

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Kairi Jürisson

**UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMMI
VÄLJA TÖÖTAMINE HOTELL LYDIA
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Aime Vilgas, MBA

Pärnu 2023

Soovitan suunata kaitsmisele

Aime Vilgas

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Tiina Tamm

/digiallkirjastatud/

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

Kairi Jürisson

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Sisseelamisprogramm, töötajate heaolu ning vaimse tervise teoreetilised käsitlused..	7
1.1. Sisseelamisprogrammi olemus ja eesmärgid.....	7
1.2. Töötaja heaolu ja vaimne tervis	15
2. Uue töötaja sisseelamisprogramm Hotell Lydia näitel.....	18
2.1. Ettevõtte Hotell Lydia tutvustus.....	18
2.2. Uuringu meetodid ja valimi kirjeldus.....	21
2.3. Uuringutulemused ja analüüs	24
2.3.1. Töötajate uuring sisseelamisprogrammi oluliste tegevuste kohta.....	24
2.3.2. Juhtide uuring sisseelamisprogrammi oluliste tegevuste kohta	28
2.4. Järeldused ja ettepanekud	32
Kokkuvõte	37
Viidatud allikad.....	40
Lisa 1. Kvantitatiivse uuringu küsimustik	44
Lisa 2. Kvalitatiivse uuringu küsimused	47
Lisa 3. Eksperdi küsimused	48
Lisa 4. Näidis uue töötaja sisseelamisprogrammi etappidest.....	49
Summary	50

SISSEJUHATUS

Käesolev lõputöö keskendub uute töötajate sisseelamisprogrammi väljatöötamise ja rakendamise vajalikkusele, töötajate heaolule ning vaimsele tervisele. Kuna uute töötajate värbamine ja väljaõpe on tööandjale aeganõudev ning kulukas protsess, siis on mõistlik koheselt tööle asumisel tegeleda töötaja toetamisega sisseelamisperioodil. Töösuhte algus on sageli otsustavaks, kas ja kui pikalt töösuhe jätkub. Seetõttu on oluline leida viis, kuidas aidata töötajal võimalikult kiiresti ja pingevabalt uude töökeskkonda sisse elada.

Tänapäeval vahetatakse töökohti tihedamini kui kunagi varem. Ameerika Ühendriigi tööhõive poolt läbi viidud uuringus aastal 2021 selgus, et kõige sagedamini vahetavad töökohti alla 34 aastased – keskmiselt 1,3 korda aasta jooksul (U.S. Bureau of labor statistics, 2021). Töökoha vahetamise laiemateks mõjuteguriteks võivad olla töötaja elustiili ja elukoha muutus ning sotsiaalsed suhted ühiskonnas. Palgainfo Agentuuri ja tööportaali CVKeskus.ee läbiviidud uuringus selgus, et peamisteks töökoha vahetamise motivaatoriteks Eestis olid aastal 2022 motivatsioonilangus ja kehv juhtimiskvaliteet (Rahageenius, 2022 detsember 7). Ka mõjutab üha rohkem töötajate heaolu ning vaimne tervis tööl hakkama saamist ning tööga rahulolu (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021). Samuti on ka veel märgata koroonapandeemia mõju ja seda just turismisektorile. Koroonapandeemia tõi maailmas ja ka Eestis kaasa turismisektoris töötanud inimeste ulatusliku muudesse sektoritesse tööle suundumist, kas vabatahtlikult või koondamise tagajärjel. Kui turismiettevõtted hakkasid uuesti töötajaid värbama, olid varasema turismisektori töökogemusega inimesed juba leidnud püsiva töökoha mujal ning uusi kandideerijaid oli vähe kuna kardeti uut pandeemia puhkemist.

Turismisektoris ja sealhulgas ka hotellides, on enamik ametkohti seotud klienditeenindusega ning üha enam soovitakse neil töökohtadel töötada osakoormusega ning hooajaliselt. Enamik klienditeenindajatest koolitatakse välja töökohtadel, mis on aga ettevõttele nii aja- kui ka ressursikulukas. Paljudel juhtudel keskenduvad ettevõtted

töötaja palkamisele aga mitte tema ettevõttes tööl hoidmisele. See võib olla tingitud ebapiisavatest teadmistest personaliga suhtlemisel või ajapuudusest seoses personalipuuduse ja ülekoormusega. Tänapäeval ootavad aga uued töötajad töökohalt rohkem kui ainult tööd. Neile on oluline töökoha paindlikkus, isikupärasus ja võimalus omandada uusi teadmisi ning karjääri tegemise võimalusi (Jeske & Olson, 2021). Samuti ootavad nad, et uus tööandja suhtleks temaga sagedasti ja suhtuks temasse kui indiviidi. Sellepärast on oluline, et ettevõttel oleks kindel plaan sammudest, mis on vaja teha uue töötaja saabudes ehk sisseelamisprogramm. Sisseelamisprogrammi erinevad etapid on ka hea võimalus uuel töötajal aru saamiseks, mis on ettevõtte prioriteedid, mida uuel töökohal hinnatakse ja kuidas tema kui uus töötaja sobib ettevõtte tuleviku plaanidesse ning missiooni. (Adler & Castro, 2019) Lähtudes eelnevast leiab töö autor, et lõputöö teema on aktuaalne, kuna tööle asudes kujuneb töötajal esimeste tööpäevade jooksul esmamulje ettevõttest ning toetav sisseelamisprogramm aitab töötajal pingevabamalt ja kiiremini uude töökohta sisse elada. Kuna ettevõttes Lydia Hotell OÜ ei ole antud hetkel uue töötaja sisseelamisprogrammi välja töötatud siis on antud teema ka oluline töös käsitletud ettevõttele. Lõputöö eesmärgiks seatakse teaduskirjandusele ja uuringu tulemustele tuginedes esitada ettepanekud ettevõttele Lydia Hotell OÜ uue töötaja sisseelamisprogrammi välja töötamiseks.

Probleemküsimuse on autor sõnastanud järgmiselt: “Kuidas olla uuele töötajale tööle asumisel toeks, et ettevõttesse sisseelamine vastaks töötaja ja tööandja ootustele?”. Käesolevas lõputöös püütakse probleemküsimusele vastuseid leida hotell Lydias läbiviidud uuringute toel. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitatakse uurimisküsimus: mida peab sisaldama uue töötaja sisseelamisprogramm, mis vastab töötaja ja tööandja ootustele uue töötaja tööle asumisel.

Eesmärgi saavutamiseks ja probleemküsimusele vastuse leidmiseks kavandatakse järgmised uurimisülesanded:

- Uurida ja selgitada sisseelamisprogrammi teoreetilisi aluseid.
- Uurida töötaja heaolu ja vaimse tervise teoreetilisi aluseid.
- Ettevõtte Lydia Hotell OÜ tutvustus.
- Küsimustiku koostamine ja uuringu läbiviimine töötajate ootuste selgitamiseks.

- Uuringu intervjuude läbiviimine ettevõtte keskastmejuhtidega ettevõtte ootuste välja selgitamiseks.
- Uuringu tulemuste analüüs ja ettepanekute tegemine Lydia Hotell OÜ juhtkonnale uue töötaja sisseelamisprogrammi koostamiseks.

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimeses osas vaadeldakse uue töötaja sisseelamisprogrammi olulisust ja selle olemust. Tuuakse välja põhitõed, mida peaks ettevõtte järgima, et koostada endale uue töötaja sisseelamisprogramm. Samuti uuritakse millist mõju avaldab töötajate heaolu ning vaimne tervis uuel töökohal sisseelamist. Peamised autorid, kellel töös tugineti on: H. Kleiner, H. Klein, N. Weaver, M.D Watkins, J. Nekoranec ja L. Nagyova.

Töö teine osa keskendub kahele uuringule, kvantitatiivsele ja kvalitatiivsele, ning nende analüüsile. Uuringute vastused kodeeritakse, visualiseeritakse ning analüüsitakse. Saadud uurimistulemuste ja analüüside põhjal teeb töö autor ettepanekud ettevõttele Lydia Hotell OÜ uue töötaja sisseelamisprogrammi välja töötamiseks. Töölisadena on autor välja toonud ankeetküsitluse, intervjuude küsimused ja näidise uue töötaja sisseelamisprogrammi erinevatest etappidest.

1. SISSEELAMISPROGRAMM, TÖÖTAJATE HEAOLU NING VAIMSE TERVISE TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Sisseelamisprogrammi olemus ja eesmärgid

Sisseelamisprogramm on protsess, mille käigus tutvustatakse uuele töötajale tema tööd, töötaja viiakse kurssi ettevõtte eesmärkide, väärtuste, reeglite ja protseduuridega ning toimub töötaja sotsialiseerumine organisatsioonikultuuri (Watkins, 2016). See on ühinemisprotsess, mis ühendab ettevõtte ja töötaja eesmärgid (Ku & Kleiner, 2000). Sisseelamisprogramm ei ole uuele töötajale organisatsiooni tutvustamine ning sissejuhatus uuele töökohale vaid on ajaliselt pikem protsess kui töötaja paar esimest töönädalat. Sisseelamisprotsessi eesmärk on arendada pikaajalist töötaja ja tööandja töösuhet (Bell, 2021).

Sisseelamisprogramme saab jagada kaheks – struktureeritud ja struktureerimata. Struktureeritud sisseelamisprogramm on tööriist, kus on ära määratud uue töötaja saabumisel konkreetsed ülesanded, nende eest vastutaja ning aeg, mille jooksul peab ülesanne olema lõpule viidud (Baker & DiPiro, 2019). Struktureerimata aga on protsess mille käigus uus töötaja õpib uue töökoha ja tööandja kohta töötamise käigus ning ilma konkreetse plaanita (Bell, 2021).

Lee (2006) toob välja, et ettevõtted, mis ei kasuta struktureeritud sisseelamisprogrammi, riskivad sellega, et uus töötaja lahkub peagi ja koos sellega langeb ettevõtte produktiivsus. Eriti juhtudel kui töötaja on määratud ametikohale väljaspool oma ettevõtet. 64% ettevõtete juhtidest lahkub uuelt töökohalt esimese aasta jooksul kui nende assimileerimine ettevõttesse ei ole olnud ootuspärane. Edukas sisseelamisprogramm on oluline osa igas ettevõtte strateegias. Kuna uute töötajate värbamine on kulukas siis ettevõtete juhid peaksid aru saama, et uute töötajate kiire ja tõhus sisseelamine muudab

töötajad efektiivsemaks ning samas toob ka kiiremat kasumit (Bauer, 2010). Ameerika Personalijuhtimisseltsi poolt läbi viidud uuringus selgus, et uue töötaja palkamine läheb ettevõttele maksma kuue kuni üheksa kuu palga. See sisaldab endise töötaja lahkumise ning uue töötaja koolitamise kulusid (Chiat & Panatik, 2019).

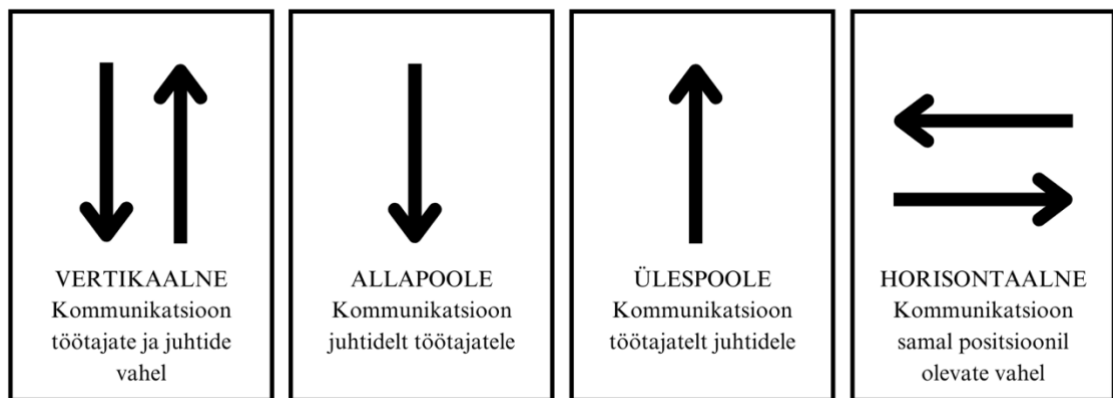
Üks kõige olulisemaid aspekte uue töötaja saabumisel on tema heade suhete loomine uute kolleegidega. Nekoranec ja Nagyova (2014) märkisid ära, et kui uus töötaja saab hästi läbi kolleegidega siis mõjutab ka see tema suhtumist töösse ning ettevõttesse. Kolleegide näol on tegu sotsialiseerumisagentidega, kes näitavad uuele töötajale kuidas peaks käituma, millised on reeglid ettevõttes ja mida töötajatelt oodatakse (Fondas & Wiersema, 1997). Moreland ja Levine (2002) uurisid aga kuidas töötavad inimesed gruppides ja kuidas see mõjutab nende sotsialiseerumist uuel töökohal. Töötajad liiguvad gruppidest aja jooksul sisse ja välja ning kõikides gruppides on pikemalt olijaid ning uusi liitujaid. Uusi liitujaid alguses ei usaldata ning pikemalt grupis olijad tegelevad uute tulijate jälgimise ning nende käitumise suunamisega.

Haigh (2005) toob välja ka lihtsa igapäevase suhtlemise olulisuse. Igapäevaste vestluste kaudu oma kolleegidega luuakse ja hoitakse suhteid, mis on väga olulised usalduse ja kuuluvustunde moodustamiseks. Igapäevaseid vestluseid ei pea ette planeerima ja selletõttu on need hea abivahend töösuhte hoidmisel. Ette tuleks kindlasti planeerida arenguestlused. Arenguestlused töökohal on suurepärased võimalused oma töötajatega suhelda ja saada ülevaade, mis on hetke mured ja millises suunas on töötajal plaan liikuda. Arenguestluste käigus tuleks keskenduda minevikule, vaadeldes mis sai tehtud hästi ja mida annaks parendada, olevikule ja tulevikule, mis on nii töötaja kui tööandja mõtted ja millises suunas soovitakse edasi töötada (Kaye & Giulioni, 2012 lk 2-3).

