

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Karolin Kungas

**SISSEELAMISPROGRAMMI LOOMINE UUE  
TÖÖTAJA KOHANEMISEKS  
ORGANISATSIOONI MAINEGRUPP OÜ  
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Riina Tomast, MBA

Kaasjuhendaja: Gerda Mihhailova, MA

Pärnu 2018

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 .....	7
1.1. Organisatsioonilise sotsialiseerumise olemus ja tähtsus.....	7
1.2. Sisseelamisprogrammi kirjeldus ja olulised komponendid.....	14
1.3. Toitlustus- ja majutusvaldkonna eripära sisseelamisprogrammi loomisel .....	22
2. Mainegrupp OÜ sisseelamisprogrammi loomise vajalikkuse uuring .....	27
2.1. Ettevõtte uute töötajate sisseelamise problemaatika.....	27
2.2. Sisseelamisprogrammi vajalikkuse uuringu protsessi kirjeldus ja tulemused .....	31
2.3. Sisseelamisprogrammi vajalikkuse uuringu järeldused ja ettepanekud.....	46
Kokkuvõte.....	51
Viidatud allikad.....	54
Lisad.....	60
Lisa 1. Ankeetküsimustik.....	61
Lisa 2. Intervjuu küsimused .....	70
Lisa 3. Enim esinenud tegevused ajaperioodide lõikes.....	71
<i>Summary</i> .....	72

## SISSEJUHATUS

Ettevõtete toimimiseks on vaja töötajad, kes täidaksid tööülesandeid ning pikemas perspektiivis tahaksid jääda ettevõttesse tööle. Olenemata sellest kas ettevõtte otsib põhitöötajaid või värbab suurenenud töökoormuse tõttu, tuleb uutele töötajatele ettevõtet tutvustada ja teha selgeks ootused. Uue töötaja jaoks on väga oluline kohanemise periood, kus tutvutakse kõikide tööülesannetega. Paljudes ettevõtetes ei ole töötajate jaoks sisseelamisprogrammi loodud, mis tuleneb ilmselt protsessi keerukusest ja juhtkonna ajapuudusest. Kõigest 20% ettevõtte juhtidest leiab, et sisseelamisprogrammi rakendatakse väga hästi (Taylor, 2016). Ettevõtte jaoks on sisseelamisprogramm kasulik nii majanduslikult kui ka hea maine loomisel tööturul. Sisseelamisprogrammi olemasolu teeb ettevõtte jaoks uue töötaja õpetamise lihtsamaks ja uue töötaja jaoks kohanemise kergemaks.

Teema valiku põhjenduseks saab öelda, et sisseelamisprogrammi puudumise tagajärjeks on nii ettevõtte juhtide kui töötajate suurem pingeline ettevalmistusprotsess, mis võib viia edasiste konfliktideni ja takistada efektiivset töö tegemist. Mainegrupp OÜ müügijuht tõi välja, et kuna ettevõttel puudub sisseelamisprogramm, tuleb ettevõtte töömetoodikat tutvustada igale töötajale individuaalselt (T. Lips, e-kiri, 13.09.17). Kiire suveperioodi alguses on keeruline leida aega iga töötaja jaoks, mistõttu alustatakse tööd eelneva tutvustamiseta. Selline teguviis tõstab töötajate eksimisriski, mis on ettevõttele majanduslikult kahjulik.

Sisseelamisprogrammi olemasolu annab töötajatele parema ülevaate ülesannetest ja õppimine on kiirem. Lisaks uued töötajad teavad, mida neilt oodatakse, ja teevad vähem vigu. Ettevõtte juhtide seisukohalt vähendab sisseelamisprogrammi rakendamine esialgset suhtlusvajadust ja töötajate esmane töökorraldus on süsteemne. Müügijuht T. Lips (e-kiri, 13.09.17) arvates on sisseelamisprogramm vajalik, sest töötajatel on

võimalik õppida kiiremini ja kolleegide vaheline suhtlus on parem. Kindlasti on suureks plussiks organisatsiooni ettevalmistus uute töötajate vastuvõtmiseks.

Lõputööle on esitatud üks uurimisküsimus ehk millised on olnud Mainegrupp OÜ endiste ja praeguste töötajate kogemused sisseelamisperioodil. Ettevõttes ei ole varem sarnast uuringut läbi viidud. Probleemiks on töötajate sisseelamisperioodil valede protsesside läbiviimise või sisseelamisprotsesside puudumise mõju töötaja töö tegemise kvaliteedile ja edasistele otsustele, kui pikalt ettevõttesse jääda. Väga tähtis on sisseelamisperioodil planeerida tegevusi, mille käigus uus töötaja saav vajalikke teadmisi ja tal on võimalik sotsialiseeruda.

Lõputöös selgitatakse välja, milliseid tegevused peavad olema sisseelamisprogrammis, et tagada uutele töötajatele võimalikult efektiivne sisseelamisperiood, arvestades ettevõtte tegevusvaldkonna eripära. Lõputöö on mõeldud Mainegrupp OÜ juhatusel, teistele teenindussektori juhtasandi töötajatele ja üldiselt kõikidele ettevõtetele sisseelamisprogrammi koostamise tutvustamiseks. Lõputöö eesmärk on teha ettepanekuid sisseelamisprogrammi loomiseks Mainegrupp OÜ juhatusel. Ettevõttes on võimalik uute töötajate kohanemisperioodi lihtsustada.

Lõputööle on esitatud järgnevad uurimisülesanded:

- tuuakse välja organisatsioonilise sotsialiseerumise olemus ja olulisus organisatsioonis;
- esitatakse erinevaid sisseelamisprogrammi kirjeldusi ja teooriaid;
- tuuakse välja ning analüüsitakse toitlustus- ja majutusvaldkonna eripära sisseelamisprogrammi loomisel;
- tuuakse välja ettevõtte uute töötajate esmase sisseelamise problemaatika;
- viiakse läbi uue töötaja sisseelamisperioodil toimunud tegevusi käsitlev uuring Mainegrupp OÜ praeguste ja endiste töötajate seas;
- esitatakse järeldused ja ettepanekud sisseelamisprogrammi loomiseks Mainegrupp OÜ-s.

Lõputöös kasutatakse ideid, mida teised autorid on samalaadsetes teadustöodes käsitlenud. Väga suure osa lõputöö teoreetilisest taustast moodustab erialakirjandus.

Autoritest on tähtsal kohal Klein, Van Maanen, Schein ja Heuser, kelle välja töötatud teooriad ja mudelid on ajakohased. Empiirilise osa andmete kogumiseks kasutatakse töös kvalitatiivset uuringut ankeetküsitluse ja poolstruktureeritud intervjuude näol. Lisaks viiakse läbi intervjuu ühe organisatsiooni esindajaga, et selgitada välja sisseelamisprogrammi tegevused. Lõputöö koosneb kahest peatükist, millest esimene keskendub kohanemise olulisusele, sisseelamisprogrammide tegevustele ning toitlustus- ja majutusvaldkonna eripäradele. Teine peatükk kirjeldab uuringu meetodit ja valimit ning kajastab tulemusi, järeldusi ja ettepanekuid.

# 1. SISSEELAMISPROGRAMMI ROLL UUTE TÖÖTAJATE KOHANEMISEL ETTEVÖTTES

## 1.1. Organisatsioonilise sotsialiseerumise olemus ja tähtsus

See alapeatükk keskendub organisatsioonilise sotsialiseerumise ehk kohanemise olemusele ja tähtsusele. Alapeatükis tuuakse välja organisatsioonilise sotsialiseerumise erinevad definitsioonid. Selgitatakse eri autorite seisukohtade abil organisatsioonilist sotsialiseerumist ja uue töötaja sisenemist organisatsiooni.

Organisatsioonilise sotsialiseerumise uuringud saab jagada nelja kategooriasse (Klein, Polin & Sutton, 2015, lk 264). Esimene kategooria keskendub kohanemise erinevatele staadiumitele, mida uus töötaja organisatsiooni liikmeks arenedes läbib. (Feldman, 1976, lk 1; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007, lk 709). Hilisemas kirjanduses on Klein ja Heuser (2008, lk 319) välja töötanud mudeli, kus on määratletud erinevad ajavahemikud, millal sisseelamisprogrammi tegevused võivad esineda. Teine kategooria on seotud uue töötaja endaga ja teiste sotsialiseerumisse kaastatud inimestega, kelle ülesandeks on edastada informatsiooni, tuua välja ressursid ja aidata kohaneda. (Morrison, 1993, lk 173; Morrison, 2002, lk 1150)

Kolmas kategooria on keskendunud sellele, kuidas organisatsioon saab aidata uuel töötajal kohaneda. Sellesse kategooriasse kuuluvad ka uurimused sisseelamisprogrammi spetsiifiliste tegevuste kohta. (Van Maanen and Schein, 1979, lk 1; Jones, 1986, lk 262, Bauer *et al.*, 2007, lk 718) Neljas kategooria on keskendunud kohanemisperioodil sisule ehk sellele, mida sel perioodil õppida tuleb. (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994, lk 72; Van Maanen & Schein, 1979, lk 37; Kowtha, 2009, lk 2; Feldman, 1976, lk 1) Sellesse kategooriasse kuulub ka Kleini ja Heuseri (2008, lk 318) välja töötatud tüpologia, mis erinevalt varasematest mudelitest eristab

sisseelamisperioodi etappe. Nende raamistiku abil on võimalik mõõta, kui efektiivsed on sisseelamisprogrammi tegevused kohanemise perioodi jooksul. (Klein, Polin, Sutton, 2015, lk 264) Järgnevalt on välja toodud organisatsioonilise sotsialiseerumise definitsioonid (vt tabel 1).

**Tabel 1.** Organisatsioonilise sotsialiseerumise definitsioonid

Autorid	Definitsioonid
Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo ja Tucker (2007, lk 707)	Protsess, mille jooksul uued töötajad teevad ülemineku välistest organisatsiooni sisesteks liikmeteks.
Cooper-Thomas ja Anderson (2006, lk 492)	Protsess, mille käigus organisatsiooni uus töötaja kohaneb välistest liikmest integreeritud ja efektiivseks sisemiseks liikmeks.
Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein ja Gardner (1994, lk 72)	Protsess, mille jooksul indiviid õpib hindama väärtuste, võimete, oodatud käitumisharjumuste ja sotsiaalsete teadmiste põhitõdesid, et omandada organisatsiooniline roll ja osaleda tegevustes kui organisatsiooni liige.
Van Maanen ja Schein 1979, lk 3	Indiviidi õpetatakse kindla organisatsiooni rolli mõistes.

Allikas: Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007; Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994; Van Maanen & Schein, 1979 põhjal; autori koostatud.

Tablis 1 on organisatsioonilise sotsialiseerumise erinevate definitsioonide kaudu välja toodud sotsialiseerumise olemus. Sotsialiseerumine on protsess, mille jooksul õpitakse vajalikke käitumismaneere ja hoiakuid, et saada endale organisatsiooniline roll. (Van Maanen & Schein, 1979, lk 3; Van Maanen, 1978, lk 21) Jones (1986, lk 262) väidab, et sotsialiseerumine mõjutab isiklikke ja tööalaseid tulemusi, kuid on vähe empiirilisi uuringuid, mis on keskendunud konkreetsete sotsialiseerumistaktikate uurimisele ja sellele, kuidas need mõjutavad uusi töötajaid. Organisatsioonilise sotsialiseerumise esmane eesmärk on tagada uuele töötajatele informatsioon, mis aitab kaasa õppimisele ja vähendab efektiivselt ebakindlust. (Klein & Heuser, 2008, lk 280) Organisatsioonilist sotsialiseerumist on tihti vaadatud nii, et üksteise rolli teatakse ning omatakse teadmisi organisatsiooni ajaloo ja inimeste kohta. (Chao *et al.*, 1994, lk 731; Klein & Heuser, 2008, lk 287)

Kõige rohkem on organisatsioonilise sotsialiseerumises uuritud Van Maaneni ja Schein'-si (1979) sotsialiseerumistaktikate tüpoloogiat (Saks & Gruman, 2011, lk 386; Saks, Uggerslev & Fassina, 2007, lk 413; Cooper-Thomas & Anderson, 2006, lk 494). Nemad pakkusid välja teoreetilise seletuse, kuidas sotsialiseerumise meetodid mõjutavad organisatsioonilise rolliga kohanemist. Teooria järgi võtavad kõik töötajad rolli vastu erinevalt. Kui hästi töötajad kohanevad sõltub sellest, milline sotsialiseerumise taktika on valitud. (Jones, 1986, lk 263) Kui organisatsioon edastab või hoiab informatsiooni-, või ka samuti edastab informatsiooni kindlal viisil, saavad juhid julgustada uusi töötajaid reageerima olukordadele erinevalt. Kõige üldisemalt on organisatsiooni sotsialiseerumise protsess selline, kus uus töötaja saab vajalikud teadmised ja oskused, et täita organisatsioonis kindlat rolli.

Välja on pakutud teooria kuue kahepoolse dimensiooniga (Van Maanen & Schein, 1979, lk 3-4):

- kollektiivne vs. individuaalne sotsialiseerumisprotsess;
- formaalne vs. mitteformaalne sotsialiseerumisprotsess;
- järjestikused vs. juhuslikud sammud sotsialiseerumisprotsessis;
- kindel vs. varieeruv sotsialiseerumisprotsess;
- jada vs. eraldav sotsialiseerumisprotsess;
- aktsepteeriv vs. sundlikvideeriv sotsialiseerumisprotsess.

Van Maaneni & Scheini (1979, lk 38) järgi omandavad uued töötajad kollektiivse protsessi korral uusi kogemusi grupina. Vastupidise puhul õpetatakse individuaalselt ja eeldatakse, et värvatav õpib organisatsioonilise rolli selgeks iseseisvalt. Jones (1986, lk 264) toob välja, et kollektiivne ja individuaalne protsess erinevad üksteisest konteksti poolest ehk kuidas organisatsioonid edastavad uutele töötajatele informatsiooni.

Formaalne sotsialiseerumine esineb protsessides, kus uus töötaja on teistest põhitöötajatest teatud määral eraldatud, kui ta läbib temale kindlaks määratud tegevusi. Informaalse protsessi käigus ei määratleta uue töötaja rolli konkreetselt ega tehta programmis pingutusi, et eristada töötajat teistest personali liikmetest (Van Maanen & Schein, 1979, lk 43–44). Van Maanen ja Schein (1979, lk 51) toovad välja, et järjestikuses protsessis on töötajatele edastatud konkreetsed tegevused, mis tuleb

kohanemisperioodil läbida. Juhuslikus protsessis selguvad uue töötaja tegevused jooksvalt. Van Maaneni & Scheini (1979, lk 55) järgi kindlas protsessis teab uus töötaja, kui kaua kohanemisperiood ajaliselt kestab. Selle vastandiks on protsess, kus töötaja on teadmatuses ja informatsiooni edastatakse jooksvalt.

Jones (1986, lk 264) toob välja, et kaks viimast sotsialiseerumistaktikat on üksteisega tihedalt seotud. Van Maaneni & Scheini (1979, lk 60) järgi on jadaprotsessi korral uutele värvatavatele eeskujuks vanemad töötajad, kes on neile kui mentorid. Eraldavas dimensioonis uuel töötajal ettevõtte sees eeskujud puuduvad. Aktsepteeriva protsessi korral võetakse töötajate omadused omaks ning tehakse selgeks, kuidas need organisatsioonis kasulikud on. Sundlikvideerimise protsessis üritatakse värvatava teatud omadusi muuta. Taktika valimisel tuleb arvestada ettevõtte tegutsemisalaga. Töötaja edukaks kohanemiseks on kindlasti oluline luua süsteem.

Organisatsioonilisel sotsialiseerumisel on keskne roll personali kohanemise ja õppimise protsessis ning on tehtud ka empiirilise uuring defineerimaks ning hindamaks kindlaid dimensioone. (Chao *et al.*, 1994, lk 72) Organisatsioonilise sotsialiseerumise protsessiga on tegeletud aastakümneid ja aina enam peetakse oluliseks töötaja kohanemist nii ettevõtte kui ka töökohaga.

Jones (1986, lk 263) grupeeris need kuus taktikat kolme tunnuse järgi (vt tabel 2 lk 11). Sotsialiseerumistaktikate vahel on seosed, mis mõjutavad töötajate tulemusi. Van Maaneni ja Scheini sotsialiseerumistaktikad on lisaks positiivsele rolli orientatsioonile seotud ka uue töötaja rolli ebaselguse, rollikonflikti, organisatsioonilise kohustuse, tööga rahulolu ja loobumiskavatsustega. (Jones, 1986, lk 265) Kahekümne aasta jooksul on olnud vähe katseid minna sellest printsiibist kaugemale. Hilisemad organisatsioonilise sotsialiseerumise mudelid kirjeldavad, kuidas sotsialiseerumine võib mõjutada suhtumist, tulemusi ja ettevõttest lahkumist. (Bauer *et al.*, 2007, lk 707; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003, lk 780; Saks, Uggerslev & Fassina, 2007, lk 417; Kim, Cable & Kim, 2005, lk 233)

**Tabel 2.** Sotsialiseerumistaktikate klassifikatsioon

	Kontekst	Sisu	Sotsiaalsed aspektid
Institutsionaliseeritud	Kollektiivne	Järjestikune	Jada
	Formaalne	Kindel	Aktsepteerimine
Individualiseeritud	Individuaalne	Juhuslik	Eraldav
	Mitteformaalne	Varieeruv	Sundlikvideerimine

Allikas: Jones, 1986, lk 263; Van Maanen & Schein, 1979, lk 37 põhjal

Uuringud on kinnitanud, et institutsionaliseeritud taktikaid saab seostada väiksema rollisegaduse, rollikonflikti ja sooviga töölt lahkuda (Ashforth & Saks, 1996, lk 153; Bauer *et al.*, 2007, lk 707; Mignery, Rubin & Gorden, 1995, lk 56) ning madalama ärevusega (Saks 1995, lk 212). Institutsionaliseeritud taktikad hõlmavad formaalseid, kollektiivseid, järjestikuseid, kindlaid, jada- ja aktsepteerivaid protsesse. Need on tähtsad uue töötaja positiivse töösse suhtumise ja käitumise kujunemisel (Bauer *et al.*, 2007, lk 709, Cohen & Veled-Hecht, 2010, lk 540; Saks *et al.* 2007, lk 416). Individualiseeritud taktikad, milleks on individuaalne, mitteformaalne, juhuslik, varieeruv, eraldav ja sundlikvideeriv protsess, annavad töötajale rohkem vaba aega ja võimalust suhtuda rolli innovaatilisemalt (Bauer *et al.*, 2007, lk 710; Saks & Gruman, 2011, lk 387; Saks *et al.*, 2007, lk 422).

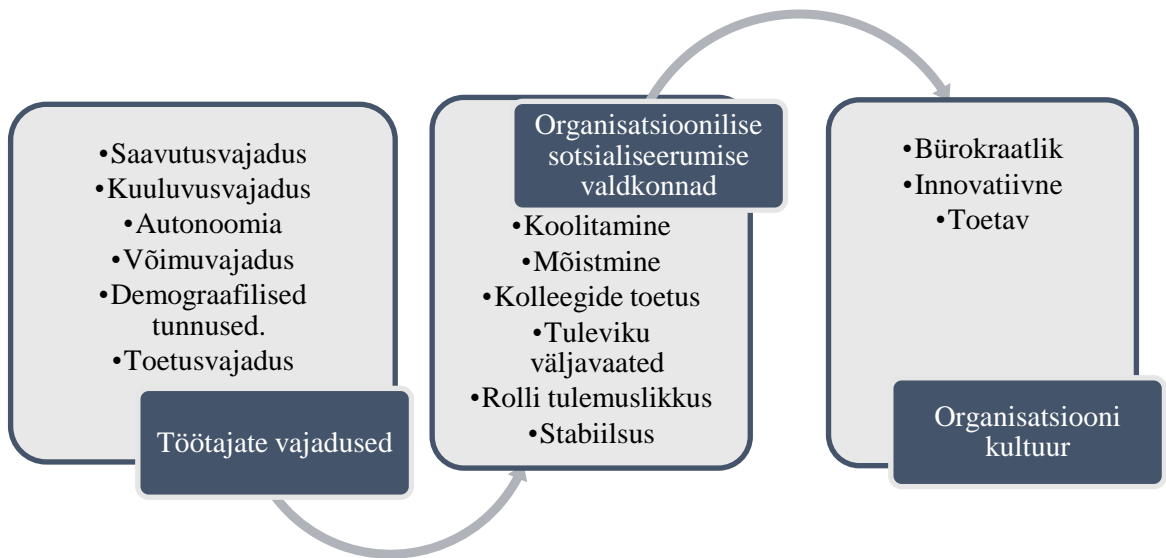
Alleni ja Shanocki (2013, lk 351) uuring näitas, et põhiline võtmetegur, mis aitab mõista individualiseeritud ja institutsionaliseeritud taktikate erinevust uue töötaja kohanemisel, on uute värvatavate sotsiaalne suhe organisatsiooniga. Kohanemise edukuse tagamiseks on kindlasti vaja määratleda sotsialiseerumise etapid. Anderson ja Thomas (1996, lk 15–16) toovad välja, et kohanemise esimene faas on uurimine, millest saab alguse liikmeks olemine. Uus töötaja püüab selgeks saada, milline on grupi töömeetod ja kuidas ta vastu võetakse. Teises ehk kohanemise faasis on uus töötaja täieõiguslik grupi liige. Kolmandas ehk säilitamise faasis mõlemad osapooled suhtlevad aktiivselt töömeetodika teemal. Neljandas ehk taaskohanemise faasis teevad uus töötaja

ja grupp pingutusi, et koos töötada. Kui see ei õnnestu ja vastutust ei suudeta jagada, siis inivid lahkub grupist ja esineb viimane, mälestuste faas.

