

Sisekaitseakadeemia

Halduskolledž

Olga Marfeldt

SISSEELAMISPROGRAMMI RAKENDAMINE
HARIDUS- JA TEADUSMINISTEERIUMI NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:

Mairit Kratovits, MOB

Tallinn 2009

ANNOTATSIOON

Kolledž: Halduskolledž	Kuu ja aasta: mai 2009
Töö pealkiri: Sisseelamisprogrammi rakendamine Haridus- ja Teadusministeeriumi näitel	
Töö autor: Olga Marfeldt	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lõputöö maht trükitult on 59 lehekülge, on kirjutatud eesti keeles ning lühikokkuvõtte inglise keeles. Lõputöö sisaldab kahte joonist ja kuute tabelit. Kasutatud on 28 allikat, millest 14 on inglise keeles, üks vene keeles ja 13 eesti keeles. Käesoleval lõputööl on kaks lisa.</p> <p>Lõputöös kirjeldatakse sisseelamise olemust ja selle etappe. Eraldi käsitletakse sotsialiseerumise protsessi. Samuti uuritakse sisseelamisprogrammi vajalikkust organisatsioonile, programmi eesmäärke, põhitegevusi ning mentori ja juhendaja olemasolu tähtsust.</p> <p>Lõputöö eesmärgiks on uurida organisatsiooni poolt sisseelamisperioodil korraldatud tegevuste efektiivsust ning tuua välja probleemset valdkonnad, et neid paremini organiseerida. Alaeesmärgiks on töötada välja ametlik sisseelamisprogrammi kavand Haridus- ja Teadusministeeriumi (HTM) uute töötajate eduka kohanemise jaoks.</p> <p>Eesmärgi täitmiseks viidi läbi uuring, mille raames küsitleti 47 HTM-i ametnikku. Peamiseks ülesandeks oli välja selgitada, kuidas jäid töötajad rahule sisseelamisperioodil organisatsiooni poolt korraldatavate põhitegevustega ning millised probleemid ja raskused kohanemisperioodil esinesid. Samuti olid oodatud töötajate poolsed märkused, soovid ja ettepanekud probleemsete valdkondade arendamiseks.</p> <p>Uurimistulemustest selgus, et HTM on toetanud uusi töötajaid heal tasemel, kuid sellised põhitegevused nagu töökoha ettevalmistamine, mentorlusprogrammi rakendamine, töötajate juhendamine, sisekoolituste korraldamine ning tagasiside andmine vajavad arendamist ning kitsaskohtade likvideerimist, kuna nendes valdkondades esines mitmesuguseid probleeme.</p> <p>Uuringutulemustele ning töötajate märkustele tuginedes tegi töö autor ettepanekuid probleemide lahendamiseks ja põhitegevuste parendamiseks ning koostas sisseelamisprogrammi kavandi, mis tulevikus leiab rakendust Haridus- ja Teadusministeeriumis.</p>	
Võtmesõnad: uus töötaja, sisseelamine, adapteerimine, sotsialiseerumine, sisseelamisprogramm, mentorlus, juhendamine.	
Keywords: new employee, orientation, adaptation, socialization, orientation program, mentor, coaching.	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud Kolledži direktor:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele Juhendaja:	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON	2
SISSEJUHATUS.....	4
1. UUE TÖÖTAJA SISSEELAMINE ORGANISATSIOONI.....	6
1.1. Sisseelamise mõiste ja olemus	6
1.1.1. Sisseelamine ja sotsialiseerumine	6
1.1.2. Sisseelamise protsess.....	7
1.2. Sisseelamise etapid.....	9
1.3. Sisseelamisprogrammi eesmärgid ja vajalikkus.....	11
1.4. Sisseelamisprogrammi põhitegevused	13
1.4.1. Ettevalmistustegevused	13
1.4.2. Esimese tööpäeva põhitegevused	15
1.4.3. Sisseelamisprogrammi esimeste kuude põhitegevused.....	18
1.5. Juhendamine ja mentorlus	19
2. SISSEELAMISPROGRAMM HARIDUS- JA TEADUSMINISTEERIUMIS	22
2.1. Haridus- ja Teadusministeeriumi tutvustus.....	22
2.2. Uurimismetoodika ja valim	23
3. UURIMISTULEMUSED	26
3.1. Ankeetküsitluse I osa tulemused	26
3.2. Ankeetküsitluse II osa tulemused.....	31
3.3. Ankeetküsitluse III osa tulemused	33
3.4. Uurimistulemuste analüüs	34
3.5. Ettepanekud	39
KOKKUVÕTE	42
SUMMARY	44
KASUTATUD KIRJANDUS	46
TABELITE JA JOONISTE LOETELU.....	49
LISAD	50
Lisa 1. Ankeetküsitlus	50
Lisa 2. Sisseelamisprogrammi kavand Haridus- ja Teadusministeeriumi jaoks	56

SISSEJUHATUS

Olukord tööjõuturul on probleem, mille ees seisavad organisatsioonid uute kvalifitseeritud töötajate otsimisel. Kui väärtuslik töötaja on leitud, siis on oluline, et ta jääks organisatsiooni, kuna asutuse edukus sõltub motiveeritud, pühendunud ning samade eesmärkide saavutamiseks aktiivselt tegutsevatest inimestest. Personal peab tundma ennast tervikuna ning igauks peab mõistma, et ta on vajalik ning tähtis asutuse jaoks. Selleks tuleb hoolikalt läbi mõelda, kuidas luua sobiv töökeskkond ja personalipoliitika oma töötajate jaoks ning kuidas planeerida uute töötajate sujuvat kohanemist olemasolevasse kollektiivi ja organisatsiooni. Esimene samm selles suunas on hästi läbimõeldud töötajate arendamise süsteem ning uute töötajate individuaalsed sisseelamisprogrammid.

Haridus- ja Teadusministeeriumis (edaspidi HTM või ministeerium) puudub ametlik sisseelamisprogramm, mis paneks paika kõik uue töötaja kohanemisperioodi organisatsioonipoolsed põhitegevused, määraks vastutajad ning tähtajad. Kui mõni põhitegevus jääb täitmata, võib see põhjustada segadusi ja raskusi nii asutusele kui ka uuele inimesele, kuna keegi ei tea täpselt, kuidas aidata uustulijal oma töökohta ning –kohustustesse sisse elada. Inimene võib sattuda segadusse ning tunda end kollektiivis mitteoodatuna. Asutuse personalivoolavuse protsent on suur - 2007. aastal oli see 14,7% (ministeeriumides keskmiselt on voolavuse protsent 16,8%). Personali planeerimise süsteemi tõhustamiseks on HTM endale seadnud eesmärgiks hoida tööjõu voolavuse näitaja alla 13%. Sisseelamisprogrammi olemasolu võib olla üheks abivahendiks, kuidas antud olukorda parendada, kuna uue töötaja esmamulje organisatsioonist on väga tähtis ning kohanemisprotsessi tuleb korralikult planeerida ja korraldada. Ministeeriumi personalitalituse töötajad on huvitatud lõputöö tulemustest ja kavandi välja töötamisest.

