diego-Mas, 2011, lk 7468). Lisaks sellele võimaldab see töötajaid ajutiselt jaotada ümber erinevatele töökohtadele, andes neile uusi tööülesandeid, mis võivad omakorda tekitada motivatsiooni organisatsioonisiseseks arenguks või karjääriredelil tõusmiseks (Kampkötter & Harbing, 2016, lk 1710).

Õpipoisi õppeprogrammid on ettevõttepõhised programmid, mis ühendavad endas praktilisi kogemusi töökohal ja teoreetilisi koolitusi. Antud programmi kasutatakse väga tõhusalt ka kutsekoolides, kus ühildades teooriat praktikaga lihtsustatakse noorte üleminekut koolist tööle (Corseuil & Foguel, 2019, lk 178).

Internatuur ja praktika pakuvad õpilastele osalist iseseisvust, mitmekülgset õpikeskkonda, mis võimaldab tunduvalt efektiivsemat õppimisemetoodit kui tavalistes klassiruumides. Lisaks soodustab praktika karjäärilist arengut, arendades meeskonnatöö võimet, suhtlemisoskuseid ning tutvuda töökoha kultuuriga (Wright & Wilton, 2012, lk 120) ning vähendavad esimest tööletuleku ehmatus, mis suurendab enesehinnangut ning seega ka nende proaktiivsust (Silva & Lopes, 2015, lp 706).

Seejärel saab välja tuua projektipõhise õpingu ning juhtkonna poolt antud ülesanded, mida kasutatakse laialdaselt õpingutes ka koolides. Antud õpingu käigus püütakse parandada motivatsiooni ning tulemusi, et õppurid saaksid rakendada praktikas seda,

mida nad õppinud on. Õppetöö käigus antakse õppurile ette projekt või ülesanne, mida tuleb õppevormis ära sooritada (Nieh & Chou, 2018, lk 252).

Komandering kui veel üks praktika aredamise vahend on tööpõhine õppimine, mis on väga hea võimalus saada töölahetuse ajal hinnalist praktikat (Nieh & Chou, 2018, lk 252). Turismialal on komandering juba töö käigus, väga vajalik koolitusmeetod, sest töötajad reisivad riikidesse, mille kohta saadud informatsiooni kasutavad hiljem töö käigus toote müümiseks. Tegevuse modelleerimine põhineb sellel, et parim viis oskuste õppimiseks on selgitada välja, mis on vajalik ülesande tõhusaks täitmiseks; vaadata, kuidas keegi vajalikku käitumisi demonstreerib, proovida käituda samamoodi ja saada selle kohta tagasisidet (Hultman, 1986, lk 61).

Lisaks ülaltoodud koolitusmeetoditele on üheks populaarseks meetodiks mentorlus. Mentorlust on laialdaselt levinud nii Ameerikas kui ka Euroopas ning seda kasutatakse kui faktorit, mis võimaldab leida kui ka hoida sobivaid töötajaid. See on professionaalse arengu tehnoloogia, mis võimaldab parandada töölaseid tulemusi, aitab paremini uude töökohta sissesulanduda, ennetab uute töötajate äraminekut, loob motivatsiooni värskele spetsialistidele, suurendab töötajate kompetentsi. Mentorluse käigus juhendab valitud ettevõtte töötaja uut spetsialisti ning õpetab ta välja tööülesandeid täitma (Frolova & Bazarnova, 2018, lk 46). Vaatamata sellele, et ametlikud koolitusprogrammid võivad olla õppimise väga olulisteks vahenditeks, ei pruugi nad olla alati kulukuse, tööjõu hajutuse tõttu või muude põhjuste tõttu kõige produktiivsemateks lahendusteks (Noe et al., 2014, lk 247). See on ka üks põhjustest, miks mentorlusprogrammid on muutunud aina populaarsemateks ning julgustavad töötajaid enam õppima ning pikaajasetelt töötajatele iseenesest mõistetavate teadmiste omandamiseks (Allen et al., 2009, lk 1114). See muudab aga mentorlussüsteemi veelgi efektiivsemaks meetodiks töökohal õppimiseks ning on oluline inimressursside arendamise programmiks (Bear, 2018, lk 35).

Mentorlussüsteemis on kasu mitte vaid uuele töötajale kuid ka mentoril endal, sest juhul kui nad suudavad üksteist usaldada, on uuel töötajal kergem end avada, pakkuda välja omapoolseid ideid ning olla julgem, et erinevaid küsimusi küsida. Lisaks on uuel töötajal koos mentoriga kergem kollektiivi sulanduda ning vähendada seega ka esmast stressi, mis tekib uute inimestega suhtlemisel (Bear, 2018, lk 35). Uue töötaja mentoripoolne juhendamine kajastub positiivselt nii usaldusele, organisatsioonilise toe kui ka juhendaja

poolt saadud mentorlusega (Bear, 2018, lk 35). Mentorlussüsteem parandab ka oluliselt töötajate teadmisi, mis on omandatud mentoritelt, kes on igapäevaselt tööga tihedalt seotud (Hale, 2000, lk 224). Lisaks omab mentorlussüsteem mõju organisatsiooni toetusele uue töötaja vastu, mis aitab samuti kiiremini töökeskkonda sisse elada (Hale, 2000, lk 224). Kaasajal kasutatakse töökohtades kõige enam kootsingut, treeningut ja mentorlust. Järgnevalt on välja toodud nende võrdlus läbi eesmärkide, programmi olemasolu, tulemuse ja suunava vaate.

Tabel 1. Kootsingut, treeningut ning mentorluse võrdlus.

| Võrdluse tegur | Kootsing | Treening | Mentorlus |
|-----------------------------|--|--|--|
| Eesmärk | Suunatud tulevikueesmärkide saavutamiseks, arvestades inimese olemasolevate teadmiste ja oskustega. | Lähtutakse koolitaja poolt seatud eesmärkidest, mille alusel on koostatud ka koolitusprogramm. | Suunatud töötaja abistamisele, tavaliselt ilma programmita, nõustamise meetodil, võib sisaldada ka kootsingut, aidates töötajal olemasolevaid oskuseid kasutada ning edasi arendada. |
| Plaani/ programmi olemasolu | Kootsingut protsessis pole plaani, on kokkulepitud eesmärk, mille poole koos liigitakse. | Tulemuste saavutamiseks koostatakse koolitusprogramm ning järgitakse seda. | Programmi pole, nõustatakse ja abistatakse jooksvalt. |
| Tulemus | Eneseanalüüsi kaudu saab suurendada eneseteadlikkust, suurendada potentsiaali. | Treenides saab suurendada oskuseid, parandada suhteid kolleegidega. | Nõustamise abil vastuste saamine, teadmiste või oskuste omandamine. |
| Suunaja roll | Kootsingut ei sisalda nõustamist, keskendub sellele, et töötaja leiaks ise vastused. Kootsing ei anna nõu, vaid toetab, suunab eesmärkide poole. | Töötaja juhatakse õige vastuse poole, arvestades programmi. | Mentor nõustab töötajat vastavalt oma kogemustele. Võib seda teha kasutades töötaja koolituste ajal omandatud teadmisi. |

Allikas: Varts, 2018, Elenurm, T. 2018.

Leides töökoha jaoks sobiva koolitusmeetodi on väga oluline ettevõtte poolt tagada organisatsioonisisene toetus, et kohanemisprotsess sujuks kergemalt ning koolitusel saadud info kinnistuks paremini. Uut töötajat ei tohiks hinnata vaid ühe kriteeriumi põhjal, tööandja peab võtma arvesse ka teisi aspekte. Vastasel juhul ei pruugi saadud tulemus olla piisavalt õiglane töötaja vastu ning tuua juurde lisakulutusi ka ettevõttele (Hale, 2000, lk 225). Värvates uut töötajat, peavad selleks valmis olema ka vanad töötajad. Ka juhi jaoks on võimalik saada väga head tagasisidet just vanadelt töötajatelt (Чекан et al., 2015, lk 524). Seega on oluline, et uuel töötajal oleks aega kinnistada uus informatsioon ning oleks tugi teiste töötajate poolt.

Vaadeldes uute töötajate kohanemisplaani aktuaalsuse probleemi isiku tasandil, tasub ära märkida, et pea iga uue töötaja hirmudeks on see, kuidas ta võetakse vastu vanemate töötajate poolt, kas tema teadmised ja tööoskused rahuldavad tööandjat, mida teha ekstreemsetes olukordades töökohal. See omakorda võib viia isiku tasandi stressini (Pulakos, 2000, lk 614). Stressitaluvus ja oskus kohaneda erinevate töötingimustega on adaptatsiooniprogrammi võtmetingimusteks. Uuringud tõestavad, et tööstress ning samuti protsessid, mis on sellega seotud adaptatsiooni perioodil, kajastuvad negatiivselt töötaja töötulemustel, töö efektiivsusel ning selle tulemusena võivad väheneda müügitulemused (Agolla & Ongori, 2008, lk 126; Rajkumar & Swaminathan, 2013, lk 82). Stressisituatsioonides annab töötaja hinnangu stressile ning selle efektile oma organismile. Eksisteerib kaks peamist reaktsioonitüüpi stressirohketes situatsioonides – ohutunne ning väljakutse (Schneider, 2004, lk 796). Esimene neist, ohutunne, kutsub esile psühholoogilist stressi neurotilises vaates, mis omakorda mõjub negatiivselt kogu adaptatsiooniprogrammile ning sisseelamisperiodile. Need tegurid hoomavad ka tuleviku perspektiivi organisatsioonisiseks arenguks (Schneider, 2004, lk 798). Juhul kui töötaja, kes läbib sisseelamisprogrammi, tunneb kindlustunnet, seoses tulevase toetusega ning vajalike tööalaste resursside olemasoluga, kajastub see positiivselt kognitiivsele hinnangule, mida ta saab anda stressirohketes situatsioonides töökohal (Rajkumar & Swaminathan, 2013, lk 82). Teine neist, väljakutse, annab võimaluse omandada uusi oskuseid, milleks varasemalt oskused puudusid. Antud oskus on väga suureks motivatsiooniks uuele töötajale. Adaptatsiooniprogrammi juurutamine uute töötajate seas võib suuresti aidata neil saada hakkama stressirohketes situatsioonides, mis on seotud uue töökoha ning uute kohustustega (Rajkumar & Swaminathan, 2013, lk 82).

Organisatsioonilist kohanemist on defineeritud kui protsessi, mille käigus töötajad õpivad ja kohanevad oma tööülesannete, rolli ja organisatsioonikultuuriga (Maanen & Schein, viidatud Klein & Weawer, 2000, lk 47 vahendusel). Eesmärgiks on tagada töötajate produktiivsus ja tööjõu voolavuse vähendamine (Kleiner & Ku, 2000, lk 44). Pidev õppimine võimaldab töötajatel kohaneda muutuva töökeskkonnaga ja parandab töötajate jõudlust, mis toob kaasa paremad tulemused (Aguinis & Kraiger, 2009). Sisseelamisprogrammi käigus liidetakse uued töötajad organisatsiooniga. Tegemist on abivahendiga, mis peab kiirendama uue töötaja sisseelamist ettevõtte igapäeva tegevustesse ning jälgib töötaja kohanemist ka ettevõtte nõudmistega (Kleiner & Ku, 2000, lk 44). Seega on kohanemisplaanel väga suur roll efektiivse personali juhtimise vaates.

Lisaks sellele, et tõhus kohanemisprogramm vähendab kulutusi ettevõttele, suurendab see töötajate lojaalsust. Vaatamata sellele, et uute töötajate kohanemine seisab inimressursside ja personali arengu vahel, on antud teemale pööratud väga vähe tähelepanu nii praktilises kui ka teoreetilises aspektis (Bercu, 2017, lk 1344). Uute töötajate kohanemisprogramm kiirendada töö efektiivsust ning tulemusteni jõudmist. Programm aitab töötajatel arendada positiivset suhtumist töö ja organisatsiooni vastu ning motiveerida end tööle. Lisaks aitab programm kaasa töötaja rahulolu saavutamisele ning vastavalt sellele ka käitumisele töökeskkonnas. (Bercu, 2017, lk 1344) Allpool on välja toodud (tabel 2) erinevate autorite poolt antud seletused kohanemisprogrammidele. Väljatoodud mõisted toovad välja, et kohanemisplaanel on tööle asumise sissejuhatav osa, mis koosneb erinevatest etappidest ning on loodud selleks, et parandada ning kiirendada positiivsete tulemuste jõudmist. Erinevad etapid sisaldavad endas nii sissejuhatavat osa, kui ka koolitusplaani, erinevaid õppemeetodeid ning ülesandeid. Kohanemisplaanel suurendab töötajate rahulolu, annab võimaluse uuele töötajale saada väga hea ülevaade nii kollektiivist, töökeskkonnast, tööülesannetest kui ka ootustest. Lisaks sellele on kohanemisplaani olemasolu ettevõttes motivatsiooniks uuele töötajale. Mõistetest saab järeldada, et see on kasulik nii uuele töötajale kui ka tööandjale ning annab väga hea aluse tööülesannetega alustamiseks.

Tabel 2. Kohanemisprogrammi mõistete seletused.

| Autor | Kirjeldus |
|--|--|
| Nekoranec & Nagyová (2014, lk 116) | Tänapäevases ärimaailmas on kohanemisprogramm kui stabiliseeriv mehhanism ning hariduslik käik, läbi mille saab ettevõtte aidata kaasa, et suurendada töötajate rahulolu töökeskkonnas ja samuti mõjutada töö algust, et see oleks sujuv ning läbimõeldud. |
| Bercu (2017, lk 1344) | Kohanemisprogramm aitab kiirendada uute töötajate efektiivsust ning tulemusteni jõudmist, arendab positiivset suhtumist töö ja organisatsiooni vastu, motiveerib tööd tegema, suurendab töötaja rahulolu ning parandab käitumist töökeskkonnas. |
| Cirilo & Kleiner (2003, lk 17) | Sisseelamisprogramm koosneb kolmest tähtsamast tegevusest: tegevused, mis toimuvad enne kohanemisplaani algust (kohustuste tutvustamine, informatsiooni edastamine, ülevaate andmine), kohanemine ettevõttega (annab detailse vaate ettevõttest ja tegevustest, info ja materjalide üleandmine töötajale) ja kohanemine tööga (juba väga selge vaade ettevõttele, kindlad ülesanded ning oskused). |
| Hendricks & Louw-Potgieter (2012, lk 1) | Sisseelamisprogrammi peab teostama etappidena- programm peaks koosnema erinevatest õppevormidest, sisaldades nii õppeklasse, e-õpet ning vestlusi, see võimaldab kombineerida tööd ja õpet. |
| Vajner, viidatud Tomčikova & Zivčak (2012, lk 58 vahendusel) | Uue töötaja adaptatsioon on selektsiooni lõplik etapp ja tööprotsessi algus, see on töötaja töö- ja sotsiaalse integratsiooni protsess. |
| Koubek, viidatud Tomčikova & Zivčak (2012, lk 58 vahendusel) | Kohanemisprogramm on orientatsiooni ja suundumise protsess, mis kiirendab tutvumist uue töökeskkonnaga, kollektiivi, töökohustustega. |
| Akdere & Schmidt (2008, lk 13) | Kohanemisprogramm on hästi planeeritud tööle asumise sissejuhatav osa, mille käigus toimub tutvumine kolleegide, kohustuste, töö kultuuriga. |

Allikas: autori koostatud.

Organisatsioon peab juba uue töötaja värbamise esimestes etappides rakendama kohanemisplaani, jättes ettevõttest maksimaalselt positiivse mulje, et töötajal oleks juba algselt soov ennast proovile panna ning töötada ettevõttes ühise eesmärgi nimel.

Motiveeritud töötaja, kes tunneb tuge kolleegidelt ning ettevõttelt, on võimeline hakkama saama isegi stressirohketes olukordades ning seejuures püsima motiveerituna. Seega on organisatsiooni jaoks oluline omada väljatöötatud kohanemisplaani, mis abistab igakülgset uut töötajat ning annab omalt poolt kõik võimalused tööle sisse elamiseks.

1.2. Kohanemisprogrammi komponendid ja rakendamise protsess

Töötajate kohandamine organisatsioonis on personalijuhtimise üks olulisemaid osasid. Hästi organiseeritud kohandamisplaan annab võimaluse saada uutelt töötajatelt väärtuslikku tagasisidet, uute projektide algatust, püsivat tööp personali (Казначеева & Репина 2015, lk 4). Väga paljud ettevõtted ei ole siiani kasutusele võtnud uute töötajate kohanemisprogrammi, mis on seotud sellega, et siiani eksisteerivad teatud stereotüübid. Arvatakse, et pole vajadust teha midagi spetsiaalselt uue töötaja kohanemiseks, sest kui töötaja on hea, siis ta teeb kõik selleks, et adapteeruda, halvad töötajad ei ole aga ettevõttele vajalikud (Чекал et al., 2015, lk 615). Lisaks on ettevõttes olemas personalijuht, kes kontrollib uue töötaja sisseelamist kollektiivi, juhul kui seda ei juhtu, on kergem otsida uus töötaja, kui teda ümber õpetama hakata. Samas on mõlemad arusaamad väärad ning selleks, et adaptatsiooni protsess oleks edukas, tuleks kasutada järgnevaid lahendusi (Чекал et al., 2015, lk 615):

- lokaalsed normatiivaktid, kus räägitakse üle kõikide osapoolte õigused;
- organisatsioonilised lahendused, kuhu kuuluvad erinevad üritused, mis on suunatud uue töötaja kohanemiseks, vestlused, adaptatsiooni programm;
- informatiivsed lahendused- uus töötaja saab kogu vajaliku informatsiooni, et alustada edukalt tööd (näiteks paberkanalil õpetused algajale töötajale, informatsiooni tahvel);
- tagasisidet andvad lahendused- subjektiivseks tagasisideks palutakse tagasiside leht täita nii uuel töötajal, kaastöötajatel jne;
- ettevõtte positiivse maine loomine tööturul ning organisatsiooni sees (ka töötaja tutvustamine juhtkonnaga);
- mentorsüsteemi kasutamine.

Vaatamata sellele, et paljud ettevõtted kasutavad organisatsioonisiselt adaptatsiooniprogrammi, sisaldavad need hulganisti vigu, mis ei anna kokkuvõttes

vajalikke tulemusi (Казначеева & Репина, 2015, lk 5). Üheks suureks probleemiks on näiteks mittefikseeritud adaptatsiooniplaan, kui personalitöötaja küll jälgib teatud põhimõtteid, kuid paraku ei ole need dokumenteeritud või ei jookse loogilises järjestuses (Казначеева & Репина, 2015, lk 5). Tulemuseks võib olla adaptatsiooni eesmärkide mitte realiseerimine, sest vahele võivad jääda olulised etapid. Teiseks suureks veaks loetakse süstemaatilise puudumist kohanemisprogrammis, mis on aga oluline, sest vaid nii saab tagada, et uus töötaja läbib vajalikud etapid õiges järjekorras. Juurde saab lisada ka kohanemisprogrammid, mis ei arvesta, et vastavalt ametile ning tööülesannetele tuleb plaani individualiseerida. Väga oluline on ka tagasiside saamine nii uuel töötajalt kui ka ettevõtte esindajalt, sest vaid nii on võimalik adaptatsiooniprogramm panna efektiivselt tööle nii töötaja kui ka ettevõtte vaateid arvestades (Казначеева & Репина, 2015, lk 5).

