

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Kristin Käsik

UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMMI KOOSTAMINE HOTELL PALACE NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja: Tiina Viin, MA

Pärnu 2022

Soovitan suunata kaitsmisele

Tiina Viin

/digiallkirjastatud/

kaasjuhendaja nimi

/digiallkirjastatud)

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Tiina Viin

/digiallkirjastatud/

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

Kristin Käsik

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Teoreetiline ülevaade sisseelamisprogrammist	7
1.1. Uue töötaja sisseelamisprogrammi olemus ja selle arendamise võimalused organisatsioonis.....	7
1.2. Sisseelamisprogrammide mõju varasemate uuringute näitel	12
2. Sisseelamisprogrammi arendamine hotell palace näitel.....	15
2.1. Uuringu eesmärk, meetod ja korraldus	15
2.2. Uuringutulemuste analüüs.....	19
2.3. Järeldused ning ettepanekute esitamine	25
Kokkuvõte	29
Viidatud allikad.....	32
Lisad.....	37
Lisa 1. Küsimustik	37
Lisa 2. Intervjuu küsimused	38
Lisa 3. Intervjueeritavate ehk ekspertide tabel.....	39
Lisa 4. Soovituslik tegevuskava ettevõttele edasiseks tegevuseks.....	40
Summary	41

SISSEJUHATUS

Ülemaailmne tööjõupuudus jätkub, kuna elatakse pandeemia mõjutustega maailmas. Kogenud töötajad, keda peale pandeemia leevenemist tagasi ei võetud turismisektoris, on asunud tööle teistel töökohtadel. Kuigi tööpuudus on kõrge, pole enamikel olemasolevatel töötajatel vastavat kogemust ning neil on madal huvi hotellimajanduses pakutavate töökohtade vastu. Huvi puudumine on märgatav hoolimata konkurentsivõimelistest palkadest, preemiatest ja muudest jõupingutustest. Pikaajalised hotellitöötajad mõistavad enda rolli olulisust ja pühenduvad oma tööle, kuna usuvad turismiettevõtete missiooni. Vaktsiinide kasutusele võtuga leevenesid ettevõtete jaoks piirangud, mistõttu külastajate arv hakkas kiirelt kasvama, mis omakorda tekitas vajaduse uute töötajate järele (Knight & Salter, 1985). Leevenenud piirangud löid olukorra, kus võimaliku tulu saamise nimel tuli kiirelt tegutseda. Juhtidel ei olnud piisavalt aega uute töötajate värbamisprotsessi efektiivseks läbiviimiseks. (Del, 2021) Töötajate koolitamist vaadeldakse sageli kui kulu, kuid efektiivse väljaõppe ja sisseelamise saanud töötajad on kui investeering oma ettevõttesse. Hotellimajandus on ainulaadne, kuna külastaja tarbib teenust mitte konkreetset toodet – hotelli külastus kui kogemus on tarbitav teenus. Majutusettevõtte, kes soovib hoida ja suurendada oma klientuuri, peab tagama, et külastuskogemus oleks vastavuses külastajate ootuste ja vajadustega. (Knight & Salter, 1985).

Vargas-Hernandez (2016) on öelnud: „Praegune tööturg on tiheda konkurentsiga, kus erinevad ettevõtted võistlevad liidripositsiooni, kasvu ja ellujäämise pärast, seistes silmitsi erinevate takistuste ja muutustega ühiskonnas.“ Seetõttu on ettevõtete jaoks oluline omada kvalifitseeritud töötajaid, kes abiks organisatsioonidele oma eesmärkide saavutamisel. Selleks, et konkureerida ja sammu pidada tänapäeva reisijate kõrgete ootustega, peavad hotellid oma töötajaid koolitama ja tagama väga hea väljaõppe. Seetõttu on oluline, et hotellid võimaldaksid oma uutele töötajatele sujuvat sisseelamist töökeskkonda, hoides samal ajal oma teenindusstandardit. Sisseelamisprogramm tagab,

et uus töötaja saab kõige olulisema informatsiooni ettevõtte kohta kui ka vajaliku väljaõppe, sealhulgas ka koolitused. (Vargas-Hernandez, 2016) Sellest lähtuvalt on Kebenei (2014) täheldanud tendentsi, et enamik organisatsioone rahuldab oma sisseelamiskoolituse vajadusi kaootiliste ja juhuslike meetodite abil, mis ei ole hästi organiseeritud, tekitades uutes töötajates segadust. See omakorda toob kaasa tohutut tööjõu voolavust, töölt puudumisi, läbipõlemist ja töötajate moraalkaotust. Lähtuvalt eeltoodust leiab töö autor, et lõputöö teema valik on aktuaalne, kuna töös kirjeldatavas ettevõttes puudub sisseelamisprogramm, kuhu oleks koondatud uue töötaja koolitamiseks vajalik info. Lisaks soovib töö autor analüüsida, milliseid tegevusi tehakse, mida on vaja teha ning mida tuleks teisiti teha uute töötajate koolitamisel. Sellest kujuneb välja lõputöö eesmärk, milleks on esitada ettepanekuid ettevõttele Hotell Palace sisseelamisprogrammi koostamiseks.

Töö uurimisküsimus on autor sõnastanud järgmiselt: „Millised on uute töötajate sisseelamist mõjutavad tegurid?“ Töö peamiseks uurimisülesanneteks on:

- Uurida sisseelamisprogrammi olemusest, programmi arendamise võimalustest ettevõttes ning uute töötajate sisseelamist mõjutavatest teguritest.
- Viia läbi küsitlus Hotell Palace töötajatega ning intervjuuerida ettevõtete esindajaid, et välja selgitada sisseelamist mõjutavad tegurid ning, kuidas planeerida efektiivset sisseelamisprogrammi.
- Analüüsida uuringu tulemusi ning esitada ettepanekuid Hotell Palace sisseelamisprogrammi koostamiseks.

Eesti majutus- ja toitlustussektori käekäik on seotud turismi arenguga. Peamine turismimagnet on Tallinn, kuhu on koondunud suur osa turismimajanduse ettevõtetest. Sektori ametialade koosseisus suuri muutusi ei prognoosita. Kõige enam on majutuses ja toitlustuses vaja teenindajaid: kokkasid, kelnereid ja ettekandjaid, baarmeneid ja hotellide administraatoreid. Teenindussektoris on hõivatud suur osa töövõimelistest inimestest, millest saab järeldada, et teenindussektor, sealhulgas majutus- ja toitlustusettevõtted, on ühed olulised tööpakkujad Eesti tööturul, mistõttu vajadus uute töötajate järele on alati aktuaalne. (Kutsekoda, 2020)

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Töö esimeses osas käsitletakse sisseelamisprogrammi kontseptsiooni ja olemust, tuues välja erinevad tegurid selle koostamisel ning mõju ettevõtetele. Lisaks toob autor välja töötajate rahulolu mõjutatavad tegurid tuginedes Maslow vajaduste püramiidile kui ka tegurid, mis mõjutavad töötajate sisseelamist. Peamised autorid, kellele tugineti olid: Krasman, Desmet ja Fokkinga, Pike, Stewart ja Brown ning Rozner.

Autor kasutab töö koostamisel refereerimist, kirjeldamist, sisuanalüüsi kui ka statistilist analüüsi. Empiirilises osas viiakse läbi kaks uuringut, milleks on nii küsitlus kui ka intervjuud. Uuringute vastused kodeeritakse, visualiseeritakse ning analüüsitakse. Uuringute tulemuste ning teooria põhjal esitatakse parendusettepanekud Palace hotellile. Töö lisadena on töö autor välja toodud ankeetküsitlus, intervjuude küsimused ning intervjuueeritavate tabel.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

SISSEELAMISPROGRAMMIST

1.1. Uue töötaja sisseelamisprogrammi olemus ja selle arendamise võimalused organisatsioonis

Tagamaks erinevate osakondade vahelist sujuvat koostööd, on oluline, et töötajad saaksid enne tööle asumist vajaliku väljaõppe ja teaksid enda rolli ettevõttes. Uue töötaja liitumisel ettevõttega on oluline, et ta töökeskkonda sisseelamine oleks sujuv ja võimalikult naturaalne. Selle tagamiseks on ettevõtted välja töötanud sisseelamisprogrammid, mis aitavad uutel töötajatel saada teavet ettevõttest, sealhulgas igapäevaste funktsioonide ja töökohustuste kui ka ärikultuuri ja väärtuste kohta (Pike, 2014). Tuleb täheldada, et uued töötajad õpivad läbi kogemuste ning vaatluse, läbi suhtlemise teiste osakondadega, ning õpivad ka oma töökaaslastelt kui ka otseselt juhilt (Lee, 2007).

Teadlikud ning oma tööd hästi tundvad töötajad on organisatsiooni edu aluseks. Töötajad, kes on omandanud vajalikud teadmised, on organisatsiooni jaoks väärtuslik vara, mistõttu neisse investeerimine on vältimatu ning sisseelamisprogramm vajab nõuetekohast planeerimist ja teostamist. (Mchete & Shayo, 2020) Sisseelamiskoolitus/programm on üks koolitusvormidest, mida organisatsioonid viivad läbi oma uutele, ümber kategoriseeritud ja edutatud töötajatele, et aidata neil kiiresti oma uutes rollides kohaneda (Noe *et al*, 2017). Rozner (2013) näeb sisseelamiskoolitust kui uute töötajate planeeritud tutvustamisena nende töökohtade, kaastöötajate ja organisatsiooni kultuuriga.

Erinevates allikates on defineeritud mõisteid sisseelamine (ingl *onboarding*) ja sotsialiseerumise (ingl *socialization*) erinevalt (Klein *et al*, 2015). Mõned autorid näevad neid sarnaste mõistetena, samastades neid üks ühele (Bauer *et al*, 2007), kuid Klein, Polin ja Sutton (2015) näevad neid kui kahte eraldi mõistet. Nad leiavad, et sotsialiseerumine

on töötaja enda teha ning sisseelamine on seotud ettevõtte poolt sotsialiseerumise hõlbustamiseks ellu kutsutud tegevuste planeerimisega. Sisseelamine on lühiajaline tegevus, mis leiab aset uue töötaja esmakordsel ettevõttesse tööle asumisel. Sotsialiseerumine aga pidev protsess, mis kestab kogu ettevõttes töötamise aja. (Chao, 2012)

Armstrong (2017) vaatleb sisseelamiskoolitust kui protsessi, mille käigus võetakse vastu ja tervitatakse uusi töötajaid nende esmakordsel ettevõttega liitumisel ning antakse neile põhiteavet, mida nad vajavad kiireks ja probleemivabaks sisseelamiseks. Lin ja Hsu (2017) näevad sisseelamise väljaõpet kui protseduuri, mis annab uutele töötajatele peamise informatsiooni ettevõtte ja töökoha kohta. Stewarti ja Browni (2019) sõnul on sisseelamiskoolitus uute töötajate kavandatud tutvustamine nende töökohtade, töötajate ja organisatsiooni kultuuriga. Assare-Bediako (2008) esitab traditsioonilise käsitluse sisseelamiskoolitusest kui viisist, mille kaudu organisatsioonid kirjeldavad uuele töötajale organisatsiooni ajalugu, struktuuri, erisoodustusi, reegleid ja eeskirju. Mugo ja Guyo (2018) juhivad tähelepanu sellele, et organisatsioonid peaksid välja töötama täielikult komplekteeritud ametliku sisseelamisprogrammi kõikidele uutele töötajatele, olenemata sellest, kas nad on organisatsioonis uued või muudavad ametikohta ning programmi kulg peaks olema täpselt määratletud ning seda järgivad kõik organisatsiooni osad.