Kahekümne aasta jooksul on tehtud üle kolmekümne uuringu organisatsiooniliste sotsialiseerumise taktikate kohta. Arvestades majanduslikke ja demograafilisi muutusi ning tööjõu liikuvust, suureneb töötajate värbamise tähtsus ja töötajate hoidmise oskuse tähtsus. Organisatsioonid on hakanud keskenduma sisseelamisprogrammi loomisele, et hõlbustada uue töötaja õppimist ja kohanemist. Lisaks on hakatud mõistma, et on võimalik tõhustada töötajate sisseelamist ja kohanemist, reguleerides formaalseid kohanemisviise ja varajases sotsialiseerumisprotsessis saadud kogemusi. (Saks, Uggerslev & Fassina, 2007, lk 413-414)

Viimase 35 aasta jooksul on sotsialiseerumisprotsess läbi teinud märkimisväärse arengu, kuid uuringud on peamiselt keskendunud kõrgelt haritud ja oskustöölisele, kes alustavad esimest täiskohaga tööd (Benzinger, 2016, lk 743). Uued töövormid nagu tingimuslik töö (nimetatakse ka hooajaliseks, ajutiseks, poole-kohaga, lepinguliseks tööks) on tekkinud ja töömaailma muutnud viimasel sajandil, kuid kohanemist uurivad teadlased ei ole seda veel põhjalikult analüüsinud (De Cuyper, De Jong, De Witte, Isaksson, Rigotti & Schalk, 2008, lk 26; Redpath, Hurst & Devine, 2008, lk 75). See on üllatav, sest tähtajaliste lepingute arvu järgi otsustades on ajutiselt töötavate inimeste arv suurenenud globaalselt (Cappelli & Keller, 2013, lk 578).

Olenemata valitud kohanemistaktikast ja kohanemisprotsessi korraldamisest on töötajate vastuvõtmine ettevõttes erinev. Taormina (2009, lk 65) järgi on igal töötajal eeldatavalt erinevad personaalsed vajadused ning on tõenäoline, et organisatsiooni kultuur ei vasta kõikidele vajadustele. Samuti on eeldatav, et inimene on õnnelikum organisatsioonis, kus tema vajadused on rahuldatud. Töötaja ja organisatsiooni vahel peab olema side, et töötaja tunneks, et ta kuulub organisatsiooni. Organisatsiooniline sotsialiseerumine on vajalik link ehk mida edukam on uus töötaja kohanemisperiodil, seda rohkem tunneb töötaja ennast organisatsiooni liikmena. Järgnevalt on välja toodud seosed töötaja vajaduste, organisatsiooniline sotsialiseerumise ja organisatsiooni kultuuri vahel (vt joonis 1 lk 13).



**Joonis 1.** Töötajate vajaduste, kohanemise ja kultuuriliste erinevuste seos. Taormina, 2009, lk 652; Cooper-Thomas ja Anderson, 2006, lk 499 põhjal; autori koostatud.

Saksa ja Grumani (2014, lk 262) järgi on strateegilise inimressursi juhtimise teemaline kirjandus aastakümneid keskendunud inimressursside tavade ja süsteemide organisatsiooniliste tulemuste uurimisele. Organisatsiooniline sotsialiseerumine on üks põhilisi võtmetegureid strateegilise inimressursi juhtimises, mis lisaks teistele inimressursi tegevustele võivad mõjutada organisatsioonilisi tulemusi. Combs, Hall ja Ketchen (2006, lk 524) toovad välja, et organisatsioonilist sotsialiseerumist on harva arvestatud inimressursi juhtimise osana.

Sisseelamine on väga tihedalt seotud kohanemisega ja paljud uued töötajad otsustavad esimeste kuude jooksul, kas nad jäävad organisatsioonis või lahkuvad. Sellel ajaperioodil on sisseelamisprogrammil väga oluline roll, sest see mõjutab töötaja otsust. Töötaja lahkumine on ettevõttele kulukas, mistõttu saab organisatsioon sisseelamisprogrammi investeerimisest väga palju kasu. (Tedgui, 2017, lk 32) Sisseelamisprogrammi koostamine on pikk protsess ja seejuures tuleb kindlasti arvestada ettevõtte tegevusalaga.

Mõistes organisatsioonilise sotsialiseerumise olemust, on organisatsioonil kergem teha õiglaseid ja edasiviivaid otsuseid. Uue töötaja kohanemisperioodi täielik mõistmine ja sobiva taktika valimine mõjutab kogu protsessi tulemusi. Autori arvates on organisatsioonidel väga oluline selgitada kohanemisperioodiks sobivad meetodid ja taktikad välja enne uue töötaja värbamist, et kogu protsess oleks efektiivne ning mõlemale osapoolle kasulik. Taktika valimisel ja selle järgmisel on protsess kindlam ning kohanemisperiood määratletum. Sellisel viisil on kindlam, et organisatsioon saavutab sisseelamisperioodil vajalikud eesmärgid.

## **1.2. Sisseelamisprogrammi kirjeldus ja olulised komponendid**

Alapeatükis käsitletakse erinevaid teooriaid ja mudelid, kuidas koostada sisseelamisprogrammi, ning analüüsitakse, milliseid tegevusi saab rakendada. Lõputöösse on valitud võrdlemiseks viis mudelit. Sisseelamisprogrammide koostamise teoreetilisi mudeleid on loodud vähe, veelgi enam mitmete põhjal ei ole tehtud empiirilisi uuringuid. Seega lõputöö autor on valinud teemaga kõige sobivamad mudelid ning kõik on nende kirjelduse ja sisu põhjal lahti kirjutatud. Seejärel võrreldakse erinevaid mudeleid ja valitakse lõputöö uuringu jaoks kõige sobivam.

Teadmispõhise majanduse tekkimisel hakkasid organisatsioonid töötajaid järjepidevalt koolitama. Tööjõudu hakati rohkem väärtustama, sest oskustöötajaid oli rohkem, ja sealt sai alguse uue töötaja sisseelamise, koolitamise ja toetamise programmide arendamine. Töötaja edukuse eest vastutasid juhid, mis põhjendab suuremat panustamist töötaja kohanemise programmi ja teistesse töötajaid toetavatesse programmidesse. (Dunn & Jasinski, 2009, lk 116) Mõned autorid käsitlevad termineid sisseelamisprogramm ja kohanemine ühe mõistena, siin on neid käsitletud kahe erinevana. Kohanemine tuleneb pigem indiviidist endast, kuid sisseelamisprogramm viitab pingutustele, mida ettevõtte teeb, et kohanemist hõlbustada. (Klein, Polin & Leigh Sutton, 2015, lk 264)

Kui võrrelda termineid organisatsioonis kohanemine ja sisseelamisprogramm (*onboarding*), siis viimane keskendub täielikult väga spetsiifilistele tegevustele, mida ettevõtte kasutavad, et hõlbustada uute töötajate kohanemist ettevõttes (Benzinger,

2016, lk 745). Sotsialiseerumistaktikad aga esindavad laiemaid lähenemisviise uute töötajate kohanemiseks (Allen & Shanock, 2013, lk 353). Kohanemisperioodil on läbi mõeldud ja õigeid väärtuseid andva sisseelamisprogrammi läbimine uuele töötajale kriitilise tähtsusega, sest töötaja otsustab lühikese perioodi jooksul oma tööalase tegevuse üle. Organisatsioonid kasutavad sisseelamisprogrammi, et kiirendada kohanemist, ning seda defineeritakse kui õppimis- ja kohanemisprotsessi, mille käigus indiviid võtab vastu rolli, mis sobib nii talle kui ka organisatsioonile. (Klein *et al*, 2015, lk 265; Van Maanen ja Schein, 1979, lk 30)

Kuigi Van Maaneni ja Schein'-i taktikaid on uuritud palju, ei esita need konkreetseid tegevusi uue töötaja kohanemiseks. Varem on inimressursi valdkonnas uuritud spetsiifilisi värbamistehnikaid, koolitusmeetodeid, tasustamissüsteeme, aga väga harva on uuritud konkreetseid sisseelamisprogrammi tegevusi, mida saaks kasutada, et aidata uuel töötajal kohaneda. (Klein, Polin & Sutton, 2015, lk 263) Sisseelamisprotsess peab olema strateegiline, põhjalik, järjepidev ja mõõdetav (Krasman, 2015, lk 10). Uute töötajate sisseelamisprogrammi koostamine on lihtsam, kui mõelda sellest protsessina mitte sündmusena. Sisseelamisprogrammil on kolm väga olulist komponenti. Esimesena tuleb määratleda, millised on uute töötajate vajadused, teisena määratleda organisatsiooni vajadused ja kolmandana tagada vajalikud ressursid eesmärkide saavutamiseks. (Welcome, 2017, lk 37)

Sisseelamisprogramm on väga tähtis mitmel põhjusel. Uute töötajate otsimisel investeerib ettevõtte aega ja raha, seetõttu on kasulikum, kui valitud töötajad jäävad ettevõttesse. Sisseelamisprogramm tagab, et töötajad saaksid võimalikult kiiresti alustada iseseisvalt tööga. Kui sisseelamisprogramm on koostatud korrektselt, aitab see uutel töötajatele nii organisatsiooni kui ka teiste töötajatega paremini kohaneda. (Graybill, Carpenter, Offord, Piorun & Shaffer, 2012, lk 202) Töötaja sisseelamine võtab aega, sest tuleb kohtuda inimestega, täita dokumente, õppida reegleid, mõista kultuuri ja õppida selgeks tööülesanded.

Organisatsioonid kasutavad spetsiifilisi sisseelamisprogramme järgnevatel põhjustel (Cooper-Thomas & Anderson, 2005, lk 125; Fang, Duffy & Shaw, 2011, lk 132; Klein & Weaver, 2000, lk 49):

- vähendada vältimatut ebakindlust ja ärevust, mida uued töötajad kogevad;
- aidata neil kohaneda uues töökeskkonnas;
- pakkuda vajalikke materiaalseid ja immateriaalseid ressursse, et täita organisatsioonilist rolli efektiivselt.

Protsessi peaks olema kaasatud tiim, mille iga liige täidab erinevat ülesannet. Mitmed uuringud on näidanud, et efektiivse kohanemise tulemused on positiivsed nii ettevõttele kui uuele töötajale (Bauer *et al.*, 2007, lk 708; Fang *et al.*, 2011, lk 132). Sisseelamisprogrammiga peaksid tegelema personalivaldkonna töötajad (Tedgui, 2017, lk 32). Sisseelamisprogrammide kasutamine on väga kasulik, sest töötajad kohanevad paremini organisatsiooni, töökoha ja personaliga. Aina enam tuuakse välja positiivseid aspekte, mis kinnitavad, et ettevõttel tasub sisseelamisprogrammi investeerida.

Karambelkar ja Bhattacharya (2017, lk 2) järgi on muutuste juhtimise ADKAR mudel raamistik, mis aitab mõista muutusi individuaalsel tasemel:

- A – *awareness* ehk teadlikkus;
- D – *desire* ehk tahe toetada ja osaleda;
- K – *knowledge* ehk teadmine;
- A – *ability* ehk võime omandada vajalikke käitumisviise;
- R – *reinforcement* ehk pidev panustamine, et kohanemisega hakkama saada.

Seda mudelit saab kasutada sisseelamisprogrammi loomiseks nii ühele kui mitmele uuele töötajale ning selles on viis faasi, mis on toodud tabelis (vt tabel 3 lk 17). Esimeses faasis on töötajal palju informatsiooni, mis tuleb läbi töötada. Järgmises faasis uus töötaja peab otsustama, kas ta soovib organisatsioonis jätkata. Kolmandas faasis on uuel töötajal vajalikud teadmised, et neljandas faasis neid rakendada. Viimase etapis tunnustatakse uut töötajat saavutuste eest. Et mudel saaks toimida peavad kõik faasid läbitud olema.

**Tabel 3.** Muutuste juhtimise mudel sisselamisprogrammi koostamiseks

Faas	Muutuste juhtimine	Põhitegevused faasis
1	Teadlikkus ( <i>awareness</i> )	Kommunikatsioon, toetamine
2	Tahe toetada ja osaleda ( <i>desire</i> )	Koolitamine, stressi juhtimine
3	Teadmine ( <i>knowledge</i> )	Koolitamine, juhendamine ja õpetamine
4	Võime omandada vajalikke oskusi ja käitumisviise ( <i>ability</i> )	Koolitamine
5	Pidev panustamine, et kohanemisega hakkama saada ( <i>reinforcement</i> )	Koolitamine, toetamine

Allikas: Karambelkar & Hogan, 2017, lk 6; Hiatt, 2006, lk 43.

Tabelis 3 on välja toodud faasid, mis on olulised muutuste juhtimise protsessis, ja tegevused, mis on igas faasis vajalikud (Karambelkar ja Bhattacharya, 2017, lk 6). Kõigepealt tuleb teadlikkuse faasis uuele töötajale selgitada töötamise võimalusi organisatsioonis ning tutvustada missiooni, visiooni ja väärtusi. Järgnevalt tuleb uut töötajat õpetada ja juhendada ning esitleda programmi ajaline raamistik. Võime faasis rakendab uus töötaja saadud teadmisi ametikohas. Seejärel mõistab töötaja, milline on tema vastutus ettevõttes. Seda mudelit saab kasutada erinevates valdkondades.

Klein ja Heuser (2008, lk 296) pakkusid akadeemilisele ja praktilisele kirjandusele tuginedes välja sisseelamistegevuste tüpoloogia, võttes arvesse nende eesmärgi ja sisu. Kolm põhilist valdkonda, millest moodustub teavituse-, tervituse-, juhendamise mudel (Klein ja Heuser, 2008, lk 319):

- tegevused, mis aitavad uut töötajat informeerida;
- tegevused mis võtavad uue töötaja ettevõttesse vastu;
- tegevused, mis juhendavad või suunavad uut töötajat.

Selle mudeli võtsid oma uuringus aluseks Klein, Polin ja Sutton (2015, lk 265), kes täiendasid seda uuema kirjanduse ja materjalide põhjal (vt tabel 4 lk 18). Mudeli põhjal on tehtud väga põhjalik empiiriline uuring. Mudel on jagatud kolmeks kategooriaks ja määratud on tegevused, mis peavad nendes toimuma. Mudelit saab kasutada personalijuhtimise valdkonnas.

**Tabel 4.** Teavituse-, tervituse- ja juhendamise mudel

<b>Kategooria</b>	<b>Kirjeldus</b>	<b>Näited</b>
Teavitus	Tegevused, mis võimaldavad uuele töötajale informatsiooni, materjale ja kogemusi	
a) Kommunikatsioon	Planeeritud tegevused, et hõlbustada uute töötajatega suhtlemist. Nii ühe- kui ka kahepoolsed vestlused.	Uuele töötajale antakse brošüür värbamisprotsessi jooksul. Planeeritakse kohtumine, et vastata küsimustele.
b) Ressursid	Materjalide ettevalmistamine ja uute töötajate juhendamine. Need erinevad kommunikatsiooni alamkategooriast, sest siin tuleb uuel töötajal endal initsiatiiv võtta.	Uutele töötajatele on ettevõtte kodulehel eraldi koht, kus on kirjas reeglid ja kontaktid. Uutele töötajatele on loodud suhtlusvõrgustik.
c) Koolitamine	Planeeritud tegevused, et hõlbustada oskuste, käitumismaneeride ja teadmiste omandamist.	Formaalne orientatsiooni programm (veebipõhine või personaalne) Oskuste treenimine (töö käigus või tööväliselt)
Tervitus	Tegevused, mis pakuvad töötajale võimalusi tutvuda kolleegidega ja tähistada uue töötaja saabumist.	Planeeritud tegevused, et uued töötajad tutvuksid kaastöötajatega. Uus töötaja saab kõne juhilt.
Juhendamine	Tegevused, mis tagavad igale uuele töötajale personaalse juhendaja.	Igale uuele töötajale on abiks kogenud töötaja. Koordinaator, kellel on täielik ülevaade sisseelamisprotsessist.

Allikas: Klein ja Heuser, 2008, lk 319; Klein, Polin ja Sutton, 2015, lk 268-269 põhjal; autori koostatud.

Selles mudelis on kolm põhilist faasi, milleks on teavitus, tervitus ja juhendamine. Kõigepealt tuleb töötajale edastada informatsiooni ja materjale ettevõtte kohta, et tagada piisavalt teadmisi edukaks kohanemiseks. Esimesel etapil on kolm alamkategooriat – kommunikatsioon, ressursid ja koolitamine. Tervituse etapp keskendub mitmesuguste ürituste läbiviimisele, et tähistada uue töötaja tulekut ja suurendada kolleegidevahelist suhtlust (nt tervituslõuna). Juhendamise etapil määratakse töötajale juhendaja, et kohanemist lihtsustada.

Uued töötajad on huvitatud sellest, milline on nende kasu organisatsiooniga liitumisel ja kas nende eesmärgid on teostatavad. Lähtuvalt sellest on oluline esitleda ametikohta töötajatele ausalt, tuua välja ootused ja tutvustada töötingimusi. Caldwell ja Peters (2018, lk 9) on loonud kümnesammulise mudeli kvaliteetseks sisseelamiseks:

- 1) määratleda töösuhe pärast uue töötaja palkamist;
- 2) igale uuele töötajale määrata juhendaja;
- 3) keskenduda töösuhetele ja võrgustikule;
- 4) koostada töötajale mõeldud brošüür;
- 5) valmistada ette kontoriruum või töö tegemise koht ja tagada, et personal toetab töötajat;
- 6) pakkuda ajutiselt abi logistiliste lahendustega;
- 7) kinnitada ja määratleda prioriteedid ja ootused;
- 8) töötaja kaasamine, julgustamine erinevates ettevõtte tegevustes ja hindamine;
- 9) kaasata juhtivaid töötajaid sisseelamisprogrammi läbiviimisse;
- 10) koostada jätkusuutlik koolitusprotsess.

See mudel rõhutab, kui oluline on suhtlemine uue töötajaga. Lisaks toob see välja, et tähtis on töötajat väärtustada, tutvustada erinevaid aspekte, et sisseelamisperiood oleks efektiivne. Konkreetselt on välja toodud erinevad etapid ja protsessid, mis uuel töötajal läbida. Mudel sobib kasutamiseks personalijuhtimise valdkonnas. Autor toob välja, et mudeli alusel ei ole tehtud empiirilist uuringut.

Dunn ja Jasinski (2009, lk 155) rõhutavad, et uue töötaja orientatsiooniprogramm on tähtis komponent inimressursi juhtimises. Nende loodud on uue töötaja orientatsiooni- või sisseelamisprogrammi mudel, mis põhineb ettevõtte strateegilisel plaanil. Selles mudelis on neli põhietappi: eesmärkide seadmine, töötajatele programmide koostamine, eesmärkide täitmine ja sellest tulenevalt uute seadmine. Ettevõtte juhid saavad mudelit kasutada olemasoleva süsteemi kirjeldamiseks ja ärikeskkonna muutuste hindamiseks. Autor toob välja, et mudelis ei ole välja toodud konkreetseid tegevusi, vaid on koostatud alusraamistik.