Sisseelamisprogramm koosneb kolmest tähtsamast komponendist: tegevused, mis toimuvad enne kohanemisplaani algust, kohanemine ettevõttega ja kohanemine tööga. Kohanemisplaani alguses, esimeses etapis, mida loetakse hetkest kui töökoht võetakse vastu ning algab esimene tööpäev, tutvustatakse kohustusi (Cirilo & Kleiner, 2003, lk 16). Sellel ajal edastatakse uuele töötajale organisatsioonisisest informatsiooni, teateid, mis annavad parema ülevaate organisatsioonisisestest tegevustest, inimestest, toodetest ja teenustest. Lisaks peaksid otsesed juhid võtma ühendust telefoni või e-maili teel uue töötajaga, mis võib samuti töötajat motiveerida. Juhul kui töökoht soovib olla individuaalsem, võib uuele töötajale saata e-maili või posti teel tervitustega kaardi (Hacker, 2004, lk 91). Töötajale edastatakse tööga seotud dokumente (näiteks käsiraamat, standardid jne), mis võimaldab end tööks ettevalmistada ning tutvuda töö spetsiifikaga. Käsiraamat peaks sisaldab esmavajalikku informatsiooni koolituste kohta, ettevõtte tutvustust, missiooni, visiooni, põhiväärtuseid, eesmärke, struktuuri, töötajate kontaktandmeid, töökorda, reegleid (Hacker, 2004, lk 91). Töötoad või kiired kohtumised aitavad tutvuda töö keskkonnaga ning saada esmaseid teadmisi. Samal ajal kui uus töötaja saab informatsiooni töökoha kohta, tuleb organisatsioonil valida välja mentor, kes hoolitseb uue töötaja eest, teeb vajadusel kontrollnimekirja, kus on välja toodud kõik tegevused, mis tuleb läbi viia (Cirilo & Kleiner, 2003, lk 17). On hea ka hinnata uue töötaja valmidust ametikohale, see võimaldab kohandada kohanemisprogrammi vastavalt uue töötajale (Казначеева & Репина, 2015, lk 5). Tuleb vaadata üle töötaja koolitusvajadused, mis hõlmaks endas nii asutusesiseseid kui ka ametlikke majaväliseid

koolitusi ning õppimisvõimalusi. Vaatama sellele, et see võtab aega planeerimiseks, edastab see töötajale sõnumi, et olete organiseeritud ning pakute arenguvõimalusi. Tuleb teha kindlaks, mida oodata uuel töötajalt esimese kolme kuu jooksul, kirjutada need eesmärgid ja ülesanded ülesse ning arutada need esimesel nädalal läbi (Hacker, 2004, lk 91).

Eeltoodud tegevused on kohanemisprogrammi protsessis olulised, sest need pole ettevõtte jaoks kulukad ning ei kulutata ka organisatsioonisisest aega. Tutvudes esmase informatsiooniga iseseisvalt, saab töötaja juba varakult mõelda oma tööülesannete peale ning end ettevalmistada (Cirilo & Kleiner, 2003, lk 17). Lisaks peaks tutvustama uut töötajat ka teistele kolleegidele, selleks võiks lisada info kas teadetetahvlile või siseveebi (Hacker, 2004, lk 91). Kohanemisplaani kestvuse perioodi valides tuleb meeles pidada, et kui esimese kolme kuu jooksul ei anna uus töötaja mingit tagasisidet, ei ole see organisatsioonile vastuvõetav tulemus. Samas tuleb kohanemisplaani kestvust valida individuaalselt, vastavalt ametikohale, et saavutada vajalikud teadmised, normid, hinnangud. Seega tuleb valida ajavahemik, mis sobiks valitud töötajale (Казначеева & Репина, 2015, lk 5).

Järgnevaiks etapiks loetakse organisatsioonisisest kohanemist, mis annab juba detailse vaate organisatsiooni ajaloost, struktuurist, misioonidest, filosoofiast, eesmärkidest, kohustustest, privileegidest, tingimustest, protsessidest, töökollektiivist (Cirilo & Kleiner, 2003, lk 18). Teise etapi ajal, kui töötaja alles alustab töötamist, on samuti vajalik järgida kindlaid tegevusviise, aidates seeläbi uuel töötajal tunda end mugavalt ning orienteeritult ettevõttes. Uue töötaja peaks vastu võtma kindlasti personaalselt ning võimalusel mentoriga, kes aitab töötajal sisse elada. Seejärel peaks töötaja ära täitma kõik vajalikud kirjalikud pabervormid ning teada saama kõik ettevõtte reeglid. Selleks, et muuta sisseelamine veelgi meeldivamaks, võib kaaluda ka uue töötaja vastuvõtmiseks korraldatud istumine, mida tavaliselt korraldatakse vaid töötajate ärasaatmisel (Hacker, 2004, lk 91).

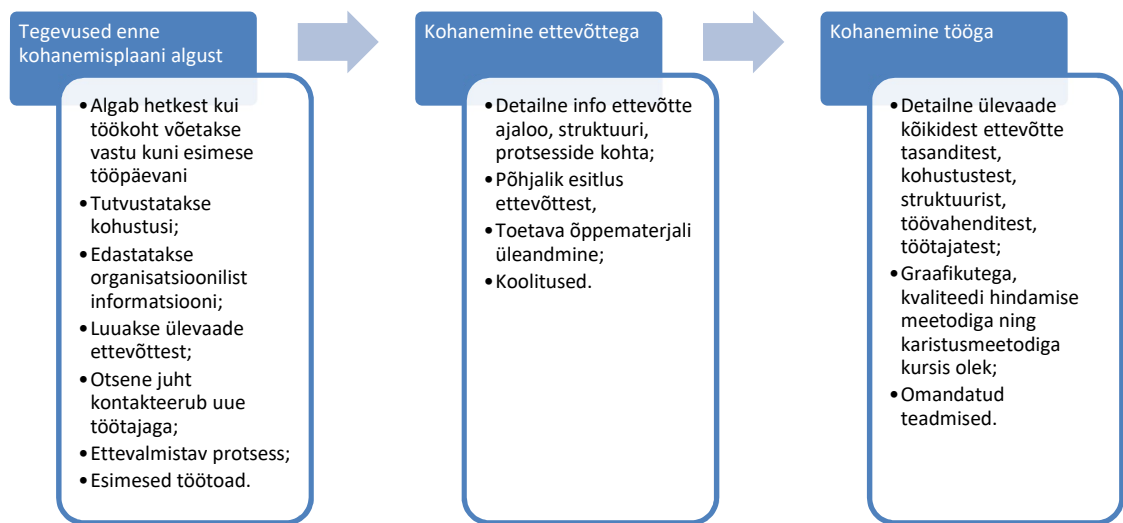
Selleks, et anda kogu vajalik informatsioon uue töötajale, peab ettevõttel olema hea esitlusplaan, toetavad õppematerjalid, kaasatud töötajad, töökoha esitlus peaks olema läbimõeldud ning kaasakiskuv, et töötaja sooviks end tunda osa antud organisatsioonist (Cirilo & Kleiner, 2003, lk 16). Walt Disney õppetöös, kus toimuvad töökohaga

tutvumised, on on sisustatud Disneylandi tegelastega ning töökohta esitlus ise väga kaasakiskuv. Selline lähenemine võimaldab juba alguses töötajat tugevalt motiveerida ning tekitab soovi olla osa organisatsioonist. Väga oluline on ka toetav õppematerjal, näiteks käsiraamat, mis sisaldab endas kõiki tööl vajaminevaid põhitõdesid ning kolleegid, kes aitavad töökohta lihtsamalt sisse elada (Cirilo & Kleiner, 2003, lk 19).

Teise ja kolmanda etapi vahel on väga oluline hetk, kus tuleb uut töötajat maksimaalselt palju psühholoogiliselt toetada, sest antud etapis otsustab töötaja tavaliselt, kas soovib organisatsioonis jätkata. Selles etapis peaks töötaja juba vaikselt harjuma tööstaatuslega ning suhtlema kolleegidega. Organisatsioon peaks omalt poolt regulaarselt suhtlema töötajaga ja andma ka hinnangut (Казначеева & Репина, 2015, lk 5).

Kolmas etapp, mis leiab aset tavaliselt juba töötades, annab väga detailse ülevaate töökohast ja ülesannetest. Uus töötaja peaks väga täpselt selgeks saama, milline on osakonna struktuur, töötajate ülesanded, mission, töötingimused- ja vahendid, töö kvaliteedi hindamise meetodid, karistusmeetmed, graafikud, kõiki reegleid (Cirilo & Kleiner, 2003, lk 18). Selle aja jooksul peaks uus töötaja saama tuttavaks kõikide ettevõtte osakondade, masinate, informatsiooniga. Mõni organisatsioon annab uutele töötajatele “uue töötaja passi” ning aja, kunaseks peaks uus töötaja saama kõikidelt osakondadelt passi templi. Selline lahendus lähendab töötajaid ning annab võimalusel kõigil omavahel tutvuda (Hacker, 2004, lk 91). Töötaja peaks esimese aasta jooksul saama koolitusplaani, ülevaate erinevatest projektidest, võimaluse töötada või jälgida ka teiste töötajate tööd. Sellisel juhul saab ta teha maksimaalselt efektiivselt oma tööd ning tuua ettevõttele kasu ka tulevikus.

Sellel ajal on väga oluline mentori kõrvalolek (Cirilo & Kleiner, 2003, lk 18). Vaatamata sellele, et nende kolme etapi jooksul (Cirilo & Kleineri, 2003, lk 18, Joonis 2) peab töötaja läbi töötama väga suure hulga informatsiooni, on oluline, et ei tekis info üleküllust. Seetõttu on mõistlik läbida sisseelamisprogramm etappidena - programm peaks koosnema erinevatest õppevormidest, sisaldades nii õppeklasse, e-õpet ning vestlusi, see võimaldab kombineerida tööd ja õpet (Hendricks & Louw-Potgieter, 2012, lk 1).



Joonis 2. Kohanemisplaan. Allikas: Cirilo ja Kleineri, 2003, lk 18

Vaatamata sellele, et kohanemisplaanis kehtivad kindlad tavad, tuleb osata vaadata ka neist kaugemale ning tuua oma plaanidesse uuendusi. Situatsioonis, kus ettevõttesse tuleb tööle uus inimene, kes on alles vahetanud töökoha, omamata kindlustunnet, et see oli õige otsus, tuleb suhtuda suure tähelepanuga. Tööprotsessi algusetappides, ei pruugi töötaja teada isegi kõiki oma tööülesandeid perioodide lõikes, omamata mentorit või juhendajat. Halb kohanemisprogramm ei mõjuta mitte ainult praegust, kuid ka tulevast värbamispuudlust, sest halb ettevõtte tagasiside levib tööturul kiiresti (Hacker, 2004, lk 91).

Organisatsioon peab tagama, et uued töötajad saaksid vajaliku toetuse, et hoida neid pikemaks ajaks motiveeritud. Uue töötaja ettevalmistamine on rohkem kui nende tutvustamine kollektiivile ning paberitöö lõpuleviimine. Ettevõtte peab andma uuele töötajale suurema pildi kogu organisatsioonist, tekitades tunde, et ta on oodatud (Hacker, 2004, lk 91). Kohanemisprogrammi käigus muudetakse uus töötaja täisväärtuslikuks meeskonna liikmeks, kes ei pühendu mitte ainult enda osakonnale vaid kogu organisatsiooni heaolule ja edukusele. Tuleb olla kindel, et uus töötaja ei oleks esimestel nädalatel informatsioonist ülekoormatud, sest ka see võib tekitada stressi. Näiteks on üks kõrgtehnoloogiaga tegelev firma toonud kohanemisplaani tänapäevaseid uuendusi ning lubas igal osakonnal teha kokkuvõtva tutvustava lühivideo. Töötajatel lubati olla võimalikult loominguilistena ning vaadata kastist välja, mistõttu sai sellest väga lõbus

ettevõtmine, kus tutvustati töötajaid ennast ning ka enda tööd. Sellisel moel said uued töötajad väga lõbusa kuid samal ajal informatiivse ülevaate kollektiivist ning erinevatest tööülesannetest (Hacker, 2004, lk 91).

Tabel 3. Kohanemisprogrammi etapid.

| Enne töötaja tööle asumist | Esimesel päeval | Koolitusperiood | Tagasiside |
|---|--|---|---|
| Tagama, et töötajal oleksid olemas kõik vajalikud töövahendid ja koht | Töötaja vastuvõtmine, tutvustamine kolleegidele | Töölased koolitused vastavalt personalijuhi poolt määratud kavale | Tagasiside saamine uult töötajalt peale kohanemisprogrammi läbimist |
| Vajalike dokumentide ettevalmistamine uuele töötajale | Töökeskkonnaga tutvumine, vajalike dokumentide vormistamine (ametijuhend, tööleping, töösisekorra eeskirjad, muud personalidokumendid) | Sissejuhatav koolitus ettevõtte kohta | |
| Vanadele töötajatele informatsiooni uue töötaja kohta edastamine | Uuele töötajale individuaalse sisseelamiskava tutvustamine | Koolitus esmaste töövetete osas | |
| Mentori ajakava ettevalmistamine | Seletada ära ettevõtte ootused | Praktilised koolitused ja tegevuses õppimine | |
| Individuaalse kohanemisplaani ettevalmistamine | Käsiraamatu üleandmine, mis sisaldab esmavajalikku informatsiooni | Sise- ja väliskoolitused | |
| | | E-koolitused | |
| | | Mentori jälgimine | |

Allikas: Hacker, 2004 lk 92; Cirilo ja Kleiner, 2003, lk 19

Lisaks sellele võimaldab hea kohanemisplaan tõsta ettevõtte käivet, vähendada töölaseid vigu, mis tekivad informatsiooni puudulikkusest, selgitab uutele töötajatele ettevõtte standardide ja ootuste kvaliteeti, mille abil mõeldakse ka töö tulemuslikkust. Lisaks sellele kindlustab see töötaja enesekindlust ning mida enesekindlam on töötaja, seda kiiremini ja efektiivsemalt on ta võimeline õppima. Töötaja sõbralik kohanemisplaan

aitab vähendada ärevust, stressi ning loob võimalused kiireks sisseelamiseks. Ettevõtte poolelt on aga heade töötajate kaotamine halva alguse pärast väga kulukas (Hacker, 2004, lk 91).

Kohanemisprogramm aitab uuel töötajal tunda end osa ettevõttest, mis parandab ja kiirendab sisseelamise kiirust ning kvaliteeti. Eelpool on toodud välja tabel, mis sisaldab kohanemisprogrammi põhietappe (tabel 3). Õigesti koostatud sisseelamisprogramm peaks ideaalis vähendama ettevõtte väljaminekuid, kulud vähenevad seoses eesmärkide saavutamise lühema aja jooksul. Lisaks vähendab see ka kaadrivoolavust, säästab kaastöötajate ning otsese juhi aega. Töötaja vaates suurendab sisseelamisprogramm rahulolutunnet, vähendab stressi ning ebakindlustunnet (Казначеева & Репина, 2015, lk 5). Seetõttu on oluline, et ettevõtete personaliosakond töötaks läbi kohanemisprogrammi ning oleks valmis seda vastavalt töötajale ka kohendama.

1.3. Klienditeeninduse sektori eripära ja reisibüroode spetsiifika kliendi rahulolu vaatenurgast

Teenindussektor on jätkuvas kasvutrendis ning ettevõtted seisavad silmitsi väljakutsega pakkuda erakordselt head klienditeenindust, et parandada müügitulemusi ja pakkuda oma klientidele veelgi kvaliteetsemat teenust või toodet (Weitz & Jap, 1995, lk 306). Selleks on hakatud aina enam kasutama eesliini töötajaid, kes esindavad ettevõtte nägu ning pakkuma emotsionaalset ning positiivset ostuelamust, mille tulemusena on kliendid rahulolevad (Chen & Li-Fei, 2014, lk 122). On väga palju erinevaid definitsioone klienditeeninduse mõistele. Üldjoontes mõistetakse klienditeeninduse all kõike, mida ettevõtte teeb oma klientide rahuloluks (Chen & Li-Fei, 2014, lk 122).

Ettevõtte finantsiline edukus sõltub pakutava teenuse kvaliteedist ja kliendi rahulolust (Johnson & Nader, 1996, lk 167; Zeithaml, 2000, lk 69; Matzler et al., 2004, lk 274). Kõrge toodete kvaliteet ja klienditeenindus kaitsevad konkurentsi eest, tagavad klientide lojaalsuse, toovad toote/teenuse esile, vähendavad turunduskulusid (Tyler, 1993, lk 51). Uuring tõestab, et kõrgem kliendi rahulolu tase tõstab klientide lojaalsust, vähendab hinnatundlikust, tõstab ristturundust ja parandab informatsiooni liikumist inimeselt

inimesele (Matzler et al., 2004, lk 274). Kliendikeskne lähenemine on eduka ettevõtte arengu võtmesõnaks (Vargo & Lusch, 2008, lk 255). Kõrgetasemelise klienditeeninduse pakkumine võib luua konkurentsieelise, kindlustades seeläbi klientide lojaalsuse, mis aitab vähendada kasumimarginaalist tulenevat survet ning tagada jätkuv tulude voog (Scheidt & Chung, 2019, lk 224). Teenuse kvaliteet, rahulolu ning lojaalsus on ka kirjanduses kolm kõige rohkem arutletud ning analüüsitud teemat, mis puudutavad klienditeeninduse valdkonda (Moiescu & Gica, 2013, lk 6). Iga teenuse või toote taga peitub teatud väärtus, mille määrab ära lõpptarbija. Seega kui toote või teenuse kvaliteet on madalam kliendi ootusest võib toode osutuda mitte soosituks.

