

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Maiken Hinno ja Pilleriin Masing

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI
SISSEELAMISPROTSESSILE

Magistritöö

Juhendajad: Aare Värk, PhD, teadur Krista Jaakson

Tartu 2022

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

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

Maiken Hinno ja Pilleriin Masing..... (töö autorite allkirjad)

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Organisatsiooni sisseelamisprotsessi teoreetiline käsitus ja z-põlvkonna esindajate ootused tööle.....	7
1.1. Organisatsiooni sisseelamisprotsessi määratlemine ning selle tähtsus töötaja ja organisatsiooni jaoks.....	7
1.2 Organisatsiooni sisseelamisprotsessi komponendid.....	12
1.3 Z-põlvkond ja selle esindajate ootused sisseelamisprotsessile ja tööle.....	20
2. Z-põlvkonna sisseelamisprotsessi uuring, tulemuste analüüs ja järeldused	24
2.1 Valim ja metoodika.....	24
2.2. Z-põlvkonna esindajate organisatsiooni sisseelamise kogemused ning ootused sisseelamisprotsessile.....	31
2.3. Arutelu.....	43
Kokkuvõte.....	48
Viidatud allikad.....	48
Lisad.....	58
LISA A. Intervjuu küsimuste seos teooriaga	57
LISA B. Valimi kirjeldus.....	59
LISA C. Cross-case analüüs: Intervjueeritavate 1-5 vastused	60
LISA D. Cross-case analüüs: Intervjueeritavate 6-10 vastused.....	66
LISA E. Cross-case analüüs: Intervjueeritavate 11-14 vastused	72
LISA F. Intervjueeritavate kogemused ja ootused seoses organisatsiooni tutvustamisega sisseelamisperioodi jooksul	77
LISA G. Intervjueeritavate kogemused ja ootused seoses sotsialiseerumisega sisseelamisperioodi jooksul	79
LISA H. Intervjueeritavate kogemused ja ootused seoses tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamisega sisseelamisperioodi jooksul	80
Summary	82

Sissejuhatus

Uue töötaja sisseelamisprotsess koondab enda alla ettevõtte juhtkonna, uue töötaja enda ja tema töökaaslaste need tegevused, mille eesmärgiks on uue töötaja kohanemine kollektiiviga, tutvumine organisatsiooniga ning tööülesannete täitmiseks vajalike esmaste oskuste omandamine. Hästi läbi mõeldud ja uute meeskonnaliikmete ootustega kohandatud sisseelamisprotsess on üheks võimaluseks vähendada tööjõu voolavust, säilitada hea meeskonna sisekliima ja tagada uute töötajate kiire ning tõhus väljaõpe. Sisseelamisprotsessi käigus saab organisatsiooni välisest isikust organisatsiooni liige (Bauer & Erdogan, 2011). See on protsess, kus töötajad kohanevad ettevõtte reeglitega, oma tööülesannetega ning uue kollektiiviga (Bauer, 2010).

Töötaja edukas sisseelamine vähendab tööjõu voolavust, hoiab kokku värbamise ja koolitamise kulusid, ning võimaldab nii tööandjal kui ka töötajal teha juba varajases etapis kindlaks, kas töötaja sobib ettevõtte ja kollektiiviga või mitte. Seega on mõlema osapoole rahulolu tagamiseks oluline, et sisseelamisprotsess toetaks uue töötaja kohanemist organisatsiooni, kolleegide ja tööülesannetega. Koostöö töötajaga algab juba töösuhte esimestest päevadest ning sisseelamisperiood mängib suurt rolli selles, milliseks kujuneb töötaja edasine suhe organisatsiooni, oma töö ning kolleegidega (Bauer, 2010). Töötaja, kes kohaneb organisatsiooniga kiiresti, jõuab rutem oma potentsiaali rakendamiseni ja soov ettevõttes jätkata ning oma teadmiste ja oskustega panustada süveneb.

Viimastel aastatel on oma töökarjääri alustanud ka z-põlvkonna esindajad. Sageli on z-põlvkonna sünniaastate vahemikuna käsitletud aastaid 1995-2012 (Twenge, 2017; Mosca, Curtis & Savoth, 2019), mistõttu on ka käesoleva magistritöö raames z-põlvkonnana käsitletud noori, kes on sündinud aastatel 1995-2012. Kubatova (2016) on välja toonud kolm olulist aspekti, mis praegusel ajal tööturгу mõjutavad ning üks neist on just z-põlvkonna tööturule sisenemine. Mitmete autorite arvates (McCrindle, 2014; Smeak, 2020; Williams & Page, 2011) erinevad z-põlvkonna noorte harjumused ja oskused teiste põlvkondade liikmete omadest. Sellest tulenevalt võivad ka z-põlvkonna ootused sisseelamisprotsessile teiste põlvkondade ootustest erineda. Z-põlvkonna inimesed on kasvanud digiajastul, mis tähendab, et erinevalt varasematest põlvkondadest on nende arengut ja arusaamu suuresti kujundanud infotehnoloogia. Z-põlvkonna esindajad on digitaalsete vahendite kasutamisel teistest osavamad, ent samas ka tehnoloogiast sõltuvamad ja mõjutatavamad. (Bencsik, Juhasz &

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

Horvath-Csikos, 2016) Selleks, et z-põlvkonna esindajate sisseelamisprotsess oleks sujuv ja tulemuslik nii uuele töötajale, olemasolevatele töötajatele kui ka ettevõttele, on kasulik seniseid sisseelamise praktikaid lähtuvalt z-põlvkonna ootustest täiendada.

Igal põlvkonnal on võrreldes teistega eripärad, mida tuleb sisseelamisprotsessis silmas pidada. Z-põlvkonda kuuluvad inimesed on veel noored ning neist vaid vähesed on juba tööturule sisenenud. Sellepärast ei ole juhid veel nende eripäradega kursis ega oska sisseelamisprotsessi vastavalt z-põlvkonna ootustele luua ja juhtida. Vaatamata teema olulisusele on teoreetilisi materjale, mis käsitlevad otseselt z-põlvkonna ootusi sisseelamisprotsessile, vähe. Sellepärast otsustasidki käesoleva töö autorid uurida z-põlvkonna ootusi sisseelamisprotsessile sarnastel ja seotud teemadel kirjutatud teoreetiliste materjalide alusel ning samuti viia samal teemal läbi praktilise uuringu. Osa z-põlvkonna esindajatest omavad tänaseks juba uuele töökohale sisenemise kogemust ja see andis käesoleva töö autoritele võimaluse uurida z-põlvkonna ootusi organisatsiooni sisseelamisprotsessi olulise osapoole, ehk z-põlvkonna esindajate isikliku kogemuse alusel. Magistritöö eesmärk on välja selgitada z-põlvkonna esindajate ootused organisatsiooni sisseelamisprotsessile.

Selleks, et täita magistritöö eesmärki, on käesoleva töö autorid püstitanud järgnevad uurimisülesanded:

- Analüüsida sisseelamisprotsessi ja selle oluliste komponentide teoreetilisi aluseid.
- Teoreetiliste materjalide põhjal analüüsida z-põlvkonna eripärasid ning nende ootusi sisseelamisprotsessile.
- Uurida, milline on olnud z-põlvkonda kuuluvate inimeste senine organisatsiooni sisseelamiskogemus ning selgitada välja, millised on z-põlvkonda kuuluvate inimeste ootused organisatsiooni sisseelamisprotsessile.
- Analüüsida uuringu käigus saadud tulemusi ja teha järeldusi z-põlvkonna esindajate organisatsiooni sisseelamisprotsessi ootuste kohta.

Antud töö on kasulik eelkõige personalispetsialistidele ja juhtidele, kes seisavad silmitsi uute z-põlvkonna töötajate palkamisega ja nende sisseelamisprotsessi kujundamisega.

Töö esimeses pooles analüüsivad autorid sisseelamisprotsessi mõistet, selle olulisust ja erinevate autorite sisseelamisprotsessi käsitlust. Samuti esitavad autorid z-põlvkonna eripärade ja selle esindajate sisseelamisprotsessi ootuste analüüsi. Selleks, et mõista z-

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

põlvkonna ootusi sisseelamisprotsessile, tutvusid töö autorid esmalt teoreetiliste materjalidega, sealhulgas peamiselt teadusartiklite ja raamatute, aga ka mõnede internetimaterjalidega, mis käsitlevad sisseelamisprotsessi tähtsust, selle olulisi komponente ning z-põlvkonna omapärasid.

Töö empiirilises osas analüüsivad autorid läbiviidud intervjuude käigus kogutud andmete sisu, tuues sealhulgas välja z-põlvkonna esindajate sisseelamisprotsessi kogemused ning ootused sisseelamisprotsessile. Samuti toovad autorid välja uuringu tulemuste seose teoreetilises osas tutvustatud seisukohtadega ning lisavad enda kommentaarid ja järeldused.

Varasemalt on Eestis kirjutatud mitmeid bakalaureuse- ja magistritöid, mis käsitlevad põlvkondade vahelisi erinevusi, sealhulgas tööväärtuste erinevusi ning töörahulolu eripärasid põlvkondade lõikes. Põlvkonna ootusi erinevate aspektide osas käsitlevaid töid on vähem ning kitsamalt põlvkonna ootusi sisseelamisprotsessile ei ole lõputööde raames üldse uuritud. Käesoleva magistritöö teemale kõige lähedasem z-põlvkonna ootusi käsitlev lõputöö on koostatud Griss Nõmme poolt teemal “Z-generatsiooni ootused juhtidele ja juhtimiskultuurile 9. klassi õpilaste ja TTÜ TK sisseastujate näitel”. Samuti on kirjutatud lõputöid, mis käsitlevad uute töötajate sisseelamisprotsessi ning sisseelamisprogrammi loomist. Lisaks Griss Nõmme lõputööle on käesoleva magistritööga veel sarnane Liisbet Antsaare bakalaureusetöö “Noorte valikud tööturul ja seda mõjutavad tegurid võrdluses teiste generatsioonidega”. Varasemalt ei ole kirjutatud tööd, mis ühendaks märksõnu z-põlvkond, sisseelamisprotsess ja põlvkondlikud ootused. Mõlemad eelmainitud tööd on seotud küll käesoleva lõputöö teemaga, kuid kummaski neist ei ole uuritud kitsamalt z-põlvkonna ootusi organisatsiooni sisseelamisprotsessile, millele keskendutakse käesolevas töös. Ka Eestis ja välismaal kirjutatud teadustöid uurides selgus, et on mitmeid töid, mille raames on uuritud z-põlvkonda, nende tööväärtusi ja ootusi, aga töid, mis käsitleksid z-põlvkonna ootusi sisseelamisprotsessile, on vähe. Üks sellistest töödest on koostatud 2020. aastal B. Chillakuri poolt teemal “*Understanding Generation z expectations for effective onboarding*”. Chillakuri uuringu valimisse kuulusid ärijuhtimise magistrandid, kuid käesoleva magistritöö puhul peavad autorid oluliseks töötamise kogemust, mistõttu on antud uuringusse kaasatud z-põlvkonna esindajad, kellel on teatav kogemus sisseelamise osas juba olemas.

Tööga seotud märksõnad: Organisatsiooni sisseelamisprotsess, z-põlvkond, põlvkondlikud ootused

CERCS kood: S189 Organisatsiooniteadus

1. Organisatsiooni sisseelamisprotsessi teoreetiline käsitus ja z-põlvkonna esindajate ootused tööle

Käesolevas peatükis selgitavad töö autorid sisseelamisprotsessi mõistet ning selle olulisust nii uuele töötajale, olemasolevatele töötajatele kui ka organisatsioonile. Samuti tutvustatakse sisseelamisprotsessi olulisi komponente nii organisatsiooniga tutvumise, sotsialiseerumise kui ka tööülesannete omandamise osas. Lisaks antakse ülevaade z-põlvkonna eripäradest ning nende ootustest sisseelamisprotsessile ja tööle.

1.1. Organisatsiooni sisseelamisprotsessi määratlemine ning selle tähtsus töötaja ja organisatsiooni jaoks

Organisatsiooni sisseelamise mõiste on ajas muutunud. Varasemalt uuriti sisseelamist hoopis mõiste “organisatsiooniline sotsialiseerumine” all (Dai & De Meuse, 2007; Bauer, 2013). Organisatsioonilise sisseelamise mõistet hakati kasutama alles 2000. aastate alguses (Bauer, 2013). Selleks, et vältida segadust, peavad töö autorid oluliseks enne sisseelamise selgitamist defineerida mõistet “organisatsiooniline sotsialiseerumine”. “Organisatsiooniline sotsialiseerumine on protsess, mille käigus inimene hakkab hindama väärtusi, võimalusi, eeldatavat käitumist ja sotsiaalseid teadmisi, mis on vajalikud organisatsioonilise rolli omandamiseks ja organisatsiooni liikmena osalemiseks” (Louis, 1980, viidatud Coldwell, Williamson & Talbot, 2019 kaudu, lk 512). Kui varem kirjeldas sotsialiseerumise mõiste kogu sisseelamisega seonduva probleematika, siis nüüd on tulnud tugevamalt esile ka organisatsiooniga tutvumise ja oskuste omandamise aspektide olulisus. Seetõttu on sotsialiseerumine muutunud sisseelamise sünonüümist selle üheks komponendiks. Bauer (2010) on toonud välja, et sisseelamine on protsess, mille käigus uued töötajad kohanevad ettevõtte reeglitega, oma tööülesannetega ning uue kollektiiviga. Sisseelamise selgitused on toodud ajalises järjestuses tabelis 1.

Tabel 1

Sisseelamisprotsessi selgitused

	Sisseelamisprotsessi selgitus	Selgituste ühisosa		
		Organisatsiooniga tutvumine	Sotsialiseerumine	Tööülesannete õppimine
1979	Organisatsiooniline sotsialiseerumine on kõige üldisemas mõttes protsess, mille käigus omandab indiviid sotsiaalsed teadmised ja oskused, mis on vajalikud, et omandada organisatsiooniline roll. See on protsess, mille käigus indiviid omandab hoiakud, käitumised ja teadmised, mis on vajalikud, et saada organisatsiooni liikmeks. (Van Maanen & Schein, 1977)		X	
2009	Organisatsiooni sisseelamine on protsess, mille käigus aidatakse kiirendada uute töötajate uute oskuste ja teadmiste omandamist, antakse neile vajalikud vahendid tööle asumiseks, aidatakse neil tiimi sulanduda ning üheskoos uue tiimiga häid tulemusi luua. (Bradt & Vonnegut, 2009)		X	X
2010	Organisatsiooni sisseelamise alla kuulub ettevõtte üldine tutvustus. Lisaks kuulub sisseelamise juurde veel organisatsiooni poolt abi pakkumine, et uus töötaja oleks valmis tööülesandeid täitma, teaks oma arenemis- ja karjäärivõimalusi ning oskaks luua vajalikke võrgustikke (Stein & Christiansen, 2010)	X	X	X
2010	Organisatsiooni sisseelamine on protsess, mille käigus uued töötajad kohanevad ettevõttereeglitega, oma tööülesannetega ning uue kollektiiviga. (Bauer, 2010)	X	X	X
2019	Organisatsiooni sisseelamine on protsess, mis juhib uue töötaja integreerumist organisatsiooni. See on faas, mis hõlmab uute töötajate tervitamist, juhendamist tööks vajalike oskuste omandamiseks ja heade suhete loomist teiste kolleegidega. Sisseelamisprotsessi jooksul kujuneb uuel töötajal ettekujutus ettevõtte kultuurist. (Harpelund, 2019)	X	X	X

Märkus: Akadeemilises kirjanduses on mõistet “organisatsiooni sisseelamine” varasemalt uuritud mõiste “organisatsiooniline sotsialiseerumine” all. Organisatsioonilise sisseelamise mõistet hakati kasutama alles 2000. aastate alguses. (Bauer, 2013)

Allikas: Autorite koostatud Van Maanen ja Schein (1977), Bradt ja Vonnegut (2009), Stein ja Christiansen (2010), Bauer (2010) ja Harpelund (2019) põhjal

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

Van Maanen ja Schein (1977) on sisseelamisprotsessi defineerinud ajal, kui mõiste “organisatsiooniline sisseelamine” asemel kasutati veel mõistet “organisatsiooniline sotsialiseerumine”. Ka oma olemuselt on sisseelamisprotsess nende sõnul suuremas pildis kui uue töötaja sotsialiseerumine organisatsiooni. Bradt ja Vonnegut (2009) leiavad samuti, et sotsialiseerumine kuulub sisseelamise juurde, kuid nad toovad välja, et lisaks sotsialiseerumisele on organisatsiooni sisseelamise juures oluline ka uute oskuste ja teadmiste omandamine. Stein ja Christiansen (2010), Bauer (2010) ja Harpelund (2019) laiendavad eelpool toodud autorite selgitusi organisatsiooni sisseelamisest veelgi ning lisaks sotsialiseerumisele ning tööks vajalike teadmiste ja oskuste omandamisele arvavad nad organisatsiooni sisseelamise hulka ka organisatsiooniga tutvumise. Käesoleva magistritöö autorid nõustuvad kõige enam Steini ja Christianseni (2010), Baueri (2010) ning Harpelund (2019) organisatsiooni sisseelamise selgitustega ning leiavad, et lisaks sotsialiseerumisele on organisatsiooni sisseelamisprotsessi osadeks ka organisatsiooniga tutvumine ja tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine. Seega antud töös on käsitletud organisatsiooni sisseelamist kui protsessi, mille käigus uus töötaja kohaneb organisatsiooniga, oma tööülesannetega ning uue kollektiiviga.

Vanderslice ja Lu (2018) on välja toonud ka sisseelamisprotsessi ajalise kestuse olulisuse - kui paljude organisatsioonide jaoks on see võrdlemisi lühike protsess, mis hõlmab endas uutele töötajatele tööpoliitika, erinevate hüvitiste ja organisatsiooni tegevusalade tutvustamist, siis uue töötaja edu saavutamise toetamiseks peab tegelikult tegemist olema 12-18 kuud kestva protsessiga, mille käigus teeb ettevõtte kindlaks, et uus töötaja on kohanenud organisatsiooni kultuuriga. See aga ei tähenda, et kogu see periood oleks tihedalt täis ettevõtte poolt planeeritud tegevusi. Vanderslice ja Lu (2018) leiavad, et ettevõtted peavad läbi mõtlema, mida ning millal on uutel töötajatel vaja teada. Kui paljud ettevõtted arvavad, et uued töötajad võiksid saada kogu organisatsiooni ja tööga seotud informatsiooni esimesel võimalusel, siis tegelikult on täiskasvanute koolitamisega seotud uuringutega tõestatud, et teadmised kinnistuvad paremini, kui neid omandada sellel hetkel, millal need ka praktikas kasulikuks osutuvad (Vanderslice & Lu, 2018). Maureri (2015) sõnul tunneb sisseelamisprotsessi lõpu ära selle järgi, millal töötaja on saavutanud oma maksimaalse produktiivsuse. Tavapärast juhtub see ühe aasta möödudes peale uue töötaja organisatsiooniga liitumist. Seejärel saab hakata keskenduma töötaja arengule ning

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

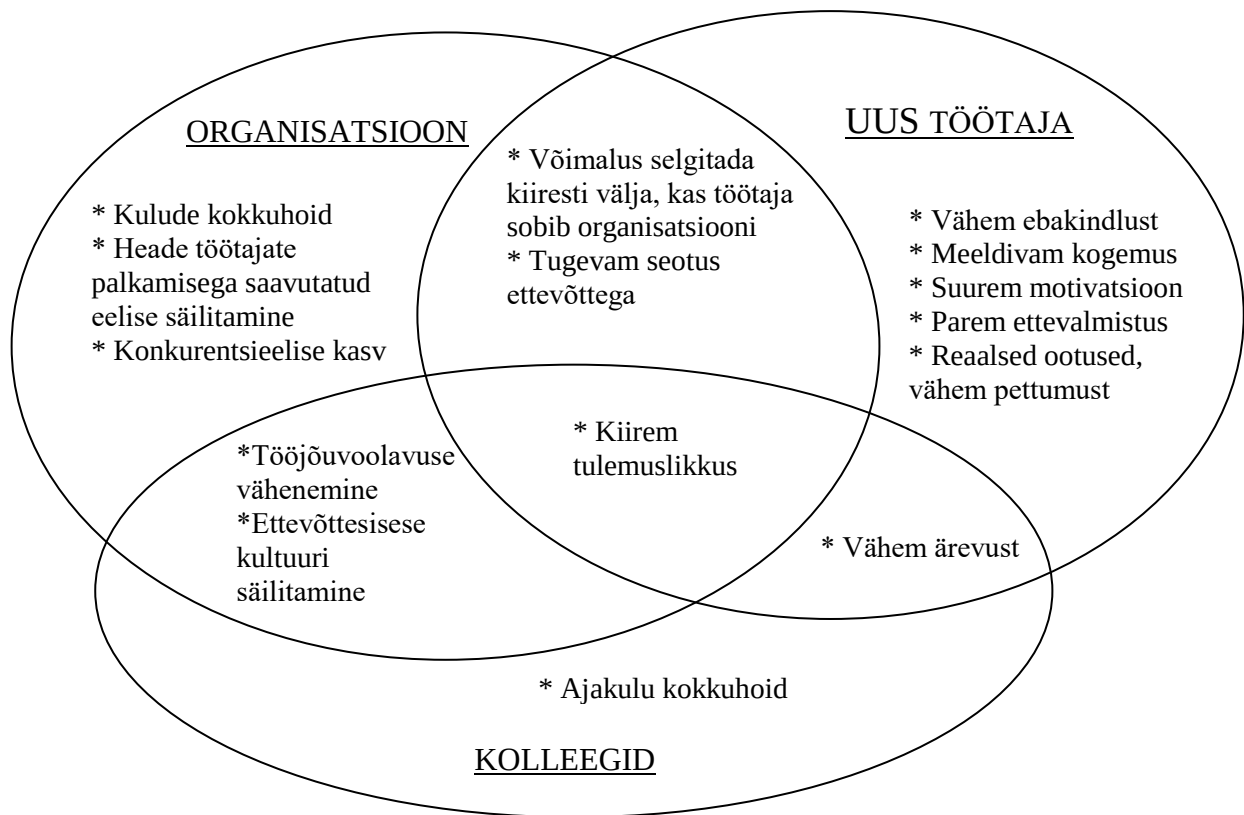
tavapärane sisseelamisprotsess asendub töötajate säilitamise ja rahulolu tagamisega. (Maurer, 2015) Ka Bauer (2010) on samal arvamusel ja leiab, et sisseelamisprotsess lõpeb aasta peale organisatsiooniga liitumist. Antud magistr töö autorid nõustuvad arvamusega, et sisseelamisprotsess on pikem protsess ning selle täpne kestus sõltub organisatsioonist ja uuest tulijast. Küll aga leiavad autorid, et töötaja maksimaalse produktiivsuse saavutamine võib võtta aega rohkem kui aasta. Sisseelamisprotsessi lõpu määratlemisel peavad töö autorid olulisemaks hoopis hetke, mil töötaja on saavutanud oodatud tulemuslikkuse ja suutlikkuse iseseisvalt töötada.

Kuigi mitmete allikate (Vanderslice & Lu, 2018; Maurer, 2015; Carucci, 2018; Bauer, 2010) kohaselt võib sisseelamisprotsess kesta enam kui aasta, siis Schroth (2019) uuringust selgub, et sageli soovivad noored lahkuda töölt juba esimese kolme kuu jooksul, kuna töö ei ole vastanud nende ootustele. Töölt lahkumiseks võib olla mitmeid põhjuseid, kuid vaadates lahkujate osakaalu ning arvestades sellega, et tegemist on veel sisseelamisperioodiga, võib oletada, et osa lahkumistest on tingitud ebapiisavast või valesti juhitud sisseelamisprotsessist.