Viimase mudelina toob autor välja Solingeri, Olffeni, Roe ja Hofmansi (2013, lk 1640) uue töötaja pühendumise kujunemise mudeli. Olemasolevatest uuringutest lähtuvalt

töötati välja kolm protsessi-teoreetilist stsenaariumi, et analüüsida, kuidas uue töötaja kohanemisprotsess aja jooksul kulgeb (vt tabel 5). Mudelit saab kasutada personalijuhtimise valdkonnas.

**Tabel 5.** Kolme sisseelamisprogrammi stsenaariumite taksonoomia

	Protsessi – teoreetiline stsenaarium	Teoreetiline järelendus/mõte	Kohustuste suhteline tase	Suhteline tõenäosus	Stsenaariumit võtme protsessid juhtivad
1	<i>Learning to love</i>	Tugevnev side aja jooksul	Täpsustamata	Kõrge	Kohanemine, kaasamine, internaliseerimine
2	<i>Honeymoon Hangover</i>	Nõrgenev side aja jooksul	Täpsustamata	Kõrge	Sotsiaalsete suhete tasakaalu muutus
3a	Madal sobivus	Jätkusuutlik side aja jooksul	Madal	Madal	Sulandumine, tagasiastumine, rahulolu
3b	Kõrge sobivus	Jätkusuutlik side aja jooksul	Kõrge	Madal	Meeldivus-valik- ammendumine, grupisisene soosimine
3c	Mõõdukas sobivus	Jätkusuutlik side aja jooksul	Keskmine	Madal	Konkurentsivõimelised kohutused

Allikas: Solinger, Olffen, Roe ja Hofmans, 2013, lk 1646.

Eelnevalt toodu põhjal arendasid Solinger jt (2013, lk 1640) välja kolme stsenaariumi taksonoomia uue töötaja sisseelamiseks. Tabelis 5 on toodud välja erinevad sotsialiseerumisviisid, mistõttu toimivad erinevad teoreetilised stsenaariumid. Seega saavad erinevad vormid mudelis koos eksisteerida, kuigi kohanemise aspektid reaalsuses erinevad. Autor toob välja, et ei ole läbi viidud empiirilisi uuringuid tõestamaks, et need kolm stsenaariumit on domineerivad.

Järgnevalt on välja toodud selles lõputöös käsitletud mudelite võrdlus (vt tabel 6 lk 21). Esitatud on erinevad tunnused ja märgitud, milliste punktidega on sisseelamisprogrammi mudeliga võimalik tegeleda. Võrreldakse kokku viit mudelit ja valitakse välja üks, mille alusel viiakse läbi lõputöö uuring. Mudeli valikut põhjendatakse vastavalt lõputöö teema spetsiifikale ja tuuakse välja, miks on valitud mudel sobilik.

**Tabel 6.** Sisseelamisprogrammide mudelite võrdlus

Tegevus/omadus	Mudel				
	ADKAR	Teavituse, tervituse, juhendamise mudel	Kümne sammu mudel	Uue töötaja sisseelamise muutuste mudel	Kolme stsenaariumi taksonoomia
Kommunikatsioon	X	X	X	X	
Personali toetus		X	X		
Koolitamine	X	X			
Ajaline piiritletus	X				
Ressursid	X	X		X	
Turukeskkonna mõju				X	
Materjalide edastamine		X	X		X
Nimekiri	X				
Ootuste määratlemine			X		X
Orientatsioon		X	X	X	
Kaasamine		X	X		
Juhendaja määramine		X	X		
Töötaja väärtustamine		X			

Allikas: Hiatt, 2006; Karambelkar ja Bhattacharya 2017; Klein ja Hauser, 2008; Klein, Polin & Sutoon, 2015; Caldwell ja Peters, 2018; Solinger, Olfen, Roe ja Hofmans, 2013, Dunn ja Jasinski, 2009 põhjal, autori koostatud.

Antud tabelist 6 lähtuvalt saab välja tuua, et Kleini ja Heuseri (2008, lk 318) teavituse-, tervituse-, juhendamise mudel on kõige põhjalikum. Mudeliga on võimalik teada saada, milliseid sisseelamisprogrammi tegevusi on töötajad juba kogunud, millal nad neid kogesid ja kui kasulikuks nad neid pidasid. Lõputöö eesmärgi täitmiseks on vajalik neid teada, seetõttu on see ka üks põhjus, miks uuring sellel teorial põhineb. Teooria suurimaks eeliseks on lisaks veel mitmete autorite poolt (Klein & Heuser, 2008, lk 318; Klein, Polin & Sutton, 2015, lk 265) tehtud põhjalik kirjanduse analüüs, mille põhjal on järjestatud sisseelamisprogrammi tegevused.

Traditsiooniliselt on sisseelamisprogramm küllaltki lühike ja analüüsitakse kindlaid teemasid, kuid kuna see on nii oluline, võib programmi ka pikendada. Tööandja ja uue töötaja suhe algab värbamisperioodil, mistõttu peaks ka sisseelamine algama sellel ajal.

Sisseelamisprogrammiga varem alustamine võimaldab töötajat tööperioodiks ette valmistada. Oluline on, et töötajad ei lõpetaks õppimist, sest muidu kaob sisseelamisprogrammist saadud kasu. Suurema kaasatuse, parema tulemuse ja positiivsema mõju tagamiseks peavad tegevused olema jaotatud erinevate perioodide vahel, et uuel töötajal ei tekiks informatsiooni üleküllust. Sisseelamisprogrammidel on mitmeid positiivseid aspekte, kui programm on ülesehitatud korrektselt ja on arvestatud organisatsiooni eripära.

### **1.3.Toitlustus- ja majutusvaldkonna eripära sisseelamisprogrammi loomisel**

See alapeatükk toob välja toitlustus- ja majutusvaldkonna eripära ning valdkonnast tulenevad erisused, millega võib arvestada sisseelamisprogrammi loomisel. Tuuakse välja erinevate põlvkondade tööetika ja nende suhtumine nii töösse kui ka mitmesugustesse teistesse aspektidesse.

Sisseelamisprogrammi loomisel on väga oluline roll juhtidel. Teare'i (1990, lk 13) järgi on juhtidel, ka hotelliettevõtete juhtidel, vaja teadmisi kolmes kategoorias:

- teoreetilised teadmised (teooriad, mudelid, juhtimise kontseptsioon);
- praktilised teadmised, mis on saadud töökogemuse, pikaajalise tegutsemise ja oskuste arendamisega;
- tuntud teadmised, mis aitavad juhil olukordi kiiresti ja intuiitiivselt määratleda, et vältida ebakindlust ja juht teab, milline on õige teguviis.

Toitlustus- ja majutusvaldkonnas saavutatakse edu siis, kuid töötajaskond on oskuslik, entusiastlik ja pühendunud (Richardson, 2008, lk 26). Toitlustus- ja majutusvaldkonnas on töötajatele töö atraktiivseks tegemine, nende ametis hoidmine ja arendamine väljakutse, mis tuleneb tööjõu voolavusest ja ettevõtte sisestel ametikohtadel liikumisest (Duncan 2013; Baum, 2007, lk 1398). Tööjõu voolavus on suurem organisatsioonides, mis praktiseerivad rangemat lähenemist kohanemisperioodil ja koolitamisel. Organisatsioonides, kus kasutatakse leebemat varianti, on tõenäolisemalt innovaatilisemad värbamisemeetodid. Need ettevõtted on inimlikumad ja eeldavad, et töötajad on produktiivsed ja usaldusväärsed. (Durani & Rajagopal, 2016, lk 146) Baum

(2007, lk 1398) on välja toonud, et turismi- ning toitlustus- ja majutusvaldkonnas on kindlaid tunnuseid, mis esitavad väljakutseid inimressursi ehk meeskonna valimisel. Veel suuremaid raskusi tekitab meeskonna kooshoidmine pikema aja jooksul.

Browni *et al.*, (2014, lk 58) järgi ei oma toitlustus- ja majutusvaldkonna eriala lõpetajad või teised valdkonda sisenevad inimesed kuigi head ega selget arusaama, milline on valitud valdkond, ja see on üheks põhjuseks, miks töötajad valdkonnast lahkuvad. Varasem töökogemus turismisektoris mõjutab valdkonnast arusaama negatiivselt, mis tuleneb pikkadest töötundidest, kehvadest töötingimustest, vähesest töökindlusest (Roney & Öztin, 2007, lk 7), madalast töötasust ja vähestest arenguvõimalustest (Lu & Adler, 2008, lk 66). Robinson, Kralj, Solnet, Goh ja Callan (2016, lk 1066) uuringust selgus, et toitlustusvaldkonna töötajate arvates on nende töö lõbus ja elevust tekitav. Töö põhineb küll tiimitööl, kuid see tekitab üleliigset stressi.

Hotelli eesliinitöötajad leidsid, et nende töö on stressirohke, kuid see ei ole seotud töötingimustega. Teenindusvaldkonna kirjelduses toodi välja pikad töötunnid, hooajalisus, poole kohaga töö võimalus, mittetoetav juhtimisstiil, madal töötasu ja vähe koolitustel osalemise võimalusi. (Knox ja Walsh, 2005, lk 61) Wong & Ko (2009, lk 196–201) toovad välja, et toitlustus- ja majutusvaldkonna töötajad on omaks võtnud arusaama, et pikad tööpäevad on tavaline nähtus. Nende uuringust selgusid järgnevad faktorid, mis on hotellitöötajatele olulised karjääri tegemisel: piisavalt vaba aega, töökoha poolne toetus, lojaalsus, paindlik töögraafik, võimalus isiklikel põhjustel töötunde vähendada või karjääri edendamiseks rohkem töötunde teha.

Durrani ja Rajagopal (2016, lk 145) väidavad, et ebaefektiivne värbamine võib viia töötaja madala tööesitluseni, ärivõimaluste kaotuseni ja tööjõu suure voolavuseni. Braham (2005, lk 4) toob välja, et juhtide ja töötajate arusaam, miks töötajad ametist lahkuvad on väga erinev. Juhid eeldavad, et töötajad lahkuvad ametikohale, kus on võimalik teenida suuremat tulu. Tööjõu voolavus on ettevõttele suur kulu, mida saab vähendada, kui süveneda põhjustesse, miks töötaja lahkub, või muuta kohanemisprotsessi. Enne töölt lahkumist on töötajad läbi teinud eemaldumisprotsessi ehk erinevad etapid, mis on viinud punktini, kus töötaja enam oma töökohas kindel ei ole.

Lee ja Way (2010, lk 344) toovad välja, et toitlustus- ja majutusvaldkonna rahulolevad töötajad püsivad ametis kauem ja kohtlevad kliente paremini. Nad ütlevad, et väga pikka aega on püütud leida vastust, kuidas töötajad oleksid rahul ja teadlikud ning kuidas ettevõtte suudaks samal ajal tegutseda pikka aega ja suurendada produktiivsust. Davidsoni, McPhaili ja Barry (2011, lk 505) järgi on toitlustus- ja majutusvaldkonnas suur tööjõu voolavus, mis tekitab aina suurema vajaduse töötada välja sisseelamisprogramm, et säilitada teeninduskvaliteeti.

Arvestades valdkonna eelnevalt välja toodud eripära, soovib Karatepe (2006, lk 850–851) võtta eesliinile tööle inimesi, kes on võistlushimulised ja iseseisvad, sest nad suudavad suurema tõenäosusega pakkuda kvaliteetset teenindust pingelistes olukordades. Eesliinitöötajatelt oodatakse standardite täitmist ning neil peavad olema kindlad teadmised ja oskused. Eesliinitöötajad peavad lisaks suurenenud töö nõudmistele tegelema ka keeruliste ja halvasti tujus klientidega. Eesliinitööd iseloomustab eelkõige reageerimisvõime, tähelepanelikkus ja pidev valmisolek teenindada, kuid seda tööd on nimetatud ka väga emotsionaalseks. (Kim, Yoo, Lee & Kim, 2012, lk 1034)

Oskuslik eesliinitöötaja suudab klientide kaebustega hakkama saada positiivselt ja pöörata olukorrad heaks ehk rahulolematu klient suudetakse teha õnnelikuks (Huang, Zhao, Miao & Li, 2014, lk 546). Sellised oskused on hotellitöötajatele väga olulised ja kui need on olemas, suudetakse pakkuda kvaliteetsemat teenust. Ideaalset hotelli eesliinitöötajat on kirjeldatud kui väga ambitsioonikat inimest, kes on valmis tegema kõike, et organisatsioon saaks kasu. (Kemp & Dwyer, 2001, lk 87)

Ostroff, Shin ja Kinicki (2005, lk 592) toovad välja, et inimese ja ettevõtte sobivus on otseselt seotud töötaja rahulolu, pühendumise ja tööjõu voolavusega. Toitlustusvaldkonna eesliinitöötaja oskusi on uuritud vähe, kuid välja on toodud, et oluline on optimism, punktuaalsus ja seaduste järgimine (Horng & Wang, 2003, lk 34). Biswas ja Cassel (1996, lk 25–26) toovad välja, et hommikusöögi teenindajatena eelistatakse vanemad naisterahvaid, sest neid iseloomustab mugavus ja kodusus. Toitlustusvaldkonna uuringutes on peamiselt keskendutud rahulolule ja tööjõu voolavusele. Erinevaid demograafilisi tunnuseid ei ole põhjalikult kirja pandud.

Toitlustusvaldkonnas on tihti töötajaid teistest kultuuridest ja neil tuleb klientidega otse suhelda (Devine, Baum, Hearn & Devine, 2007, lk 333–334).

Toitlustus- ja majutusvaldkonna töötajaid on hakatud jaotama vastavalt põlvkondadele, sest eri põlvkondade töösuhetumine on erinev. Põlvkondade lõikes on suhtumine erinev ka mitmesugustesse teistesse tunnustesse. Põlvkondade erinevused võivad tuua pigem kasu ja erinevate vanusegruppide puhul suureneb nii silmaring kui ka suhtumine. Igal põlvkonnal on väga erinev töötaktika, mis on toodud tabelis (vt tabel 7).

**Tabel 7.** Põlvkondade erinevused vastavalt näitajatele

Näitaja	Beebibuumerid (1946–1964)	Generatsioon X (1965–1979)	Generatsioon Y ja Z (1995–2009)
Austus vanemate inimeste vastu	Automaatne	Ollakse viisakad	Juhul kui ennast on tõestatud
Professionaalne austus	Ametis oldud aja põhjal	Töötulemuste põhjal	Kvalifikatsioonide põhjal
Muutused	Võitlevad vastu	Aktsepteerivad	Soovivad
Eestvedamine	Hierarhiline	Koostöösoovilik	Koostöösoovlik
Koolitamine	Probleemide tekkimisel	Soovivad	Vajadusel
Edutamine	Ametis oldud aja põhjal	Kui on välja teenitud	Nende õigus
Lapsepõlv	Kasvanud üles tavapärasel peres	Paljud on kasvanud üles vaesuses	Kasvanud üles aktiivsete vanematega
Tööstiil	Idealistid, optimistid, väljakutseteks valmis	Realistid, ettevõtlikud, väga iseseisvad	Idealistid, väga optimistlikud, enesekindlad, enesele kõrged ootused
Arusaam puhkusest	Vajalik eneseteostuseks	Tuleb töötada, et lubada puhkust	Töö ja elu tasakaalus hoidmiseks vajalik
Arusaam tehnikast	Otstarbekas	Aktsepteerivad	Aktiivsed kasutajad

Allikas: Davidson, McPhail & Barry, 2011, lk 504; Chen & Choi, 2008, lk 601–602; Shaw & Fairhurst, 2008, lk 367; autori koostatud.

Rowley ja Purcell (2001, lk 167) toovad välja, et uetele töötajale tuleb selgitada valdkonna sisu ja rääkida ootustest, et hiljem ei tekiks pettumust. Töökuulutuses tuleb märkida selline summa, mida ka tegelikult plaanitakse maksta. Beebibuumerite jaoks on oluline eesmärgiga, tähenduslik ja eneseteostust võimaldav töö. Generatsioon X jaoks on tööl käimine oluline, et teenida raha puhkuse jaoks ja töö ka tasakaalustab elu. Generatsioonide Y ja Z jaoks on tööl käimine samuti tasakaalustav. (Chen & Choi,

2008, lk 600) Shaw' ja Fairhursti (2008, lk 367) järgi tuleb juhtidel arendada töötajate kaasamise strateegiat, mis tagab, et töötaja panustab iseseisvalt. Juhtide seisukohast on oluline mõista erinevate gruppide või põlvkondade karakteristikuid, et valida vastavalt kõige sobivam juhtimisstiil. Põlvkondade tunnuseid teades on neile lihtsam selgitada, millised on ootused töökohale.

Põlvkondade erinevus tekitab toitlustus- ja majutusvaldkonna töötajatele märkimisväärseid probleeme, sest teenindussektoris on oluline töötajate omavaheline koostöö, et tagada teeninduskvaliteet. Inimressursi juhid peavad sellega töötajaid värvates arvestama. Solnet ja Hood (2008, lk 1059) töid välja, et generatsioon Y värbamine toitlustus- ja majutusvaldkonnas toob kaasa muutused nii värbamises, valimises, koolitamises kui ka motivatsioonis. Generatsiooni Y ootused tööle, väärtustele, suhtumisele ja käitumisele on teistsugused, kui teistel generatsioonidel. Generatsiooni Y ootused on eneseteostus, sisemine kasu, toetav töökeskkond ja sotsiaalsete suhete loomise võimalused.

Toitlustus- ja majutusvaldkonda sisenevatele töötajatele tuleb tutvustada kogu valdkonda täpselt ja tuua välja kõik aspektid. Sisseelamisprogrammi koostamisel arvestada, et uutel töötajatel ei ole täielikku arusaama valdkonnast ning see võib osutuda põhjuseks, miks valdkonnast lahkutakse. Lisaks tuleb arvestada, et töötajaid tuleb hinnata ja nende soovidega arvestada. Koostamisel võtta arvesse ka põlvkondade vahelisi erinevusi, et tagada edukas sisseelamisperiod. Sisseelamisprogramm aitab töötajatel paremini kohaneda ettevõttes.

## **2. MAINEGRUPP OÜ SISSEELAMISPROGRAMMI LOOMISE VAJALIKKUSE UURING**

### **2.1. Ettevõtte uute töötajate sisseelamise problemaatika**

Mainegrupp OÜ asub Käina alevikus Hiiumaal. Osatüingu põhitegevusala on teeninduse ja majutuse pakkumine. Mainegrupp OÜ on asutatud 26. juulil 2001. aastal ning selle asutajad ja esindusõigusega isikud on Sander Kopli ja Tiina Kopli. Mainegrupp OÜ alla kuuluvad Kassari Puhkekeskus, Liilia hotell, Lõokese hotell, Lest ja Lammas Grill, Kassari pood ja ööklubi Carriba.

Sisseelamisprogrammi kasutamine on ettevõttele ja töökohal alustavale töötajale väga kasulik. Sisseelamisprogrammi on aina olulisem välja töötada. Praegust tööturgu iseloomustab tööjõu liikuvus ehk inimesed otsivad aina paremaid võimalusi ennast teostada ja arendada. Sisseelamisprogramm võimaldab töötajal saada õiges mahus ja õigel ajal vajalikke teadmisi, et edukalt kohaneda. Uue töötaja kohamisperiood on väga tähtis, sest sealt alates otsustab töötaja, kas ametikoht talle sobib või ei. Kui ettevõtte on valmistunud ja töötaja võetakse vastu planeeritult, on tulemus kindlasti parem kui vastupidise teguviisi puhul. Mainegrupp OÜ praegu ametlikult sisseelamisprogrammi ei rakenda, kuid on korraldatud õpipäevi ja koolitusi. Kuna tööjõu voolavus on ettevõttes suur ja igal suvel võetakse tööle üle 25 inimese on sisseelamisprogrammi koostamine ja rakendamine väga oluline, et töö oleks kvaliteetne.

Kassari Puhkekeskus pakub mitu teenust: jalgrataste ja paatide rent, duši kasutamise võimalus, taksoteenus, ratsamatk, spordivahendite laenutused, telkimine, ürituste toitlustus, seminaride korraldus, saunade kasutamine ja külalismajade rent. Kassari puhkekeskuses asuvad restoran Lest ja Lammas Grill ning Hiiu Õllekoda. Mainegrupp OÜ-le kuulub Hiiumaa ainus ööklubi, mis on avatud suveperioodil. Kassari Kuursalis ehk KAKU-s toimuvad mitmed suveüritused, mis toovad inimesi Kassarisse ning siis ka

restorani Lest ja Lammas Grill. Lõokese ja Liilia hotell mahutavad rohkem kliente, kui Kassari Puhkekeskus. Mainegrupil on ka Pullu pubi, saunamaja ja ürituste korraldamise jaoks on mõrrakuurist tehtud korralik peoruum. Hiiumaal on kõige kiirem aeg suvi ning Mainegrupp OÜ püsitöötajaid tegelevad aastaringi ettevõtte edendamise ja suveks valmistumisega. Põhitöötajaid on ettevõttes 7, kuid iga suve alguses võetakse töökoormuse suurenemise tõttu tööle 20–30 hooajalist töötajat.