Töökohal suhtlust mõjutab ka sugu. Juba lapsena tuleb mängu erinevus kuidas poisid ja tüdrukud suhtlevad mängimise käigus. Poisid mängivad enamasti mängu, kus selgub võitja. Nende mängude käigus poisid õpivad võtma riske, võitma ja kaotama ning kuidas mängida inimestega, kes neile tegelikult ei meeldi. Tüdrukud aga mängivad mängu, mis keskenduvad suhtlemisele ja enamasti väldivad konflikte. Nende kaudu tüdrukud õpivad kuidas pidada läbirääkimisi, vältida konflikti, õnnetunde ja vastutuse jagamist. Lapsepõlves õpitu võetakse kaasa ka töökohale. See väljendub suhtluses oma

töökaaslastega, kuidas viiakse läbi koosolekuid ning kuidas juhendatakse teisi suhtlema. (Dash, K. K. et al., 2021)

Rääkimine, kuulamine ja efektiivselt mõista nii verbaalset kui ka mitteverbaalset suhtlust, on üks kõige olulisemaid oskuseid, mida juhid peavad omama, et ettevõtte siseselt toimiks tõhus suhtlus töötajate ja juhtkonna vahel. Nii tagatakse ettevõtte tootlikkuse suurendamine ja kasumikasv (Kalogiannidis, 2020). Kalogiannidis (2020) toob välja, et on neli põhilist suhtlemise suunda ettevõtte siseselt – vertikaalne, allapoole suunatud, ülesse poole suunatud ja horisontaalne (vt joonis 1). Kõikide suhtlusviiside kasutamine töökohal toob kaasa töötajate produktiivsuse suurenemise ning koos sellega ka ettevõtte kasvu.



Joonis 1. Ettevõtte sisesed suhtlusviisid (Kalogiannidis, 2020)

Kaye & Giulioni (2012) toovad ka välja, et tööandja või otsene juht ei peaks pelgama töötajaga suhtlemist. Rääkima peaks just töötaja karjääriplaanidest. Peamisi põhjuseid, miks töötaja edasise karjääri teemat ei soovita arutada, on töötaja võimalik töölt lahkumine, juhul kui töötajale ei ole võimalik pakkuda tema poolt soovitud ametikohta samas ettevõttes. Samuti väidetakse, et sellisteks vestlusteks ei ole aega, kuigi piisaks ka lihtsast igapäevasest suhtlemisest.

Uue töötaja assimileerimine ettevõttesse on personalispetsialistidele oluline ülesanne ja nende kui oma eriala ekspertide kohustuste oluline osa. Ebapädev uue töötaja sisseelamisprogramm võib ära nullida personaliosakonna raske töö, kes on näinud vaeva andekate töötajate palkamisel (Ku & Kleiner, 2000). Uusi töötajaid värvatakse peamiselt töökuulutuste, tutvuste, värbamisagentuuride kaudu või pakutakse võimalust ettevõtte

siseselt uuele töökohale kandideerida. Tööotsijad saab jagada aktiivseteks ja passiivseteks. Aktiivsed tööotsijad on isikud kes ise otsivad uut töökohta ja passiivsed need inimesed kes ei ole otsimas uut töökohta kuid on avatud uutele võimalikele tööpakkumistele. Passiivsetele tööotsijatele lähenetakse tänapäeval ühe enam kasutades sotsiaalmeediakanaleid nagu näiteks LinkedIn (Acikgoz, 2019).

Iga ettevõtte põhipõhiesmärkide hulka kuulub tootlikkuse tõstmine ja kulude vähendamine. Ettevõtted kulutavad suuri summasid erinevatele hüvedele, tööruumide kaunistamisele ja teistele tegevustele, et muuta töökoht atraktiivseks potentsiaalsele töötajale (Ku & Kleiner, 2000). Kuigi töökeskkond ka oluline siis tähtsal kohal on ka töötaja ettevõttes tööl hoidmine. Enamik ettevõtteid võtab sisseelamisprogrammi kahjuks kui kulu mitte kui investeeringut (Caldwell & Peters, 2018).

Esimesed 90 päeva on uuel töökohal edaspidise edu määramisel kriitilise tähtsusega. See kehtib kõikide ametikohtade kohta aga eriti just juhtival ametikohal töötavatel inimestel. 90-päevase ülemineku valdamine on praegusel ajal olulisem kui kunagi varem, sest harva püsivad töötajad ühese töökohas terve oma karjääri jooksul. Uued töötajad peaksid pigem suurema osa oma ajast esimese 90 päeva jooksul keskenduma uue töö õppimisele kui muudatuste tegemisele. Iga ettevõtte peaks kujundama sisseelamisprogrammi ning selle etapid oma ettevõtte vajadusi ja võimalusi silmas pidades. (Watkins, 2016)

Ku ja Kleiner (2000) jagasid sisseelamisprogrammi neljaks sammuks: üldine suunamine, spetsiifiline suunamine, formaalne suunamine ja mitteformaalne suunamine. Üldise suunamise käigus tutvustatakse ettevõtet, selle ajalugu ja kuhu suunas on plaan edasi liikuda. Võtmetähtsusega on, et töötaja tunneks end osana ettevõttest. Teiseks tuleks informeerida töötajat ettevõtte reeglitest, oodatavast tulemusest ja ohutusreeglitest. Ning kolmandaks peaks kindlasti töötajat informeerima kõikidest hüvedest, mis kaasnevad antud ettevõttes tööl käimisega. Spetsiifilise suunamise käigus keskendutakse uute kolleegidega tutvumisele, seda soovitatavalt teha järk-järgult. Samuti on hea kui uuel töötajal on konkreetne juhendaja, kes aitab uude töökeskkonda sisse elada. Oluline on, et uus töötaja saab asuda koheselt tööle.

Formaalne suunamine leiab aset kas esimesel tööpäeval, esimese töönädala lõpus või isegi enne tööle asumist. Siin protsessis antakse üldist infot ettevõtte ja tehtava töö kohta,

töögraafik, mõned kontaktid kellega töötaja saab vajadusel ühendust võtta. Oluline on, et seda protsessi viiks läbi inimene kes on meeldiv, hea suhtleja, teaks ettevõttest palju ning ei tekitaks uues töötajas ärevust. Selles etapis on uuel töötajal kõige rohkem küsimusi, kuna kõik on uus. Ei ole vaja tekitada lisastressi üleliigse informatsiooniga Mitte formaalne suunamine algab siis kui uus töötaja suundub oma töökohale ja asub tegema tööd. Suunajateks on tema kolleegid ja see protsess kestab kuni töölt lahkumiseni. Hea kui uuel töötajal on isiklik juhendaja samalt ametikohalt kuna vahetusevanematel ning juhtidel ei ole enamasti nii palju aega, et tegeleda õpetamisega. (Ku & Kleiner, 2000)

Et hõlbustada sisseelamisprogrammi väljatöötamist on kasulik ära määrata millised tegevused millises etapis aset leiavad. Selleks on kõige lihtsam kasutada mõnda olemasolevat tööriista. Kõige rohkem on tänapäeval tsiteeritud kahte tööriista. Esimene neist on Baueri (2010) Compliance, Clarification, Culture, and Connection (The Four C's) ning Klein ja Heuseri (2008) Inform-Welcome-Guide (IWG) (Ibrahim et al., 2022).

The Four C's koosneb neljast erinevast etapist – vastavus (*compliance*), selgus (*clarification*), kultuur (*culture*) ja seotus (*connection*). Baueri (2010) arvates on sisseelamisprotsessi baasaluseks vastavus (*compliance*). Antud etapis informeeritakse uut töötajat ettevõtte poliitikast, reeglitest, erinevatest protseduuridest, riietumise tavadest. Sageli on antud punktid koondatud manuaali või tööeeskirja. Teises, Selgus (*clarification*) etapis, tutvustatakse töötajale millised ootused on tema tööle, millist tulemust oodatakse ja kellele ta allub. Kolmandas etapis kultuur (*culture*), tutvustakse uuele töötajale ettevõtte kultuuri, tavasid, ajalugu ja väärtusi. Kultuuri saab edasi anda erinevate trükistega või filmidega ettevõttest. Neljandaks etapiks on seotus (*connection*), mille käigus tutvustatakse uut töötajat kolleegidele. Antud etapp võib toimuda nii formaalselt kui ka mitteformaalselt – kas ametlik lõunasöök uue juhatajaga või lihtsalt tutvustamine töökohas (Ibrahim et al., 2022). Kõik etapid on välja toodud joonisel 2.

Vastavus Ettevõtte poliitika Protseduurid Reeglid Juhendid	Selgus Töö kirjeldus Töö roll Töö protseduurid Aruandlus
Kultuur Väärtused Traditsioonid Ettevõtte filosoofia Ajalugu	Seotus Uute kolleegidega tutvumine Integratsioon Inimeste vahelised suhted

Joonis 2. The 4 C` s etapid (Bauer 2020).

Uuringud näitavad, et peaaegu kõik ettevõtted on rakendanud esimest etappi, vastavus, uue töötaja tööle palkamisel. Küll aga ainult pooled on pühendanud ka aega kultuuri etapile. Kõik neli etappi on läbi teinud ainult 20% ettevõtetest (Ibrahim et al., 2022).

Inform-Welcome-Guide (IWG) (vt joonis 3) raamistik keskendub sisseelamisprogrammi tegevuste eesmärgipärasusele. Igal etapil peab olema mingi eesmärk, mis aitaks uuel töötajal töökohaga kohaneda.



Joonis 3. Inform-Welcome-Guide raamistik (Klein ja Heuser, 2008).

Esimeses etapis, informeerri (*inform*), antakse uuele töötajale nii palju info kui võimalik, et ta oleks omal uuel töökohal edukas. Antud etapp on ka jaotatud kolme erinevase alamkategoriasse: kommunikatsioon, ressursid ja koolitamine. Kommunikatsioon sisaldab ühepoolset suhtlust näiteks tervituskirja ja kahepoolset suhtlust näiteks telefonikõne või vestluse näol. Ressursside etapis vastatakse töötajate korduma kippuvatele küsimustele ja koolitamise etapis antakse töötajale nii palju tööriistaid kui võimalik, et ta saaks end täiendada ja olla uues töökohas edukas. Teises etapis, märka

(*welcome*), tervitatakse uut töötajat ja tutvustatakse teda uutele kolleegidele näiteks ühisel lõunal. Kolmas etapp, juhenda (*guide*), on mõeldud uue töötaja abistamiseks uude töökohta integreerumisel, näiteks määratakse juhendaja kes aitab ning juhendab teda (Klein et al., 2015).

Ettevõtetal võib olla olemas uue töötaja sisseelamisprogramm aga see ei pruugi olla efektiivne. Bradt ja Vonnegut (2009) toovad peamiste põhjustena välja asjaolu, et erinevad inimesed viivad läbi erinevaid etappe (värbamine, töövestlus, väljaõpe) sisseelamisprogrammist ja omavahel ei vahetata efektiivselt informatsiooni. Peamised kuus põhjust, miks ei pruugi sisseelamisprogramm olla efektiivne, on:

1. Töövestluse läbiviija ei ole kindel täpselt millisele ametikohale kandidaat kandideeris või millised peaksid olema isiku põhiomadused, mida ta peaks uut inimest värvates otsima.
2. Tööintervjuud on liiga intensiivsed, ning tekitavad kandidaadis liigset stressi. Tagajärjeks võib olla kandidatuurist loobumise.
3. Vale inimese valimine uuele töökohale, kelle väärtused ei kattu ettevõtte väärtustega.
4. Uue töötaja esimesel tööpäeval ei ole keegi teda vastu võtmas, puuduvad töövahendeid ning ei ole juhendajat.
5. Uus töötaja ei saa kohe alguses läbi uute kolleegidega kellega ta peaks igapäevaselt koostööd tegema.
6. Uus töötaja jäetakse esimesel päeval juba üksinda tööle, et aru saada kas ta sobib ametikohale ja saab uute ametikohustustega iseseisvalt hakkama.

Uuringud näitavad, et ettevõtted, kes on otsustanud formaalse struktureeritud sisseelamisprogrammi kasuks, on uue töötaja värbamisel edukamad. Formaalse sisseelamisprogrammi käigus saavad uued töötajad samm sammult ülevaate oma rollist uues ettevõttes, mis aitab neil omakorda paremini uude töökohta sisse elada (Bauer, 2010).

Maurer (s.a.) tõi välja, et enne kui ettevõtted töötavad välja struktureeritud sisseelamisprogrammi, peaks leidma vastuse järgmistele küsimustele:

- Millal algab sisseelamisprogramm?

- Kui kaua sisseelamisprogramm kestab?
- Millist muljet soovitakse jätta uuele töötajale tema esimese tööpäeva lõpuks?
- Mida peaksid uued töötajad teadma ettevõtte kultuurist ja töökeskkonnast?
- Millist rolli mängivad sisseelamisprogrammis personalipartner, uued kolleegid, otsesed juhid?
- Millised eesmärgid soovitakse seada uuele töötajale?

Kui antud küsimustele on vastused leitud siis saab hakata koostama ettevõtte põhist struktureeritud sisseelamisprogrammi. Samuti on kasulik enne sisseelamisprogrammi välja töötamist ära määrata kes ettevõttes vastutab konkreetsete ülesannete eest uue töötaja saabumisel ettevõttesse, kasutades selleks RACI mudelit (Costello, 2012) ehk vastutusmaatriksit (vt tabel 1). Vasakul veergudes on kirjeldatud tegevused ning ridadel sisseelamisprotsessides osalejad. Tabelisse märgitakse iga osaleja juurde tema tähtsus mingi tegevuse juures. Selleks kasutatakse tähti – R teostaja (*responsible*), A vastutaja (*accountable*), C nõustaja (*consulted*) ja I informeeritav (*informed*). Üldiselt ei tohiks kellelgi olla rohkem kui üks kohustuse aste tegevuse juures aga seda juhtub sageli just väiksemates ettevõtetes kus ei ole palju töötajaid ja üks inimene täidab mitme inimese ametikohustusi (Costello, 2012).

Tabel 1. RACI mudeli näidis (Costello, 2012)

	Personalijuht	Osakonnajuht	Hotellijuht	Vahetusevanem
Töökuulutuse lisamine	R	A	I	
Töövestluse kokku leppimine	R	A	I	
Töötaja vastu võtmine	A	R	I	C

Sisseelamisprogramme võib olla erinevaid, oluline on aga see, et iga ettevõtte koostaks programmi vastavalt oma vajadustele ja võimalustele. Väikesed ettevõtted ei pruugi vajada konkreetset sisseelamisprogrammi, kuid võivad rakendada mõningaid aspekte, et tagada sujuvam töötaja tööle asumine. Enne programmi välja töötamist tuleks ära kaardistada, mis on sisseelamisprogrammi eesmärk ja millist kasu sellest oodatakse ning kes ettevõttes on konkreetsete etappide eest vastutavad. Hea struktureeritud sisseelamisprogramm vähendab töölt lahkuvate töötajate arvu, töökohaga mitterahulolu

ja tõstab töötajate produktiivsust, mis omakorda suurendab ettevõtte kasumit. Töö järgmine peatükk annab ülevaate töötajate heaolust ja vaimsest tervisest töökohal.