Sisseelamisprotsessi edukuse tagamine on vajalik nii uuele töötajale, kolleegidele kui ka organisatsioonile endale (vt joonis 1). Enamasti on juhtkonna fookus ettevõtte arengul ja tulemuste saavutamisel, mistõttu uue töötaja tulek võib jääda tagaplaanile (Bauer, 2010; Snell, 2006). Sisseelamisprotsess järgneb värbamisprotsessile ning kuna enamasti kulutab ettevõtte värbamisprotsessile palju ressursse, siis tuleb sisseelamisprotsessile pöörata tähelepanu, et mitte värbamisele kulutatud ressursse raisku lasta (Graybill, Carpenter, Offord Jr, Piorun & Shaffer, 2013). Lisaks ressursikulule võib halvasti korraldatud ja juhitud sisseelamisprotsessi tõttu hävida ka heade töötajate palkamisega saavutatud eelis (Caldwell & Peters, 2018). Aina tihedamini tõestatakse uuringutega, et välja töötatud efektiivsed sisseelamisprogrammid suurendavad ettevõtete konkurentsieelist (Bauer, 2013). Näiteks tõi Bauer (2013) välja *Boston Consulting Group* poolt läbi viidud uuringu tulemused, mille kohaselt ettevõtted, millel on organiseeritud värbamis- ja sisseelamisprogrammid, teenivad 6 korda suuremat kasumi kasvu ning 3,9 korda suuremat kasumimarginaali kui need ettevõtted, millel ei ole organiseeritud ja läbimõeldud sisseelamisprogrammi. Lisaks sellele tuli samast uuringust välja, et töötajad, kes läbisid uuele ametikohale asudes organiseeritud sisseelamisprogrammi, jätkasid 58% suurema tõenäosusega selles organisatsioonis ka peale kolme aastat, kui need töötajad, kellel ei olnud võimalust tööle asudes organiseeritud

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

sisseelamisprogrammi läbida. Kleini, Polini ja Suttoni (2015) uuringust selgus, et ettevõtte poolt pakutud või töötajate poolt tajutud sisseelamispraktikate arv on positiivses seoses uue tulija sotsialiseerumisega.



Joonis 1. Sisseelamisprotsessi olulisus organisatsioonile, uuele töötajale ja olemasolevatele töötajatele

Allikas: Autorite koostatud Bauer (1998), Bauer ja Erdogan (2011), Bauer (2013), Bilal ja Bashir (2016), Brown (2007), Caldwell ja Peters (2018), Clark (2017), Coff ja Kryscynski (2011), Klein, Polin ja Sutton (2015) ning Pike (2014) põhjal

Sisseelamisprotsessi loomine ja juhtimine on oluline, et toetada uusi ja olemasolevaid töötajaid ning kasvatada ettevõtte edu. Selleks, et sisseelamisprotsess oleks tulemuslik, tuleb protsessi kaasata kindlaid tegevusi. Sisseelamisprotsessi olulisi komponente on käsitletud järgnevas peatükis.

1.2 Organisatsiooni sisseelamisprotsessi komponendid

Sisseelamisprotsessi saab luua ja juhtida mitmeti. Baueri (2010) sõnul tuleb esimeste tegevuste seas selgitada välja, kas ettevõtte jaoks on sobilikum formaalne või mitteformaalne sisseelamisprotsess. Juhul, kui tegemist on ametliku sisseelamisega, siis on kogu sisseelamise protsess kirjalikult paika pandud ning hõlmab endas tegevusi, mis on seotud nii töö kui ka sotsiaalsete aspektidega. Mitteametliku sisseelamise puhul puuduvad aga igasugused dokumendid, mis tööle asumise protsessi juhtida aitaksid. (Bauer, 2010) Töö autorid nõustuvad, et erinevate suuruste ja väljunditega organisatsioonidele pole ühte kõikidele sobivat viisi, kuidas sisseelamisprotsessi luua ja juhtida. Samas leiavad autorid, et kahe eespool kirjeldatud variandi osas ei tule valida üht või teist, vaid nende vahel peab leidma kesktse sõltuvalt ettevõttest. Sisseelamisprotsessi juhtimisel on oluline, millise ja kui suure ettevõttega on tegu. Fondas ja Wiersema (1997) leidsid oma uuringuga, et lisaks ettevõtte suurusele ja iseloomule on oluline ka uue töötaja ametikoht. Käesoleva magistr töö autorite hinnangul on formaalne sisseelamisprotsess oluline suuremates organisatsioonides, kus töötajaid on palju, sest uue töötaja tulekul võib jääda ebaselgeks, kes uut töötajat abistab ning suunab. Samuti on suurtes organisatsioonides uuel tulijal keerulisem orienteeruda. Küll aga ei pea autorid õigeks, et sisseelamisprotsessi kõik etapid on eelnevalt täpselt kindlaks määratud. Liiga formaalne protsess võib pärssida suhete loomulikku tekkimist ning suur hulk erinevaid dokumente võivad uues töötajas tekitada liigset stressi. Samas selgus Kleini, Polini ja Suttoni (2015) uurimusest, et rohkemate sisseelamispraktikate pakkumine ja kogemine toob suuremat kasu, ent sellega ei saa liialdada, sest ka ettevõtete ressursid on piiratud. Käesoleva uurimuse läbiviijad arvavad, et kõikide sisseelamisprotsessi komponentide edukaks täitmiseks on oluline, et iga komponent sisaldaks ka formaalseid tegevusi. Mitteformaalsete tegevuste puhul jääb nende läbiviijale võimalus otsustada, millised tegevused on tähtsad, mistõttu võivad organisatsiooni ja uue töötaja jaoks ideaalse sisseelamisprotsessi tagamiseks vajalikud tegevused tähelepanuta jääda. Formaalsete ja mitteformaalsete tegevuste osakaal sõltub magistr töö autorite arvates erinevatest teguritest nagu näiteks uue töötaja amet ning ettevõtte suurus ja tegevusala.

Järgnevalt on tutvustatud kolme sisseelamisprotsessi käsitlust. Klein ja Heuser (2008) jõudsid järeldusele, et sisseelamisprotsess peaks koosnema kolmest praktikast, mis

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

moodustavad inglise keeles *inform-welcome-guide* (IWG) raamistiku. Antud käsitluse komponente on tutvustatud tabelis 2.

Tabel 2

Kleini ja Heuseri (2008) sisseelamisprotsessi käsitluse osad ja nende sisu

IWG komponent	IWG komponendi sisu
Teavitamine (<i>Inform</i>)	Praktikad, mis varustavad uut tulijat informatsiooniga. Hõlmab edukaks kohanemiseks vajaliku informatsiooni ja materjalide toimetamist uue tulijani. Kitsamalt võib esimese kategooria jagada ka alamkategooriateks, milleks on kommunikatsioon, infomaterjalid ja koolitused (<i>communication, resources and training</i>).
Tervitamine (<i>Welcome</i>)	Praktikad, mis tervitavad uustulnukat. Hõlmab tegevusi, mille eesmärk on tänada uut töötajat selle eest, et ta just nende ettevõtte valis ning näidata, et ta on ettevõttes oodatud. Üheks selliseks tegevuseks võib olla näiteks tervituslõuna organiseerimine koos kolleegidega.
Juhendamine (<i>Guide</i>)	Praktikad, mis juhendavad. Pakub aktiivset abi uue keskkonnaga kohanemiseks, määrates juhendajaks kindla kolleegi, kes suunab ning abistab kõikide esilekerkivate küsimuste korral.

Allikas: Autorite koostatud Klein ja Heuser (2008) põhjal

Magistritöö autorite hinnangul on kõik IWG-raamistiku kategooriad olulised, kuid leiavad, et sisseelamise puhul on üks olulisemaid osasid tööülesannete selgitamine ja õpetamine, mis on IWG käsitluses toodud välja vaid komponendi “teavitamine” ühe alamkomponendina. Käesoleva magistritöö autorite arvates on tööülesannete omandamise roll niivõrd suur, et seda võiks käsitleda täiesti eraldiseisva osana. Vastasel juhul on erinevad komponendid oma mahult tasakaalust väljas.

Bauer (2010) on oma uurimustes toonud välja neli komponenti, mis võiksid eduka sisseelamisprotsessi puhul olla kaetud. Kuna inglise keeles on nendeks valdkondadeks *compliance* (vastavus), *clarification* (selgitamine), *culture* (kultuur) ja *connection* (ühendus), siis nimetatakse neid inglise keeles kokkuvõtvalt *onboarding four C's* (sisseelamise protsessi neli C-d). Need neli komponenti on koos selgitustega välja toodud tabelis 3.

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

Tabel 3

Baueri (2010) sisseelamisprotsessi käsitluse komponendid ja nende sisu

4C komponent	4C komponendi sisu.
Vastavus (<i>compliance</i>)	Uuele töötajale põhiliste juriidiliste reeglite ja tegevuspõhimõtete õpetamine
Selgitamine (<i>clarification</i>)	Uuele töötajale tema uue töökoha ja talle seatud ootuste tutvustamine
Kultuur (<i>culture</i>)	Uuele töötajale ettevõttes kehtivate formaalsete ja mitteformaalsete väärtuste ja normide tutvustamine
Ühendatus (<i>connection</i>)	Uuele töötajale inimeste tutvustamine ning tema toetamine vajalike suhete ja infovõrgustike loomisel

Allikas: Autorite koostatud Bauer (2010) põhjal

Magistritöö autorite arvates võiks 4C käsitluses ühendada omavahel komponendid “vastavus” ja “kultuur”, kuna need mõlemad kuuluvad organisatsiooni tutvustamise juurde. Lisaks vastavuse ja kultuuri all toodud tegevustele tuleb uuele töötajale organisatsiooni tutvustamise käigus tutvustada ka teisi organisatsiooni tutvustamise juurde kuuluvaid teadmisi nagu näiteks, kus asuvad olulised ruumid või millised kontaktid on töötaja jaoks olulised. Selgitamise alla kuulub kindlaks tegemine, et töötaja mõistab, mis on tema tööülesanded ja tema vastutusala ning mida temalt oodatakse (Bauer, 2010). Kuna magistritöö autorite hinnangul on sisseelamise üheks oluliseks osaks tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine, siis nende arvates võiks selgitamise osa laiendada ning sinna juurde arvata ka tööülesannete õpetamise.

Stein ja Christiansen (2010) toovad sarnaselt Baeuerile oluliste komponentidena välja kultuuri ja ühendatuse. Ühendatus on nende töös toodud välja kui *network development* (võrgustiku arendamine), kuid sisult on see sama, mis ühendatus (*connection*) Baueri käsitluses. Lisaks sarnastele komponentidele toovad nad välja veel kaks - karjääri arendamine (*career development*) ja strateegia (*strategy*). (Stein & Christiansen, 2010) Selle sisseelamisprotsessi käsitluse komponente ja nende sisu on tutvustatud tabelis 4.

Tabel 4

Steini ja Christianseni (2010) sisseelamisprotsessi käsitluse komponendid ja nende sisu

Stein ja Christianseni käsitluse komponent	Stein ja Christiansen käsitluse komponendi sisu
Kultuur (<i>culture</i>)	Ettevõtte kultuuri ja väärtuste tutvustamine
Võrgustiku arendamine (<i>network development</i>)	Kollektiivi tutvustamine ja abi osutamine vajalike infovõrgustike loomisel
Karjääri arendamine (<i>career development</i>)	Ettevõttesiseste karjäärivõimaluste tutvustamine, et töötaja oleks motiveeritud ja ettevõttele pühendunud
Strateegia (<i>strategy</i>)	Ülevaade ettevõtte strateegilisest positsioonist ja kavatsustest ning töötaja rolli ning tema tähtsuse tutvustamine

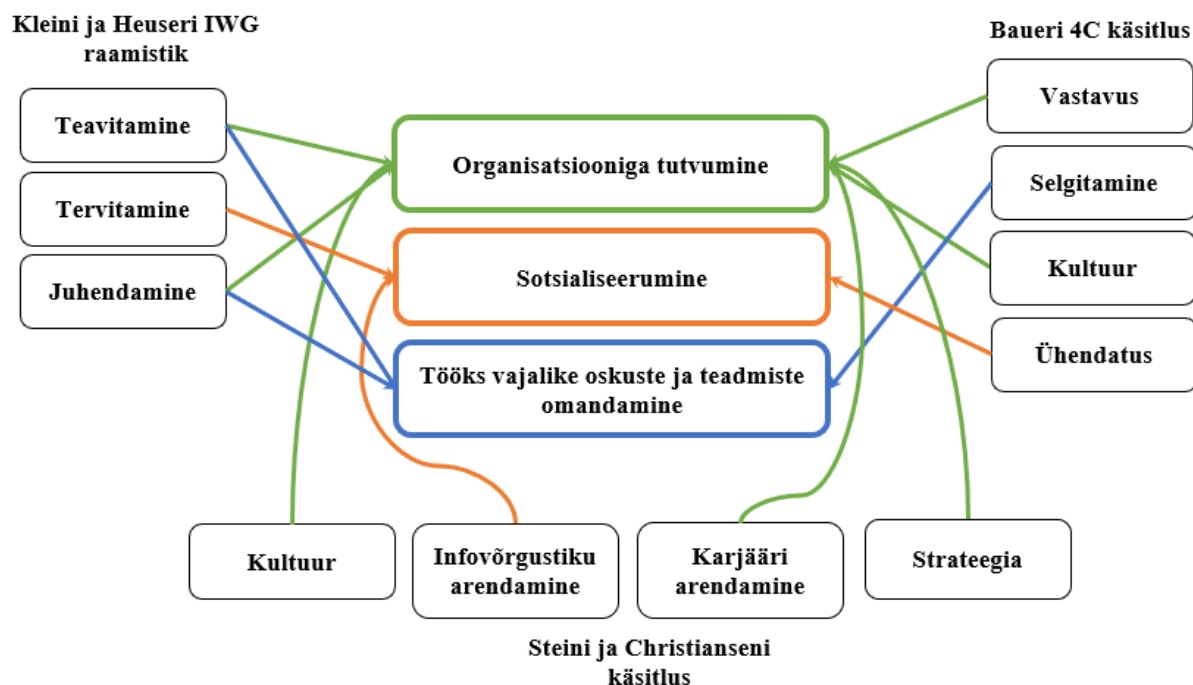
Allikas: Autorite koostatud Steini ja Christianseni (2010) põhjal

Erinevate autorite käsitlused organisatsiooni sisseelamisprotsessist on küll võrdlemisi sarnased, kuid siiski on võimalik leida ka teatud erisusi. Näiteks IWG käsitlus on ainus, kus on eraldi komponendina toodud välja juhendaja määramine. Töö ja töötajatele seatud ootuste tutvustus on 4C käsitluses eraldi komponendina “selgitamine”, kuid IWG raamistikus on seda käsitletud vaid komponendi “teavitamine” ühe osana ning Steini ja Christianseni käsitluses pole seda üldse kajastatud. Steini ja Christianseni käsitluse kaks komponenti “strateegia” ja “karjääri arendamine” kuuluvad mõlemad kaudselt IWG käsitluses komponendi “teavitamine” alla, kuid 4C käsitluses ei ole strateegia ega karjäärivõimaluste tutvustamist üldse käsitletud.

Käesoleva magistritöö käsitluses hõlmab sisseelamisprotsess endas organisatsiooniga tutvumist, sotsialiseerumist ning tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamist. Magistritöö autorite sisseelamisprotsessi käsitlusele on kaasatud nii Baueri (2010) 4C, Kleini ja Heuseri (2008) IWG kui ka Steini ja Christianseni (2010) käsitlused. Eelpool tutvustatud kolme sisseelamisprotsessi käsitluse seos magistritöö autorite käsitluse komponentidega on kujutatud joonisel 2. Magistritöö autorid otsustasid 4C, IWG ning Steini ja Christianseni käsitlused liita üheks, kuna nende hinnangul käsitlused osaliselt kattuvad ja samas ka täiendavad üksteist. Näiteks Baueri (2010) 4C käsitluse komponent “ühendatus” ning Steini

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

ja Christianseni (2010) käsitluse komponent “võrgustiku arendamine” on oma sisult samad. Mõlemad keskenduvad inimestega tutvumisele ja sidemete loomisele. IWG käsitluse komponent “tervitamine” keskendub samuti sotsialiseerumisele, kuid teise nurga alt. Komponendi “tervitamine” eesmärk on uut tulijat vastu võtta ning tekitada temas tunne, et ta on ettevõttesse oodatud. Erinevate autorite käsitluste seosed käesleva magistrیتöö käsitlusega sisseelamisprotsessist on toodud välja joonisel 2.



Joonis 2. Erinevate autorite sisseelamisprotsessi käsitluste seos magistrیتöö autorite sisseelamisprotsessi käsitlusega

Allikas: Autorite koostatud Klein ja Heuser (2008), Bauer (2010) ning Stein ja Christiansen (2010) käsitluste põhjal

Tabelisse 5 on koondatud tegevused, mis on erinevate autorite hinnangul vajalikud, et tagada töötaja sujuv ja kiire kohanemine uue tööga. Tegevused on jaotatud vastavalt käesoleva magistrیتöö autorite käsitluse komponentidele: organisatsiooniga tutvumine, sotsialiseerumine ning tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine.

Tabel 5

Sisseelamisprotsessi komponentide eesmärk ja eesmärki toetavad tegevused

	Tegevuse peamine eesmärk	Tegevuse sisu
Organisatsiooniga tutvumine	• uue töötaja sidumine kogu organisatsiooniga • uuele töötajale realistlike ootuste loomine • uue töötaja motiveerimine	• ettevõtte väärtuste, missiooni ja eesmärkide tutvustamine • ettevõtte kultuuri ja tegevuspõhimõtete tutvustamine • arengu- ja karjäärivõimaluste tutvustamine • ettevõtte struktuuri tutvustamine • pealtnäha tähtsusetuna näivate teadmiste tutvustamine (nt kus asuvad tualetid, kuidas tähistatakse tähtpäevi) • uue töötaja tulekuga seotud informatsiooni koondamine siseveebi • sisseelamisega seotud tegevuste määratlemine ajaliselt • sobiva tasakaalu leidmine informatsiooni jagamisel • mentori määramine ja koolitamine
Sotsialiseerumine	• uue töötaja kollektiivi sulandumine • tekitada uues töötajas tunne, et ta on ettevõttes oodatud • ettevõttesisese kultuuri säilitamine	• uuele töötajale mentori määramine • kolleegide tutvustamine • kontakti loomine enne esimest tööpäeva • uue töötaja julgustamine uute suhete loomiseks • tagasiside jagamine juhi ja uue töötaja vahel • küsimuste ja vastuste voor uue töötaja ja kolleegide vahel
Töökõks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine	• uue töötaja produktiivsuse ja iseseisvalt töötamise võimekuse saavutamine • väiksem ajakulu õppimisel • motivatsiooni ja väljakutseteks valmisoleku kasv	• uuele töötajale tööülesannete õpetamiseks juhendaja määramine • tööalaste koolituste korraldamine või nendel osalemise võimaldamine • uuele töötajale temale seotud tööalaste ootuste tutvustamine • tagasiside jagamine juhi ja uue töötaja vahel

Allikas: Autorite koostatud Lloyd (2015), Schroth (2019), Maksymiuk (2017), Pike (2014), Bierema ja Hill (2005), Bauer (2010), Brown (2007), Lieberman (2016), Bradt ja Vonnegut (2009), Klein ja Polin (2012), Srimannarayana (2016), Bilal ja Bashir (2016) ning Bauer (1998) põhjal

Organisatsiooniga tutvumine

Sisseelamisprotsessi puhul ei tohiks unustada, et sisseelamine ei tähenda mitte ainult uue töötaja sidumist uue rolliga, vaid ka kogu organisatsiooniga (Lloyd, 2015). Andes organisatsioonist täieliku ülevaate, loob see töötajale realistlikud ootused, tänu millele on töötaja motiveeritum ning tööjõu voolavus väheneb (Schroth, 2019). Organisatsiooni tutvustamise raames tuleb uuele töötajale tutvustada ettevõtte väärtusi, missiooni, eesmärgi, struktuuri, kultuuri, tegevuspõhimõtteid ning karjääri- ja arenguvõimalusi. Lisaks on oluline tutvustada uuele tulijale tegevusi ja teadmisi, mis olemasolevatele töötajatele võivad tunduda iseenesest mõistetavana (Maksymiuk, 2017). Kuigi uue töötaja tulekul tuleb teda varustada olulise informatsiooniga, siis sageli on seda korraga liiga palju. Tavapäraselt jagatakse lühikese aja jooksul uuele töötajale palju uut ja vahet ka ebavajalikku informatsiooni, mille tagajärjel satub töötaja segadusse ega oska saadavas infovoos orienteeruda (Bradt & Vonnegut, 2009). On ka olukordi, kus jagatakse töötajale liiga vähe teavet või teavet, mis ei aita ees ootavaks tööks kuidagi ette valmistuda. (Srimannarayana, 2016) Seega sobiliku tasakaalu leidmine informatsiooni jagamisel on eduka sisseelamise puhul üheks oluliseks teguriks. Ühe võimalusena võib kogu sisseelamisprotsessi puudutava informatsiooni koondada siseveebi. Selleks, et uus tulija teaks, mida oodata ja milleks valmistuda, võiks kõik sisseelamisega seotud tegevused olla toodud ära ka ajaliselt - näiteks, mida teha enne tööle asumist, esimesel päeval, nädalal, kuul jne. (Maksymiuk, 2017) See võib olla ka kontrollnimekirja vormis, kus on ajaliselt toodud välja eesmärgid, kohustused ja tugi (Klein & Polin, 2012). Lisaks uutele töötajatele võiks seal olla toodud juhend ka sisseelamisega seotud ülesannete eest vastutavatele töötajatele (Maksymiuk, 2017). Organisatsiooniga tutvumisel võiks olla toeks mentor, kuid edukaks mentorprogrammiks on oluline teha eeltööd. Esimese asjana tuleb panna paika eesmärgid, mis toetavad organisatsiooni eesmärgi ning on limiteeritud ja saavutatavad (Webb, 2021).

Sotsialiseerumine

Sotsialiseerumist hõlbustavad tegevused on olulised, et aidata uuel töötajal sulanduda kollektiivi ning tekitada temas tunne, et ta on ettevõttes oodatud (Brown, 2007). Juba enne tööle asumist võiks juht uut töötajat tervitada. See on pisike, ent mõjus žest, mis annab uuele töötajale kindlust, et ta on ettevõttes oodatud. (Pike, 2014) Nii nagu organisatsiooni tutvustamise puhul, on ka sotsialiseerumise puhul oluline, et uuele töötajale oleks määratud

mentor (Ragins, Cotton & Miller, 2000). Tööle tuleku esimesest päevast alates tuleb tutvustada uuele töötajale kaaskolleege ning julgustada teda looma uusi suhteid ja sidemeid (Brown, 2007). Suhtlemise hõlbustamiseks võib korraldada ka uue ja olemasolevate töötajate vahel küsimuste ja vastuste vooru (Klein & Polin, 2012). Küll aga leiavad antud magistritöö autorid, et sellise meetodi puhul on oht, et küsimuste esitamine uuele töötajale võib kujuneda liiga formaalseks ning jätta uuele tulijale mulje, et teda kontrollitakse. Selleks, et selline sessioon aitaks ka tegelikult uuel töötajal paremini meeskonda sulanduda, tuleb seda teha meeldivas ja vabas õhkkonnas ning jälgida, et uuele töötajale ei jääks ülekuulamise ega intervjuu muljet. Küsimuste ja vastuste vooru kõrval võiks juht juurutada ka tagasiside andmist ning tagasiside jagamine peab toimuma mõlemapoolselt (Klein & Polin, 2012).

Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine

Organisatsiooniga tutvumine ja sotsialiseerumine on väga tähtsad, kuid põhiline, mille pärast töötaja palgati, on siiski töö tegemine. Seetõttu on sisseelamisprotsessis olulisel kohal tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine. Tööülesannete õppimisel on oluline, et uuele töötajale oleks ettevõtte poolt määratud inimene, kes teda juhendab ning õppimise protsessi jooksul igakülgset toetab. Lieberman (2016) toob välja, et juhendaja tuleb määrata teadlikult ning on oluline jälgida, et juhendajal oleks aega, ta oleks ise huvitatud õpetamast ning et tal oleks piisavalt vajalikke teadmisi. (viidatud Bhakta & Medina, 2021 kaudu) Töö autorid pooldavad õppimisel juhendaja olemasolu, kuid samas soovivad välja, et ka iseõppimisel on positiivseid külgi. Näiteks arendab ise õppimine probleemide lahendamise oskust ja soodustab uute ideede tekkimist, samas võib selliselt õppides õppeprotsess pikem olla.

Tööülesannete õppimisel on üks võimalikke variante õppida läbi koolituste. Erinevate autorite arvamused lähevad lahku selle osas, kas koolitused peavad olema kohustuslikud või mitte. Ryan ja Deci (2000) on arvamusel, et inimestele kontrolli ja valikuvõimaluse andmine suurendab nende sisemist motivatsiooni, tänu millele annavad nad endast maksimumi, et koolitusprogrammi raames võimalikult palju uusi teadmisi omandada. Teisest küljest aitab koolituste kohustuslikuks muutmine eristada vajalikku koolitust vähemolulisest ning tagab, et töötaja koolituse kindlasti läbib. Lisaks võib eeldada, et kohustuslikesse koolitustesse panustatakse rohkem ressursse, mistõttu on need ajakohasemad ning hoolikamalt kavandatud.

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

(Klein, Polin & Sutton 2015) Magistritöö autorid leiavad, et kohustuslikud koolitused (koos teadmiste testimisega) tagavad, et töötajatel on olemas tööks hädavajalikud baasteadmised.

Erinevate autorite käsitlustest võib leida palju tegevusi, mis hõlbustavad uue töötaja sisseelamist organisatsiooni. Magistritöö autorid leiavad, et eduka sisseelamisprotsessi loomisel peab jälgima, et oleksid kaetud organisatsiooniga tutvumine, sotsialiseerumine ja tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine. Täpsemalt, milliseid tegevusi ja millises mahus tegevusi määrata, sõltub paljudest erinevatest faktoritest, näiteks ettevõtte suurus, tegevusvaldkond, ametipositsioon ja uus tulija.

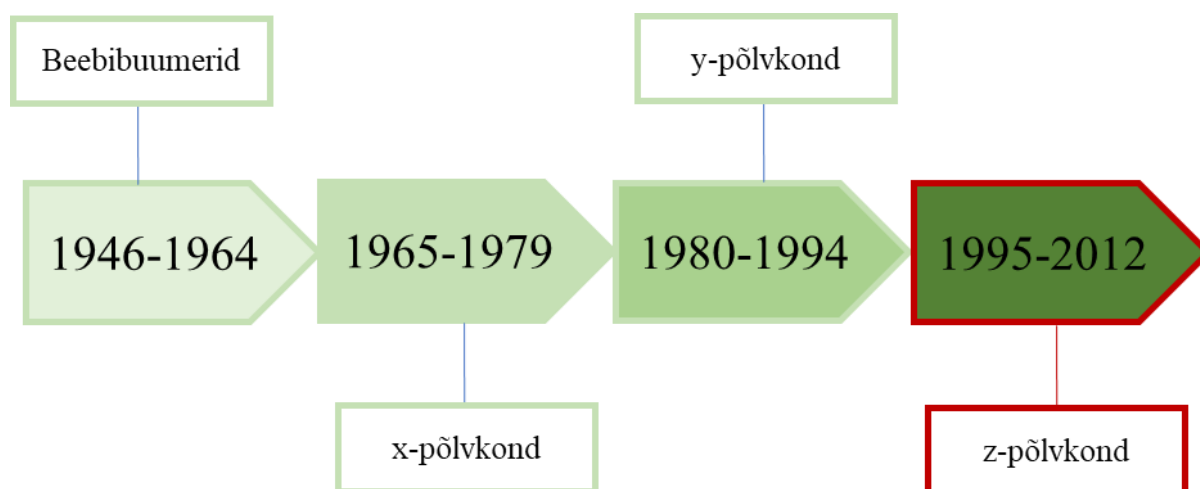
1.3 Z-põlvkond ja selle esindajate ootused sisseelamisprotsessile ja tööle

Põlvkond on üks olulisemaid mõisteid, mida kasutatakse kirjeldamiseks indiviidi seost ühiskonnaga (Alwin & McCammon, 2007). Põlvkond on rühm inimesi, kes on sündinud umbes 22-aastases ajavahemikus (Strauss ja Howe, 1991). Dimock (2019) on arvamisel, et põlvkondade lõikepunktid ei ole täppisteadus ning ei ole kokkulepitud kui pikk on vahemik põlvkondade vahel. Samas on ta seisukohal, et need lõikepunktid ei ole paika pandud ka päris meelevaldselt ning neid tuleb peamiselt vaadata kui tööriistu, millega analüüsida inimeste vaadete ja tõekspidamiste muutumist ajas ning seda, kuidas erinevad elusündmused mõjutavad elutsüklit ja vananemisprotsessi. Põlvkond on grupp inimesi, kes on sarnases vanuses, kellel on sarnased teadmised ja kogemused ning keda on mõjutanud samad sündmused, trendid ja arengud (McCrindle, 2014; Jenkins & Swarbrick, 2015). Erinevate põlvkondade vahel on erinevused just seetõttu, et sarnasel ajal sündinud inimesed on kogenud samu sündmuseid ning inimese eluajal toimunud suured ja tähtsad sündmused mõjutavad nende käitumist ja mõtlemist. Sellisteks suurteks sündmusteks on minevikus olnud näiteks beebibuumerite põlvkonda mõjutanud Teine maailmasõda või y-põlvkonda mõjutanud interneti loomine. (Jenkins & Swarbrick, 2015). Magistritöö autorid nõustuvad Jenkinsi ja Swarbricki (2015) arvamusega, et põlvkondade vahel on erinevused. Samas lisavad, et alati ei saa ühesuguseid tunnuseid omistada kõigile ühe põlvkonna esindajatele ning ka põlvkondade siseselt on inimeste vahel erinevusi.

Põlvkondade eristamine ja nende erinevuste teadvustamine on oluline, sest täna ollakse olukorras, kus korraga on elus rohkemate põlvkondade esindajaid kui kunagi varem ning sama olukord on ka tööturul (McCrindle, 2014). Situatsioon, kus tööturul on koos mitmed erinevad põlvkonnad, on huvitav ja ebaharilik, aga lisaks sellele on see ka väljakutse

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

nii juhtidele, personaliosakondadele kui ka kolleegidele (Dolot, 2018). Koos z-põlvkonnaga osalevad praegu tööturul aktiivselt ka beebibuumeriite põlvkond ning x- ja y-põlvkonnad. Praegu tööturul osalevate põlvkondade sünniaastate vahemikud on toodud joonisel 3.



Joonis 3. Tööturul osalevate põlvkondade sünniaastate vahemikud

Allikas: Autorite koostatud McCrindle (2014) ja Twenge (2017) põhjal

Konkreetselt z-põlvkonna ootusi sisseelamisprotsessile on seni veel vähe uuritud, aga olulisi mõtteid selle teema kohta leiab ka nendest raamatutest ja teadusartiklitest, kus on käsitletud z-põlvkonna ootusi tööle ja töökohale laiemalt. Sellepärast on töö autorid analüüsinud ka neid materjale, kus kirjutatakse z-põlvkonna ootustest töökohale. Paljud töötajad lahkuvad töölt juba esimese kolme kuu jooksul, kuna leiavad, et töö ei vasta nende ootustele (Schroth, 2019). Sellest tulenevalt leiavad töö autorid, et selliseid töölt lahkumisi on võimalik ära hoida läbimõeldud, hästi juhitud ja uue töötaja ootustele vastava sisseelamisprotsessiga.

Z-põlvkonna esindajad ei ole kunagi elanud ilma internetita ning nad on harjunud sellega, et neid ümbritsevad erinevad sõnumid igast suunast (Williams & Page, 2011). Ka Csobanka (2016) on toonud välja, et info- ja kommunikatsioonitehnoloogial on määrav roll põlvkonna vahetumisel. Enamasti soovivad z-põlvkonna esindajad saada vastust kohe, mitte otse ega telefoniga suheldes, vaid sõnumi teel. See võib mõjutada seda, kuidas nad otsuseid teevad ja vastu võtavad. (Bernier, 2015) Sellest tulenevalt võib oletada, et z-põlvkonna noored eelistavad ka ettevõttega liitudes saada informatsiooni organisatsiooni ja

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

oma töö kohta interneti vahendusel ning telefonivestlused võivad nende jaoks olla juba iganenud meetod. Kuigi enamasti ollakse Bernieriga (2015) samal arvamusel, et z-põlvkond eelistab suhelda sõnumite teel, kasutades *Facebooki*, *Snapchati* või mõnda muud kaasaegset platvormi, siis Kubatova (2016) uuringust selgus, et enamus uuringus osalenud z-põlvkonna noortest, eelistavad suhelda silmast-silma.

Susan Greenfield (2009) toob välja, et uue põlvkonna noorte emotsioonid ja aju funktsioonid on muutunud, kuna nad on kasvanud üles digitaalses keskkonnas. (viidatud Csobanka, 2016 kaudu). Z-põlvkonnale on omane tarbida infot visuaalselt - enam ei loeta artiklit, mis lahkab mingi probleemi erinevaid tahke, vaid vaadatakse kokkuvõtlikku videot sellest probleemist (McCrindle, 2014). Õppematerjalina eelistab z-põlvkond pigem dokumentaalfilmi kui raamatuid (Smeak, 2020). Fenyő (2011) on välja toonud, et z-põlvkond ei otsi informatsiooni ainult ühest allikast, vaid õppimisel tutvuvad nad mitmete allikatega ning ka loevad neid varasematest põlvkondadest erinevalt. Peamisteks erinevusteks toob ta kiirema lugemistempo, "hüppelise" lugemise, keskendumise vaid olulisele ja unikaalsele informatsioonile, suure hulga teadmiste korraga omandamise, autorile tähelepanu mitte pööramise ning lugemise alustamise piltidest. (viidatud Csobanka, 2016 kaudu) Magistritöö autorid leiavad, et z-põlvkonna õpiharjumuste muutumine võib mõjutada ka seda, kuidas nad eelistavad sisseelamisprotsessi jooksul omandada teadmisi organisatsiooni ja enda töö kohta. Võib arvata, et nad eelistavad omandada uusi teadmisi kasutades visuaalseid materjale ja huvitavaid lahendusi. Samuti arvavad autorid, et õppematerjalid peavad olema z-põlvkonna jaoks tehtud võimalikult kompaktselt ja kajastuma peab vaid oluline informatsioon.

Vaatamata sellele, et z-põlvkonna esindajad on sündinud ajal, mil erinevad tehnoloogilised vahendid on kättesaadavad, on sotsiaalsed sidemed nende jaoks väga olulised (Bernier, 2015). Z-põlvkonna esindajate jaoks on väga oluline aktsepteeritus ja kuulumistunne, nad väärtustavad autentsust (Williams & Page, 2011). Z-põlvkonna noored usuvad, et kõik inimesed on võrdsed ning nende kireks on sotsiaalse õigluse "tagaajamine" (Coplen, 2021). Sellest tulenevalt leiavad autorid, et z-põlvkonna jaoks on oluline, et sisseelamisprotsessi oleks kaasatud tegevused, mis on seotud sotsialiseerumisega. Z-põlvkonna esindajad tegutsevad selle nimel, et õnnestuda ning suudavad kuulata tõde isegi siis, kui see on kritiseeriv (Coplen, 2021). Z-põlvkonda iseloomustab ka pidev muutumine. Küll vahetatakse töökohti, lähedasi, väärtusi ja veel palju muud (Bauman, 2000). Antud

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

magistritöö autorid leiavad, et pidev muutumine on loomulik, kuna noores eas ei pruugi arusaamad olla veel täielikult välja kujunenud ning uue informatsiooni lisandudes saab noor vastavalt sellele olemasolevaid arusaamu kujundada. Samas võib see tuleneda ka sellest, et informatsiooni on niivõrd palju, et noored lihtsalt ei oska selles infovoos orienteeruda ning seetõttu ei ole oma vaadetes veel kindlad. Selleks, et motiveerida z-põlvkonna noori organisatsiooni jääma, tuleb magistritöö autorite hinnangul sisseelamisel töötajat igakülselt toetada ning esitada informatsiooni läbimõeldult.

Z-põlvkonna noorte jaoks on olulisel kohal tulemuslikkuse saavutamine ja sellest tulenevalt soovivad nad saada tagasisidet juba sisseelamisperioodi jooksul. (Chillakuri, 2020). Bernier (2015) leidis oma uuringuga, et z-põlvkonna noored on uuele töökohale asudes mures sellepärast, kui võrd hästi vastab tulevane töökoht nende võimetele ja isiksusele. Chillakuri (2020) uuringus osalenud z-põlvkonna noortest leidsid 66%, et nad soovivad saada kohest ja reaalselt tagasisidet. Samuti on juba töösuhte alguses z-põlvkonna esindajate jaoks väga olulised sagedased ja sisukad vestlused enda otsese juhiga, et nad mõistaksid prioriteete ja teaksid, et liiguvad eesmärkide ja tulemuslikkuse saavutamiseks õiges suunas ning saaksid vajadusel enda fookust muuta ja teaksid, millised on arenemiskohad. (Chillakuri, 2020) Z-põlvkonna noorte jaoks on oluline, et sellised vestlused toimuksid silmast-silma, kuna uue töötaja isikliku ja tööalase heaolu saavutamiseks on oluline, et juht mõistaks uue töötaja iseloomu ja töötamise stiili (Chillakuri, 2020). Ka Kubatova (2016) tõestas enda uuringuga, et enamik z-põlvkonna esindajatest eelistavad oma juhiga suhelda traditsioonilisel moel, silmast silma. Samuti ootavad uued töötajad, et uuel töökohal oleks neile määratud mentor, kellega saaksid nad suhelda silmast-silma ja kes tutvustaks neile erinevaid organisatsiooni ja tööga seotud aspekte (Pekica, 2020).

Z-põlvkonna noorte jaoks on olulisel kohal kiire arenemine ning neil on ambitsiooni tõusta karjääriredelil juba esimeste aastate jooksul. Sellest tulenevalt ootavad z-põlvkonna esindajad, et ka juhendamine toimuks tempokalt ja algusest peale päris töökeskkonnas. Uute oskuste omandamine peab toimuma juhi või mõne kogunud kolleegi käe all, kes on alati valmis ka uue töötaja küsimustele vastama. (Pekica, 2020) Ka Chillakuri (2020) leidis oma uuringuga, et on väga oluline z-põlvkonna noortele juba töösuhte alguses tutvustada karjääri võimalusi, kuna nende jaoks on olulisel kohal teadmine, kuidas neil eesmärkide saavutamiseks läheb ja mis on järgmine samm, et karjääriredelil tõusta. Z-põlvkond ootab, et

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

organisatsioon pakuks töötajatele arenguvõimalusi (Chillakuri, 2020). Iorgulescu (2016) uuringust selgus, et üks olulisemaid aspekte, mille järgi z-põlvkonna noored endale töökohta valivad, on karjäärialased arenguvõimalused. Z-põlvkonna noorte jaoks on olulised silmast-silma vestlused ja tööülesannete omandamine töökohal koos juhi või kolleegidega. Kuid kui nad on omandanud oskuse teha tööd ka iseseisvalt, siis tõuseb olulisele kohale ka töökoha paindlikkus ning siis ei taha noored enam kellestki sõltuda, vaid eelistaksid teha tööd iseseisvalt. Z-põlvkonna noored ootavad, et saaksid oma päevakava veidi ka ise sättida selle järgi, millal on nende jaoks kõige produktiivsem osa päevast. (Chillakuri, 2020) Pekica (2020) tõestas oma uuringuga, et z-põlvkonna noorte jaoks on töökoha paindlikkus ning töö- ja eraelu tasakaal olulised juba töösuhte algusfaasis.

Igal põlvkonnal on võrreldes teistega eripärad, mida tuleb sisseelamisprotsessis silmas pidada. Z-põlvkonna inimesed on kasvanud keskkonnas, mis on pidevas kiires muutumises. Sellest tulenevalt võivad selle põlvkonna esindajad ka töökohalt oodata kiireid arenguid ning võimalusi karjäärialaseks arenguks. Z-põlvkonda on küll palju uuritud, ent z-põlvkonna ootuste kohta sisseelamisprotsessile leidub vähe materjale.

2. Z-põlvkonna sisseelamisprotsessi uuring, tulemuste analüüs ja järeldused

Magistritöö teises peatükis keskenduvad autorid z-põlvkonna sisseelamisprotsessi ootuste välja selgitamisele, sealhulgas tutvustavad uuringu metoodikat ja valimit, annavad uuringu käigus kogutud tulemustest ülevaate ning esitavad saadud tulemuste analüüsi ja järeldused.. Teise osa esimeses alapeatükis on autorid täpsemalt välja toonud, kuidas uuring läbi viidi, kes uuringus osalesid, mille järgi autorid osalejad valisid ning millist analüüsimeetodikat kasutasid. Teises alapeatükis tutvustavad ja analüüsivad autorid tulemusi, mis selgusid z-põlvkonna esindajatega läbiviidud intervjuude käigus. Kolmandas alapeatükis toovad autorid välja intervjuude käigus saadud tulemuste seose teooriaga, mida on täiendatud käesoleva magistritöö autorite kommentaaridega.

2.1 Valim ja metoodika

Uuringu läbiviimiseks kasutasid töö autorid kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivse uurimismeetodi käigus kasutatakse avatud küsimusi, et vastajale oleks tagatud vastuste vabaduse piiramatuse. Samuti on selle meetodi puhul võimalik uuringu tulemusi detailselt ja sügavuti analüüsida. (Taylor, Bogdan & DeVault, 2015) Alternatiivina oleks saanud läbi viia ka kvantitatiivse uuringu ja kasutada z-põlvkonna sisseelamisprotsessi

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

ootuste välja selgitamiseks küsimustikku. Kvantitatiivse uuringu läbiviimine oleks eeldanud aga selget arusaama, kuidas teemat käsitleda, kuid z-põlvkonna ootusi sisseelamisprotsessile on vähe uuritud ja seega selge arusaam puudub. Samuti ei oleks kvantitatiivne uurimismeetod andnud töö autoritele võimalust esitada lisaküsimusi ja seega teemat sügavuti uurida. Kuna tegemist on vähe uuritud teemaga, siis leidsid autorid, et lisaküsimuste esitamine on oluline, sest need võivad tuua välja asjaolusid, millele töö autorid ei ole küsimusi koostades osanud tähelepanu pöörata. Teoreetilisi materjale läbi töötades selgusid küll põhilised teemad, millele intervjuude käigus keskenduda, kuid eeldatavalt ei olnud need lõplikud. Seetõttu oli magistritöö autorite hinnangul oluline, et vastajatel oleks võimalus oma mõtteid piiranguteta väljendada. Töö autorid otsustasid kvalitatiivse meetodi kasuks, kuna uuringu käigus keskendusid nad z-põlvkonna noorte senistele kogemustele ja huvidusid nende arvamustest ja ootustest. Ka Chillakuri (2020) kasutas enda uuringus, mille eesmärgiks oli uurida z-põlvkonna ootusi sisseelamisprotsessile, kvalitatiivset uurimismeetodit, kuna see võimaldas mõista uuringus osalejate individuaalseid kogemusi. Samuti viis Pekica (2020) Horvaatias läbi uurimuse z-põlvkonna sisseelamisprotsessiga seotud ootuste uurimiseks kasutades kvalitatiivset uurimismeetodit. Uurimismeetodi valikut põhjendas ta sellega, et soovis mõista, kuidas uuringus osalejad oma kogemusi tõlgendavad ja millise tähenduse nad erinevatele kogemustele annavad. Uurimisprotsessi etapid on toodud välja joonisel 4.

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...



Joonis 4. Uurimisprotsessi etapid

Allikas: autorite koostatud

Andmete kogumiseks otsustasid magistritöö autorid viia läbi poolstruktureeritud individuaalintervjuud z-põlvkonna esindajatega, et oleks võimalik erinevaid vastuseid omavahel võrrelda, kuid samuti oli antud magistritöö teema puhul oluline iga z-põlvkonna

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

noore individuaalne kogemus ja nägemus. Tulenevalt sellest, et z-põlvkonna organisatsiooni sisseelamist on veel vähe uuritud, ei osata selle teema kohta veel väga täpseid küsimusi esitada ning intervjuude käigus oli vastajatel endal võimalik väljendada seda, mis on nende jaoks oluline.

Intervjuu jaoks valmistasid töö autorid ette intervjuu kava (vt joonis 5), milles toodud küsimusi esitasid nad kõikidele intervjuueeritavatele. Lähtuvalt struktureeritud küsimuste vastustest arendasid autorid teemat edasi, suunates noori rääkima ootustest sisseelamisprotsessile, mis nende endi jaoks olulised on. Selle juures pidasid töö autorid meeles ka teoreetilises osas käsitletud teemasid ja seda, mis teadlaste arvates z-põlvkonna jaoks oluline on. Intervjuu kava koostamiseks püstitasid magistr töö autorid kaks uurimisküsimust:

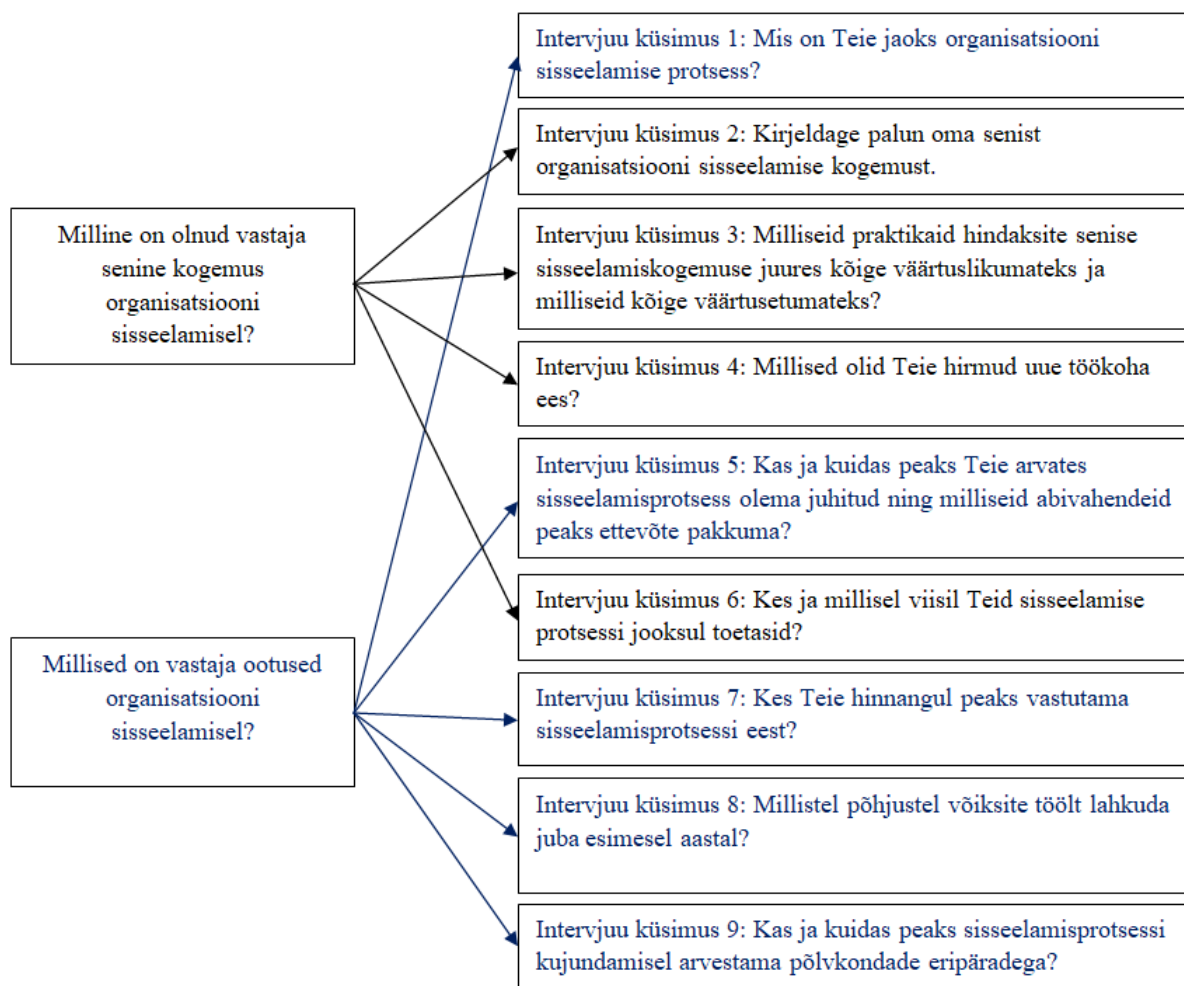
Uurimisküsimus 1: Milline on olnud vastaja senine kogemus organisatsiooni sisseelamisel?