Uusi töötajaid hakatakse suveperioodiks värbama kevadel, mai kuuks peaks töötajad leitud olema. Ettevõtte endine müügijuht on käinud nii gümnaasiumites kui ülikoolides noori värbamas. Ettevõtte pakub üliõpilastele praktika sooritamise võimalust. Kuulutused sisestatakse erinevatesse tööportaalidesse. Mainegrupp OÜ pakub tasuta majutust nii mandrilt kui ka Hiiumaalt pärit töötajatele.

Lõputöö autor tegi ettevõtte müügijuhiga eelintervjuu, et veenduda probleemi olemasolus. Autor intervjueris ka ettevõtte personalijuhti Jaana Lepamaad ja tegevjuhti Sven Rosenstocki (vt tabel 8 lk 29), et saada sisendit, milliseid sisseelamisprogrammi tegevusi küsitlusele lisada. Küsitluses esitati erinevaid väiteid, millest lõputöö autor moodustas küsimused intervjuu jaoks. Küsitlus põhines teoorias tuleneval mudelil, mille on välja töötanud Klein ja Heuser (2008, lk 318). Intervjuu käigus oli oluline saada ülevaade, milliseid tegevusi on ettevõttes uute töötajate kohanemisperioodil rakendatud. Küsimustiku tulemusi oli võimalik lisaks võrrelda, kas juhtide ja töötajate arusaam tegevusest on olnud ühesugune.

Lõputöö küsitluse valimiks olid ettevõtte praegused ja viimase kolme aasta endised töötajad. Andmete kogumiseks ja analüüsimiseks kasutatakse kvalitatiivset ja kvantitatiivset meetodit. Poolstruktureeritud intervjuude küsimused koostati ankeetküsitluse väidete põhjal. Mainegrupp OÜ personali- ja tegevjuhiga viidi intervjuu läbi Skype'i teel. Individuaalne poolstruktureeritud intervjuu tehti ka Tervise Paradiisi personalijuhi Virge Grant'iga, sest seal rakendatakse sisseelamisprogrammi ja on võimalik tuua sisse võrdlusmomenti. Teema aktuaalsuse kinnitamiseks kasutas autor küsimustikku ja poolstruktureeritud intervjuud (vt lisad 1 ja 2).

**Tabel 8.** Uuringu metoodika

Meetodid	Valim	Ajavahemik
Dokumendi analüüs	Õppepäeva programm 2013. Koolitus 23.04.2016. Teenindajate meelespea 2017 aasta versioon.	10.03– 15.03.2018
Poolstruktureeritud intervjuu Skype'i teel (vt lisa 2)	Mainegrupp OÜ turunduse projektijuht ja tegevjuht	19.03.2018
Ankeetküsitlus (vt lisa 1)	Praegused töötajad (16), vastanute arv 2 Viimase kolme aasta endised töötajad (45), vastanute arv 26	26.03.– 05.04.2018
Individuaalne poolstruktureeritud intervjuu (vt lisa 2)	Tervise Paradiisi personalijuht Virge Grant	20.04.2018

Allikas: autori koostatud

Metoodika tabelis 8 on välja toodud uuringu meetodid ja infoallikad ning ajakava, mida autor lõputöös kasutas. Ankeetküsitlus koostati Kleini ja Heuseri (2008, lk 318) välja töötatud mudeli põhjal, mida kasutasid Klein, Polin ja Sutton (2015, lk 265) oma uuringus. Ankeetküsitlus koostati Google'i vormis ja saadeti Mainegrupp OÜ juhtkonnale, kes edastas selle valimile. Valimiks olid viimased kolme aasta endised ja praegused töötajad. Mudeli põhjal tehtud uuringus oli valimis mitu ettevõtet ning küsitlusi saadeti viimase kahe aasta uutele töötajatele. Kuna autor viis uuringu läbi ühes ettevõttes, on valimiks võetud viimase kolme aasta uued töötajad, et saada rohkem vastuseid. Arvestada tuleb ka, et töötajad ei pruugi mäletada, milliseid tegevusi tehti neli aastat tagasi. Ankeetküsitlusest saadud vastused on anonüümsed, sest lõputöö eesmärgi jaoks ei ole oluline inimeste defineerimine, vaid nende kogemus. Küsitluse valimi suurus oli kokku 61 vastajat, vastuseid saadi 28 inimeselt.

Ankeetküsimustik koostati Kleini ja Heuseri (2008, lk 318) mudeli põhjal. Mudelis on kolm põhietappi: teavitus, tervitus ja juhendamine. Teavitusetapp jaguneb veel kolmeks alamkategorriaks: kommunikatsioon, ressursid ja koolitamine. Ankeedis on esitatud 20 väidet ja kolmes kategoorias oli vaja neile vastata. Kategooriad ja väited on toodud välja järgnevas tabelis 9.

**Tabel 9.** Ankeetküsimustiku väited vastavalt kategooriatele

Faas	Väited
Teavitus_kommunikatsioon	Kaastöötajad aitasid mind tööülesannete täitmisega. Minuga viidi läbi teadmiste kontroll nii ettevõtte kui Hiiumaa kohta. Mul oli võimalik tutvuda teiste osakondade juhtidega. Osakonna juht pidas oluliseks suhelda minuga ka personaalselt. Mul oli võimalik küsida vanematelt töötajatelt või juhilt küsimusi.
Teavitus_ressursid	Mind teavitati soodustustest, mis kehtivad töötajatele. Minu jaoks olid olemas tööriided, nimesilt, juhendid). Mulle olid kättesaadavad teiste töötajate nimed ja kontaktid. Mul oli võimalik tutvuda ettevõtte kodulehe ja oluliste materjalide ning juhenditega.
Teavitus_koolitamine	Ettevõtte viis läbi infopäeva. Mulle tutvustati ettevõtte hooneid, visiooni, missiooni ja eesmäärke. Ettevõtte korraldas uutele töötajatele ümbruskonna ringkäigu. Ma tutvusin erinevate ettevõtte teenustega (nt toitlustuskohad). Mind koolitati tööprotsessi käigus.
Tervitus	Mind kutsuti erinevatele sotsiaalsetele üritustele. Minu liitumist ettevõttega teavitati suusõnaliselt või e-maili teel teistele töötajatele. Peale värbamist mulle helistati või saadeti e-kiri. Ettevõtte organiseeris ürituse, kuhu oli kutsutud kõik ettevõtte töötajad.
Juhendamine	Mulle määrati juhendaja. Kaastöötajad aitasid mind tööülesannete täitmisega.

Allikas: Klein ja Heuser, 2008, lk 318; Klein, Polin ja Sutton, 2015, lk 268-269 põhjal; autori koostatud

Väited olid ankeetküsimustikus esitatud kolme blokina. Kategooriad ankeetküsimustikus eristatud ei olnud, sest vastajale ei olnud nende eristamine oluline, kuid tulemust oli võimalik analüüsida kategooriate lõikes. Ankeetküsimustikus (vt lisa 1) tuli kõigepealt määratleda, kas ja kuidas olid sisseelamisperioodil esindatud erinevad tegevused. Seejärel tuli hinnata, mis ajaperioodil tegevus toimus ja kolmandaks hinnata, kui kasulik tegevus oli. Ankeedi lõpus tuli vastata viiepallisüsteemis viiele küsimusele seoses sisseelamisprogrammi tegevustega. Autor toob välja ka ettevõtte esindajatega tehtud intervjuu vastused, et saaks võrrelda erinevate osapoolte arusaama kohanemisperioodist ettevõttes.

## **2.2. Sisseelamisprogrammi vajalikkuse uuringu protsessi kirjeldus ja tulemused**

Uuringu käigus tegi autor ühe poolstruktureeritud intervjuu, ankeetküsitluse probleemi tõestamiseks ja poolstruktureeritud intervjuu ühe valitud ettevõtte esindajaga, et tuua sisse võrdlusmomenti. Küsitluse andmed on anonüümsed, kuid intervjuu andmete esitamisel tuuakse isikud konkreetselt välja. Teema aktuaalses tõestamiseks viis autor läbi eelintervjuu ettevõtte müügijuhi Tanel Lipsuga, et kinnitada probleemi olemasolu.

Mainegrupp OÜ müügijuht on toonud välja põhjuseid, miks sisseelamisprogramm on vajalik (T. Lips, e-kiri, 13.09.17):

- töö saab kiiremini selgeks ja töötaja saab aru, mida temalt oodatakse;
- suureneb koostöö ning juht tunnetab töötaja tugevusi ja nõrkusi;
- väljastpoolt Hiiumaad tulev töötaja elab kiiremine sisse;
- teeninduskvaliteet tõuseb;
- pikemas perspektiivis on see kasulik ettevõtte majanduslikule seisule;
- ettevõtte maine on paraneb.

Dokumendianalüüsis käsitleti erinevad materjale, kus on välja toodud varasem tegevus töötajate koolitamisel ja nende kohanemise toetamisel. Analüüsi 2013. aasta õpipäeva programmi, hotellide kohta koostatud küsitluslehte, 23. aprillil 2016 toimunud koolitust ja 2017. aastal loodud teenindajate meelespead. Skype'i teel viidi läbi poolstruktureeritud intervjuu ettevõtte kahe esindajaga, et veelgi veenduda probleemi olemasolus ja saada sisendit küsimustiku koostamiseks. Intervjuu küsimused on toodud lisas 2. Intervjuu ja küsitluse tulemusi on võimalik omavahel võrrelda, mis annab tegelikust olukorrast veelgi parema ülevaate. Ankeetküsitlus viidi läbi ettevõtte praeguste töötajate ja viimase kolme aasta töötajate seas. Ankeetküsitluse saatis autor ettevõttes olevale kontaktsikule, kes edastas küsitluse meililisti teel valimile. Lisaks tehti poolstruktureeritud intervjuu Tervise Paradiisi personalijuhi Virge Grantiga, et võrrelda kahte samas valdkonnas tegutsevat ettevõtet. Tervise Paradiis rakendab sisseelamisprogrammi kõikides osakondades.

Siiani on sõltuvalt aastast suveperioodiks valmistatud erinevalt. 2013.aasta kevadel viidi läbi õppepäev. Osalejad kogunesid Lõokese hotelli juurde, kus näidati, kuidas tulekustutit kasutada. Seejärel jagati osalejad nelja võistkonda nii, et igas tiimis oli üks ettevõtte juht ja seejärel viidi läbi erinevaid tegevusi (Mainegrupp OÜ, 2013):

- Lõokese hotellis tuli leida suurim tuba ja teha võistkonnaga koos pilt.
- Liilia hotellis oli ülesandeks leida nii ühene kui kahene tuba, lugeda kokku põhikohtade arv, otsida üles rattahoidla, teha selgeks õllemarkide sortiment ning teha kõikide ülesannete juures pilt.
- Kassariotsas tuli uutel töötajatel teha video ja arvutada, mitu inimest mahub kalapaati.
- Külalistemajas oli ülesandeks mõelda, millist vahendit selles köögis ei olnud.
- Kassari Puhkekeskuses pidi osalejad tegema video, kuidas lisavoodi lahti käib.

2016.aasta aprilli lõpus kutsuti kõik potentsiaalsed töötajad kahe päevaks Hiiumaale. Osalejaid viidi Hiiumaa ringkäigule ning ette olid valmistatud Kassari ja Käina piirkonda tutvustavad küsimused. Tutvustati kõiki ettevõtte hooneid ja potentsiaalsetel töötajatel oli võimalik tutvuda töökohaga enne lõplikku otsustamist. Juhtkond viis osalejatega läbi testi ja vestlused ning koos valmistati õhtusöök. Tutvumispäev enne värbamist andis nii töötajatele kui ka juhtkonnale võimaluse üksteisega tutvuda ja kandidaatidel oli võimalik realselt oma võimalikku töökohta näha. (Mainegrupp OÜ, 2016)

2016-aastal toimus uutele töötajatele ka personaalne või väikestes gruppides väljaõpe (T. Lips, e-kiri, 14.09.17):

- hotelli süsteemi koolitus (4 x 2 tundi);
- 1-päevane teeninduskoolitus + kohvikoolitus (2 tundi);
- veinikoolitus (4 tundi).

Autor tegi ettevõtte esindajatega, kelleks olid turunduse projektijuht Jaana Lepamaa ja tegevjuht Sven Rosenstok, poolstruktureeritud intervjuu. Intervjuust selgus, et kõik tegevused üritatakse ära teha esimese nädala jooksul (J. Lepamaa, suuline vestlus, 19.03.18). Esindajad tõid välja, et uutel töötajatel on võimalik vanematele töötajatele

küsimusi esitada ja seda saab teha jooksvalt. Konkreetselt ei ole kunagi kohtumist korraldatud ning pigem on seda tehtud valdkondade kaupa. Uusi töötajad tutvustatakse eri osakondade juhtidele üldiselt esimese nädala jooksul. (J. Lepamaa, suuline vestlus, 19.03.18)

Esindaja tõi välja, et valdkonnajuhid saavad aeg-ajalt uute töötajatega kokku, et motivatsioon püsiks ja töötaja tunneks, et teda väärtustatakse (S. Rosenstok, suuline vestlus, 19.03.18). Töötajatega viidi 2017.aastal läbi teadmiste test, kus küsiti lisaks parendusettepanekuid toodete ja teenuste kohta. Varem ei oldud seda uutelt töötajatelt küsitud, kuid kindlasti tuleks seda teada, kui teenust või toodet on ka kasutatud. Esimese kuu jooksul võib tekkida ettepanekuid, mida ja kuidas võiks paremini teha. (J. Lepamaa, suuline vestlus, 19.03.18)

J. Lepamaa (suuline vestlus, 19.09.18) tõi välja, et töötajatele on kättesaadavad oma valdkonna kontaktid. Näiteks administraatoritel ja teenindajatel on töölaual olemas kõik vajalikud numbrid, kuhu helistada erinevate küsimuste või probleemide korral. Teistes valdkondades edastavad juhid töötajatele kontaktid. Lõputöö autor küsis esindajatelt, kas uutele töötajatele tuleks ka kodulehte ja muid materjale tutvustada, millele J. Lepamaa (suuline vestlus, 19.03.18) vastas: „See on eesmärk, kuhu soovime liikuda ja see aasta teha kindlasti paremini. Sel kevadel tutvustatakse, kuid 100% pole seda alati toimunud.“

Töötajatele on tasuta ettevõttes korraldatav meelelahutus, samuti Kassari Kuursaali üritused ja ööklubi Carriba. Omatöötajatele on tasuta söök ja majutus. Töötajatele edastatakse informatsiooni jooksvalt ja seda tehakse vastavalt valdkonnale. Sel kevadel plaanitakse teha selline süsteem, et kui töötaja tuleb kaaslasega sööma, kehtib 30% soodustus ja summa läheb töötaja palgast kuu lõpus maha. (S.Rosenstok, suuline vestlus, 19.03.18)

J. Lepamaa (suuline vestlus, 19.03.18) tõi välja, et kõikidel teenindajatel on olemas sargid ja põlled, mis antakse neile enne tööle asumist. Kokkadel on jakid ja mütsid. Jalanõusid ettevõtte ei paku, need tuleb töötajal ise osta. Eelmisel aastal tehti mais küsitlus, et koostada materjale, mida töötajatele edastada. Kui töötaja tuleb tööle, siis on

võimalik talle kohe materjalid edastada. 2015.aastal aprillis kutsuti töötajad Hiiumaale infopäevale. Töötajatele tutvustati ettevõtte hooneid ja Hiiumaad. Seejärel oli kaks kuud pausi enne kui töötajad ettevõttes tööd alustasid tööd ning nad olid juba kursis, milline on töökeskkond, kuhu nad tulevad. Pooled osalenutest tulid ka ettevõttesse tööle. 2016. aastal sellist infopäeva teha ei jõutud.

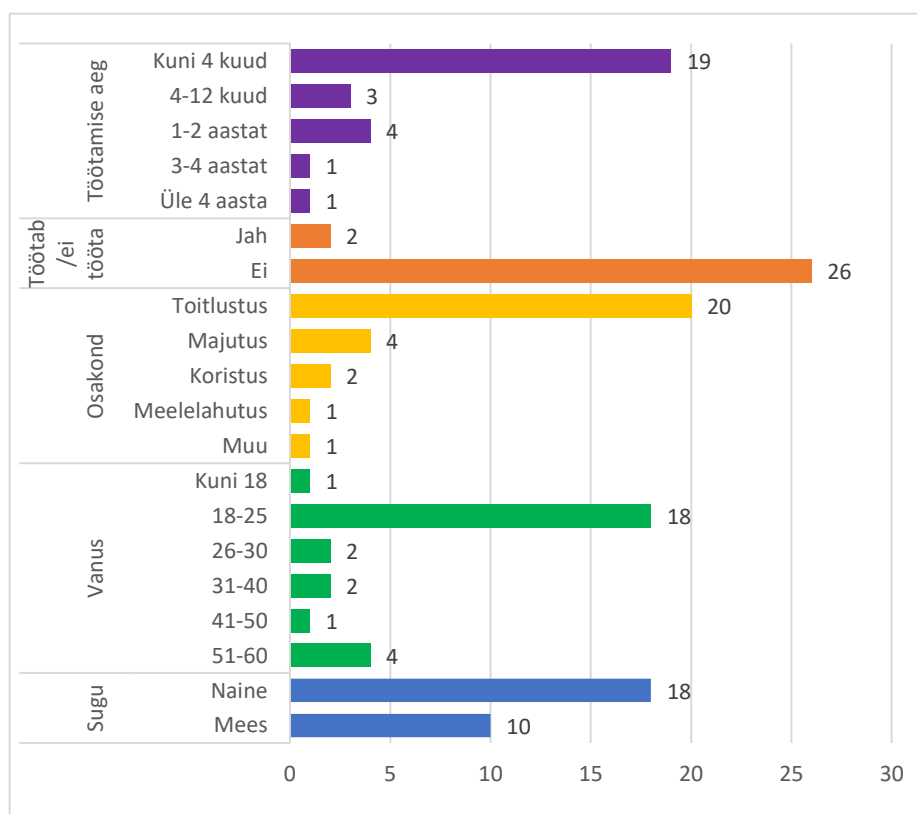
Koristusvaldkonna juht koolitab koristajad planeeritult. Sel aastal käidi Saaremaal spaas tutvumas, kuidas on koristamine seal korraldatud. (J. Lepamaa, suuline vestlus, 19.03.18) Uutele koristajatele korraldatakse esmalt teoreetiliste teadmiste koolitus, mille viib läbi kohalik koristusfirma. Seejärel alustavad tööd koos uued ja juba ettevõttes töötavad koristajad, et omandada praktilist kogemust. Selle kestus on individuaalne ehk mõnele piisab ühest kooskoristusest, kuid mõnele tuleb näidata mitu korda. Edasi asuvad koristajad tööle iseseisvalt. (J. Lepamaa, e-kiri, 23.10.17) Juhtkond käib koolitustel, mis on kohustuslikud või meelepärased. Administraatoreid koolitatakse kasutama majutusprogrammi, koolituse pikkus sõltub vajadusest. Sel aastal võetakse tööle peakokk, kes on köögipersonali otsene juht ja teenindusjuht, kellele allub kogu teenindav personal. (S. Rosenstok, suuline vestlus, 19.03.18)

2017.aastal üritati testiga anda töötajatele ülevaadet ettevõtte hoonetest ning tutvustada missiooni, visiooni ja eesmärke. Sel aastal tahetakse testiga kindlasti jätkata ja eesmärk on teha materjale paremaks, kui eelmisel aastal. Soovitakse läbi viia ka infopäev, kuid veel ei ole otsustatud, kas teha see enne töötajate tööle asumist või siis, kui kõik töötajad on juba kohal. (J. Lepamaa, suuline vestlus, 19.03.18) Sven Rosenstok (suuline vestlus, 19.03.18) tõi välja, et kandideerimisavaldustele vastatakse kirjalikult ja seejärel ka helistatakse.. Kõikide valitud töötajatega võetakse ühendust ja lepatakse kokku tööle asumise aeg. Sel ajal tehakse ka vajalikud tutvustused. Ettevõtte ei ole korraldanud uutele töötajatele üritusi, et omavahel sotsialiseeruda. Ainus üritus on olnud lahkumispidu. Uued töötajad on siiani kokkusaamisi korraldanud omal algatusel. Ürituse korraldamisel on kõige keerulisem panna paika kuupäeva, sest töötatakse graafiku alusel ja ükski aeg ei sobib kõigile. (J. Lepamaa, suuline vestlus, 19.03.18)

Küsimusele, kas organisatsiooni töötajaid teavitatakse uue töötaja värbamisest oli vastus ei, sest nimekirjasid ei ole suudetud koostada. Juhtkonnal on ühine fail, kuhu pannakse

kirja kõik töötajad. Kuna suve perioodiks tuleb töötajad palju, siis on vaja aru saada, millisesse valdkonda töötaja kuulub. Töötajate nimekiri ja graafikud on juhtkonnale väga vajalikud. Mõned inimesed tegelevad ainult värbamisega, seega peavad dokumendid olema korras. (J. Lepamaa ja S. Rosenstok, suuline vestlus, 19.03.18). Uutele töötajatele on vaja pakkuda ka tuge isiku näol, kes reaalselt nendel küsimustele vastab. Seda isikut ei ole siiani konkreetselt veel määratud. Ettevõttes eeldatakse, et üksteist toetatakse sõltumata isikuomadustest. (S. Rosenstok, suuline vestlus, 19.03.18)

Järgnevalt on välja toodud ankeetküsitlusele vastanute demograafilised tunnused (vt joonis 2). Kokku vastas ankeetküsitlusele 28 töötajat, kellest 19 ehk 68% töötas ettevõttes kuni 4 kuud ja 26 ehk 93%. enam ettevõttes ei tööta. Selline tulemus kirjeldab ettevõtte töötajaskonda, sest uusi töötajad võetakse hooajaliselt suveperioodiks ja seega on töötajate sisseelamisperiood lühike. Toitlustusvaldkonda võetakse suveperioodil kõige rohkem töötajad, seega on loogiline, et 71% vastajatest on töötanud toitlustusvaldkonnas.