Sisseelamisprogrammidel on kaks peamist eesmärki. Esiteks aitab programm uutel töötajatel mõista enda konkreetset rolli tööl (Pike, 2014). Teades, mida oodata ja mida neilt oodatakse, tunnevad töötajad end töökeskkonnas mugavamalt ning on lühema aja jooksul ka efektiivsemad ja tootlikumad oma töös (Pike, 2014). Teiseks hõlbustavad sisseelamisprogrammid nii ettevõtte kui ka töötaja väärtuste omavahelist sobitamist, tagades töötaja suurema pühendumise oma töösse kui ka luues ettevõtte ja töötaja vahelise parema sobivuse, mida kutsutakse „organisatsiooniliseks sotsialiseerumiseks“ (Cable & Parsons, 2006). Mestre *et al* (1997) järgi on sisseelamisprogrammi peamine eesmärk vähendada hirmu või ärevust, mida kogevad uued töötajad seoses tööle asumisega.

Snelli (2006) järgi on sisseelamisprogrammil märkimisväärne kasu organisatsioonidele, vähendades uue töötaja kohanemise aega ettevõttes kui ka asjaolu, et töötaja saavutab täieliku töövõime kiiremini. Sisseelamisprogrammid on kasulikud organisatsioonidele

kuid ka töötajatele (Hendricks & Louw-Potgieter, 2012). Derven (2008) leiab, et sisseelamisprogramm tugevdab uue töötaja otsust ettevõttega liituda ja soodustab ühtekuuluvustunnet. Uuemeelsem lähenemine on võtta sisseelamiskoolitust kui võimalust edastada organisatsiooni visioon ja väärtushinnangud, kujundada uue töötaja väärtusi ja integreerida need organisatsiooni struktuuri (Nandi, 2015).

Heade sisseelamistavade rakendamine juhtide poolt:

- võimaldab uutel töötajatel kiiresti oma uuele ametikohale sisse elada, saades produktiivsed ja tõhusad töötajad lühikese aja jooksul;
- annab töötajale organisatsioonist ülevaate ja võimaldab töötajal näha enda kohta ettevõttes;
- tagab, et uued tulijad on kõrgelt motiveeritud ning suurendab motivatsiooni;
- aitab vähendada personali voolavust, hiline misi, puudumisi ja üldiselt halbu töötulemusi;
- aitab kujundada juhtimisstiili, kus rõhk on avatusel ja aususel;
- tagab, et töötajad töötaksid turvalises töökeskkonnas;
- aitab vähendada korduva värbamise, koolituste ja personali voolavusega seotud kulusid;
- võimaldab uutel töötajatel mõista ettevõtte kultuuri ja üldist raamistikku, milles osutatakse teenuseid ning, et on olemas töökeskkond, kus töötajad tunnevad, et võivad oma arvamust avaldada. (Coleman, 2013)

Crawfordi (2008) sõnul peaks sisseelamisprogramm olema osa organisatsiooni strateegilisest plaanist ja seda tuleb kavandada nii, et see oleks hõlpsasti rakendatav ja tooks edu nii organisatsioonile kui ka töötajatele. Sellest lähtuvalt on täheldanud Kebenei (2014) tendentsi, et enamik organisatsioone rahuldab oma sisseelamiskoolituse vajadusi kaootiliste ja juhuslike meetodite abil, mis ei ole hästi organiseeritud, tekitades uutes töötajates segadust, mis omakorda toob kaasa tohutut tööjõu voolavust, töölt puudumisi, läbipõlemist ja töötajate moraalikaotust.

Hotellid tegelevad igapäevaselt sellega, et välisklient oleks rahul ning just välisklientide soovide ja vajadustega arvestatakse uute teenuste/toodete jms väljatöötamisel. Kuid on ka samaväärselt oluline täheldada, et organisatsiooni enda töötaja ehk sisekliendi

vajaduste ja soovidega oleks arvestatud. Siseklient on organisatsiooni sisene töötaja, kes teeb koostööd teiste osakondade ja töötajatega, mistõttu on oluline, et ta oleks motiveeritud ja tööga seonduvatesse teemadesse kaasatud. Töötajate kaasamine on peamiselt juhtide ja kaastöötajate ülesanne, kuid erinevates uuringutes on välja toodud, et ka rahalised stiimulid aitavad kaasa töötajate kaasamisele (Thiagarajan *et al*, 2021). Sellest lähtuvalt on oluline sisseelamisprogrammi koostamisel arvestada just sisekliendiga ja tema vajadustega. Indiviidi vajadusi jagada Maslow vajaduste püramiidi kaudu, kus on välja toodud peamised inimeste vajadused (joonis 1). Püramiid jaguneb viite kategooriasse, kus igal kategoorial on tähtsus inimese elus. Esimene kategooria on inimese füsioloogilised ehk inimorganismi peamised vajadused, mis on vajalikud ellujäämiseks – vesi, hapnik, toit ja uni. Ülejäänud neli kategooriat keskenduvad inimese psühholoogilistele vajadustele – turvatunne, sotsiaalsus, austus ning eneseteostus. Viies kategooria on kõige kõrgem vajaduste kategooria, mille poole saab inimene pürgida vaid juhul, kui kõik eelnevad vajadused on täidetud. Sinna kuuluvad enese täispotentsiaali saavutamine, isiklik areng, loovus ja moraalsus.

5. Eneseteostusvajadus	Kui kõik eelnevad vajadused on täidetud, saab iga inimene pürgida oma vajadustega veel kõrgemale. Siia kategooriasse kuulub enese potentsiaali saavutamine, isiklik areng, loovus ja moraalsus.
4. Austusvajadus	Austusvajadused jagunevad kahte kategooriasse. Esimene sisaldab märkamist teistelt, nagu vajadus staatuse, austuse, tunnustuse ja maine järele. Teine hõlmab positiivse enesehinnangu vajadusi, näiteks pädevus, usaldus, võimete, saavutuste ja oskuste valdamine.
3. Sotsiaalsed vajadused	Sotsiaalsete vajaduste alla jagunevad: vajadus kuuluvuse, armastuse, intiimsuse ja kiindumuse järele. Suhted sõprade, romantiliste partnerite ja perelega täidavad selle vajaduse, nagu ka osalemine kogukondades ja sotsiaalsetes või usulistes rühmades.
2. Turvalisus	Turvavajadused on psühholoogilised. Näiteks vajadus turvalise perekeskkonna järele, püsiv töökoht, turvaline naabruskond ja stabiilne finantsolukord
1. Füsioloogilised vajadused	Füsioloogilised on inimorganismi peamised ellujäämisvajadused nagu vajadus vee, hapniku järele, toit ja uni kaasa. Üldiselt mõjutavad füsioloogilised vajadused käitumist läbi otseste soovide või ihade.

Joonis 1. Maslow vajaduste jagunemine. Allikas: Desmet ja Fokkinga, 2020.

Kui õigesti sisseelamisprogrammi planeerida, on see abivahendiks juhtidele uute töötajate saabumisel, muutes sisseelamisprotsessi efektiivsemaks ning kiiremaks. Sisseelamisprogramm annab juhtidele kindla struktuuri, mille alusel uut töötajat koolitada, hoides ära korraga liigse infohulga edastamise, mis võib tekitada uues töötajas segadust ja ebakindlust (Kebenei, 2014). Kindlasti on oluline, et programm oleks dokumenteeritud ja kindla struktuuriga, et iga uus töötaja saaks ühtse lähenemise ning vajalik informatsioon ei läheks kaduma/jääks andmata. Krasman (2015) on välja toonud sisseelamisprogrammi põhielemendid, millele peaks kindlasti tuginema programmi koostamisel. Need on leitavad autori poolt koostatud joonisel (tabel 1). Tabelis on välja toodud sisseelamisprogrammi põhielemendid, uue töötaja esimene päev kui ka järgneva kolme kuu tegevused. Välja on toodud peamised abistavad tegevused, mille eesmärgiks on uue töötaja ettevõttesse sisseelamise protsessi sujuvamaks muutmine, mis omakorda suurendab uue töötaja enesekindlust oma tööd tehes. Märksõnad ja ettepanekud on abiks uue töötaja otsesele juhile, kes saab neid kasutada uue töötaja saabumisel ettevõttesse. (Krasman, 2015)

Tabel 1. Sisseelamisprogrammi põhielemendid. Tuginetud Krasman, 2015 andmetele

Põhielemendid	Esimene päev	Järgnevad kolm kuud
Ajakava	Olge uue töötaja jaoks valmis	Töötage välja 90-päevane plaan
Veebipõhised lahendused	Julgustage avatud suhtlust	Pange kirja kogu vajalik info
Esialgne ülevaade/tutvustus	Koostage tööülesannete loend	Pakkuge ja saage tagasisidet
	Tehke koos midagi (lõuna jms)	

Uued töötajad ei peaks vajaminevat informatsiooni ise otsima. Üleminekuprotsessiks on efektiivne koondada kogu peamine info ühte, eelistatavalt digitaalsesse, kohta. Kuna töötajad on võimelised isejuhtimise kaudu õppima kaks korda kiiremini (Sussman, 2005), soovitatakse, et programmi tegevused (nt poliitikad ja protseduurid, ettevõtte struktuur jne), võiksid olla ligipääsetavad veebi kaudu (Schneider, 2008). Oluline on luua tegevuste kindel ajakava koos ettevõtte poolsete ootustega, mis vähendaks uutes töötajates ärevust.

Hetkeolukorras on töö turismisektoris on kiiresti arenev digilahenduste suunas, on ka oluline ettevõtetel võimaldada töötajatele veebipõhiseid lahendusi, olgu selleks siis sisseelamisprogrammi digitaliseerimine või mõni muu lahendus, kuidas vastavaid ülesandeid täita. Sisseelamisprogrammis on oluline välja tuua ülevaade ettevõttest, selle tutvustus kui ka uue töötaja peamised kohustused, võimalused, tööülesanded ja õigused. (Krasman, 2015)

Otsene juht peab olema valmis uue töötaja saabumiseks – valmistama ette vajalikud dokumendid ning planeerima aega nii, et uuel töötajal oleks juba esimesel päeval võimalus kohtuda ja vestelda oma otsese juhiga. Oluline on juhi poolt alustada julgustavat ning avatud suhtlust, mis võimaldab uuel töötajal oma esimesi mõtteid ja probleeme avaldada, ning tutvustada tööülesandeid, et tagada parem ülevaade tehtavast tööst. (Krasman, 2015)

Lisaks eelmainitule on olulisel kohal n-ö millegi koos tegemine, kus näiteks on toodud koos lõunale minek. See aitab uuel töötajal tutvuda teiste töötajatega ning loob võimaluse suhelda mugavamas keskkonnas. Järgneva 90 päeva ehk kolme kuu plaan peab olema detailselt läbi mõeldud ning kirja pandud, vältimaks olulise informatsiooni või koolituse saamata jäämist. Otsene juht peab olema valmis andma tagasisidet, aga ta peab olema valmis ka tagasisidet vastu võtma. Kindel struktureeritud dokument on juhtidele pigem abivahendiks kui koormaks. (Krasman, 2015) Töö järgmine peatükk annab ülevaate sisseelamisprogrammide mõjust ettevõtetes.