Kliendikeskne lähenemine areneb organisatsioonisiselt klienditeeninduse tasemel ja selle väljendumine sõltub tegevusalast, äri iseärasustest ning riigist, kus ettevõtte areneb (Smirnova et al., 2018, lk 458). Eksisteerib mitu meetodid kliendi kaasamiseks teenuse osutamisel ning nende rahulolu toote või teenusega analüüsimiseks. Turismi valdkonnas on kaks kõige levinumat meetodit- esimene neist on IPA (*importance performance analysis*) analüüs, mis on rahulolu olulisuse analüüs, see määrab kõige olulisemad tegurid, mis mõjutavad kliendi rahulolu, võttes arvesse teenuse või toote tähtsust lõpptarbijale (Martilla & James, 1977, lk 77; Tikkanen et al., 2000, lk 374). IPA analüüsi kasutamine on väga populaarne turismi valdkonnas (Chu & Choi, 2000, lk 366; Enright & Newton, 2004, lk 780). Sisuliselt tugineb IPA kliendi rahulolu teooriale, mis käsitleb ootuste seost teenuse olulisusega ja hinnangu tulemuslikkust. Antud väljaütlemise kontekstist võib järeldada, et olulisuse seos tulemuslikkusega on lineaarne ja sümmeetriline (Martilla & James, 1977, lk 77; Deng, 2007, lk 1276). Kliendirahulolu uuringu tulemust hinnatakse kahe-dimensionaalses maatriksi alusel, kus x-teljeks on omaduse tulemuslikkus ja y-teljele vastab olulisus. Selle tulemusena moodustub maatriks, mis koosneb neljast sektorist (joonis 3).

| | | | |
|----------|-------|--------------------------------|---|
| Olulisus | Kõrge | II sektor Keskendu sellele | I sektor Jätka samas vaimus |
| | Madal | III sektor Madal prioriteet | IV sektor Võimalik ülepingutamine |
| | | Madal | Kõrge |
| | | Tulemuslikkusus | |

Joonis 3. Rahulolu olulisuse analüüs. Allikas: Chu & Choi, 2000, lk 366

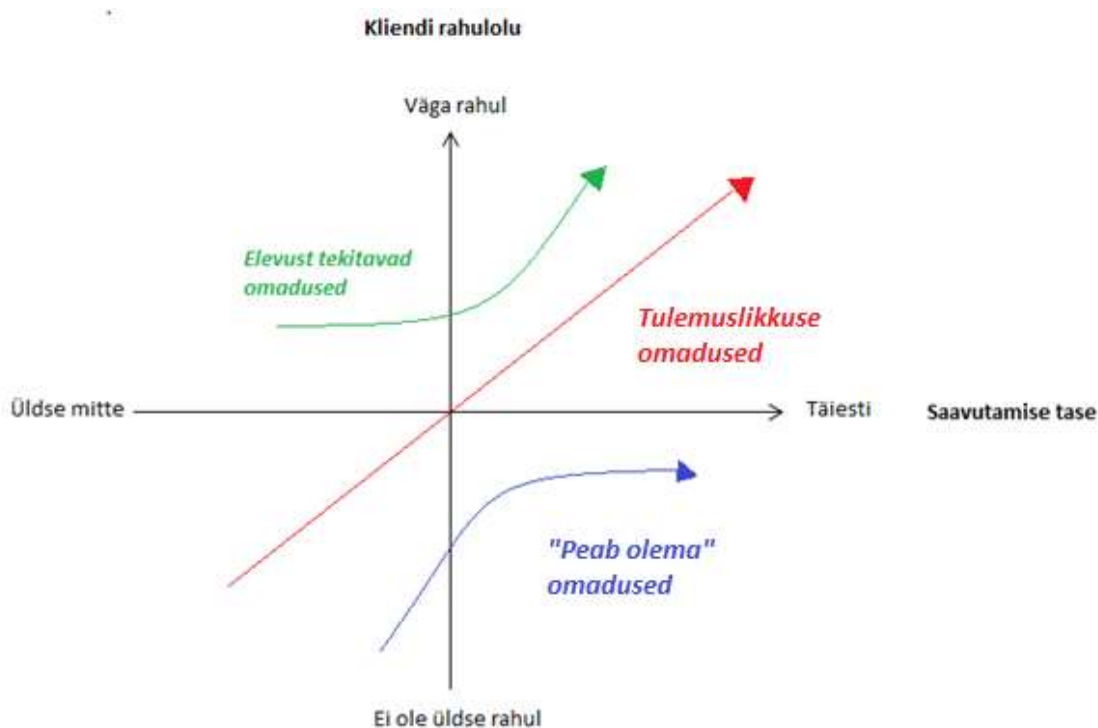
Vastavalt sektoritele käsitletakse kliendi rahulolu või teenuse kvaliteedi omadusi tugeva või nõrga nurga alt. Esimesse kvadranti sattunud omadused või tegurid (tulemuslikkus ja olulisus kõrged) näitavad kliendi rahulolu seoses saadud teenusega. Praktiliselt väljendub see selles, et kliendi ootused on rahuldatud. Teenuse pakkuja jaoks tähendab see seda, et tuleb jätkata samas vaimus. (Martilla & James, 1977, lk 78; Deng, 2007, lk 1276)

Teise sektorisse kuuluvad kõrge olulisus ja madal tulemuslikkus. Vaatamata sellele, et teenus või toode omab kõrget olulisust, ei rahulda klientide ootusi teine negatiivne omadus, milleks on tulemuslikkus. Kvaliteetse teenuse osutamise tagamiseks peab keskendumata tulemuslikkuse tõstmisele, vastase juhul väljendub see negatiivselt ettevõtte arengule ja konkurendid saavad kasutada seda nõrkust enda kasuks. Selle probleemi lahendamiseks peab organiseerima resursside ümberpaigutamise. (Martilla & James, 1977, lk 78; Deng, 2007, lk 1276)

Kolmandasse sektorisse paigutanud omadused on madala olulisuse ja madala tulemuslikkusega. Selle omaduse parandamine ei oma väga suurt tähtsust ettevõttele kuna ka klientide silmis need ei ole olulised (Martilla & James, 1977, lk 78; Deng, 2007, lk 1276).

Neljandasse sektorisse kuuluvad madal olulisus ja kõrge tulemuslikkus. Selle põhjal võib järeldada, et omadus või teenus toimib hästi, aga ei paku suurt huvi klientidele. Kliendid võivad pidada seda pakutud teenuse juures mitte asjakohaseks. On oluline teha sellest järeldused ja ülepingutamise asemel paigutada ressursse ümber. (Martilla & James, 1977, lk 78; Deng, 2007, lk 1276)

Teine võimalus kliendi rahulolu hindamiseks on Kano teooria (N. Kano, 1984). Antud mudeli (joonis 4) kasutamisel analüüsitakse kliendi vajadusi ettevõtte pakutud teenuste vajadustega. Esmalt tuleb määrata kliendi vajadused, sest klientidel on erinevad soovid ning eeldused toote osas (Kozar, 2017, lk 343). Teenus, mida pakub aga ettevõtte peab kvalifitseeruma kolme erinevasse kategooriasse: kohustuslikud „peab olema“, „elamust tekitavad“ omadused ja „tulemuslikkuse“ omadused.



Joonis 4. Kano kliendirahulolu mudel. Allikas: Danilova, L., 2014; lk 13.

Klientide rahulolu säilitamiseks peavad teenusel olema esmalt täidetud „peab olema“ kohustuslikud omadused, et tagatud oleks esmatähtis. Klient ise arvab, et need on

kindlasti kohustatud ja need ei tõsta teenuse kvaliteeti, kuid ilma nendeta kaotab teenus oma väärtuse. Tulemuslikkuse pool on klientide ootused ja nõudmised- mida paremini saab ettevõtte hakkama nende tätmisega, seda rahulolevam on klient. Kolmandaks on eelvust tekitavad omadused, mida klient ei oska ise oodata ning tekitavad seega kõige suuremat vaimustust. Ilma eelvust tekitava omaduseta ei muutu kliendirahulolu tase. (Kozar, 2017, lk 343)

Antud kontekstis võib kohanemisplaani arendamine mängida olulist rolli personali ettevalmistamisel, tõhusaks koostöök nii organisatsioonisiselt kui ka organisatsiooniväliselt. Mõned uuringud näitavad otsesest seost kohanemisplaani ja personalijuhtimissüsteemi mõju klientide rahulolule (Chand, 2010, lk 553; Dhar, 2015, lk 69). Põhjalikult väljakoolitatud töötajad on ettevõtte hinnaline vara, mis võimaldab luua tulevikus lojaalsete klientide süsteemi ning seeläbi ka tõsta organisatsiooni käivet (Matzler et al., 2004, lk 274; Tyler, 1993, lk 51).

Kliendi positiivse kogemuse saamiseks on oluline, et kõik töötajad teeksid omavahel koostööd (Tsaur & Lin, 2004, lk 474). Antud kogemusest sõltub, kas klient pöördub tagasi teenuse osutaja poole või mitte. Kui teatud rahulolu tase ei olnud saavutatud, siis tulevikus võib klient loobuda antud ettevõtte teenustest. Äri edu ja kasumlikkus sõltuvad otseselt töötajate käitumisest ja nende oskustest osutada kliendikeskset teenust, kus kliendid suurema tõenäosusega saavad kõrgetasemelise ostukogemuse. Kompetentsed ja efektiivselt adopteerunud töötajad on ettevõtte edukuse tähtis osa.

Tänapäeva turism sisaldab endas väga mitmekesiseid teenuseid. Sinna kuuluvad näiteks lennuliinid, reisibürood, hotelliärid, temaatilised pargid. Reisibürood kuuluvad statistikaameti ISCO (rahvusvaheline ametite klassifikaator) klassifikaatori järgi klienditeeninduse sektori alla, mistõttu on klienditeeninduse tase väga oluline. Reisibürootöötajate spetsiifika alla kuulub:

- klientidele reisiteenuste müümine;
- reisivajaduste väljaselgitamine, informatsiooni andmine;
- müügi vormistamine, reisidokumentide ettevalmistamine;
- müügiarvestuse pidamine;
- teenusepakkuja ja klientidega suhtlemine

Väga paljud turismialased turusegmendid on üleküllastatud pakkumistest ja on täheldatud suurt ettevõttevahelist konkurentsi antud valdkonnas (Avci et al., 2011, lk 449; FitzPatrick et al., 2013, lk 88; Grissemann & Stokburger-Sauer, 2012, lk 1485). Selle tulemusena on kliendid muutunud tunduvalt nõudlikumaks (Sanchez et al., 2006, lk 496). Antud võtmes tasub pöörata tähelepanu turismi valdkonna spetsiifikale ja eripärasustele, mis on juhitud kaasaegsete turismifirmade poolt. Reisibüroo üheks tähtsamaks ülesandeks on kliendile luua mitmekülgne, unikaalne, positiivne kogemus, mis jääb talle kauaks meelde kui miskit väga erilist (Grissemann & Stokburger-Sauer, 2012, lk 1485). Kliendi ja reisibüroo interaktsioonide põhjuseks võivad olla erinevad- töö, puhkus, reisimine. Seetõttu võib osutuva teenuse väärtus erineda sõltuvalt kliendist ja arvestades individuaalse lähenemise põhimõttest. Unikaalne kogemus, mis on saadud reisimisel uude sihtkohta, ei koosne vaid sündmusest, vaid ka vahendaja tegevusest, kelleks on tavaliselt reisibürood, kes organiseerivad reisi. (Shaw et al., 2011, lk 209) Kõrgema kvaliteeditasemega teenuse pakkumine mõjutab nii turistitööstust kui ka kliente (Gruescu & Pirvu, 2010, lk 82). Autor toob välja, et turismi panus mistahes riigi majandusse on väga oluline ning antud turismi tööstusharu areng ning edu on tihedalt seotud teenuse kvaliteediga. On oluline hinnata regulaarselt teenuse kvaliteeti ning anda tarbijale/turistile meeldejääv ja rahuldav kogemus. Turismi valdkonnas saab kvaliteediks lugeda tulemust, mis eeldab tarbija õiguseid, teenuste vajaduste, nõuete ja ootusute rahuldamist, vastuvõetavat hinda, kooskõlastatud lepingutingimusi ning lisaks kvaliteeditagureid nagu turvalisust, hügieeni, ligipääsetavust, selgust, autentsust, rahulolevust, mis tulenevad juba inim- ja looduskeskkonnast. (Gruescu & Pirvu, 2010, lk 83)

Teiseks tähtsaks reisibüroode arenguetapiks on interneti tekkimine ja edaspidine areng. Reisibüroode töösse on juurutatud mitmed kaasaegsed süsteemid ja innovatsioonid, nagu näiteks online lennupiletite, hotellide otsingumootorid, koostööpartnerite süsteemid, mis on loodud selleks, et rahuldada nõudlikku klienti. Reisibürood mängivad kesksel rollil reisi ostmise protsessis, astudes vahendajatena vahele teenuste osutamisel turismi alal. (Kracht & Wang, 2010, lk 738) Kirjeldades ühise hüve loomise kontseptsiooni turismialal, märgitakse, et kliendid on üheks lahutamatuks osaks teenuste osutamisel. Tihtipeale kliendid ise loovad väärtust mitte ainult endi ja ettevõtte huvides, kui ka teiste potentsiaalsete antud teenuse klientidele (Grissemann & Stokburger-Sauer, 2012, lk 1485). Tavaliselt toimib see sotsiaalmeedias ja foorumites tagasiside süsteemi põhjal.

Veel üheks antud valdkonna eripäraks on otsene sõltuvus looduskatastroofide (Magray & Naseer, 2016, lk 89; Wu et al, 2019, lk 138) ja inimese loodud kriisisituatsioonidega (Stănciulescu et al., 2016, lk 115).

Ettearvamatute asjaolude kokkulangemise tõttu võivad tühistuda tuhanded reisid, mistõttu peavad turismialased ettevõtted olema valmis kriisiolukordade lahendamiseks. Antud asjaolud viitavad sellele, et reisifirmade tegevus ja areng peavad olema vastavuses kaasaegse tehnoloogia ja ühiskonna vajadustega. Töökeskkond ja personalijuhtimisesüsteemid on olulised tõhusa teenuse osutamiseks ja need peavad olema vastavuses lõpptarbijate vajadustega. Teenuse osutamise protsessis kriisiolukordade kokkupuutumisel on reisibüroo töötajal oluline roll probleemi lahendamisel. Probleemi lahendamisel lähtutakse firmasisestest ametijuhenditest, tavadest ja töötaja iseenda individuaalsetest oskustest, mis on saadud kohanemisplaani läbimisel.

2. SISSEELAMISPROGRAMMI ARENDAMINE AS-S ESTRAVEL

2.1. Ülevaade Estravel AS-st ja metoodikast

OÜ Estravel on nii Eesti kui ka Baltimaade suurim reisibüroo, mis on tegutsenud aastast 1988. Estravel pakub reisilahendusi nii era- kui äriklientidele nii ärireisideks kui ka erareisideks. Estravelil on väga lai partnerite võrgustik, kes aitavad kaasa parimate reisipakkumiste koostamisel. Abi pakutakse alates reisi planeerimisest kuni koju tagasi jõudmiseni- selle jaoks on olemas ka ööpäevaringne teenindus. Estravel müüb ja vahendab lennupileteid, reisipakette ja hotellimajutust, aga ka laeva- ja rongipileteid, reisikindlustust ning bussi- ja autorendi teenust. Lisaks Eestist väljaminevatele reisidele tegeleb Estravel sissetuleva turismi ja sisereiside vahendamisega, pakkudes nii kohalikele inimestele kui väliskülalistele võimalusi ilusa Eestimaa avastamiseks ja siin puhkamiseks. Samuti on olemas eraldi võimalus konverentside, seminaride ja muude ürituste korraldamiseks. Lisaks toodud teenustele on olemas ka online teenused laevapiletid.ee, [estravel online lennupiletid](http://estravelonline.lennupiletid) ja sky24.ee. Ettevõtte klientideks on nii suuremad kui väiksemad ärikliendid, erakliendid, ka riigi hangetega saadud kliendid. Estravelil on olemas kaheksa esindust Eestis, ööpäevaringselt töötav Tellimiskeskus, esindus Lätis, tütarfirmad Leedus, Austraalias, USAs, Soomes. Estraveli peakontor asub Tallinnas, Suur-Karja 15a aadressil. Hetkel kuulub Estravel sajaprotsendiliselt Eesti kapitalile ning annab tööd 190 inimesele (Estraveli koduleht www.estravel.ee).

Estraveli visioon on olla turuliidrina parima ja personaalseima teenindusega reisibüroo. Missiooniks on olla kliendikeskne ja töötajasõbralik reisibüroo, väärtustades seeläbi ka ettevõtet. Väärusteks on austus, usaldusväärsus, professionaalsus, avatus muutustele ja õpihimu, sõbralikkus, tasakaal (Estraveli koduleht www.estravel.ee). Antud ettevõtte missioon peegeldab ennekõike head suhtumist enda töötajate ja klientide vastu- ja

vastavalt sellele paraneb müük ja ettevõtte kasum. Vastavalt sellele on oluline, et töötajaid oleksid motiveeritud ning seda juba kohanemise esimestest etappidest.

Viimase kolme aasta jooksul on Estravelisse tööle tulnud 58 uut töötajat, lahkunute töötajate arv nende aastate jooksul on kokku 39 inimest (tabel 4), prooviajal on kokku lahkunud 7 inimest, esimese aasta jooksul 20 inimest. Siit võib järeldada, et uute töötajate tendentsilt ei ole tavaks lahkuda prooviajal, mida saab põhjendada sellega, et sellel ajal ei nähta realselt tööd, toimub palju koolitusi. Alles peale prooviaega hakkab uus töötaja iseseisvalt töötama ning näeb ära reaalse töögraafiku ning töötempo. Antud vaatepunktist tuleks kaaluda kohanemisprogrammi lisada võimalusi, mis näitaksid kandidaatidele, et peale teoreetilist osa tuleb alustada tööga, mis sisaldab endas väga kiiret töötempot, mis võib tekitada stressi.

Tabel 4. Töötajate liikumine Estravel AS-s viimase kolme aasta jooksul.

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|------|------|------|
| Töötajaid lahkunud esimese nelja kuu jooksul (prooviaeg) | 2 | 2 | 3 |
| Töötajaid lahkunud esimese aasta jooksul | 5 | 8 | 7 |
| Töötajaid lahkunud kokku | 10 | 18 | 11 |
| Uued töötajad | 15 | 20 | 23 |

Allikas: autori koostatud.

Struktureeritum kohanemisprogramm aitaks välistada olukordi, kus töötaja lahkub peale prooviaega, sest ei saa tööga hakkama, ei arvesta graafiku või kohustustega. See säästaks ettevõtte materiaalseid vahendeid, sest töötaja väljaõpetamine on kulukas protsess ning annaks ka uuele töötajale paremini mõista töökoha sobivusest. On väga oluline anda mõlemale koostöö poolele aus ja konkreetne ülevaade- töötaja peab aru saama, millised on tema kohustused ning võimalused, tööandja kandidaadi sobivusest. Kokkuvõttes säästaks see ka hulganisti mõlema poole aega. Antud uuringu tulemused näitavad, et esimese aasta jooksul lahkub üpris suur osa uutest töötajatest.

Käesolev töö on koostatud Estraveli müügipersonali tagasiside põhjal, seega oli oluline saada tagasiside ka piirkonnajuhtidelt, kes on juba üle kümne aasta töötajaid kõrvalt

jälginiud. Autor viis läbi poolstruktureeritud intervjuu piirkonna juhtidega (lisa 3), milles osales kaks inimest. Küsimused puudutasid kohanemisprogrammi, juhtidepoolset nägemust ning tagasisidet programmi kohta, personaljuhtimise alaseid küsimusi ning paari tööalast küsimust. Empiirilises osas (joonis 4) viidi läbi intervjuu piirkonna juhtidega, paludes anda tagasisidet hetkel kasutusel oleva programmi kohta ning ettepanekuid süsteemi parandamiseks. Kuna nemad koos personalijuhiga on kõige tihedamalt seotud uute töötajate värbamise protsessiga, saavad nad vaadelda probleemi nii juhtkonna kui ka töötajate poolt. Estravelis on kokku kolm piirkonna juhti, kuid kahjuks ei õnnestunud kolmanda juhiga intervjuu läbi viia. Küsimusi oli kokku 14 ning lõputöö autor kirjutas vastused intervjuu ajal arvutisse ülesse.