Uurimisküsimus 2: Millised on vastaja ootused organisatsiooni sisseelamisele?

Selleks, et saada vastused uurimisküsimustele, sõnastasid autorid intervjuu struktureeritud küsimused. Küsimuste koostamisel lähtusid autorid magistr töö teoreetilises osas loodud põhikategooriatest, milleks olid sisseelamisprotsessi olemus, organisatsiooniga tutvumine, sotsialiseerumine, ning tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine.

Põhikategooriad on loodud Baueri (2010) 4C käsitluse, Kleini ja Heuseri (2008) IWG käsitluse ning Steini ja Christianseni (2010) käsitluse alusel. Intervjuu kavas on küsimused esitatud selliselt, et intervjuu ülesehitus oleks loogiline. Samas arvestati võimalusega, et intervjuu võib kulgeda ka teisiti, kui näiteks intervjuueeritav vastab mõnele esitamata küsimusele juba eelneva vestluse käigus.

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...



Joonis 5. Intervjuu kava.

Allikas: Autorite koostatud

Esialgses intervjuu kavas, mida töö autorid kahe testintervjuu käigus testisid, oli struktureeritud küsimusi 11. Peale testintervjuude tegemist selgus, et mõistlik oleks intervjuu kavast välja jätta kaks järgmist küsimust: “Kui ruttu hakkasite end tundma meeskonna liikmena ning mis aitas sotsialiseerumisele kaasa?” ja “Millisel viisil toimus uute teadmiste ja oskuste omandamine?”, kuna nendele andsid intervjuueeritavad vastuse juba küsimusele nr 2, “Kirjeldage palun oma senist organisatsiooni sisseelamise kogemust.”, vastamise käigus. Kui intervjuueeritavad siiski omal algatusel nendele küsimustele vastuseid ei andnud, küsisid töö autorid need küsimused jooksvalt lisaks. Lõplikus intervjuu kavas on küsimusi 9.

Testintervjuude andmeid kasutati analüüsis, kuna intervjuud kulgesid edukalt ja kogutud

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

andmed olid asjakohased. Teoreetilised allikad, mis toetasid lõplikusse intervjuu kavasse jäänud küsimuste valikut, on välja toodud lisas A.

Valimi moodustamisel (vt lisa B) lähtusid töö autorid sellest, et valim iseloomustaks uurimisobjekti võimalikult hästi. Seega valimi homogeenseks tunnuseks on z-põlvkond ning heterogeenseteks tunnusteks on erinevad valdkonnad, kus uuringus osalejad töötavad, uuringus osalejate haridustasemed ning nende ametipositsioonid. Töö autorid otsustasid intervjuueeritavateks valida erineva haridustasemega, erinevatelt ametipositsioonidelt ning erinevate elualade esindajaid, kuna see võimaldab vaadata sisseelamist erinevates kontekstides ning saada tulemusi üldisemalt sisseelamise kohta. Kuna käesoleva uuringu kontekstis on oluline z-põlvkonna töötamise kogemus, siis kaasasid autorid uuringusse z-põlvkonna noored, kellel on erialasel tööl töötamise kogemust vähemalt 6 kuud. Käesoleva töö autorite hinnangul oli sisseelamise kogemus oluline, kuna enne tööle asumist puudub noortel teadmine, mis neid ees ootab. Noortel, kes pole varem töötanud, on küll olemas teatud ootused, kuid need ei ole kujunenud läbi praktilise kogemuse ja võivad tööle asumisel oluliselt muutuda. Seetõttu on ka keeruline seada ootusi ideaalsele sisseelamisprotsessile. Uuringus kasutasid autorid mittetõenäosuslikku valimit. Sellise valimi korral on isiku valimisse sattumine juhuslik ega eelda võrdseid võimalusi (Rämmer, 2014). Esimeste intervjuueeritavate valikul kasutasid autorid mugavusvalimit ehk osalejateks olid magistritöö autorite sugulased ja tuttavad. Ülejäänud intervjuueeritavad valiti esialgsete intervjuueeritavate soovitude alusel ehk nende valikul oli tegemist lumepallivalimiga. Iga noor on omamoodi ning ka omandatud kogemused ja ootused varieeruvad suuresti. Seega üritasid autorid läbi intervjuudes osalenud z-põlvkonna noorte individuaalsete kogemuste mõista, millised on z-põlvkonna inimeste ootused organisatsiooni sisseelamisprotsessile. Intervjuueeritavate täpse arvu määras küllastuspunkt ehk valimi suurus, mille puhul vastajate poolt välja toodud teemad ja selgitused hakkasid korduma. Kuna tegemist on väikese valimiga, siis ei saa käesoleva töö põhjal teha laiapõhjalisi järeldusi.

Magistritöö autorid viisid intervjuud läbi ajavahemikus 31.03.2022-12.04.2022 *Zoomi* keskkonnas ning intervjuudel osalesid mõlemad magistritöö autorid. Selleks, et vähendada oluliste faktide ja teadmiste unustamist, otsustasid autorid varasemast kogemusest lähtudes teavitada intervjuueeritavaid käsitletavatest teemadest ning palusid neil antud teemade peale ka eelnevalt mõelda. Selleks, et intervjuueeritavad tunneksid end vabalt ning julgeksid kõiki

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

mõtteid avaldada, otsustasid töö autorid intervjuusid mitte salvestada. Otsust toetas ka tõsiasi, et intervjuude läbiviijaid oli kaks, tänu millele sai üks magistritöö autoritest olla intervjuueerija rollis ja juhtida vestlust ning teine autor oli assistendiks ja tegi märkmeid. Vajadusel sai ka assistendi rollis olev magistritöö autor intervjuu lõpufaasis esitada lisaküsimusi või tõstatada teemasid, mis tema hinnangul vajaksid veel arutamist. Intervjuu alguses tutvustasid magistritöö autorid ennast ning uurimust ja selle eesmärki. Seejärel küsiti intervjuueeritavalt järgmisi taustandmeid: ettevõtte tegevusvaldkond, ettevõtte suurus, intervjuueeritava haridustase ja ametipositsioon. Sellele järgnes intervjuu sisuline osa, milles käsitleti intervjuueeritava senist organisatsiooni sisseelamise kogemust ning sisseelamisega seotud ootuseid. Läbiviidud 14 intervjuu kogukestuseks oli 12 tundi ja 10 minutit, kõige pikem intervjuu kestis 1 tund ja 15 minutit ning kõige lühem intervjuu kestis 35 minutit.

Lisaks intervjuude jooksul kirja pandud informatsioonile täiendasid magistritöö autorid vahetult peale intervjuu läbiviimist assistendi rollis oleva töö autori tehtud märkmeid. Töö autorite jaoks oli oluline kogu info kirja panna kohe peale intervjuu läbiviimist, et räägitu oleks meeles ning et ka emotsioon, millega intervjuueeritav erinevatest teemades rääkis, poleks ununenud. Kirja pandud intervjuude kokkuvõtete kogupikkuseks oli 57 lehekülge.

Uurimuses kasutasid autorid kvalitatiivset sisuanalüüsi. Kvalitatiivset sisuanalüüsi kasutatakse tekstiandmete tõlgendamiseks ja nendest tähenduse leidmiseks. Kvalitatiivse sisuanalüüsi eeliseks on selle tundlikkus andmete suhtes, sellise analüüsi käigus on võimalik keskenduda ka harva esinevatele väärtustele. Kvalitatiivse sisuanalüüsi saab jagada kolmeks järgnevalt: traditsiooniline; suunatud ja kokkuvõttev lähenemine. Põhiline erinevus nende vahel seisneb andmete kodeerimises. Kui traditsioonilise lähenemise puhul on kodeerimiskategooriad tuletatud otse tekstiandmetest, siis suunatud lähenemise puhul alustatakse teooria analüüsimisest ja kodeerimiskategooriad luuakse selle põhjal. Kokkuvõtva lähenemise puhul alustatakse sellega, et leitakse tekstiandmetest mingid märksõnad ja tehakse selgeks, millises kontekstis neid sõnu kasutatakse ning milline on nende märksõnade kasutamise sagedus. Seejärel püütakse leida, mis on nende märksõnade kasutamise aluseks ja millises tähenduses neid kasutatud on ning selle põhjal tõlgendatakse tekstiandmeid tervikuna. (Hsieh & Shannon, 2005) Antud töö raames kasutasid autorid põhikategooriate loomisel suunatud sisuanalüüsi, mis tähendab, et teoreetilist kirjandust läbi töötades said juba

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

kirja pandud olulised teemaga seotud komponendid, millest saidki sisuanalüüsi kategooriad. Alamkategooriate loomisel kasutasid autorid aga traditsioonilist lähenemist ehk alamkategooriad tuletasid autorid tekstiandmetest. Tekstiandmeid analüüsides määrasid töö autorid tekstiosadele koodid ning jagasid need koodid omakorda põhi- ja alamkategooriatesse.

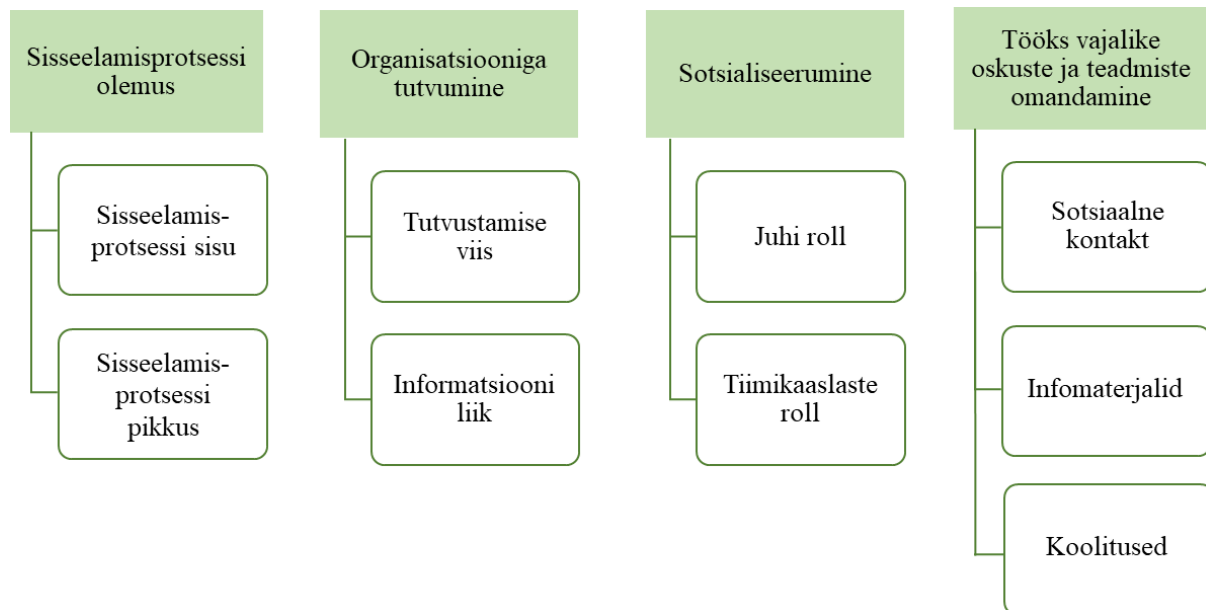
Esimeseks analüüsi etapiks oli andmetega tutvumise etapp, mida alustasid töö autorid juba paralleelselt intervjuude läbi viimisega. Andmetega tutvumiseks lugesid autorid intervjuude kokkuvõtteid korduvalt läbi. Seejärel hakkasid autorid ühekaupa intervjuusid läbi töötama, neid osadeks jagama ning erinevatele osadele koode määrama. Seda tööd tegid autorid arvutis kasutades tekstitöötlustarkvara *Microsoft Word*. Kui üks intervjuu sai niimoodi läbi töötatud ja osadeks jaotatud, siis jagasid töö autorid koodid põhikategooriatesse, mis olid juba varasemalt teooriat läbi töötades kirja pandud. Hiljem jaotati koodid alamkategooriatesse, mis koostati tekstiandmete põhjal. Seejärel võeti ette järgmine intervjuu ning korraldati osadeks jagamist, koodide andmist ning kategooriatesse määramist. Järgmiseks etapiks kasutasid töö autorid juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi (*cross-case analysis*). Erinevalt juhtumipõhisest analüüsist võimaldab *cross-case* analüüs võrrelda erinevate teemade käsitlemist juhtumite lõikes ning leida nende ühisosa ja erinevused (Khan & Robert, 2008). Töö autorid koostasid *cross-case* tabelid (vt lisa C, lisa D ja lisa E), kus on horisontaalselt välja toodud intervjuueeritavad ning vertikaalselt autorite poolt kirja pandud põhi- ja alamkategooriad. Lisaks põhi- ja alamkategooriatele on vertikaalselt välja toodud mõned olulised teemad, millele keskendumist pidasid töö autorid analüüsi läbiviimiseks oluliseks, näiteks vastajate arusaam sisseelamisprotsessist või nende positiivsed ja negatiivsed sisseelamise kogemused. Tabelid sisaldavad olulisi mõtteid ja infot iga põhi- ja alamkategooria lõikes. Koodide määramise ja kategooriatesse jagamisega soovisid autorid leida üles vastajate sarnaseid ja erinevaid seisukohti ning võimalusel tuvastada ka mustreid tausttunnuste lõikes.

2.2. Z-põlvkonna esindajate organisatsiooni sisseelamise kogemused ning ootused sisseelamisprotsessile

Järgnevas peatükis tutvustavad autorid intervjuudes osalenud z-põlvkonna noorte organisatsiooni sisseelamise kogemusi ja ootusi sisseelamisprotsessile. Saadud tulemuste aluseks on käesoleva uuringu raames läbi viidud intervjuud. Tulemused ja andmete analüüs

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

on esitatud töö autorite loodud põhi- ning alamkategoriate lõikes, mis on välja toodud joonisel 6. Põhikategoriate “organisatsiooniga tutvumine”, “sotsialiseerumine” ning tööks vajalike teadmiste ja oskuste omandamine” all on tulemused esitatud omakorda uurimisküsimuste lõikes, ehk esmalt on välja toodud vastajate senised kogemused organisatsiooni sisseelamisel ning seejärel vastajate ootused organisatsiooni sisseelamisele. Põhikategoriad on autorid kirja pannud teoreetilisi materjale läbi töötades. Põhikategoriad „organisatsiooniga tutvumine“, „sotsialiseerumine“ ning „tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine“ kujunesid Baueri (2010), Kleini ja Heuseri (2008) ning Steini ja Christianseni (2010) käsitluste põhjal sarnaselt magistr töö autorite sisseelamisprotsessi käsitluse kujunemisele. Alamkategoriad kujunesid intervjuu kokkuvõtete läbi töötamise ja analüüsimise käigus.



Joonis 6. Töös kasutatavad põhi- ja alamkategoriad

Allikas: Autorite koostatud

Põhikategooria “Sisseelamisprotsessi olemus”

Põhikategooria “sisseelamisprotsessi olemus” alla kuuluvad kaks alamkategoriat, milleks on “sisseelamisprotsessi sisu” ja “sisseelamisprotsessi pikkus”. Kategooriate alla kuuluvad koodid intervjueritavate lõikes on esitatud lisades C, D ja E.

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

Selleks, et mõista, milline on olnud intervjuudes osalenud z-põlvkonna noorte senine sisseelamiskogemus ning millised on nende ootused sisseelamisprotsessile, pidasid töö autorid õigeaks selgitada välja, mis on sisseelamisprotsess intervjuueeritavate jaoks. Selgitades sisseelamisprotsessi tähendust, leidsid vastajad, et sisseelamisprotsess on tegevuste jada, mille jooksul töötaja kohaneb uue olukorraga, õpib tundma organisatsiooni, selle liikmeid ning oma tööülesandeid.

Sisseelamisprotsessi ajalise kestuse osas olid intervjuueeritavad erineval arvamusel, kuid peamiselt leiti, et sisseelamisperiood võiks kesta alla poole aasta. Kõige sagedasem vastus oli neli kuud. Vaid kaks intervjuueeritavat tõid välja, et sisseelamisprotsess peab kestma ühe aasta. Mitmed intervjuueeritavad leidsid, et sisseelamisprotsessi lõpu tunneb ära hetkel, mil töötaja tunneb ennast tööl mugavalt ning et selle kestus varieerub sõltuvalt organisatsioonist, ametikohast ja uuest töötajast endast. Sisseelamisprotsessi kestust pidasid pikemaks vastajad, kes töötasid suurtes ettevõtetes.

Põhikategooria “Organisatsiooniga tutvumine”

Põhikategooria “Organisatsiooniga tutvumine” alla kuulub kaks järgmist alamkategooriat: “Tutvustamise viis” ning “ Informatsiooni liik”. Need alamkategooriad moodustusid koodidest, mille määrasid töö autorid intervjuusid läbi töötades (vt lisa F).

Organisatsiooniga tutvumine – intervjuueeritavate kogemused

Juhi ja töökaaslaste osalemine. Enamasti leidis organisatsiooni tutvustus aset esimesel tööpäeval, kuid mõnel juhul ka juba enne esimest tööpäeva. Senise kogemuse põhjal on uuringus osalejatel organisatsiooniga tutvumine toimunud peamiselt juhi või kolleegi, sealhulgas mentoriga, vestluse käigus. Enamasti on vestlused toimunud näost-näku, kuid mõnel juhul toimus esimene organisatsiooni tutvustav vestlus ka telefoni teel. Vestluse järel on paljudel juhtudel viidud läbi ka majatuur.

Mentori olemasolu. Mitmetele intervjuueeritavatele oli määratud töösuhte algusest peale mentor, kelle üheks ülesandeks oli uuele töötajale ka ettevõtte tutvustamine. Uuringus osalejad hindasid mentori olemasolu väga positiivseks ja eelistasid organisatsiooni kohta tekkivaid küsimusi esitada just mentorile. Mentor tutvustas uuele töötajale organisatsiooni struktuuri, selle väärtuseid, põhimõtteid, reegleid, aga ka muud korralduslikku infot, näiteks seda, kuidas on korraldatud lõunapauside pidamine. Kui mentor arvestab sellega, et mentee abistamine on üks tema tööülesannetest ja teab, et tal on selle jaoks aega, siis ei tunne uus

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

töötaja, et ta kedagi tüütab või segab. Üks intervjueeritav tõi välja ka vastupidise kogemuse, kus esimesel tööpäeval oli talle määratud vastuvõtja, ent kuna vastuvõtjal polnud selget arusaama enda rollist, siis kujunes esimene tööpäev üsnagi kaootiliseks.

Koolitused. Intervjueeritavate kogemused organisatsiooni tutvustavate koolituste osas lähevad lahku. Selgus, et suuremates organisatsioonides on ettevõtte tutvustamisele pööratud märksa rohkem tähelepanu kui väiksemates organisatsioonides. Suuremates ettevõtetes töötavad intervjueeritavad tõi välja, et nad läbisid sisseelamisperioodi jooksul videokoolitusi, kus tutvustati, millised on ettevõttes kehtivad põhimõtted, väärtused, visioon, missioon, eesmärgid, struktuur, pakutavad hüved ning karjääri- ja arenguvõimalused, kuid samas anti ülevaade ka muude teemade osas, mis otseselt töö ega organisatsiooniga seotud ei ole (näiteks tuleohutuse koolitus). Videokoolituste puhul meeldis intervjueeritavatele see, et neid sai läbida endale sobival ajal, samas toodi välja, et nende puhul kippus tähelepanu hajuma. Samuti toimus suuremates ettevõtetes kuni kahepäevane alustava töötaja koolitus. Sarnast infot jagati ka väiksemate ettevõtete töötajatele, kuid jagatud informatsioon oli pinnapealne ning seda tehti muu jutu käigus.

Infokirjad ja siseveeb. Intervjueeritavad, kes töötasid suurtes ettevõtetes, tõi välja, et neil olid siseveebis eraldi rubriigid "uuele töötajale" ja "uue töötaja juhile". Sinna olid märgitud kohustuslikud koolitused koos tähtaegadega ning kõik muu informatsioon, mis puudutas uut töötajat ja uue töötaja juhti. Lisaks siseveebi koondatud informatsioonile saadeti eriti oluliste teemade ja tegevuste kohta informatsioon ka töömeilile. Kirja pandud info uuele tulijale aitas vähendada uue olukorraga kaasnevat ärevust, kuna töötaja ei kartnud, et tal jääks teadmatuse või unustamise tõttu midagi tegemata. Väiksemates organisatsioonides ei olnud infokirju ega uue töötajaga seotud informatsiooni koondatud siseveebi.

Organisatsiooniga tutvumine – intervjueeritavate ootused

Mentori olemasolu. Paljud vastajad leiavad, et juhi asemel võiks organisatsiooni tutvustajaks olla ettevõtte poolt määratud mentor. Uuele töötajale annab kindlustunnet see, kui ta teab, et saab igas küsimuses mentori poole pöörduda. Samuti on hea, kui on olemas inimene, kes ka ise aeg-ajalt uelt töötajalt küsib, kas saab kuidagi abiks olla või kas uuel töötajal on tekkinud küsimusi. Mentor peab olema valmis uuele töötajale igakülgselt informatsiooni jagama ning tema küsimustele vastama.