HTM-s on kasutusel edukas mentorlusprogramm, mis on kindlasti uuele inimesele sisseelamisperioodil suureks abiks, kuid programmi eesmärk on aidata ning arendada inimest, mitte planeerida tema esimeste tööpäevade tegevusi ja tööalasel juhendada.

Lähtuvalt eelpool öeldust on lõputöö eesmärgiks uurida organisatsiooni poolt sisseelamisperioodil korraldatud tegevuste efektiivsust ning tuua välja probleemsed valdkonnad, et neid paremini organiseerida. Alaeesmärgiks on töötada välja ametlik sisseelamisprogrammi kavand Haridus- ja Teadusministeeriumi uute töötajate eduka kohanemise jaoks. Programmi rakendamine ministeeriumis aitab kiirendada uute inimeste adapteerimise ja sotsialiseerumise protsessi.

Eesmärgist tulenevalt seab autor järgmised uurimisülesanded:

- selgitada välja HTM-i uue personali (2006-2008 tööle asunud inimesed) arvamused olemasolevate sisseelamistegevuste kohta organisatsioonis;
- selgitada välja personali peamised probleemid sisseelamisel organisatsiooni;
- selgitada välja personali ettepanekud sisseelamisprogrammi loomisel ja parendamisel;
- töötada välja terviklik ja ametlik sisseelamisprogrammi kavand Haridus- ja Teadusministeeriumi uute töötajate tõhusa kohanemise jaoks ning teha ettepanekuid probleemsete valdkondade arendamiseks tuginedes teooriale, avaliku sektori asutuse praktikale ja uuringu tulemustele;

Lõputöö esimeses peatükis kirjeldatakse sisseelamise ja sotsialiseerumise olemust ja selle etappe. Samuti uurib autor sisseelamisprogrammi vajalikkust organisatsioonis, programmi eesmärgid ja põhitegevusi. Põhitegevustest põhjalikumalt uuritakse mentorluse ja juhendamise vajadust organisatsioonis ja selle mõju uutele töötajatele. Teine peatükk on empiirilise ehk uurimusliku töö osa, mis tutvustab uuringu valimit, metodoloogiat ja protsessi. Kolmandas peatükis antakse ülevaade uurimistulemustest ja tulemuste analüüsist. Selle põhjal esitatakse järeldusi ja ettepanekuid ning ministeerium saab tulevikus nendega arevstada. Samuti valmib HTM-i sisseelamisprogrammi kavand, mis leiab tulevikus rakendamist.

Varem ei ole vaatluse all olevas asutuses töötajate sisseelamist süvendatult uuritud ning lõputöö tulemused on ministeeriumi personalitalituse töötajatele suureks abiks töötajate arendamise valdkonnas.

1. UUE TÖÖTAJA SISSEELAMINE ORGANISATSIOONI

1.1. Sisseelamise mõiste ja olemus

Sisseelamise protsessi kirjeldamiseks kasutatakse erinevaid definitsioone nagu adapteerimine, kohanemine, orienteerumine, sotsialiseerumine, sisseelamine. Neid sõnu võib käsitleda sünonüümidena, kuid mõned autorid (Dessler 1997; Wanous 1980) leiavad, et sisseelamise, adapteerimise ja kohanemise sõnade tähendus ei ole täpselt samasugune kui sotsialiseerumise tähendus. Käesoleva töö autor uurib põhjalikumalt, milles seisneb nende mõistete ja protsesside erinevus.

1.1.1. Sisseelamine ja sotsialiseerumine

Sisseelamine (*induction, introduction, orientation*) on ametlik protsess, mis tähendab uue töötaja liitumist ja kohanemist organisatsiooniga. Tavaliselt hõlmab see endas palju põhitegevusi, mille tulemusena kujuneb uustulijal arusaam asutuse struktuurist, töökorraldusest, erinevatest kordadest, eeskirjadest ja protseduuridest, inimestest, kultuurist, oma tööülesannetest ning sisekommunikatsioonist. (Heery & Noon 2001:171)

Sotsialiseerumine ehk sotsiaalne adaptatsioon (*socialization*) on mitteametlik ning järkjärguline protsess, mille tulemusena õpib uustulija läbi vastastikuse sotsiaalse toime organisatsiooni ja selle liikmete väärtushinnanguid ja uskumusi ning nende arusaamist kujundavad vanemad töötajad. (Heery & Noon 2001:337)

Dessler (1997:247) on kirjutanud, et uute töötajate adapteerimine (sisseelamine) on üks osa sotsialiseerumise protsessist. Sisseelamise protsess annab tema arvates uustulijatele põhiinformatsiooni tööandjast, tööülesannetest ning korraldustest. Sotsialiseerumine on aga kestav protsess, mis mõjutab kõiki töötajaid ning protsessi käigus kujunevad välja valdavad hoiakud, suhtlemistasandid, standardid,

väärtushinnangud ning käitumisreeglid. Wanous (1980:168) vaatleb seda protsessi, kui muutust organisatsioonis uue töötaja tulekuga.