1.2. Töötaja heaolu ja vaimne tervis

Töö ja vaimne tervis on tihedalt omavahel seotud. Turvaline ja tervislik töökoht toetab töötaja vaimset tervist ja hea vaimne tervis omakorda võimaldab töötada produktiivselt. Ebaturvaline või ebatervislik töökoht võib kahjustada vaimset tervist, kehva vaimne tervis võib segada inimese võimet töötada (World Health Organization, 2022). Vaimset tervist töökohal mõjutab ka töökeskkonnast väljastpoolt tulev konkurentsivõime erinevatele ametikohtadele (Cao et al., 2022). Sageli vaadeldakse tervist ja heaolu kui ühte ja samatähendusliku terminit. Tegelikult on heaolu palju laiem mõiste, mis tähendab kuidas meil läheb üleüldiselt individuaalselt, grupina või ühiskonnana (Litchfield, 2021).

Ettevõtted seisavad sageli küsimuse ees kuidas parandada töötajate vaimset tervist. Slemp ja Vella-Broderic (2014) pakkusid välja mudeli, mis põhineb enesemääramise teoorial. Mudel uurib seoseid töö enda järgi seadmise, iseseisvuse vajaduse rahuldamise, pädevuse ning töötaja heaolu vahel – siinkohal on mõeldud nii subjektiivset kui ka psühholoogilist heaolu. Uuringu jooksul vastasid 253 töötavat täiskasvanut küsimustele, mis puudutasid eelmainitud teemasid. Kasutades struktuurivõrrandi modelleerimise meetodeid, tehti uuringu käigus kindlaks, et töö enda järgi seadmine oli esikohal, mis omakorda tähendas, et töötaja sai oma iseseisvuse vajaduse rahuldatud. Uuringu tulemused viitavad sellele, et töö enda järgi seadmine võib olla võtmelahenduseks töötaja heaolu tagamiseks töökohal (Slemp & Vella-Brodrick, 2014).

Positiivse vaimse tervise edendamine võimaldab parandada tööõhkkonda ning on seotud positiivse mõjuga töötajatele ja nende tööülesannete mõjule. Seda eriti äkiliste muutuste ja ümberkorralduse ajal nagu COVID-19 pandeemia. Pandeemiast tingitud muutuste tulemusena on oluliselt suurenenud töötajate ärevus, stress, isolatsiooniärevus ja diskrimineerimine (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021).

What Works Centre for Wellbeing (What Works Centre for Wellbeing, s.a.) keskus Inglismaal töötab välja lihtsa tööriista näitamaks, mis mõjutab meie heaolu töökohal kõige enam (vt joonis 4).



Joonis 4. Heaolu mõõdikud töökohal. Works Centre for Wellbeing, s.a.

Töötajad veedavad töökohas suurema osa oma ajast ja atmosfäär töökohal võib avaldada sügavat mõju isiklikule elule. Ametialane stress ja rahulolematuse võib viia inimese haigestumiseni. Ametialane stress on ärevuse ja depressiooni tüüp, mis tuleneb töökohal viibimisest ja tagajärjed on kõigile individuaalsed (Singh et al., 2019).

Kõige sagedasem psühholoogiline sümptom on tööga mitterahulolu, millele järgnevad depressioon, ärevus, igavus, frustratsioon, isoleerituse tunne ning viha. Füüsilistest tunnustest saab välja tuua südameveresoonkonna haigused. Käitumisesümptomite hulka kuuluvad sümptomid nagu töölt puudumine, tootluse langemine, tööalaste õnnetuste sagenemine, töö tegemisest keeldumine, alkoholi ja narkootikumide kuritarvitamine, ülesõõmine ja konfliktide otsimine kolleegidega. (Singh et al., 2019)

Samuti mõjutab töötaja heaolu läbipõlemine. Enam mõjutab läbipõlemine nooremaid töötajaid. Vanematel töötajatel on rohkem töökogemust ja teadmisi, et toime tulla töökohal tekkivate stressoritega. Teiseks on vanemad töötajad enamasti kõrgemal positsioonil, paremini tasustatud palgaga ja nad saavad ka sellest tulenevalt oma tööaega paremini organiseerida. Nooremate töötajate seas on läbipõlemise oht suurem kuna neil puuduvad oskused, et lahendada igapäevaseid tööülesandeid. Samuti on keskkond uus millega neil tuleb harjuda. (Rožman et al., 2019)

Üks võimalus kuidas vähendada tööstressi tekkimist on töökohal sõbra (*buddy*) määramine. Sõbrad on kaastöötajad, kes aitavad uuele töötajale esimeste töökuude jooksul tutvustada tööprotsesse, kultuuri ja inimesi. Ettevõtte Microsoft on kasutanud sõbrasüsteemi edukalt. Üle poolte uutest töötajatest (56%) kes kohtusid oma sõbraga vähemalt korra päevas kolme kuu jooksul peale tööle asumist, tõdesid, et nende sõber

aitas neil kiiremini muutuda produktiivseks. Samuti tundsid nad, et nende uus ülemus ning terve meeskond toetab teda uuel töökohal. (White, 2020)

Töötaja heaolu on töökohal väga oluline, see vähendab ohtu tööstressi tekkimisele ning mis omakorda tõstab ettevõtte produktiivsust. Töötaja heaolu ja rahulolu uuel töökohal on omavahel tihedalt seotud. Sisseelamisprogrammi üks põhi eesmärk on toetada töötaja sisseelamisprotsessi uuel töökohal, mille käigus luuakse uusi suhteid. Head suhted kolleegidega on töökohal väga olulised, sest need tagavad turva- ja kuuluvustunde. Kui töötaja tunneb, et temast hoolitakse, pannakse tähele ja tema arvamust võetakse arvesse siis on ka rahulolevam oma tööga. Kui tagada töötaja rahulolu siis on suurem tõenäosus, et tema vaimne heaolu on samuti parem. Töö järgnevas peatükis kirjeldatakse ettevõtet Lydia Hotell OÜ, kirjeldatakse uuringute eesmärke ja esitletakse uuringute tulemused.

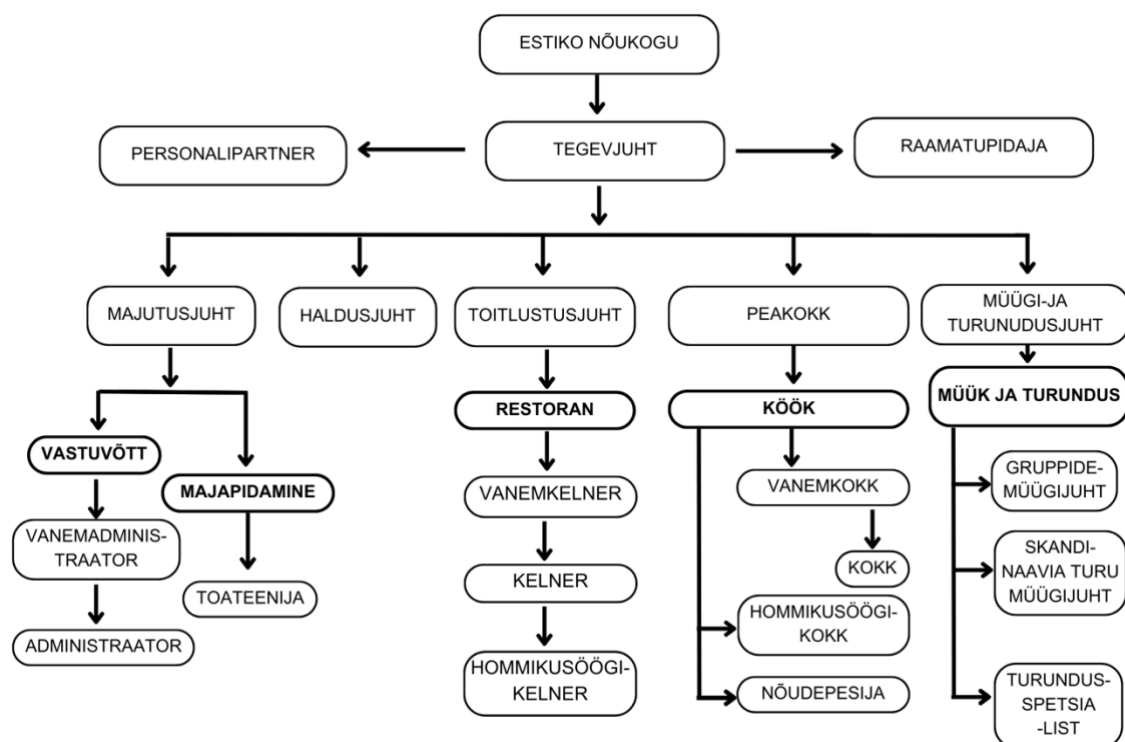
2. UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMM HOTELL LYDIA NÄITEL

2.1. Ettevõtte Hotell Lydia tutvustus

Lydia hotell asub Tartu kesklinnas, Ülikooli tänaval. Vahetusläheduses asuvad ajalooline Tartu Ülikooli peahoone ning Tartu Raekoda. Hotell avati 2016 aastal 29. juunil ning on algusest peale olnud Tartu esindushotell. Ettevõttele omistati 2017. aastal 4 Superior täрни järk (Eesti Hotellide ja Restoranide Liit, *n.d.*). Hotell Lydia kuulub Eesti Hotellide ja Restoranide Liitu ning Lõuna-Eesti Turismiklastriisse (Visit South Estonia, *n.d.*). Hotell Lydia tegutseb juriidilise ettevõtte Lydia Hotell OÜ all ja edaspidi kasutab töö autor töös läbivalt ettevõtte nime Hotell Lydia. Ettevõtte kuulub Estiko AS (Estiko, *n.d.*)gruppi. Estiko AS neli põhilist tegevusala on pakendite ja pakkematerjalide tootmine, kinnisvara arendamine ja haldamine, majutusteenuse pakkumine ja energiatootmine.

Lydia hotellis on kokku 70 numbrituba, erinevaid sauna- ja lõõgastusvõimalusi pakkuv spaa-lounge, *fitness*-klubi, restoran Hõlm ning erinevate sündmuste korraldamiseks mõeldud Sündmuskeskus ja Harald Mattiase nimeline Valge saal. Peamine pakutav teenus on majutus.

Ettevõttes töötab 01.04.2023 seisuga 51 inimest viies osakonnas – vastuvõtt, majapidamine, köök, restoran ja juhtkond. Juhtkonda kuuluvad hotellijuhataja, majutusjuht, toitlustusjuht, peakokk, raamatupidaja, tehnikajuht, personalipartner, müügi-ja turundusjuht. Kuna hotell kuulub Estiko AS gruppi, mille üheks ettevõtteks on ka Hotell Dorpat (Hotell Dorpat, *n.d*) siis personaliosakonna, müügi-ja turundusosakonna ning haldusosakonna töötajad on mõlemal hotellil samad. Antud osakondade alla kuuluvad ametikohad nagu turundusspetsialist, rühmade müügijuht, Skandinaavia suuna müügijuht, haldusjuht, turundus- ja müügijuht ning personalipartner . Joonisel 5 on välja toodud ettevõtte struktuur.



Joonis 5. Lydia Hotell OÜ struktuur. Allikas: autori koostatud.

Ettevõttes töötavad inimesed kelle seas on rahvuselt eestlasi, venelasi, bulgaarlasi, ukrainlasi ja ugandalasi. Peamiseks suhtluskeeleks töötajate vahel on eesti ja vene keel ning vähesel määral ka inglise keel. Töölepingud ning ametijuhendi on vastavalt vajadusele vormistatud kas eesti, vene või inglise keeles. Selle töö kirjutamise hetkel ei ole ettevõttes struktureeritud sisseelamisprogrammi välja töötatud. Iga osakond toimetab uue töötaja värbamisel natuke erinevalt, tulenevalt töökoha spetsiifikast.

Et saada selgemat ülevaadet, kes millise uue töötaja sisseelamiseetapi eest hetkel ettevõttes Hotell Lydia vastutab, on töö autor koostanud RACI mudeli (Costello, 2012) ehk vastutusmaatriksi (vt tabel 2).

Tabel 2. RACI mudel Hotell Lydia sisseelamisprogrammi antud hetke etappidest

	Personalipartner	Osakonnajuht	Töökohal juhendaja	Tegevjuht
Töökuulutuse lisamine	R	A		I
Töövestluse kokku leppimine	R	A		
Töövestluse läbiviimine	R A	A R		
Proovipäev		A	R	I
Töölepingu sõlmimine	R	A		I
Töögraafiku koostamine		R	C	
Töökeskkonnaga tutvumine		A R	R A	
Töökohal juhendamine		A	R	
Katseaja lõpetamine	I	R	C	I

Uue töötaja värbamisega tegelevad personalipartner ja vastava osakonnajuht. Osakonnajuht annab personalipartnerile sisendi millisesse ametisse uut töötajat otsitakse. Personalipartner lisab töökuulutuse CV Keskus interneti keskkonda (CV Keskus, s.a.). Enamasti valib personalipartner kandidaatide seast välja sobivad inimesed ning lepib kokku töövestluse, eelnevalt konsulteerides osakonnajuhiga aja sobivuse osas. Töövestlust viiakse läbi kas kahekesi, personalipartner ja osakonnajuht, või üksinda osakonnajuhi poolt. Majapidamiseosakonnas ja vastuvõtus viiakse vestlusi läbi enamasti kahekesi, restoranis nii kahekesi kui ka üksi ning köögis viib vestlusi läbi enamasti peakokk.

Kui vestlus on edukas olnud, lepatakse kokku proovipäev, et võimalik uus töötaja saaks tutvuda ettevõttega ning võimaliku uue tööga ja tööandja saaks hinnata kas kandidaat sobib antud ametikohale. Kui proovipäev on olnud mõlemapoolselt edukas siis kas lepatakse kokku aeg millal võetakse kandidaadiga uuesti ühendust või tehakse ettepanek asuda ettevõttesse tööle niipea kui võimalik.