Lisaks viidi läbi küsitlus ettevõtte müügipersonaliga- reisikonsultantide ning osakonnajuhtidega ning paluti vastata küsimustele, mis on seotud sisseelamisprogrammiga. Küsitluse küsimused on koostatud Küsitlus viidi läbi Google keskkonnas, peale ankeedi sisestamise edastati töötajatele e-mailiga palve küsitluses osalemiseks. E-mailis selgitati ka uuringu läbiviimise eesmärki koos lühiselgitusega. Uuring viidi läbi vahemikus 29.04.2019-02.05.2019 ja koosnes 14 küsimusest.

Töötati läbi juhtide poolt saadud tagasiside seoses kohanemisplaani ja tagasiside töötajatelt, kes on töölt lahkunud. Töö autor intervjueris ka endiseid kolleege ning valik sai tehtud vastavalt sellele, et nende seas on kõige levinumad töölt lahkumise põhjused. Poolstruktureeritud intervjuu viidi läbi kas Skype teel, kuna töötaja oli kolinud välismaale või Eestis viibivate endiste töötajatega kohvikutes. 11 küsimust olid koostatud vastavalt teoreetilisele tagapõhjale ning nende eesmärk oli saada informatsioon töötaja kohta ajal, kui ta töötas Estravel AS-s ning läbis kohanemisprogrammi. Küsimused annavad ülevaate töötaja arvamusest õppe, kohanemisplaani ning töökoha kohta.

Nii intervjuu kui ka küsimustiku aluseks on võetud varasem Eesti Ettevõtluskool Mainor lõputöö (Veeleid, 2015, lk 40). Kuna eeltoodud lõputöö on kirjutatud teemal „Uue töötaja sisseelamisprogrammi väljatöötamine SA-le Innove“ on see tihedalt seotud käesoleva lõputööga ning autori intervjuu küsimused kui ka küsimustik suunatud samuti probleemi lahendamisele kohanemisplaani. Käesoleva töö autor on täiendanud küsimustikku kui ka intervjuu küsimusi arvestades uuritavat ettevõtet ning töötajaid. Küsitluses lisati juurde küsimusi, mis on vastavuses teoreetilise osaga, seotud vanade töötajate segamisega utue

töötajate poolt, koolitusprogrammi teoreetilise ja praktilise osa siduvust, tööstaaži. Ka intervjuude käigus esitati lisaks küsimusi teoreetilise ja praktilise informatsiooni siduvuse kohta, mentorluse kohta ning kohanemisplaani kestvuse kohta. Lisati juurde valitud küsimused, kuna need teemad on hetkel kasutusoleva programmi nõrkadeks kohtadeks.

Tabel 5. Uurimismeetodid.

| Meetodid | Valim | Meetodi kasutamise aeg | Väljund/tulemused |
|---------------------------------|---|------------------------|--|
| Dokumendianalüüs | As Estravel sisevõrgus kättesaadavad dokumendid | 01.03.2019-10.03.2019 | Hetkel kasutusel olevad materjalid personalijuhtimise kohta. |
| Poolstruktureeritud intervjuu | As Estravel piirkonnajuhid | 1.05.2019-06.05.2019 | Tagasiside hetkel kasutatava kohanemisplaani kohta. |
| Poolstruktureeritud intervjuu | Viis viimasel aastal As Estravelist lahkunud töötajat | 15.04.2019-06.05.2019 | Tagasiside hetkel kasutatava kohanemisplaani kohta. |
| Ankeetküsitlus müügipersonalile | Estraveli müügipersonal | 29.04.2019-02.05.2019 | Tagasiside hetkel kasutatava kohanemisplaani kohta. |

Allikas: autori koostatud.

Tähelepanu pööratakse ennekõike probleemile, mis on seotud uute töötajatega ning nende kohanemisega. Eesti Estravelis on 163 töötajat, sealhulgas 17 naist on lapsehoolduspuhkusel (seisuga 31.03.2019). Allpool (tabel 6) on välja toodud uuringu ükdkogum, müügiosakond, kelleks on reisikonsultandid ja osakonnajuhid-müügiosakonda kuulub kokku 87 inimest. Uuringu valimiks on 48 inimest, kes vastasid küsitlusele.

Autor viis läbi töö raames ka dokumendianalüüsi, mis viidi läbi AS Estravel sisevõrgus (intras) saadaolevate dokumentide põhjal 01.03-10.03.2019. Dokumentide hulgas oli Estraveli koolituspõhimõtted, varem kasutusel olev mentorlussüsteemi kirjeldus ning ka kirjalik vorm mentorile, reisikonsultandi kvalifikatsioonitasandid ja nende tingimused ning protsessid. Analüüsi eesmärgiks oli välja selgitada, milline osa hetkel kasutavast

kohanemisprogrammist on olemas sisesüsteemis. Samuti uuriti, kui palju vajalikku informatsiooni sisaldab sisesüsteem uuele töötajale.

Tabel 6. Uuringu üldkogum.

| Osakond | Töötajate arv |
|------------------------|---------------|
| Tellimiskeskus | 19 |
| E-müügikanalid | 4 |
| Äriklienditeenindus | 9 |
| Platinum osakond | 6 |
| Vene osakond | 6 |
| Suurkarja | 7 |
| Lennujaam | 6 |
| Stockmann | 7 |
| Tartu | 5 |
| Pärnu | 7 |
| Kuressaare | 2 |
| Haapsalu | 2 |
| Kärdla | 2 |
| Siseturism | 7 |
| Grupid ja konverentsid | 3 |
| Kokku | 87 |

Allikas: Estraveli siseveeb

Dokumendianalüüsist selgus, et esikohale on seatud personaliareng ning professionaalsuse tõstmine teadmiste ja oskuste valdkonnas. Seega on kõige rohkem informatsiooni just arenguvõimaluste kohta. Ettevõttes on olemas arenguvõimalused kasvada reisikonsultandi assistendist vanemreisikonsultandiks ning selle kohta on sisesüsteemides väga palju informatsiooni. Reisikonsultandi ametikohal kehtib kvalifikatsioonitasandite süsteem. Määratletud on järgmised tasandid: reisikonsultandi assistent, nooremreisikonsultant, reisikonsultant / konverentsi-incentive ja rühmareiside spetsialist, vanemreisikonsultant / konverentsi-incentive ja rühmareiside vanemspetsialist. Iga tasandi järel peab töötaja läbima testi, mis kinnitab, et töötaja on saanud vajaliku hulga teadmisi. Sellega seoses kasvab ka palk ning lisaks on ette nähtud ettevõtte poolt kingitus. Estravelis on 80% töötajaist reisikonsultandi ametikohal. Järgnevalt on välja toodud, miks on kvalifikatsiooni süsteem oluline erinevatel tasanditel (tabel 7).

Tabel 7. Kvalifikatsioonitasandite süsteemide kasulikkus.

| Töötaja | Klient | Ettevõtte |
|---|---|--|
| Töötajale, sest annab ülevaade ettevõtte ootustest ning eelseisvast - sh tasustamise osas; kõrgema tasandi omistamine tunnustab ja väärtustab tippspetsialisti. | Ülevaade töötaja usaldusväärsest spetsialistina . | Kõrgem süstematiseeritus toetab töötajate erialast arengut ja kompetentsuse suurenemist, töö kvaliteet mõjutab kasumlikkust. |

Allikas: Estraveli siseveeb.

Kvalifikatsioonisüsteem võimaldab grupeerida töötajad ning hoida neid motiveerituna. Kvalifikatsioonitasandid on seotud staaži, erialase arengu ning tasustamissüsteemiga. Lisaks sellele on sisesüsteemis väga palju informatsiooni kooitussüsteemi kohta, mida saame välja tuua järgmiselt:

- sisekoolitused;
- toote- ja müügiinfo koolitused;
- broneerimis- ja müügisüsteemide koolitused;
- erialased koolitused;
- õppereisid.

Koolitused on samuti kohanemisplaani üks osa ning ettevõttes väga arenenud. Ettevõttes on ka koolituste punktide süsteem, kus iga koolitus annab teatud arvu punkte. See tagab selle, et töötajad saaksid pidevalt edasi areneda ning olla kursis uuendustega. Koolitusmeetoditest sobivad reisibüroole kõige paremini tegevuses õppimine, õpipoisi aeg ja mentorlus, sest sellisel juhul on võimalik praktiliste ülesannete põhjal omandada väga olulisi teadmisi. Nagu eelnevalt on välja toodud, on reisikonsultandi ülesanne olla kursis kõikide turismialaste uudiste ja uuendustega, uus töötaja ei ole võimeline neid prooviaja jooksul omandama, seega annab praktiline õpe ja juhendaja olemasolu uuele töötajala aluse selleks, et tulevikus saada kvalifitseeritud reisikonsultandiks. Hilisemalt on reisikonsultandi töös vajalik ja komandeeringute olemasolu, sest töötaja peab olema tutvunud toodetega, mida ta müüb ning omama laia silmaringi. See tagab head müügitulemused ja rahulolevad kliendid.

Vaatamata sellele, et AS Estravelil on olemas väga põhjalik sisesüsteem, kus on hulgasti informatsiooni, ei ole seal toodud välja kohanemisprogrammi põhimõtteid uue

töötaja jaoks. Vastavalt intervjuudele, sisesüsteemis saadaolevatele materjalidele ning isiklikele töö autori kogemustele on allpool välja toodud hetkel kasutatav programm (tabel 8).

Tabel 8. Hetkel kasutusel olev sisseelamisprogrammi kava.

| Etapid | Kirjeldus |
|----------------------------|--|
| I Tööle võtmine | Estravel korraldab konkursi töökohale- kuulutused lisatakse Estraveli Facebooki lehele, siseveebi, töökuulutuste aadressitele. Kandidaate valivad personalijuht ning valitud osakonna juht. Sobivad kandidaadid kutsutakse esimesse töövooru, mis toimub gruppides. Kandidaatidele antakse lahendada ülesandeid, testimaks turismialaseid teadmisi. Järgnevalt valitakse välja kandidaadid teise vooru, mis toimub juba individuaalselt koos osakonnajuhi ja peresonalijuhiga. Teises voorus on esimene osa suuline ning teine osa kirjalik ülesannete lahendamine. Valitakse välja sobivad kandidaadid. Kandidaatidele helistab piirkonnajuht ning annab teada otsusest. Pannakse paika esimene tööpäev ning räägitakse läbi sisekoolitajaga, kunasest algab õpe. |
| II Esimene päev | Tegemist on proovipäevaga, kus töötajal on võimalik vaadata kõrvalt kolleegi tööd. See kestab umbes paar tundi ning sellel ajal tehakse lühitvustus osakonnast. Piirkonnajuht annab kätte vajalikud dokumendid, näidatakse ära töölaud. |
| III Esimene nädal | Algab tihe õpe- sisekoolitaja teeb iga päev 9-17.30 koolitusi erinevate süsteemide ja töökorralduste kohta. |
| IV Esimesed kaks kuud | Tutvutakse ka teiste osakondadega, jätkub tihe teoreetiline õpe. |
| V Esimesed neli kuud | Peale esimest kahte kuud algab töötamise aeg, kus uus töötaja saab istuda oma laua taha ning saab esimesed reisirühmad. Tellimiskeskuses alustatakse telefoni vastuvõtmist. Mentor puudub, küsimustega pöörduetakse otsese juhi või kolleegide poole. |
| VI Kohanemisprogrammi lõpp | Prooviaja lõpus tehakse test, kus on võimalik reisikonsultandi assistendist tõusta nooremreisikonsultandiks, testides omandatud teadmisi. |

Allikas: Estraveli siseveeb.

Vastavalt eeltoodud teoreetilisele osale ning autori poolt väljatoodud kohanemisprogrammile, on adaptatsiooniprogrammis nõrgemaid kohti, mida võiks ettevõtte kaaluda parandada.

Hetkel kasutusoleva kohanemisprogrammi puudused:

- puudub mentorlussüsteem;
- liiga pikk teoreetiline osa;

- liiga lühike aeg tegevuses õppimise jaoks;
- uued töötajad segavad vanu töötajaid;
- uued töötajad ei tunne tuge ning suure töökoormuse tõttu loobuvad tööst.

Estravelis võtab kõige suurema aja treening (koolitus), mis kestab peaaegu kaks kuud, samal ajal antakse ka ülesandeid, mida tuleb koos koolitajaga täita. Vähesel määral on pühendatud ka rotatsioonile, kus näidatakse teiste osakondade tööülesandeid, samas ei anta võimalust neid järgi proovida. Vahele jääb õpipoisiaeg, sest peale intensiivset koolitust peab uus töötaja alustama täiskohaga tööd. Antud etapp on keeruline nii uuele töötajale kui ka juba olemasolevatele kolleegidele, sest koolitaja jääb Tallinnasse ning kogu edasine töökäik jääb kolleegidele. Siinkohal tekib situatsioon, kus praktikas, ei pruugi uus töötaja hakkama saada, sest läbitud on nii suurel hulgal materjale, mis ei jää kohe meelde. Ka ülesse kirjutatud failides ei suudeta alati kiiresti infot leida, seega pöörduakse kolleegide poole. Kuna töö on kiire, siis suure tõenäosusega segavad küsimused vanemaid kolleege, kes peavad enda ülesanded kõrvale panema ning ei valmista heameelt ka toru otsas ootavale kliendile. Seega antud situatsioonis jääb puudu praktikast.

Piirkonna juhid viivad läbi iga aasta arenguveestluseid, ning neist lähtuvalt saab välja lugeda, et staažikamate töötajate tööd segab uute töötajate vahele segamine ning mõjub negatiivselt nende töö kvaliteedile. Kuna töötajate palk sõltub suurel määral ka müügist, ei ole alati võimalust ohverdada enda aega. Samal ajal tunnevad ka uued töötajad ennast halvasti, sest peavad väga paljude küsimustega pöörduma kolleegide poole, segades nende tööd ning saades klientide pahameele osaliseks.

Kuna Estraveli veebipõhises sisesüsteemis ei ole välja toodud sisseelamisprogrammi, tõi lõputöö autor välja hetkel kasutusel oleva programmi kohta tabeli, kus saab ülevaate erinevatest etappidest, mis on küll kasutusel, kuid pole kokku koondatud (tabel 8). Sisesüsteemis on olemas pea kõik vajalik informatsioon, mida saab lugeda kui käsiraamatuks, alates tööalastest reeglitest ning koolitusprogrammidest, lõpetades partnerite võrgustikega, kuid puudub koht, kuhu võiks pöörduda uustulnuk. Selleks, et rakendada kohanemisprogrammi ettevõttes, piisaks luua siseveebis viide uuele töötajale, mis sisaldaks ka kõiki vajalike kohanemisprogrammi osasid. Selline tegevusviis annaks

võimaluse uuel töötajal pöörduda informatsiooni kinnistamiseks iseseisvalt siseveebi, mitte küsida pidevalt kolleegidelt abi. Väiksemas plaanis ei ole abistamine halb faktor, kuid suuremas pildis, ei tunne end mugavalt uus töötaja ega ka vanem töötaja.

2.2. Kohanemisprogrammi uuringu analüüs

Käesolevas peatükis antakse ülevaade kohanemisprogrammi uuringu tulemustest. Esmalt tutvustatakse intervjuu tulemusi.

Intervjuu käigus (tabel 9) intervjueeritud piirkonnajuhid on pikaajase tööstaažiga, omades üle kümne aasta töökogemust töökohal. Üldjoontes olid mõlemad piirkonnajuhid rahul kohanemisprogrammiga, kuid nad nõustusid, et uuele töötajale võib alguses Estraveli koolitusprogramm tunduda ehmata, kuna on väga informatiivne ning kiiretempoline. Seetõttu näeksid nad ideaalis, et koolitused oleksid etapiviisilised. Nagu selgus ka töötajate seas tehtud uuringust, selleks, et parandada hetkel kasutusel olevat kohanemisprogrammi, peaks kaaluma paremini siduda praktilise ja teoreetilise poole pealt. Kohanemisplaan on piisavalt pikk, kuid ideaalis võiks selle struktuur olla teistisugune- selleks, et oleks selge, mida on oodata tulevikus, võiks olla vaheldumisi teooria praktikaga. Iseseisvat õpet ei pooldata, kuna seda ei saa jälgida, kõigile ei pruugi see sobida ning võib tekitada keerulisi olukordi, kus töötaja ei saa vastuseid oma küsimustele.

Küsimusele, mis puudutas mentorlussüsteemi rakendamist, vastasid piirkonna juhid kõhkelvalt: nad ei olnud mõtte vastu, kuid näiteks tellimiskeskuses, kus on graafikuga töö, ei ole seda võimalik rakendada. Kuna tellimiskeskus on avatud ööpäevaringselt, on graafik väga erinev ning aegade sobitamine pea võimatu, sest uus töötaja töötab esimesed neli kuud 9-st kella 17:30-ni. Suurt tuge saadakse kaaskolleegidelt ning omavahelised suhted on head, kuid paraku nõustusid juhid, et uued töötajad segavad vanu töötajaid, kuna kiired küsimused kiputakse suunama just neile. Vaatamata sellele, saavad kõik hakkama ning on sellega piisavalt harjunud. Töökollektiiv müügimeeskondades on enamasti sõbralik ning kõik saavad aru, et ka nemad on algustee läbi teinud.