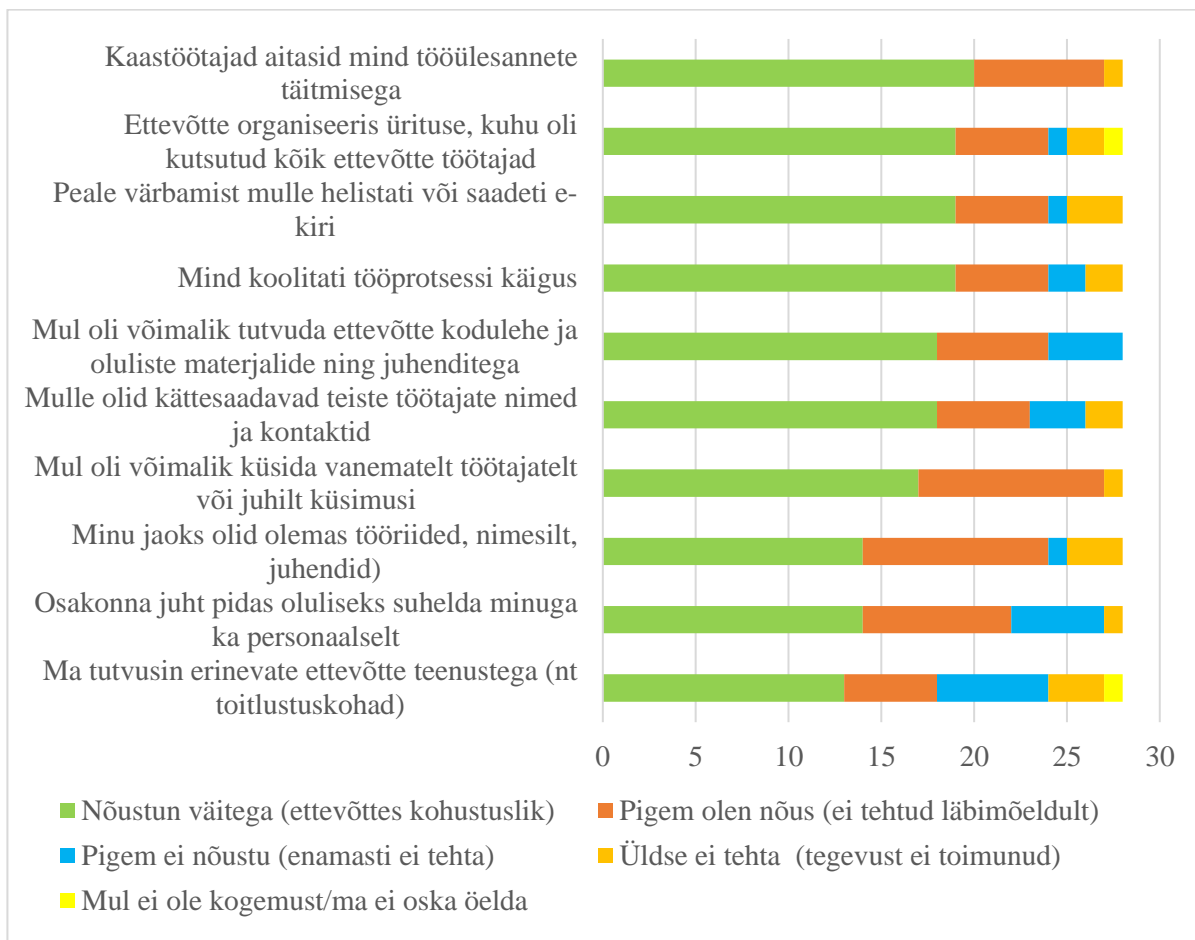


**Joonis 2. Ankeetküsitlusele vastanute demograafilised tunnused (autori koostatud)**

Vastanute seas oli ülekaalukalt esindatud vanusegrupp 18-25, mis moodustab 64% kogu vastanutest. vastajatest üle 60% on naised. Vastuste tulemused esindavad üldistavalt, milline on töäjõud ettevõttes. Demograafiliste tunnuste küsimise eesmärk oli teada saada, kui kaua töötavad inimesed üldiselt ettevõttes, et teha järeldusi ettevõtte töötajaskonna kohta ja mõista paremini hetke olukorda. Lisaks näha, milline on põlvkondade jaotus, sest teooria järgi on töötaja värbamisel väga oluline arvestada generatsioonide tunnustega ja veenduda, et töötajad omavahel sobiksid. Vastanute demograafilistest tunnustest selgub, et enim töötab ettevõttes Z-generatsiooni esindajaid.

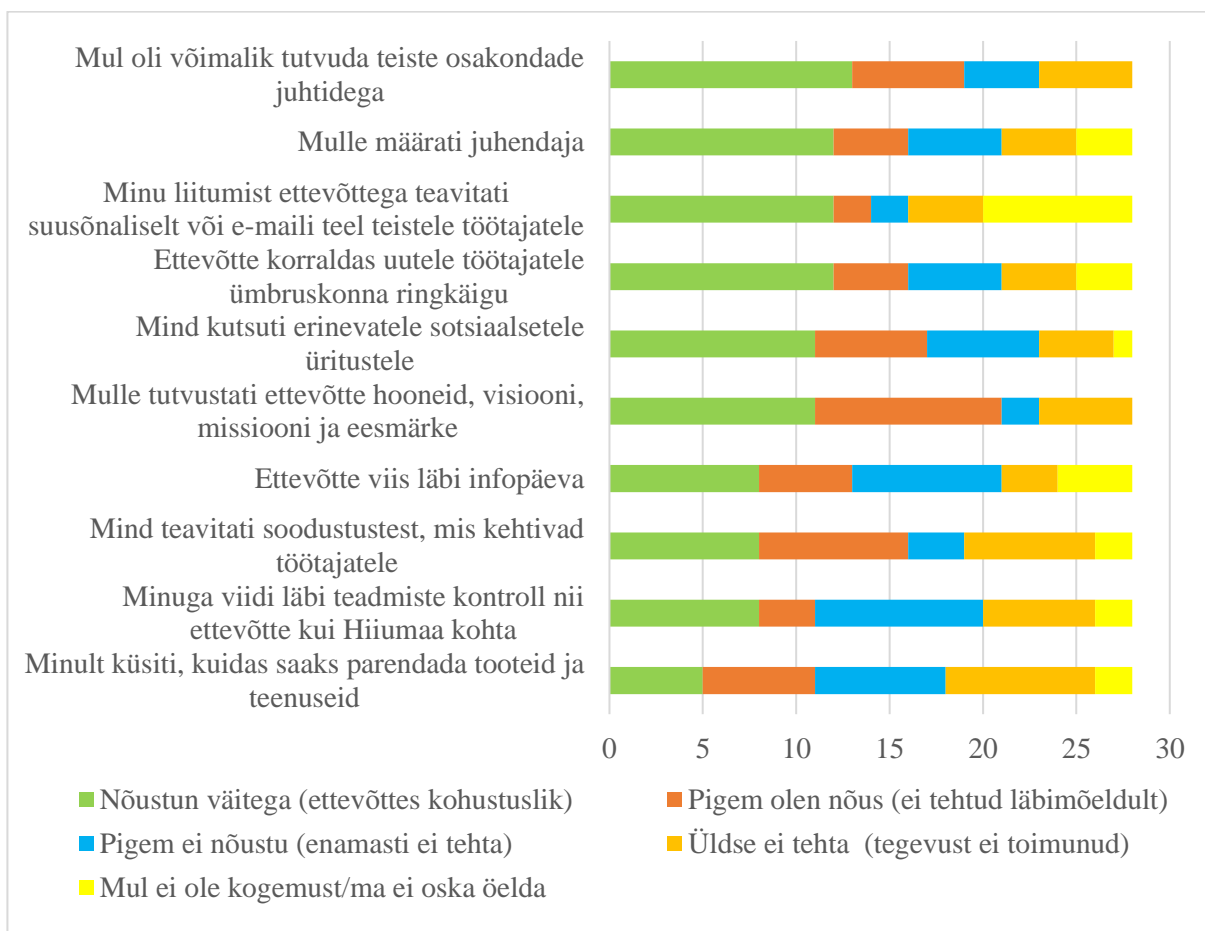
Ankeetküsitluse tulemuste esitamisel on autor järjestanud väited enimnõustatud väidete alusel, sest sel viisil on lugejal kerge mõista, millised on olnud vastanute valikud. Lõputöö autor on leidnud ka kategooriate lõikes aritmeetilised keskmised ning toonud välja tulemused. Uuringu esimene küsimus oli selle kohta, milliseid tegevusi uued töötajad on kogenud (vt jooniseid 3 lk 37 ja 4 lk 38). Kõige suurema keskmisega on teavitusetapi alamkategoria ressursid, mille keskmine on 4,2 ja enim on valitud vastusevariante „pigem nõustun“. Järgneb juhendamisetapp, mille keskmine on 4,1 ehk keskmiselt on enim valitud samuti vastusevariante „pigem nõustun“. Kategooriate lõikes kolmandal kohal on tervitusetapp, mille keskmine on 3,9 ehk keskmiselt nende väidetega pigem ei nõustunud. Teavitusetapi alamkategoriatel kommunikatsioon ja koolitamine on kõige madalam keskmine, 3,8 ehk nende kahe kategoria tegevusi on vastanud kõige vähem kogenud.

Vastuseid „nõustun väitega“ on kõige rohkem juhendamisetapi väitel. Tervitusetapis on enim vastanuid täiesti nõus nii sellega, et ettevõtte organiseeris ürituse, kuhu oli kutsutud kõik töötajaid, kui ka väitega, et pärast värbamist neile helistati või saadeti e-kiri. Järgmine väide, millega on täiesti nõus 18 inimest, on tervitusetapi koolitamise alamkategorias. Teavitusetapi ressursside alamkategoria kahe väite kohta on 18 vastanut märkinud, et nõustuvad väitega täielikult.



**Joonis 3.** Ankeetküsitlusele vastanute kogemus sisseelamisperioodi tegevuste lõikes, esimesed kümme väidet (autori koostatud)

Kõige vähem oldi nõus väidetega, et sisseelamisperioodil küsiti parendusettepanekuid toote ja teenuste kohta, viidi läbi teadmiste kontroll, teavitati soodustustest ja ettevõtte viis läbi infopäeva. Vastanute valikute põhjal saab välja tuua, et enim on kogetud juhendamise ja teavitusetapi alamkategoria ressursid tegevusi. Kõige vähem on kogetud teavitusetapi alamkategoriate kommunikatsioon ja koolitamine tegevusi.



**Joonis 4.** Ankeetküsitlusele vastanute kogemus sisseelamisperioodi tegevuste lõikes, järgmised kümme väidet (autori koostatud)

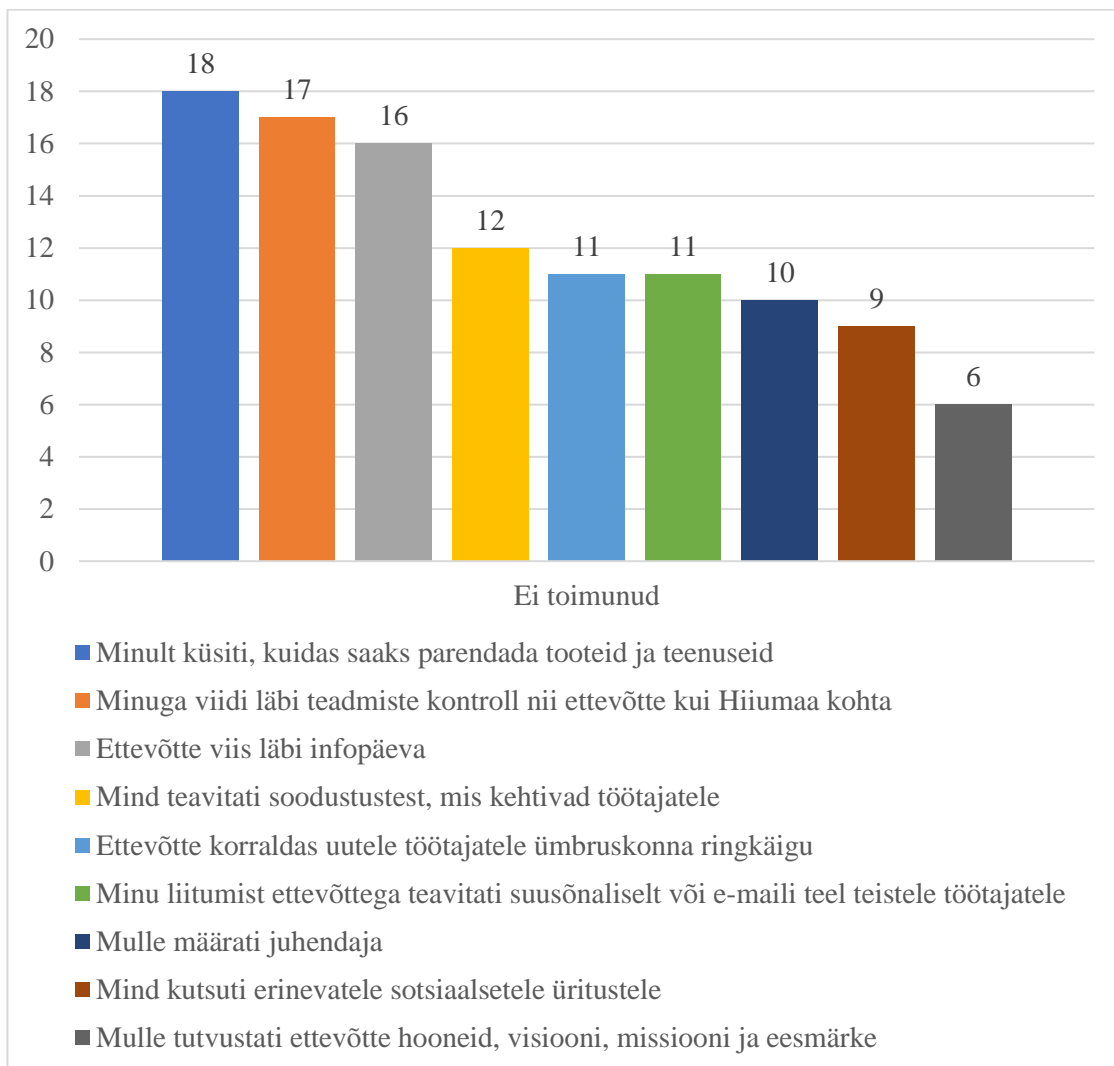
Teine uurimisküsimus keskendus sellele, mis ajal erinevad tegevused vastajate kogemuse põhjal toimusid. Ankeetküsitlusele vastanute valikutest selgub arvatud keskmiste järgi, et nii teavitusetapi alamkategoriate ressursid ja koolitamine, tervitusetapi kui ka juhendamisetapi tegevused toimuvad peamiselt esimesel nädalal. Teavitusetapi alamkategoria kommunikatsioon tegevused toimuvad vastanute hinnagul keskmiselt 1–3 kuul. Kuna väiteid ja vastusevariante on küllaltki palju, siis on autor iga väite vastusest välja toonud kõige enam valitud ajaperioodid (vt tabel 10 lk 39). Ülevaade kõikidest valitud vastusevariantides on olemas joonisel (vt lisa 3). Ankeetküsitluse vastustest selgub, et 7–12 kuul tegevusi ei toimunud. Kuna enamik vastanuid on ettevõttes kuni 4 kuud, siis on see ka täiesti oodatav tulemus.