Uue töötaja orientatsiooni ja sotsialiseerumise protsessidel esinevad mõningad ühesugused elemendid, kuid samal ajal nad erinevad teineteisest oluliselt. Protsesside sarnasus seisneb selles, et nad mõlemad puudutavad töötaja sisenemisjärgset perioodi. Teine sarnasus on seotud sellega, et mõlemad protsessid on suunatud indiviidi sobimisele organisatsiooni. Erinevusi nende vahel on mitu. Kolm põhilist erinevust seisnevad kõigepealt selles, et sisseelamine võrreldes sotsialiseerumisega on fokuseeritud ning seega sisseelamise periood on suhteliselt lühem. Teise orientatsiooni protsessiga on seotud vähem organisatsiooni liikmeid. Sotsialiseerumise protsess aga puudutab kõiki asutuse töötajaid ning nad on kaasatud erinevatel tasanditel. Kolmas erinevus tuleneb sisseelamisprogrammi ja sotsialiseerumise üldisest sisust. (Wanous & Reichers 2000:437-438)

Inimese sotsiaalne adapteerimine on palju keerulisem protsess, kuna asutuse personali sisemist vastastikust mõjutamist ei saa kellegi poolt kontrolli all hoida. Uue töötaja tulekuga on aga otsesel juhil või personalitöötajal olemas võimalus arendada personali psühholoogilist teadlikkust ning üksikisiku käitumist ja kombeid, et aidata uustulijal kiiresti sisse elada. (Tyson & York 2000:144)

Uue töötaja sotsialiseerumise ja sisseelamise protsessid kattuvad ajaliselt, kuna nad on omavahel seotud ning mõjutavad teineteist oluliselt. See tähendab, et otsese või vahetu juhi ning kolleegide suhtumine uude töötajasse ning nende vaheline kommunikatsioon mängivad tähtsat rolli selles, kuidas uustulija saab oma ametialaste kohustuste ja igapäevaste raskustega hakkama.

1.1.2. Sisseelamise protsess

Nagu juba eelpool on mainitud, uue töötaja sisseelamine kattub ajaliselt inimese sotsiaalse adapteerimisega. Seega kogu sisseelamise protsessi saab jagada kaheks: formaalne ja mitteformaalne sisseelamine.

Formaalne sisseelamine koosneb omakorda kolmest osast. Esimeseks osaks on sisseelamisprogrammi olemasolu, mis annab uustulijale ülevaate organisatsiooni ajaloost, pakutavatest teenustest, erinevatest kompensatsioonidest ja rahalistest toetustest töötajate jaoks ning uustulija õigustest ja kohustustest. Teiseks osaks on õppe- ja arenguprogrammide olemasolu, mis aitavad uut töötajat viia asutuse jaoks vajalikule tasemele. Õppeprogrammid on kontsentreerunud töö nõudmistele, samal ajal kui arenguprogrammid rõhutavad töötaja individuaalsust, tema tugevaid ja nõrku külgi. Kolmandaks osaks on töötaja lõplik kohanemine, kui ta tunneb end ühtekuuluvana ja samastab end organisatsiooniga. (Chao 1988:37-38)

Mitteformaalne sisseelamine on mõjusam kui formaalne, kuna peamine rõhk on inimeste omavahelisel suhtlemisel ning siin mängivad tähtsat rolli uue töötaja ülemused, kolleegid ja teatud olukorras alluvad. Mitteformaalsete faktorite mõju on inimesele seda suurem, mida vähem kasutatakse sisseelamisel formaalseid faktoreid. See tähendab, et inimese käitumist reguleerivad kõige rohkem sotsiaalsed tegurid ning sisseelamine õnnestub ainult siis, kui tegurite mõju uuele inimesele sisseelamise perioodil on positiivne. (Chao 1988:40-41)

Selleks et uus töötaja saaks toetust oma kolleegide poolt, peab olema loodud soodne õhkkond, valitud õiged inimesed ja kõik meeskonnaliikmed peavad olema aktiivsed. Suurt rolli mängib liikmete omavaheline sobivus ja koostöövalmidus. Positiivselt mõjub ka ühisürituste korraldamine, kus töötajad saavad omavahel mitteametlikult kommunikeeruda ning luua häid suhteid. (Virovere, Alas ja Liigand 2008:113)

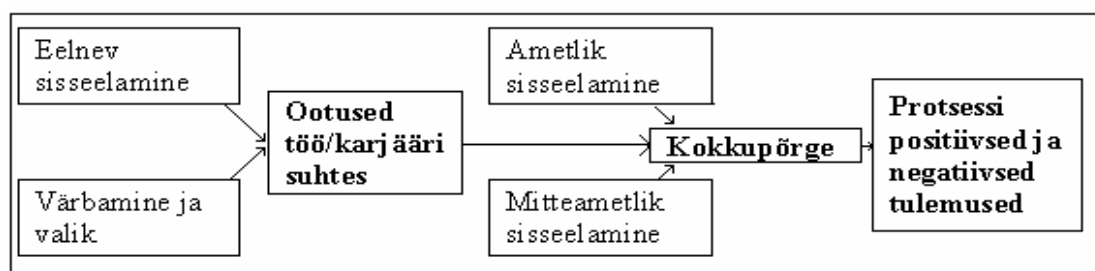
Kogu sisseelamise protsessi ajal tuleb ka arvestada, et organisatsiooni ja uue töötaja eesmärgid lähevad mõnevõrra lahku. Asutus tahab endale saada lühikese sisseelamise perioodiga pühendatud ja kompetentset töötajat. Uustulija eesmärgid on aga teised. Esiteks tahab ta tööülesanded teada saada ja nende täitmise kaudu kiiresti ning valutult organisatsiooni sisse elada. Teiseks püüab ta teisi töötajaid võimalikult vähe koormata oma murede ja küsimustega. Kolmandaks tahab ta sisemist rahulolu ülesannete täitmisest ning ootab oma töökaaslastelt, eriti otseselt ülemuselt tunnustavat suhtumist. Viimaseks eesmärgiks on soov saada väärilist ja õiglast tasu, tunda ennast organisatsiooni täieõigusliku liikmena ning näha ka edasiarenemise ja enesetäiendamise võimalusi. (Rohumaa 2006)

Kahjuks kohtab endiselt organisatsioone, kus uue inimese kohanemine ettevõttes jäetakse tema enese hooleks. On kindlaks tehtud, et 80% uusi töötajaid, kes lahkuvad töölt omal soovil, võtavad vastu otsuse juba esimesel tööpäeval või esimese nädala jooksul, kuna sellel perioodil kujuneb neil arusaam ametikohast, kolleegidest, juhtimisest ning organisatsioonist. Hiljem pole oluline, kui kauaks uustulijad veel jäävad sellesse organisatsiooni. Tähtis on see, et inimene on juba otsustanud töökohta vahetada ning oma praegust tööd vaadeldakse kui ajutist kuni leitakse uus. Seega organisatsioonil on olemas ainult üks nädal selleks, et luua positiivne esmamulje. (Messmer 2000; Свергун, Пасс, Дьякова и Новикова 2005:124-125)

Kuna väiksemates organisatsioonides uue inimese kohanemisega tegeleb kas tippjuht või otsene ülemus, siis sageli pole neil selleks ei aega ega ka teadmisi. Nii tekibki olukord, kui inimene peab ise hakkama saama raskustega, mis ilmnevad kohanemisperioodil. Edukas sisseelamine tähendab seda, et inimene algusest peale tunneb ennast organisatsioonis oodatuna, väärtustatuna ja turvalisena. Selleks peab asutus juba enne töötaja tulekut töötama välja individuaalse sisseelamisprogrammi ning edaspidi jälgima kohanemist. Tulemusena saab asutus endale motiveeritud, eduka ja pühendunud spetsialisti.