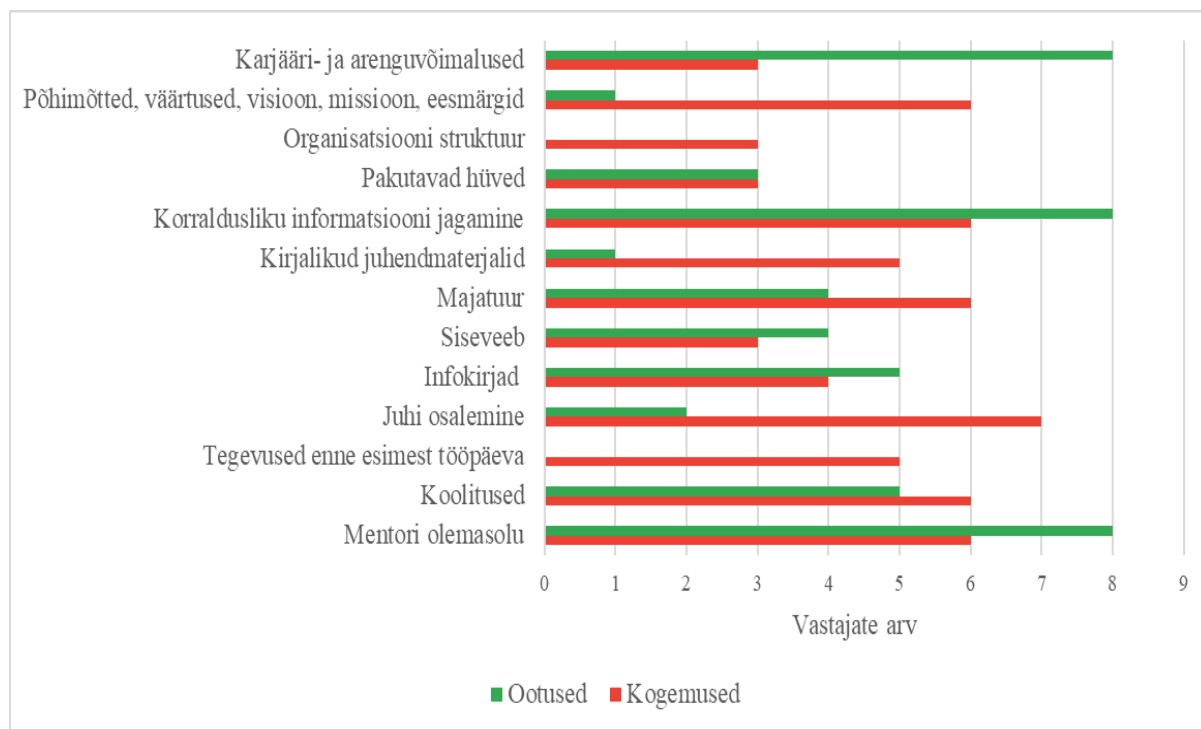
Korraldusliku informatsiooni jagamine. Korralduslikku informatsiooni tuleb vastajate sõnul jagada pigem rohkem ning aeg-ajalt räägitut korrata, kuna kohe ei pruugi uuel töötajal kõik korraga meelde jääda. Intervjueeritavad tõid välja, et uuele töötajale peab jagama ka sellist informatsiooni, mis võib vanematele töötajatele tunduda iseenesestmõistetavana. Näiteks, kuidas on korraldatud puhkepausid või milline riietumisstiil on ettevõttes soovituslik. Intervjueeritavate sõnul aitab see ennetada vigu, ootamatuid olukordi ning vähendada ärevust, mis on seotud teadmatusega.

Koolitused. Osad uuringus osalejad ootavad ka organisatsiooni tutvustavaid koolitusi. Koolitustelt ootavad osalejad infot ettevõtte kohta üldiselt - millised on ettevõttes kehtivad reeglid, millised osakonnad ettevõttes on ja millega need osakonnad tegelevad. Koolituste vormi osas läksid vastajate arvamuse lahku. Videokoolituste plussiks toodi asjaolu, et neid saab kuulata endale sobival ajal ning vajadusel ka pooleli jätta ja hiljem edasi kuulata. Kohapeal toimuvate koolituste eeliseks toodi aga see, et need haaravad paremini kuulajate tähelepanu. Koolituste ülesehituse puhul tuleb hoolega läbi mõelda, milline info on uuele töötajale päriselt kasulik. Väga üldised ning “formaalsuse pärast” kohustuslikud koolitused võivad olla z-põlvkonna esindajate jaoks pärssivad. Intervjueeritavate arvates võiks olla nii kohustuslikke kui ka vabatahtlikke koolitusi. Ettevõtte poolt võiks olla koostatud ka nimekiri koolitustest, mis tuleb kindlasti läbida või mis on soovituslikud.

Infokirjad ja siseveeb. Informatsiooni unustamise vältimiseks tõid suurtes ettevõtetes töötavad z-põlvkonna esindajad ühe variandina välja infokirjade olemasolu. Infokirjades võiks kajastuda ettevõtet tutvustav informatsioon ja meeldetuletus oluliste tähtaegade osas. Samuti soovivad uuringus osalejad saada informatsiooni karjääri- ja arenguvõimaluste kohta ettevõttes. Lisaks infokirjadele tõid suurtes ettevõtetes töötavad intervjueeritavad välja ka siseveebi olemasolu kasulikkuse. Siseveebi võiks olla loodud rubriik “uuele töötajale”, mis koondaks kogu informatsiooni, mis on organisatsiooniga liitujale vajalik. Sarnane rubriik võiks olla ka uue töötaja juhile, et ei ununeks, kuidas täpselt toimida ja mis on kohustuslikud sammud uue töötaja ettevõttega liitumisel. Samuti toovad vastajad välja, et mõtlema peab ka sellele, millal erinevat informatsiooni jagada, näiteks kui sisekorraeskirju tutvustav materjal saadetakse enne kui jõutakse uue keskkonnaga tutvuda, siis ei oska uued töötajad luua seoseid ning loetud eeskirjadest ei jää midagi meelde.

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

Joonisel 7 on toodud intervjuudes osalenud noorte organisatsiooniga tutvumise kogemused ja ootused sisseelamisperioodi jooksul.



Joonis 7. Z-põlvkonna esindajate organisatsiooniga tutvumise kogemused ja ootused sisseelamisperioodi jooksul

Allikas: Autorite koostatud

Kuigi kogemuste põhjal on organisatsiooni tutvustust viinud läbi juht, siis intervjuude käigus selgus, et vastajad ootavad, et ettevõtte tutvustuse viiks läbi hoopis mentor. Erinevus seisneb ka selles, millist informatsiooni noored organisatsiooni kohta teada soovivad. Kui seni on ettevõtted keskendunud organisatsiooni põhimõtete, väärtuste, missiooni, visiooni, eesmärkide ja struktuuri tutvustamisele, siis käesolevas uuringus osalenud z-põlvkonna esindajad sellise informatsiooni jagamist oluliseks ei pea. Samas selgus, et vastajad soovivad saada informatsiooni karjääri- ja arenguvõimaluste kohta juba sisseelamisperioodi jooksul. Tähtis on intervjuueeritavate jaoks korraldusliku info jagamine. Seni on organisatsiooni tutvustades tagatud noortele ka kirjalike juhendite olemasolu, ent intervjuude käigus selgus, et organisatsiooni tutvustusel osalejad seda väga vajalikuks ei pea.

Põhikategooria “Sotsialiseerumine”

Põhikategooria “Sotsialiseerumine” alla kuulub kaks järgmist alamkategooriat: “Juhi roll” ning “Tiimikaaslaste roll”. Need alamkategooriad moodustusid koodidest, mille määrasid töö autorid intervjuusid läbi töötades (vt lisa G).

Sotsialiseerumine – intervjueeritavate kogemused

Kolleegidega tutvumine. Vastajate senise kogemuse põhjal algas sotsialiseerumise protsess enamasti kolleegidega tutvumisest. Sageli oli tutvustajaks juht, kuid oli ka juhtumeid, kus töökaaslased käisid end ise jooksvalt tutvustamas. Ühel juhul ei olnud tiimikaaslased uue töötaja tulekust isegi mitte teadlikud, mistõttu ei osatud esimese hooga kuidagi käituda.

Tutvumisüritused. Mõnel juhul oli sotsialiseerumise toetamiseks korraldatud ka tutvumisüritus. Sellise ürituse eesmärk oli vastajate kogemusel õppida kolleege paremini tundma, aidata uuel töötajal sisse elada ja suurendada meeskonnavaimu.

Ühised koolitused uutele töötajatele. Mitmel juhul mainiti ka koolitusi, mis olid korraldatud kõikidele organisatsiooni uutele liikmetele. Kuigi selliste koolituste peamine eesmärk oli tutvustada organisatsiooni, siis intervjueeritavate kogemuse põhjal olid need väga kasulikud ka sotsialiseerumise poole pealt.

Mentori olemasolu. Mitmete uurimuses osalejate sotsialiseerumist toetas ka mentori olemasolu. Näiteks toodi välja, et mentor tutvustas kohe alguses, kes organisatsioonis töötavad ning andis infot selle kohta, kust erinevate küsimuste ja probleemide korral abi saab.

Sõbralik vastuvõtt. Kui enamuse intervjueeritavate kogemuse põhjal olid töökaaslased avatud ja võtsid uue töötaja soojalt ja sõbralikult vastu, siis mõned uurimuses osalejad tõid välja, et sotsialiseerumine oli edukas vaid tänu sellele, et nad on ise julged ja avatud suhtlejad. Mõnel juhul ei olnud intervjueeritava kogemusel kollektiiv ja suhtlus organisatsioonis sõbralik ja üksteist toetav. Selle juures toodigi välja, et kui olla ise väga avatud suhtleja ja mitte karta võõrastega suhtlemist, siis võib sotsialiseerumine ikkagi hästi sujuda. Intervjueeritavad leidsid, et kolleegide spontaanselt esitatud küsimus “Kuidas läheb?” tekitab uues tulijas tunde, et ta on ettevõttes oodatud ning et kolleegid soovivad talle sisseelamisel igati toeks olla.

Sotsialiseerumine – intervjueeritavate ootused

Kolleegidega tutvumine. Intervjueeritavate arvates võiks olla juht see, kes uut töötajate kolleegidele tutvustab. Tutvustamise käigus tuleb uut töötajat tutvustada olemasolevatele kolleegidele ja ka vastupidi. Toodi välja, et enne uue töötaja tulekut on oluline ka olemasolevaid töötajaid teavitada. Kui ootamatult lisandub kollektiivi uus liige, siis ei oska töötajad kuidagi reageerida ning uus tulija tunneb ennast ebakindlalt.

Alustava töötaja koolitus. Kuigi alustava töötaja koolitus võiks keskenduda uute teadmiste omandamisele, siis koolitusel käinud intervjueeritavate arvates on alustava töötaja koolitus hea võimalus juba teiste alustavate töötajatega sõbruneda. Samas tõdevad nad, et selline koolitus saab toimuda vaid suuremas ettevõttes, kus korraga liitub ettevõttega rohkem uusi töötajaid.

Tutvumisüritused. Mõned intervjueeritavad ootavad, et sisseelamisperioodi jooksul toimuks sotsialiseerumisüritusi, mis eelistatult oleksid noortepärased. Olemasolevatelt töötajatelt ootavad vastajad samuti osavõttu.

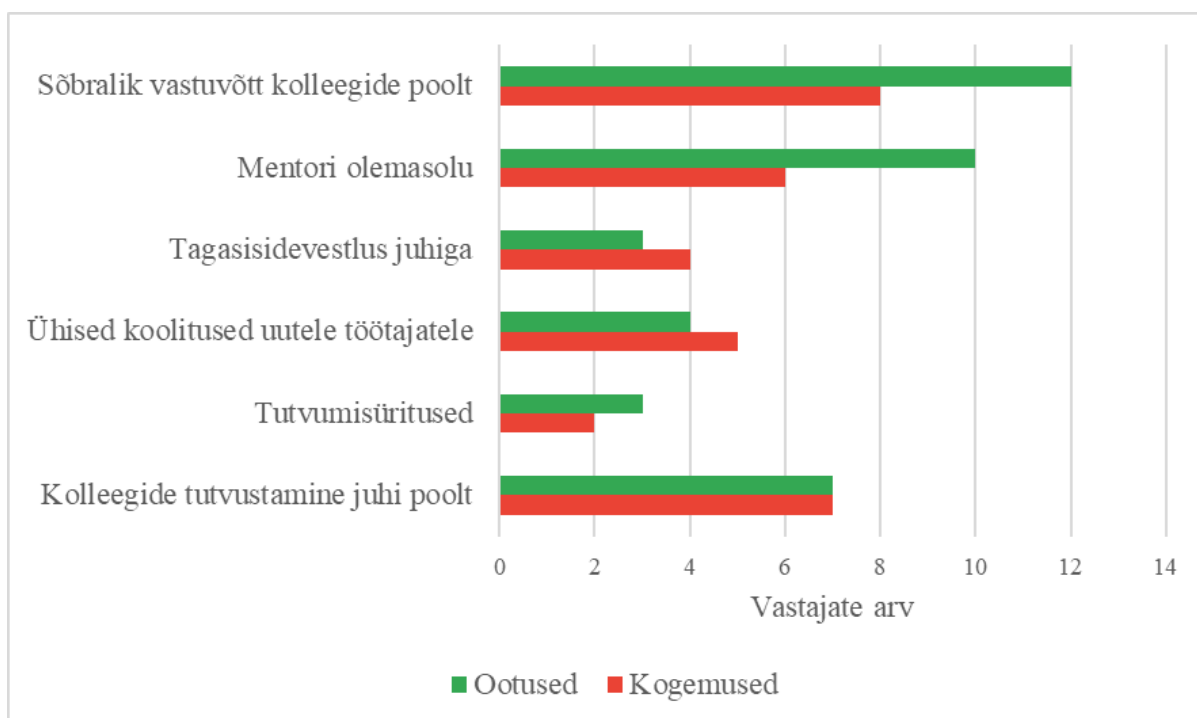
Mentori olemasolu. Intervjueeritavad tõid välja ka mentori olemasolu vajalikkuse. Mentor võib olla isik, kes tutvustab uut töötajat kolleegidele, ent samas on ta uue töötaja jaoks kontaktisikuks, kelle poole erinevate küsimustega pöörduda. Samuti leiavad intervjueeritavad, et mentor võiks anda ülevaate ettevõttes töötavatest isikutest ja nende omavahelisest seosest, et uus töötaja teaks, millistes küsimustes kelle juurde abi saamiseks pöörduda.

Sõbralik vastuvõtt. Intervjueeritavad ootavad, et kolleegid oleksid sõbralikud ning avatud. Selgus, et kolleegide suhtumise kõrval ei ole noorte jaoks oluline mitte kolleegide vanus, vaid see, et nende väärtused, põhimõtted ja iseloomud ühtiksid. Veel toodi välja, et uues töötajas tekitab hea tunde, kui töökoht on juba eelnevalt juhi või kolleegide poolt ette valmistatud ning tööks vajalikud abivahendid muretsesid. Intervjueeritavad tõdesid, et enne uuele töökohale asumist tunnevad nad hirmu peamiselt sellepärast, kas nad sobituvad kollektiivi ning tõid välja, et seda hirmu aitab vähendada just see, kui kollektiiv on avatud ning sõbralik. Samuti tuli uurimusest välja, et üks peamisi põhjuseid, miks z-põlvkonna esindajad lahkuksid töökohalt juba esimesel aastal on see, kui nad tunnevad, et ei sobi kollektiivi.

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

Tagasiside vestlus juhiga. Juhilt ootavad uurimuses osalejad tagasiside andmist ja küsimist. Tagasiside andmise ühe viisina toodi välja regulaarsete kohtumiste korraldamine juhiga. Tagasiside andmine peab toimuma silmast-silma.

Joonisel 8 on välja toodud uuringus osalenud z-põlvkonna esindajate sotsialiseerumise kogemused ja ootused sisseelamisperioodi jooksul.



Joonis 8. Z-põlvkonna esindajate sotsialiseerumise kogemused ja ootused sisseelamisperioodi jooksul

Allikas: Autorite koostatud

Sotsialiseerumise osas ootavad intervjuudes osalenud z-põlvkonna noored varasema kogemusega võrreldes veel enam sõbralikku vastuvõttu kolleegide poolt ning mentori olemasolu. Muus osas vastavad noorte ootused senisele kogemusele.

Põhikategooria “Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine”

Põhikategooria “Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine” alla kuuluvad kolm järgmist alamkategooriat: “Sotsiaalne kontakt”, “Infomaterjalid” ja “Koolitused”. Need alamkategooriad moodustasid koodidest, mille määrasid töö autorid intervjuusid läbi töötades (vt lisa H).

Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - kogemused

Juhendaja olemasolu. Enamuse uurimuses osalenud noorte jaoks toimus tööülesannete õppimine senise kogemuse põhjal juhendaja käe all. Mõnedel juhtudel toimus esmalt töövarjutamine ning seejärel juba praktiseerimine juhendaja jälgimisel.

Juhendid. Mõnel intervjueeritaval olid tööülesannete omandamiseks kasutada ka kirjalikud juhendid, kuid mitmed vastajad tundsid puudust kvaliteetsete ja ajakohaste juhendite olemasolust.

Iseseisev õppimine. Mitmel juhul algas õppimine iseseisvalt juhendite läbi töötamisega. Selline õppimise viis ei olnud intervjueeritavate sõnul efektiivne, kuna iseseisvalt pikki tekste lugedes või videoid vaadates ei jää eriti palju informatsiooni meelde kui ei ole ise praktikas neid tööülesandeid näinud. Mõne intervjueeritava tööülesannete õppimise protsess oligi suuresti vaid iseseisvalt õppimine, kuna ettevõttes ei olnud tööl inimest, kes oleks olnud pädev vajalikke ülesandeid uuele töötajale õpetama.

Koolitused. Intervjueeritavatel olid tööülesannete õppimisel abiks ka koolitused. Positiivne kogemus oli see, kui oli korraldatud alustava töötaja koolitus, kus tutvustati veidi ka ettevõtte tegevusvaldkondi laiemalt kui vaid uue töötaja ülesanded. See andis võimaluse näha suuremat pilti ning aitas mõista, mis eesmärgil uus töötaja mingeid tööülesandeid täidab. Samuti oli ühel juhul määratud uuele töötajale koolitusraha, mille eest võis ta osaleda vabalt valitud erialasel koolitusel. Mitmed intervjueeritavad pidid läbima ka tööülesandeid tutvustavaid videokoolitusi, kuid toodi välja, et neid oli veidi keeruline jälgida ja tunti puudust võimalusest koolitaja käest lisaküsimusi küsida.

(Arengu)vestlused juhiga. Arenguestlused leidsid aset mõne nädala või kuu möödudes, kui töötajatel olid juba osad tööülesannetest selged. Vestlused toimusid sõbralikus õhkkonnas, kus töötaja sai rääkida, kuidas tal läheb ning kuidas saaks juht teda aidata, et edasine õppimine veel paremini sujuks.

Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - ootused

Juhendaja olemasolu. Uuringus osalejad ootavad, et uute oskuste omandamine toimuks juhendaja käe all õppides. Intervjueeritavad tõid välja, et ainult juhendaja määramisest ei piisa, vaid juhendaja peab olema pädev ning juhendajal peab olema uue töötaja õpetamiseks enda tööülesannete kõrvalt ka aega. Kui juhendajal ei ole enda tööülesannete kõrvalt juhendamiseks aega, siis ei ole juhendamine efektiivne ja uue töötaja

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

õppeprotsessi ajakasutus ei ole optimaalne. Tööülesannete selgitamisel oodatakse juhendajalt lisaks tööoskustele ka häid suhtlemis- ja juhendamisoskuseid. Uurimuses osalejate sõnul aitab kindla juhendaja määramine vähendada ka uues töötajas hirmu selle ees, kas ta saab tööülesannetega hakkama ja täidab talle seatud ootuseid. Paljud vastajad eelistavad uusi oskuseid omandada praktiseerides nii, et juhendaja on alguses kõrval ning on valmis aitama, andma tagasisidet ja vastama küsimustele.

(Arengu) vestlused juhiga. Lisaks ootavad uurimuses osalejad, et ka juht tunneks huvi selle vastu, kuidas läheb uuel töötajal tööülesannete täitmiseks vajalike oskuste omandamine ja kuidas saaks teda selles osas veel aidata. Vestlused juhiga aitavad üles leida need tööülesanded, mis uuele töötajale kõige paremini sobivad ning see võimaldab juba varakult paika panna plaani selle osas, millised on töötaja arenguvõimalused ettevõttes. Lisaks tõid uuringus osalejad välja, et nad kaaluksid juba esimesel aastal töölt lahkumist, kui tunnevad, et nende tööd ei märgata või ei hinnata vääriliselt.

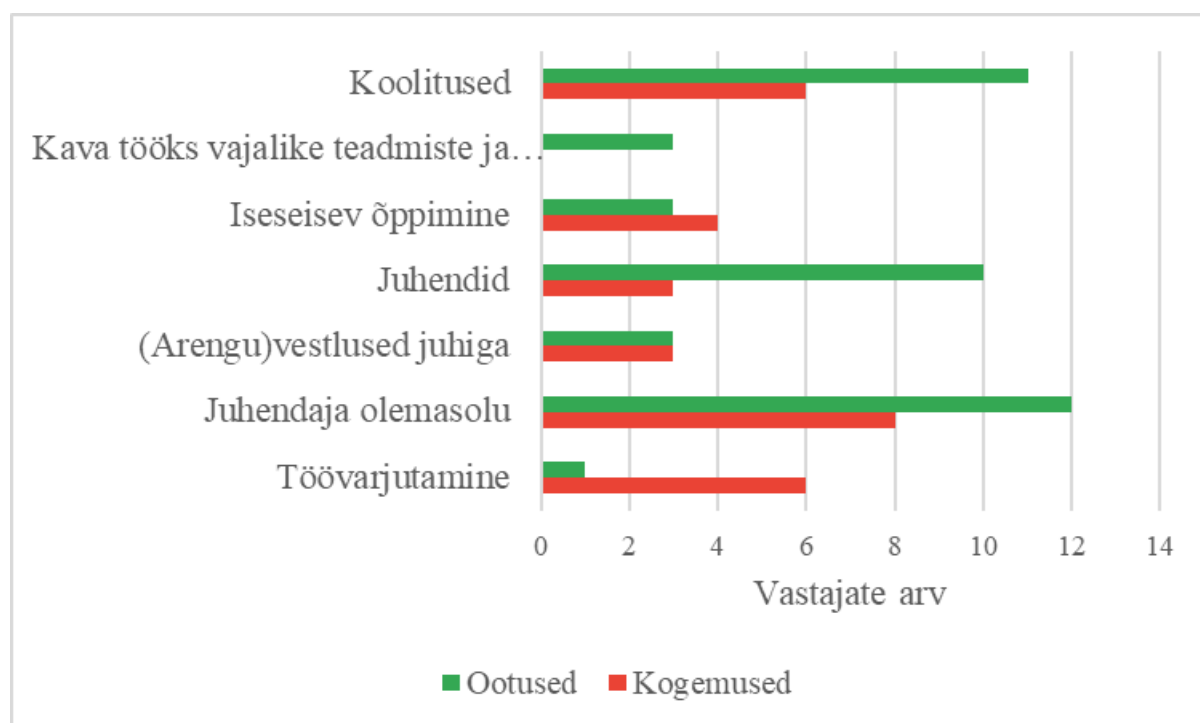
Juhendid. Uuringus osalejad ootavad ka kirjalike juhendite olemasolu. Vastajate hinnangul on kirjalikud juhendmaterjalid vajalikud, sest nende juurde saab alati tagasi pöörduda ja infot meenutada või teadmisi kontrollida. Samuti ei pruugi juhendaja õpetuse järgi õppides kõik kohe meelde jääda ja samamoodi ei pruugi juhendajal õpetades olla meeles kogu informatsioon, mis antud tööks vajalik on. Juhendid peavad olema ajakohased ja kvaliteetsed. Pigem eelistavad vastajad juhendeid digitaalsel kujul. Toodi välja, et veebis olevates juhendites on lihtsam orienteeruda, kuna arvutis saab kasutada automaatset sõna otsimise süsteemi, tänu millele on lihtsam vajalikke teemalõike üles leida. Juhendi järgi on hea teadmisi värskendada ning samas sinna paralleelselt õppimisega märkmeid teha.