**Tabel 10.** Ankeetküsitlusele vastanute hinnangul enim esinenud tegevused ajaperioodide lõikes

Ajaperiood	Tegevused ja enim valitud tegevused		Etapp
Värbamisel	Pärast värbamist mulle helistati või saadeti e-kiri	10	Tervitus
	Osakonna juht pidas oluliseks suhelda minuga ka personaalselt	10	Kommunikatsioon
	Mulle tutvustati ettevõtte hooneid, visiooni, missiooni ja eesmäärke	8	Koolitamine
Enne tööle asumist	Pärast värbamist mulle helistati või saadeti e-kiri	10	Tervitus
	Mul oli võimalik tutvuda ettevõtte kodulehe ning teiste oluliste materjalide ja juhenditega	8	Ressursid
	Osakonna juht pidas oluliseks suhelda minuga ka personaalselt	6	Kommunikatsioon
Esimesel päeval	Kaastöötajad aitasid mind tööülesannete täitmisel	13	Juhendamine
	Minu jaoks olid olemas tööriided, nimesilt, juhendid	12	Ressursid
	Mind koolitati tööprotsessi käigus	10	Koolitamine
Esimesel nädalal	Mind kutsuti erinevatele sotsiaalsetele üritustele	9	Tervitus
	Mulle olid kättesaadavad teiste töötajate nimed ja kontaktid	8	Ressursid
	Ma tutvusin erinevate ettevõtte teenustega (nt toitlustusosakond)	7	Koolitamine
1–3 kuul	Ettevõtte organiseeris ürituse, kuhu olid kutsutud kõik töötajad	6	Tervitus
	Minult küsiti, kuidas saaks parendada tooteid ja teenuseid	5	Kommunikatsioon
	Mul oli võimalik tutvuda teiste osakondade juhtidega	5	Kommunikatsioon

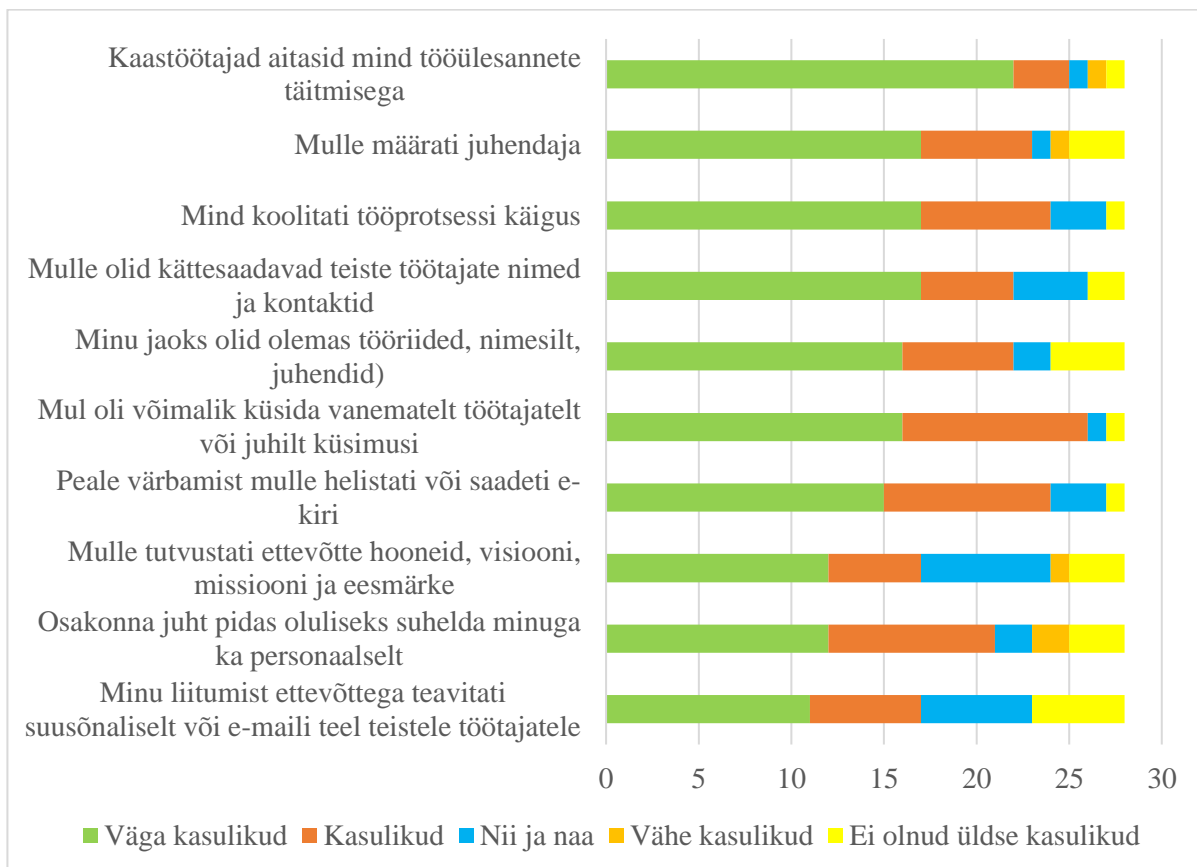
Allikas: autori koostatud

Joonisel 5 on välja toodud, milliseid tegevusi sisseelamisperiodil uute töötajate hinnangul ei toimunud (vt joonis 5 lk 40). Joonisel 4 on toodud tulbad vastavuses legendi järjekorraga. 64% vastanutest märkis, et neilt ei ole küsitud parendusettepanekuid toodete ja teenuste kohta. Teadmiste kontrolli ettevõtte ega Hiiumaa kohta ei ole toimunud 60% vastajatega. Ettevõtte esindajatega läbi viidud intervjuust selgus, et teadmiste testiga on tegeletud enim, seega selline tulemus on üllatav. Infopäeva ei ole kogunud 57% vastanutest. Ülejäänud tegevusi on kogunud rohkem kui pooled vastanutest.



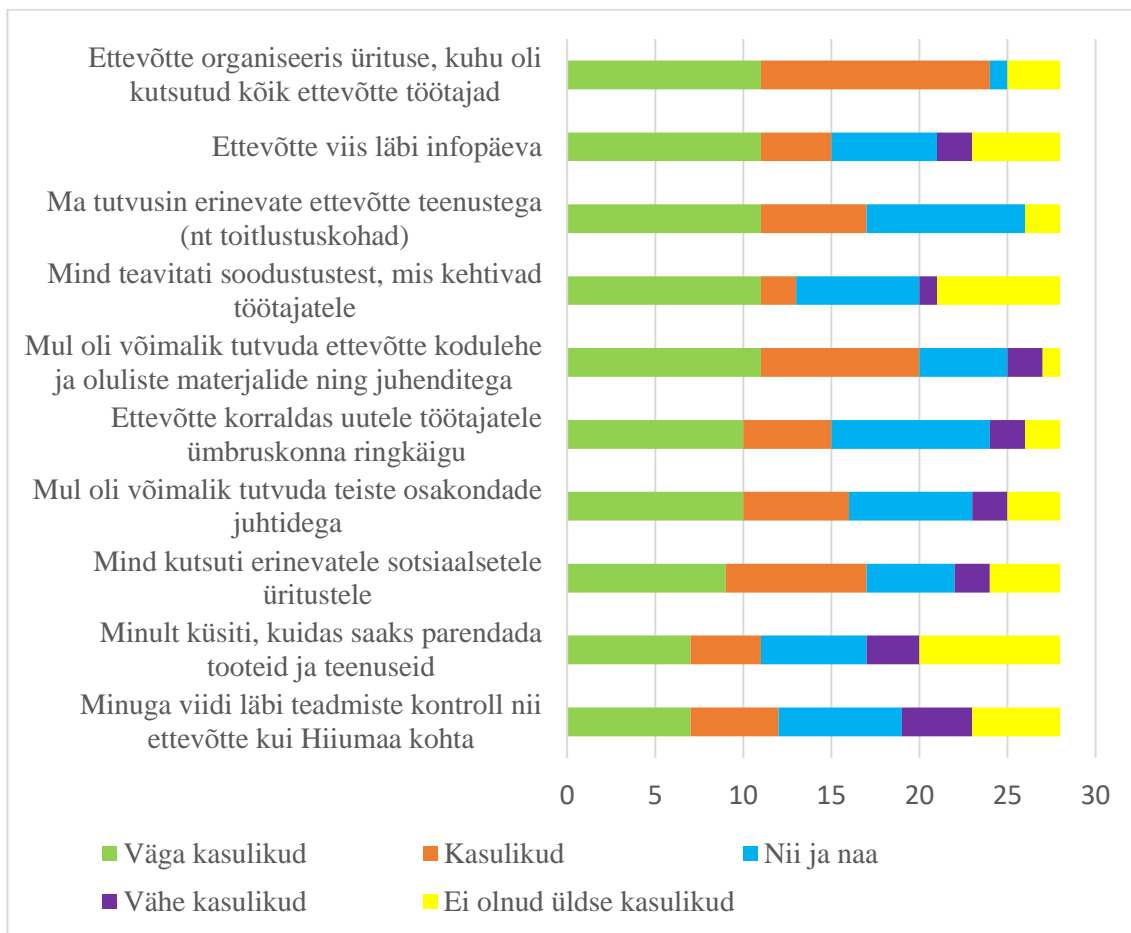
**Joonis 5.** Ankeetküsitlusele vastanutega enim mitte toimunud tegevused (autori koostatud)

Kolmanda uurimisküsimuse eesmärk oli teada saada, kui kasulikuks peetakse kohanemisperioodil tegevusi (vt jooniseid 6 lk 41 ja 7 lk 42). Jooniselt 6 on näha, et mitmeid tegevusi peetakse väga kasulikeks. Valdkondade lõikes pidasid vastajad kõige kasulikemaks juhendamisetapi tegevusi, mille keskmine oli 4,4. Järgnesid teavitusetapi alamkategoria ressursid, keskmisega 3,9 ja tervitusetapp, keskmisega -3,8. Neljandal kohal on teavitusetapi koolitamise alamkategoria, mille keskmine oli 3,8. Kõige vähem kasulikuks pidasid vastajad teavitusetapi kommunikatsiooni alamkategoriat, mille keskmine 3,6. Väidete lõikes on 22 vastanud pidanud kõige kasulikumaks kaastöötajate abi tööülesannete täitmisel.



**Joonis 6.** Ankeetküsitlusele vastanute hinnangud tegevuste kasulikkusele, esimesed kümme väidet (autori koostatud)

Võrdselt 17 töötajat on vastanud, et väga kasulik oli juhendaja määramine ja nende koolitamine tööprotsessi jooksul. Kõige vähem on vastanud väga kasulikuks pidanud teadmiste kontrolli ja nendelt parendusettepanekute küsimist, mille on valinud võrdselt 7 töötajat. Vastanute hinnangul kutsuti väheseid sotsiaalsetele üritustele ja tutvustati teiste osakondade juhtidele. Samuti ei korraldatud ümbruskonna ringkäiku paljudele töötajatele ega tutvustatud erinevaid materjale. Võrdselt 11 töötajat on vastanud, et neile tutvustati soodustusi, mis kehtivad töötajatele ja tutvustati erinevaid ettevõtte teenuseid. Vastanute valikud olid väga erinevaid. Tulemustest selgub, et need tegevused, millele ettevõtte juhtkond on seni väga palju tähelepanu pööranud, ei ole vastajad kasulikuks pidanud.



**Joonis 7.** Ankeetküsitlusele vastanute hinnang tegevuste kasulikkusele, järgmised kümme väidet (autori koostatud)

Järgnevalt on toodud ankeetküsitluse lõpus esitatud küsimuste arvarakteristikud (vt tabel 11 lk 43). Vastajatel paluti viiepallisüsteemis hinnata, kui palju aitasid erinevad tegevused sisselamisperioodil kohaneda. Keskmiste järgi selgub, et sisselamisprogrammi peetakse väga oluliseks. Mediaani järgi on võimalik näha, millist vastusevarianti on enim valitud. Kõige madalama tulemuse on saanud väide, kus tuli hinnata, kui rahul olid töötajad seni läbiviidud tegevustega sisselamisperioodil. Kõige suurem standardhälve ehk erinevus keskmisest on samuti sellele väitele.

**Tabel 11.** Ankeetküsitlusele vastanute hinnang sisseelamisprogrammi tegevuste kasulikkusele

<b>Küsimus</b>	<b>Aritmeetiline keskmine</b>	<b>Mediaan</b>	<b>Standardhälve</b>
<b>Kui suurel määral olid tegevused abiks kolleegidega tutvumisel?</b>	4	5	1,00
<b>Kui suurel määral olid tegevused abiks, et mõista tööülesandeid?</b>	4	5	1,07
<b>Kui suurel määral oli tegevused abiks, et saavutada häid töötulemusi?</b>	4	4	1,08
<b>Olen rahul sisseelamise perioodil toimunud tegevustega.</b>	3	3	1,21
<b>Kui oluliseks peate sisseelamisprogrammi?</b>	5	5	0,59

Allikas: autori koostatud

Vastanutel oli võimalik iga bloki järel lisada ettepanekuid või kommenteerida eelnenuid väited. Järgnevalt toob lõputöö autor välja ankeetküsitluse vastajate soovitusel ja parendusettepanekud. Toodi välja, et töötajatele võiks olla parem sisseelamisprogramm, mis tutvustaks töökohta, töökaaslasi ja tööd. Kindlasti oleks vaja paremat juhtimissüsteemi ja töötajatele võiks olla ka rohkem soodustusi, kui ainult tasuta üritused, nt toitlustuskohtades kindel soodustuse protsent. Uutele töötajatele tuleks kindlasti määrata juhendaja.

Lisaks toodi välja, et koristajatele tuleks pakkuda paremaid söögivõimalusi ning ei toimunud üritust, kuhu oleks kutsutud kõik töötajad. Üks vastanu soovitas koostada koolitusjuhendi, kus päevade kaupa on välja toodud tegevused, mida kaastöötajad uutele õpetavad. Toitlustuses peaks olema menüüde degusteerimine ja uutele töötajatele tuleks korraldada koosviibimine enne suve algust. Üks vastanu on kirjutanud, et oleks võinud teavitada positiivse töölevõtu otsuse osas. Ja koolitajaid peeti väga lahketeks ning teati kuidas valdkonna spetsiifilisi teadmisi ja oskusi edasi anda uutele töötajatele.

Vastustest selgus, et kindlasti tuleks luua sisseelamisprogramm, kuna suveperioodil on hooajalisi töötajaid väga palju ja töötamise periood on vaid paar kuud. Programm aitaks hooajalistel töötajatel kiiresti ja valutult ettevõttesse sulanduda. Kindlasti tuleks suhelda kogu personaliga, kuidas parendada töö tingimusi. Köögi vahetusevanemad tuleks

kaasata menüü koostamisse või kooskõlastada enne nendega, kui menüüs toimub muudatusi. Esines olukordi, kus tööle tulles selgus, et menüüd on muudetud, kuid töötajaid ei olnud sellest varem teavitatud. Info peab töötajate, juhtide ja peakokkade vahel tihti liikuma ning muudatused tuleb enne kooskõlastada. Välja toodi veel, et töökorraldus võiks olla organiseeritum. Töötajatega tuleks suhelda ja mitte eeldada, et kõik kõike esimesest päevast teavad ja oskavad. Juhid peaksid ennast paremini tutvustama. Näiteks toitlustusvaldkonna juht võiks enne restorani avamist teha kahe päevase info seminari, kus kõikide töötajatega arutada, kuidas töökorraldus olema hakkab ning tutvustada restorani. Kommentaariks on lisatud ka, et pooldatakse programmi loomist.

Autor tegi ka poolstruktureeritud intervjuu Tervise Paradiis personalijuhi Virge Grantiga. Tervise Paradiisis hakati sisseelamisprogrammi koostama 2008.aastal ja sellest ajast alates on seda vastavalt vajadusele ka muudetud. Intervjuust selgus, et ettevõttes rakendatakse igas osakonnas sisseelamisprogrammi, kuid see erineb sisult. Pärast vestlust saab uus töötaja võimaluse 2–3 tundi tööd proovida ja otsene juht tutvustab talle lühidalt ettevõtte hooneid. Kui töötajale pärast õpipäeva amet, siis edastaks talle sisseelamisprogrammi lehed. (V. Grant, suuline vestlus, 20.04.18)

Ettevõtte kasutab süsteemi Intranett, mis on asutuse sisevõrk ja võrgupõhine infosüsteem asutusesiseseks infovahetuseks. Intranetis on olemas:

- kõikide töötajate kontaktid osakondade kaupa;
- vajalikud juhendid, dokumendid, vormid;
- info töötajate soodustuste kohta;
- klientide tagasiside kuude lõikes;
- uuete töötajate koolituste ajad;
- ettevõtte töötajatele mõeldud ürituste info.

V. Grant (suuline vestlus, 20.04.18) toob välja, et vastavalt osakonnale on kohustuslik kindlate teenustega tutvumine ja tegevuste kasutamine, mis tuleb katseaja (nelja kuu) jooksul läbida. Näiteks müügiosakonna uued töötaja peavad veetma ühe öö hotellis, sest sel viisil jääb paremini meelde, mis toas olemas on. Kui vahetusejuht arvab, et uus

töötaja on saanud vajalikud teadmised enne nelja kuu täitumist, võib ta uuel töötajal soovitada sisseelamisprogrammi tegevused kiiremin täita.

Uusi töötajad võetaks eri osakondades vastu erinevalt. Näiteks hotelli administraatori ametikohale kandideerinud uus töötaja peab kõigepealt läbima treeningprogrammi ja kohe teda hotelli letti ei lubata. Toitlustuses käib protsess aga kiiremini ja pärast õpipäeva saab töötaja juba tööle asuda. Koolitusi korraldatakse samuti vastavalt osakondadele. Toitlustusvaldkonnas toimuvad erinevad veinikoolitused, administraatoritele teeninduse videokoolitused.. Ettevõttes on ka mitmed üritusi, mis võimaldavad uuel töötajatele sotsialiseeruda. Toimuvad osakondade vahelised *bowling'u*-, mälumängu-, orienteerumise- ja võrkpallivõistlused. Samuti võetakse osa spaaliidu suvepäevadest ja korraldatakse igal aastal jõulupidu. Lisaks korraldavad osakonnad ise erinevaid tegevusi. Osakondade juhtidele teiste osakondade uusi töötajad ei tutvustada. Varem seda tehti, kuid uusi töötajad tuleb pidevalt ja see võtab liiga palju aega. (V. Grant, suuline vestlus, 20.04.18)

V. Grant (suuline vestlus, 20.04.18) ütleb, et kõik uued töötajad peavad läbima uue töötaja koolituse, kus tutvustatakse nii Tervis Ravispaa hotelli kui ka Tervise Paradiisi. Näidatakse toitlustuskohtasid, tube, spaaosakondasid ja erinevaid kohti, kus hotellikliendid saavad aega veeta. Seejärel räägib juhatuse liige ettevõtte ajaloo, iga osakonna juht tutvustab oma osakonda, näidatakse õppevideoid ja igal uuel töötajal tuleb sooritada teenindusstandardi test. Katseaja lõpus toimub uuel töötajal osakonna juhiga vestlus, kus hinnatakse üldiseid teadmisi ettevõtte, töösse suhtumist ja erialaseid oskusi ning küsitakse parendusettepanekuid. Personalijuht tõi välja, et nad peavad oluliseks, et uuel töötajal oleks juhendaja, kuid see ei ole alati õnnestunud. Sisseelamisprogrammi peetakse tähtsaks, sest see aitab uuel töötajatel kohaneda ning mida kiiremini töötaja teadmised omandab, seda varem saab ta täisväärtuslikult tööülesandeid täita.

Kokkuvõttes selgus, et sisseelamisprogrammi soovivad nii töötajad kui ka juhtkond ja Tervise Paradiisi esindaja peab seda samuti väga oluliseks. Kuna Mainegrupp OÜ võtab suveperioodil tööle mitukümmend töötajat ja töösuhe kestab peamiselt kuni 4 kuud, on sisseelamisprogrammi olemasolu ja määratlus ääretult tähtis. On ka töötajaid, kes

võetakse tööle pikemaks ajaks, ja ka neile on sisseelamisprogramm väga vajalik, et tagada edukas kohanemisperiod. Sisseelamisprogrammi koostamine on pikk protsess, kuid nii uuele töötajale kui ka juhtkonnale kaasneb selle rakendamisega rohkem positiivset kui negatiivset.

### **2.3. Sisseelamisprogrammi vajalikkuse uuringu järeldused ja ettepanekud**

Selles alapeatükis tuuakse välja uuringu järeldused ja ettepanekud. Lõputöö eesmärk on teha Mainegrupp OÜ juhtkonnale ettepanekuid sisseelamisprogrammi loomiseks. Järeldustele toetudes ja teooriat arvestades teeb autor ettepanekuid sisseelamisprogrammi loomiseks. Autor kasutab uuringu tulemusi, et järeldada, milliseid tegevusi juba rakendatakse ja millistele tuleks rohkem tähelepanu pöörata. Lõputöö autor kasutas meetodikas ankeetküsitlust ja autor peab seda õigeks, sest selle meetodiga oli võimalik teada saada, mida ettevõtte töötajad on kogunud.

Mainegrupp OÜ dokumentide analüüsist selgus, et siiani ei ole alustatud sisseelamisprogrammi loomist. Juhtkond on keskendunud kindlatele tegevustele, näiteks testi koostamisele ja infopäeva läbiviimisele. Iga osakonna juht vastutab, et uus töötaja saaks vajaliku informatsiooni. Koristusvaldkonna juht on kõige täpsemalt paika pannud, millised tegevused uus töötaja peab läbima. Kõigepealt toimub koolitus, et saada vajalikud teadmised, ja seejärel alustatakse kooskõrjutusega. Sõltuvalt töötajast on kooskõrjutuste arv erinev ja pärast seda alustatakse tööd individuaalselt. Toitlustus-, meelelahutus- ja majutusvaldkonnas kindlaid tegevusi paika pandud ei ole, vaid tegutsetakse jooksvalt ja vanemad kolleegid aitavad uusi töötajaid töö käigus.

Ettevõtte esindajatega tehtud intervjuust selgus, et uusi töötajaid võetakse ettevõttes igal aastal vastu erinevalt. Ühel aastal viidi värbamisperiodil läbi infopäev ja töötajatele on koostatud teadmiste test. Intervjuust tuli välja, et ettevõtte ei ole sisseelamisprogrammi loonud ega sellega ka alustanud, kuigi seda peetakse väga oluliseks. Uusi töötajaid tuleb suveperiodiks mitukümmend ning nende värbamise ja vastuvõtmisega tegelevad ainult paar inimest, mis on ka autori arvates takistanud programmi koostamist. Ülejäänud ajal (sügis, talv, kevad) on ettevõtte juhtkonnal palju muid tegemisi ning suveks

valmistumiseks jääb tihti vähem aega, kui soovitakse. Esindajad tõid välja, et seni on tegeletud teadmiste kontrolli testi koostamisega. Testis on küsimusi nii ettevõtte kui ka Hiiumaa kohta ja lisada saab parendusettepanekuid.