Tabel 9. Poolstruktureeritud intervjuu lühivastused piirkonnajuhtidelt.

| | Esimese piirkonnajuhi vastus | Teise piirkonnajuhi vastus |
|---|---|--|
| Tööstaaž | 12 aastat. | 11 aastat. |
| Arvamus tagasiside programmist | Üldiselt rahul. | Rahul, kuid uuele töötajale väsitav ning ehmatav suure informatiivsuse tõttu. |
| Ideed kohanemisprogrammi uuendamiseks | Etapiviisilised koolitused. | Loogiliselt järjestatud etapiviisilised koolitused. |
| Kaastöötajate tugi | Tellimiskeskuses tugi suur, teistes osakondades mitte eriti. | Pigem toetavad. |
| Uued töötajad segavad vanu töötajaid? | Kindlasti segavad. | Kindlasti segavad. |
| Mentorlussüsteemi toomine kohanemisplaani. | Ilmselt aitaks, aga tellimiskeskuses pole see võimalik graafiku tõttu. | See on varasemalt kasutusel olnud. Pole vastu. |
| Mida peaks programm sisaldama? | Praktikat ja rohkem tutvumist tugiüksuste ja teiste osakondade tööga. | Põhitoodete broneerimise oskust, arvete vormistamist, firma tausta ja struktuuri teadmisi. |
| Kas programm on piisavalt pikk? | Piisavalt pikk. | Liiga pikk. |
| Töötajate lahkumise põhjused. | Põhiliselt graafikuga töö pärast, isikliku elu muutuste pärast. | Minu tiimidest ei ole viimastel aastatel uued töötajad lahkunud. |
| Esimese tööpäeva kirjeldus. | Toimub sisekoolitajaga, sisaldab tutvumist Estraveli ja ajaloo. Tutvutakse siseeskirjadega. | Esimene päev on koolituspäev. Arvuti arvuti kordaseadmine, siseeskirjadega tutvumine. |
| Kas kogute tagasisidet kohanemisplaani kohta? | Kogun ikka vestlusel katseaja lõpus. See on olnud eranditult positiivne. | Jah, ikka küsin. Minu tiimide uued töötajad on pigem andnud positiivset tagasisidet. |
| Iseseisev õppimine kui kohanemisplaani osa? | Ma ei usu eriti iseseisvasse õppesse, aga võib ju proovida. | Alguses kindlasti mitte. |
| Tugevamad küljed kasutataval kohanemisplaani? | Väga põhjalik koolitus, toetus tugiüksuste poolt. | Põhjalik koolitus. |
| Ettepanekud kohanemisplaani muutmiseks. | Koolitused võiksid olla teemade kaupa ja praktikaga vaheldumisi. | Programmi lühendada. |

Allikas: autori koostatud.

Vastajate meelest peaks kohanemisprogramm sisaldama rohkem praktikat, tutvumist teiste osakondade tööga ning tugiüksustega, et saada parem ettekujutus tervikpildist. On oluline, et kohanemisplaani käigus oleksid selged põhilised töövahendid nagu sisesüsteemid, mille kaudu tehakse broneeringuid ja arveid.

Arutati ka töölt lahkumise põhjuseid ning tuli välja, et ühes osakonnas ei ole hiljuti töötajaid lahkunud, teises, kus on keerulisem graafik, lahkutakse just graafiku tõttu, mis segab eraelu, kuna sisaldab nii nädalavahetusi, öid kui ka pühasid. Varasemalt tööle tulnud töötajad on väga pika tööstaažiga, pigem on lahkunud uutemate töötajate seas.

Esimest päeva kirjeldasid piirkonnajuhid kui tutvumispäeva, kus koolitaja tutvustab Estraveli ajalugu, struktuuri, eesmärke. Esimesel tööpäeval juba tiimisisiselt antakse töötajale arvuti koodid, katsetatakse logida sisse kõikidesse süsteemidesse, tutvutakse tiimi reeglitega, võetakse vastu esimesed päringud klientidelt. Tugevamateks külgedeks toodi välja see, et ettevõtte saab pakkuda uuele töötajale väga põhjalikku koolitust ning toetust enda osakonnalt. Katseaaja lõpus koguvad piirkonnajuhid tagasisidet, mis on tavaliselt olnud pigem positiivne.

Kokkuvõttes võib öelda, et vaatamata sellele, et piirkonnajuhid on üldjoontes kohanemisplaani rahul, saaks kohanemisprogrammi kohandada vastavalt töötajate vajadustele. Piirkonnajuhid näevad igapäevaselt töötajate tööd ning saavad kõige rohkem tagasisidet töötajate käest, seega oskavad nad vaadata probleemseid kohti nii ettevõtte, enda kui ka töötaja poolelt. Paranades koolitusprogrammi struktuuri ning ühildades teooriat praktikaga annaks kindlasti paremad tulemused ka uute töötajate seas.

Lõputöö autor viis läbi ka poolstruktureeritud intervjuu (lisa 4) viie inimesega, kes on viimase aasta jooksul Estravelist lahkunud. Valituks osutusid töötajad, kes on lahkunud töölt erinevatel põhjustel- vastavalt lapse sünd, elukohavahetus, graafiku mittedobivus, arenguvõimaluste puudumine soovitud alal, terviseprobleemid. Kuna autoril ei õnnestunud ühendust saada töötajatega, kes lahkusid prooviajal (puudusid kontaktid ning tutvus), said valitud vastavad kandidaadid. Vastajate tööstaaž jääb vahemikku 7 kuud kuni 3 aastat ja 6 kuud. Intervjuu käigus uuriti vastajate käest arvamust sisseelamisprogrammi kohta, selle struktuurist, kestvusest, asjalikkusest. Üldjoontes ollakse kohanemisprogrammiga rahul, sest tegemist on suure ettevõttega, kes hoolib oma töötajatest, kuid igat programmi annab kohendada veelgi paremaks, seega on saadud tagasiside põhjal võimalik teha parandusi programmi. Kõik vastajad nõustusid, et koolituse osa oli kõige pikem ja asjalikum, kuid kolm vastajat lisasid, et koolitusprotsess oli liiga pikk ning puudus sidusus praktilise poolega. Teoreetiline osa kestis kaks kuud ning oli raske, sest iga päev saadi väga palju uut informatsiooni. Nagu eelnevalt oli välja

toodud, on inimeste õppimisvõime erinev, seega sobib kellelegi puhas teooria õppimine, teistele aga suurem siduvus praktilise osaga. Kõik vastajad kinnitasid, et koolitusprotsessi ajal oli tunda info üleküllust, mis tekitas samuti stressi.

Endised töötajad soovitasid lisada juba esimestesse nädalatesse reaalsete päringute lahendamise koos mentoriga. Kaks vastajat kinnitasid, et hetkel kasutatav koolitusprogramm on neile kõige paremini sobiv, ülejäänud kolm soovitasid seda muuta, lisades e-õpet, aktiivseid harjutusi. Samamoodi jaotus ka tagasiside selle kerguse kohta: kaks vastajat arvasid, et programm on kerge (antud vastajatele sobis ka teoreetiline õpe), ülejäänud vastasid, et igapäevane istumine ja teoreetilise materjali kuulamine väsitab ära ning vähendas ka motivatsiooni, mis oli tekkinud peale esimest päeva, kui tehti sissejuhatus ettevõttesse.

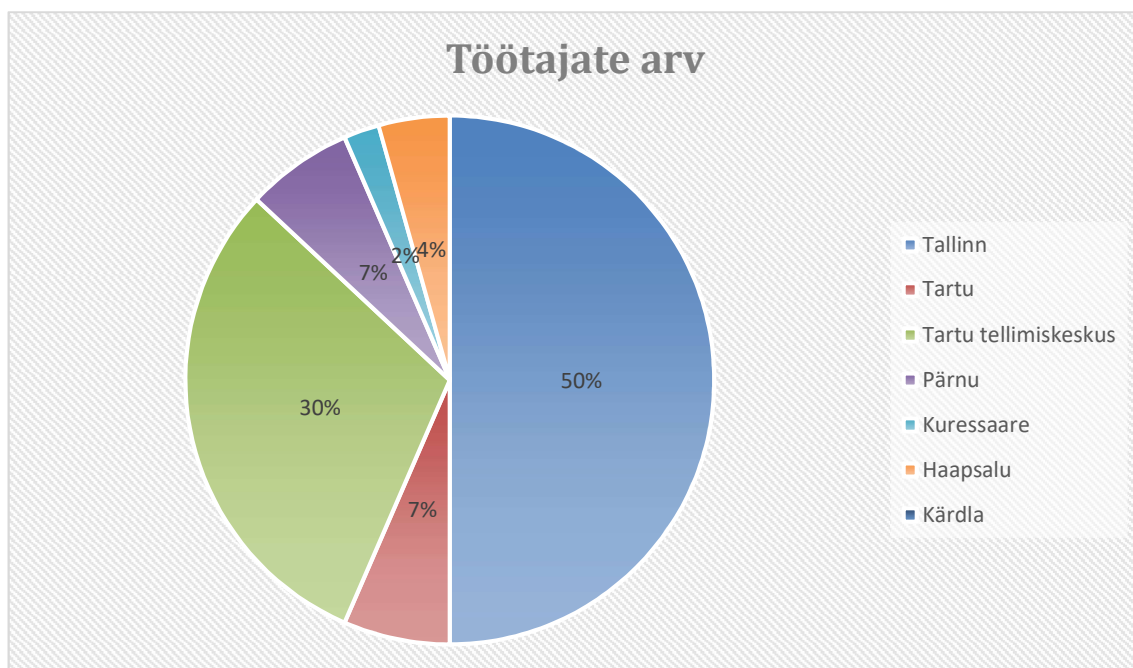
Intervjueeritavad pidid vastama ka seoses toega kolleegidelt- üldjoontes said kõik kolleegidelt abi, kuid küsimine tekitas ebamugavust, sest vanad töötajad olid enamasti tööga hõivatud ning polnud aega küsimustele vastata. Vaatamata sellele olid kolleegid sõbralikud ning asjalikud ning valmis oma abi pakkuma. Tagasiside poolelt vastasid endised töötajad, et oleks olnud mugavam, kui neil oleks kaaskolleegide seast mentor, kelle käest infot küsida ning mentor saaks selle eest preemiat. Lisaks märgiti ära, et mentor peaks olema kindlasti inimene, kes on igapäevaselt uue töötaja tööülesannetega kursis.

Vastajad soovitasid lisada kohanemisprogrammi rohkem proovipäevi, kus saab tutvuda nii enda osakonna kui ka teiste osakondade tööga, see oleks ka hea vaheldus teoreetilisele osale. Vastajad soovitasid kohanemisprogrammi lisada mentorlussüsteemi, sest nende arvates annab see kõige rohkem tuge ning siduda teoreetilist ja praktilist osa.

Üldjoontes kinnitasid töötajad, et võrreldes paljude teiste ettevõtetega on Estravel väga töötajasõbralik. Samas annaksid uuendused kohanemisplaanis vähendada tulevikus lahkunute arvu ning kergendada sisseelamisprotsessi, seeläbi tekitades töötajad motivatsiooni, mis on tuleviku perspektiivis kasulik nii töötajale endale kui ka tööandjale.

Lõputöö raames viidi läbi müügiosakondade töötajate seas läbi ka küsitlus, mille eesmärgiks oli selgitada välja praeguse koolitusprogrammi nõrgad kohad ning saada

tagasisidet selle kohta, kuidas plaani paremaks muuta (lisa 1). Küsitlus saadeti kõikidesse müügiosakondadesse, kuid kuna kõik töötajad ei saanud vastata, on vastajate arvuks 48 inimest, mis moodustab üle poole müügipersonalist. Kõige rohkem, pea pooled vastajatest on Tallinna büroodest, järgneval kohal on Tartu tellimiskeskus ning järgnevad teised Estraveli bürood (joonis 5).



Joonis 5. Estraveli müügitöötajate töökohtade piirkonnad. Allikas: Autori koostatud.

Enamus vastajatest on reisikonsultandid, kuna tegelevad kõige rohkem müügitööga ning on valitud antud küsitluse valimiks. Vaatamata sellele, et Estravelis on viimasel ajal ka värskelt töölt lahkujaid, on üle poole küsitlusele vastajatest staažikad töötajad ning on töötanud ettevõttes rohkem kui 3 aastat, mis kinnitab, et Estravel hoiab oma töötajaid ning töötajad on töötingimustega rahul. Töötajaid, kes on töötanud Estravelis kuni aasta on 17 inimest. Kuna Estraveli peakontor, asub Tallinnas, on ka suurem osa töötajatest just sealt.

Vaatamata sellele, et 94% vastajatest kinnitasid, et said tööle asumisel piisavalt informatsiooni organisatsiooni ja töö kohta, on kolm inimest, kes on töötanud Estravelis üle kolme aasta, vastupidisel arvamusel. Vastavalt vanemate kolleegide tagasisidele on varem kohanemisprogramm olnud teistsugune, suured muutused toimusid viimase kuue aasta jooksul. Varasemalt polnud koolitussüsteem nii põhjalik ning tööle asumine toimus varem. Antud vastus kinnitab, et töötajad saavad piisavalt informatsiooni, kuid järgnevalt

saame vaadelda, kas informatsiooni küllus ei mõju negatiivselt kohanemisprogrammi tulemusi.

Suurem osa vastajate seast, 39 inimest, moodustades üle 80%, kinnitasid, et kohanemisprogrammi praktiline ja teoreetiline osa peaksid olema rohkem seotud, sest see lihtsustaks sisseelamisprogrammi. Hetkel kasutusolev programm on väga teoreetiline, selleks on palgatud isegi sisekoolitaja, kes õpetab uusi töötajaid kahe kuu jooksul, andes väga põhjaliku alustala, samas on töö alustamiseks vaja ka praktilisi koolitusi, treeninguid, e-õpet, et uus töötaja saaks siduda teooria ning praktilise osa ning tööle asudes osata seda ka töös kasutada. Praeguses situatsioonis on info hulk väga suur, kuid tööle asudes ei osata seda kasutada ning pöörduakse ikkagi vanemate töötajate poole.

Hetkel kasutatav koolitussüsteem on väga põhjalik, kestes mitu kuud ning haarates endaga kogu materjali. Küsitluses oli küsimus teoreetilise osa kestvuse kohta ning 66% vastajatest arvas, et see on piisav, veerand kõikide vastajate seast arvas, et see on liiga pikk. Kuna antud küsitlusele vastasid ka need töötajad, kes ei ole läbinud hetkel kasutusel olevat kohanemisprogrammi, tuleb arvestada, et nende osakaal on suurem. Üle 70% vastajatest nõustusid, et kohanemisprogrammi ja koolituse kestvus on piisav ning seda ei tuleks lühendada või pikendada.

Kohanemisprogrammis tegevustes õppimiseks antud aeg peaks sisaldama erinevaid praktilisi ülesandeid. Vastavalt ülaltoodud järeldusele, on vajalik teoreetilist osa rohkem siduda praktilise osaga, kasutades selleks erinevaid koolitusmeetodeid. Vastajatest 25% arvas, et teoreetiline osa on liiga pikk, 7%, et see on liiga lühike ning 68%, et see on piisava pikkusega.

Üle 70% vastajatest arvasid, et hetkel on tegevuste õppimiseks antud piisavalt aega, mis kinnitab, et probleem pole selle ajalises pikkuses vaid planeerimatuses, natuke alla 20% vastajatest, arvasid, et kohanemisprogrammi õppeaeg on ikkagi pisut lühike. Kohanemisprogrammi ajast piisaks, kui see oleks praktilise ja teoreetilise osa poolelt rohkem seotud.

Küsitluses oli küsimus sisseelamisprogrammi ja selle tõhususe kohta, järgnevalt on välja toodud kõige populaarsemad tegevused (tabel 10), mis aitasid sisseelamisprogrammis kõige rohkem.

Tabel 10. Töötajate seas läbiviidud küsitlus kohanemisprogrammi tugevate külgede kohta.

| | Estraveli töötajate tagasiside kohanemisplaani kohta |
|----|--|
| 1. | Praktiline osa, kui sai teadmisi arvutis ülesannetega kinnistada (näiteks pakkumiste koostamine) |
| 2. | Koolitused, kus saab kohe küsida, kui jääb midagi ebaselgeks |
| 3. | Kolleegide abi |
| 4. | Mentorlus |
| 5. | Päris tööga alustamine |
| 6. | Siduda praktilist osa rohkem teooriaga |

Allikas: autori koostatud

Töötajad tõid lisaks välja, et kui asuda kohe tööle ning tagasilöökidest mitte välja teha, on kõige lihtsam töökohaga kohaneda, lisaks aitab kaasa asjade ise läbi tegemine ning enda märkmete tegemine. Kuid kuna inimestel on erinevad õppimisvõimed ja harjumused, siis vastajate seas oli neid, kellele sobib pikk teoreetiline osa ning neid kes õpivad kõige paremini töö tegemise käigus. Osa vastajatest on Estravelis tööl olnud üle 15 aasta ning sellel ajal sisseelamisprogramm kas puudus või erines väga suuresti hetkel kasutusolevast programmist. Samas on töötajad välja toonud kõige tähtsamad sisseelamisprogrammi komponendid, milleks on praktiline ja teoreetiline õpe, kolleegide tugi, mentorlus, töö käigus õppimine. Väljatoodud vastused kinnitavad, et kohanemisprogrammil on töötajate arvates puuduseid, mida tuleks parandada.

Küsitluse põhjal jagunesid pooleks vastajad seoses juhendaja olemasoluga - põhjuseks jällegi see, et varasemalt, pea kümme aastat tagasi, on Estravelis kohanemisprogramm sisaldanud mentori olemasolu, kuid hetkel mentorit ei kasutata. Kuna hetkel ei ole ka määratud juhendajat/ mentorit teiste töötajate seast, on esikohale seatud koolitusprogramm.

Natuke üle poolte vastajate seast arvasid, et said rohkem toetust ning abi kaaskolleegidelt. Situatsiooni saab lahti seletada, sest kuna varasemalt oli kasutusel mentorlussüsteem, ei pidanud uus töötaja pöörduma teiste kolleegide poole, nüüd, kui mentorlussüsteemi pole,

ei jää uuel töötajal muud üle, sest juhul kui teha töö tegemisel viga, on võimalik saada rahaline trahv (karistusmeetod).

Teoreetilises osas on välja toodud sisseelamise ühe etapina ka tagasiside küsimist juhendaja ja sisseelamisprogrammi kohta, antud küsimus oli ka küsitluses ning 70% vastajatest vastasid, et nende käest ei ole tagasisidet küsitud. Väljatoodud arv on väga suur, sest kohanemisprogrammi parandamine toimub tagasiside põhjal, vastasel juhul ei ole selge, mida tuleb muuta.

Töötajate käest küsiti ka, mis oli nende arvates sisseelamisprogrammis kõige ebavajalikum (tabel 11). Hetkel kasutatav programm koormab töötajaid ühel ajal liiga informatsiooni üle, sisesüsteem intra ei paku piisavalt informatsiooni, et leida vastused küsimustele. Antud situatsioon võib tekitada olukorra, et uus töötaja ei leia sisesüsteemides vajalikku infot ning kuna tunneb end ebamugavalt ka vanade töötajate ees, jätab küsimuse küsimata. Selline käitumine tekitab töötajas stressi ning ei paranda kindlasti töötulemusi.

Tabel 11. Poolstruktureeritud intervjuu lühivastused piirkonnajuhtidel.

| | Sisseelamisprogrammi puudujäägid |
|----|--------------------------------------|
| 1. | Informatsiooni üleküllus |
| 2. | Sisesüsteem intra |
| 3. | Ettevõtte taustinfo |
| 4. | Liiga palju koolitusi ühel ajal |
| 5. | Tervikliku kohanemisprogrammi puudus |

Allikas: autor koostatud

Osa vastajatest ei mäletanud enam seda aega, kuna on töötanud Estravelis üle 15 aasta, seega ei osanud enam kommenteerida. Lisaks oli ka neid, kes arvasid, et kõik oli oluline ning töös vajalik. Siiski oli enamus vastuseid info ülekülluse kohta. Kõige rohkem vastuseid info ülekülluse kohta oli töötajate seas, kes on tööle tulnud viimase kolme aasta jooksul.