1.2. Sisseelamise etapid

Eksisteerivad erinevad sisseelamise protsesside mudelid, kuid paljud neist on algtasemel. Protsessi uurimisega ja mudeli väljatöötamisega on tegelenud professor Georgia T. Chao. Lõputöö autor kirjeldab Chao 1988 aastal valminud sisseelamise protsessi mudelit (vt joonis 1).



Joonis 1. Chao sisseelamise protsessi mudeli etapid. (Chao1988:33)

Esimene etapp algab enne uustulija tööle asumist, kui tal tekivad isiklikud ootused ja ettekujutus oma tulevase töö või karjääri suhtes ning nende väljakujunemist mõjutavad kaks aspekti: eelnev sisseelamine ning värbamise ja valiku protsess. Kõigepealt mängib tähtsat rolli inimese eelnev sisseelamine, mis tähendab, et tal tekib oma „pilt” organisatsioonist enne, kui ta reaalselt tööle asub. Kuna tavaliselt otsitakse lisainformatsiooni oma potentsiaalse organisatsiooni ja töökoha kohta, siis saadud teabe alusel kujuneb inimesel oma arvamus konkreetse organisatsiooni töökorraldusest, kultuurist ja inimestest. Teiseks aspektiks on personali värbamine ja valik. Värbamine on protsess, mille tulemusena organisatsioonil on võimalik valida endale sobivaid kandidaate, kes edukalt sotsialiseeruvad ja kohanevad uues kohas. Üheks valiku meetodiks on intervjuu, mis on esimene ja tavaliselt ainuke võimalus selleks, et kandidaat ja asutus saaksid tuttavaks. Vestluse ajal saavad mõlemad pooled oma küsimustele vastuseid ning need omakorda lõplikult vormivad inimese ootusi ja ettekujutusi töökohast. (Chao 1988:32, 35-36)

Teine etapp on kokkupõrge. See etapp algab siis, kui töötaja asub tööle ja tutvub oma uue töökohaga. Uus keskkond võib suurel määral erineda oodatust ning töötaja võib pettuda. Seega esmamulje organisatsioonist on väga tähtis töötaja esimestel tööpäevadel. Kokkupõrke periood on mõjutatud formaalsetest ja mitteformaalsetest sisseelamise faktoritest. Formaalse osa moodustavad organisatsioonipoolsed tegevused, mille sisu seisneb selles, et anda uuele töötajale ülevaade asutusest (missioon, visioon, eesmärgid, ajalugu, tavad), struktuurist, töökohast, tööülesannetest, sisemistest töökorraldustest. Mitteformaalne osa aga seisneb inimese sotsialiseerumises, kui tutvutakse kolleegide ning teiste asutuse töötajatega. Sotsialiseerumine ehk psühholoogiline kohandumisprotsess on sisseelamise tähtis osa. (Chao 1988:37-38, 40-41)

Kui teine etapp on edukalt läbitud ja inimene on hakkama saanud, siis algab kolmas etapp – positiivne või negatiivne muutumine ja omaksvõtt. Positiivsed tulemused on töötaja pühendumus, rahulolu, motiveeritus, töötamise aeg ja staaž. Töötaja võtab omaks organisatsioonis kehtivad reeglid, tavad ja normid, tunneb organisatsiooni kultuuri, sulandub kollektiivi ja teeb oma tööd iseseisvalt. Negatiivseteks tulemusteks on sisemine pinge ja töötaja sobimatus. Töötaja sisetunne ja veendumus, et ta sobib antud organisatsiooni ning on oma tööga rahul, on väga olulised. (Chao 1988:42)

Organisatsioonil on mitmeid võimalusi töötajate sisseelamist soodustada ning üheks võimaluseks on rakendada sisseelamisprogrammi, et uustulija läbiks kõik sisseelamise etapid edukalt.

1.3. Sisseelamisprogrammi eesmärgid ja vajalikkus

Sisseelamisprogrammi eesmärgiks on aidata uuel töötajal sujuvalt ja kiiresti kohaneda organisatsiooniga, töökorraldusega ja kollektiiviga. Lisaks muutuse sujuvuse ja meeldivuse tagamisele on sisseelamisprogrammil ka teine organisatsiooniline eesmärk - muuta töötaja ressursiks, mis hakkab asutuse jaoks väärtust looma. Programmi olemasolu aitab korraldada uue töötaja sisseelamise võimalikult väikese aja- ja energiakuluga.

Uuringud on näidanud, et need töötajad, keda koheldi õigesti algusest peale, on tootlikumad, lojaalsemad ning püsivad organisatsioonis kauem, mis omakorda vähendab personalivoolavuse protsenti. Parim võimalus eduka meeskonna loomiseks on pühendada igale uuele töötajale eraldi aeg, mida võimaldab individuaalse sisseelamisprogrammi olemasolu. Sellest tulenevalt saab programmi vajalikkust vaadelda kahest aspektist: kasust töötajale ja kasust organisatsioonile. (Chapman 1999:43)

Kasu uuele töötajale seisneb selles, et programm annab inimesele suuna ja tegevusplaani. Uustulija teab, millega ta hakkab tegelema, ta saab kiiremini aru tähtsamatest tööprotsessidest, tööülesannetest, rutiinidest, kirjutamata reeglitest, organisatsiooni kultuurist. Oluline on see, et töötajal tekib kindlustunne selles, et vajadusel saab ta alati toetust, abi tööülesannete täitmisel, vastuseid oma küsimustele ning tagasisidet. Inimene saab aru sellest, et ta ei ole üksi uues kohas, vaid teda oodati ning tema tulekuks tehti ettevalmistusi. Kõik see motiveerib ning kergendab kohanemist uuel kohal. (Varjun 2004:112)