Kui lepatakse kokku tööle asumises siis osakonnajuht edastab antud info personalipartnerile kes edastab uuele töötajale kõik vajalikud dokumendid. Osakonnajuht koostab uue töötaja töögraafiku ning suunab oma osakonda hetkel tööl oleva uue kolleegi

juurde tööga tutvuma. Ettevõttes ei ole praktikat, et uuel töötajal on ainult üks konkreetne juhendaja töö eripärade tõttu. Erinevates osakondades töötatakse graafiku alusel ning ka öisel ajal. Töökeskkonnaga tutvumine toimub enamasti töö käigus ja kuulub õppimisprotsessi juurde.

Kui katseaeg, neli kuud, hakkab uuel töötajal lõppema siis viib osakonnajuht töötajaga läbi vestluse, et uurida kuidas on uude töökohta sisse elatud ning millised murekohad on tekkinud. Vastuvõtuosakonnas viiakse läbi ka kirjalik test veendumaks, et uus töötaja on nelja kuu jooksul omandanud baasteadmised ettevõttest ja tööprotsessidest.

2.2. Uuringu meetodid ja valimi kirjeldus

Käesoleva töö käigus viidi läbi kaks uuringut – kvantitatiivne uuring küsitluse ja kvalitatiivne intervjuude näol ehk kasutati segameetodit. Antud meetodi eesmärk aitab paremini mõista uurimisprobleemi (Õunapuu, 2014, lk 69). Kvantitatiivse uuringu eesmärk on põhjuste ja tagajärgede välja selgitamine (Õunapuu, 2014, lk 55). Kvalitatiivse uuringu eesmärk on avastada, mõista ja konstrueerida (Õunapuu, 2014, lk 54).

Küsitluse käigus küsitleti ettevõttes töötavaid inimesi kellest arvati välja osakonnajuhid kuna nendega vesteldi kvalitatiivse uuringu käigus. Läbi viidi kaks eraldi uuringud, et aru saada millised protsessid sisseelamisprogrammis on olulised töötajatele ning millised juhtival ametikohal töötavale inimestele. Elektronposti teel edastava küsitluse kasuks otsustati, sest oodatav vastajate valim oli suur ning paljud neist vastajatest eelistavad pigem anonüümselt vastamist, talle sobival ajal. Küsitluse abil saab uurida väga suurt hulka inimesi ja nende antud vastuseid omavahel kergesti võrrelda (Lagerspetz, 2017, lk 151).

Küsitluse ja intervjuude koostamisel lähtus töö autor teoorias käsitletud töötaja rahulolu ja heaolu mõjutavatest teguritest nagu kaastöötajatega läbisaamine (sh otsene juht), kuuluvustunde olemasolu, töötaja heoluga arvestamine ning uuele töökohtale saabumisega seotud protsesside täitmine. Tabelis 3 on välja toodud millistele autorite küsitlustele tuginevad küsitluse ja intervjuude küsimused.

Tabel 3. Küsitluse ja intervjuude küsimuste koostamisel kasutatud teoreetilised käsitlused

Käsitluse teema	Küsimustiku küsimus	Intervjuu küsimus	Eksperdi küsimus	Teoreetilise käsitluse autor(d)
Sisseelamisprogrammi olemus, selle kasulikus		1, 2, 4	2, 3, 5	Watkins, 2016., Bell, 2021., Ku & Kleiner, 2000., Bradt ja Vonnegut, 2009.
Kuuluvustunne, oodatus ettevõttes	2, 3, 9	3	3	Fondas & Wiersema, 1997., Ku & Kleiner, 2000.
Suhtlemine, arenguestlused	6, 8	7	3	Haigh, 2005., Kaye & Giulioni, 2012., Kalogiannidis, 2020.
Juhendamine	1, 4, 5	6	3	White, 2020., Ku & Kleiner, 2000., Klein et al., 2015.
Vaimne heaolu, rahulolu	10	8	4	Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021., Rožman et al., 2019., White, 2020.

Kvantitatiivse uuringu puhul kasutati andmete kogumisel küsitlust, mis koostati Tartu Ülikooli *LimeSurvey* keskkonnas (UT LimeSurvey, s.a.). Küsimustik (vt lisa 1) koosnes kokku kolmest rühmast ja neljateistkümnest väites. Kolmteist väidet olid vastamiseks kohustuslikud ning viimane avatud küsimus mittekohustuslik.

Esialgseks üldkogumiks oli ettevõtte Hotell Lydia kõik 51 töötajat. Üldkogum on teatavate sarnaste tunnustega uurimisobjektide koguhulk keda hakatakse uurima (Õunapuu, 2014, lk 137). Üldkogumist koostas töö autor valimi. Valim on uurimise eesmärgil populatsioonist eraldatud osa (Õunapuu, 2014, lk 138). Küsimustik saadeti Hotell Lydia töötajatele elektrooniliselt elektronposti aadressidele. Kuna küsitlus viidi läbi eesti keeles siis küsimustiku saajate seast eemaldati eesti keelt mitte valdavate töötajate elektronpostid (ukrainlased, ugandalane, bulgaarlane ja venelased). Küsitlus viidi läbi ainult eesti keeles kuna töö autori vene keele oskus ei ole küsitluse läbi viimiseks piisav ning tõlgi palkamine ei olnud finantsiliselt võimalik. Samuti mõjutas valimit asjaolu, et ettevõtte käsutus oleva elektronpostide nimekirjas oli inimesi kes olid ettevõttest juba küsitluse hetkeks lahkunud ja puudusid need kes olid hiljuti tööle asunud. Kuna töö autor valis välja töötajad kellele küsimustik edastada siis tegu on tõenäosusliku valimiga. Tõenäosuslik valim tähendab, et üldkogumi iga üksuse tõenäosus valimisse sattuda on teada (Lagerspetz, 2017, lk 152).

Sellest tulenevalt korrigeeris töö autor küsitluses osalejate arvu. Esialgses nimekirjas oli kokku 51 töötajat, küsitlus saadeti välja 39 töötajale. Küsitlus oli aktiivne kaks nädalat vahemikus 03.–17.04.2023. Kahe nädala jooksul saadeti välja ka meeldetuletused nendele kes ei olnud veel vastanud ning tuletati meelde suulises vestluse töökohal. Selle aja jooksul saadi 33 vastust 39-sast välja saadetud küsitlusest. Saadud andmeid analüüsiti *Exceli* tarkvaraprogrammiga.

Küsitlus (vt lisa 1) koosnes kokku neljateistkümnest väitest ja oli jaotatud kolme rühma. Esimeses rühmas küsiti vastaja sugu, vanuse vahemiku ning ettevõttes töötamise tööstaži vahemiku. Küsitluse käigus ei küsitud millises osakonnas vastaja töötab kuna sellisel juhul oleks võimalik lihtsalt viia vastaja profiil vastustega kokku. Vastajatele lubati anonüümsus. Teine rühm koosnes kümnest väitest, millel sai anda hinnangu 1–5 palli skaalal (1 - puudus kokkupuude; 2 - ei toimunud; 3 - toimus vähesel määral; 4 - toimus aga on arenguruumi; 5 - toimus ja kõik oli arusaadav). Kolmandas rühmas oli üks avatud väide, mis ei olnud vastamisel kohustuslik. Kõik eelnevad kinnised väited olid vastajale kohustuslikud.

Kvalitatiivne uuring viidi läbi intervjuudena ettevõtte osakonnajuhtide ning vahetusevanemate seas. Esialgsesse valimisse kuulus kuus inimest – hotellijuht, toitlustusjuht, peakokk, personalipartner, vanemadministraator ja vanemkelner. Ettevõttes on ka veel majutusjuhi ametikoht aga kuna antud ametikohustusi täidab töö autor siis endaga intervjuud läbi viia ei olnud võimalik. Uuringu raames viidi ka läbi eraldi intervjuu eksperdiga.

Intervjuu (vt lisa 2) koosnes kaheksast poolstruktureeritud küsimusest. Poolstruktureeritud intervjuu käigus esitatakse küsimused kindlas järjekorras, kuid neile vastatakse vabalt (Lagerspetz, 2017, lk 128). Intervjuud lepidi eelnevalt intervjuueeritavatega kokku suuliselt töö viibides ning küsimused saadeti eelnevaks tutvumiseks elektronpostile. Intervjuueeritavale anti võimalus kas vastata kirjalikult või suuliselt. Intervjuud viidi läbi perioodil 03.–07.04.2023. Kokku viidi läbi neli intervjuud – kaks suulise vestluse vormis ning kaks intervjuud vastati kirjalikult. Suulised vestlused lindistas töö autor diktofoniga ning hiljem transkribeeris ning salvestas tekstifailid . Kaks soovitud intervjuueeritavat ei saanud küsimustele vastata. Ekspertidele saadeti küsimused elektronpostile (vt lisa 3). Ekspert töötab hetkel ettevõttes Estiko AS personalijuhi

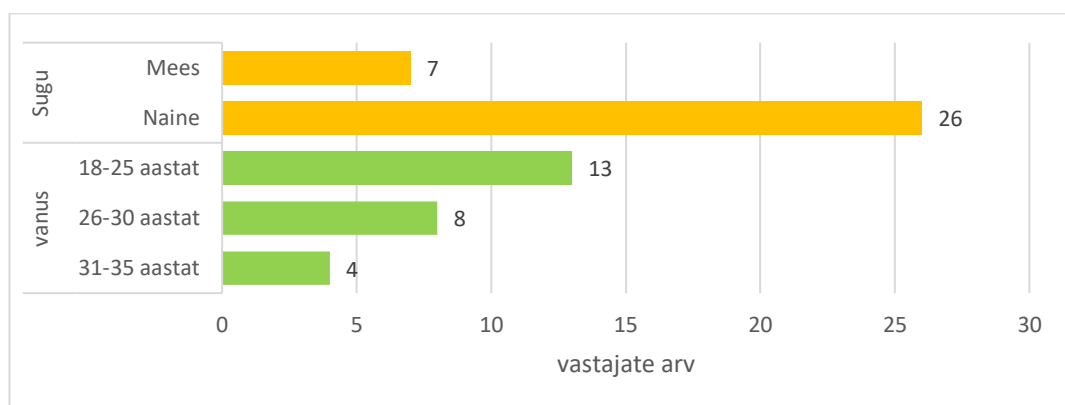
ametikohal ning on samuti täitnud ajutiselt personalispetsialisti ametkohustusi Hotell Lydias. Varasemalt on ekspert töötanud panganduses ja tootmisettevõttes, kus oli otseselt seotud sisseelamisprogrammi läbiviimisega. Mõlema intervjuu analüüsimiseks kasutas töö autor sisuanalüüsi. Sisuanalüüs on meetod erinevate andmete, sõnade, fraaside, mõistete või muude visuaalsete ja verbaalsete andmete sisu analüüsimiseks (Huckin, 2003). Sisuanalüüsi tulemusena on võimalik koostada uuritavast nähtusest tihe kirjeldus (Õunapuu, 2012, lk 160)

Järgnevas töös on vastajad kodeeritud, et tagada vastajate anonüümsus. Edaspidi viidatakse intervjuueeritavatele vastavalt – intervjuueeritav number 1 (A1), intervjuueeritav number 2 (A2), intervjuueeritav number 3 (A3) ja intervjuueeritav number 4 (A4). Ekspertidele viitatakse sõnaga ekspert. Töö järgnev peatükk keskendub uuringutulemustele ja nende analüüsile.

2.3. Uuringutulemused ja analüüs

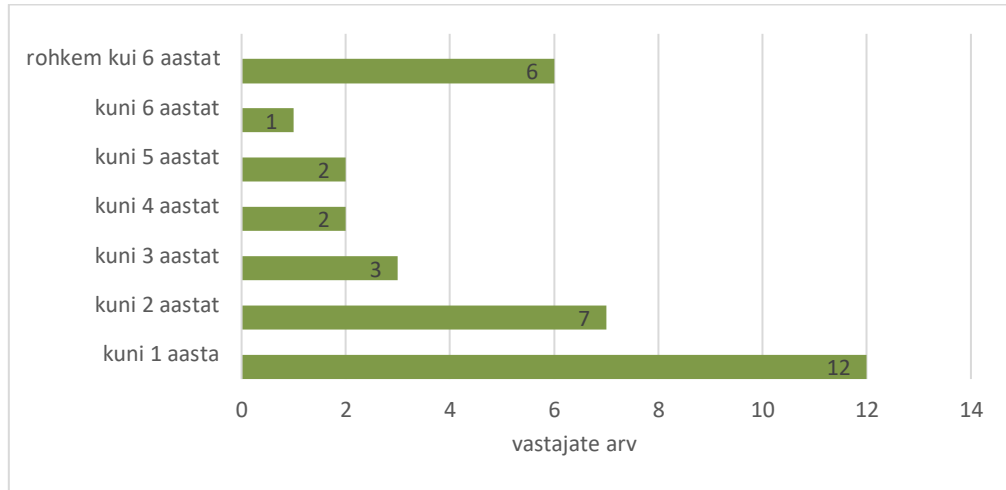
2.3.1. Töötajate uuring sisseelamisprogrammi oluliste tegevuste kohta

Vastanute seas oli 26 naist ja 7 meest. Kõige rohkem oli vastajaid vanuses vahemikus 18–25 aastat, (n=13). Kaheksa vastajat oli vanuses 26–30 aastat, neli vastajat vanuses 31–35 aastat, kaks vastajat vanuses 36–40 aastat ning kuus vastajat vanuses 41 ja vanem (vt joonis 6).



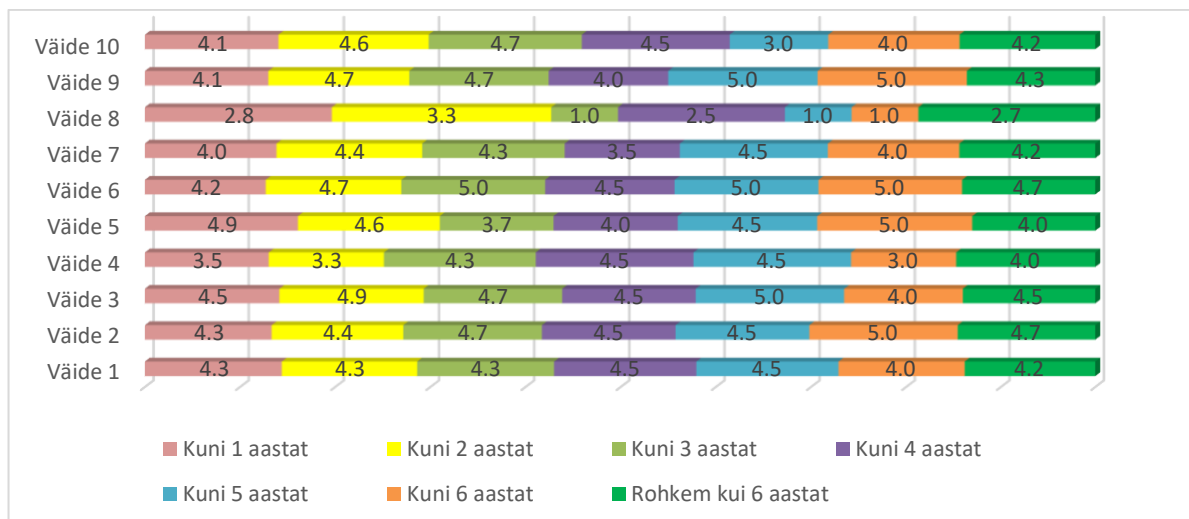
Joonis 6. Küsimustikule vastanud meeste ja naiste osakaal ning vastajate vanus

Kõige enam oli vastanute seas töötanud Hotellis Lydia kuni ühe aastase tööstaažiga inimesi (n=12). Seitse vastajat olid töötanud kuni kaks aastat, kolm vastajat kuni kolm aastat. Neli ja viis aastat oli töötanud mõlemal juhul kaks vastajat (vt joonis 7).