1.2. Sisseelamisprogrammide mõju varasemate uuringute näitel

Lisaks programmi ülesehitusele, eesmärkidele ja kasule on nii mitmed autorid käsitlenud sisseelamisprogrammide rakendamist ettevõtetes. Sisseelamiskoolitus on üks levinumaid organisatsiooni koolitusprogrammide liike (Klein & Weaver, 2000). Varasemad uuringud näitavad, et enamik organisatsioone rakendab mingit vormi sisseelamist, et aidata uutel töötajatel end oma tööga kurssi viia (Wesson & Gogus, 2005). Lisaks täheldasid Wesson ja Gogus (2005), et programmid võivad erineda, sõltuvalt uue töötaja tasemest. Louw-Potgieter (2012) täheldas, et sisseelamisprogramme käsitlevas kirjanduses tuuakse välja programmi eeliseid, kuid need pole empiiriliselt tõestatud.

Kasutatud on erinevaid teooriaid ning töövahendeid, millest peamine TPI (ingl. k *TPI-Theory of induction*) teooria, mille on välja töötanud Adam Alvenfors. Selle eesmärgiks on anda teoreetiline selgitus töötajate töökeskkonnaga sulandumisele. Teooria kohaselt peaks sisseelamisprogramm hõlmama teoreetiliste ja praktiliste oskuste arendamist, aga vastama ka töötajate suhtlusvajadustele läbi vajaliku sotsialiseerimisprotsessi, mis viib lõpuks töötajate sobitumiseni töökeskkonda. TPI-teoorias tähistab "T" teoreetilisi teadmisi, "P" praktilisi teadmisi ja "I" tähistab töötajate interaktsiooni või integratsiooni vajadusi. (Mchete & Shayo, 2020).

Hendricks ja Louw-Potgieter (2012) kasutasid TPI teooriat, et oma uurimistöö abil leida sisseelamisprogrammi peamised pidepunktid. Nad tegid ettepaneku, et programmis peaks olema kajastatud organisatsiooni missioon ja ajalugu, kui ka üldine teave töötajate tööruutide kohta. Wadesango ja Machingambi (2011) rakendasid TPI teooriat Lõuna-Aafrika ülikoolide koolitusprogrammide uurimisel ja näitasid, et osakondade tavade, poliitika ja juhistega tutvumine lühikese aja jooksul on üheks eeliseks uute töötajate tõhusaks sisseelamiseks.

Alsughayir (2016) rakendas oma uurimuses TPI-teooriat, et mõõta, mil määral on sisseelamiskoolitus mõjutanud avaliku sektori töötajate tulemuslikkust. Ta jõudis järeldusele, et uute töötajate tulemuslikkus on otseselt seotud sellega, kuidas nad meeskonnana suhtlevad ja koos töötavad. Ta täheldas, et töötajate suunamine, pärast organisatsiooniga liitumist, annab neile võimaluse tutvuda ja meelde jätta organisatsiooni väärtused, tõekspidamised ning ettevõtte missiooni ja visiooni, mis omakorda mõjutavad töötajate tulemuslikkust.

Hewitt (2002) viis läbi uuringu sisseelamiskoolituse mõjudest uutele erasektori töötajatele. Kooskõlas teooriaga selgus uuringust, et koolitus on aidanud töötajatel omandada teoreetilisi ja praktilisi teadmisi, mis on võimaldanud neil töötada meeskonnas sõltumata taustast. Lisaks märkis ta, et sisseelamisprogrammi kaudu oli töötajatel võimalus tundma õppida organisatsiooni ja töö tegemise protseduure, võimaldades neil jagada oma kogemusi, mis omakorda mõjutas nende töösooritust.

Ndebele (2013) rakendas oma uurimuses TPI-teooriat ja avastas, et sisseelamiskoolitus on aidanud uusi töötajaid teavitada sellest, mida neilt oodatakse ning see omakorda

aidanud ettevõtetel mõista, mida töötajad oma organisatsioonilt ootavad. Bush (2018), avastas, et sisseelamiskoolitust ignoreerivates organisatsioonides on vähem uuenduslikke töötajaid, kes ei suuda organisatsiooni edusse piisavalt panustada. Regan, LaBrake ja Piekart-Primiano (2018) väitsid, et hästi koolitatud töötajad on enesekindlamad ja täidavad oma ülesandeid vähese järelevalvega, kuna on teadlikud tööprotseduuride standarditest.

Alberta (2012) tõi välja oma uuringus töötajatele orienteerituse mõju töötajate töö tulemuslikkusele Greater Accra piirkonnas ning leidis, et sisseelamiskoolitus on väga kasulik töötajate praktiliste teadmiste suurendamisel, kuna neile pakutakse mentorlust juba tööl olles. Alberta jõudis sellisele järeldusele peale TPI-teooria rakendamist, mis nõuab, et sisseelamiskoolitus peaks andma uutele töötajatele praktilisi teadmisi oma töö tegemiseks. D'Aurizio (2007) on välja toonud, et sisseelamisprogrammis on soovitatav võtta kasutusele kompetentne mentor, kelle ülesandeks on uue töötaja kurssi viimine töö peamistest väljakutsetest, ootustest, töökoha ajaloost ning töörolliga kaasnevatest ülesannetest. Ideaalne sisseelamisprogramm annab uuele töötajale vajalikud kontaktandmed ning on välja toodud, et osakonda võiks teavitada uue töötaja saabumisest selleks, et luua positiivne ning tervitatav keskkond (D'Aurizio, 2007). Rutaihua (2013) sõnul on tõhus sisseelamiskoolitus see, mis annab töötajatele võimaluse omandada kõik tööülesannete täitmisel rakendatavad võtted ja seda kõike tehakse igast osakonnast valitud juhendajatega spetsiaalselt korraldatud tööpäevadel. Töö järgmises peatükis tutvustatakse ettevõtet Hotell Palace, kirjeldatakse uuringute eesmärke, meetodit ja korraldust kui ka esitletakse uuringute tulemusi.

2. SISSEELAMISPROGRAMMI ARENDAMINE HOTELL PALACE NÄITEL

2.1. Uuringu eesmärk, meetod ja korraldus

Hotell Palace avati 1937. aastal ning on Eestit ja Eesti kultuuri esindav hotell. Hotellis on 79 tuba, konverentsisaal Mühlberg, restoran Konrad ning spaa ja lõõgastusala. Tubade kategooriad on: Comfort, Standard, Standard tuba vaatega, Superior, Superior tuba vaatega, Juunior sviit ning Presidendi sviit. Hotell asub Tallinnas, Vabaduse väljaku vastas ning on siiani üks vanemaid hotelle Eestis. Hotell kuulub Eesti Hotellide ja Restoranide Liitu (EHRL), mis on suurim külalislahkuse valdkonnas tegutsev erialane ettevõtjate liit (Eesti Hotellide ja Restoranide Liit, s. a). Hotell Palace liitus 2021. aasta aprillis esimesena Skandinaavia ja Baltikumi hotellidest *Radisson Individuals* kontseptsiooniga, mille kaudu on kasutusel ettevõttes mentaliteet „Yes, I Can!“ (Hotell Palace, s. a)

Palace hotellis töötab 38 inimest ning töötajad jagunevad osakondade kaupa:

- Vastuvõtt ehk *Front Office* – 8,
- Majapidamine ehk *Housekeeping* – 13,
- Toitlustus ehk *Food&Beverage* – 9,
- Köök ehk *Kitchen* – 6,
- Hooldus ja remont ehk *Maintenance* – 2,

Uue töötajaga tegeleb vastava osakonna otsene juht, kes viib läbi tööintervjuu kui ka tutvustab üldise töökorralduse (tööülesanded, palk jms). Uutel töötajatele saabumisel ettevõttesse antakse Palace hotelli käsiraamat, kus on lühidalt ja kokkuvõtlikult kirjas hotelli ajaloost, visioonist, missioonist kui ka hommikusöögiajad ja restorani, baari ja spaa lahtiolekuajad. Osakonnast lähtuvalt tööprotsessidest ja ülesannetest antud käsiraamat ülevaadet ei anna, tegemist on pigem hotelli ennast tutvustava raamatuga.

Raamatus on illustreerivad pildid hotelli tubadest, spaast, konverentsiruumist ja restoranist.

Käesolevas töös viib töö autor läbi kaks uuringut, mis üksteist täiendavad. Esimene uuring keskendub Hotell Palace töötajate tagasisidele, mille eesmärgiks on vastata töö uurimisküsimusele, milleks on: „Millised on uute töötajate sisseelamist mõjutavad tegurid?“ Uuringus olevad väited, kas kinnitavad varasemate uuringute käigus saadud tulemusi või tuleb ilmsiks muid tegureid, mida pandeemia olukorras muutunud töökeskkond on kaasa toonud. Teine läbiviidav uuring keskendub sisseelamisprogrammi planeerimisele ning selleks intervjueritakse eksperte, tuues välja nende arvamused ning kogemus. Teise uuringu eesmärgiks on välja selgitada, kuidas planeerida efektiivset sisseelamisprogrammi. Mõlemad uuringud on võrdse tähtsusega, kuna töö autor soovib analüüsida, milliseid tegevusi on vaja teha ning mis on Hotell Palace töötajate jaoks oluline.

Töö autor kasutas lõputöös uurimismeetoditena nii küsitlust Hotell Palace töötajatele (vt lisa 1) kui ka intervjuusid ekspertidega (vt lisa 2) ning seejärel analüüsis saadud vastuseid. Küsitluse koostas töö autor *Google Forms* keskkonnas. Autor otsustas selle kasuks, sest siis on töötajatel võimalik enda seadmega küsitlus ükskõik millal avada ja ära täita olles samal ajal ka anonüümsed. Samuti lihtsustas see küsitluse jagamist, kuna on võimalik jagada küsimustik töötajate personaalsete või töö e-postidele. Küsimustik (vt lisa 1) koosneb väidetest, mida vastaja sai järgi hinnata skaalal 1 – 4, kus:

- 4 – on väga oluline,
- 3 – on oluline,
- 2 – ei ole oluline,
- 1 – ei ole üldse oluline.

Selline skaala hoiab ära olukorra, kus vastaja saab jääda neutraalseks. Küsitluses pole eraldi välja toodud osakonna defineerimise valikut, sest ettevõttes erinevates osakondades töötavate inimeste arv väike, mistõttu oleks võimalik vastaja profiili vastustega kokku viia. Kui ka asjaolu, et küsimustikus olevad väited pole seotud konkreetset mitte ühegi osakonna töö spetsiifikaga, mistõttu töö autor ei pidanud vajalikuks osakondade kaupa jagunemist vastustes.