Organisatsioonilist kasu võib vaadelda majanduslikust aspektist. Sisseelamisprogramm võimaldab jälgida uut töötajat pikema perioodi vältel ning

tööandjal on võimalus teha õigeid järeldusi töötaja võimetest ja sobivusest organisatsiooni. Kui analüüsida uut töötajat ainult katseaja lõpus, võib juhtuda, et mittesobivus antud töökohale avastatakse liiga hilja. Sisseelamisprogrammi puudumisel võib aga juhtuda, et uus inimene lahkub omal soovil, kuna teda jäeti omapäi kõikide probleemide ja raskustega. Mõlemad olukorrad tähendavad uue värbamisprotsessi käivitamist, mis on pikk ja kulukas (kuulutused, valiku protsess). Lisakulutuste juurde võib lisada ka mittesobiva inimese koolitamist ja juhendamist. Seetõttu on otstarbekas koostada sisseelamisprogramm ning määratleda erinevad kriteeriumid, mida jälgitakse kohanemisperioodi vahekokkuvõtete ajal. See tagab uue töötaja arengu vastavalt organisatsiooni ootustele ning väldib lisakulutuste tekkimist. (Lindo 1999; Varjun 2004; Свергун и др 2005:125)

Sisseelamisprogrammi kestus võib kattuda katseajaga, kuid võib olla lühem või pikem, olenevalt töö raskusest ja inimese baasoskustest. Tööandja võib katseajaga rakendada sõltumata sellest, kas töötaja asub tööle põhikohaga, kohakaasluse korras, alalise või tähtajalise töölepingu alusel. Katseaja neli kuud peaks olema piisav, et uuest inimesest aimu saada. Avaliku teenistuse seaduse alusel võib ametniku katseaja pikkuseks määrata kuus kuud. (ATS §22; Heinsalu 2007:148)

Arvestades sisseelamisprogrammi kasulikkust, peaksid programmi koostajad seda põhjalikumalt planeerima. Kõigepealt tuleb paika panna, mis on programmi lõppeesmärk ehk mida peab uus töötaja teadma, kui tal sisseelamisaeg läbi saab. Siis tuleb lähtuda ka organisatsiooni ja uue töötaja eesmärkidest (organisatsioon tahab saada kompetentset töötajat, uustulija soovib organisatsiooni abiga kiiresti kohaneda ning ennast teostada). Kui asutus loob töötaja eesmärkide saavutamiseks kõik võimalused, siis annab ka töötaja endast parima oma igapäevases töös. Koostamisel tuleb ka hoolikalt läbi mõelda iga sisseelamise etapi edukaks läbimiseks vajalikud põhitegevused ning nende planeerimisega peab tegelema pädev spetsialist. Programmi põhitegevustesse tuleb suhtuda täie tõsidusega ning poolikut varianti ei ole mõtet rakendada, kuna uus töötaja loodab koostööle ja juhendamisele. Kui organisatsiooni poolt seda ei tule, raskendab see märgatavalt töötaja kohanemist asutuse ja kollektiiviga. (Rohumaa 2006; Varjun 2004:111)

1.4. Sisseelamisprogrammi põhitegevused

Sisseelamisprogramm peab olema individuaalne ja koostamisel tuleb arvestada nii püstitatud eesmärgi kui ka ametikoha eripärasid. Üldiselt peab sisseelamisprogramm olema koostatud enne töötaja esimest tööpäeva ning peab olema mitme-etapiline: ettevalmistustegevused, esimese tööpäeva põhitegevused ja esimeste kuude põhitegevused. Tööpäevi tuleb planeerida nii, et nad oleksid meeldejäädavad, erksad ja tempokad. Programmi põhitegevuste planeerimisel tuleb anda inimesele võimalus ennast tõestada ning kehtestada, mis on kindlasti suureks motivaatoriks igapäevase töö tegemisel.

1.4.1. Ettevalmistustegevused

Inimese sisseelamine algab enne, kui ta realselt tööle asub ning selle etappi oht on uustulija vale ja ebareaalne ettekujutus või oma „pilt” organisatsioonist. Tagajärjeks on inimese pettumus, mis tekib esimestel päevadel tööl, kui töötaja tutvub oma uue töökoha, tööülesannete ja inimestega. Uus keskkond võib suurel määral erineda oodatust ning võib juhtuda, et uustulija ei saa sellega hakkama. Seega on väga oluline, et see „pilt” või arvamus oleks võimalikult realistlik. Selleks peab asutuse juht või personalitöötaja võtma uue töötajaga ühendust enne tema tööletuleku päeva, et tutvustada organisatsiooni (ajalugu, tavad, üldised käitumisreeglid, strateegiad, peaesmärgid, missioon, visioon). Samuti võiks tutvustada ka organisatsiooni töökorraldust ning uue töötaja kohustusi, edastades kõiki vajalikke materjale (tööleping, ametijuhend, sisekorraeeskiri, ametialase käitumise kodeks, jt). (Chao 1988:35)

Ettevalmistustegevuste planeerimist iseloomustab tabel 1.

Tabel 1. Ettevalmistustegevuste planeerimine

Ettevalmistustegevused	Vastutaja
1. Organisatsiooni tutvustus	Personalitöötaja/vahetu juht
2. Olemasolevate töötajate informeerimine	Vahetu juht
3. Töökoha ettevalmistamine	Asutuse tugiteenuseid osutav üksus (IT, haldustalitus, personalitalitus)
4. Koolitusvajaduse väljaselgitamine	Personalitöötaja/vahetu juht
5. Töölase juhendaja määramine	Vahetu juht
6. Mentori valik	Personalitöötaja/vahetu juht

Selleks et uue töötaja sotsialiseerumine sujuks kergelt, peab olemasolevatele töötajatele teada anda uuest kolleegist enne tema esimest tööpäeva. Töötajatele tuleb seletada, mis ametikohale uus inimene tuleb, juhul kui ametikoht on uus, siis rääkida, miks selline töökoht tekkis, millised on uue teenistuja tööülesanded, kellega ta hakkab kõige tihedamalt koostööd tegema ning kes saab tema mentoriks (Rohumaa 2006). Üheks võimaluseks on organisatsiooni sisese teadaande koostamine, mis pannakse intranetti ülesse või levitakse see e-maili teel. Vahetu juht võiks veel eraldi rääkida uuest töötajast oma osakonna töötajatele, kes nende meeskonnaga liitub. Intranetis võiks olla kõikide töötajate kohta käiv üldinformatsioon (nimi, sünnipäev, töökoht) ja soovi korral töötaja enda poolt valitud pilt. Andmebaasi on siis vaja pidevalt uuendada uute töötajate tulekuga.