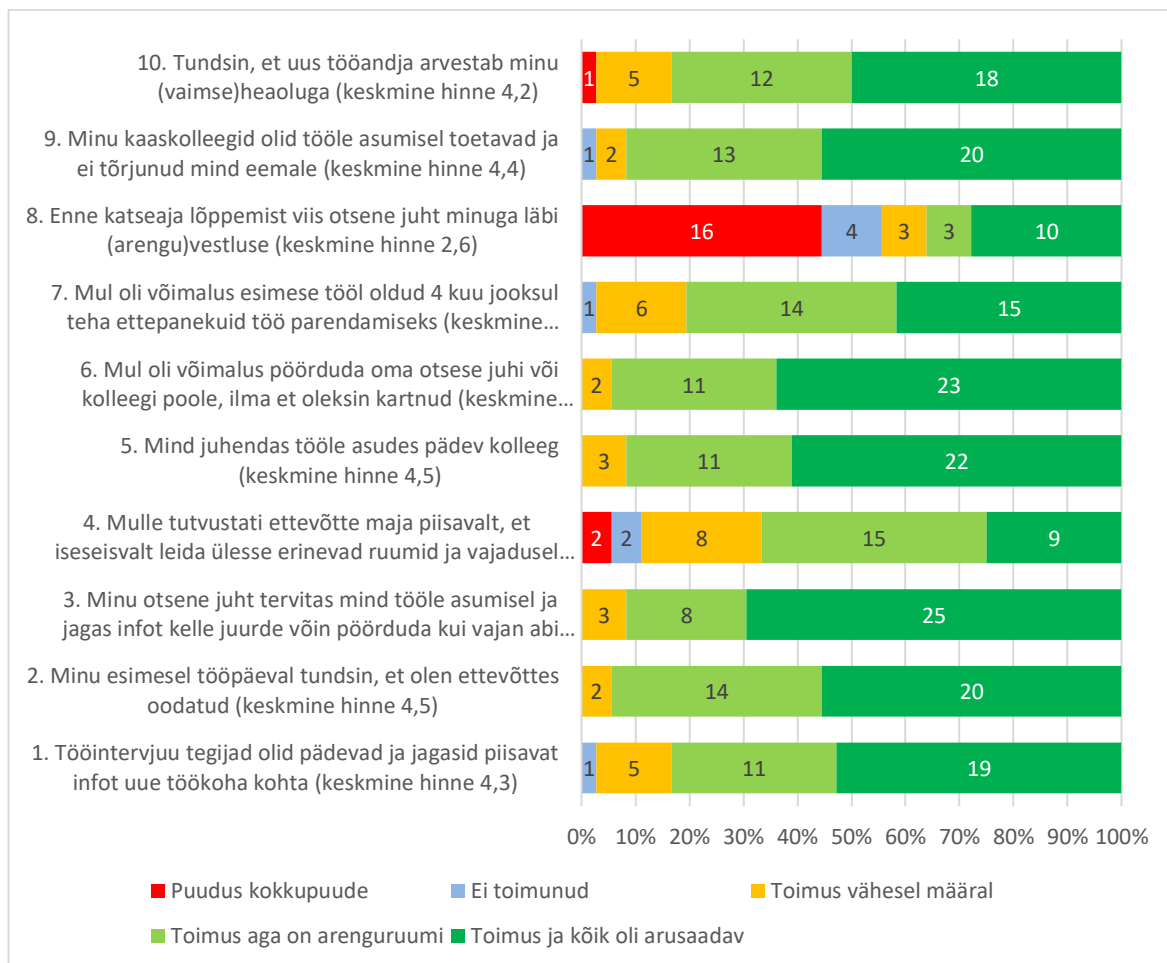
Joonis 7. Hotellis Lydia töötamise staaž

Töötamise tööstaaži ja vastuste seas ei täheldatud suuri erinevusi. Enamjaolt olid vastuste keskmised hinned samad tööstaažide lõikes. Väide kaheksa, enne katseaja lõppemist viis otsene juht minuga läbi (arengu)vestluse, mis sai küsitluse kokkuvõttes kõige kehvema keskmise hinde, on kõige kõrgemalt hinnatud kuni kahe aastaste tööstaažiga töötajate poolt. Mis võib tähendada, et teatud ajahetkel on ettevõttes läbi viidud rohkem arenguveestluseid kui teistel perioodidel. Samuti on saanud väide seitse, mul oli võimalus esimese tööolud nelja kuu jooksul teha ettepanekuid töö parendamiseks, madalama hinnangu kuni nelja aastase tööstaažiga töötajate poolt. Kuna küsitluse vastajate seas oli tööstaažiga kuni ühe, kuni kahe ja kuni kolme aastase tööstaažiga vastajaid kokku rohkem (22 vastajat) kui nelja enam tööstaažiga (11 vastajat) siis nende võrdlemine ei anna tõeseid andmeid. Joonisel 8 on täpsemalt välja toodud väidete keskmine hinne vastavalt vastajate tööstaažile.



Joonis 8. Küsimustiku väidete keskmine hinne vastavalt tööstaažile

Joonisel 9 on välja toodud kümne väite hindamisskaala. Kõige rohkem nõustuti väitega - minu otsene juht tervitas mind tööle asumisel ja jagas infot kelle juurde võin pöörduda kui vajan abi. Samuti hinnati kõrgelt väiteid - mul oli võimalus pöörduda oma otsese juhi või kolleegi poole, ilma et oleksin kartnud, mind juhendas tööle asudes pädev kolleeg ja minu esimesel tööpäeval tundsin, et olen ettevõttes oodatud. Kõige vähem nõustuti väitega - enne katseaja lõppemist viis otsene juht minuga läbi (arengu)vestluse. Vähem oldi ka nõus väitega - mulle tutvustati ettevõtte maja piisavalt, et iseseisvalt leida ülesse erinevad ruumid ja vajadusel suudaksin ka külalist juhendada. Keskmise hinnangu said väited - tööintervjuu tegijad olid pädevad ja jagasid piisavat infot uue töökoha kohta, mul oli võimalus esimese tööl oldud 4 kuu jooksul teha ettepanekuid töö parendamiseks, tundsin, et uus tööandja arvestab minu (vaimse)heaoluga ja minu kaaskolleegid olid tööle asumisel toetavad ja ei tõrjunud mind eemale. Küsitluste vastuste põhjal saab järeldada, et ettevõttes Hotell Lydia ei viida antud hetkel läbi piisavalt arenguveestluseid ja ei tutvustata ettevõtte tööruume. Küll aga ollakse rahul oma otsese juhiga ja tunni, et nad on ettevõttes oodatud.



Joonis 9. Küsimustiku väidete hindamisskaala

Avatud küsimusele, mis oleks võinud olla teisiti kui asusite tööle Lydia Hotell OÜ-sse, saadi kokku 19 vastust. Kõige rohkem märgiti ära arenguveestluste puudumist, otsese juhi poolt vähest märkamist ning ettevõtte hoone ning osakondade vähest tutvustamist.

Seitse vastajat tõid välja, et arenguveestlust enne katseaja lõppu ei toimunud. Märgiti ära, et võiks olla kindel kava mille järgi vestlusi läbi viiakse - nii struktuur kui ka ajakava. Üks vastajatest tõi ka välja, et arenguveestlust võiks läbi viia ühe korra kvartalis või ühe korra poole aasta jooksul. Vastajate seas oli tööstaažiga kuni üks aasta kolm töötajat, kuni kaks aastat üks töötaja, kuni kolm aastat kaks ja kuni neli aastat üks töötaja.

Kuus vastajat märkisid ära, et tundsid puudust märkamisest ning küsimisest kuidas neil läheb ja seda just otsese juhi poolt. Üks vastajatest tõi välja, et ta tundis puudust tööandja poolsest toetusest motiveerimise ja kiitumise näol. Vastajate seas oli ettevõttes töötanud

kuni üks aasta kaks töötajat, kuni kaks aastat kaks, kuni neli aastat üks ja rohkem kui kuus aastat üks töötaja.

Ära mainiti ka kolmel korral soovi uue töökoha sisukamat tutvustamist, majatuuri ning inimeste tutvustamist kelle poole võib oma küsimusega pöörduda. Üks vastaja märkis ära, et ettevõtte hoone on väga põhjalik ja detailne ning alguses pigem keeruline koht kus vajalikud ruumid ülesse leida. Samuti märgiti ära, et võiks tutvustada rohkem ka teisi osakondi. Vastajate seas oli ettevõttes töötanud kuni üks aasta üks töötaja, kuni kaks aastat üks ja kuni kuus aastat üks töötaja.

Läbi viidud uuringu põhjal saab järeldada, et ettevõttes Hotell Lydias on vajadus struktureeritud sisseelamisprogrammi järele.

2.3.2. Juhtide uuring sisseelamisprogrammi oluliste tegevuste kohta

Uuringu käigus viidi läbi neli intervjuud ning vastajad olid kõik naised. Intervjuude käigu sooviti esmalt teada juhtide arvamust hetke olukorra kohta ettevõttes, mis puudutab uute töötajate värbamist ja nende uude töökeskkonda saabumist. Sooviti teada ka arvamust, kas uuel töötajal peaks olema tööle saabudes üks mentor, kes peaks uue töötajaga kõige esmaselt tegelema ja millised tegevused aitavad uut töötajat meeskonnaga kõige efektiivsemalt siduda. Samuti uuriti kas ettevõttes võiks olemas olla ka eraldi protsess töötaja lahkumise korral ettevõtetest ja kuidas suhtutakse ettevõttes võimalikku tööstressi ning töötaja heaolusse üldisemalt.

Uuringus selgus, et Hotell Lydias oleks tarvis struktureeritud sisseelamisprogrammi kuna hetkel see puudub. Selle väitega olid nõus kõik vastajad (A1, A2, A3 ja A4).

Loodetavasti aitab see uuel töötajal palju hõlpsamalt sisse elada ja loob ka rohkem ühtsustunnet. Nimelt, kui kõigi osakondade töötajad elavad sisse sama programmi järgi ja neile on loodud rohkem ühispunkte, siis ilmselt on nad ka edasises tööelus palju rohkem kooskõlas. (A2)

Küll tõdeti, et hetkel ei toimi kõik nii nagu võiks. Kõik vastajad (A1, A2, A3 ja A4) olid nõus, et uue töötaja saabudes võiks talle rohkem tutvustada maja ja uusi kolleege, ning seda võiks teha osakonnajuht ja tema puudumisel hotelli juhataja. Vastaja A2 ütleb:“

Lisaks üldisele on mulle isiklikult meeldinud, et esimene päev on tavaliselt lühike /.../ ning vahepeal on otsene ülemus läinud uue töötajaga koos lõunale. Minu arvates on viimane hea seltskonna vahetus ning neil mõlemal on võimalik üksteist paremini tundma õppida/tagasisidet küsida“.

Suurimate kitsaskohtadena toodi välja kommunikatsiooni osakonnajuhtide ja personalipartneri vahel ning rollijaotust, kes millise etapi eest vastutab.

Uue töötaja värbamisel on suurim kitsaskoht ilmselt kommunikatsioon ning rollijaotus. Kes täpsemalt milliste protsesside eest vastutab, millal saavad mingid tegevused tehtud. Efektiivne värbamine nõuab personalitöötaja ning osakonnajuhtide väga head koostööd, hetkel on töökorralduslikel põhjustel see võib-olla mitte nii ideaalne. (A3)

Kuna meil on personalipartner kahe ettevõtte peale (Hotell Dorpat ja Hotell Lydia) siis vahepeal ei saa nii kiiresti kui vaja vajalike samme tehtud. Ja samuti toimetavad kõik osakonnad uue töötaja värbamisel erinevalt – kes soovib ise vestlused läbi viia, kes ootab, et personalipartner seda teeks. Natuke on ka organiseerimata uue töötaja tööle tulemine just sellest vaatepunktist, et tal on ju vaja läbipääsukaarti ja garderoobivõtit aga enamasti selgub nende vajadus kui uus töötaja on juba paar päeva või isegi mitu nädalat tööl ära olnud. (A4)

Uue töötaja meeskonnaga sidumiseks oli vastajate arvates kõige olulisemaks punktiks olemasoleva meeskonna teavitamine uue kolleegi saabumisest. Samuti peeti väga oluliseks uute kolleegide tutvavaks tegemist ja seda kõikide osakondade vahel, et hiljem ei tekiks hirmu teise osakonna töötaja käest abi küsimisel.

Esmalt tuleks teavitada olemas olevat meeskonda, et meiega on uus liige liitumas. Teiseks kui uuele töötajale maja tuuri käigus tutvustada erinevaid osakondi, siis ka uus töötaja näeb ära mitmed näod, kes talle hiljem tutvavaks saavad. Muidu tutvub uus töötaja alguses ainult enda osakonna töötajatega ja teistega eriti kokku ei puutugi. See võib hilisemas faasis tekitada olukorra, kus vastuvõtt ei julge näiteks kokkadelt midagi küsida, sest ta on harjunud suhtlema ainult enda osakonnaga. (A2)

Kui kõik vastajad olid ühel nõul, et uue töötaja esmase juhendamisega peaks tegelema otsene juht ja siis vahetusevanem (A1, A2, A3 ja A4) siis arvamus jaguneks kaheks küsimuses kas uuel töötajal peaks olema üks konkreetne mentor uute tööprotsesside õppimises või ei. Vastaja A3 tõi välja, et see võib olla väga keeruline teostada just töökohtade eripärade tõttu ettevõttes (vahetustega töö, öötöö, erinevad graafikud). Vastaja A2 tõi jälle välja, et on just hea kui uuel töötajal on mitu juhendajat. Võib juhtuda, et üks töökaaslane ei oska seletada aga teine jällegi seletab nii, et jääb kergesti meelde. Samuti tõi vastaja A2 välja, et nii saab uus töötaja kõikide kolleegidega kiiremini tuttavaks.