Töö raames viidi läbi ka teine uuring, kvalitatiivse lähenemisega. Hirsjärvi *et al* (2010) on öelnud, et eelistatakse inimest kui teadmiste kogumise instrumenti. Seetõttu on kõige parem informatsiooni intervjuerimise kaudu saada – intervjueritav saab rääkida enda arvamusest ja teemast rohkem ning selguda võib rohkem, kui intervjuerida on suutnud prognoosida. Intervjuerimine on paindlik ning on võimalik vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida andmekogumist (Hirsjärvi *et al*, 2010). Intervjuu on poolstruktureeritud ehk teemaintervjuu (vt lisa 2). Teemaintervjuus on alateemad teada, ent küsimused pole eelnevalt täpselt sõnastatud ega järjestatud ning küsimused võivad olla eelnevalt formuleeritud, kuid uurija otsustab, mida on otstarbekas küsida ja millal (Robson, 2002). Eeldatav on, et intervjuude käigus tekib muid täpsustavaid küsimusi, mis aitab autoril oma intervjuu kulgu suunata endale sobivas suunas.

Mõlemad uuringud tuginevad sarnastele teemavaldkondadele ning küsimustiku ettevalmistamiseks kasutatud väited ja intervjuu küsimused koostati tuginedes erinevate autorite käsitlustele (vt tabel 2). Tabel annab ülevaate, millised küsitluse kui ka intervjuu küsimused on koostatud tuginedes millistele autorite erinevate käsitlustele. Tabeli abil on töö autoril võimalik struktureeritult esitada teemavaldkondade kaupa ettevõttele ettepanekuid sisseelamisprogrammi koostamiseks.

Tabel 2. Küsimustiku väidete ja intervjuude küsimuste moodustamisel kasutatud teoreetilised käsitlused

Teemavaldkond	Küsimustiku küsimus	Intervjuu küsimus	Teoreetilise käsitluse autor(id)
Suhtlus, tagasiside, otsese juhi käitumine	1, 2, 5, 6, 9	8	Krasman, 2015., Desmet ja Fokkinga, 2020, Coleman, 2013
Organisatsiooni, töötajate, tööülesannete ja standardite tutvustamine	3, 4, 7, 8	7	Assare-Bediako, 2008, Krasman, 2015., Rozner, 2013., Stewarti ja Browni, 2019, Desmet ja Fokkinga, 2020
Töötaja roll ja kaasamine töökohal	10	9	Pike, 2014, Thiagarajan <i>et al</i> , 2021
Sisseelamisprogrammi planeerimine ja rakendamine	11	1, 8	Mchete & Shayo, 2020

Sisseelamisprogrammi olemus, eesmärk, mõju ja kasu	1, 2, 5, 6, 9	2, 3, 4, 5, 6, 7	Noe <i>et al</i> , 2017., Rozner, 2013., Armstrong, 2017., Lin ja Hsu, 2017., Stewart ja Brown, 2019., Assare-Bediako, 2008., Nandi, 2015, Pike, 2014, Snelli, 2006., Hendricks & Louw-Potgieter, 2012, Alsughayir, 2016., Hewitt, 2002
--	---------------	------------------	---

Andmete analüüsiks, kuna tegemist on poolstruktureeritud intervjuudega, kasutab autor sisuanalüüsi. Suunatud sisuanalüüsi kasutatakse juhul kui uuritava nähtuse kohta on olemas teooriaid ja olemasolevad käsitlused vajavad edasiarendamist. Suunatud sisuanalüüsi eesmärk on kinnitada või edasi arendada mingit teoreetilist raamistikku või teooriat. See on tavapärasest sisuanalüüsist struktureeritum protsess. Suunatud sisuanalüüsi tulemused võivad pakkuda teooriat toetavaid või mittetoetavaid tõendeid. (Laherand, 2008) Autor transkribeerib intervjuud ning seejärel koostab küsimustiku väidetele saadud vastuste visualiseerimiseks joonise (vt joonis 2), toob esile küsimustiku avatud vastustest saadud peamised märksõnad (vt joonis 3) kui ka visualiseerib intervjuude vastused (vt joonis 4). Andmete visualiseerimine erinevate jooniste abil aitab lugejal saada ülevaate läbiviidud uuringute tulemustest.

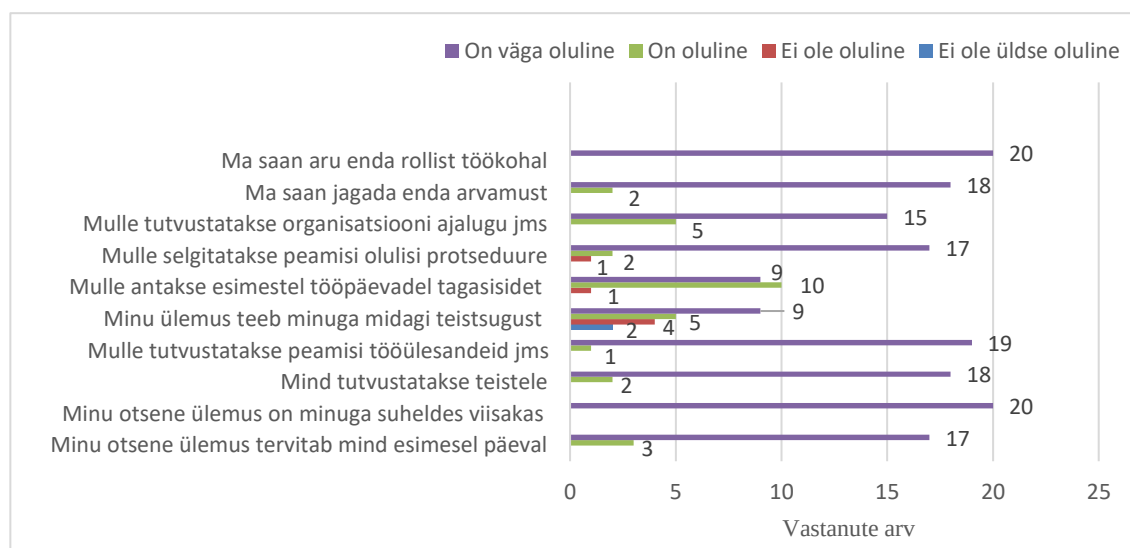
Küsitlus viidi läbi ühe nädala jooksul, 07-14.04.2022 ning intervjuueriti eksperte paari nädala jooksul, 18.03-11.04.2022. Palace hotellis töötab 38 inimest, kellest 20 vastas küsimustikule. Intervjuueriti viite eksperti. Intervjuud viis autor läbi märtsikuu ning aprilli jooksul. Töö autor viis läbi viis intervjuud erinevate ekspertidega kuna sisseelamisprogramm ei sõltu valdkonnast, vaid ettevõtete vajadusest ning häid mõtteid ja praktikaid võib saada igalt poolt. Intervjuud viidi läbi kahe teenindusettevõttega, ühe turismiettevõttega ning ühe haridusasutusega. Autor valis just need ettevõtted (vt lisa 3) kuna nendes ettevõtetes on välja töötatud sisseelamisprogrammid. Intervjuusid ei saanud autor läbi viia ainult teiste hotellide ekspertidega, kuna sel juhul oleks esile tulnud erinevad konkurentsist põhjustatud kitsaskohad ning antud vastused võinuks mõjutada negatiivselt soovitude ja ettepanekute tegemist. Uuringutulemustele tuginedes koostas

töö autor andmete visualiseerimiseks joonise (vt joonis 4). Töö järgnev peatükk keskendub uuringutulemuste esitamisele ning analüüsimisele.

2.2. Uuringutulemuste analüüs

Töö autor kasutas uurimismeetoditena küsitlust ning intervjuerimist. Küsitluse koostas autor *Google Forms* keskkonnas ning intervjuud viidi läbi nii suuliselt kui ka kirjalikult ehk mõned vastajad olid nõus intervjuud läbi viima vestluse vormis, kuid mõned eelistasid vastata küsimustele kirjalikult. Eelnevalt viidi läbi pilootuuring viie inimesega ning tehti vajalikud muudatused. Seejärel saatis autor küsimustiku Hotell Palace töötajate e-postidele. Küsimustikule vastati ühe nädala jooksul. Antud peatükis kõik koostatud joonised on autori poolt koostatud tuginedes uuringuandmetele.

Küsitluses tõi töö autor, tuginedes teooriale, välja üheksa väidet, mida vastaja pidi hindama 4 – palli skaalal, kus iga 4 – on väga oluline, 3 – on oluline, 2 – ei ole oluline ning 1 – ei ole üldse oluline (vt joonis 2). Küsitluses olid ka kaks avatud vastusega küsimust, mis keskendusid töötajate arvamusele sisseelamisprogrammist (vt joonis 3).



Joonis 2. Hotell Palace töötajate hinnangud sisseelamist mõjutavatele teguritele

Küsitluse vastustest tulenevalt saab väita, et töötajate jaoks on enamik teemasid olulised ning peaksid olema kajastatud sisseelamisprogrammis. Iga osakonna otsese ülemuse käitumine uue töötaja saabumisel ettevõttesse on olulisel kohal. Vastanutest kõik töötajad teavad oma rolli töökohal. Töötajad peavad oluliseks tagasisidestamist, viisakat

suhtlemist, töökohustuste, ülesannete ja protseduuride tutvustamist. Tuleb täheldada, et töötajate jaoks uude töökohta saabumisel on oluline ka sotsialiseerumine ning tutvustamine teistele töötajatele. Töötajate jaoks pigem pole oluline, et nende otsene ülemus teeks nendega midagi teistsugust (nt koos lõunatamine). Uuringutulemustest ei tulnud esile teemat, mis oleks olnud mitmete vastajate jaoks mitteoluline, mistõttu saab autor väita, et küsimustikus välja toodud teemad on olulised ning neid tasub meeles pidada uue töötaja sisseelamisprogrammi koostamisel.

Küsimustikus oli kaks avatud vastusega küsimust, kus küsiti töötajate arvamust sisseelamisprogrammist ning paluti välja tuua olulised märksõnad, mis on töötajate jaoks olulised, kui nad uude töökohta saavad (vt joonis 3).