Viimase küsimusena paluti vastajatel anda soovitusi ja ettepanekuid kohanemisprogrammi parandamiseks (tabel 12), sest töötajad näevad sageli plaani teisest küljest kui personaliosakond. Järgnevalt on välja toodud vastused antud küsimusele.

Vastuseid, mis olid üksteisele väga sarnased, dubleeritud ei ole. Sarnase sisuga vastused on koondatud kokku.

Tabel 12. Ettepanekud sisseelamisprogrammi parandamiseks.

| | |
|-----|---|
| 1. | Teoreetiline ja praktiline osa parem ning loogilisem siduvus. |
| 2. | Kohanemisprogrammi kohandatavus vastavalt ametikohale. |
| 3. | Silmaringi laiendamine antud valdkonnas. |
| 4. | Mentorlussüsteem. |
| 5. | Rohkem praktilisi ülesandeid, seotud „päris“ tööga. |
| 6. | Koolitusteemade loogilisem järjestus vastavalt selle olulisusele ja raskustasemetele. |
| 7. | Manuaali olemasolu. |
| 8. | Enne tööle asumist olulisema info e-mailile edastamine. |
| 9. | Sisseelamisaja pikendamine. |
| 10. | Toetus kaaskolleegidelt ja juhatajalt. |
| 11. | Büroode sisekorralduste info edastamine uuele töötajale. |

Allikas: autori koostatud.

Alustuseks saab välja tuua, et viis inimest ei osanud midagi juurde kommenteerida, sest ei ole enam kohanemisprogrammiga kursis, põhjuseks pikk tööstaž. Kõige rohkem ideid kohanemisprogrammi parandamiseks andsid töötajad, kes on tööl olnud kuni kolm aastat. Vastustest saab välja lugeda väga mitmeid häid ideid, mis parandaksid oluliselt kohanemisprogrammi ning seega nii töötaja kui ka tööandja tulemusi. Vastustest tuli välja, et teoreetiline ja praktiline osa võiksid olla omavahel rohkem seotud, alustada tuleks pakettreiside müümisest, siis lisada hotellide ja laevapiletite, kõige lõpuks lennupiletite ja autorendi süsteemide õppimise. Sellisel juhul peaks koolitajal olema õigus võtta süsteemist päringuid ning neid koos uute töötajatega koos lahendada. Antud võimalus oleks hea praktika ning eeskuju tulevaste päringute tegemiseks. Populaarsuselt samal kohal on mentori või juhendaja olemasolu pakkumine- täpsustades, et see inimene võiks olla näiteks kolleeg, kes on kursis kõikide töö osadega. Mentorile peaks rakendama ka tasu, mis motiveeriks olema parem õpetaja. Veelgi enam, rakendades mentorit juba koolituste alguses, oleks võimalik alustada praktiliste päringutega juba alguses ning suheldes reaalse klientidega kasvatada töökogemust. Mentori olemasolu tekitaks kindlustustunnet ning abi saamist vajalikul hetkel. Kohanemisprogrammile võiks juurde lisada ka käsiraamatu, mis annab vastuse küsimustele, mis töö alguses tekkida võivad. Võttes arvesse eelpool väljatoodud kohanemisprogrammi parandamise näiteid, koostas autor tagasisidet arvestades kohanemisprogrammi (joonis 11). Kokkuvõtvalt võib välja

tuua, et kõik pea kõik väljatoodud vastused on seotud teoreetilise kohanemisplaani tagapõhjaga ning nende kasutuselevõtt ning lisamine kohanemisprogrammi võib tuua häid tulemusi.

2.3. Estravel AS kohanemisprogrammi uuringu järeldused ning ettepanekud kohanemisprogrammi loomiseks

Estravel AS kohanemisprogrammi arendades tugines lõputöö autor organisatsiooni ja töötajate vajadustele, teoreetilisele tagapõhjale ning meetodite rakendamise käigus saadud andmetele ning olemasolevale kohanemisprogrammile. Loodud kohanemisprogramm (tabel 13) on kohandatud, lisatud juurde soovitusi piirkonnajuthidelt, müügitöötajatelt ja töölt lahkunud töötajatelt.

Vastavalt uuringu tulemustele võib saada kinnituse, et hetkel töötav kohanemisplaan vajab uuendusi, et uutel kolleegidel oleks kergem sisse sulanduda ning vanematel tööd edasi teha. Tähtsal kohal sisseelamiseks on ka mentorlussüsteemi lisamine, seda kinnitab nii teoreetiline tagapõhi kui ka intervjuu ja küsitluse vastused. Mentorlussüsteem annab uuele töötajale võimaluse õppida inimeselt, kes on igapäevaselt töös sees ning seega teab kõige aktuaalsemaid teemasid. Kui sisekoolitaja õpetab eelkõige teoreetilist poolt, siis mentoriga saab suhelda vabamas vormis ning õppida praktiliste situatsioonide käigus. Paraku on keerulisem Estravelis määrata mentorit tellimiskeskuses, kuna osakond töötab ööpäevaringselt. Sellisel juhul tuleks kaaluda graafiku ümber tegemist, mis võiks tähendada ka seda, et mentor töötab mingine aeg vastavalt uue töötaja graafikule.

Lisaks sisseelamisprogrammile tuleb vaadata üle ka värbamisprotsess. Vastavalt sellele, et viimase kolme aasta jooksul on lahkunud 39 inimest, neist prooviajal kokku 7 ning esimesel aastal 20, tuleb ettevõttel vaadata üle ka värbamisprotsessi põhimõtted, et vähendada lahkuvate töötajate arvu. On oluline üle vaadata ka kohanemisprogrammi probleemsed kohad, et leida põhjus, miks töötajad lahkuvad. Kuna töö on väga stressirohke ning sissetulevat informatsiooni hulk on samuti suur, peavad kandidaadid olema hea stressitaluvusega ning hea kohanemisvõimega. Tuleb vaadelda probleemi ka ettevõttesiseselt, sest töötaja koolitamine on ettevõtte jaoks väga kulukas ning aeganõudev. Hetkel kasutusolev sisseelamisprogramm on väga põhjaliku koolituse osaga, kuid tagasiside põhjal ning teooria tagapõhjale toetudes võib öelda, et uuele

töötajale mõjub paremini loogiliselt struktureeritud plaan, mis ei ole liiga pikk, et tekiks info üleküllust, loogiline ning piisavalt seotud teooria ja praktilise poolega. Selle asemel, et õppida mitu kuud vaid teooriat, tuleb plaani lisada tööülesannete lahendamisi ning praktilisi ülesandeid, mis võimaldavad saada parema kujutluspildi tulevasesest tööst. Turismi valdkonnas on oluline, et värvatud töötajad oleksid valmis töötama ka kriisiolukordades, sest antud alal võivad esineda erinevad ettenägematud situatsioonid, tingitud kas poliitilistest lahkkelidest või looduskatastroofidest. Sellele aitab kaasa toetav meeskond ning töötingimused, mille peab tagama kohanemisprogramm ning töökeskkond.

Kuna Estravelis on väga palju pika staažiga töötajaid, oli ka vastajaid, kes ei olnud enam kohanemisprogrammiga kursis ning ei osanud palju juurde kommenteerida. Uuemad töötajad oskasid aga kaasa rääkida ning tõid välja probleemseid kohti. Nii müügitöötajad, töölt ära läinud kui ka piirkonnajuhid nõustasid, et hetkel kasutusel olev kohanemisprogramm on uue töötaja jaoks üpris keeruline, kuna sisaldab endas väga palju informatsiooni. Juhul kui muuta koolituse struktuuri uue töötaja sõbralikumaks, saaks vältida info üleküllust ning harjuda kiiremini tööga. Uus töötaja peaks saama varakult põhjaliku ülevaate tulevasesest töökohast ning kohustustest, selleks tuleks lisada hetkel kasutusolevasse programmi proovipäevi, kus uus töötaja saaks rakendada end õpipoisina ning mõista, mida temalt tulevikult oodatakse. Sellest võib järeldada, et vastavalt eeltoodud teorialele, esineb Estravel AS-i kohanemisprogrammis nõrgemaid kohti, milleks on programmi halb struktuur ja info üleküllus, mis võivad viia töötaja lahkumiseni uelt ametilt.

Lisaks sellele, et organisatsioon peaks kaaluma mentori kasutuselevõttu ning koolituse osa paremini organiseerimist on väga oluline pakkuda uuele töötajale igakülgselt tuge. Estraveli kui reisibüroole sobiks kõige enam mentorlus, õpipoisiaeg, praktiline treening. Samas ei tohiks koolitusaeg liiga pikaks minna, et uuel töötajal püsiks motivatsioon ning soov tööd alustada. Kuna sisseelamisaeg on väga stressirohke, peaksid abi ning tuge pakkuma nii kolleegid kui ka juhid. Sisseelamisprogrammi ajal tuleb küsida töötajalt tagasisidet, see võimaldab muuta programmi individuaalsemaks. Kuna müügiosakond töötab erinevates linnades üle Eesti ning omavad ka erinevaid tööülesandeid, on oluline, et programm oleks vastavuses töötaja ülesannete ning

ametikohaga. Praegune sisseelamisprogramm on väljatöötatud kõigile, kuid selleks, et see töötaks kõige paremini, tuleb seda vajadusel korrigeerida.

Järgnevalt on autor välja töötanud Estravel AS sisseelamisplaani, mis sisaldab endas juba olemasolevaid punkte, ideid töötajatelt kui ka teooria poole pealt saadud informatsiooni ning teadmisi.

Etapid, mida tuleb läbi viia, enne tööle asumist:

- Uuele töötajale valmistatakse ette töökoht, töökeskkond, materjalid, töövahendid.
- Töötaja peab enne tööle asumist tegema läbi minimaalselt ühe proovipäeva, et saada ülevaade töökorraldustest, ülesannetest, struktuurist.
- Uuele töötajale määratakse juhendaja.
- Organisatsioon informeerib teisi töötajaid uuest töötajast ning paneb sisesüsteemi ülesse vastava info.
- Koolitusspetsialist koostab sisseelamise programmi, mis on kohandatud vastavalt töötajale, ülesannetele, osakonnale, vajalike nõudmistele.
- Koolitusprogramm koostatakse vastavalt tööülesannetele, jaotatakse osadeks ning pannakse paika praktiliste ülesannete ja teoreetiliste koolituste ajad.
- Kogu sisseelamisprotsess on kooskõlastatud osakonnajuhiga, kes saab jooksvalt paluda töötajalt tagasisidet.
- Valmistatakse ette dokumendid, millega töötaja peab tutvuma, sealhulgas ka ametijuhendid ja muud dokumendid.

Eelnimetatud punktid on olulised, et uus töötaja tunneks juba varakult tuge ning saaks piisavalt palju informatsiooni, et mõista töö sisu, ülesandeid ning ettevõtte ootuseid. Lisaks on töötajal kergem alustada koolitustega, kui on olemas mingisugused teadmised töö kohta.

Peale seda, kui on läbinud eeltoodud etapid ning töötaja kinnitanud tööletuleku, saab jätkata järgmiste etappidega, mis sisaldavad endas juba ka koolitusi. Koolitusprogrammi sisu peab olema valitud vastavalt ametinimetusele. Ehk kui uus töötaja hakkab tööle tellimiskeskuses, siis tema programm erineb tavalise konsultandi programmist, sest nende tööülesanded on erinevad. Koolitusprotsess peaks algama üldtutvustusest ning seejärel lisanduma olulisemad koolitus valdkonnad, et uus töötaja saaks alustada juba ka

praktiliste tööülesannete täitmisega. Ajapikku lisanduksid eri valdkondadega koolitusteemad. Tuleb teha koolitusplaan, mis on piisavalt dünaamiline, et pakkuda huvi neile, kes pooldavad praktilisi ülesannete lahendamise käigus õppimist ning neile, kes õpivad rohkem teooriast. Leides kesktee nende kahe vahel, on võimalik parandada oluliselt töötajate õpitulemusi sisseelamisprogrammi ajal.

Mentor, kes hakkab juhendama uut töötajat, peaks olema töötaja juures juba algus etappides, et toetus ning informatsioon oleks maksimaalselt kättesaadav ning tajutav. Koolituste ajal on küll olemas sisekoolitaja, kuid võimalus arutada läbi õpitud ka mentoriga, annab töötajale kindlustunde. Valitud mentor peab olema võimalikult avatud ning heatahtlik- mentorit valides peab tegema kindlasti ülevaate uuest töötajast ning meelde tuletama, mida ootab organisatsioon mentorilt endalt. Hea mentor, peab olema positiivne ja avatud, looma juhendatavaga usalduslikku suhte, tundes tema vastu siiralt huvi, innustades teda ning tundma koos saavutuste üle rõõmu. Juhendaja peab jagama oma teadmisi ja kogemusi, kuid saam aru, et need pole absoluutsed, sest teadmised on ajas muutuvad. Mentor peab olema usaldusväärne, hea kuulaja ja empaatiavõimega, mõistev. Lisaks peab ka juhendaja ennast pidevalt töös arendama ning hoidma kõigega kursis, olema eeskujuks. Töö käigus on vajalik anda pidevalt tagasisidet, et juhendatav oskaks end vajadusel parandada (Tõnismäe & Gern, 2008, lk 292).

Peale seda, kui läbi on tehtud kõik vajalikud koolitused, peaks osakonna juht vestlema veel kord uue töötajaga ning paluma tagasisidet. Juhul kui õpilane ei soovi rohkem koolitusi ning on valmis läbima esimese kontrolli, tegema läbi teadmiste kohta testi. Testi alusel saab veel kord kinnituse, kas on teemasid, mida peaks üle vaatama. Tööga alustades, tuleks tagada samuti mentori pidev järelvalve, sest töötaja hakkab tegelema juba päris probleemidega ning seetõttu võib saada töökeskkonnaga tugevalt seotud mentorilt vajalikku nõu. Kohanemisprotsessi lõpp peaks olema kindlasti pidulik ning uus töötaja peaks tundma end osa kollektiivist. Selleks tuleb korraldada istumine ning tähistada uue töötaja liitumist ning teadmiste omandamist. Kindlasti peab järelvalve töötaja üle olema ka peale katseaja lõppu, kuna esimene aasta on väga stressirohke, sest tööga algust tehes võib tunduda töömaht väga suur, kuid ajapikku kui teadmised kinnistuvad, hakkavad ülesanded ning töökäik muutuma tunduvalt kergemaks.

Tabel 13. Lõputöö põhjal koostatud kohanemiskava.

| Kohanemisprogrammi etapid | Põhitegevused |
|----------------------------|--|
| I Etapp | Töötaja aktsepteerib töökohta ja allkirjastab dokumendid. |
| II Etapp | <p>Töötaja kohtub juhendajaga, kes on määratud mentoriks abistama kõikide küsimustega;</p> <p>Juhendaja tutvustab veel kord töökohta, kolleege, maja, tehakse väikene kogunemine, kus tutvustatakse uut töötajat osakonnas;</p> <p>Töötaja vahetu juht peab läbi vestluse ning edastab informatsiooni ametikoha kohta, ülevaate eesmärkidest, tööstruktuurist, ootustest, palgasüsteemist, karistussüsteemist.</p> <p>Töötajale antakse üle käsiraamat või ligipääs intrasse, kuhu on koondatud kogu vajalik materjal.</p> <p>Personaliosakonna poolt valmistatakse ette vajalikud dokumendid, mis tuleb allkirjastada.</p> <p>Töötaja kohtub koolitajaga, arutatakse läbi kohanemisprogramm ning muudetakse vastavalt koolitaja ametikohale.</p> <p>Töötajale antakse uksekaart.</p> <p>Töötajale antakse ülevaade kuu aja plaanidest, kus on kirjas ka teoreetilise ja praktilise ülesannete teemad ning tähtajad.</p> |
| III etapp- koolitusperiood | <p>Koolitusprogramm on koostatud individuaalselt vastavalt uue töötaja ametikohale ning oskuste.</p> <p>Programmi ajal pannakse kirja kõik teemad, mis on vaja läbida ning pannakse paika, kuna sooritatakse teoreetiliste osade vahel praktilisi ülesandeid.</p> <p>Koolitused algavad kõigil sissejuhatavast koolitusest, mis annab põhjaliku ülevaate ettevõttest.</p> <p>Peale sissejuhatavat koolitust saab töötaja esmaste töövõtete koolituse.</p> <p>Töötaja saab koolituste ajal tuttavaks ka teiste osakondadega, nende tööga ning üldise ettevõtte struktuuriga.</p> <p>Koolitusperioodi ajal on töötaja kõrval sisekoolitaja, kes on ka sellel ajal juhendaja rollis.</p> <p>Vajadusel võib töötaja pöörduda ka mentori poole (näiteks praktiliste ülesannete lahendamisel).</p> |
| IV etapp- tööle asumine | <p>Peale koolitust teeb osakonna juht uue töötajaga vestluse ning palub tagasisidet ning juhul kui töötajal on vaja, lisakoolitusi kindlatel teemadel.</p> <p>Töötaja hakkab etapiliselt tegelema tööülesannetega.</p> <p>Igapäevaselt aitab uut töötajat valitud mentor, kes aitab jooksvate küsimustega ning sisseelamisel.</p> |
| Katseaja lõpp | <p>Osakond koguneb kokku ning võtab töötaja täisväärtuslikult vastu, et ta saaks tunda end täisväärtusliku kollektiivi osana.</p> <p>Piirkonnajuht teeb töötajale testi teadmiste kohta, et olla kindel, et kõik vajalik on omandatud.</p> <p>Mentor aitab jätkuvad jooksvalt vajadusel uut töötajat.</p> |

Allikas: autori koostatud.

Vaatamata sellele, et müügitöötajad on üldjoontes kohanemisplaani rahul, saaks kohanemisprogrammi kohendada vastavalt töötajate vajadustele. Paranades koolitusprogrammi struktuuri ning ühildades teooriat praktikaga annaks kindlasti paremad tulemused ka uute töötajate seas. Mentorluse lisamine kajastuks samuti positiivselt, kuna uuel töötajal oleks pidevalt kõrval toetus ning suurt infohulka oleks kergem läbitöötada. Kohanemisprogramm on väga oluline osa personalijuhtimise protsessis ning on oluline, et seda perioodiliselt üle vaadataks ning vajadusel muudatusi tehtaks. Ettevõtte, mis tegutseb turismivaldkonnas on klienditeeninduse vaates veelgi muutuvam, kuna seda mõjutavad väga paljud faktorid- siinhulgas looduslikud, poliitilised, majanduslikud muutused. Turismi valdkonnas esineb samuti trende, millega tuleb võimalusel kaasas käia, et maksimeerida ettevõtte kasumit.