Just, üks. Üks juhendaja õpetab ühtemoodi, et ei tekiks uuel tulijal segadust mis on õige. (A1)

Üks konkreetne mentor oleks ideaalne variant aga kuna enamik töötajaid töötab graafiku alusel ja see tähendab, et näiteks uuele töötajale peab sobima ka mentori graafik siis selle õnnestumises ma kindel ei ole. (A4)

Uuringu käigus küsiti ka intervjuueritavatelt nende arvamust protsesside kohta, mis võiks ettevõttes olemas olla töötaja töölt lahkumise korral. Vastajad A2, A3 ja A4 olid samal arvamusel, et töölt lahkumise korral võiks otsene juht küsida lahkujalt tagasisidet miks lahkutakse ja millised olid tema arvates kitsaskohad ettevõttes töötamisel. Sedasi toimides saab vajadusel tööprotsessides viia sisse parendusi. Oluline on, et lahkuvale töötajale jääks ettevõttest hea mälestus, kuna antud töötaja kannab edasi tööandja brändingut. Vastajad A1 ja A2 tõi ka välja, et lahkuvat töötajat võiks meeles pidada väikese kingitusega ja tänusõnadega, isegi siis kui minnakse lahku võibolla ebameeldivates tingimustes.

Lahkumisvestlus ja tagasisidestamine – hea võimalus tööandjal koguda tagasisidet, kas tööprotsessides vajab midagi muutmist. On väga oluline, et töötaja ei lahkuks negatiivse emotsiooniga, sest kannab tööandja brändingut edasi. (A3)

Kõige parem oleks kui lahkujat tuleks otse oma juhiga rääkida ja ei jäta lahkumisavaldust lauale/saadaks e-mailiga. Paljudele aga kahjuks ei meeldi halbadest asjadest silmast-silma rääkida ja eelistavad seda teha distantsilt. (A4)

Intervjuudes selgus, et ettevõttes hoolitakse töötaja heaolust ja vaimsest tervisest. Iga aastaselt viiakse läbi töötajate heaolu uuringut, et aru saada millised on ettevõtte kitsaskohad töötaja rahulolu ja heaolu tagamisel. Vaimse tervise ja läbipõlemise ning tööstressi tekkimise ära hoidmisel on väga suur osa osakonnajuhtidel. Vastaja A2 tõi välja, et ettevõttes on töötajatel võimalus kasutada täiendavat tervisekindlustust. Samuti märkis ta ära, et juhtkond on avatud vestlustele, mistahes teemadel. Samuti korraldatakse ettevõttes mitmeid ühisüritusi, mis aitavad luua ühtsustunnet ja mõtted tööst eemale saada.

Arvan, et kõige suurem roll on siin just osakonnajuhtidel ja ka hotellijuhil. Igapäevaselt peab leidma aja, et ära kuulata oma osakonnatöötajad ja osata tähele panna kui töötaja meeleolus või olekus on toimunud muutusi. Endal on kogemus kus hotellijuht pani tähele, et vajan hädasti puhkust, enne kui läbi põlen. Olgugi, et meil oli tollel ajal töötajaid puudu. Tundsin, et mind väärtustakse ja sellest tulenevalt oskan nüüd ise rohkem tähele panna kui minu osakonnatöötaja peaks vajama puhkust. (A4)

Eksperti arvates on sisseelamisprogrammi olemasolu väga oluline, see pakub uuele töötajale vajalikku tuge. Töötaja tunneb ennast oodatuna, vajalikuna ja sooviks tööle asunud ettevõttesse jääda ning panustada. Ekspert peab kõige olulistemaks etappideks sisseelamisprogrammis:

- Tööle asumisele eelnev kontakt ja info jagamine,
- Esimese päeva vastuvõttu,
- Ettevõtte kultuuri ja parimate praktikate tutvustamist,
- Vajadusel juhendaja määramist,
- Väljaõppematerjalide olemasolu,
- Tagasiside küsimine sisseelamise perioodi kohta,
- Positiivsete emotsioonide pakkumist.

Et vähendada tööstressi ja läbipõlemise riski tekkimist töökohal soovitab ekspert jälgida töötaja töökoormust, töötajatega vestluste pidamist, võimalusel pakkuda ettevõtte poolt psühholoogilist nõustamist ja koostada riskihindamine psühholoogiliste ohutegurite kohta. Oluline on avatud ja mõlema poolne suhtlemine ning töötajatest hoolimine. Et

maandada tööstressi soovitab ekspert korraldada ühisüritusi, aktiivseid tegevusi, luua lõõgastumiseks võimalusi ja töökeskkond vastavalt kujundada.

Eksperti arvates on hetkel Hotell Lydias hetkel suurimateks kitsaskohtadeks vähene ettevõtte tutvustamine. Võiks alguses kohe rääkida rohkem ettevõtte ajaloost, visioonist, missioonist, väärtustest, plaanidest ja eesmärkidest. Samuti võiks uut töötajat esimesel päeval tervitada personalitöötaja aga see võib osutuda keeruliseks kuna Lydia ja Dorpati hotellil täidab antud ametikoha kohustusi üks ja sama inimene. Vajaka jääb ka juhendite (ohutusalsed, tööga seotud) kohesest tutvustamisest, mis võiks toimuda esimesel tööpäeval. Suurim puudus on kindla programmi puudumine ja ebauhtlane sisseelamise läbiviimine.

Uuringutega kogutud andmete põhjal võib järeldada, et ettevõttes Lydia Hotelli OÜ-s on tarvis koostada struktureeritud sisseelamisprogramm. Töö autori ettepanek on koostada struktureeritud sisseelamisprogramm nii pea kui võimalik, et tagada uute ja ka olemasolevate töötajate rahulolu.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Töö uurimisküsimuse sõnastas autor järgmiselt:“ Mida peab sisaldama uue töötaja sisseelamisprogramm, mis vastab töötaja ja tööandja ootustele uue töötaja tööle asumisel?“ Töö käigus küsitleti nii tööandjat kui ka töötajat, et aru saada millised protsessid on kummalegi poolele olulised uue töötaja tööle asumisel.

Läbiviidud uuringutest saab järeldada, et ettevõttes Lydia Hotell OÜ on vaja luua struktureeritud uue töötaja sisseelamisprogrammi. Antud hetkel ei ole ettevõttes määratud kes peaks viima läbi konkreetset ülesannet uue töötaja saabumisel. Sellest tulenevalt võib juhtuda, et mõned etapid uue töötaja tööle asumisest jäävad täitmata või sooritatakse topelt, mis jällegi võib tekitada töötajas segadust ning tunnet, et ta ei ole oodatud või ettevõttes valitseb segadus. Bradt ja Vonnegut (2009) toovad ka välja üheks põhjuseks, et kuna erinevaid etappe sooritavad erinevad inimesed siis jääb ka osa informatsioonist omavahel edastamata. Töö autor teeb ettepaneku struktureeritud sisseelamisprogrammi välja töötamiseks kus on välja toodud kõik olulisemad etapid ja kes nende eest vastutab.

Kõige tähtsam osa uue töötaja saabumisel uude töökohta on töötaja sotsialiseerumine töökeskkonda (Nekoranec & Nagyová, s.a.) Uuringu käigus tuli välja, et kindlasti peaks teavitama ka uusi kolleege uue töötaja saabumisest ja mitte ainult neid kes on samal päeval tööl. Nii ei tule uue kolleegiga kohtumine üllatusena ja annab töötajale tunde, et temaga ka on arvestatud. Teine tähtis samm on uute kolleegide tutvustamine. Uuringus tõid vastajad välja asjaolu, et alguses ei pruugi küll kõik nimed meelde jääda aga siiski vähendab see edaspidi hirmu uue kolleegi juurde abi saamiseks pöördumisel. Kolleegide näol on tegu sotsialiseerumisagentidega, kes näitavad uuele töötajale kuidas peaks käituma, millised on reeglid ettevõttes ja mida töötajatelt oodatakse (Fondas & Wiersema, 1997). Töö autor teeb ettepaneku lisada uude sisseelamisprogrammi kaks ülesannet – uue töötaja saabumisest teavitamine ja uute kolleegidega tutvustamine.

Ku & Kleiner (2000) väidavad, et hea kui uuel töötajal oleks olemas konkreetne juhendaja ja selleks ei pea olema vahetusevanem või otsene juht, kuna neil enamasti puudub selleks ajaressurss. Intervjuude käigus jagunes vastajate arvamus antud väitel kaheks. Toodi välja, et ideaalis oleks see väga hea aga tulenevalt töö eripäradest erinevates osakondades (graafikud, öötöö, vahetustega töö) on seda väga raske rakendada. Samuti toodi välja, et erinevad inimesed õpetavad erinevalt ja nii õpibki uus kolleeg rohkem ning kiirendab ka oma sisseelamisprotsessi kuna saab rohkemate inimestega kiiremini tuttavaks. Küsitluse käigus hindasid vastajad keskmise hindegiga 4,5 palli viiest väidet: “Mind juhendas tööle asudes pädev kolleeg“. Kuna antud hetkel ei ole ettevõttes praktikat, et uuel töötajal on konkreetne mentor ja tagasiside juhendamisel on piisavalt hea siis töö autor teeb ettepaneku jätkata praeguse juhendamise süsteemiga.

Kõige rohkem toodi uuringu käigus välja asjaolu, et töötaja tundis puudust arenguveestlusest nii enne katseaja lõppu kui ka peale seda (seitsmel korral). Samuti sai küsitluses väide: „Enne katseaja lõppemist viis otsene juht minuga läbi (arengu)vestluse“ kõige kehvema hinde, keskmiselt 2,6 palli viiest, mis näitab, et peaaegu pooltel kordadel ei viidud läbi arenguveestluseid enne katseaja lõppemist. Kaye & Giulioni (2012) väidavad, et arenguveestlused töökohal on suurepärase võimalused oma töötajatega suhelda ja saada ülevaade, mis on hetke mured ja millises suunas on nii töötajal kui ka tööandjal plaan liikuda. Sellest tulenevalt teeb töö autor ettepaneku lisada

sisseelamisprogrammi kindel kava, millise intervalli tagant tehakse töötajatega arenguestlusteid.

Samuti toodi uuringu käigus välja, et vajalik oleks ettevõtte (ajalugu, väärtused, eesmärgid) ning selle hoone põhjalikum tutvustamine. Küsitluses sai väide „Mulle tutvustati ettevõtte maja piisavalt, et iseseisvalt leida ülesse erinevad ruumid ja vajadusel suudaksin ka külalist juhendada“ keskmiseks hindeks 3,8 palli viiest, mis ei ole töö autori arvates piisav, et uus töötaja saaks vajadusel iseseisvalt vajalike ruumide otsimisega hakkama. Samuti arvas ekspert, et antud hetkel ei tutvustada ettevõtet piisavalt ja see võiks olla parem. Töö autor teeb ettepaneku lisada sisseelamisprogrammi ettevõtte üldisem tutvustamine (ajalugu, väärtused, visioon, missioon) ning võimalusel lihtsa majaplaani koostamise.

Positiivse vaimse tervise edendamine võimaldab parandada tööõhkkonda ning on seotud positiivse mõjuga töötajatele ja nende tööülesannete mõjule (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021). Uuringus märkisid vastajad ära viiel korral, et tundsid puudust märkamisest ning tunnustamisest, mis aga võib mõjutada nende heaolu ja ka tahet tööd teha. Vastajad tõid ka välja, et ettevõttes suheldakse tihti oma töötajatega ja kui märgatakse, et kellelgi on mure siis proovitakse leida lahendusi. Väide:“ Tundsin, et uus tööandja arvestab minu (vaimse)heaoluga“ sai keskmiseks hindeks 4,3 punkti viiest. Iga inimene mõistab heaolu erinevalt. Heaolu on lai mõiste, mis tähendab kuidas meil läheb üleüldiselt individuaalselt, grupina või ühiskonnana (Litchfield, 2021). Uuringust saab järeldada, et osadele töötajatel on suurem vajadus tähelepanu ja märkamise järgi kui teistel. Võttes arvesse, et tänapäeval on töötaja heaolu väga oluline teema siis töö autor teeb ettepaneku lisada sisseelamisprogrammi punkti vestlused töötajatega vabas vormis nii katseaja jooksul kui ka pärast katseaega.

Uuringu analüüsi käigus jõudis töö autor järelduseni, et ettevõttes on kindlasti tarvis koostada struktureeritud uue töötaja sisseelamisprogramm. Antud ajahetkel ei ole toimivat süsteemi, mis võimaldaks järke pidada kõikidel sammudel mida tuleks kindlasti täita uue töötaja saabumisel.

Uurimistulemuste kokkuvõtteks teeb töö autor ettevõttele Hotell Lydia ettepaneku koostada uue töötaja sisseelamisprogramm. Esmalt tuleks ettevõttel vastata järgmistele küsimustele (Maurer, s.a.):

- Millal algab sisseelamisprogramm?
- Kui kaua see kestab?
- Millist muljet soovid jätta uuele töötajale tema esimese tööpäeva lõpuks?
- Mida peaksid uued töötajad teadma ettevõtte kultuurist ja töökeskkonnast?
- Millist rolli mängivad sisseelamisprogrammis personalipartner, uued kolleegid, otsesed juhid?
- Millised eesmärgid soovid seada uuele töötajale?

Seejärel kaardistada ära milliste protsesside eest vastutab osakonnajuht, personalipartner, hotelli juhataja, vahetusevanem või meeskond. Selleks soovitab töö autor kasutada RACI mudelit (Costello, 2012) (vt tabel 1, lk 15). Töö autor on koostanud näidis sisseelamisprogrammi kava, milline võiks olla esialgne uue töötaja sisseelamisprogramm ettevõttes Hotell Lydia (vt lisa 4). Antud näidiskava koosneb viiest erinevast etapist - tegevused enne esimest tööpäeva, tegevused esimesel tööpäeval, tegevused esimesel tööädalal, tegevused katseaja jooksul ja tegevused peale katseaega.