Joonis 3. Hotell Palace töötajate jaoks olulised märksõnad uude töökohta saabumisel

Küsidest töötajatelt, mis on nende arvates sisseelamisprogramm ning millised teemad seal peaks olema oli vastajatel päris selge visioon ning leidsid vastuseid, mis omavahel sarnanesid. Sisseelamisprogrammis tuuakse esile kõige olulisem informatsioon. Toodi välja, et programmis peavad sisalduma kindlasti töötaja töökorralduse kirjeldus, teenindust puudutavad standardid, ülevaade organisatsiooni ajaloost, visioonist ja missioonist aga ka töökultuurist ning kogenumate töötajate poolne mentorlus ja erinevad koolitused. Paljud vastajad pidasid oluliseks, kui programmi raames määratakse uuele töötajale samast osakonnast mentor, kellelt saaks igapäevaselt tekkivatele küsimustele vastuseid. Tulemustest tuli esile, et programmis olevaid teemasid võiks ka mõne aja

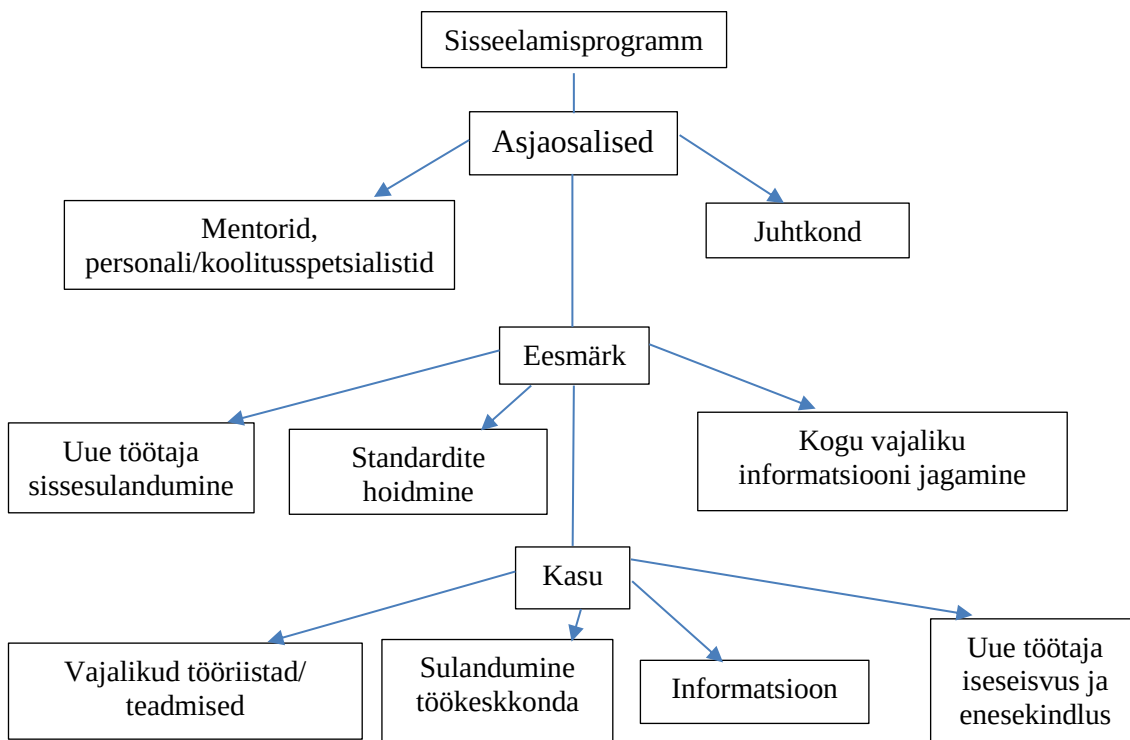
jooksul korrata, näiteks sisseelamisprotsessi alguses ja lõpus. Leiti, et vestluse pidamine sisseelamisprotsessi lõpus, et näha palju on uuele töötajale meelde jäänud, on oluline ning hädavajalik.

„Sisseelamisprogramm on sissejuhatuse teenindussfääri. Seal peavad olla põhireeglid klientidega töötamiseks, välimuse töö, töötaja käitumine, hotelli või restorani põhireeglid (V1). „Sisseelamisprogrammi võiks kuuluda keegi, kes jääb sinu kõrvale veel paariks kuuks. Tegelikult oleks ikkagi hea, kui see oleks keegi inimene sinu osakonnast, kellega saaksid ka oma igapäevases töös tekkivatele küsimustele vastused“ (V2). „Arvan, et on vaja inimest, kes saab aidata kogu tööaeg. On vaja õpetada kuidas päriselt täita tööülesandeid“ (V3).

Esiteks on uue töötaja jaoks oluline tema roll töökohal ehk millised tööülesanded, kohustused ja õigused kui ka millised soodustused on temal kui töötajal. Teiseks on uue töötaja jaoks oluline tagasiside saamine. Kolmanda mõjutegurina saab välja tuua otsese juhi suhtlusstiili – juht peab olema viisakas ning avatud selleks, et töötaja tunneks end hästi. Neljas mõjutegur on sotsialiseerumine ning suhted kolleegidega. Sõbralik ja abivalmis meeskond on väga oluline uue töötaja jaoks. Uus töötaja soovib tunda, et ta on oodatud. Sisseelamist mõjutab saadav informatsioon organisatsiooni, tööülesannete, standardite ning erinevate protseduuride kohta. Mentor kui tugisüsteem on uuele töötajale peamiseks mõjuteguriks, kus uuringu vastustest selgus, et see on nende jaoks kõige olulisem uude töökohta saabudes. Lisaks eelmainitule mõjutab uue töötaja sisseelamist ka sisseelamiseks antud ajaline piirang ehk kui kiiresti proovib ettevõtte kogu informatsiooni uuele töötajale anda.

Intervjuude eesmärk oli välja selgitada, kuidas planeerida efektiivset sisseelamisprogrammi. Sisseelamisprogrammi planeerisid endale ettevõtted selleks, et uue töötaja saabumisel oleks neil efektiivne töövahend, mille abil on võimalik uued töötajad välja koolitada. Intervjuupeerides selgus, et ettevõtted ise ei näe seda kui sisseelamisprogrammi, vaid kirjeldavad seda kui mentorlusprogrammi. Programmi koostamisel on asjaosalisteks juhtkond, personali- ja koolitusspetsialistid ning ka töötajad ise, näiteks vahetusevanemad jms (vt joonis 4). Programmi eesmärgiks on tagada, et uus töötaja sulanduks kiiresti töökeskkonda ning saaks võimalikult kiiresti selgeks oma tööülesanded ning erinevad protseduurid nii, et töö kvaliteet kui ettevõtte poolt määratud

standardid jääks püsivalt kõrgeks. „Peamine eesmärk on, et uus inimene tunneks end väga komfortselt ja saaks meie pereliikmeks. Ja siis loomulikult, et meie külalised ei tunneks vahet kui tuleb uus inimene teda teenindama või tellib oma lemmikut toitu, mida valmistab uus kokk“ (E3).



Joonis 4. Sisseelamisprogrammi asjaosalised, eesmärk ning kasu ettevõttele

Eksperdid kirjeldasid oma mentorprogramme erinevalt, kuid ühine joon oli see, et kõikide programmid on ettevõttepõhised ehk ettevõtte ei ole koosta programme mingi kindlaks määratud struktuuri abil, vaid iga ettevõtte on ise loonud programmi enda nägemuse järgi, lähtudes organisatsiooni eripärast. Ettevõtte parendavad või muudavad oma programme vastavalt vajadusele. Ettevõtte on planeerinud oma mentorlusprogramme vastavalt uue töötaja katseaja kestvusest. Katseaja jooksul on oluline ekspertide hinnangul anda uuele töötajale kogu vajalik informatsioon. Uutele töötajatele tutvustatakse organisatsiooni ajalugu, struktuuri, erisoodustusi, reegleid ja eeskirju esimestel tööpäevadel kui ka tööintervjuu ajal. „Sisseelamisprogramm algab juba heast töövestlusest. Töövestluse ajal on hästi tähtis ära mainida töö sisu ja hästi konkreetselt“ (E4).

Kui uus töötaja saabub ettevõttesse, siis igal vastanud ettevõttele on kindel visioon, kes uue töötajaga tegelema peab. Kõik ettevõtted määravad uuele töötajale mentori, kes kogu sisseelamisperioodi tegeleb uue töötaja koolitamisega – tutvustab ettevõtet, tööülesandeid jms. Eksperdid leidsid, et kindel mentor selleks määratud ajaks annab töötajale hea tugisüsteemi ning uus töötaja leiab endale koheselt kellegi, kes teda aidata saab erinevates olukordades ja küsimuste tekkimisel. „See inimene, kes võtab proovipäeval vastu uue inimese, on ette määratud ja temast arvatavasti saab ka tulevikus tema, siis uue inimese mentor. Kuna tal on selle esimese proovipäeva *connection* olemas, siis me eeldame, et tegelikult uus inimene tunneb ennast juba mugavalt, ta näeb nagu tuttavat nägu“ (E4).

Ettevõtted kasutavad erinevaid vahendeid, kuidas mentor saab olla kursis, mida uus töötaja on tema äraolekul õppinud. Peamiselt tehakse suulisi või kirjalikke töötajate omavahelisi kokkuleppeid ja infovahetust kui ka kasutatakse näiteks tabeleid. „Tabel selleks, et kui määratud mentor pole tööl uue inimese mingil päeval, siis saab kirja panna, mitmes päev uuel inimesel on ja mida ta õppis. Mentor annab edasi info kolleegile, kes siis peab tagama, et see asi, mis pidi olema sel päeval läbitud on ikka läbitud ka“ (E4). Ettevõtted tagavad selle, et ka mentorid ise, mingi kindla aja möödudes, läbiksid koos koolitusi, mis tagavad selle, et kõik mentorid saavad üheselt aru ettevõtte väärtustest, standarditest, töökorraldusest ja praktilistest osadest tööl.

Uus töötaja saab ettevõttesse saabudes tutvuda erinevate dokumentide ning töökorraldust ja teenuseid puudutavate manuaalidega. Lisaks erinevate dokumentide tutvustamisele on ettevõtete jaoks ka olulisel kohal uue töötaja tutvustamine teistele ehk oma tulevastele kolleegidele. Töötajaid kaasatakse ettevõtetesse erinevatel viisidel. Ettevõtete jaoks on väga oluline kaasata oma töötajaid ning seda tehakse läbi tagasisidestamine, arenguveestluste ning koolituste. „Oleme kaasanud töötajaid nii sisseelamisprogrammi tagasisidestamisel kui ka pakkunud neile võimalusi olla ise koolitaja või mentori rollis. Nemad saavad ka meile anda infot selle kohta, mis on neile oluline ja jagada parimaid praktikaid teistest organisatsioonidest“ (E1). „Suvel üritame paariks päevaks kuskile loodusesse sõita, kus kõik saavad oma pered kaasa võtta ja puhata natuke. Sellel ajal me paneme oma kohviku kinni, et saaks kõik osaleda“ (E3).

Lisaks erinevatele manuaalide ja käsiraamatutele on võimalik uutel töötajatel läbida erinevaid koolitusi, mis keskenduvad ettevõtte erinevatele protseduuridele. Olgu selleks

näiteks tervishoid ning ohutus töökohal. Kõik ettevõtted panustavad sellele, et töötajad oleksid teadlikud võimalikest situatsioonidest ning oskaksid vajadusel õigeaegselt reageerida ning tegutseda. „Ohutusega seonduvalt toimuvad kindlate intervallide järel nii evakuatsiooniõppused kui ka esmaabikoolitused. Samuti on korraldatud töötajate tervisekontroll ning võimaldatud soovitud vaksineerimised. Ülevaade toimuva õppuse, koolituse või kontrolli kohta esitatakse töötajale vahetult enne toimumist või seonduva küsimuse korral igal ajal“ (E5).