KOKKUVÕTE

Ettevõttel on olemas kohanemisplaan, kuid seda pole pikemat aega uuendatud. Kuna turismi valdkond on pidevalt arenev on oluline teha ka personalijuhtimisealaseid uuendusi, et rahul oleksid nii uued kui ka vanad töötajad. Töö raames tuldi järeldusele, et plaani saaks parandada, korrigeerides koolitusplaani loogilisemasse järjestusse, sidudes paremini praktilist ja teoreetilist osa, pöörates rohkem tähelepanu ettevõtte tutvustamisele ning andes hea ülevaate töökeskkonna ning tööülesannetele. Seda tuleks teha varakult, enne koolitustele asumist, sest see vähendaks ka töölt lahkunute arvu prooviajal või esimesel aastal. Lisaks oleks suur abi uutele töötajatele mentorlussüsteemist, mille kiitsid samuti heaks nii müügiosakonna töötajad, piirkonnajuhid kui ka töötajad, kes on hiljuti töölt ära läinud.

Parandades sisseelamisprogrammi, on võimalik maksimeerida ettevõtte kasu, vähendada kulu, mis tekib töötajatega, kes lähevad töölt ära esimesel aastal, parandada töökeskkonda nii uutele kui ka vanadele töötajatele, parandada tingimusi uutele töötajatele, et sisseelamine sujuks lihtsamalt. Ettevõtte omakorda saab pakkuda tuge, motivatsiooni ning teadmisi, mis on uue töötaja jaoks hinnalise väärtusega. Toimiv kohanemisprogramm võib vähendada ka tööjõu voolavust, sest töötajad on piisavalt motiveeritud, et jääda töökohas pidama vähemalt paariks aastaks.

Enne kohanemisplaani kasutuselevõttu viiakse ettevõttes läbi värbamise protsess. Kuna ettevõtte üks eesmärkidest on püsipersonali olemasolu, siis on värbamisprotsess ja sisseelamisprotsess omavahel tihedalt seotud, kokkuvõttes on eesmärgiks tagada töötajate produktiivsus ja tööjõu voolavuse vähendamine. Töötaja kõrge motivatsioon ja rahulolu tööl viibimisel peegeldub kvaliteetsma teenuse osutamises, see omakorda väljendub kõrgemas kliendi rahulolus. Sujuv sisseelamine on kahepoolne protsess, see sõltub nii töötaja isikuomadustest ja motivatsioonist ettevõttesse tööle asuda kui ka organisatsiooni püüetest töötajat toetada ja hoida.

Uute töötajate kohanemisprogrammi käigus näitab organisatsioon uuele töötajale, kuidas näeb välja tulevasel töökohal töötamine, tutvustatakse uuele töötajale organisatsiooni ajalugu, eesmärgid, väärtuseid. Kohanemisplaani sisaldab endas ka koolitusmeetodeid, mida tuleb valida vastavalt ettevõttele ja töötajatele.

Hästi organiseeritud kohandamisplaani annab võimaluse saada uutelt töötajatelt väärtuslikku tagasisidet, uute projektide algatust, püsivat tööp personali. Selleks, et adaptatsiooni protsess oleks edukas, tuleb kasutada sobivaid lahendusi. Sisseelamisprogramm peab koosnema kolmest tähtsast komponendist-tegevused, mis toimuvad enne kohanemisplaani algust, kohanemise ettevõttega ja kohanemine tööga. Sellisel juhul aitab adaptatsiooni plaani tunda end uuel töötajal osa ettevõttest, parandab ja kiirendab sisseelamise kiirust ning kvaliteeti.

Antud töö on koostatud turismialase ettevõtte AS Estravel näitel, mis on Baltimaade suurim reisibüroo ning kuulub klienditeeninduse sektorisse. Ettevõtte finantsiline edukus sõltub pakutava teenuse kvaliteedist ja kliendi rahulolust, seega on oluline, et ettevõtte pakuks väga head klienditeenindusekogemust. Põhjalikult väljakoolitatud töötajad on ettevõtte hinnaline vara, mis võimaldab luua tulevikus lojaalsete klientide süsteemi ning seeläbi ka tõsta organisatsiooni käivet. Organisatsioon peab olema võimalikult kliendikeskne, et püsida konkurentsivõimelisena ning tooma ettevõttele ka kasu.

Töö käigus vastas autor kõikidele uurimisküsimustele- anti ülevaade kohanemisplaani olemusest, rollist, vajalikkusest. Analüüsiti organisatsiooni ja töötajate kohandamise võimalusi ning arendamise põhimõtteid, klienditeeninduse sektori eripära ning reisibüroode spetsiifikaat personali juhtimises. Lisaks analüüsiti organisatsiooni Estravel AS, olemasolevat kohanemisplaani, uurimismetoodikaat. Seejärel viidi läbi hetkel kasutuseloleva plaani uuring, tulemuste analüüsi ja teooria põhjal toodi välja ettepanekus parandatud kohanemisplaani jaoks.

Probleemsete valdkondade parendamiseks tegi töö autor mitu ettepanekut ning töötas välja sisseelamisprogrammi kavandi, kus on määratud sisseelamistegevused,

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli ettevõtte Estravel AS müügipersonali kohanemisplaani ettepanekute esitamine selle parandamiseks. Töö eesmärk täideti vastavalt teoreetilisele

tagapõhjale ning uuringu käigus saadud vastustele. Lisaks sellele analüüsiti hetkel kasutatavat kohanemisplaani ning seotuid dokumente. Väljatöötatud sisseelamisprogrammi parandusettepanekud edastati ka ettevõtte Estravel AS personalijuhile.

VIIDATUD ALLIKAD

- Agolla, J., & Ongori, H. (2008). Occupational stress in organizations and its effects on organizational performance. *Journal of Management Research*, 8(3), 123-135. doi:10.3844/jssp.2009.390.397
- Akdere, M., & Schmidt, S.W. (2008). Employee perceptions of quality management: effect of employee orientation training. *Human resource development International research conference*, 3-13.
- Allen, T. D., Smith, M. A., Mael, F. A., O'Shea, P. G., & Eby, L. T. (2019). Organization-Level Mentoring and Organizational Performance Within Substance Abuse Centers. *Psychology Faculty Publications. 13. Journal of Management*, 35(5), 1113-1128. <https://doi.org/10.1177/0149206308329969>
- Asensio-Cuesta, S., & Diego-Mas, J. A., & Gonzalez-Cruz, M. C. (2011). A method to design job rotation schedules to prevent work-relates musculoskeletal disorders in repetitive work. *International journal of production research*, 50, 7467-7478. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.653452>
- Avci, U., Madanoglu, M., & Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32(1), 147-157. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.017>
- Barge, J. & Schlueter, D. (2004). Memorable messages and newcomer socialization. *Western Journal of Communication - WEST J COMM.* 68, 233-256. doi:10.1080/10570310409374800
- Barge, J. K & Schlueter, D. W. (2004). Memorable messages and newcomer socialization. *Western Journal of communication*, 68 (3), 233-256. <https://doi.org/10.1080/10570310409374800>
- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management journal*, 45, 587-597. doi:10.2307/3069383

- Bear, S. (2018). Enhancing learning for participants in workplace mentoring programmes. *International journal of evidence based coaching and mentoring*, 35-46. doi:10.24384/000462.
- Bercu, A. (2017). Impact of employees' training programmes on job satisfaction. *Current science*, 112, 1340-1345. doi:10.18520/cs/v112/i07/1340-1345.
- Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012). There are significant business costs to replacing employees. Center for American progress. Loetud aadressil: <https://cdn.americanprogress.org/wpcontent/uploads/2012/11/16084443/CostofTurnover0815.pdf>
- Breaugh J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management* 2000, 26 (3), 405-434. <https://doi.org/10.1177/014920630002600303>
- Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry *Int. J. Hum. Resour. Manage.*, 21 (4), 551-566. <https://doi.org/10.1080/09585191003612059>
- Chen, B., & Li-Fei. (2014). In *Tourism Management*. 41:119-128
- Chu, R. K. S., & Choi, T. (2000). An importance–performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: A comparison of business and leisure travelers. *Tourism Management*, 21 (4), 363-377. doi:10.1016/S0261-5177(99)00070-9
- Cirilo, P., & Kleiner, B. H. (2003). How to orient employees into new positions successfully. - *Management reserach news*, 26, pp. 16-26. doi:10.1108/01409170310783628
- Corseuil, C. H., & Foguel, M. N. (2019). Apprenticeship as a stepping stone to better jobs: Evidence from Brazilian matched employer-employee data. *Labour economics*, 57, 177-194. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.02.002>
- Danilova, L. (2015). Kliendirahulolu hindamine Academic hosteli näitel. (Lõputöö). Loetud aadressil: <https://digi.lib.ttu.ee/i/?129>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management journal*, 39, 802-835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.003>.

- Deng, W. (2007). Using a revised importance-performance analysis approach: The case of Taiwanese hot springs tourism. *Tourism Management*, 28, 1274-1284. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.07.010>
- Dhar, R. L. (2015). The effects of high performance human resource practices on service innovative behavior. *Int. J. Hosp. Manage.*, 51 (2), 67-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.002>
- Discoveries Proceedings of materials the international scientific conference. 522-530
- Enright, M. J. (2004). Newton Tourism destination competitiveness: A quantitative approach. *Tourism Management*, 25 (6), 777-788. doi:10.1016/j.tourman.2004.06.008
- FitzPatrick, M., Davey, J., Muller, L., & Davey, H. (2013) Value-creating assets in tourism management: applying marketing's service-dominant logic in the hotel industry. *Tourism Management*, 36, 86-98. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.11.009>
- Frolova, S.V. & Bazarnova, N.D. (2018). Event-based approach in corporate learning technologies. *Gosudarstvennii sovetnik*, 45-48.
- Gern, H., & Tõnismäe, E. (2008). Juhendamine ja mentorlus. Äripäeva raamat.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). Training in organizations. *Needs assesment, development and evaluation fourth edition*. USA: Vicki Knight.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). *Managing Human Resources, 7th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Grisseemann, U. S, & Stokburger-Sauer, N. E. (2012) Customer co-creation of travel services: the role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, 33 (6), 1483-1492. doi:10.1016/j.tourman.2012.02.002
- Gruescu, R., Pirvu, G., & Nanu, R. (2010). The quality of the services – a central problem of the tourism product. *Bulletin of the university of agricultural science & veterinary medicine cluj- napoca. Horticulture*. Vol. 67-2, 81-87.
- Hacker, C. A. (2004). New Employee Orientation: Make it Pay dividends for years to come. doi:10.1201/1078/43877.21.1.20041201/78989.9
- Hale, R. (2000). To match or mis-match? The dynamics of mentoring as a route to personal and organizational learning, *Career Development International*, 5, 4/5, 223-234. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005360>

- Hendricks, K., & Louw-Potgieter, J. (2012) A theory evaluation of an induction programme. *Journal of human resource management*, vol 10, 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v10i3.421>
- Hultman, K., (1986) Behavior Modeling for Results Training & Development Journal, pp 60-63. doi:10.1177/014920638701300103
- Johnson, M. D., Nader, G., & Fornell, C. (1996). Expectations, perceived performance, and customer satisfaction for a complex service: The case of bank loans *Journal of Economic Psychology*, 17(2), 163-182. doi:10.1016/0167-4870(96)00002-5
- Jorgensen, M. (2005). Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector. *Ergonomics*, 48 (15), 1721 – 1733. doi:10.1080/00140130500247545
- Kaldas, M. (2016). Kolm mõtet, kuidas uus liige meeskonda sulandada. Äripäev, lk 1
- Kampkötter, P., & Harbing, C. (2016). Job rotation and employee performance- evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *The International journal of human resource management*, volume 29, 1709- 1735. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209227>
- Kano, N., & Seraku, N. (1996). Must -be Quality and Attractive Quality, 165.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality Hinshitsu (Quality, *The Journal of Japanese Society for Quality Control*, 14, 39-48
- Kaňovska, L., & Tomaškova, E. (2015). Trends in customer services and interfunctional coordination by manufacturers. *Procedia- social and behavioural sciences*, 213, 677-682. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.479>.
- Kantsperger, R., & Kunz, W. H. (2005). Managing overall service quality in customer care centers. *International journal of service industry management*, 16, 135-151. <https://doi.org/10.1108/09564230510592270>
- Khilji, S. E. (2004). Whither Tradition?: Evidence of Generational Differences in HR Satisfaction from Pakistan. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 141–156. <https://doi.org/10.1177/1470595804044746>
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 47-66. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x.

- Koolitusmeetodid (2019). Retrieved from: <https://www.invicta.ee/koolitusmeetodid>.
- Elenurm, T. (2018)
- Kozar, M. (2017). The Use of the Kano Model to Enhance Customer Satisfaction. *Organizacija*. Vol. 50, No 4, 339–351. doi: 10.1515/orga-2017-0025
- Kracht, J., & Wang, Y. (2010) "Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (5), pp.736-757, <https://doi.org/10.1108/09596111011053837>
- Magray., & Naseer, A. (2016) Impact of natural disaster on tourism in Jammu and Kashmir: A Case Study Of Flood 2014. *Clear International Journal Of Research In Commerce & Management*. 7 (12), 88-90.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance–performance analysis *Journal of Marketing*, 41 (1), 77-79. doi:10.2307/1250495
- Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Renzl, B., & Pichler, J. (2004). The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: *A reconsideration of the importance–performance analysis Industrial Marketing Management*, 33, 271-277. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00055-5](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00055-5)
- Moisescu, O., & Gica, O. A. (2013). Servqual versus servperf: modeling customer satisfaction and loyalty as a function of service quality in travel agencies. *Oeconomica*, 58, 3-19.
- Nekoranec, J., & Nagyová. (2014). Adaptation of Employees in the Organization and Its Importance in Terms of Human Resource Management. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 1 (73), 114-120.
- Nieh, T. H., & Chou, J. J. (2018). A Project-based learning design for teaching and learning of mechatronics engineering: the riderless bicycle as an application. *Global engineering education conference*, 251-256. doi:10.1109/EDUCON.2018.8363236.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 31(3), 503-545. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x

- Noe, R., Clarke, A., & Klein, H. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Pedler, M. (2005). What has action learning learned to become? Action learning: research and practice, 49-68. doi:10.1080/14767330500041251
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Rajkumar, S., & Swaminathan, R. (2013). Stress levels in organizations and their impact on employee's behavior. *BVIMR Management Edge*, 6(1), 79-88. <https://doi.org/10.1177/0258042X1003500104>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2004). Management, New Jersey: Prentice-Hall, 354-357. doi: 10.1080/13602381.2011.533501
- Sanchez, J., Callarisa, L., Rodriguez, R. M., & Moliner, M. A. (2006). Perceived value of the purchase of a tourism product *Tourism Management*, 27 (3), 394-409. doi:10.1016/j.tourman.2004.11.007
- Scheidt, S., & Chung, Q. B. (2019). Making a case for speech analytics to improve customer service quality: Vision, implementation, and evaluation. *International Journal of Information Management*, 45, 223-232. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.002>
- Schneider, T. R. (2004). The role of neuroticism on psychological and psychological stress responses. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(6), 795-804. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2004.04.005>
- Shaw, G., Bailey, A., & Williams, A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: examples from the hotel industry *Tourism Management*, 32 (2), 207-214. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.020>
- Silva, P., Lopes, B., Costa, M., Seabra, D., Melo, A.I., Brito, E., & Dias, G.P. (2015). Stairways to employment? *Internships in higher education. Higher education*, 72, 703-721. doi:10.1007/s10734-015-9903-9.
- Slavianska, V. (2012). Measuring the impact of human resource management practices on employee turnover. *Problems of Management in the 21st Century*. 63-73

- Smirnova, M. M., Rebiazina, V. A., & Frösén, J. (2018). Customer orientation as a multidimensional construct: *Evidence from the Russian markets Journal of Business Research*, 86, 457-467. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.040>
- Stănciulescu, G., Lincă A., & Voinilă A. (2016). Governmental and Non-Governmental Strategies for Protecting the Environment in Coral Reefs Areas, with Impact on Tourist Packages. Case Study: Australia versus the Philippines. *Quality - Access to Success*, 113-124.
- Stone, J. R. (1998). *Human Resource Management* (3rd ed).
- Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 67-85. doi:10.1177/0092070300281007
- Tikkanen, H., Alajoutsijarvi, K., & Tahtinen, J. (2000). The concept of satisfaction in industrial markets: *A contextual perspective and a case study from the software industry Industrial Marketing Management*, 29 (4), 373-386. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00114-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00114-0)
- Tomčíkova, M., & Zivčák, P. (2012). The proceeding of adaption process in the company. *Applied computer science*, vol 8, 58-63.
- Tsaur, S.-H., & Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior *Tour. Manage.*, 25 (4), 471-481. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00117-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00117-1)
- Tyler, L. (1993). Book Reviews : *Business Communication Today*. 3rd ed. Courtland L. Bovee and John V. Thill New York: McGraw-Hill,1992. 736. *The Bulletin of the Association for Business Communication*, 56(1), 51–53. <https://doi.org/10.1177/108056999305600118>
- Vargo, S.L., & Lusch, R. F. (2008). From goods to service(s): divergences and convergences of logics *Industrial Marketing Management*, 37, 254-259. doi:10.1016/j.indmarman.2007.07.004
- Weitz, B.A., & Jap, S. D. (1995). Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 305-320. <https://doi.org/10.1177/009207039502300413>

- Wouters, J. (2001). Customer service as a competitive marketing instrument: an investigation into the construction and measurement equipment supply chains. *Annual IMP Conference*, 17, 1-24.
- Wright, T. S. A., & Wilton, H. (2012). Facilities management directors conceptualizations of sustainability in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 31, 118-125. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.02.030>
- Wu, S-T., Chiu, C-H., & Chen, T-S. (2019) An evaluation of recreational benefits and tribal tourism development for aboriginal villages after post-disaster reconstruction - a case study of Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 24:2, 136-149. <https://doi.org/10.1080/10941665.2018.1556710>
- Казначеева С. Н., & Репина Р. В. (2015) Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте [Kohanemisprobleemid personalijuhtimises]. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, No5 <http://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf> doi:10.15862/195EVN515
- Чекан, А. А., Жураховская, И. М., Матюнин, Л. В., & Шолотонова, Е.С. (2015). Оценка эффективности рекрутинга персонала. [Personali värbamistõhususe hindamine]. *Science and Practice: new Discoveries Proceedings of materials the international scientific conference Czech Republic, Karlovy Vary - Russia, Moscow*, (2015), 522-530
- Чекан., А. А., Жураховская, И. М., Матюнин, Л. В., & Шолотонова, Е. С. (2015). Оценка эффективности рекрутинга персонала // *Science and Practice: new Discoveries Proceedings of materials the international scientific conference Czech Republic, Karlovy Vary - Russia, Moscow*, (2015), 522-530

Lisa 1. Küsimustik Estravel AS müügipersonalile sisseelamisprogrammi kohta.

1. Töökoha asukoht

- a) Tallinn
- b) Tartu
- c) Tartu tellimiskeskus
- d) Pärnu
- e) Kuressaare
- f) Haapsalu
- g) Kärkla

2. Ametikoht

- a) Juht
- b) reisikonsultant (k.a. nooremassistent ja noorem reisikonsultant, vanemreisikonsultant)
- c) Muu ametikoht

3. Tööstaž

- a) kuni 6 kuud
- b) 6 kuud kuni 1 aasta
- c) 1 aasta kuni 3 aastat
- d) rohkem kui 3 aastat

4. Kas saite tööle asumisel piisavalt informatsiooni organisatsiooni kohta (töökorralduse, väärtuste, struktuuri) ja oma töö kohta (tööülesannete, kohustuste, vastutuse)?