Esindajate intervjuust selgus, et tegevusi ei tehta kindlate aegadel, kuid pigem tegeletakse nendega esimese nädala jooksul. Autor arvas, et vastused on ajalises määratluses erinevad, ja nii ka välja tuli. Vastanud valisid väga erinevaid tegevuste toimumise aegu. Suurel määral on erinevate tegevuste kohta märgitud, et tegevust ei ole toimunud. Sellest saab järeldada, et ettevõttes on mitmed väga olulised sisseelamistegevused puudulikud ja uutel töötajatel on olnud väga erinev sisseelamiskogemus. Uuringust selgus, et kõige rohkem esineb juhendamisetapi tegevusi ehk kolleegid aitasid uutel töötajatel tööülesannetega kohaneda ja määrati juhendaja. Esindajate intervjuu ja dokumendi analüüsi põhjal tuli ka välja, et ettevõtte ongi panustanud pigem sellele, et kolleegid uusi töötajaid aitavad. Ajaliselt on aritmeetilise keskmise järgi tegevusi kogetud peamiselt esimesel nädalal. Kõige kasulikumaks peeti juhendamisetapi tegevusi.

Esimene järeldus on, et on märgatav erinevus selle vahel, mida uued töötajad kogevad ja mida ettevõtte arvab, et uued töötaja kogevad. Näiteks tuleb uuringust välja, et infopäeva toimumine ja teadmiste kontrolli läbiviimine on väga madalal kohal ning pole väga suure osa töötajatega üldse toimunud. Kuna ettevõtte esindajate intervjuust ja dokumendianalüüsist selgus, et nende kahe tegevusega on enim tegeletud on autori arvates üllatav, et neid tegevusi on kogunud nii vähesed vastanud. Uue töötajad on enim kogunud juhendamisetapi tegevusi ehk kolleegid aitavad uutel töötajale kohaneda ja neile on määratud juhendaja.

Teise järeldusena toob autor välja, et üldiselt on uuringus esitatud tegevused ettevõttes kohustuslikud ja neid kogetakse peamiselt värbamisel-, või esimesel päeval või ei ole neid üldse toimunud. Vastanute hinnangutest selgus, et tegevusi, millele ettevõtte on kõige rohkem keskendunud, ei ole suurem osa töötajatest kogunud või on neid kogunud väike hulk töötajaid. Peamiselt töötatakse ettevõttes kuni 4 kuud ja sisseelamisperiod on väga lühike, mistõttu oli ootuspärane, et peamiselt toimusid tegevused esimese

nädala jooksul, kuid autori jaoks oli üllatav, et väga paljusid tegevusi ei kogenud uued töötajad üldse.

Kolmanda järeldusena toob autor välja, et kuigi uued töötajad on kogenud nii teavitus-, tervitus- kui ka juhendamisetapi tegevusi on ettevõtte poolt uue töötaja vastuvõtmine ja tema sisseelamisperioodi tegevuste ettevalmistamine olnud küllaltki puudulik. Sisseelamisprogrammi ettepanekute tegemisel kasutab autor uuringus kasutatud tegevusi ja järjestab need nii, nagu need sisseelamisperioodil esineda võiksid. Lisaks arvestab autor vastajate vabade vastuste, ettevõtte esindajatega tehtud intervjuu ja Tervise Paradiis esindaja intervjuuga. Uuringust selgus, et kõige rohkem esineb juhendamisetapi tegevust ehk kolleegid aitasid uutel töötajatele tööülesannetega kohaneda. Esindajate intervjuu ja dokumendi analüüsi põhjal tuli samuti välja, et ettevõtte panustab pigem sellele, et kolleegid uusi töötajaid aitavad.

Autori esimene ettepanek on, et ettevõtte juhtkond hakkaks kindlasti rakendama sisseelamisprogrammi. Töötajate värbamisel tuleks kindlasti arvestada ka generatsioonide tunnustega, et tagada meeskonna omavaheline sobivus. Autor teeb ettepaneku, et Mainegrupp OÜ võiks kasutusele võtta Intraneti, kus on olemas väga palju olulist infot. Uute töötajate värbamisest tuleks kindlasti teavitada ka teiste osakondade juhte ja saata vajalik info. Ettevõttes on praegu olemas fail, kus on märgitud kõik uued töötajad, mis on väga hea variant. Lisaks sellele teeb autor ettepaneku, et osakondade juhid saadaksid teistele juhtidele meili, kus on märgitud uued töötajad. Meil tuleks saata ka vahetusevanematele ja neid uute töötajatega tutvustada.

Tabelis 12 leheküljel 49 on välja toodud ajalised määratlused ja tegevused. Lõputöö autor on kasutanud teooriat ja analüüsi käigus määratlenud, milliseid tegevusi millal tuleks teha. Selleks, et Mainegrupp OÜ uute töötajate kohanemisperiood oleks võimalikult tõhus, soovib lõputöö autor kaaluda oma ettepanekute rakendamist. Mitmed tegevused olid esitatud ka ankeetküsimustikus, et selgitada välja, millised tegevused ettevõttes toimuvad ja millised mitte. Uuringu tulemustest selgus, et vastajad on kogenud erinevaid tegevusi ning ka ajaliselt on need olnud ebäühtlased. Seega on lõputöö autor kasutanud kõiki väiteid ning järjestanud need vastavalt teooriale ja tulemustele.

**Tabel 12.** Ettepanekud sisseelamisprogrammi loomiseks Mainegrupp OÜ-le

<b>Ajaperiood</b>	<b>Tegevused</b>
Värbamisel	Igale töötajale saadetakse e-kiri ja helistatakse ning teavitatakse, et ta on valitud.
	Uutele töötajatele korraldatakse enne tööle asumist infopäev, kus tutvustakse ettevõtet ja Hiiumaad.
	Töötajatele antakse võimalus teha paar tundi tööd.
Enne tööle asumist	Töötajale saadetakse tutvumiseks tööleping ja töökorralduse reeglid.
	Pannakse valmis tööriided, nimesilt ja töö alustamiseks vajalikud materjalid.
	Määratakse uuele töötajale juhendaja, kelle poole pöörduda küsimuste tekkimisel.
	Osakonna juht võtab uue töötajaga ühendust ja lepib kokku kindel aeg, millal töötaja tööle asub. Räägitakse üle logistika.
Esimesel päeval	Uued töötajad võtab vastu ettevõtte töötaja, kes teeb töötajatele hoonetes ringkäigu ja näitab olulisi ruume. Koos tehakse läbi tegevused, mida tuleb teha tööle tulles ja töölt minnes.
	Igale uuele töötajale tutvustatakse ja edastatakse sisseelamisprogramm, kus tuleb teha kindlaid tegevusi nt toitlustuskohtadega tutvumine, teenuste kasutamine.
	Uutele töötajatele tutvustatakse nende tööülesandeid ja antakse ülevaade järgneva 30-90 päeva töökorraldusest.
	Töötajatele edastatakse olulised kontaktandmed ja materjalid, kus on olemas juhendid, kuidas käituda erinevates olukordades ning kelle poole pöörduda.
	Tutvustatakse vajalikke kassaprogramme (peamiselt administraatoritele ja teenindajatele).
Esimesel nädalal	Uute töötajatega viiakse läbi kohtumine, kus eri osakondade juhid tutvustavad ennast ja antakse ülevaade ettevõtte erinevatest teenustest.
	Tutvustatakse Intraneti kasutamist, kui see programm ettevõttes kasutusele võetakse.
	Tutvustatakse soodustusi, mis kehtivad töötajatele.
	Teavitatakse suveperioodil toimuvatest võistlustest ja nende toimumise ajast.
	Viiakse läbi esimene tutvumisüritus uutele töötajatele, mille korraldab ettevõtte.
	Otsene juht viib läbi individuaalsed arenguvestlused uute töötajatega.
Esimesel kuul	Ettevõtte korraldab teise tutvumisürituse, kuhu on kutsutud kõik töötajad.
	Töötajatega viiakse läbi teadmiste test ja küsitakse parendusettepanekuid.
2-6 kuul	Ettevõtte edastab töötajatele kutsed erinevatele üritustele, mis toimuvad nii Kassari Kuursaalis kui ka mujal Hiiumaal.
	Viiakse läbi suvetöötajate lahkumispidu.
	Töötajatel, kes jäävad ettevõttesse kauemaks toimub katseaja lõpu vestlus peale 4.kuud.
7-12 kuud	Töötajate koolitamine vastavalt vajadusele

Allikas: autori koostatud

Sisseelamisprogrammi tegevuste määratlemine on kasulik nii ettevõttele kui ka uutele töötajatele. See lihtsustab kogu protsessi ja annab uutele töötajatele ülevaate nende tööülesannetest, ja võimaluse osaleda rohkematel üritusel ning nii kohanevad uued töötajad paremini. Ettevõtte värbab enim töötajaid suveperioodiks, mistõttu on uusi töötajaid sellel ajal rohkem ja seda enam on vajalik selleks valmistuda. Mida täpsemini on sisseelamisperiood läbi mõeldud, seda edukam on uute töötajate kohanemine. Uuringu käigus selgus, et uute töötajatega tegelevad iga osakonna juhid, kuid ühtset meetodit ei ole välja töötatud. Peamise lahendusena toob autor välja, et kõikides osakondades tuleks pidevalt rakendada ülesehituselt sarnast programmi, mis oleks järjepidev ja teeks kogu protsessi kõikidele pooltele lihtsamaks.

Ankeetküsitlusele vastanud pidasid sisseelamisprogrammi väga oluliseks ja 35% vastanutest ei jäänud rahule seni toimunud tegevustega. Mainegrupp OÜ esindajad peavad oluliseks sisseelamisprogrammi loomist, kuid seni ei ole veel suudetud seda välja töötada. Kõige suuremaks probleemiks on ajapuudus, mis on tingitud väiksest meeskonnast. Lõputöö autor leiab, et juhtkonnal on nüüd parem ülevaade, kuidas töötajad on erinevaid tegevusi hinnanud. Uuringu tulemused annavad juhtkonnale võimaluse analüüsida hetkeolukorda ettevõttes ja rakendada ettepanekuid soovitud tulemuse saavutamiseks.

## KOKKUVÕTE

Ettevalmistatud ja hästi korraldatud kohanemisperiood teeb sisseelamise uutele töötajatele lihtsamaks. Kohanemistaktikad on laiemad lähenemisviisid, mida iga ettevõtte saab vastavalt oma eripärale valida. Sisseelamisprogrammi tegevused on spetsiifilisemad ning neid tuleb pidevalt täiendada ning muuta, arvestades ka ettevõtte eripära. Töötajate sisseelamisel on oluline määratleda, millal tegevused toimuvad ja kuidas neid läbi viiakse. Kui uued töötajad ei läbi sisseelamisprogrammi, on kohanemisperiood pikem ja keerulisem, sest uutel töötajatel ei ole vajalikke teadmisi ega ülevaadet ettevõttest. Sisseelamisprogrammi rakendades on võimalik suurendada töötajate rahulolu, vähendada tööjõu voolavust ja tagada uute töötajate suurem teadlikkus sellest, kuidas ettevõtte toimib.

Sisseelamisprogrammi koostamisel tuleb tegevused jagada ajaperioodide lõikes. Selle lõputöö uuringu ja intervjuuküsimuste aluseks on valitud Kleini ja Heuseri (2008, lk 318) mudel. Selle mudeliga oli võimalik uurida, millised tegevusi on ettevõttes juba kogetud, millal need toimusid ja kui kasulikuks neid peeti. See andis ülevaate hetkeolukorrast ettevõttes ning võimaldas teha asjakohaseid järeldusi ja ettepanekuid. Kuigi lõputöös tehakse ettepanekuid Mainegrupp OÜ juhtkonnale, saavad neid kasutada ka teised ettevõtted, kohandades tegevusi ja nende toimumist vastavalt oma vajadustele. Ettepanekute tegemisel arvestati ettevõtte eripäraga, milleks peamiselt oli uute töötajate lühike kohanemisperiood ja juhtkonna väikesearvulisus.

Lõputöö eesmärk on teha ettepanekuid Mainegrupp OÜ juhtkonnale sisseelamisprogrammi loomiseks, et muuta uute töötajate kohanemisperiood tõhusamaks ja tagada võimalikult hästi korraldatud sisseelamisprotsess. Ettevõtte värbab suveperioodiks mitukümmend hooajalist töötajat. Juhtkonna seniseks suurimaks takistuseks sisseelamisprogrammi loomisel on olnud väike meeskond ja palju

tööülesandeid. Ettevõtte juhtkond peab sisseelamisprogrammi väga oluliseks, kuid siiani on jäänud puudu nii ajast kui ka personalist, kes seda ette valmistaks ja läbi viiks. Lõputöö autor jagas tegevused vastavalt ajaperioodidele ja arvestas seejuures nii teooria, uuringu tulemuste kui ka ettevõtte eripäraga. Kui uued töötajad saavad kohanemisperioodil piisavalt teadmisi ettevõtte kohta, on neil võimalik ettevõtet paremini esindada ja nad on oma töös kindlamad. Kindlasti tuleb uutele töötajatele korraldada ka erinevaid sotsialiseerumisüritusi ning vältida seda, et tegevused piirduvad ainult värbamisaja ja esimese tööpäevaga. Uutele töötajatele tuleb pakkuda võimalusi ja jätkata tegevustega ka pärast värbamist ning esimest päeva. On oluline, et tegevused oleksid jaotatud, muidu on uutel töötajatele informatsiooni üleküllus kerge tekkima.

Lõputöö põhineb Kleini ja Heuseri (2008, lk 318 ) mudelil, lisaks on kasutatud Kleini, Polini ja Suttoni (2015, lk 264) edasiarendust samast mudelist. Klein, Polin ja Sutton (2015, lk 264) võtsid arvesse ka hilisemat kirjandust ning täiendasid mudelit tegevustega. Lõputöö uuringu jaoks valiti nii kvalitatiivne kui ka kvantitatiivne meetod. Teema aktuaalse tõestamiseks tegi autor eelintervjuu ettevõtte müügijuhil Tanel Lipsuga, poolstruktureeritud intervjuu Skype'i teel ettevõtte esindajatega, kelleks olid turunduse projektijuht Jaana Lepamaa ja tegevjuht Sven Rosenstok, ning individuaalse poolstruktureeritud intervjuu Tervise Paradiisi personalijuhil Virge Grantiga, et tuua võrdlusmomenti sama valdkonna ettevõttega, kus sisseelamisprogramm on olemas. Valimiks olid lõputöös Mainegrupp OÜ praegused ja viimase kolme aasta endised töötajad, keda oli kokku 61.

Lõputöö tulemustest selgus, et uued töötajad kogesid tegevusi erinevatel aegadel ja paljusid tegevusi ei kogetud üldse. Tegevused, millega juhtkond on siiani vaeva näinud, said vastajatelt madalaid hinnanguid. Valdkondade lõikes sai kõige paremaid tulemusi juhendamisetapp. Tulemuste analüüsist selgus, et ajaliselt toimusid tegevused aritmeetilise keskmise järgi esimesel nädalal. Ettevõtte turunduse projektijuhi Jaana Lepamaa ja tegevjuhi Sven Rosenstoki intervjuust selgus samuti, et siiani ettevalmistatud tegevused toimuvad nädala jooksul. Kõiki uuringus esitatud tegevusi ettevõttes planeeritult läbi ei viida, vaid keskendutakse peamiselt mõnele tegevusele.

Suurim probleem on sisseelamisprogrammi koostamine, sest meeskond on väike ja programmi koostamine eeldab põhjalikkust. Uusi töötajaid värvatakse suveperioodiks mitukümmend, mis tähendab, et programmi tuleb rakendada algusest lõpuni ja kõikide töötajate puhul. Lõputöö autor soovib juhtkonnal paika panna tutvumisürituse kuupäevad ja arvestada, et kõik töötajad ei saa kindlasti tulla. Aastate lõikes peaks protsess olema sama, nii saaks määratleda juba ette, millal tegevused toimuvad, ja veelgi lihtsustada kogu tegevust. Ettevõtte juhtkond on positiivselt meelestatud, et lõputöö ettepanekuid saab kasutada juba sellel aastal, et tagada töötajate tõhus sisseelamine.

Selle uuringuga saab teha järeltõlge Mainegrupp OÜ kohta, kuid autori hinnangul on tegemist väga aktuaalse teemaga, mida tasub kindlasti edasi uurida. Sisseelamisprogrammide kohta on teoreetilist kirjandust võrdlemisi vähe, kuid viimastel aastatel on hakatud seda rohkem uurima. Sisseelamisprogramm on vajalik igas ettevõttes, sest teeb uue töötaja kohanemisprotsessi lihtsamaks..

## VIIDATUD ALLIKAD

- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employee. *Journal of Organizational Behavior, 34*, 350–369. doi: 10.1002/job.1805
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal, 39*(1), 149–178. doi: 10.2307/256634
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. T. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *The Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707–721. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.707
- Benzinger, D. (2016). Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. *Personnel Review, 45*, 743–763. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2014-0131>
- Biswas, R., & Cassell, C. (1996). Strategic HRM and the gendered division of labour in the hotel industry: A case study. *Personnel Review, 25*(2), 19–34. <https://doi.org/10.1108/00483489610147870>
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development, 37*(1), 27–39. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review, 38*(4), 575–596. doi: 10.5465/amr.2011.0302
- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: It’s content and consequences. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 730–743. doi: 10.1037/0021-9010.79.5.730

- Cohen, A., & Veled-Hecht, A. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personnel Review*, 39(5), 537–556. <https://doi.org/10.1108/00483481011064136>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. doi: 10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x –
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492–516. <https://doi.org/10.1108/02683940610673997>
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2005). Organizational Socialization: A Field Study into Socialization Success and Rate. *International Journal of Selection & Assessment*, 13(2), 116–128. doi: 10.1111/j.0965-075X.2005.00306.x
- Davidson, M. C. G., McPhail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 498–516. <https://doi.org/10.1108/095961111111130001>
- De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 25–51. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00221.x
- Devine, F., Baum, T., Hearn, N., & Devine, A. (2007). Cultural diversity in hospitality work: the Northern Ireland experience. *International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 333–349. <https://doi.org/10.1080/09585190601102596>
- Dunn, S., & Jasinski, D. (2009). The role of new hire orientation programs. *Journal of Employment Counseling*, 46, 115–127. doi: 10.1002/j.2161-1920.2009.tb00074.x
- Durrani, A. S., & Rajagopal, L. (2016). Restaurant human resource managers' attitudes towards workplace diversity, perceptions and definition of ethical hiring.