Esimese etapi jooksul võiks toimuda ettevalmistused uue töötaja saabumiseks. Kindlasti peaks teavitama olemasolevaid töötajaid, millal uus kolleeg tuleb ning saatma uuele töötajale info tema esimese tööpäeva kohta (mida selga panna, mis kell tulla jne.). Personaliosakond peaks vormistama töötaja tööle ning edastama talle vajalikud dokumendid e-mailile tutvumiseks ning võimalusel ka allkirjastamiseks. Otsene juht peaks vastutama selle eest, et saabudes oleks uuel töötajal olemas kõik vajalikud töövahendid, riided ja näiteks läbipääsukaardid.

Teise etapi jooksul ehk esimesel tööpäeval toimub uue töötaja juhendamine ja talle vajalike töövahendite üle andmine. Samuti tutvustatakse talle töökohta, uusi kolleege, tööst tulenevaid eripärasid kui neid on, lepatakse kokku edasine graafik ja tutvustatakse tööjuhendit. Kolmandas etapis peaks toimuma töökoha tuleohutuse lühiülevaade, põhjalikum hoone tutvustamine. Kuna töö on ettevõttes graafikupõhine siis antud etapis toimub ka veel kindlasti uute kolleegide tutvustamine.

Neljandas etapis toimub pidev suhtlus uue töötajaga, et aru saada kas tal on olemas kõik vajalik informatsioon oma töö efektiivseks korraldamiseks. Enne katseajalõppu viiakse läbi arenguestlus. Vajadusel vesteldakse töötajaga ka varem, kui on märgata, et on tekkinud probleeme töös või töösse suhtumises. Vastuvõtu osakonnas toimub enne katseaja lõppu eksam, mille põhjal otsustakse, kas töötaja on omandanud vajaliku oskused ja teadmised, et lõpetada katseaeg. Katseaja läbimise või mitte läbimise kohta tuleb töötajat teavitada enne katseaja lõppu.

Viies etapp hõlmab endas suhtlust töötaja ja osakonnajuhi vahel. Igakuiselt tuleks töötaja käest küsida kuidas tal läheb ja kas on muresid ning seda teha igapäevase vestluse käigus. Ühe korra aastas leppida kõikide töötajatega kokku arenguestlused ning need ka läbi viia. Samuti jätkata tagasiside küsitluste tegemist.

Töö autor on koostanud detailse näidiskava kus on välja toodud ülesanded, ülesande sooritamise aeg ning selle eest vastutaja (vt lisa 4).

KOKKUVÕTE

Tänapäeval vahetatakse töökohti üha sagedamini. Enam ei töötata ühel ametikohal terve oma elu, vahel ka mitte paari aastat. Töökoha kiire vahetamine on normaalsus ja seda just noorte inimeste seas, kes töökohal raskuste tekkimisel otsivad pigem uue töökoha kui tegelevad põhjustega. Seda põhjustab noorte vähene varasem töökogemus ning oskused pingelistest olukordades hakkama saada. Mitte hakkama saamine võib viia madala enesehinnangu tekkimiseni ning vaimse tervise languseni. Vanema generatsiooni inimeste seas on ühel töökohal pikemalt töötamine sagedasem kuna ollakse teadlikumad ja kogenumad ning osatakse seetõttu ka oma tunnetega paremini toime tulla. Et vähendada töölt lahkuvate inimeste arvu tuleb tööandjal juba esimesest tööpäevast teadlikult ja süsteemselt suhelda töötajaga ja tagada tema heaolu. Samuti põhjustab suur tööjõu voolavus ettevõtetele lisakulutusi uute töötajate värbamisel. Kauem ühel töökohal töötav inimene toob ettevõttele suuremat kasumit ning tõstab produktiivsust. Lõputöö eesmärgiks oli teooria käsitlemise käigus ja uuringute tulemustest kogutud info põhjal teha ettepanekud ettevõttele Hotell Lydia sisseelamisprogrammi väljatöötamiseks. Peamiseks uurimisküsimuseks oli, et mida peab sisaldama uue töötaja sisseelamisprogramm, mis vastab töötaja ja tööandja ootustele uue töötaja tööle asumisel.

Töös anti ülevaade sisseelamisprogrammi olemusest ja selle eesmärgist. Toodi välja erinevad tööriistad, mis aitavad ettevõttel koostada sisseelamisprogrammi. Samuti uuriti kuidas töötaja vaimne heaolu mõjutab töötamist ning millistest aspektidest tundsid töötajad puudust ettevõttesse tööle asumisel. Töö käigus viidi läbi kaks uuringut. Kvantitatiivne uuring ettevõtte töötajate seas, milleks kasutati *online* küsitlust. Küsitlust ei saadetud osakonnajuhtidele. Kvalitatiivne uuring hõlmas endas intervjuusid ettevõtte osakonnajuhtide ning vahetusevanematega ja eraldi intervjuud ekserdiga. Uuringute käigus selgus, et töötajad tunnevad kõige rohkem puudust suhtlusest oma otsese juhiga, seda nii varajases tööle saabumise faasis kui ka pimekalt juba töökohal olles. Sooviti rohkem arenguvestluseid, märkamist ning tunnustamist. Samuti sooviti, et tutvustataks

ettevõtet rohkem tööle asudes. Võiks olla põhjalikum majatuur ja rääkida ettevõtte ajaloost ning tuleviku plaanidest. Töötajad oli arvamusel, et tööandja arvestab ja hoolib nende heaoluga. Intervjuude käigus toodi välja asjaolu, et info vahetamine võiks olla terve ettevõtte siseselt parem. Infolüngad personalispetsialisti ja osakonnajuhtide vahel tekitab arusaamatusi, millised ülesanded uue töötaja saabudes on tehtud ja millised vajaks tähelepanu. Samuti toodi välja, et info jagamine töötajatele võiks olla parem. Ei oldud ühehäälselt nõus, kas ettevõttes peaks olema määratud uuele töötajale konkreetne mentor või ei. Vastajad olid nõus, et struktureeritud sisseelamisprogramm aitaks kõikidel töötajatel ühtemoodi sisse elada ja luua ühtsustunnet ning ära määrata millise etapi eest keegi vastutab (just juhtkonnas). Intervjueeritavad olid nõus, et ettevõttes märgatakse ja hoolitakse oma töötajate vaimsest heaolust ning pööratakse töötaja heaolule suur tähelepanu.

Läbiviidud uuringute käigus ei osalenud kõik ettevõtte Hotell Lydia töötajad, kuid uuringud võimaldasid siiski täita lõputöö eesmärki, milleks on anda suunised ettevõttele sisseelamisprogrammi koostamiseks. Uuringutes ei kaasatud muukeelseid töötajaid, mida tuleks aga kindlasti tulevikus teha, et saada tervikliku pilti ettevõttest. Töö autor tegi ettepaneku jagada sisseelamisprogramm viieks osaks - tegevused enne esimest tööpäeva, tegevused esimesel tööpäeval, tegevused esimesel tööpäeval, tegevused katseaja jooksul ja tegevused peale katseaega. Tegevused enne esimest tööpäeva hõlmavad endas kõikide vajalike ametlike lepingute vormistamist, meeskonna teavitamisest uue kolleegi peatselt saabumisest ja uuele töötajale info jagamisest. Teine etapp koondab enda alla uue töötaja informeerimist, uute kolleegidega tutvustamist ja vajalike töövahendite üle andmist. Tegevused katseaja jooksul sisaldavad töötajaga sagedast suhtlemist, küsimist kuidas töötajal läheb ja enne katseaja lõppemist arenguestluse läbiviimist. Samuti töötaja informeerimist, kui mingitel põhjustel katseaega edukalt ei läbitud. Viimases etapis toimub samuti töötajaga pidev suhtlemine, tagasiside küsimine ja igaaastane arenguestlus. Kui kõik tegevused on kaardistatud, tuleb määrata iga etapi eest vastutaja (nt otsene juht, personalispetsialist). Antud ettepanekute põhjal koostas tööautor ettevõttele näidiskava, mida saab kasutada sisseelamisprogrammi välja töötamisel.

Töö käigus käsitletud murekohad ei ole kindlasti esindatud ainult ettevõttes Hotell Lydias. Sellest tulenevalt on antud töö ka kasulik teistele firmadele, kes planeerivad

tulevikus oma sisseelamisprogrammi välja töötada, et vähendada tööjõuoolavust ning tõsta produktiivsust. Kuna lõputöö eesmärgiks oli teha ettevõttele Hotell Lydiale ettepanekud sisseelamisprogrammi välja töötamiseks, siis töö autori arvates sai töö eesmärk täidetud ja ettevõttes saab kasutada koostatud näidiskava oma uue töötaja sisseelamisprogrammi välja töötamisel.

VIIDATUD ALLIKAD

- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>
- Adler, A. B., & Castro, C. A. (2019). Transitions: A Theoretical Model for Occupational Health and Wellbeing. *Occupational Health Science*, 3(2), 105–123.
<https://doi.org/10.1007/s41542-019-00043-3>
- Baker, B., & DiPiro, J. T. (2019). Evaluation of a Structured Onboarding Process and Tool for Faculty Members in a School of Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 83(6), 7100. <https://doi.org/10.5688/ajpe7100>
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. In M. S. Taylor (Ed.), SHRM Foundation. SHRM Foundation.
<http://www.shrm.org/about/foundation/products/pages/onboardingepg.aspx>
- Bell, T. (2021). Onboarding: Improving Employer and Employee Relations. *Certified Public Manager Applied Research* 2, (1).
<https://scholarworks.sfasu.edu/cpmar/vol2/iss1/1>
- Bradt, G. B., & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time*. John Wiley & Sons.
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagińska, A. (2021). The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041903>
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39.
<https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>

- Cao, X., Zhang, H., Li, P., & Huang, X. (2022). The Influence of Mental Health on Job Satisfaction: Mediating Effect of Psychological Capital and Social Capital. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.797274>
- Chiat, L. C., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of Employee Turnover Intention by Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: A Systematic Literature Review. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.31580/jrp.v1i2.949>
- Costello, T. (2012). RACI—Getting Projects „Unstuck“. *IT Professional*, 14(2), 64–63. <https://doi.org/10.1109/MITP.2012.41>
- CV Keskus (s.a.). <https://www.cvkeskus.ee/>
- Dash, K. K., Dash, S. K., (2021). A Study on Gender Differences in Workplace Communication across Organizations. *Rupkatha Journal on Interdisciplinary Studies in Humanities*, 13(3). <https://doi.org/10.21659/rupkatha.v13n3.15>
- Eesti Hotellide ja Restoranide Liit. (s.a). <https://ehrl.ee/tarnisusteem/>
- Estiko AS. (s.a.) <https://www.estiko.ee/>
- 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. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00063>
- Haigh, N. (2005).. Everyday conversation as a context for professional learning and development. *International Journal of Academic Development*. <https://doi.org/10.1080/13601440500099969>
- Hotell Dorpat. (s.a.). <https://dorpat.ee>
- Hotell Lydia. (s.a.). <https://lydia.ee/et>
- Huckin, T. (2003). *Content Analysis: What Texts Talk About. What Writing Does and How It Does It*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781410609526>
- Jeske, D., & Olson, D. (2021). Onboarding new hires: Recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63–76. <https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>
- Ibrahim, U. S. G., Yusof, R. B., & Ibrahim, H. I. B. (2022). The Role of Employee Onboarding Training Program in Mitigating Deviant Workplace Behavior: Job Satisfaction as a Mediator. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 14(3). <http://www.gbmrjournal.com/pdf/v14n3s/V14N3s-68.pdf>

- Kaye, B., & Giulioni, J. W. (2012). *Help Them Grow Or Watch Them Go: Career Conversations Employees Want*. (pp. 2-3). Berrett-Koehler Publishers.
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), Article 6. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.631>
- Ku, B., & Kleiner, B. H. (2000). How to orient employees into new positions successfully. *Management Research News*, 23(7/8), 44–48. <https://doi.org/10.1108/01409170010782154>
- Litchfield, P. (2021). Workplace wellbeing. *Perspectives in Public Health*, 141(1), 11–12. <https://doi.org/10.1177/1757913920951388>
- Maurer, R. (s.a.). *New Employee Onboarding Guide*. <https://www.shrm.org/about-shrm/documents/newemployeeonboardingguide.pdf>
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2002). *Socialization and Trust in Work Groups*. *Group Processes & Intergroup Relations*, 5(3), 185–201. <https://doi.org/10.1177/136843020200500>
- Nekoranec, J., & Nagyová, L. (s.a.). Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management. *Revista academiei forțelor terestre*. https://www.armyacademy.ro/reviste/rev1_2014/NEKORANEK.pdf
- Rahageenius (2022, detsember 7). *Peamised põhjused, miks soovitakse töökohta vahetada, on motivatsioonilangus ja kehv juhtimiskvaliteet*. <https://raha.geenius.ee/rubriik/tooelu/peamised-pohjused-miks-soovitakse-tookohta-vahetada-on-motivatsioonilangus-ja-kehv-juhtimiskvaliteet/>
- Rožman, M., Grinkevich, A., & Tominc, P. (2019). Occupational Stress, Symptoms of Burnout in the Workplace and Work Satisfaction of the Age-diverse Employees. *Organizacija*, 52(1), 46–52. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0005>
- Singh, M. M., Amiril, M., & Sabbarwal, S. (2019). Role of Job Stress on Job Satisfaction. *International Journal of Management Studies*, VI(4), 57. <https://doi.org/10.18843/ijms/v6i4/08>

- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957–977.
<https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3>
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32–35.
<https://doi.org/10.1108/14754390680000925>
- U.S. Bureau of labor statistics. (2021). *Number of jobs, labor market experience, marital status, and health: results from a national longitudinal survey*.
<https://www.bls.gov/news.release/nlsoy.nr0.htm>
- UT LimeSurvey. (s.a.). <https://survey.ut.ee/>
- Watkins, M.D. (2016). Summary of the First 90 Days, What Works Wellbeing. (s.a.). *Workplace Wellbeing Questionnaire: Methodology*
<https://whatworkswellbeing.org/resources/workplace-wellbeing-questionnaire-methodology/>
- White, A. (2020). Buddying at onboarding. *Wellcome Trust*.
<https://cms.wellcome.org/sites/default/files/2021-05/buddying-onboarding-wellcome-workplace-mental-health.pdf>
- World Health Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*.
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*.(lk54-55; 69; 137-138, 160). Tartu Ülikooli Kirjastus

Lisa 1. Kvantitatiivse uuringu küsimustik

Tere hea kolleeg

Olen lõpetamas kevadel Tartu Ülikooli Pärnu kolledži turismi- ja hotelliettevõtluse eriala. Jäänud on veel lõputöö ning selle koostamisel on mul tarvis Sinu panust.