Eksperdid leiavad, et mentorlusprogramm on avaldanud nii positiivset kui ka negatiivset mõju ning on kasulikuks osutunud ettevõtete jaoks ka negatiivse mõju korral. Seda öeldi juhul, kui negatiivne mõju tõi esile programmi puudujääke/kitsaskohti, millest oli võimalik teha omad järeldused ja parendused. Mentorprogramm on aidanud ettevõtetel struktureerida, mida ja millal uus töötaja läbima/teadma peab. See lihtsustab juhtide ning mentorite tööhulka väga suures mahu, kuna iga uue töötaja jaoks ei ole vajalik mõelda, mida ja millal vaja selgitada ning milliseid koolitusi läbima peaks. Programm on tõhus aja- ja ressursikulu kokkuhoidja ettevõtetele. Programmi mõju avaldub ka peale töötaja lahkumist ettevõttest. Näiteks leidsid eksperdid, et kui töötaja on tulnud tagasi nende ettevõttesse on ta palju enesekindlam nii endas kui ka oma oskustes. Negatiivse mõjuna toodi välja ka asjaolu, et selline programm võib olla uue töötaja jaoks liiga intensiivne. „Paljudes kohtades ei ole sellist programmi, siis see uus inimene tunneb, et temal on ka teatud väga suur vastutus õppida väga kiiresti väga palju asju. Kuid kui oled loonud sellise struktuuri, siis tuleb olla hästi empaatiline“ (E4)

Sisseelamisprogramm annab uutele töötajatele vajalikud teadmised ja oskused, kuidas oma töökohal hakkama saada. Mentorlusprogramm aitab uuel töötajal kiiremini sulanduda töökeskkonda ning tänu mentori olemasolule tekib uuel töötajal koheselt keegi, kelle poole pöörduda. „Hea sisseelamisprogramm kiirendab seda, millal töötaja saab teha tööd iseseisvalt ja mis ajahetkel tema hakkab kolleege usaldama ja vastupidi“ (E1) Sisseelamisprogramm on kasulikum arvatavasti suuremates ettevõtetes, kus tööjõuvoog on suurem, kuid iga inimese jaoks on oluline tunda end olulisena. Ühine visioon, mentorlus kui ka töötajate tagasiside on kõige olulisemad märksõnad uue sisseelamisprogrammi koostamisel. Töö järgmises peatükis esitab töö autor järeldused ning Palace hotellile ettepanekud edasiseks tegevuseks.

2.3. Järeldused ning ettepanekute esitamine

Uuringutulemuste ja teooria põhjal esitab töö autor järeldused ning ettepanekud Palace hotellile (vt tabel 3). Ettepanekud abistavad ettevõtet edasistes tegevustes ning esitatud ettepanekud on ette nähtud ettevõttele juhul kui organisatsiooniga liitub uus inimene. Kuigi ettepanekud on mõeldud uue inimese saabumise puhul ettevõttesse, leiab töö autor, et antud soovitusi ja ettepanekuid saab rakendada ka ettevõttes juba töötavatele isikutele.

Tabel 3. Ülevaade esitatud järeldustest ja ettepanekutest

Järeldus	Ettepanek
Otsesed juhid mõjutavad uue töötaja sisseelamisprotsessi.	Osakondade otsesed juhid peaksid läbima koolituse, mis keskenduks heade sisseelamistavade rakendamisele töökeskkonnas.
Rahalised stiimulid ja ajaline pühendumine töötajatesse mõjutab uue töötaja sisseelamist.	Ettevõtte peab võimaldama töötajatele iga aasta vähemalt ühe ühisürituse.
Erinevad töötajate kaasamise võimalused peavad olema kajastatud sisseelamisprogrammis.	Kord kuus võiks töötaja otsene juht viia läbi 10-minutilise vestluse, kus töötaja saab esitada kõik oma tähelepanekud/ettepanekud, mis ühe kuu jooksul tekkinud on.
Ettevõtted tagasisidestavad uut töötajat ning viivad läbi erinevaid vestlusi protsessi kaardistamiseks.	Uue töötaja tööintervjuul peab olema ka lisaks tööintervjuu läbiviijale ka mingi osa juhtkonnast, näiteks tulevane otsene ülemus.
Ettevõtted kasutavad mentorlusprogrammi ning hotell Palace töötajad leiavad, et mentor on vajalik uuele töötajale.	Võtta kasutusele mentorlus
Mentoritel on omavahel erinevad töövahendid kasutusel, selleks et uus töötaja saaks mentori puudumisel siiski olulise info kätte.	Võtta mentoritel kasutusele digitaalsel kujul tabel protsessi kaardistamiseks.

Uuringutulemustes selgus, et otsesed juhid mõjutavad uue töötaja sisseelamisprotsessi. Töö autor leiab, et osakondade otsesed juhid peaksid läbima koolituse, mis keskenduks heade sisseelamistavade rakendamisele töökeskkonnas. Coleman (2013) on välja toonud, et heade sisseelamistavade rakendamine juhtide poolt aitab kaasa uue töötaja sisseelamise kiirendamisele, annab töötajale hea ülevaate organisatsioonis toimuvast, suurendab töötajate motiveeritust, mis omakorda vähendab personali voolavust, hilineemisi,

puudumisi, halbu töötulemusi ning aitab kujundada juhtimisstiili, kus rõhk on juhtimisel, avatusel ja aususel.

Uuringutulemustest selgus, et rahalised stiimulid ja ajaline pühendumine töötajatesse mõjutab uue töötaja sisseelamist. Töö autor arvab, et ettevõtte peab võimaldama töötajatele iga aasta vähemalt ühe ühisürituse. Mchete ja Shayo (2020) on välja toonud, et töötajad, kes on omandanud vajalikud teadmised, on organisatsiooni jaoks väärtuslik vara, mistõttu neisse investeerimine on vältimatu.

Uuringutulemustest tuli esile, et erinevad töötajate kaasamise võimalused peavad olema kajastatud sisseelamisprogrammis. Töö autor esitab ettepanekuna, et kord kuus võiks töötaja otsene juht viia läbi 10-minutilise vestluse, kus töötaja saab esitada kõik oma tähelepanekud/ettepanekud, mis ühe kuu jooksul tekkinud on. Thiagarajan jt (2021) järeldasid, et töötajate kaasamine on peamiselt juhtide ja kaastöötajate ülesanne.

Uuringutulemustest tuli välja, et ettevõtted tagasisidestavad uut töötajat ning viivad läbi erinevaid vestlusi protsessi kaardistamiseks. Töö autor leiab, et uue töötaja tööintervjuul peab olema ka lisaks tööintervjuu läbiviijale ka mingi osa juhtkonnast, näiteks tulevane otsene ülemus. Krasman (2015) leiab, et uuel töötajal peab olema juba esimesel päeval võimalus kohtuda ja vestelda juhtidega.

Uuringutulemustes selgus, et ettevõtted kasutavad mentorlusprogrammi ning hotell Palace töötajad leiavad, et mentor on vajalik uuele töötajale. Töö autor esitaks ettepanekuna võtta kasutusele mentorlus. See tähendab, et uuele töötajale määratakse mentor, kes teda igapäevaselt aitaks ning välja koolitaks. Desmet ja Fokkinga (2020) tõid välja, Maslow vajaduste püramiidi näitel, et inimene vajab, et teda märgataks, tunnustataks ning, et inimese jaoks on oluline pädevus, usaldus, saavutused ja oskused. Mentor kui inimene, kellega uus inimene igapäevaselt töötab, võimaldab uuel inimesel tunda, et temaga tegeletakse, teda märgatakse ning ta saab uusi oskusi õppida kindla tugisüsteemi olemasoluga. D'Aurizio (2007) on välja toonud, et sisseelamisprogrammis on soovitatav võtta kasutusele kompetentne mentor, kelle ülesandeks on uue töötaja kurssi viimine töö peamistest väljakutsetest, ootustest, töökoha ajaloost ning töörolliga kaasnevatest ülesannetest.

Uuringutulemustest saadi teada, et mentoritel on omavahel erinevad töövahendid kasutusel, selleks et uus töötaja saaks mentori puudumisel siiski olulise info kätte. Töö autor esitaks ettepanekuna võtta mentoritel kasutusele digitaalsel kujul tabel protsessi kaardistamiseks. Krasman (2015) on oma uuringus välja toonud, et on efektiivne koondada kogu peamine info ühte, eelistatavalt digitaalsesse kohta.

Lisaks eelmainitud ettepanekutele koostas töö autor soovitusliku tegevuskava (vt lisa 4) ettevõttele edasiseks tegevuseks, kus on välja toodud etapid. Tegevuskava on loodud mõeldes antud uurimistöö tulemustest ehk lõputöö kui sisend selleks, et planeerida toimiv sisseelamisprogramm uute töötajate jaoks.

Tegevuskava on jaotatud viite etappi. Tegevuskava esimene etapp on seotud otseselt antud tööga, kus antud töös kirjeldatud ettevõtte juhtkond tutvub uuringutulemustega, kus nad saavad teada enda töötajate vajadusi ning mis neid mõjutas ettevõttesse saabumisel, mis on abiks enda programmi koostamisel. Samuti näevad juhid teiste ettevõtete hinnangut programmile ning kuidas nad selle koostasid, mis on tehtud, mis on oluline ning mida veel oleks vaja teha. Töötajate kaasamine ettevõttesse arendavatesse tegevustesse on kauakestev. Autori arvates parim viis töötajate kaasamiseks on arenguveestlused otseste juhtidega, mis võimaldab töötajatel individuaalselt jagada enda tagasisidet erinevatel teemadel. Krasman (2015) arvates peab otsene juht olema valmis andma tagasisidet, aga ta peab olema valmis ka tagasisidet vastu võtma. Samuti on oluline küsida ka töötajate arvamust programmi kuuluvate koolituste osas, näiteks koolituskava panemine töötajate ruumi. Desmet ja Fokkinga (2020) toovad välja läbi Maslow vajaduste püramiidi, et inimese sotsiaalsete vajaduste alla kuulub kuuluvustunne ning osalemine kogukonnas. Eeltöö tehtud, leiab autor, et ettevõtte peaks koostama 90-päevase plaani, kus on välja toodud ajakava alusel erinevad tegevused kolme kuu jooksul. Krasman (2015) leiab, et järgneva 90 päeva ehk kolme kuu plaan peab olema detailselt läbi mõeldud ning kirja pandud, vältimaks olulise informatsiooni või koolituse saamata jäämist. Programm läbimõeldud saab ettevõtte kogu info koondada ühte füüsilisse dokumenti, soovitatavalt digitaliseeritud kujul. Krasman (2015) on oma uuringus välja toonud, et üleminekuprotsessiks on efektiivne koondada kogu peamine info ühte, eelistatavalt digitaalsesse, kohta, võttes arvesse hetkeolukorda, kus turismisektoris on kiiresti arenev digilahenduste suunas. Töö autor leiab, et antud programmi tuleks töös

kirjeldatud ettevõttel koostada. Pike (2014) arvates aitab programm uutel töötajatel mõista enda konkreetset rolli tööl. Teades, mida oodata ja mida neilt oodatakse, tunnevad töötajad end töökeskkonnas mugavamalt ning on lühema aja jooksul ka efektiivsemad ja tootlikumad oma töös. Autori poolt esitatud ettepanekud on soovituslikud ettepanekud ettevõtte edasiseks tegevuseks.