- International Journal of Hospitality Management*, 53, 145–151. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.009>
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011) The organizational socialization process: review and development of a social capital model. *Journal of Management*, 37(1), 127–152. doi: 10.1177/0149206310384630
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433–452. doi: 10.2307/2391853
- Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Offord jr, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2012). Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200–218. <https://doi.org/10.1108/01435121311310897>.
- Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Loveland: Prosci Learning Center Publications.
- Horng, J-S., & Wang, L-L. (2007). Competency analysis profile of F&B managers of international tourist hotel in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 8(1), 26–36. <https://doi.org/10.1080/10941660308725453>
- Huang, Z., Zhao, C., Miao, L., & Fu, X. (2014). Triggers and inhibitors of illegitimate customer complaining behavior: Anecdotes from frontline employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 544–571. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2012-0209>
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279. doi: 10.2307/256188
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.779
- Karambelkar, M., & Bhattacharya, S. (2017). Onboarding is a change: Applying change management model ADKAR to onboarding. *Human Resource Management International Digest*, 25 (7), 5–8. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2017-0073>

- Karatepe, O.M. (2010). The effect of positive and negative work-family interaction on exhaustion: Does work social support make a difference?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(6), 836–856. <https://doi.org/10.1108/09596111011063115>
- Kemp, S., & Dwyer, L. (2001). An examination of organisational culture – the Regent Hotel, Sydney. *International Journal of Hospitality Management*, 20, 77–93. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00045-1)
- Kim, T. T., Yoo, J. J-E., Lee, G., & Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029–1046. <https://doi.org/10.1108/09596111211258900>
- Kim, T-Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person–Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232–241. doi: 10.1037/0021-9010.90.2.232
- Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23, 263–283. DOI: 10.1111/ijsa.12113
- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol 27)* (pp. 279–336). USA: Emerald Group Publishing Limited
- Klein, H. K., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47–66. doi:10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x
- Knox, A., & Walsh, J. (2005). Organisational flexibility and HRM in the hotel industry: evidence from Australia. *Human Resource Management Journal*, 15(1), 57–75. doi:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00140.x
- Kowtha, N. R. (2009). Socialization tactics, newcomer work experience and information seeking: an interactionist study. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2009(1)*, 1–6. doi:10.5465/AMBPP.2009.44270104

- Krasman, M. (2015). Three Must Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today (Wiley)*, 42, 9–14. Doi: 10.1002/ert
- Lee, C., & Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 344–353. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.008>
- Lu, T. Y., & Adler, H. (2009). Career goals and expectations of hospitality and tourism students in China. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 9, 63–80. <https://doi.org/10.1080/15313220903041972>
- Mainegrupp OÜ. (2013). Õppepäeva programm ja ülesanded. Hiiumaa: Mainegrupp OÜ
- Mainegrupp OÜ. (2016). Õppepäev. Hiiumaa: Mainegrupp OÜ
- Mignery, J. T., Rubin, R. B., & Gorden, W. I. (1995). Organizational entry: an investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. *Communication Research*, 22(1), 54–85. <https://doi.org/10.1177/009365095022001003>
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173–183. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.173>
- Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591–523. doi: 10.1002/job.333
- Redpath, L., Hurst, D., & Devine, K. (2008). Knowledge workers, managers, and contingent employment relationships. *Personnel Review*, 38, 74–89. <https://doi.org/10.1108/00483480910920723>
- Richardson, S. (2008). Undergraduate tourism and hospitality students attitudes toward a career in the industry: a preliminary investigation. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 8(1), 23–46. <https://doi.org/10.1080/15313220802410112>
- Robinson, R. N. S., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. J. (2016). Attitudinal similarities and differences of hotel frontline occupations. *International Journal*

- of *Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 1051–1072.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0391>
- Roney, S. A., & Öztin, P. (2007). Career perceptions of undergraduate tourism students: a case study in Turkey. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 6(1), 4–17. <http://dx.doi.org/10.3794/johlste.61.118>
- Rowley, G., & Purcell, K. (2001). 'As cooks go, she went': is labour churn inevitable. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 163–185.  
[https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00050-5](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00050-5)
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 211–225.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26, 383–402. <https://doi.org/10.1108/02683941111139001>
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behaviour*, 70, 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Saks, A., & Gruman, J. A. (2014) Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(3), 261–280. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2014-0036>
- Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education + Training*, 50(5), 366–378. <https://doi.org/10.1108/00400910810889057>
- Solnet, D., & Hood, A. (2008). Generation Y as hospitality employees: framing a research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 15(4), 59–68. <https://doi.org/10.1375/jhtm.15.1.59>
- Solniger, O. N., Olffen, van W., Roe, R. A., & Hofmans, J. (2013). On becoming (un)Committed: A Taxonomy and Test of Newcomer Onboarding Scenarios. *Organization Science*, 24(6), 1640–1661.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0818>
- Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 650–676. <https://doi.org/10.1108/02683940910989039>

- Taylor, T. (2016). Employee Onboarding Strategies Have A Longer Lasting Impact Than You Think. 2016. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/adp/2016/02/17/employee-onboarding-strategies-have-a-longer-lasting-impact-than-you-think/#54402a105bfe>
- Teare, R. (1990). International Journal of Contemporary Hospitality Management. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(5), 12–15. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001079>
- Tedgui, L. (2017). Why investing in onboarding today leads to increased performance tomorrow. *Chief Learning Officer*, 16(8), 32–33.
- Van Maanen, J. (1978). People processing: strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, 7(1), 18–36. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(78\)90032-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(78)90032-3)
- Van Maanen, J., & Schein, H. (1979). *Toward a Theory of Organizational Socialization*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology. Retrieved from <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1>
- Welcome, D. (2017). A proper introduction. *Talent Development*, 71(8), 34–37.
- Wong, S. C-K., & Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work-life balance issues. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 195–203. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.07.001>

## Lisa 1. Ankeetküsimustik

### Sisseelamisprogrammi ettepanekud ettevõttele Mainegrupp OÜ

Lugupeetud Mainegrupp OÜ endine ja praegune töötaja!

Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži ettevõtluse ja projektijuhtimise eriala kolmanda aasta üliõpilane. Minu lõputöö eesmärk on teha ettevõttele Mainegrupp OÜ ettepanekuid sisseelamisprogrammi koostamiseks. Käesoleva küsimustikuga uuritakse, milliseid sisseelamisprogrammi tegevusi on Maingegrupp OÜ viimase kolme aasta endised ja praegused töötajad kogunud. Lisaks, millal need tegevused toimusid ja kui kasulikuks neid peeti.

Olen väga tänulik, kui võtate aega vastamiseks. Kokku on küsimustikus 5 blokki, mille vastamisele kulub kokku 5-7 minutit. Küsimustik jääb anonüümseks ehk vastajaid nimeliselt välja ei tooda.

Karolin Kungas

\* Kohustuslik

#### 1. Sugu \*

Märkige ainult üks ovaal.

- Naine  
 Mees

#### 2. Millisesse vanuseklassi kuulute? \*

Märkige ainult üks ovaal.

- Kuni 18  
 18-25  
 26-30  
 31-40  
 41-50  
 51-60  
 61 ja enam

#### 3. Millises osakonnas töötate/töötasite? \*

Märkige ainult üks ovaal.

- Toitlustus  
 Majutus  
 Koristus  
 Meelelahutus  
 Muu: \_\_\_\_\_

Lisa 1 järg

**4. Kas töötate hetkel ettevõttes? \***

*Märkige ainult üks ovaal.*

Jah

Ei

**5. Mitu aasta olete ettevõttes töötanud/töötasite? \***

*Märkige ainult üks ovaal.*

Kuni 4 kuud

4-12 kuud

1-2 aastat

3-4 aastat

Üle 4 aasta

Lisa 1 järg

6. Määratlege, kas ja kuidas olid esindatud sisseelamise perioodil järgnevad tegevused. \*

Märkige ainult üks ovaal rea kohta.

	Nõustun väitega (ettevõttes kohustuslik)	Pigem olen nõus (ei tehtud läbimõeldult)	Pigem ei nõustu (enamasti ei tehta)	Üldse ei tehta (tegevust ei toimunud)	Mul ei ole kogemust/ma ei oska öelda
Mul oli võimalik küsida vanematelt töötajatelt või juhilt küsimusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minuga viidi läbi teadmiste kontroll nii ettevõtte kui Hiiumaa kohta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osakonna juht pidas oluliseks suhelda minuga ka personaalselt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minult küsiti, kuidas saaks parandada tooteid ja teenuseid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mul oli võimalik tutvuda teiste osakondade juhtidega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle olid kättesaadavad teiste töötajate nimed ja kontaktid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mul oli võimalik tutvuda ettevõtte kodulehe ja oluliste materjalide ning juhenditega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu jaoks olid olemas tööriided, nimesilt, juhendid)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind teavitati soodustustest, mis kehtivad töötajatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind koolitati tööprotsessi käigus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle tutvustati ettevõtte hooneid, visiooni, missiooni ja eesmärke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa 1 järg

	Nõustun väitega (ettevõttes kohustuslik)	Pigem olen nõus (ei tehtud läbimõeldult)	Pigem ei nõustu (enamasti ei tehta)	Üldse ei tehta (tegevust ei toimunud)	Mul ei ole kogemust/ma ei oska öelda
Ma tutvusin erinevate ettevõtte teenustega (nt toitlustuskohad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõtte korraldas uutele töötajatele ümbruskonna ringkäigu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõtte viis läbi infopäeva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peale värbamist mulle helistati või saadeti e-kiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõtte organiseeris ürituse, kuhu oli kutsutud kõik ettevõtte töötajad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind kutsuti erinevatele sotsiaalsetele üritustele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu liitumist ettevõttega teavitati suusõnaliselt või e-maili teel teistele töötajatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle määrati juhendaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaastöötajad aitasid mind tööülesannete täitmisega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Soovi korral lisage ettepanekuid või kommenteerige eelnevaid väiteid.

---



---



---



---



---

Lisa 1 järg

8. Määratlege, millal toimusid järgnevad tegevused. \*

Märkige ainult üks ovaal rea kohta.

	Värbamisel	Enne tööle asumist	Esimesel päeval	Esimesel nädalal	1-3 kuul	4-6 kuul	7-12 kuul	Ei toimunud
Mul oli võimalik küsida vanematelt töötajatelt või juhilt küsimusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minuga viidi läbi teadmiste kontroll nii ettevõtte kui Hiiumaa kohta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osakonna juht pidas oluliseks suhelda minuga ka personaalselt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minult küsiti, kuidas saaks parendada tooteid ja teenuseid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mul oli võimalik tutvuda teiste osakondade juhtidega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle olid kättesaadavad teiste töötajate nimed ja kontaktid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mul oli võimalik tutvuda ettevõtte kodulehe ja oluliste materjalide ning juhenditega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu jaoks olid olemas tööriided, nimesilt, juhendid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind teavitati soodustustest, mis kehtivad töötajatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind koolitati tööprotsessi käigus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle tutvustati ettevõtte hooneid, visiooni, missiooni ja eesmärke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa 1 järg

	Värbamisel	Enne tööle asumist	Esimesel päeval	Esimesel nädalal	1-3 kuul	4-6 kuul	7-12 kuul	Ei toimunud
Ma tutvusin erinevate ettevõtte teenustega (nt toitlustuskohad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõtte korraldas uutele töötajatele ümbruskonna ringkäigu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõtte viis läbi infopäeva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peale värbamist mulle helistati või saadeti e-kiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõtte organiseeris ürituse, kuhu oli kutsutud kõik ettevõtte töötajad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind kutsuti erinevatele sotsiaalsetele üritustele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu liitumist ettevõttega teavitati suusõnaliselt või e-maili teel teistele töötajatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle määrati juhendaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaastöötajad aitasid mind tööülesannete täitmisega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Soovi korral lisage ettepanekuid või kommenteerige eelnevaid väiteid.

---



---



---



---



---

Lisa 1 järg

10. Hinnake, kui kasulikud olid järgnevad tegevused sisseelamise perioodil. \*

Märkige ainult üks ovaal rea kohta.

	Ei olnud üldse kasulikud	Vähe kasulikud	Nii ja naa	Kasulikud	Väga kasulikud
Mul oli võimalik küsida vanematelt töötajatelt või juhilt küsimusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minuga viidi läbi teadmiste kontroll nii ettevõtte kui Hiiumaa kohta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osakonna juht pidas oluliseks suhelda minuga ka personaalselt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minult küsiti, kuidas saaks parendada tooteid ja teenuseid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mul oli võimalik tutvuda teiste osakondade juhtidega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle olid kättesaadavad teiste töötajate nimed ja kontaktid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mul oli võimalik tutvuda ettevõtte kodulehe ja oluliste materjalide ning juhenditega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu jaoks olid olemas tööriided, nimesilt, juhendid)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind teavitati soodustustest, mis kehtivad töötajatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind koolitati tööprotsessi käigus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle tutvustati ettevõtte hooneid, visiooni, missiooni ja eesmärke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma tutvusin erinevate ettevõtte teenustega (nt toitlustuskohad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõtte korraldas uutele töötajatele ümbruskonna ringkäigu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõtte viis läbi infopäeva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peale värbamist mulle helistati või saadeti e-kiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa 1 järg

	Ei olnud üldse kasulikud	Vähe kasulikud	Nii ja naa	Kasulikud	Väga kasulikud
Ettevõtte organiseeris ürituse, kuhu oli kutsutud kõik ettevõtte töötajad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind kutsuti erinevatele sotsiaalsetele üritustele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu liitumist ettevõttega teavitati suusõnaliselt või e-maili teel teistele töötajatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle määrati juhendaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaastöötajad aitasid mind tööülesannete täitmisega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Soovi korral lisage ettepanekuid või kommenteerige eelnevaid väiteid.

---



---



---



---



---

12. Kui suurel määral olid tegevused abiks kolleegidega tutvumisel? \*

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	5	
Ei aidanud üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aitasid väga palju

13. Kui suurel määral olid tegevused abiks, et mõista tööülesandeid? \*

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	5	
Ei aidanud üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aitasid väga palju

14. Kui suurel määral oli tegevused abiks, et saavutada häid töötulemusi? \*

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	5	
Ei aidanud üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aitasid väga palju

Lisa 1 järg

15. Olen rahul sisseelamise perioodil toimunud tegevustega. \*

*Märkige ainult üks ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

16. Kui oluliseks peate sisseelamisprogrammi? \*

*Märkige ainult üks ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Ei pea üldse oluliseks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluliseks

17. Kas midagi võiks teha teisiti?

---

---

---

---

---

---

18. Soovi korral lisage ettepanekuid või muid kommentaare.

---

---

---

---

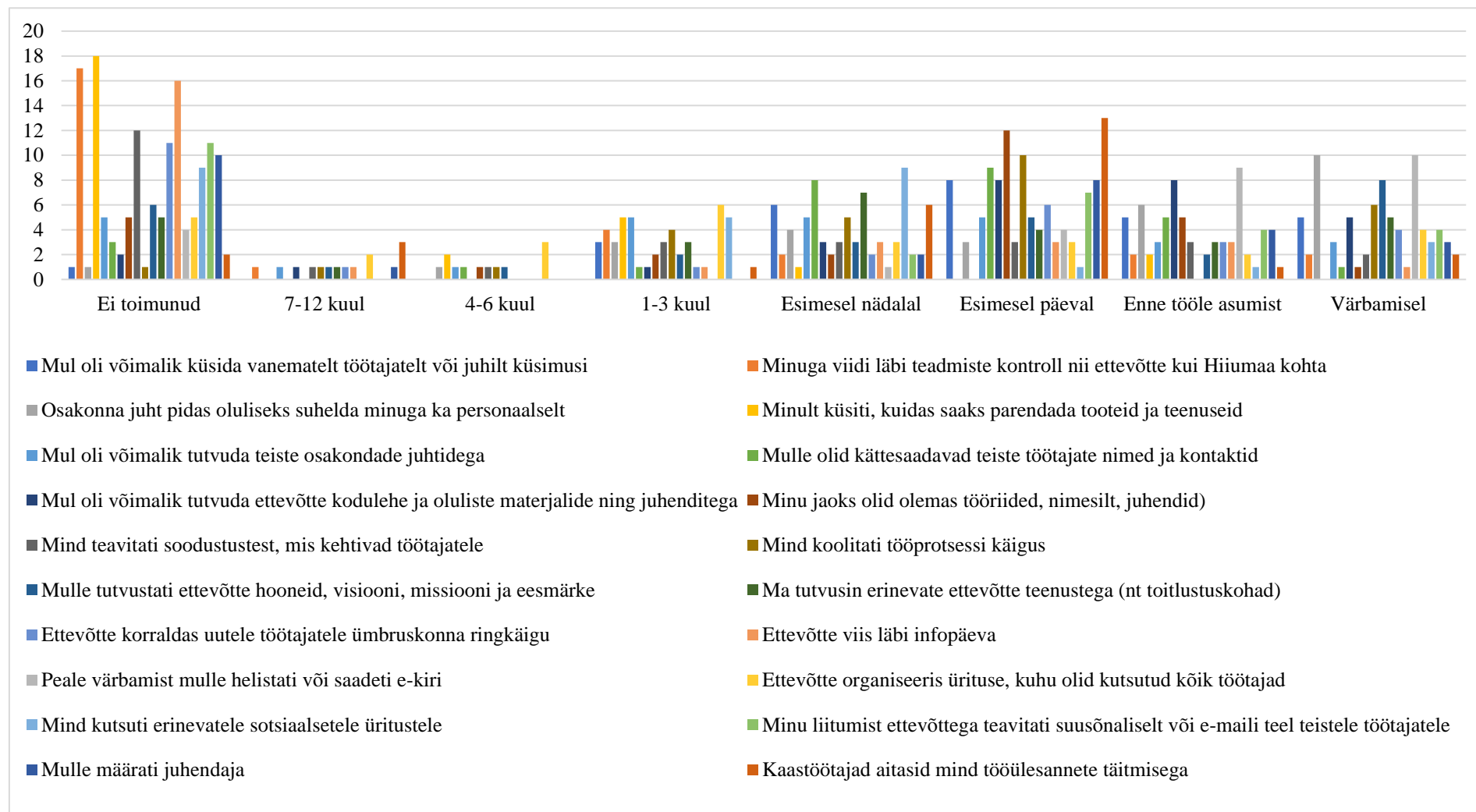
---

---

## Lisa 2. Intervjuu küsimused

1. Milliseid sisseelamise tegevusi olete rakendanud?
2. Kas uuel töötajal on võimalus küsida vanematelt töötajatelt või juhilt küsimusi?
3. Kas ettevõttes tutvustatakse uut töötajate erinevate osakondade juhtidele? Mis ajal ja kuidas?
4. Kas juht ja uus töötaja veedavad personaalselt aega? Miks on see oluline?
5. Kas uutelt töötajatelt küsitakse toodete ja teenuste kohta parendusettepanekuid? Kui jah, kas peate seda oluliseks?
6. Kas uutele töötajatele edastatakse (või on kättesaadavad) ettevõttes töötavate inimeste nime ning kontaktid? Kui jah, siis mis ajaperioodil ja kuidas?
7. Kas uutele töötajatele tutvustatakse kodulehte ja materjale (nt juhendeid)? Millal ja kuidas?
8. Kas töötajatele kehtivad erinevad soodustused? Kui jah, kuidas uut töötajat informeeritakse?
9. Kirjeldage palun, kuidas võetakse uus töötaja esimesel päeval vastu (kas pannakse valmis tööruum, vahendid jms).
10. Kas, kuidas ja millises ajavahemikus koolitatakse uut töötajat?
11. Kas ja millisel ajaperioodil tutvustatakse uuele töötajale ettevõtte hooneid, missiooni, visiooni ja eesmärke?
12. Kas osakonna juhid võtavad uue töötajaga personaalselt ühendust pärast värbamist?
13. Kas viiakse läbi tegevusi, et uus töötaja saaks tutvuda kolleegidega? (sotsiaalsed üritused)
14. Kas teavitatakse organisatsiooni töötajaid uue töötaja värbamisest? Kuidas ja mis ajavahemikus?
15. Kas uuele töötajale määratakse juhendaja/mentor? Kui jah, siis mille alusel?
16. Kas ettevõttes kolleegid toetavad üksteist?

### Lisa 3. Enim esinenud tegevused ajaperioodide lõikes



## **SUMMARY**

### **ESTABLISHING AN ONBOARDING PROGRAM FOR THE SOCIALIZATION OF A NEW EMPLOYEE BASED ON ORGANIZATION MAINEGRUPP OÜ**

Karolin Kungas

The main problem of Mainegrupp OÜ is the impact of non existing onboarding practices on helping new employees socialize. The aim of the thesis was to propose suggestions based on the problems of the study to make an onboarding program. Research question explored what kind of practices the organization's current workers and workers of last three years have experienced. Mainegrupp OÜ company is studied because they don't have an onboarding program for new employees and the leaders have realized it is important in the socialization process.

Organizational socialization is a process where new employees become members of the organization. Organizations should also pick organizational tactics to make the socialization process easier. Onboarding is more specific and all the practices need to happen at a certain time. It is also important in hospitality industry to consider generational differences when hiring new employees.

For the method of research the author chose a qualitative study through a questionnaire survey and a semi-structured informant interviews. Firstly a preinterview was conducted to prove that the problem exists. Secondly a semi-structured interview was conducted with representatives of Mainegrupp OÜ. Thirdly a questionnaire survey was carried out amongst current employees and the employees of last three years. Lastly a semi-structured interview was held for comparison reasons with the representative of Tervise Paradiis because they have a successful onboarding program.

The study's results showed that Mainegrupp OÜ has difficulties with the persistence of their practices. Mainegrupp OÜ representatives have made efforts with certain practices which showed in the company's document analysis. Still, a specific program has not been developed. As a result, the analysis showed that the organization needs more effective onboarding to help new employees socialize.

In addition, result showed that questionnaire survey respondents experienced practices at different times and many practices were not experienced. Also, respondents think onboarding is really helpful and that the organization should make it formal. It was found out from the interview held with the representative of Tervise Paradiis that they have an onboarding program in every department.

To summarize, the main problem of Mainegrupp OÜ is that they do not have an onboarding program and new employees have a hard time socializing. Due to that the adjusting time of a new employee takes more time than necessary, which is harmful to the company. Therefore it is recommended to make an onboarding program. The results of this research support making an onboarding program.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Karolin Kungas

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Sisselamisprogrammi loomine uue töötaja kohanemiseks organisatsiooni Mainegrupp OÜ näitel“, mille juhendaja on Riina Tomast ja kaasjuhendaja Gerda Mihhailova.
  - 1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 16.05.2018