Ettevalmistusse peab kuuluma ka töökoha loomine koos kõigi vajalike töövahendite olemasolu garanteerimisega (arvuti, ligipääs vajalikele programmidele, paroolid, uksekaart, töötõend, vajadusel ametiauto, telefon ning teised tööks vajalikud vahendid). Uue inimese tulekuks peab olema kõik korralikult korraldatud ja ettevalmistatud. (Tyler 1998)

On oluline välja selgitada uue töötaja koolitusvajadus. Koolitusvajaduse väljaselgitamine on protsess, mille kaudu organisatsiooni personali arendamise vajadus tuvastatakse ja selgesti sõnastatakse (DeSimone, Werner ja Harris 2002:10). Töö autori arvates peab selle osa planeerimise eest vastutama kas vahetu juht või

personalitöötaja. Tavaliselt selles valdkonnas on personalitöötajal rohkem kogemusi ning juba tööintervjuu ajal võib selgeks teha, millised oskused ja teadmised on kandidaadil puudulikud uue töö tegemise jaoks.

Organisatsiooni juht või uue töötaja vahetu juht peab ühtlasi otsustama kes, millal ja millistes tööküsimustes hakkab uustulijat juhendama. See aitab vältida hilisemat segadust ning töötaja saab kogu vajaliku informatsiooni. Juhendajateks võivad olla vahetu juht või samas töövaldkonnas töötavad kolleegid. Võimaluse korral võiks organiseerida kahehädalase koostöö samalt ametikohalt lahkuva ja tuleva töötaja vahel. See vähendab edaspidist vahetu juhi koormust ja vastutust tööalase juhendamise osas.

Uuel töötajal peab lisaks tööalasele juhendamisele sisseelamisperioodil olema veel kõrval ka toetus mentorilt (tugiisikult). Mentori valik on tähtis ja keeruline protsess, kuna uustulija ja temale määratud tugiisik ei pruugi teineteisele meeldida ja sobida. Siin osas mängivad tähtsat rolli erinevad isiksuseomadused. Võib juhtuda, et uus inimene ei hakka usaldama oma mentorit ning nende koostöö ei too mingit kasu ja positiivset tulemust. Seega oleks soovitav, et mentee (nõustatav) valib mentori. Valik võib sõltuda selle ajaperioodi mentee uskumusest, väärtusest ja hoiakutest. Mentori puhul peaks mentorlussuhe pakkuma samaväärset vaimset väljakutset, et suhtes liiguks õige ja edasiviiv energia. (Tõnismäe ja Gern 2008:50)

Kui kõik vajalikud ettevalmistustegevused on õigeaks ajaks tehtud, siis võib hakata planeerima töötaja edasist sisseelamist organisatsiooni.

1.4.2. Esimese tööpäeva põhitegevused

Uue töötaja esimese päeva korraldamisele peab eriti suurt tähelepanu pöörama, kuna esmamulje on alati väga oluline ning see mõjutab edaspidist sisseelamist. Kuna põhitegevuste korraldamise eest vastutab mitu isikut ja mitu organisatsiooni üksust, siis sisseelamisprogrammis tuleb täpselt määrata, kes ja mille eest vastutab. Esimese tööpäeva jooksul peab uustulija saama tuttavaks kolleegidega, tutvuma mentori,

organisatsiooni töökorralduse, oma töökohta ja tööülesannete ning tähtsate dokumentide ja regulatsioonidega. (Свергун и др 2005:125-126)

Tabel 2. Esimese tööpäeva põhitegevuste planeerimine

Esimese tööpäeva põhitegevused	Vastutaja
1. Töötaja vastuvõtmine	Vahetu juht/personalitöötaja
2. Osakonna, töökohta ja kaaskolleegide tutvustamine	Vahetu juht
4. Mentori tutvustamine	Vahetu juht
3. Ringkäik asutuses	Mentor
4. Ülejäänud kolleegide tutvustamine	Mentor
5. Sotsialiseerumine	Vahetu juht/mentor/kolleegid
6. Vajalikud töövahendid	Sekretär
7. Tööalane juhendamine	Vahetu juht/kolleeg
8. Vestluse läbiviimine	Vahetu juht/mentor

On väga oluline, et esimese tööpäeva hommikul uustulijat võtaks vastu kas otsene ülemus või personalitöötaja. Päeva tuleb alustada sellega, et inimesele tutvustatakse tema osakonda, töökohta ja kolleege. Uus töötaja peab kindlasti saama tuttavaks ka tippjuhiga (juhtkonna liikmetega). Kui see ei ole võimalik, siis võiks uuele töötajale näidata ülemuse pilti, et hiljem vältida piinlikke ja ebameeldivaid olukordi. (Tyler 1998)

Vahetu juht või mentor võib teha ringkäigu asutuses, tutvustada teisi töötajaid ning selgitada iseenesestmõistetavaid asju: tööpäeva korraldust (tööpäeva algus ja lõpp, puhkepausid, lõuna aeg jms), kirjutamata reegleid (riietumisstiil, käitumisnormid) jm. Töötajaga vesteldes tuleb tutvustada organisatsiooni sise- ja välispoliitikat, tervishoiu ja tööohutuse nõudeid. Lisaks võib kasutada audiovisuaalseid vahendeid nagu PowerPointi presentatsioone või filme asutuse kohta. (Messmer 2000)

Kui uus töötaja on saanud olulist informatsiooni enne tööle asumist ning alustadmised on tal juba olemas, siis esimesel tööpäeval on lihtsam orienteeruda, küsida ning aru saada sellest, mida talle räägitakse.

Päeva esimesel poolel oleks mõistlik, et uus töötaja astuks läbi asutuse personaliüksusest, kust ta kõigepealt saab isikliku uksekaardi, vajadusel töötõendi ning tööpäevade tegevusplaani, koolituste ajakava ning uue töötaja memo (juhul kui ta pole seda enne saanud). Personalitöötaja peab rääkima ka hüvede (soodustused, lisatasud, preemia jne) saamise võimalustest, puhkuste ja töölt puudumiste reeglitest (tutvustama seadusandlust) ning rääkima motivatsioonipaketist. (Messmer 2000)

Oluline on eraldi kohtumine vahetu ülemusega, kes annab uustulijale tööst üksikasjaliku ülevaate ning selgitab peamisi tööülesandeid (juhul kui töötaja pole enne lahkuva töötajaga koostööd teinud) ning räägib oma ootustest töötaja suhtes. Uustulijal peab tekkima selge ettekujutus sellest, mis on teda ees ootamas, kuna töökoha õige valiku tunne mängib olulist rolli edaspidises suhtumises töösse. Seega tuleb töötajale lisaks rääkida koolitus- ja karjäärivõimalustest. Seda võib teha ka personalitöötaja, kelle tööülesandeks on nende valdkondade arendamine. Kogu vestluse ajal peab vahetu juht olema viisakas ja sõbralik, et uus inimene julgeks esitada lisaküsimusi oma töö osas. (Chapman 1999:43)