Koolitused. Paljud intervjueeritavad ootavad tööülesannete omandamiseks ka ettevõtte poolt korraldatud koolitusi. Koolituste puhul toodi välja, et need peavad olema hästi ajastatud, et nendest oleks töötaja jaoks maksimaalselt kasu. Tööülesannete õppimisel soovitakse isiklikku kontakti ja oodatakse silmast-silma toimuvaid koolitusi. Mainiti, et olenemata erialast võiks olla uutele töötajatele korraldatud alustava töötaja koolitus, kus jagatakse praktilisi teadmisi ja valmistatakse töötajaid nende uueks ametiks ette. Samuti tõid mõned vastajad välja, et koolitused võiksid toimuda sisseelamisperioodi jooksul, kuid mitte kohe selle alguses ning olla siis pigem täiendkoolitused oskuste edasi arendamiseks.

Kava tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamiseks. Intervjueeritavad leidsid, et on oluline panna paika üldine kava. Kindlaksmääratud tegevused tagavad, et töötajatel ei jääks omandamata tööks vajalikke teadmisi. Kuna osad intervjueeritavad tõid välja, et uuele tööle asudes valdab neid hirm vigade tegemise ees, siis kava koostamine aitab vähendada ka vigade arvu, mis on tingitud sellest, et töötajale jäeti midagi olulist õpetamata. Samas mainiti, et õppekava koostamisel ei tohiks ka üle organiseerida ning kava ja abivahendid peavad olema koostatud pädevalt, sest üleorganiseeritud õppeprotsess võib hoopiski tekitada stressi. Pingete tekkimise võimalikkus toodi välja ka tähtaegade seadmise osas. Vastajatest leidis, et tähtaegu pole mõistlik seada, kuna see tekitab vaid ärevust.

Iseseisev õppimine. Enamasti peeti olulisemaks juhendaja käe all õppimist, kuid osad vastajatest leidsid, et iseseisva õppimise käigus jäävad asjad paremini meelde, kuna lahendusi tuleb ise leida ja kõik korralikult läbi mõelda.

Joonisel 9 on välja toodud uuringus osalenud noorte tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamise kogemused ja ootused sisseelamisprotsessi jooksul.



Joonis 9. Z-põlvkonna esindajate tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamise kogemused ja ootused sisseelamisperioodi jooksul

Allikas: Autorite koostatud

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

Tööks vajalike teadmiste ja oskuste omandamise osas ootavad noored organisatsioonilt pigem rohkem tuge, kui neile seda varasemate kogemuste põhjal pakutud on. Ka kooolitusi ootavad intervjuudes osalenud z-põlvkonna noored rohkem kui neid seni organiseeritud on. Selgus, et kõige suuremat muutust ootavad uuringus osalenud noored juhendaja, juhendite ja kooolituste olemasolu osas. Vähem tähtsaks on z-põlvkonna esindajad hinnanud töövarjutamist ning iseseisvalt õppimist. Kuigi intervjuudes osalenud noored ei soovi juhendite abil õppida, siis varasemast kogemusest enam ootavad nad juhendite olemasolu, et vajadusel teadmisi kontrollida ja korrata.

Vaadates saadud tulemusi erinevate ametipositsioonide ja haridustasemete lõikes, selgus, et sõltuvalt ametipositsioonist ja haridustasemest ei ole intervjuudes osalenud z-põlvkonna noortel erisusi sisseelamise kogemuste ega ootuste osas. Võrreldes tulemusi lähtuvalt ettevõtete suurusest, joonistus välja, et suuremates organisatsioonides on ettevõtte tutvustamisele pööratud märksa rohkem tähelepanu kui väiksemates organisatsioonides. Kõige suuremad erisused olid organisatsiooni tutvustavate tegevuste osas. Suurtes ettevõtetes oli uutele töötajatele nähtud ette suur hulk erinevaid kooolitusi nii video vormis kui ka silmast-silma kohtumistena. Ettevõtte tutvustamisele keskenduti ka väiksemates organisatsioonides, kuid seda ei tehtud struktureeritult. Jagatud informatsioon oli pinnapealne ning seda jagati muu jutu käigus. Selgus, et kõikides suurettevõtetes oli siseveebi koondatud informatsioon seoses uue töötaja liitumisega ning lisaks saadeti meilile infokirju. Kõik suurettevõtte töötajad soovisid siseveebi koondatud informatsiooni ja infokirjade olemasolu ka edaspidi. Teiste vastajate seas oli huvi märksa väiksem.

Tuginedes senisele sisseelamise kogemusele tõid kõik intervjuueeritavad vestluse käigus välja tegevusi, mis oleksid võinud sisseelamisprotsessis lisaks olemasolevatele tegevustele esineda või vastupidi tegevusi, mis oleksid võinud hoopis olemata olla. Z-põlvkonna esindajad ootavad, et organisatsioonides oleksid loodud ja juhitud sisseelamisprotsessid, mis toetaksid töötaja kohanemist uue rolli, organisatsiooni ja kollektiiviga.

2.3. Arutelu

Selles peatükis käsitlevad autorid intervjuude käigus saadud tulemuste seost teooriaga. Samuti toovad autorid välja enda arvamused ja järeldused.

Sisseelamisprotsessi olemus ja selle pikkus. Intervjuude käigus uurisid magistritöö autorid osalejatelt, mis on nende jaoks sisseelamisprotsess ning kui pikk võiks olla selle kestus. Selgitades sisseelamisprotsessi tähendust, olid vastajad samal arvamusel Baueri (2010) käsitlesega ning leidsid, et sisseelamisprotsessi jooksul kohaneb töötaja uue olukorraga, õpib tundma organisatsiooni, selle liikmeid ning oma tööülesandeid. Magistritöö autoreid üllatas, et uuringus osalenud z-põlvkonna esindajad näevad sisseelamisprotsessi märksa lühema perioodina kui on soovituslikuks pikkuseks toodud teoreetilistes materjalides. Vanderslice ja Lu (2018) ning Bauer (2010) leiavad, et sisseelamisprotsess peab kestma vähemalt ühe aasta. Intervjuudes osalenutest tõid sisseelamisprotsessi aastase kestuse välja ainult kaks vastajat. Enamasti leiti, et sisseelamisprotsessi kestus võiks olla umbes neli kuud. Ootus võrdlemisi lühikesele sisseelamisprotsessile võib tuleneda noorte hoiakust saavutada tulemusi kiiremini ning jõuda varem soovitud eesmärkideni. Ka Fenyő (2011) toob välja, et z-põlvkonna noored loevad kiiremini, üritavad omandada palju teadmisi korraga ning keskenduvad vaid olulisele ja unikaalsele informatsioonile (viidatud Csobanka, 2016 kaudu). Saadud tulemuste tõlgenduseks võib olla ka Pekica (2020) arvamus, mille kohaselt tahavad z-põlvkonna esindajad õppida ja areneda kiiresti, et tõusta karjääriredelil juba esimeste aastate jooksul. Tulenevalt läbiviidud intervjuude tulemustest leiavad käesoleva magistritöö autorid, et z-põlvkonna noorte sisseelamisprotsessi planeerimisel tuleb sisseelamist toetavad tegevused planeerida lühemale perioodile, kui teoreetilistes materjalides soovitatud on. Magistritöö autorite hinnangul võiks z-põlvkonda kuuluvate töötajate sisseelamisprotsess kesta 6 kuud kuni üks aasta. Sisseelamist toetavaid tegevusi tuleb planeerida kogu perioodiks.

Sisseelamisprotsessi tegevused. Teoreetiliste materjalide ja z-põlvkonna esindajatega tehtud intervjuude põhjal saab määrata need tegevused, mida tõhus ja z-põlvkonna ootustele vastav sisseelamisprotsess peab sisaldama. Organisatsiooniga tutvumise käigus peab uuele töötajale tutvustama organisatsiooni struktuuri, juhtorganeid, väärtusi, organisatsiooni kultuuri ja ettevõttes kehtivaid reegleid. Tutvustades uuele töötajale ettevõttes kehtivaid väärtuseid, missiooni ja eesmäärke, aitab see töötajal luua seos organisatsiooniga (Lloyd, 2015). Nii teoreetiliste materjalide autorid (Bierema & Hill, 2005; Ragins, Cotton & Miller, 2000) kui ka intervjuueeritavad leiavad, et kiiremini saavutavad z-põlvkonna noored head suhted töökaaslastega ning tunnevad ennast täisväärtusliku meeskonnaliikmena siis, kui sotsialiseerumist toetavad mentor ning ühisüritused töökaaslastega. Hästi läbi mõeldud peab

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

olema viis, kuidas uut töötajat ja teisi meeskonnaliikmeid üksteisele tutvustada. Tööks vajalikke oskusi ja teadmisi aitavad omandada täpselt sihitud koolitused, juhendid ning iseseisvad tööülesanded. Ka siin on võtmeroll asjalikul juhendajal ning tulemuste kohta tagasisidet andval juhil. Tagasisidet tuleb jagada mõlemapoolselt (Klein & Polin, 2012).

Uue töötaja sisseelamiseks vajalike tegevustega peab alustama juba enne esimest tööpäeva. Uuringus osalenud z-põlvkonna noored ootavad, et ettevõtte teeks juba enne esimest tööpäeva ettevalmistusi – muretses uuele töötajale vajalikud vahendid, valmistaks töökoha ette, koolitaks mentoreid ja juhendajaid ning teavitaks olemasolevaid töötajaid uue tulekust. Juba enne tööle asumist võiks juht uut töötajat tervitada. See on pisike, ent mõjus žest, mis annab uuele töötajale kindlust, et ta on ettevõttes oodatud (Pike, 2014). Ka edukaks mentorprogrammiks on oluline teha eeltööd (Webb, 2021).

Formaalne või mitteformaalne sisseelamisprotsess. Bauer (2010) leidis, et esimeste tegevuste seas tuleb selgitada välja, kas ettevõtte jaoks on sobilikum formaalne või mitteformaalne sisseelamine. Intervjueeritavate arvamus ühtib käesoleva töö autorite arvamusel ja nad leiavad, et sisseelamisprotsess peab sisaldama nii formaalseid kui ka mitteformaalseid tegevusi. Kui Kleini, Polini ja Suttoni (2015) uurimusest selgus, et rohkemate sisseelamispraktikate pakkumine ja kogemine toob suuremat kasu, siis intervjuudes osalenud z-põlvkonna noored sellega päris nõus ei ole. Käesolevas uuringus osalejad leiavad, et liiga paljude tegevuste pakkumine võib mõjuda demotiveerivalt. Näiteks leidsid z-põlvkonna esindajad, et erinevate tähtaegade seadmine ning teadmiste kontrollimine tekitab hoopis stressi. Fondas ja Wiersema (1997) leidsid oma uuringuga, et sisseelamisprotsessi juhtimist mõjutab see, milline ja kui suur on ettevõtte ning milline on uue töötaja ametikoht. Intervjuudes osalenud z-põlvkonna noorte vastuste põhjal selgus, et suurte ettevõtete töötajad on sisseelamisprotsessi jooksul kogenud rohkem sisseelamisega seotud tegevusi ja ootavad rohkemate sisseelamist toetavate tegevuste olemasolu ka edaspidi. Väiksemate ettevõtete z-põlvkonna töötajate ootused sisseelamisprotsessi tegevuste osas olid madalamad. Põhjus võib seisneda selles, et suuremates organisatsioonides on keerulisem orienteeruda, leida üles õigeid kontakte ning kergem märkamatuks jääda. Seetõttu ongi seal rohkemate tegevuste organiseerimine vajalikum kui väiksemates ettevõtetes. Lisaks võivad suuremates ettevõtetes töötavate vastajate ootused olla kõrgemad. Nad on kogenud rohkem sisseelamisprotsessi toetavaid tegevusi kui teised vastajad ning seetõttu teavad paremini,

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

mida healt sisseelamisprotsessilt oodata. Erinevalt Fondas ja Wiersema (1997) uuringust, ei selgunud käesoleva uuringu põhjal, et z-põlvkonna ootused sisseelamisprotsessile erineksid sõltuvalt ametipositsioonist. Magistritöö autorid leiavad, et hea sisseelamisprotsess peab sisaldama nii formaalseid kui ka mitteformaalseid tegevusi. Formaalsed tegevused tagavad, et ükski oluline sisseelamist toetav tegevus ei jääks tähelepanuta, samas liiga formaalne sisseelamisprotsess võib uues tulijas tekitada pingeid ning pärssida loomulike suhete tekkimist.

Informatsiooni jagamine. Maksymiuk (2017) tõi välja, et organisatsiooni tutvustamise raames tuleb uuele töötajale tutvustada ettevõtte väärtusi, missiooni, eesmärke ja struktuuri. Intervjuudes osalenud z-põlvkonna esindajad seda aga oluliseks ei pea. Intervjueeritavad leiavad sarnaselt Iorgulescu (2016) ja Chillakuri (2020) arvamusega, et oluline on tutvustada arengu- ja karjäärivõimalusi. Ka Pekica (2020) tõi välja, et z-põlvkonna noored soovivad kiiresti areneda ja karjääri teha. Maksymiuk (2017) arvamusega on noored nõus selles osas, et uuele töötajale tuleb tutvustada tegevusi ja teadmisi, mis olemasolevatele töötajatele võivad tunduda iseenesest mõistetavana, näiteks, kus asuvad puhkeruumid või kuidas tähistatakse erinevaid tähtpäevi. Intervjueeritavate sõnul aitab see ennetada vigu, ootamatuid olukordi ning vähendada ärevust, mis on seotud teadmatusega.

Bradt ja Vonnegut (2009) tõid välja, et sageli jagatakse uuele töötajale korraka liiga palju informatsiooni. Uuringus osalenud z-põlvkonna noored leidsid, et informatsiooni tuleb jagada pigem rohkem, kuid oluline on jagada teadmisi õigel hetkel ning aeg-ajalt peab räägitut kordama. Kuigi Bernier (2015) leidis, et z-põlvkonna noored soovivad informatsiooni saada kirjalikult, siis käesolevas uuringus osalenud noored eelistavad, et neile jagataks informatsiooni suuliselt. Küll aga võiks kogu sisseelamist puudutav informatsioon olla ka kirjalikult olemas, et varasemalt räägitut meelde tuletada või üle kontrollida. Sarnaselt Maksymiuk (2017) soovitusel leidsid ka antud uuringus osalenud z-põlvkonna noored, et parim viis informatsiooni koondamiseks oleks siseveebi rubriigid “uuele töötajale” ja “uue töötaja juhile”. Veel parem, kui lisaks siseveebile saadetak olulisemad teavitused uuele tulijale infokirja vormis meilile. Küll aga ei poolda intervjueeritavad Kleini ja Polini (2012) ideed, et informatsioon võiks olla kontrollnimekirja vormis, kus on ajaliselt toodud välja eesmärgid ja kohustused.

Õppimisviis. Kuna z-põlvkonda iseloomustab digiteadlikkus ning nad on üles kasvanud olles ümbritsetud tehnoloogiast, võiks arvata, et noortele meeldib uusi oskuseid ja teadmisi omandada vaadates videoid või kasutades muid tehnoloogilisi lahendusi. Ka McCrindle (2014) ning Smeak (2020) on toonud välja, et z-põlvkonnale on omane tarbida infot ning omandada uusi teadmisi visuaalselt. Antud uuringus osalenud z-põlvkonna noorte jaoks on aga kõige eelistatum tööülesannete omandamise viis juhendaja käe all silmast-silma õppimine. Bernier (2015) on kirjutanud, et vaatamata sellele, et z-põlvkonna esindajad on sündinud ajal, mil erinevad tehnoloogilised vahendid on kättesaadavad, on sotsiaalsed sidemed nende jaoks väga olulised. Lisaks juhendajatele ja kirjalikele juhendite olemasolu vajalikkusele mainiti tööülesannete omandamise juures ka koolitusi. Koolituste puhul toodi välja, et need peavad olema hästi ajastatud ja võiksid pigem toimuda klassikoolitustena. Käesoleva töö autorid lisavad, et silmast-silma koolitused annavad vastajatele võimaluse küsida ning ka koolitajal on lihtsam koolitavate taset tuvastada ning selle järgi koolitust läbi viia. Ryan ja Deci (2000) leidsid, et koolitused peavad olema vabatahtlikud, kuid Klein, Polin ja Sutton (2015) arvasid, et suurema kasu toob koolituste kohustuslikuks muutmine. Intervjuudes osalenud z-põlvkonna noored leiavad, et sisseelamisprotsess peab sisaldama nii kohustuslikke kui ka vabatahtlikke koolitusi. Uuringus osalenud z-põlvkonna noored ei soovi uusi teadmisi omandada juhenditest, kuid leiavad, et nende olemasolu on vajalik, et vajadusel enda teadmisi kontrollida või informatsiooni meelde tuletada. Tuginedes teoreetilistele materjalidele ning intervjuude käigus saadud tulemustele, leiavad magistr töö autorid, et parim viis tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamiseks on rakendada kombineeritud meetodit, ent kindlasti peab olema igal uuel töötajal oma juhendaja.

Mentori ja juhendaja olemasolu ning roll. Sisseelamisprotsessi puhul on oluline, et töötajale oleks määratud mentor ja juhendaja (Ragins, Cotton & Miller, 2000; Pekica, 2020; Kubatova, 2016). Intervjueeritavad nõustuvad teadlaste arvamusel ning leiavad, et mentori olemasolu on vajalik kõikide komponentide - organisatsiooniga tutvumise, sotsialiseerumise kui ka tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamise juures. Juhendaja olemasolu peavad intervjuudes osalenud z-põlvkonna esindajad oluliseks tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamisel. Juhendaja ja mentor võib olla sama isik, kuid see ei pruugi nii olla. Sarnaselt Kubatova (2016) ja Lieberman (2016) uuringuga tähtsustasid intervjueeritavad, et juhendaja oleks pädev ning et tal oleks juhendamiseks aega. Mentor peab arvestama sellega, et mentee

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

abistamine on üks tema olulistest tööülesannetest. Käesoleva töö autorid leiavad, et juht peab läbi tööülesannete ümber jagamise tagama mentorile piisava ajaressursi. Olukorras, kus mentorile või juhendajale ei ole eraldatud aega uue töötajaga tegelemiseks, võib ka juhendaja ennast halvasti tunda, ta ei jõua enda tööülesandeid täita ning samas ei saa ka piisavalt uue tulija abistamisele keskenduda.

Suhted töökaaslastega. Uuele töökohale asudes töid intervjueritavad peamise murekohana välja teadmatuse selles osas, kas nad sobituvad kollektiivi. Z-põlvkonna esindajate jaoks on väga oluline aktsepteeritus ja kuulumistunne (Williams & Page, 2011). Ka töölt lahkumise põhjuste seas nimetati ülekaalukalt peamiseks põhjuseks kollektiivi sobimatust. Tuleb välja, et Bernier (2015) väide, et vaatamata sellele, et z-põlvkonna esindajad on sündinud ajal, mil erinevad tehnoloogilised vahendid on kättesaadavad, on sotsiaalsed sidemed nende jaoks väga olulised, peab paika ka antud uuringu alusel. Kolleegide suhtumise osas soovivad z-põlvkonna esindajad kõige enam sõbralikkust, abivalmidust ja avatud olekut.

Intervjueritavate varasema sisseelamise kogemuse ja ootuste võrdlemisel joonistusid välja mõningad erinevused. Töö autorite arvates näitavad erinevused intervjueritavate varasema kogemuse ja sisseelamisprotsessi ootuste vahel seda, et ettevõtetel oleks kasulik oma sisseelamisprotsesse vastavalt z-põlvkonna noorte ootustele täiustada. Üldiselt kinnitavad käesoleva uuringu tulemused teooria osas esitatud seisukohti ning z-põlvkonna esindajad peavad oluliseks juhitud sisseelamisprotsessi olemasolu. Sarnaselt teadlaste poolt välja toodule, on z-põlvkonna esindajate jaoks sisseelamisprotsessi juures oluline nii enda uue rolliga tutvumine, kolleegidega tutvumine kui ka organisatsiooniga tutvumine. Lisaks kiiremale ja tulemuslikule sisseelamisele aitab organiseeritud ja hästi läbi viidud sisseelamisprotsess vähendada uuele tööle asumisega kaasnevaid hirme.

Kokkuvõte

Sisseelamisprotsess hõlmab tegevusi, mis toetavad organisatsiooniga tutvumist, sotsialiseerumist ning tööks vajalike teadmiste ja oskuste omandamist. Sisseelamisprotsessi loomine ja juhtimine ei ole tähtsad mitte ainult uue töötaja toetamiseks uue olukorraga kohanemisel, vaid sellest saavad kasu ka organisatsioon ja olemasolevad töötajad. Näiteks aitab hästi organiseeritud ja juhitud sisseelamisprotsess vähendada tööjõu voolavust ja

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

kulusid, saavutada kiiremini tulemuslikkust ning vähendada uue olukorraga kaasnevat ärevust nii uues töötajas kui ka olemasolevates töötajates.

Sisseelamisprotsessi loomine ja läbiviimine on veelgi olulisem, kuna tööturule on sisenemas või hiljuti sisenenud z-põlvkonna esindajad. Kuna z-põlvkonnal on võrreldes teiste põlvkondadega erisusi, siis võib mõningaid erisusi leida ka nende ootustest sisseelamisprotsessile. Võrreldes eelnevate põlvkondadega on z-põlvkonna esindajad digiteadlikumad, kärsitumad ja muutustele vastuvõtlikumad. See, kas organisatsioon ja töö täidavad töötaja ootuseid, on tihedalt seotud sellega, kuidas on kujundatud organisatsiooni sisseelamisprotsess ja kas uus töötaja jääb sellega rahule ning kohaneb organisatsiooniga.

Koos uue põlvkonna tööturule sisenemise ja tehnoloogia kiire arenguga on muutunud ka töökeskkond ning sellest tulenevalt peab üle vaatama kõik tööga seonduva, sealhulgas ka sisseelamisprotsessi, ning vajadusel muudatusi sisse viima. Z-põlvkonna ootuseid organisatsiooni sisseelamisprotsessile on veel väga vähe uuritud ja seetõttu otsustasid antud töö autorid viia läbi kvalitatiivse uuringu, milles keskenduti z-põlvkonna noorte senisele sisseelamisprotsessi kogemusele ning nende sisseelamisprotsessi ootustele. Magistritööga soovisid autorid selgitada välja z-põlvkonna esindajate ootused organisatsiooni sisseelamisprotsessile.

Magistritöö empiirilises osas viidi läbi neliteist poolstruktureeritud intervjuud z-põlvkonna esindajatega. Intervjuu tulemusi analüüsiti kasutades *cross-case* analüüsimeetodit. Uuringus osalenud z-põlvkonna esindajate jaoks on sisseelamisprotsess tegevuste jada, mille jooksul uus töötaja kohaneb organisatsiooniga, selle liikmete ja tööülesannetega. Kui teoreetilistes materjalides on välja toodud, et sisseelamisprotsess peaks kestma vähemalt 12 kuud, siis uuringus osalenud z-põlvkonna noored leiavad, et sisseelamisperiood peaks kestma vähem kui kuus kuud. Seetõttu tuleb ka sisseelamist toetavad tegevused planeerida lühemale perioodile.