KOKKUVÕTE

Konkurentsitingimustes on oluline omada kvalifitseeritud töötajaid, kes abiks organisatsioonidele oma eesmärkide saavutamisel. Selleks, et konkureerida ja sammu pidada tänapäeva reisijate kõrgete ootustega, peavad hotellid oma töötajaid koolitama ja tagama väga hea väljaõppe. Seetõttu on oluline, et hotellid võimaldaksid oma uutele töötajatele sujuvat sisseelamist töökeskkonda, hoides samal ajal oma teenindusstandardit. Eelnevalt on täheldatud tendentsi, et enamik organisatsioone rahuldab oma sisseelamiskoolituse vajadusi kaootiliste ja juhuslike meetodite abil, mis ei ole hästi organiseeritud, tekitades uutes töötajates segadust, mis omakorda toob kaasa tohutut tööjõu voolavust, töölt puudumisi, läbipõlemist ja töötajate moraalikaotust. Lõputöö eesmärgiks oli esitada tuginedes teooriale ning saadud uuringutulemustele ettepanekuid ettevõttele Hotell Palace sisseelamisprogrammi koostamiseks. Eesmärgist tulenevalt seati uurimisküsimus, millised on uute töötajate sisseelamist mõjutavad tegurid.

Töös anti ülevaade sisseelamisprogrammi olemusest, programmi arendamise võimalustest ettevõttes ning uute töötajate sisseelamist mõjutavatest teguritest. Lisaks viidi läbi küsitlus Hotell Palace töötajate seas ning kvalitatiivse lähenemisega intervjuud ekspertidega. Sooviti teada töötajaid mõjutavad tegureid uude ettevõttesse saabudes ning kuidas efektiivselt planeerida sisseelamisprogrammi. Selgus, et Hotell Palace töötajate jaoks on oluline otsese ülemuse käitumine, tagasisidestamine, viisakas suhtlus, töökohustuste, ülesannete ja protseduuride tutvustamine. Lisaks peeti oluliseks sotsialiseerumist ning teistele töötajatele tutvustamist. Töötajad ei pidanud oluliseks, et nende ülemus teeks nendega midagi teistsugust (nt koos lõunatamine). Selgus, et kõige efektiivsem viis sisseelamisprogrammi planeerida on luua programmi enda nägemuse järgi, lähtudes organisatsiooni eripärast.

Küsidest töötajatelt, mis on nende arvates sisseelamisprogramm ning millised teemad seal peaks olema oli vastajatel päris selge visioon ning leidsid vastuseid, mis omavahel

sarnanesid. Sisseelamisprogrammis kõige olulisem on informatsioon. Toodi välja, et programmis peavad sisalduma kindlasti töötaja töökorralduse kirjeldus, teenindust puudutavad standardid, ülevaade organisatsiooni ajaloost, visioonist ja missioonist aga ka töökultuurist ning kogenumate töötajate poolne mentorlus ja erinevad koolitused. Paljud vastajad pidasid oluliseks, kui programmi raames määratakse uuele töötajale samast osakonnast mentor, kellelt saaks igapäevaselt tekkivatele küsimustele vastuseid. Tulemustest tuli esile, et programmis olevaid teemasid võiks ka mõne aja jooksul korrata, näiteks sisseelamisprotsessi alguses ja lõpus. Leiti, et vestluse pidamine sisseelamisprotsessi lõpus, et näha palju on uuele töötajale meelde jäänud, on oluline ning hädavajalik.

Sisseelamisprogrammi planeerisid endale ettevõtted selleks, et uue töötaja saabumisel oleks neil efektiivne töövahend, mille abil on võimalik uued töötajad välja koolitada. Intervjueerides selgus, et ettevõtted ise ei näe seda kui sisseelamisprogrammi, vaid kirjeldavad seda kui mentorlusprogrammi. Programmi koostamisel on asjaosalisteks juhtkond, personali- ja koolitusspetsialistid ning ka töötajad ise, näiteks vahetusevanemad jms. Programmi eesmärgiks on tagada, et uus töötaja sulanduks kiiresti töökeskkonda ning saaks võimalikult kiiresti selgeks oma tööülesanded ning erinevad protseduurid nii, et töö kvaliteet kui ettevõtte poolt määratud standardid jääks püsivalt kõrgeks. Kõige olulisemaks peeti mentorlust ehk uuele töötajale määratakse mentor, kes kogu sisseelamisperioodi tegeleb uue töötaja koolitamisega – tutvustab ettevõtet, tööülesandeid jms. Eksperdid leidsid, et kindel mentor selleks määratud ajaks annab töötajale hea tugisüsteemi ning uus töötaja leiab endale koheselt kellegi, kes teda aidata saab erinevates olukordades ja küsimuste tekkimisel.

Uuring oli väikese valimi tõttu piiratud väärtusega, kuid võimaldas täita lõputöö eesmärgi, mille tulemusena esitati Palace hotellile mitmeid suunavaid ettepanekuid. Esiteks osakondade otsesed juhid peaksid läbima koolituse, mis keskenduks heade sisseelamistavade rakendamisele töökeskkonnas. Teiseks ettevõtte peab võimaldama töötajatele iga aasta vähemalt ühe ühisürituse. Kolmanda ettepanekuna toob töö autor, et kord kuus võiks töötaja otsene juht viia läbi 10-minutilise vestluse, kus töötaja saab esitada kõik oma tähelepanekud/ettepanekud, mis ühe kuu jooksul tekkinud on. Neljandaks uue töötaja tööintervjuul peab olema ka lisaks tööintervjuu läbiviijale ka

mingi osa juhtkonnast, näiteks tulevane otsene ülemus. Viiendaks võtta kasutusele mentorlus. See tähendab, et uuele töötajale määratakse mentor, kes teda igapäevaselt aitaks ning välja koolitaks. Töö autor esitaks ettepanekuna võtta mentoritel kasutusele digitaalsel kujul tabel protsessi kaardistamiseks. Lisaks eelmainitud ettepanekutele koostas autor Palace hotellile soovitusliku tegevuskava ettevõtte edasiseks tegevuseks.

Lõputöö võiks pakkuda huvi ka teistele ettevõtetele, kellel hetkel puudub sisseelamisprogramm, kuid kes sooviks oma töötajate väljaõpet ja koolitamist paremini planeerida ning süstematiseerida. Lisaks aitavad tulemused mõista inimesi mõjutavaid tegureid uude ettevõttesse saabudes. Kuna üheks töö väljundiks on anda Palace hotellile sisend sisseelamisprogrammi koostamiseks, andis autori arvates lõputöö panuse ettevõtte laiema probleemküsimuse lahendamiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alberta, S. (2012). The Effect of Employee Orientation on Performance in the Ghana Education Service. Accra, Kwame Nkrumah University
- Alsughayir, A. (2016). The Influence of induction training on employees' performance in public sectors. *Journal of Business Research*, 12 (2), 112–125
- Armstrong, M. (2017). Reinventing Performance Management (4th Edition). Building a Culture of Continuous Improvement. New Delhi, Kogan Page.
- Assare-Bediako, K. (2008). Professional Skills in Human Resource Management (2nd Edition). Kasoa-Ghana, Asare Bediako and Associates.
- Bauer, T. (2011). Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. Kättesaadav: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-pastinitiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bush, T. (2018). Preparation and induction for school principals: Global perspectives. *Management in Education*, 32(2), 66-71.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2006). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personell Psychology*, 54(1): 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>
- Chao, G. T. (2012). Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, 1, lk 579 – 614. doi:10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0018
- Coleman, J. (september 2013). NHS Scotland agency. Allikas: NHSScotland veebisait: <https://www.shb.scot.nhs.uk/board/policies/hr-InductionforNewEmployees.pdf>
- Eesti Hotellide ja Restoranide Liit. (s. a). Kodulehekülg. Loetud aadressil: <https://ehrl.ee/>
- Flavián, C., Ibáñez-Sánchez, S. and Orús, C. (2019), "The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience". *Journal of Business Research*, Vol. 100, pp. 547–560, doi: 10.1016/j.jbusres.2018.10.050

- Halvorsrud, R., Kvale, K. and Følstad, A. (2016), “Improving service quality through customer journey analysis”. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 26 No. 6, pp. 840–867, doi: 10.1108/JSTP-05-2015-0111
- Hewitt, P. (2002). Effects of satisfactory orientation training to new employees’ performance. *Journal of Management Science*, 9(2), 12–27://www.shb.scot.nhs.uk/board/policies/hr-InductionforNewEmployees.pdf
- Palace hotell. (s. a). Palace hotelli kodulehekülg. Loetud aadressil: <https://www.palacehotel.ee>
- Crawford, K. (2008). Continuing professional development in higher education: the academic perspective. *International Journal for Academic Development*, 13 (2), 142–146
- D’Aurizio, P. (2007). Onboarding: Delivering on the promise. *Journal of Nursing Economics*, 25, 228–229.
- Desmet, P., Fokkinga, S. (2020). Beyond Maslow’s Pyramid: Introducing a Typology of Thirteen Fundamental Needs for Human-Centered Design. *Multimodal Technologies and Interaction*. 4, 38. doi:10.3390/mti4030038
- Derven, M. (2008). Management onboarding. *Journal of Training and Development*, April, 49–52.
- Hendricks, K., & Louw-Potgieter, J. (2012). A theory evaluation of an induction programme. *SA Journal of Human Resource Management*, 1-9. doi:10.4102/sajhrm.v10i3.421
- Hewitt, P. (2002). Effects of satisfactory orientation training to new employees’ performance. *Journal of Management Science*, 9(2), 12–27
- Kebenei, E.J. (2014). Effects of Training Programs on Employee Job Performance in Eldoret Water and Sanitation. Eldoret, Rift Valley, Kenya.
- Klein, H., & Heuser, A. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices (Kd. 27). USA: Emerald Group Publishing Limited.
- Klein, H.J., & Weaver, N.A. (2000). The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires. *Journal of Personnel Psychology*, 53, 47–66. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x>

- Klein, J. H., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). Specific Onboarding Practices for Socialization of New Employees. *International Journal of Selection & Assessment*, 23(3), 1k 263–283. doi:10.1111/ijsa.12113
- Knight, J. B. & Salter, C.A., (1985). Some considerations for hospitality training programs. *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, 25, 38-43. doi: 10.1177/001088048502500409
- Krasman, M. (2015). Three must have onboarding elements for new and relocated employees. *For employment relations today*. Wiley. Retrieved from https://resources.urbanbound.com/hubfs/press/pr_feature_employmentrelationstoday_krasman_mb15.pdf
- Lee, O. (2007). The hotel as an complementary educational resource. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Lin, S. R. & Hsu, C. C. (2017). A study of impact of job training and job performance of employees in catering industry. *International Journal of Organizational Innovation*, 9 (3), 123.
- Mchete, T., & Shayo, F. A. (2020). The role of induction training on preformance of new employees. *International Journal of Business Management and Economic Review*, Vol. 3(01), 285-300. doi:http://doi.org/10.35409/IJBMER.2020.3158
- Mestre, M., Stainer, A., & Stainer, L. (1997). Employee orientation - the Japanese approach. *Journal of Employee Relations*, 19, 443–456. <http://dx.doi.org/10.1108/01425459710186322>
- Mugo, W.E. & Guyo, W. (2018). Training approaches and employee performance in state corporations in Kenya: A case study of the Kenya Revenue Authority. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(2), 649 – 673
- Nandi, D. R. (2015). Effective training for employee’s performance and satisfaction. *International Journal of English Language, Literature and Humanities*, 3(4), 29–39.
- Ndebele, C. (2013). New Staff Perceptions of an Academic Staff Induction Program at South African University: Lesson for Educational Development. South Africa, University of Higher Learning.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York, NY: McGraw-Hill Education.