On võimalik planeerida ka mitteformaalset sisseelamist ehk sotsialiseerumise protsessi. Sellele aitavad kaasa toredad ja meeldivad kolleegid, nendega koosviibimine ning organisatsiooni meened kingituseks või lilled uue töötaja laua peal. Lisaks võib aidata kaasa kas personalitöötaja või juhendaja isiklikud teadmised personalist. Uustulijale võib mainida, et näiteks kaaskolleeg on lõpetanud sama ülikooli või viidata ühistele huvidele, millest nad saavad rääkida. Hea oleks ka see, et koos uue töötajaga läheks lõunale kas juhendaja, mentor, personalitöötaja või mõned kolleegid. Esimene tööpäev peab jätma tunde, et ta on oodatud ja vajalik nii töötajana kui inimesena. (Tyler 1998; Свергун и др 2005:126)

Päeva teisel poolel võiks mõni kolleeg uuele töötajale näidata, kuidas käib tööks vajalike seadmete (printer, faks, telefon) kasutus ning milliseid programme kasutatakse. Täpsemalt tutvustab programme kas vahetu juht või tema poolt määratud isik. (Messmer 2000)

Tööpäeva lõpus võiks vahetu juht viia läbi vestluse, et uus töötaja saaks rääkida oma esimesest päevast ja muljetest. Vestluse läbiviijal tuleb teha lühike kokkuvõtte, rääkida

järgmiste päevade plaanist ning kindlasti küsida, kuidas töötaja ennast uues kohas tunneb ning mis veel segaseks jäi.

Uue töötaja esmamulje jääb kindlasti positiivseks, kui kõik vastutavad inimesed ja üksused teevad selleks ettevalmistusi ja täidavad oma kohustusi nõuetekohaselt ja korralikult.

1.4.3. Sisseelamisprogrammi esimeste kuude põhitegevused

Sisseelamisprogrammis peavad olema planeeritud veel kohanemisperioodi esimeste kuude põhitegevused nagu sisekoolitustel osalemine, tagasiside andmine, katseajalõpu vestluse läbiviimine. Selle perioodi jooksul omandab uustulija teadmised ja oskused, mida tal konkreetsetl tööülesannete täitmise jaoks vaja läheb ning saab tagasisidet oma tööle. Kogu perioodi jooksul on temale suureks abiks määratud tööalane juhendaja ning valitud mentor.

On oluline, et uustulija töömaht oleks piisavalt suur. Tuleb anda palju erinevaid tööülesandeid ning samal ajal peab töötaja kõrval olema kvalifitseeritud juhendaja. Tööd tehes hakkab uustulija vähem muretsema ja närveerima oma kohanemise pärast ning uute tööülesannete täitmine teeb tööpäevi huvitavamaks ja kasulikumaks. Esimesel kuul tuleb jälgida töötaja tegevust, analüüsida tehtut, seada uusi eesmärke ning lisaks anda tagasisidet tehtud tööle. (Tracy 2001:64)

Esimese kuu jooksul peab uus töötaja osa võtma sisekoolitustest või infotundidest, mis tavaliselt annavad ülevaate valdkondadest, millega uustulija peab oma igapäevases töös kokku puutuma: asjaajamise korraldus, IT-teenused, sisekommunikatsioon.

Kogu sisseelamisperioodi jooksul on mõistlik olla uute töötajatega nii palju kontaktis kui vähegi võimalik, et uurida, kuidas asjad edenevad ning mida oleks järgmiseks nädalaks veel vaja. Selleks tuleb töötajale anda pidevalt tagasisidet. Tagasiside andmisel saavad osapooled avaldada oma arvamust toimunu kohta, rääkida muredest ja saavutustest. Soovi korral võib töötaja teha ettepanekuid, kuidas arendada

sisseelamis- ja mentorlusprogrammi. Tagasiside andmisel tuleb meeles pidada, et sisseelamisperioodi jooksul on uued inimesed tavaliselt väga tundlikud erinevate märkuste, kriitika, kiidusõnade ning soovitude suhtes. (Messmer 2000; Tracy 2001:65)

Katseaja lõppu tuleb planeerida arenguestlus, et hinnata uue töötaja oskusi, teadmisi ja töötulemusi. Selle alusel langetab juht otsuse uue töötaja sobivuse kohta organisatsioonis. Arenguestlusi peetakse ka selleks, et arutada töötaja tugevaid ja nõrku külgi ning arengu- ja koolitusvajadusi. Juhid viivad seda vestlust läbi katseajaks seatud eesmärkide alusel kasutades selleks ettenähtud katseaja lõppvestluse vormi. Kokkuvõtteks sõlmitakse kokkulepped, mida tuleks järgmisel perioodil teha ja paremaks muuta. (Cole 1988:286-287)

1.5. Juhendamine ja mentorlus

Sisseelamisperioodil vajab uus inimene nii juhendajat, kes hakkab tööalaselt juhendama kui ka mentorit, kes on eelkõige kindel nõuandja ja abistaja (teenäitaja). Mõlema isiku olemasolu on väga tähtis uustulija toetamisel ja abistamisel.

Juhendamist võib defineerida kui juhendajaks määratud töötaja ja uue töötaja vaheline suhtlemisprotsess, kus keskendutakse sellele, kuidas uustulija saab oma eelnevalt koos püstitatud eesmärke parimal viisil saavutada. Selleks võetakse aeg korraks maha, et vaadata ühiselt üle, kas need tegevused, mida praegu tehakse, viivad sinna, kuhu soovitakse jõuda; kas on võimalusi teha midagi veel efektiivsemalt; kas olukord on sama või muutunud. Juhendamisvestlusel püstitakse iga kord uus vaheeesmärk kuni järgmise kohtumiseni. Vestluse ajal juhendaja eeldab, et töötaja on juba omandanud teatud oskuste taseme, kuid vajab abi mõne küsimuse juures. (Tõnismäe ja Gern 2006:15; Vesso ja Saue 2008:145)

Juhendamine on juhtimine rohkem küsimuste kui ütlemise kaudu. Küsides aitab juhendaja töötajal vastuseid üles leida ning vajadusel jagab ta enda kogemusi ja ideid

(Vesso ja Saue 2008:145). Tänu sellele saab uustulija kindlustunnet, et ta tegutseb õiges suunas ning sellega kasvab tema motivatsioon ja soov edasi liikuda.