Uuringus osalenud z-põlvkonna esindajate jaoks on väga oluline, et organisatsiooniga liitudes oleks seal välja töötatud ja juhitud sisseelamisprotsess. See aitab vähendada uue olukorraga kaasnevat ärevust ning muudab sisseelamise uue töötaja jaoks kiiremaks, sujuvamaks ja meeldivamaks. Samuti tuli uuringu käigus välja muster, et noorte sisseelamisprotsessiga seotud ootusi mõjutavad nende varasemad sisseelamisprotsessi positiivsed ja negatiivsed kogemused. Iga sisseelamisprotsessi komponent - organisatsiooniga

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

tutvumine, sotsialiseerumine ning tööks vajalike teadmiste ja oskuste omandamine, peab sialdama nii formaalseid kui ka mitteformaalsed tegevusi.

Kui z-põlvkonda iseloomustades on tihti toodud välja, et nende arengut on suuresti mõjutanud tehnoloogilised lahendused ning ka suhtluses eelistavad nad just digitaalseid vahendeid, siis käesoleva magistritöö raames läbiviidud uuringust selgus, et intervjuudes osalenud z-põlvkonna noored eelistavad silmast-silma suhtlust ning nende jaoks on olulised sotsiaalne kontakt ja hea läbisaamine kolleegidega. Uurides, millised on intervjuueeritavate jaoks põhjused, miks lahkuda töölt juba esimese aasta jooksul, toodi kõige sagedasema põhjusena välja just kollektiiviga sobimatust.

Sotsialiseerumise puhul ootavad uuringus osalejad kõige enam kolleegide toetust. Kuna uuele tööle asudes on intervjuueeritavate peamiseks mureks teadmatus, kas nad sobivad kollektiivi, siis on uuringus osalejate jaoks oluline, et kolleegid oleksid sõbralikud, abivalmid ja avatud olekuga.

Uuringus osalenud z-põlvkonna esindajate jaoks on oluline, et sisseelamisprotsessi ajaks oleks töötajale määratud mentor, kes abistab nii organisatsiooniga tutvumise, sotsialiseerumise kui ka tööks vajalike teadmiste ja oskuste omandamise osas. Tööülesannete õppimisel peavad z-põlvkonna esindajad parimaks viisiks juhendaja käe all õppimist. Lisaks võiks õppeprotsessi olla kaasatud õigesti ajastatud koolitused ning tagatud ajakohaste juhendite olemasolu.

Z-põlvkonna noored soovivad kiiresti areneda ja teha karjääri. Arenemisvõimalus on nende jaoks üheks olulisemaks motivatsiooniallikaks, mistõttu on oluline, et organisatsiooni tutvustamisse oleks kaasatud ka arengu- ja karjäärivõimaluste tutvustamine. Teadmine, et ettevõtte pakub oma töötajatele võimalust edasi liikumiseks, tekitab töötajas soovi ettevõttes ka edaspidi jätkata. Uuringus osalenud z-põlvkonna esindajad soovivad, et organisatsiooni tutvustuse raames tutvustataks ka tegevusi ja teadmisi, mis näivad pealtnäha tähtsusetud või tunduvad olemasolevatele töötajatele iseenesestmõistetavad. Näiteks, kus asuvad puhkeruumid või kuidas tähistatakse erinevaid tähtpäevi. Informatsiooni tuleb jagada õigel hetkel ning aeg-ajalt räägitut korrata.

Töö autorite arvates on antud tööst eelkõige abi organisatsioonide juhtidele ja personalispetsialistidele, kes puutuvad kokku z-põlvkonna noorte vastu võtmisega organisatsiooni. Kuna z-põlvkonna vanimad esindajad on alles hiljuti tööturule sisenenud, siis

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

ettevõtete juhtide kogemused z-põlvkonna noortega on veel tagasihoidlikud. Tutvudes z-põlvkonna esindajate seniste kogemuste ja ootustega, on võimalus sellest õppida ning sisseelamisprotsessi paremaks muuta.

Viidatud allikad

1. Allen, D.G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?. *Journal of Management*, 32(1), 237-256.
2. Alwin, D.F., McCammon, R.J. (2007). Rethinking Generations. *Research in Human Development*, 4(3-4), 219-237.
3. Bauer, T.N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Kasutatud 08.01.2022, <https://teachercentricity.com/wp-content/uploads/2014/08/SHRM-Onboarding-Report.pdf>
4. Bauer, T.N. & Erdogan, B. (2011). Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees. S. Zedeck (toim), *APA Handbook of I/O Psychology, Volume 3* (lk 51-64). Washington, DC: American Psychological Association.
5. Bauer, T.N. (2013). *Onboarding: The power of connection*. Kasutatud 08.01.2022, <https://aledelobelle.com/wp-content/uploads/2014/06/SuccessFactors-onboarding-power-of-connection.pdf>
6. Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press.
7. Bencsik, A., Juhasz, T., Horvath-Csikos, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90-106.
8. Bernier, L. (2015). Getting ready for gen Z. *Canadian HR Reporter*, 28(19), 11-16.
9. Bhakta, K., Medina, M., S. (2021). Preboarding, Orientation, and Onboarding of New Pharmacy Faculty During a Global Pandemic. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 85(3), 169-172.
10. Bierema, L.L. and Hill, J.R. (2005). Virtual mentoring and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 556-568.
11. Bilal, S., Bashir, N.A. (2016). Effects of the Realistic Job Previews on Employees Job Satisfaction and Met Expectations. *International Journal of Business and Management*, 11(4), 219-227.
12. Bradt, G.B., Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time*. Wiley.

13. Brown, J. (2007). *Employee Orientation: Keeping New Employees on Board*. Kasutatud: 19.01.2022, https://cdn2.hubspot.net/hub/59176/file-15741175-pdf/.../employee_orientation.pdf
14. Caldwell, C., Peters, R. (2018). New Employee Onboarding- Psychological Contracts and Ethical Perspectives. *Journal of Management Development*, 37(5), 27-39.
15. Carucci, R. (2018). *To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them*. Kasutatud 16.03.2022 , https://www.academia.edu/38613768/To_Retain_New_Hires_Spend_More_Time_Onboarding_Them?auto=download
16. Coldwell, D.A.L., Williamson, M., Talbot, D. (2019). Organizational socialization and ethical fit: a conceptual development by serendipity. *Personnel Review*, 48(2), 511-527.
17. Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Management*, 33(7), 1277-1296.
18. Clark, A. (2017). *Predicting Employee Turnover Using Pre-Hire Personality Measures and Onboarding Strategies*. Väitekiri. The College of Business at Bellevue University, In Partial Fulfillment of Requirements.
19. Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429– 1443.
20. Coplen, A.E. (2021). Mentoring the next generation of leaders in dental hygiene. *Journal of Dental Hygiene*, 95(4), 4-5.
21. Csobanka, Z.E. (2016). The Z Generation. *Acta Technologica Dubnicae*, 6(2), 63-76.
22. Dai, G., De Meuse, K.P. (2007). *A review of onboarding literature*. Kasutatud 09.05.2022, <https://boardoptions.com/onboardingvidence.pdf>
23. Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Kasutatud 19.02.2022, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
24. Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *e-mentor*, 2(74), 44-50.
25. Fondas, N., Wiersema, M. (1997). Changing of the Guard: The Influence of CEO Socialization on Strategic Change. *Journal of Management Studies*, 34(4), 561-584.

26. Graybill, J.O., Carpenter, M.T.H., Offord Jr, J., Piorun, M., Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200-218.
27. Harpelund, C. (2019). *Onboarding: getting new hires off to a flying start*. United Kingdom, Bingley: Emerald Publishing Limited.
28. Hsieh, H.F., Shannon, S.E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
29. Iorgulescu, M.C. (2016). Generations Z and its Perception of Work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47-54.
30. Jenkins, M., Swarbrick, A. (2015). *Talent and the Generations*. Kasutatud 18.01.2022, <https://www.cullenscholefield.com/wp-content/uploads/2015/08/Roffey-Park-Talent-and-the-Generations-White-Paper.pdf>
31. Khan, S., Robert, V. (2008). Cultivating the Under-Mined: Cross-case analysis as knowledge mobilization. *Forum: Qualitative Social Research*, 9(1).
32. Klein, H.J., Heuser, A.E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 279-336.
33. Klein, H.J., Polin, B. (2012). Are Organizations On Board With Best Practices Onboarding?. C.R. Wanberg (toim), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (lk 267-287). New York: Oxford University Press, Inc.
34. 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(3), 263-283.
35. Kubatova, J. (2016). Work-Related Attitudes of Czech Generation Z: International Comparison. *Central European Business Review*, 5(4), 61-70.
36. Lloyd, V. (2015). When does employee Onboarding begin and the recruitment process end?. Kasutatud 12.03.2022, <https://www.thehrdirector.com/features/hr-in-business/when-does-employee-onboarding-begin-and-the-recruitment-process-end/>
37. Maksymiuk, H. (2017). Onboarding new employees: Review of current practices. *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*, 20(1), 123-128.

38. Maurer, R. (2015). *Onboarding Key to Retaining, Engaging Talent*. Kasutatud 13.03.2022, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/onboarding-key-retaining-engaging-talent.aspx>
39. McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. (3rd ed). Australia: McCrindle Research Pty Ltd.
40. Mosca, J.B., Curtis, K.P., Savoth, P.G. (2019). New Approaches to Learning for Generation Z. *Journal of Business Diversity*, 19(3), 66-74.
41. Pekica, G. (2020). *Expectations of Generation Z When Entering the Job Market in Croatia*. Thesis. Rochester Institute of Technology.
42. Pike, K.L. (2014). *New Employee Onboarding Programs and PersonOrganization Fit: An Examination of Socialization Tactics*. Kasutatud 06.03.2022, https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=lrc_paper_series
43. Ragins, B.R., Cotton, J.L., Miller, J.S. (2000). Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and Program Design on Work and Career Attitudes. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1177-1194.
44. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
45. Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18.
46. Smeak, R. (2020). Safety in the Multigenerational Workplace. *Professional safety*, 65(5), 22-27.
47. Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35.
48. Srimannarayana, M. (2016). Designing New Employee Orientation Programs: an Empirical Study. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 620-632.
49. Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding: A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. New York: McGraw Hill/ Kaiser Associates, Inc.

50. Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company, Inc.
51. Taylor, S.J., Bogdan, R., DeVault, M. (2015). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.
52. Twenge, J.M. (2017). *IGen*. New York: Atria Books.
53. Van Maanen, J., Schein, E.H. (1977). *Toward a Theory of Organizational Socialization*. Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management.
54. Vanderslice, G. & Lu, L. (2018). *The ESOP communications sourcebook* (7th ed.). Philadelphia: Praxis Consulting Group.
55. Webb, C. (2021). Achieve Balance in Your Mentoring Program. *TD: Talent Development*, 75(8), 78-79.
56. Williams, K.C., Page, R.A. (2011). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3(1), 37-53.

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

LISA A

Intervjuu küsimuste seos teooriaga

Intervjuu struktureeritud küsimus	Intervjuu struktureeritud küsimuste valiku põhjendus
Mis on Teie jaoks organisatsiooni sisseelamise protsess?	Autorid defineerivad sisseelamisprotsessi mõistet erinevalt. Suuremas pildis on sisseelamine kui uue töötaja sotsialiseerumine organisatsiooni (Van Maanen & Scheini, 1977; Bauer & Erdogan, 2011). Klein, Polin ja Sutton (2015) vaatavad neid kahte mõistet eraldiseisvatena ning leiavad, et sotsialiseerumine toimub inimese sees, ent sisseelamine viitab organisatsiooni pingutustele selle nimel, et uute töötajate sotsialiseerumist hõlbustada. Selleks, et mõista, millised on uuringus osalevate z-põlvkonna noorte ootused sisseelamisprotsessile, tuleb magistritöö autorite hinnangul selgitada välja, mis on intervjuus osalejate jaoks sisseelamisprotsess.
Kirjeldage palun oma senist organisatsiooni sisseelamise kogemust.	Koostöö töötajaga algab juba töösuhte esimestest päevadest ning sisseelamisperiood mängib suurt rolli selles, milliseks kujuneb töötaja edasine suhe organisatsiooni, oma töö ning kolleegidega (Bauer, 2010). Selleks, et nii ettevõtte kui ka uus töötaja ise saaksid uuest olukorrast võimalikult palju kasu, on magistritöö autorite hinnangul oluline, et sisseelamisperiood oleks õigesti juhitud. Klein ja Heuser (2008), Bauer (2010) ning Stein ja Christiansen (2010) on oma käsitlustes toonud välja komponendid, mis peaksid õigesti loodud sisseelamisprotsessi puhul olema olemas. Et mõista, millised on intervjuudes osalenud noorte ootused sisseelamisprotsessile, tuleb selgitada välja, milline on olnud nende senine kogemus ning millises osas hindavad nad oma senist kogemust positiivseks ja millises osas negatiivseks.
Milliseid praktikaid hindaksite senise sisseelamiskogemuse juures kõige väärtuslikumateks ja milliseid kõige väärtusetumateks?	
Millised olid teie hirmud uue töökoha ees?	Hästi organiseeritud sisseelamisprotsess on oluline, et vähendada uue olukorraga kaasnevat ärevust ja ebakindlust (Klein, Polin & Sutton, 2015). Selleks, et uue olukorraga kaasnevaid ebameeldivaid tundeid sisseelamisprotsessi raames vähendada, on magistritöö autorite arvates oluline teada, millised on hirmud uue töökoha ees.
Kas ja kuidas peaks Teie arvates sisseelamisprotsess olema juhitud ning milliseid abivahendeid (mentor/koolitused jne) peaks	<i>Boston Consulting Group</i> poolt läbiviidud uuringust selgus, et töötajad, kes läbisid uuele ametikohale asudes organiseeritud sisseelamisprogrammi, jätkasid 58% suurema tõenäosusega selles organisatsioonis ka peale kolme aastat, kui need töötajad, kellel ei olnud võimalust tööle asudes organiseeritud sisseelamisprogrammi läbida (Bauer 2010). Kleini, Polini ja Suttoni (2015) uuringust selgus, et ettevõtte poolt pakutud või töötajate poolt

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

ettevõtte pakkuma?	tajutud sisseelamispraktikate arv on positiivses seoses uue tulija sotsialiseerumisega. Klein ja Heuser (2008) on IWG käsitluses komponendi “teavitamine” all välja toonud, et uut töötajat peab varustama informatsiooniga, olgu see siis kas koolituste või juhendmaterjalide kujul. Sellest tulenevalt soovivad magistritöö autorid välja selgitada, kas ka käesolevas uuringus osalejad arvavad, et organiseeritud sisseelamisprotsess on vajalik, milline võiks olla nende hinnangul ideaalne sisseelamisprotsess ja kas selle tagamiseks on vaja abivahendeid
Kes ja millisel viisil Teid sisseelamise protsessi jooksul toetasid?	Tutvustades sisseelamisprotsessi organiseerimist ja läbiviimist, on erinevad autorid toonud välja erinevaid isikuid (juht, kolleegid, mentor), kes võiksid sisseelamisprotsessi läbiviimisse kaasatud olla. Kleini ja Heuseri (2008) IWG käsitluses on välja toodud komponent “juhendamine”, mille raames tuleb uuele töötajale määrata juhendaja. Käesoleva töö autorid soovivad teada, milline on intervjueritavate jaoks parim viis, kuidas ja kelle poolt sisseelamisprotsess juhitud peaks olema.
Kes teie hinnangul peaks vastutama sisseelamisprotsessi eest?	
Millistel põhjustel võiksite töölt lahkuda juba esimesel aastal?	Tuginedes teooria osas välja toodud statistikale, et paljud töötajad lahkuvad töölt juba sisseelamisperioodi jooksul (Schroth, 2019), leiavad magistritöö autorid, et intervjueritavate tuleb uurida, millised on põhjused, miks noored soovivad juba sisseelamisperioodi jooksul lahkuda. Saadud tulemused annavad sisendit, millest lähtuda sisseelamisprotsessi kujundamisel, et noored juba esimese aasta jooksul ei lahkuks.
Kas ja kuidas peaks sisseelamisprotsessi kujundamisel arvestama põlvkondade eripäradega?	Kubatova (2016) on välja toonud kolm olulist aspekti, mis praegusel ajal tööturгу mõjutavad ning üks neist on just z-põlvkonna tööturule sisenemine. Mitmete autorite arvates (McCrindle, 2014; Smeak, 2020; Williams & Page, 2011) erinevad z-põlvkonna noorte harjumused ja oskused teiste põlvkondade liikmete omadest. Selleks, et z-põlvkonna noorte sisseelamise kogemus oleks meeldivam ja sujuvam ning et noori ettevõttes hoida, on magistritöö autorite hinnangul oluline arvestada juba sisseelamisperioodi jooksul z-põlvkondade eripäradega.

Allikas: autorite koostatud

LISA B

Valimi kirjeldus

Intervjueeritav (osaleja tunnus)	Tausttunnused			
	Ameti- positsioon	Ettevõtte tegevusvaldkond	Ettevõtte suurus	Haridustase
Intervjueeritav 1 (I1)	Juht	Pangandus	Suurettevõte	Kõrgharidus
Intervjueeritav 2 (I2)	Tööline	Turism	Mikroettevõte	Kõrgharidus
Intervjueeritav 3 (I3)	Spetsialist	Raamatupidamine	Suurettevõte	Kõrgharidus
Intervjueeritav 4 (I4)	Tööline	Kirjastus	Väikeettevõte	Keskharidus
Intervjueeritav 5 (I5)	Spetsialist	Infotehnoloogia	Suurettevõte	Kõrgharidus
Intervjueeritav 6 (I6)	Spetsialist	Sotsiaalhoolekanne	Keskmise suurusega ettevõte	Kõrgharidus
Intervjueeritav 7 (I7)	Spetsialist	Töötervishoid	Keskmise suurusega ettevõte	Kõrgharidus
Intervjueeritav 8 (I8)	Tööline	Toitlustus	Väikeettevõte	Keskharidus
Intervjueeritav 9 (I9)	Spetsialist	Tervishoid	Keskmise suurusega ettevõte	Kõrgharidus
Intervjueeritav 10 (I10)	Tööline	Toitlustus	Väikeettevõte	Keskharidus
Intervjueeritav 11 (I11)	Tööline	Klienditeenindus	Väikeettevõte	Keskharidus
Intervjueeritav 12 (I12)	Spetsialist	Sport	Väikeettevõte	Kõrgharidus
Intervjueeritav 13 (I13)	Tööline	Reklaamide tootmine	Mikroettevõte	Kutseharidus
Intervjueeritav 14 (I14)	Spetsialist	Puidutööstus	Keskmise suurusega ettevõte	Kutseharidus

Allikas: Autorite koostatud

LISA C

Cross-case analüüs: Intervjueeritavate 1-5 vastused.

Kategooria	Intervjueeritav 1	Intervjueeritav 2	Intervjueeritav 3	Intervjueeritav 4	Intervjueeritav 5
Sisseelamisprotsessi olemus	- Ettevõttega tutvumine - Uue rolliga tutvumine - Tööülesannete õppimine - Kolleegidega tutvumine - Töötajale ootuste selgitamine - Kestus sotsialiseerumiseks 1-2 kuud, aga töö oskuste omandamiseks u 1 aasta	- Ettevõttega tutvumine - Uuel töötajal oma rolliga tutvumine - Tööülesannete õppimine - Mentori olemasolu - Kestus u 2 kuud	- Ettevõttega tutvumine - Uuel töötajal oma rolliga tutvumine - Tööülesannete õppimine - Kolleegidega tutvumine - Kestus u 8 kuud	- Kontoriga tutvumine - Uuel töötajal oma rolliga tutvumine - Tööülesannete õppimine - Kolleegidega tutvumine - Kestus paar kuud	- Ettevõttega tutvumine - Kolleegidega tutvumine - Kestus u 6-8 kuud
Organisatsiooniga tutvumine - tutvustamise viis (kogemused)	- Mentori olemasolu - Koolitused erinevate organisatsiooni osade kohta - Videokoolitused	- Vestlus juhiga - Iseseisev õppimine	- Mentori olemasolu - Koolitused - Enne esimest tööpäeva saadetud e-mail - Siseveeb - Majatuur	- Koolitused - Enne esimest tööpäeva saadetud e-mail - Vestlused töökaaslastega - Telefonivestlus	- Koolitused - Infokirjad - Siseveeb - Majatuur

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

Organisatsiooniga tutvumine - informatsiooni liik (kogemused)	- Üldine info - Ettevõtte väärtused ja eesmärgid	- Üldine info/reeglid	- Ettevõtte poolt pakutavad hüved - Ettevõtte struktuur - Kodukord - Korralduslik info	- Tegevuskava - Pakutavad hüved - Olulised kontaktid - Ettevõtte kodukord	- Korralduslik info - Pakutavad hüved - Ettevõtte väärtused, visioon, missioon, eesmärgid - Töökeskkond - Karjäärivõimalused
Organisatsiooniga tutvumine - tutvustamise viis (ootused)	- Mentori olemasolu - Koolitused	- Mentori olemasolu - Koolitused	- Mentori olemasolu - Koolitused - Siseveeb	- Mentori olemasolu - E-mail enne esimest tööpäeva	- Mentori olemasolu - Koolitused - Siseveeb - Kiri enne esimest tööpäeva - Infokirjad - Majatuur
Organisatsiooniga tutvumine - informatsiooni liik (ootused)			-Korralduslik info - Sisekorraeskirjad - Pakutavad hüved	-Korralduslik info - Pakutavad hüved - Tegevuskava	- Protserduuriline info - Orgamisatsiooni väärtused, põhimõtted, eesmärgid, visioon, missioon - Karjäärivõimalused
Sotsialiseerumine - juhi roll (kogemused)	- Koolituste korraldamine		- Kolleegide tutvustamine - Koolituste korraldamine	- Kolleegide tutvustamine - Koolituste korraldamine	
Sotsialiseerumine - tiimikaaslaste roll	- Mentor	- Enda tutvustamine	- Mentor - Sõbralik vastuvõtt	- Sõbralik vastuvõtt	- Sõbralik vastuvõtt

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

(kogemused)					
Sotsialiseerumine - juhi roll (ootused)	- Koolituste korraldamine	- Kolleegide tutvustamine - Tutvumisürituse korraldamine	- Kolleegide tutvustamine Koolituste korraldamine	- Kolleegide tutvustamine - Vajalike kontaktide edastamine	- Kolleegide tutvustamine
Sotsialiseerumine - tiimikaaslaste roll (ootused)	- Mentor - Sõbralik vastuvõtt	- Mentor - Tutvumisüritusest osavõtt - Sõbralik vastuvõtt	- Sõbralik vastuvõtt - Mentor	- Mentor - Sõbralik vastuvõtt	- Mentor - Sõbralik vastuvõtt
Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - sotsiaalne kontakt (kogemused)	- Töövarjutamine - Juhendaja		- Töövarjutamine - Juhendaja	- Juhendaja - Töökaaslaste abi	- Töövarjutamine - Töökaaslaste abi
Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - infomaterjalid (kogemused)	- Protseduurireeglid - Iseseisev õppimine	- Juhendid - Iseseisev õppimine			
Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - koolitused (kogemused)	- Videod		- Videod	- Videod	
Tööks vajalike	- Juhendaja	- Juhendaja	- Juhendaja	- Juhendaja	- Juhendaja

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

oskuste ja teadmiste omandamine - sotsiaalne kontakt (ootused)			- Vestlused juhiga	- Vestlused juhiga	
Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - infomaterjalid (ootused)	- Kirjalikud juhendid	- Kirjalikud juhendid - Iseseisev õppimine	- Kirjalikud juhendid	- Kirjalikud juhendid	- Kirjalikud juhendid
Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - koolitused (ootused)	- Alustava töötaja koolitus				
Positiivne sisseelamiskogemus	- Kindel tööülesannete juhendaja - Protsess toimus silmast-silma		- Mentori olemasolu - Kaks päeva pühendatud ettevõttega seotud üldistele koolitustele - Kolleegide tutvustamine kohe alguses	- Kindel tööülesannete juhendaja - Kontaktide edastamine kohe alguses - Kolleegidele tutvustamine	- Mentori olemasolu - Tööülesannete juhendaja olemasolu
Negatiivne sisseelamiskogemus	- Pikkade tekstide lugemine - väärtusetu kui paralleelselt ei ole praktikat	- Ei olnud tööülesannete juhendajat - Ei olnud kirjalikke juhendmaterjale	- Mõned kohustuslikud videokoolitused	- Juhendajal oli keeruline oma tööülesannete kõrvalt aega leida	