Lõputöö teemaks on "Uue töötaja sisseelamisprogrammi välja töötamine Lydia Hotell OÜ näitel". Lõputöö kirjutamise käigus kogutud infot kasutan Lydia Hotell OÜ-s uue töötaja sisseelamisprogrammi välja töötamisel. Sisseelamisprogramm on oluline kuna sellega pannakse paika kõik etapid, mis on tarvis, et uus töötaja tunneks end väärtustatuna ja oodatuna oma uues töökohas.

Küsimustik koosneb kokku 14 küsimusest (13 valikvastustega ja 1 avatud küsimus) ja vastamiseks kulub 5-10 minutit. Vastamine on anonüümne ja kuskil Sinu nime ei kajastata/küsita.

Küsimustele saab vastata 5 palli skaalal - 1- puudus kokkupuude; 2 - ei toimunud; 3 - toimus vähesel määral; 4 - toimus aga on arenguruumi; 5 - toimus ja kõik oli arusaadav.

Kui tekkis küsimusi siis võid mulle kirjutada kairi@lydia.ee või helistada 56682158.

Aitäh Sulle sinu panuse eest!

Kairi Jürisson

Hotell Lydia tööle sisseelamine ning selle protsesside hindamine

Esimene rühm:

Tööstaaž ning sugu:

- Mees
- Naine
- Ei soovi vastata

Lisa 1. Järg

Vanus:

- 18-25 aastat
- 26-30 aastat
- 31-35 aastat
- 36-40 aastat
- 41 ja vanem

Kui kaua oled ettevõttes Lydia Hotell OÜ töötanud?

- Kuni 1 aasta
- Kuni 2 aastat
- Kuni 3 aastat
- Kuni 4 aastat
- Kuni 5 aastat
- Kuni 6 aastat
- Rohkem kui 6 aastat

Teine rühm:

Küsimustele saab vastata 5 palli skaalal - 1- puudus kokkupuude; 2 - ei toimunud; 3 - toimus vähesel määral; 4 - toimus aga on arenguruumi; 5 - toimus ja kõik oli arusaadav.

- Tööintervjuu läbiviijad olid pädevad ja jagasid piisavat infot uue töökoha kohta.
- Minu esimesel tööpäeval tundsin, et olen ettevõttes oodatud.
- Minu otsene juht tervitas mind tööle asumisel ja jagas infot kelle juurde võin pöörduda kui vajan abi.
- Mulle tutvustati ettevõtte ruume piisavalt, et iseseisvalt leida ülesse hädavajalikud ruumid.
- Mind juhendas tööle asudes pädev uus kolleeg.
- Mul oli võimalus pöörduda oma otsese juhi või kolleegi poole, ilma et oleksin kartnud.

Lisa 1. Järg

- Mul oli võimalus esimese tööol oldud 4 kuu jooksul teha ettepanekuid töö parendamiseks.
- Enne katseaja lõppemist viis otsene juht minuga läbi (arengu)vestluse.
- Minu kaaskolleegid olid tööle asumisel toetavad ja ei tõrjunud mind eemale.
- Tundsin, et uus tööandja arvestab minu (vaimse) heaoluga.

Kolmas rühm:

Sinu mõtted ja ideed, mis aitaks tulevast kolleegi uude töökohta paremini sisse elada.

Lisage soovi korral oma mõtted, tähelepanekud, mis oleks võinud olla teisiti kui asusite tööle Lydia Hotell OÜ-sse.

Lisa 2. Kvalitatiivse uuringu küsimused

1. Kuidas hindade ettevõttes antud hetkel kasutusel olevaid protsesse uue töötaja tööle asumisel? Mida tehakse hästi ning mida võiks teha paremini?
2. Millised on antud hetkel suurimad kitsaskohad uue töötaja värbamisel?
3. Millised on Teie arvamusel kõige tähtsamad tegevused aitamaks uut töötajat olemasoleva meeskonnaga siduda?
4. Ettevõttel on plaan luua struktureeritud sisseelamisprogramm. Millist kasu sellest ootate?
5. Kes peaks Teie arvates uue töötaja juhendamiseks kõige esmaselt tegelema?
6. Kas teie arvates peaks uuel töötajal olema üks juhendaja tööprotsesside õppimisel? Põhjendage oma vastust.
7. Millised protsessid võiksid ettevõttes olla kasutusel töötaja ettevõttest tõlt lahkumise korral? Põhjendage.
8. Kuidas suhtutakse Teie arvates ettevõttes töötaja võimaliku läbipõlemisse, tööstressi tekkimisse ning vaimsesse heaolusse üldisemalt? Milliseid meetmeid rakendatakse, et eelpool mainitud minimaliseerida?

Lisa 3.Eksperdi küsimused

Tere, ...

Nagu ka Sulle rääkisin siis olen kevadel lõpetamas Tartu Ülikooli Pärnu kolledžit. Mul oleks tarvis natuke Sinu abi. Nagu varasemalt rääkisin, siis minu lõputöö on sisseelamisprogrammi teemal. Mul on tööst puudu veel eksperdi arvamus ja oleksin väga tänulik kui leiaksid aega vastata mõnele küsimusele.

Heade soovidega

Kairi Jürisson

1. Kas Teil on varasemat kogemust uue töötaja sisseelamisprogrammiga mõnes muus ettevõttes? Kui ja siis milline?
2. Kas Teie arvates on oluline, et igal ettevõttel on olemas uue töötaja sisseelamisprogramm? Palun põhjendage.
3. Mis on Teie arvates kõige olulisemad etapid, mis peavad olema täidetud uue töötaja saabumisel ettevõttesse?
4. Kuidas peaks Teie arvates ettevõtte tagama, et töötajad ei kogeks läbipõlemist ja tööstressi?
5. Mis on Teie arvates hetkel kõige suuremad kitsaskohad Lydia Hotell OÜ-s uue töötaja saabumisel? Milliseid protsesse üldse ei rakendata ja mida võiks rakendada?

Lisa 4. Näidis uue töötaja sisseelamisprogrammi etappidest

Tegevused enne esimest tööpäeva	Aeg	R (vastutaja)	A (protsessi omanik)	C (nõustaja)	I (informatsiooni saaja)
Tööle asumise lehe täitmine/e-mailile edastamine	vahetult peale kandidaadilt JAH sõna saamist	HR	HR	otsene juht	
Töölepingu vormistamine	vahetult peale kandidaadilt JAH sõna saamist	HR	HR	otsene juht	meeskond
Tööle asumise registreerimine (TÖR)	hiljemalt esimesel tööpäeval	HR	HR	raamtupidaja	
Vajalike uksekiipide valmistamine, garderoobikapi määramine	hiljemalt üks päev enne esimest tööpäeva	majutusjuht	otsene juht		
Uue töötaja tulekust IT teavitamine (arvuti kasutaja, e-mail)	vahetult pärast töölepingu allkirjastamist	otsene juht	juhataja/otsene juht		
Tööriete valmis panemine	hiljemalt üks päev enne esimest tööpäeva	otsene juht	juhataja		
Infokirja välja saatmine (millal ja kuhu tulla, millised riided kaasa jne)	hiljemalt 2 päeva enne esimest tööpäeva, soovitatavalt varem	otsene juht	juhataja		
Lydia "Meeskonna" e-maili lisamine	koos töölepingu vormistamisega	HR	juhataja	otsene juht	
Teavitamine meeskonnast uue töötaja peatsest liitumisest	peale lepingu allkirjastamist/esimesel võimalusel	otsene juht	HR/juhataja	vahetusevanem	
Tegevused esimesel tööpäeval	Aeg	R (vastutaja)	A (protsessi omanik)	C (nõustaja)	I (informatsiooni saaja)
Uue töötaja vastu võtmine	esimesel tööpäeval	otsene juht	otsene juht		
Uksekartide üleandmine ja nende kasutamisega seotud juhendamine	esimesel tööpäeval	otsene juht	otsene juht		
Tööriete üleandmine	esimesel tööpäeval	otsene juht	otsene juht		
Tööil olevate kolleegidega tutvustamine	esimesel tööpäeval	otsene juht	HR/juhataja		
Esimesel tööpäeval vajalike ruumide tutvustamine	esimesel tööpäeval	otsene juht	juhtaja		
Edasise töögraafiku kokkuleppimine	esimesel tööpäeval	otsene juht	otsene juht		
Ametijuhendi tutvustamine	esimesel tööpäeval	otsene juht/HR	HR/juhataja		
Tööalastesse "chattidesse" lisamine	esimesel tööpäeval	otsene juht	otsene juht	vahetusevanem	
Tegevused esimesel töönädalal	Aeg	R (vastutaja)	A (protsessi omanik)	C (nõustaja)	I (informatsiooni saaja)
Tuleohtuse algteadmiste edasiandmine	esimene töönädal	otsene juht	juhataja	tehnikajuht	meeskond
Uute kolleegide tutvustamine (jätk)	esimene töönädal	otsene juht	HR/juhataja	meeskond	
Uue töötaja lisamine töökoha chattidesse, gruppidesse (FB)	esimene töönädal	otsene juht/vahetusevanem	otsene juht	vahetusevanem	meeskond
Vajalike kontode loomine	esimene töönädal	otsene juht	otsene juht	vahetusevanem	
Ettevõtte väärtuste, ajaloo ja plaanide tutvustamine majatuuriga	esimene töönädal	juhataja	juhataja	otsene juht	
Motivatsiooni paketi info välja saatmine juhendiga	esimene töönädal	HR	HR/juhataja	otsene juht	
Tegevused katseaja jooksul	Aeg	R (vastutaja)	A (protsessi omanik)	C (nõustaja)	I (informatsiooni saaja)
1:1 vestlused, kuidas on läinud, kas on küsimusi	iga nädalaset	otsene juht	juhataja	meeskond	
Eksam enne katseaja lõppemist (vastuvõtt)	nädal enne katseaja lõppu	otsene juht	juhataja	meeskond	vahetusevanem
Arenguveustus/koostöövestlus enne katseaja lõppu	nädal enne katseaja lõppu	otsene juht	juhataja	vahetusevanem	
Töötaja informeerimine katseaja lõpetamise otsusest	enne katseaja lõppu	otsene juht	HR/juhataja	vahetusevanem	
Tegevused peale katseaja	Aeg	R (vastutaja)	A (protsessi omanik)	C (nõustaja)	I (informatsiooni saaja)
1:1 vestlused, kuidas on läinud, kas on küsimusi	iga kuiselt	otsene juht	juhataja	meeskond	
Tagasiside küsitlused	regulaarselt	juhataja	juhataja	otsene juht	
Arenguveustus enne 1 aasta tööstaaži täitumist ettevõttes	enne 1 aasta tööstaaži täitumist ettevõttes	otsene juht	juhataja	vahetusevanem	

SUMMARY

CREATING A NEW EMPLOYEE ONBOARDING PROGRAM EXAMPLE OF LYDIA HOTEL

In today's dynamic work environment, it has become commonplace for individuals to frequently switch jobs and not remain in the same position for an extended duration. This trend can be attributed to the ever-evolving nature of our thought processes, our continuously changing surroundings, and our expectations for a workplace atmosphere. Younger individuals tend to switch jobs more frequently than their older counterparts; however, this can result in heightened levels of stress and anxiety. While older generations have already acquired the necessary skills to manage workplace stress and have a better understanding of what to expect, the younger generation lacks this experience. This can lead to poor mental health, low self-esteem, depression, and burnout. A high turnover rate can lead to financial losses, decreased productivity, and lowered employee morale. Unfortunately, many companies lack a well-planned hiring strategy and view onboarding programs as an expense rather than an investment. Therefore, the objective of this thesis was to propose a new employee onboarding program for Lydia Hotel based on theoretical frameworks and research findings. The main research question addressed in this thesis was: What should an effective employee onboarding program entail to meet the expectations of both the employee and the employer?

The thesis is divided into two subsections. The first subsection provides an overview of onboarding, including how companies can develop their own program and which tools they can use. It also highlights the key factors that must be implemented in every onboarding process. Furthermore, the thesis presents two studies conducted at Lydia Hotel: a survey among staff (excluding managers) and interviews with managers. The primary objective of these studies was to identify the crucial aspects of onboarding for new hires and to gain insight into how managers perceive the benefits of onboarding. At

Lydia Hotel, the staff believes that effective communication between the staff member and their manager is the most vital aspect of onboarding. The manager should prioritize regular check-ins with their staff, showing genuine interest in their well-being, and scheduling more frequent development conversations to facilitate growth and job performance. The staff expressed a need for a more comprehensive introduction to the company and workplace. In response, the managers agreed that a structured onboarding program would be beneficial in addressing the miscommunications between themselves and the human resources department. The main objective of this program would be to ensure that all employees receive a consistent and effective onboarding experience. Implementing an effective onboarding program can provide a solid foundation for new hires, offering them clear expectations and insight into what they can expect from their new employer. When asked about assigning a mentor to a new employee, the opinions of the managers were split in two. While it would be ideal, the unique work schedules of various departments, including night shifts, make it difficult to implement.

After conducting research and developing a theoretical framework, the author of this thesis suggested a number of proposals to Lydia Hotel for the development of a new employee onboarding program. The first proposal involves dividing the onboarding process into five parts: actions before the first day, actions on the first day, actions during the first week, actions during and after probation. In order to ensure accountability and efficiency, it is recommended that each step of the onboarding process be assigned to a designated owner. The second proposal involves implementing a clear communication and development conversation strategy, complete with a specific schedule. The third proposal is to maintain the current mentoring program, while the fourth proposal suggests introducing the company and building to new employees. In addition, the author of the thesis has developed a sample onboarding program for Lydia Hotel that includes all five parts and steps.

The objective of this thesis was to provide Lydia Hotel with insights to create and implement a new employee onboarding program. Through comprehensive research and analysis, practical recommendations and a sample onboarding plan were presented. In conclusion, the thesis successfully fulfilled its purpose. As many companies lack a structured onboarding program, the author believes this thesis can serve as a valuable tool

to assist them in creating a personalized onboarding program that can enhance workflow, improve staff well-being, and increase work satisfaction.

Lihtlitsents lõputöö elektroonseks avaldamiseks

Mina, Kairi Jürisson

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Uue töötaja sisseelamisprogrammi välja töötamine Hotell Lydia näitel“, mille juhendaja on Aime Vilgas, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kairi Jürisson

19.05.2023