- a) Jah
- b) Ei

5. Kas arvate, et praktiline ja teoreetiline osa peaksid olema rohkem seotud?

- a) Jah
- b) Ei

6. Kas sisseelamisprogramm aitab Teil organisatsiooniga kohaneda? Kui jah, siis millised tegevused aitavad kõige enam? (Juhul kui Teie vastus on EI, palun kirjutage lahtrisse EI)

.....

7. Kuidas hindate kohanemisprogrammi teoreetilist osa:

- a) liiga pikk;
- b) liiga lühike;
- c) piisav

8. Kuidas hindate kohanemisprogrammi tegevuste õppimiseks mõeldud aega:

- a) liiga pikk;
- b) liiga lühike;
- c) piisav.

9. Kas Teile määrati juhendaja ?

- a) Jah b) Ei

10. Kas tundsite rohkem abi juhendajast või kaaskolleegidest?

- a) Juhendajast

b) kaaskolleegidest

11. Kas Teie käest küsiti tagasisidet juhendamise kohta?

a) Jah

b) Ei

12) Kas Teie arvates segavad uued töötajad staažikaid töötajaid?

a) Jah

b) Ei

13. Mis Teie arvates sisseelamisprogrammi juures ei olnud oluline?

14. Ettepanekud sisseelamisprogrammi parandamiseks.

Lisa 2. Intervjuud hiljuti Estravel AS-st lahkunud töötajatega

1. Kui kaua jõudsite Estravelis töötada?
2. Kuidas hindate/ hindasite Estraveli sisseelamisprogrammi? Milline osa oli kõige paremini organiseeritud? (Selgitus: esimene etapp hetkest, kui saite teada, et olete tööle võetud kuni esimese tööpäevani, teine etapp, hetkest kui algas ja lõppes koolitus ja kolmas etapp alates koolituse lõpust kuni tööle asumiseni).
3. Kas Teie arvates peaks olema teooria rohkem seotud praktilise osaga?Kuidas Te seda ideaalis näete (näiteks rohkem e- iseseisvat õpet?).
4. Millises vormis peaks ideaalis õpe toimuma?
5. Kas sisseelamise protsess oli Teie jaoks pigem raske või kerge? Kui pigem raske, siis mis põhjusel (palun tuua välja põhjused).
6. Kas tundsite, et sisseelamisprotsess oli pigem pikk või aeglane? Põhjendage.
7. Kas saite kaaskolleegidelt piisavalt toetust?
8. Kas mentori olemasolu oleks kergendanud sisseelamise protsessi? Kui jah, palun täpsustage, kas mentor peaks olema pigem kaaskolleg/ juhataja/ koolitaja?
9. Mis põhjusel otsustasite töökohta vahetada? (Piisab lühikesest vastusest).
10. Kas prooviajal koolitusel saadud info hulk oli piisav? Või oli pigem info üleküllus?
11. Milliseid soovitusi annaksite kohanemisplaani parandamiseks?

Lisa 3. Intervjuud Estravel AS osakonnajuhtidega

12. Kui kaua olete töötanud piirkonnajuhina Estravelis?
13. Mida arvate hetkel kasutusel olevast sisseelamisprogrammist?
14. Kas Teie arvates peaks hetkel kasutusel olevasse kohanemisplaani tooma sisse uuendusi? Juhul kui vastasite Jah, siis milliseid?
15. Kas Teie arvates toetavad kaastöötajad piisavalt uusi töötajaid?
16. Kas uued töötajad segavad vanu töötajaid oma küsimustega?
17. Kas mentorlussüsteem aitaks uuel töötajal paremini tööle sisse elada?
18. Mida peaks Teie arvates sisseelamisprogramm kindlasti sisaldama?
19. Kui pikk peaks olema efektiivne sisseelamisprogramm?
20. Kas praegu kasutusel olev programm on piisavalt pikk? Liiga pikk? Mis põhjustel on viimastel aastatel Teie osakonnast uued töötajad lahkunud?
21. Kirjeldage palun uue töötaja esimest päeva Teie organisatsioonis?
22. Kas kogute tagasisidet uutelt töötajatelt peale kohanemisplaani läbimist? Kui jah, kas see on pigem positiivne või negatiivne?
23. Millises vormis peaksid koolitused toimuma? Kas neid peaks kombineerima rohkem ka iseseisva e-õppega?
24. Millised on Teie arvates kõige tugevamad küljed hetkel kasutusel oleval kohanemisplaanil?

Ettepanekud sisseelamisprogrammi parandamiseks.

Lisa 4. Intervjuu vastused Estravel AS-st hiljuti lahkunud töötajatega.

| | Vastaja 1 | Vastaja 2 | Vastaja 3 | Vastaja 4 | Vastaja 5 |
|----|---|---|--|--|--|
| 1. | 7 kuud | 3 aastat ja 4 kuud | 1 aasta | 3 aastat ja 6 kuud | 2 aastat |
| 2. | Sisselamisprogramm oli enam-vähem hästi organiseeritud. Kõige raskem oli reaalne tööle asumine- tuli taaskord inimestega ümber harjuda, sisse elada. | Hindan heaks – meie osakonna otsene ülemus on väga vastutulelik ning kõigi küsimuste, murede või ettepanekute korral valmis aitama. Kõige paremini oli neist kolmest etapist organiseeritud ilmselt koolitusosa, teised etapid olid väga lühikesed. | Koolitusprogramm oli liiga pikk, vähe praktikat. Kõige parem periood oli pärast koolituse lõppu, kui saime lõpuks oma teadmisi hakata reaalsete päringutega. Pärast koolitust tulnud praktiseerimise periood oli piisav. | Hästi oli organiseeritud esimene osa, kus tutvustati Estravelit ning räägiti eesmärkides t. Tutvustati teisi osakondi, nende tööd. Kõige raskem oli koolituse aeg, kuna see oli nii pikk ning info hulk väga suur. Ootasin väga, kuna algab juba päris töö, sest ei jõudnud enam päevast-päeva koolitustel istuda. | Koolitusprogramm oli väga pikk, esimene osa oli huvitav ja motiveeriv, koolituse osa väga pikk. |
| 3. | Teooria peaks olema seotud praktilise osaga ning seda see oligi. E-õpet rohkem sisse ei tooks vaid meeldis pigem kohal viibida õpperuumis. Lisaks praktikale võiks olla ka silmaringi laiendavaid ülesandeid ja nõ loenguid. Kui õpe on päevast päeva | See võiks olla rohkem seotud praktilise osaga, kuid ilmselt on seda veidi keeruline teostada. Nõ ülesandeid saaks lahendada küll, kuid mingis mõttes on kõige parem praktika siiski juba tööülesannete täitmine. Kuna | Jah, näiteks näidatakse teooria meile enne ära ja siis on ühahel võimalus kohe seda sama asja praktikas teha. Või õpimegi mii, et koolitavad teevad kordamööda teorias räägitu praktikas läbi. | Jah, sest hetkel on saadud info hulk väga suur ning seda ei saa ka kohe praktikas kasutada, seega läheb palju infot meelest. Oleks mõistlik teha seda omavahel seotuna- et | Kindlasti, sest uus töötaja ei jõua kahe kuuga meelde jätta kogu vajaliku informatsiooni, kui ta ei oska seda millegagi siduda. Rohkem praktilist poolt aitaks |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| | <p>sama, muutub see üksluiseks ja infot on raskem omastada. Vaheldus aga hoiab erksana ning uued teadmised erinevates valdkondades on alati positiivsed.</p> | <p>teooriat on väga palju, siis oli minu puhul kõige paremaks abiks hea konspekt.</p> | | <p>oleks nii koolituse kui ka iseseisvat õpet, kus saaks kohe informatsiooni kasutusele võtta.</p> | <p>kindlasti kaasa.</p> |
| 4. | <p>Minule meeldis kõige rohkem õpe, mis oli vahetu (näost näkku). Kuna e-õppe ajal on kerge tegeleda muude asjadega ja mõte läheb uitama siis kohapeal olles on emotsioonid ja koolitaja jutt palju selgemad. Hea on koheselt küsida ka küsimusi ning kohapeal päringutele vastamine ning teiste vastuste analüüsimine oli samuti heaks õppemooduses.</p> | <p>Mulle praegune vorm sobis ehk suuremas osas loeng-arutelu ja osaliselt nõ praktiline osa.</p> | <p>Algul teooria ja siis praktika kohe otsa. Või teine variant, istumegi arvutite taga ja teeme kohe kõi koos asjad praktikas läbi. Ehk siis rohkem koolitavate arvutikasutust.</p> | <p>Ideaalis võiks olla see kõik kombineeritud- et oleks nii koolitajaga õpet, aga saaks seda suuresti kasutada töö käigus ja ülesandeid lahendades.</p> | <p>Tuua sisse rohkem iseseisvat õpet, teooria osa pigem lühemaks, praktilist osa, õpipoisiaega pikemaks teha.</p> |
| 5. | <p>Sisseelamise protsessi peaksin pigem kergeks, kuna koolitused toimusid koos uute kolleegidega ning koos on alati kergem.</p> | <p>Sisseelamine ise pigem kerge, kuid võttis kaua aega, et kõik töö tegemiseks piisavalt selgeks saada.</p> | <p>Pigem raske. Väga raske on mitu nädalat järjest iga tööpäev 8 h lihtsalt istuda ja kuulata. Aeg venib ja füüsiline väsimus on meeletu, kuna sa pead terve päev lihtsalt istuma ja kuulama.</p> | <p>Raske, sest info hulk oli suur, materjale palju, iga päev tuli tulla uute teadmiste järele, teadmata, milleks neid veel üldse kasutada tuleb. Juba hiljem sain kolleegidelt teada, mille</p> | <p>Raske, koolitajaga ei olnud samuti parimad suhted, mis muutis koolitusprotsessi veelgi pikemaks. Informatsiooni oli väga palju, mida meelde jätta.</p> |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|---|
| | | | | peale tuleks rohkem tähelepanu pöörata. | |
| 6. | Pea sisseelamisprotse ssi pigem pikaks. | Protsess oli pikk, kuna informatsiooni on väga palju ning kõigege enda kursis hoidmine aeganõudev. | Koolitusperioo d liiga pikk, reaalne praktikaperiood pärast koolituste lõppu oli piisav ja põnevam. | Väga pikk-lohisev, vahepeal tekkis juba tunne, et ei soovigi tööle jääda, sest tundus, et materjale on liiga palju. | Võibolla ajaliselt mitte nii pikk, aga peaks koosnema rohkem erinevatest osadest, mitte vaid teooriast. |
| 7. | Jah, alati oli keegi, kes leidis hetke aitamiseks. | Pigem jah. Kuna küsimusi tekkis tööle asudes väga palju, siis tundus see nii endale kui mingil hetkel ka teistele tüütu, et kõike kolleegidelt üle küsima peab. | Olenevalt kolleegist. Mõni aitas rõõmuga, mõni oli seisukohal, et peaksin ise vastused kõigele otsima. Siiski aitasid enamasti kõik, mõni lihtsalt natuke vastumeelsema lt. | Õnneks jah, tänu neile saingi tööle lõpuks sisse elatud ning lõpuni välja oli kaaskollee gi tugi väga suur. Ilma selle toeta ei oleks ma kindlasti vastu pidanud alguses. | Kaaskollegi d ja otsene juht olid kõige suuremateks toetajateks. Samas oli piinlik iga kord kolleege häirida. |
| 8. | Oleks kindlasti kergendanud, kui on üks ja kindel inimene, kelle poole saaks alati pöörduda. Mentorina näeksin pigem kaaskollegi, kes hiljem võib sisseelamisprotse ssist uue inimese kohta aru anda näiteks juhatajale. Kuna koolitajal on juhendatavaid palju, siis tundub, et mentoriks sobiks keegi, kes | Kindlasti – sel juhul oleks üks inimene, kellelt võiks kõigi küsimuste korral abi paluda. Vähendaks teiste kolleegide koormust ning koolitujal oleks parem küsimusi esitada. Mentor võiks olla pigem kolleeg, kes teeb | Kindlasti. Mentor võiks olla kaaskolleeg, kes on seda tööd juba mõnda aega teinud. Võimalik muidugi, et keegi ei sooviks niisama mentoriks hakata, kuna see nõuab aega ja kannatust. Seega siit ettepanek, et mentorluse perioodil | Kindlasti oleks, sest minu mentoriteks olid kõik minu kaaskollee gi d, tundsin end tihti väga süüdi, et segan neid oma küsimustega, kuid neil sain alati kõige kasulikumad ja kiiremad vastused. Kuna töö on | Jah, mentor oleks võinud olla keegi kaaskollee gi dest, kes selle eest ka tasu saaks. |

| | | | | | |
|-----|---|---|---|---|--|
| | saab ühe inimesega personaalselt tegeleda. | koolitujaga sama tööd. | makstakse ka mentorile lisatasu, mis neid motiveeriks seda tegema. | kiire, ei olnud aega alati otsida vastuseid materjalidest. Töötasin kõnekeskuses, seega klient on liinil ja ootab kiiret vastust. | |
| 9. | Töökohavahetus oli eelkõige seotud elukoha vahetusega. | Vahetanud veel ei olegi, olen lapsehoolduspuhkusel. | Tellimiskeskuse graafik oli minu jaoks ulmeline. Kuisul on nt kaks nädalat järjest nädala jooksul ainult 1 vaba päev, siis pole võimalik tööst normaalselt välja puhata. Mulle tundus, et mu oma eraelu oli ümmargune null ning ma olin ainult kogu aeg tööl. Samuti ei mõista, miks ei võiks tellimiskeskus jõulude aeg ja vana-aastaõhtul kinni olla. Keegi ei soovi sellisel ajal tööl olla ja nagu ma kuulnud olin, oli nendel päevadel ülimalt vähe kõnesid. | Tundsin, et enam pole töökohal arenguruumi ning soovin midagi uut proovida elus. Töö on stressirohke, öövahetustega. Lisaks on graafiku alusel väga raske planeerida aega perega. Kahjuks tekkisid ka kõige stressi kõrval terviseprobleemid. | Tundsin, et töökoht ei paku enam arenguvõimalusi. Kahjuks ei ole Tartus palju võimalusi edasiarenguks, seega võtsin ette täiesti uued suunad välismaale. |
| 10. | Infot oli koolituse hetkel väga palju ja päevad olid intensiivsed, kuid tööle asudes oli väga hea kõigele | Pigem oli info üleküllus | Pigem info üleküllus. Raske kõike korraga meelde jätta, kuna praktikat | Kahjuks üleküllus, sest sa ei jõua kõike läbi töötada peas. Pigem | Korraga tuli liiga palju infot, seega üleküllus. |

| | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|
| | üleskirjutatule toetuda. | | ülimalt vähe ja uut infot tuleb igapäevaselt peale. | peks selle osadeks lööma, sellest oleks rohkem kasu. | |
| 11. | Võib-olla kuluksid ära mõned nõ provipäevad, et vahepeal saaks kellegi kõrval realselt tööd proovida ja siis jälle koolitusprotsessi ga jätkata. Näiteks tellimiskeskus saaks ka letis olla ning vastupidi. | Mentor oleks väga hea mõte. Muid ettepanekuid hetkel tuua ei oska. | Rohkem praktikat ja vähem lihtsalt istumist ja kuulamist. Mentorlus. | Minu meelest peaks olema just koolituse aeg lühem või siis osadeks lõõdud, et ei tekiks seda info üleküllust. Lisaks aitaks kaasa kindla mentori olemasolu töötajate seas, kes on töö ka nädalavahet usteti. Hetkel aitas palju juhataja, aga tema tööpäev on alati esmaspäevast reedeni kella poole kuueni, seega õhtutundidel tuli ikkagi paluda abi kolleegidelt. | Kohanemisp laani alguses võiks uus töötaja juba saada mentori, kes aitab tal töökohta sisseelada. Samal ajal peaksid käima koolitused ja praktilised ülesanded üheskoos. |

Allikas: autori koostatud.

SUMMARY

THE DEVELOPMENT OF A NEW EMPLOYEE ADAPTATION PLAN AT AS ESTRAVEL TRAVEL AGENCY

Elina Hapunova

The aim of this thesis is the improvement of an existing adaptation program corresponding to the proposals of AS Estravel employees. The main goals of the thesis were achieved based on scientifically proven evidence and the results of research done by means of semi-structured interviews. In addition, the current adaptation plan was analyzed.

An adaptation plan is very important for the employees, as well as for the company which offers a job. An adaptation plan should be created and applied for the smooth running of all internal processes within the organisation, so that newcomers can adapt more quickly to the workplace and acquire the required skills and knowledge related to their new work, thus more effectively maximizing benefits for the company. The employer in turn has to provide the employee with the necessary support, motivation and knowledge regarding their future work.

The company's training program should consist of different stages which prevent the employee from experiencing informational overload. At the same time, their training should have a more accurate structure connecting theoretical knowledge and practical needs. The interviewees recommended, that the employer should place more attention on the introductory portion, in order to give a proper overview of the working environment and new duties.

An effective adaptation plan prevents newcomers from resigning, thus motivating them to build a career within the company and keeps them at their positions at least for a couple

of years. As a result of research conducted as the subject of this thesis, new employees confirmed that the existing adaptation plan requires that an adjustment be made by newcomers. One of the major desires expressed by the workers interviewed, is that there is supposed to be mentor involvement in the adaptation process and the implementation of theoretical knowledge in daily practice.

The recruitment of new workers should precede any development of the adaptation plan. Every business requires a united and stable labor force. Recruitment and adaptation plans are very tightly connected to each other; therefore, their main goals are workforce efficiency enhancement and the reduction of employee turnover rates.

An adaptation plan should consist of three important stages - actions that take place before the adaptation period begins, actions which are introductory in nature, related to the company's values and mission; and finally, more specific actions related to the employee's work duties. These help a new worker to feel a part of the team and reduce the time needed to get acclimated.

The financial success of a business depends on the quality of the provided service and on the rate of satisfaction of the customer; therefore, the organization has to ensure that the customer experience is seamless and efficient. Trained and fully integrated employees are the most valuable asset the company has, and an efficient workflow and interaction among the employees helps to build a customer loyalty program and increases the profitability of the business. Customer oriented service helps the firm to stay competitive on the market, and therefore has a huge impact on the future of the company.

In addition, the improved adaptation plan may help reduce workforce turnover, especially among those who have worked at their new position for less than one year. When starting a new job, employees experience a high level of stress due to their new duties and responsibilities, which may result in resignation. The author of this thesis has suggested some practical solutions which can improve the existing program and has worked out a new adaptation plan draft for Estravel AS' internal needs.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Elina Hapunova

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Uue töötaja kohanemisplaani arendamine ettevõtte Estravel AS näitel“

mille juhendaja on Jaana Kikas,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, alates 17.05.2023 kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Elina Hapunova

21.05.2019