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

Hirmud uue töökoha ees	- Üldine ebakindlus uue olukorra pärast - Kas sotsialiseerumine läheb hästi <u>Hirme aitaksid vähendada:</u> - Mentori olemasolu - Soe vastuvõtt kolleegide ja juhi poolt		- Kas sotsialiseerumine läheb hästi <u>Hirme aitaksid vähendada:</u> - Hooliv ja sõbralik mentor ning kolleegid.	- Hirm, et ei saa hakkama ja ei tea, kelle poole pöörduda <u>Hirme aitaksid vähendada:</u> - Kindla juhendaja või mentori olemasolu.	- Üldine sotsiaalne ärevus <u>Hirme aitaksid vähendada:</u> - Kindla juhendaja või mentori olemasolu.
Sisseelamisprotsessi eest vastutaja	Tööandja või mentor.	1. Otsene juht või personalijuht 2. Uus töötaja ise	Ettevõtte esindaja	Tööandja poolne esindaja	Tööandja poolne esindaja
Põhjused töölt lahkumiseks esimese aasta jooksul	- Kehv töökeskkond - Halb läbisaamine kolleegidega - Kui ettevõtte ei väärtusta/ei motiveeri töötajaid - Kui ettevõtte väärtused ei kattu isiklikega - Kui ettevõtte ei ole jätkusuutlik	- Konfliktid juhiga - Kui tööd ei väärtustata - Kui tunnen, et töö ei ole minu jaoks	- Kui kollektiiv ei sobi - Kui tööd ei hinnata vääriliselt - Kui töö on igav	- Kui kollektiiv ei sobi - Kui tehtud tööd ei märgata ja ei väärtustata	- Igav töö - Kui ei sobi kolleegidega
Põlvkondade eripäradega arvestamine sisseelamisprotsessis	- Noorte jaoks nutikas ja innovatiivne / vanemate jaoks rohkem abistamist näiteks IT-lahendustega.	- Protsessid peavad olema väga erinevad. - Vanematel	- Vanemad ootavad ehk viisakamat või ametlikumat suhtlemist - Noored eelistavad	- Suuri muudatusi ei peab tegema, aga peab mõtlema sellele, et uuel töötajal ei tohi	- Noorte jaoks ei ole ilmselt pabermaterjalid atraktiivne viis õppimiseks, aga vanematele võib see

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

	- Noortel kiirem tempo kui vanematel. - Noortel võib tekkida probleeme silmast-silma suhtlemisel, vanemad sellega harjunud.	inimestel ei ole vaja nii palju tähelepanu kui noortel. - Nooremad tahavad rohkem tiimiüritusi / sotsialiseerumisüritusi	infot saada operatiivsemalt Tehnoloogiline pädevus on erinev	hakata igav	sobida. - Kõik peab olema tehtud võimalikult lihtsaks ja ei tohi aega raisata.
--	--	---	--	--------------------	---

Allikas: Autorite koostatud

LISA D

Cross-case analüüs: Intervjueeritavate 6-10 vastused

Kategooria	Intervjueeritav 6	Intervjueeritav 7	Intervjueeritav 8	Intervjueeritav 9	Intervjueeritav 10
Sisseelamisprotsessi olemus	- Mugavustunde saavutamine - Tööülesannete õppimine - Kestus 4 kuud	- Kestab kuni saavutan iseseisvuse - Organisatsiooniga tutvumine - Kolleegidega tutvumine - Tööülesannete õppimine Kestus vähemalt aasta	- Proovipäev - Töökoha tutvustus - Töövahendite tutvustus - Kolleegidega tutvumine - Tööülesannete õppimine Kestus 1 kuu	- Kohanemine uue olukorraga - Kolleegidega tutvumine Kestus u 3 kuud	- Kolleegide tundma õppimine - Tööülesannete õppimine - Kestus u 2-3 kuud
Organisatsiooniga tutvumine - tutvustamise viis (kogemused)	- Mentori olemasolu - Koolitused - Kohtumine juhiga enne esimest tööpäeva - Vestlus juhiga - Koolitus	- Mentori olemasolu - Vestlus töökaaslastega	- Mentori olemasolu - Majatuur	- Vestlus juhiga - Vestlus töökaaslastega - Majatuur	- Vestlus töökaaslastega
Organisatsiooniga tutvumine - Informatsiooni liik (kogemused)		- Korralduslik info - Organisatsiooni struktuur - Organisatsiooni väärtused, eesmärgid	- Töökeskkond	- Töökeskkond	- Töökeskkond

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

Organisatsiooniga tutvumine - tutvustamise viis (ootused)		- Mentor	- Kirjalikud juhendmaterjalid		
Organisatsiooniga tutvumine - Informatsiooni liik (ootused)			- Pealtnäha tähtsusetud asjad		
Sotsialiseerumine - juhi roll (kogemused)		- Tutvumisürituse korraldamine - Vestlus	- Tutvumisürituse korraldamine		- Kolleegide tutvustamine
Sotsialiseerumine - tiimikaaslaste roll (kogemused)	- Mentor - Sõbralik vastuvõtt	- Mentor - Tutvumisüritusest osavõtt - Sõbralik vastuvõtt	- Mentor - Tutvumisüritusest osavõtt - Sõbralik vastuvõtt	- Sõbralik vastuvõtt	
Sotsialiseerumine - juhi roll (ootused)	- Tutvumisürituse korraldamine Koolituste korraldamine		- Tutvumisürituse korraldamine - Vestlus	- Vestlus	- Kolleegide tutvustamine
Sotsialiseerumine - tiimikaaslaste roll (ootused)	- Mentor - Tutvumisüritusest osavõtt - Sõbralik vastuvõtt	- Mentor - Sõbralik vastuvõtt	- Tutvumisüritusest osavõtt - Sõbralik vastuvõtt	- Sõbralik vastuvõtt	- Sõbralik vastuvõtt
Tööks vajalike oskuste ja teadmiste		- Töövarjutamine - Juhendaja	- Juhendaja - Töökaaslaste abi	- Töökaaslaste abi	- Juhendaja

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

omandamine - sotsiaalne kontakt (kogemused)					
Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - infomaterjalid (kogemused)			- Juhendid		
Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - koolitused (kogemused)	- Alustava töötaja koolitused - Koolitusrahad		- Alustava töötaja koolitus		
Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - sotsiaalne kontakt (ootused)	- Vestlused juhiga	- Juhendaja - Töövarjutamine	- Juhendaja	- Juhendaja	- Juhendaja
Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - infomaterjalid (ootused)			- Kirjalikud juhendid	- Kirjalikud juhendid	- Kirjalikud juhendid

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - koolitused (ootused)	- Alustava töötaja koolitus		- Alustava töötaja koolitus	- Alustava töötaja koolitus	- Alustava töötaja koolitus
Positiivne sisseelamiskogemus	- Alustava õpetaja koolitus - Koolitusrahade fond	- Enne õppeprotsessi lõppu veendus juhendaja töötaja pädevuses - Mentori olemasolu - Ajalise surve puudumine	- Proovipäev - Juhendmaterjalid - Koolitused	- Kolleegide tugi - Võimalus küsida abi	- Tööülesannete õppimine praktiseerides - Julgustavad kolleegid ja juht
Negatiivne sisseelamiskogemus	- Ebapädeva mentori määramine - Tagasiside puudumine - Liiga hilises faasis arenguveestlused - Tagasiside küsimine kirjalikult - Keerulised juhendid - Liiga vähene töötajate kiitmine	- Puudus läbimõeldud sisseelamisprotsess	- Tagasisidevestluste puudumine - Tähtaegade määramine	- Puudus rahulik sisseelamisaeg - Puudus tööalane juhendamine - Üksikute kolleegide negatiivne suhtumine - Uelt töötajalt oodati kohe liiga palju.	- Mentori puudumine - Organiseerimata sotsialiseerumise osa
Hirmud uue töökoha ees	- Kas saan kolleegidega hästi läbi - Kas kolleegidel on minuga samad seisukohad	- Kas saan tööülesannetega hakkama - Hirm vigade tegemise ees	- Kas "sulandun" meeskonda - Hirm vigade tegemise ees - Kas saan	- Üldine ärevus uue olukorra ees - Kas sobitun kollektiivi	- Tööülesannete keerukus

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

	- Uus olukord <u>Hirme aitaksid vähendada:</u> - Toetavad ja sõbralikud kolleegid - Varasem positiivne kogemus	<u>Hirme aitaksid vähendada:</u> - Ootuste ja tööülesannete selgitamine juba enne esimest tööpäeva	tööülesannetega hakkama <u>Hirme aitaksid vähendada:</u> - Organiseeritud sisseelamisprogramm - Ühisüritused - Tähtaegu ei tohiks olla	<u>Hirme aitaksid vähendada:</u> - Toetavad kolleegid - Rahulik sisseelamise päev	
Sisseelamisprotsessi eest vastutaja	1. Juht	1. Uus töötaja, tööandja 2. Vähesel määral kolleegid	1. Juht 2. Kolleegid, uus töötaja	1. Osakonna juhataja, uus töötaja 2. Sotsialiseerumise puhul kolleegid ja uus töötaja	1. Tööandja ja kolleegid 2. Uus töötaja ise
Põhjused töölt lahkumiseks esimese aasta jooksul	- Ei tulda vastu - Ootusi petetakse - Juht ei näita minu vastu huvi üles - Ei motiveerita, tunnustata	- Halb õhkkond, kehvad, mitte toetavad suhted kolleegide või juhiga - Ettevõtte ei motiveeri ega tunnusta - Mittemotiveeriv töökorraldus (tööaeg, töötasu, pauside võimalus)	- Töö ei vasta ootustele - Ootusi petetakse - Ebameeldiv kollektiiv - Madal palk	- Ei tunne, et oleksin osa kollektiivist - Arenguvõimaluste puudumine	- Kui tööandja ei arvesta erinevate inimeste erisustega - Kui töö muutub liialt kurnavaks
Põlvkondade		- Digiteadlikkus	- Ühisürituste stiil peab	- Ühisüritused võiksid	- Noorte jaoks

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

eripäradega arvestamine sisseelamisprotsessis			olema erinev. - Õppija ja õpetaja võiksid olla sarnased inimesed. Tööülesannete õppimise puhul, kui on võimalus, siis õppija ja õpetaja võiksid olla sarnased inimesed.	sõltuvalt põlvkondadest erineda.	lihtsamad ja kiiremad lahendused - Vanemad tahavad kõike väga põhjalikult teha, noored tahavad aega optimaalselt kasutada - Lähtuma peab ikkagi ka konkreetsest töötajast - On hea, kui uus töötaja saab õppida enda eakaaslase käe all
--	--	--	--	---	--

Allikas: Autorite koostatud

LISA E

Cross-case analüüs: Intervjueeritavate 11-14 vastused

Kategooria	Intervjueeritav 11	Intervjueeritav 12	Intervjueeritav 13	Intervjueeritav 14
Sisseelamisprotsessi olemus	- Uue töökeskkonnaga harjumine - Kolleegidega tutvumine - Tööülesannete õppimine - Kestus u paar kuud	- Ettevõttega tutvumine - Kolleegidega tutvumine - Kestus u 1 kuu	- Organisatsiooniga tutvumine - Kolleegidega tutvumine - Töötaja rolli ja tööülesannete tutvustamine - Kestus 1-2 kuud	- Tööruumidega tutvumine - Kolleegidega tutvumine - Töökorraldusega tutvumine - Kesuts umbes 3 kuud
Organisatsiooniga tutvumine - tutvustamise viis (kogemused)		- Mentori olemasolu - Telefonikõne enne esimest tööpäeva - Vestlus juhiga - Vestlus töökaaslastega - Majatuur	- Vestlus juhiga - Majatuur	- Koolitused - Kirjalikud juhendmaterjalid
Organisatsiooniga tutvumine - Informatsiooni liik (kogemused)	- Organisatsiooni põhimõtted, väärtused, eesmärgid	- Töökeskkond	- Organisatsiooni põhimõtted, väärtused, eesmärgid - Töökeskkond	- Korralduslik info
Organisatsiooniga tutvumine - tutvustamise viis (ootused)	- Koolitused			- Mentor - Koolitused - Majatuur
Organisatsiooniga		- Korralduslik info	- Korralduslik info	- Korralduslik info

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

tutvumine - informatsiooni liik (ootused)				
Sotsialiseerumine	- Toetavad kolleegid - Kolleegide tutvustamine - Mentori olemasolu	- Mentori olemasolu - Sõbralikkus - Kaasamine - Kolleegide tutvustamine	- Kolleegide tutvustamine - Ühisüritus - kollektiivi sarnased vaated, mentaliteet, usk samadesse meetoditesse	- Mentori olemasolu
Sotsialiseerumine - juhi roll (kogemused)	- Kolleegidele tutvustamine		- Kolleegidele tutvustamine	- Kolleegidele tutvustamine
Sotsialiseerumine - tiimikaaslaste roll (kogemused)	- Sõbralik vastuvõtt	- Mentor		
Sotsialiseerumine - juhi roll (ootused)		- Kolleegidele tutvustamine		- Kolleegidele tutvustamine
Sotsialiseerumine - tiimikaaslaste roll (ootused)	- Mentor - Sõbralik vastuvõtt	- Mentor - Sõbralik vastuvõtt - Kaasamine		- Mentor
Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine	- Koolitused - Kindel juhendaja	- Kindel juhendaja - Alguses vaatlus seejärel juba praktiseerimine - Pabermaterjale ei tahaks üldse	- Tööülesannete tutvustus - Põhiliste tööd puudutavate skeemide/ plaanide tutvustus - Koolitus - Kolleegipoolne õpetamine - Juhendmaterjalide olemasolu	- Kindel juhendaja, kes on selles ka hea

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - sotsiaalne kontakt (kogemused)	- Töövarjutamine - Juhendaja	- Töövarjutamine - Juhendaja		- Töökaaslaste abi
Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - infomaterjalid (kogemused)			- Iseseisev õppimine	- Juhendid - Iseseisev õppimine
Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - koolitused (kogemused)				- Videod
Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - sotsiaalne kontakt (ootused)		- Juhendaja	- Juhendaja	- Juhendaja
Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - infomaterjalid (ootused)			- Kirjalikud juhendid	- Kirjalikud juhendid
Tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamine - koolitused (ootused)	- Alustava töötaja koolitus		- Alustava töötaja koolitus	- Alustava töötaja koolitus
Positiivne sisseelamiskogemus	- Juhendaja räägitud isiklikud kogemused - Toetav ja sõbralik kollektiiv	- - Mentori olemasolu - - Tööülesannete juhendaja olemasolu	- Kohtumised juhtidega	-

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

Negatiivne sisseelamiskogemus	- Mentori puudumine - Koolituste puudumine		- Esmapilgul tähtsusetuna näivad asjad jäeti tutvustamata - Teatud töö tegemine veebi vahendusel	- Protsess ei olnud organiseeritud - Mentori puudumine - Korraldusliku info puudumine - Kindla juhendaja puudumine - Suur hulk pabermaterjale alguses
Hirmud uue töökoha ees	- Üldine ärevus - Kolleegidega läbi saamine <u>Hirme aitaksid vähendada:</u> - Sõbralikud kolleegid	- Üldine sotsiaalne ärevus <u>Hirme aitaksid vähendada:</u> - Kindla juhendaja või mentori olemasolu.	- Teadmatus, mis ees ootab - Kas saan kolleegidega läbi - Kas saan tööülesannetega hakkama <u>Hirme aitaksid vähendada:</u> - Tuleb ise rahulikuks jääda ning sisendada, et pole midagi hirmsat.	- Üldine ärevus - Töökaaslastega läbisaamine - Tööülesannete keerukus <u>Hirme aitaksid vähendada:</u> - Hea tööülesannete juhendaja või mentori olemasolu.
Sisseelamisprotsessi eest vastutaja	Tööandja	Tööandja poolne esindaja	1. Otsene ülemus, tema poolt määratud isik 2. Uus töötaja	Juht
Põhjused töölt lahkumiseks esimese aasta jooksul	- Konfliktid kolleegidega - Kui töö ei paku väljakutseid	- Igav töö - Kui ei sobi kolleegidega	- Töökeskkond või - ülesanded ei vasta ootustele - Ei saa teiste töötajatega läbi	- Kui tunnen, et ei sobi kollektiivi - Kui ettevõttes on

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

				kommunikatsiooni probleemid - Kehv töökeskkond - Mittemotiveeriv/ ebavõrdne töötasu
Põlvkondade eripäradega arvestamine sisseelamisprotsessis	Ei pea midagi suuresti muutma	- Noorte jaoks ei ole ilmselt pabermaterjalid atraktiivne viis õppimiseks, aga vanematele võib see sobida. - Kõik peaks olema tehtud võimalikult lihtsaks ja ei tohi aega raisata.	- Kuna noortel on vähem kogemusi, siis peab olema nende sisseelamisprogramm põhjalikum ning lähenemisviis ka teine. - Rohkem abistamist	Ei oska erisusi välja tuua.

Allikas: Autorite koostatud

LISA F

Intervjueeritavate kogemused ja ootused seoses organisatsiooni tutvustamisega sisseelamisperioodi jooksul

Tutvustamise viis																												
Kood	I1		I2		I3		I4		I5		I6		I7		I8		I9		I10		I11		I12		I13		I14	
Mentori olemasolu	x	x		x	x	x		x		x	x		x	x	x	x							x					x
Koolitused	x	x			x	x	x		x	x	x											x					x	x
Tegevused enne esimest tööpäeva					x		x				x						x						x					
Juhi osalemine			x		x						x						x				x		x	x	x	x		
Infokirjad	x	x			x	x	x	x	x	x																		x
Siseveeb	x	x			x	x		x	x	x																		
Majatuur					x				x	x						x	x	x						x	x	x		x
Kirjalikud juhendmaterjalid	x								x							x	x	x							x			
Informatsiooni liik																												
Kood	I1		I2		I3		I4		I5		I6		I7		I8		I9		I10		I11		I12		I13		I14	
Korraldusliku informatsiooni jagamine	x				x	x		x	x	x			x		x	x				x				x		x	x	x
Pakutavad hüved					x	x	x	x	x	x																		

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

[illegible]

Märkus: Musta ristiga on tähistatud vastajate kogemused ja sinise ristiga on tähistatud vastajate ootused

Allikas: Autorite koostatud

LISA G

Intervjueeritavate kogemused ja ootused seoses sotsialiseerumisega sisseelamisperioodi jooksul

Juhi roll																												
Kood	I1		I2		I3		I4		I5		I6		I7		I8		I9		I10		I11		I12		I13		I14	
Kolleeptide tutvustamine				x	x	x	x	x		x							x		x	x	x			x	x		x	x
Tutvusmisürituse korraldamine				x								x	x		x	x												
Alustava töötaja koolituse korraldamine	x	x			x	x	x		x	x	x	x																
Tagasiside vestlus juhiga												x	x	x			x	x	x					x				
Tiimikaaslaste roll																												
Kood	I1		I2		I3		I4		I5		I6		I7		I8		I9		I10		I11		I12		I13		I14	
Mentor	x	x		x	x	x		x		x	x	x	x	x	x							x	x	x				x
Osalisemine tutvumisüritusel				x								x	x		x	x												
Sõbralik vastuvõtt		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x				
Tutvustamine			x						x																			

Märkus: Musta ristiga on tähistatud vastajate kogemused ja sinise ristiga on tähistatud vastajate ootused

Allikas: Autorite koostatud

LISA H

Intervjueeritavate kogemused ja ootused seoses tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamisega sisseelamisperioodi jooksul

Sotsiaalne kontakt																													
Kood	I1		I2		I3		I4		I5		I6		I7		I8		I9		I10		I11		I12		I13		I14		
Töövarjutamine	x				x				x				x	x							x		x						
Juhendaja	x	x		x	x	x	x	x		x			x	x	x	x		x	x	x	x		x	x		x			x
(Arengu)vestlused juhiga					x	x	x		x	x												x							
Infomaterjalid																													
Kood	I1		I2		I3		I4		I5		I6		I7		I8		I9		I10		I11		I12		I13		I14		
Juhendid		x	x	x		x		x		x					x	x		x		x						x	x	x	
Iseseisev õppimine	x		x	x								x				x									x		x		
Kava tööks vajalike oskuste ja teadmiste omandamiseks				x						x				x															
Koolitused																													
Kood	I1		I2		I3		I4		I5		I6		I7		I8		I9		I10		I11		I12		I13		I14		

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

Alustava töötaja koolitus		x									x	x			x	x		x										x
Videokoolitused	x				x		x																				x	
Silmast-silma koolitused						x												x		x		x				x		
Täiendkoolitused				x									x															
Koolitusrahad											x																	

Märkus: Musta ristiga on tähistatud vastajate kogemused ja sinise ristiga on tähistatud vastajate ootused

Allikas: Autorite koostatud

Summary

Z-GENERATION EMPLOYEES EXPECTATIONS FOR ONBOARDING PROCESS

Maiken Hinno, Pilleriin Masing

In a situation where z-generation has started entering the labor market, there's organizations where there are four different generations working side by side. It is important for employers to understand their employee's differences and everyone's expectations in order to achieve the desired outcomes. A guided onboarding process will help new employees to fit in quicker and will possibly reduce labor turnover. This in turn will help companies to save on new employees recruitment and training costs.

Z-generation is more tolerant, more vulnerable to change and more technology-driven than any generation before them, they have grown up surrounded by technological solutions. According to this, they are impatient and expect companies to use digital solutions and offer interesting and challenging tasks and development opportunities to employees. If z-generation does not see growth in a company or in their career, they are quite likely to move on and change their job. The objective of this thesis was to find out the z-generation expectations for onboarding process.

The main idea of an onboarding process is to help a newcomer fit in quicker and smoother. An onboarding process can be divided into three parts - getting to know the organization, socialization and getting to know the new job. The duration of an onboarding process depends on the organization and the new employee, but it should be long enough for the new employee to adapt to the organization and the collective and achieve the ability to work independently.

This thesis applies a qualitative approach, there were fourteen interviews conducted with z-generation representatives. The study revealed that new employees experience anxiety and fear, because they don't know whether they can cope with their new responsibilities and fit in to the new collective. To alleviate this fear, they expect a warm welcome and friendly colleagues. Social contacts are very important to z-generation, a majority of interviewees said that they would quit the job in the first year if they don't fit in with the new team. According to interviewees it is also important for z-generation to be recognized and they expect to have a motivational job and development opportunities.

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

Z-generation prefers to acquire new knowledge and skills under the guidance of a supervisor. They prefer learning through practice rather than watching videos or reading work instructions. However many of the z-generation representatives said that there should be written work instructions available as well, so they can check or recall the information anytime.

In addition to getting to know company's vision, mission and objectives, it is important to provide new employees with simple, procedural information. New employees prefer to have a clear overview of the times and dates of all the trainings and meetings where they have to attend. The interviewees also pointed out that it is important to provide new employees with information about celebration of birthdays, lunch breaks, dress code and location of different rooms in the office.

Z-PÕLVKONNA TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI...

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Maiken Hinno ja Pilleriin Masing,
(*autori nimi*)

anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose
„Z-põlvkonna töötajate ootused organisatsiooni sisseelamisprotsessile“,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Aare Värk,
(*juhendaja nimi*)

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

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.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

autori nimi
pp.kk.aaaa