- Pike, K. L. (2014). "New Employee Onboarding Programs and Person-Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics" (2014). Seminar Research Paper Series. Paper 24. http://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/24
- Rozner, S. (2013). Developing and Using Key Performance Indicators: A Toolkit for Health Sector Managers. The United States of America, Abt Associates Inc.
- Regan, M. T., LaBrake, M., & Piekart-Primiano, A. (2018). Interactive eLearning: Designing the Immersive Course-Integrated Online Library Orientation. In *Planning Library Orientations* (pp. 249-259). Chandos Publishing.
- Rutaiwa, A.E.B. (2013). Employee Orientation Programs in Tanzania Public Institutions and their Effects on Employee Performance: The Case of Ministry of Labour and Employment. A Dissertation for Award of MScHRM degree at Mzumbe University, Morogoro
- Robson, C. (2002). Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers. 2nd ed. Oxford: Blackwell.
- Schneider, J.W. (2008). Building people, not just buildings. *Journal of Building and Construction, March*, 47–49.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice. *Strategic HR Review*, 5, 32–35. <http://dx.doi.org/10.1108/14754390680000925>
- Sussman, D. (2005). Getting up to speed. *Journal of Training and Development, December*, 49–51.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). Human resource management. Wiley.
- Thiagarajan, T., Muthuraman, S., Isravel, Y. A. D. (2021). Employee Engagement – Making Internal Customer Happier. *International Journal of Recent Technology and Engineering* 8(2S4):354–357. 10.35940/ijrte.B1068.0782S419
- Vargas-Hernandez, J. G. (2016). Organizational development action: induction program. *Ecoforum*, Volume 5, 109–118. Allikas: https://www.researchgate.net/publication/317056812_ORGANIZATIONAL_DEVELOPMENT_ACTION_INDUCION_PROGRAM
- Wadesango, N., & Machingambi, S. (2011). Causes and structural effects of student absenteeism: A case study of three South African Universities. *Journal of Social Science*, 26(2), 89–97.
- Wesson, M.J., & Gogus, C.I. (2005). Shaking hands with a computer: An

examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1018–1026. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1018>, PMID:16162074

Lisa 1. Küsimustik

Lugupeetud Palace hotelli töötaja

Soovime teada Teie arvamust, mis on Teie jaoks oluline uude töökohta saabumisel. Küsimustik koosneb 10 väitest ja kahest avatud vastusest, millele vastake skaalal 4 – on väga oluline, 3 – on oluline, 2 – ei ole oluline ja 1 – ei ole üldse oluline. Vastamine on anonüümne ning võtab maksimaalselt 10 minutit.

Väide	Hinnang
1. Minu otsene ülemus tervitab mind esimesel päeval	4 3 2 1
2. Minu otsene ülemus on minuga suheldes viisakas ja avatud	4 3 2 1
3. Mind tutvustatakse oma uutele kolleegidele, juhtidele ja teistele olulistele inimestele esimestel tööpäevadel	4 3 2 1
4. Mulle tutvustatakse peamisi tööülesandeid ja standardeid (nt välimus jms)	4 3 2 1
5. Minu ülemus teeb minuga midagi teistsugust (nt koos lõunatamine jms)	4 3 2 1
6. Mulle antakse esimestel tööpäevadel tagasisidet.	4 3 2 1
7. Mulle selgitatakse peamisi olulisi protseduure (tervishoid, ohutus, regulatsioonid jms)	4 3 2 1
8. Mulle tutvustatakse organisatsiooni ajalugu, struktuuri, erisoodustusi, reegleid ja eeskirju	4 3 2 1
9. Ma saan jagada enda arvamust	4 3 2 1
10. Ma saan aru enda rollist töökohal	4 3 2 1
11. Mis on Teie arvates sisseelamisprogramm? Millised tegevused ja teemad seal kindlasti peaksid olema?	
12. Lisage soovi korral veel märksõnu/tähelepanekuid, mis Teie jaoks on oluline uude töökohta minnes	

Lisa 2. Intervjuu küsimused

1. Kuidas planeeris Teie ettevõtte sisseelamisprogrammi? Kes olid planeerimisel/koostamisel asjaosalised?

2. Milline on Teie arvamus sisseelamisprogrammist? Kuidas kirjeldaksite enda sisseelamisprogrammi? Selle struktuur, vajalikud osad/teemad jms?

3. Mis on Teie arvates Teie ettevõtte sisseelamisprogrammi peamine eesmärk?

4. Milline on olnud sisseelamisprogrammi mõju? Kuidas kirjeldaksite uute töötajate koolitamist?

5. Milline on sisseelamisprogrammi kasu olnud? Kas üldse on kasu?

6. Millal ja kuidas tutvustatakse uutele töötajatele juhte ja kolleege? Kuidas ja mil viisil peamisi tööülesandeid ja standardeid?

7. Kuidas tutvustatakse uutele töötajatele organisatsiooni ajalugu, struktuuri, erisoodustusi, reegleid ja eeskirju? Selgitatakse peamisi olulisi protseduure (tervishoid, ohutus, regulatsioonid jms)?

8. Kes ja kuidas peaks uue töötajaga tööle asudes temaga tegelema? Mida ta peaks teadma/tegema uue töötaja saabumisel ettevõttesse?

9. Kuidas Teie ettevõtte kaasab oma töötajaid?

Lisa 3. Intervjueeritavate ehk ekspertide tabel

Ettevõte	Eksperti ametikoht	Kood
1. Estonian Air and Navigation Services (EANS)	Personalijuht	E1
2. Pirita lasteaed	Direktor	E2
3. Chapters Boutique Cafe	Kaasomanik/juhataja	E3
4. LEE restoran	Head of Service Management	E4
5. Tartu Hotell	Peaadministraator	E5

Lisa 4. Soovituslik tegevuskava ettevõttele edasiseks tegevuseks

Arendustegevus	Ressursid	Tulemuste mõõtmine
Otseste juhtide/juhtkonna tutvumine uuringu tulemustega	Tasuta	Juhid teavad oma töötajate vajadusi ning neid mõjutavad tegureid ning sisseelamisprogrammi koostamise põhimõtteid
Töötajate kaasamine ettevõtet arendavasse tegevustesse	Töötajad, tööaeg	Vestlused, töötajate tagasiside
Töötajate küsitlemine vajalike koolituste osas	Töötajad, tööaeg, rahalised ressursid	Koolituskava töötajate ruumis
90 päeva plaan	Tööaeg	Sisseelamisprogrammi 90 päeva plaan
Sisseelamisprogrammi kokkupanek	Tööaeg	Dokument

SUMMARY

CREATING A NEW EMPLOYEE INTRODUCTION PROGRAM EXAMPLE OF HOTEL PALACE

In competitive market environment, it is important to have qualified staff to assist organizations in achieving their objectives. In order to remain competitive and keep up with the high expectations of today's travellers, hotels need to provide in-depth training for their employees. It is therefore important that hotels allow their new employees to have a smooth induction period while keeping their standard of service. A tendency has previously been observed that most organisations satisfy their needs for introductory training by chaotic and random methods, which are not well organised, creating confusion in new employees, which in turn leads to a significant flow of labour, absences, emotional distress and morale loss for workers. The objective of the final thesis was to put forward proposals for the Hotell Palace induction programme, based on the theory and the results of the study received. As a result of this objective, the research question was set to find the factors influencing the induction of new workers.

The thesis provides an overview of the nature of the iduction programme, the possibilities for developing the programme in the company and the factors influencing the entry of new staff. In addition, a survey was conducted among staff at Hotel Palace and qualitative interviews with experts were carried out. The author wanted to know the factors that affect employees when they arrive at a new company, and how to effectively plan an induction program. It turned out that the behaviour of the direct manager, feedback, polite communication, as well as familiarity with duties, tasks and procedures are essential for the staff at Hotel Palace. In addition, socialization and familiarity with other workers were considered important. The staff didn't consider it important that their manager did extraordinary with them (e.g. having lunch together). It turned out that the most effective way to plan an induction program is to create it based on the company's own vision, based on your organization's specifics.

Asking the employees what they thought an induction program was and what subjects it should cover, the staff had a reasonably clear vision and there were answers reflected similar views. The most important thing in the induction program is the information that is provided. It was pointed out that the programme must include a description of the employee's job tasks, standards relating to the service, an overview of the organisation's history, the vision and mission of the organization, as well as work culture, mentoring and training by the more experienced staff. Many respondents considered it important for a new employee to be assigned a mentor from the same department, who would be able to answer questions on a daily basis. The results showed that the topics in the programme could also be repeated for some time, for example at the beginning and at the end of the induction process. It was found that having a conversation at the end of the induction process, to see how much has been remembered by the new staff member, is important and essential.

The induction programme was planned by companies to ensure that, upon arrival of a new employee, they have an effective tool to train new employees. Interviews revealed that the companies themselves do not see it as an induction program, but describe it as a mentoring program. The management, staff and training professionals were all involved in drawing up the programme, as well as the staff themselves, such as shift leaders, etc. The aim of the programme is to ensure that a new staff member is rapidly integrated into the work environment and that their tasks and the various procedures are clarified in the early stages in order to maintain expected work quality and the standards set by the company remain consistently high. The most important thing was mentorship, by which a new employee is assigned a mentor who, throughout the induction process, is training the new employee – introducing the company, tasks, etc. Experts found that a specific mentor during that time would provide a good support system for the employee, and the new employee would immediately find someone who could help him in different situations and questions.

The study was of limited value due to a small sample, but allowed the goal of the thesis to be met, resulting in a number of proposals being submitted to Hotel Palace. Firstly, heads of departments should undergo training focused on the implementation of good induction practices in the working environment. Secondly, the company should provide

employees with at least one teambuilding event each year. As a third proposal, the author suggests that once a month the direct manager of the staff member could conduct a 10-minute conversation where the staff member can present all their observations and proposals that have arisen. Fourthly, the job interview of the new employee must also include, in addition to the person conducting the job interview, a member of the management team, such as the future direct supervisor. The fifth proposal is to introduce mentorship, whereby a new employee will be assigned a mentor to help and train him on a daily basis. The author of the thesis proposes that mentors use a table in digital form to map the process. In addition to the aforementioned proposals, the author drew up a suggested roadmap for Hotel Palace to further the company.

The end job thesis could also be of interest to other companies that currently do not have an induction program, but would like to better plan and organise the training of their new employees. In addition, the results help to understand the factors that affect people when they arrive at a new company. As one of the outputs goals of this thesis work is to provide the Hotel Palace Hotel with an input to build the induction program, according to the author believes, the final workthesis contributed to resolving the company's wider problem.

Lihtlitsents lõputöö elektroonseks avaldamiseks

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kristin Käsik,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

„Uue töötaja sisseelamisprogrammi koostamine hotell Palace näitel“

mille juhendaja on Tiina Viin

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

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

Kristin Käsik

pp.kk.aaa