Kokkuvõtvalt võib juhendamise eesmärgiks pidada teiste inimeste töötulemuste ja õpivõimete arendamist, mis hõlmab endas tagasiside andmist, motiveerimist, efektiivsete küsimuste esitamist. Juhendaja eesmärgiks on aidata töötajal aidata iseennast. (Landsberg 2003:12)

Mentorlust võib defineerida kui kogemusliku või vanema nõustaja (mentor) ja noorema või vähemkogenud nõustatava (mentee) vabatahtlikku koostööd, mille eesmärgiks on toetada mentee organisatsiooni sisseelamisel või karjääri edenemisel (Kram 1985).

Mentorlus ja juhendamine on väga sarnased tegevused. Ainus tõeline erinevus seisneb selles, et juhendaja keskendub juhendatava võimete arendamisele konkreetse ülesande täitmisel, samal ajal kui mentoril on laiem perspektiiv. Mentoril on oma hoolealusega reeglina pikaajalisem suhe või on ta nõustajaks laiemas küsimuste ringiks ükskõik millisel ajahetkel. (Landsberg 2003:106)

Seega **mentor** on isik, kes annab **menteele** edasi oma teadmisi ja pakub tuge ning see, kes aitab langetada raskeid valikuid või julgustab hakata tegelema millegi uuga (Clutterbuck 2001). Mentori ja mentee vahel on alati olemas märgatav vahe kas staatuse, vanuse, elu- ja töökogemuste või tööstaaži osas ning nende omavaheline suhe on vabatahtlik (Scandura:1998, ref Smith, Howard & Harrington 2005:33).

Teiste sõnadega mentori roll seisneb selles, et suunata teise inimese arengut sügavamale mõistmisega selle kohta, kui kaugel on mentee hetkel, mida ta vajab oma arenguks just praegu, ja pakkuda talle õigeid arenguvõimalusi. Mentori eesmärk on luua keskkond, kus menteel on võimalik saada sügavaim ühendus iseendaga, tunda ära uued võimalused. (Tõnismäe ja Gern 2008:47)

Hea mentorlussuhe on seega väärtus, mis kujuneb koostöös ning osapoolte omavahelises usalduses. Samuti on oluline mentori ja mentee omavaheline sobivus ja vastastikune partnerlussuhe. Üldiselt hea mentor peaks olema kogemustega, hea

empaatiaga ning usaldusväärne. Samuti peaks mentor olema tasakaalustaja, hea kuulaja ning peab oskama hästi küsima. Hea mentee peaks olema vastuvõtlik uuele infole, olema avatud muutuja, peab oskama kuulama ning tal peaks olema soov areneda. Hea mentorlussuhe tugineb ühistele väärtustele, on aus, vaba ja väärtust loov. (Tõnismäe ja Gern 2008:49)

Mentorlussuhetes on aktiivsem pool mentee, kes algatab kokkusaamisi, et koos liikuda valitud eesmärkide suunas. Kui mentee ei suuda võtta vastutust oma õppimise eest, peab mentor õpetama ka enesejuhtimist, eesmärgi hoidmist ja vastutust. Mentoriprotsess kestab tavaliselt ühe aasta, sageli ka lühema perioodi. (Mitendorf 2007)

Organisatsioonid peaksid ise otsustama, kas nad rakendavad juhendamise- või mentorlusprogramme, kuid teoreetilised allikad väidavad, et uuele töötajale on individuaalne koostöösuhe kolleegiga oluline ja vajalik.

2. SISSEELAMISPROGRAMM HARIDUS- JA TEADUSMINISTEERIUMIS

2.1. Haridus- ja Teadusministeeriumi tutvustus

Haridus- ja Teadusministeerium (edaspidi HTM või ministeerium) on valitsusasutus, kes tegutseb Eesti Vabariigi Valitsuse poolt kehtestatud seaduste alusel. Ministeeriumi põhimääruse §9 sätestab, et Haridus- ja Teadusministeeriumi valitsemisalas on riigi haridus-, teadus-, noorte- ja keelepoliitika kavandamine ning sellega seonduvalt alus-, põhi-, üldkesk-, kutsekesk-, kõrg-, huviala- ning täiskasvanuhariduse, teadus- ja arendustegevuse, noorsootöö ning erinoorsootöö ja rahvusvähemuste hariduse valdkondade korraldamine ja vastavate õigusaktide eelnõude koostamine. HTM-i peamiseks ülesandeks on tagada valdkondade sihipärane ja tõhus areng ning teadus- ja arendustegevuse kõrge tase ja konkurentsivõime.

Asutuses on 15 osakonda ning ministeeriumi valitsemisalas on 12 asutust. HTM-s töötab üle 200 inimese, allasutustega kokku üle 350 inimese. Ministeerium juhib haldusala asutusi mitte vahetult, vaid strateegiliselt – töötab välja nende arengusuunad, määratleb eesmärgid, analüüsib tulemusi ning teostab järelevalvet.

Vaatamata sellele, et HTM-s puudub ametlik sisseelamisprogramm, on asutuses koostatud „Uue töötaja ABC” abivahend algajatele ametnikele. See dokumentide kogum abistab uut teenistujat kiiremini adapteerida, kuna see sisaldab 18 erinevat dokumenti: ministeeriumi põhimäärus, asutuse struktuuri kirjeldus, mentorlusprogrammi kirjeldus, sisekorda reguleerivad juhendid (nt koolitusjuhend, sisekorraeeskirjad, palgajuhend jne) ning avaliku teenistuse eetikakoodeks.

Pidades oluliseks uute töötajate sujuvat sisseelamist asutuse töökorraldusse ning sotsialiseerumist, käivitati 2005. aastal mentorlusprogramm. Ministeeriumis on 20 mentorit, kes on läbinud 3-päevase mentorluse koolituse (korraldaja Self II). Mentor

valitakse uuele töötajale juba siis, kui ta tööle asub ning ta nõustab ja toetab uustulijat isiksuse tööalase arengu, suhetevõrgustiku ning organisatsioonikultuuri küsimustes.

Lisaks eelpool nimetatud sisseelamise põhitegevustele korraldatakse uute töötajate jaoks sisekoolitusi, mis käsitlevad peamisi töövaldkondi, mis on aluseks igapäevastes toimingutes. Kokku on planeeritud sisekoolitused neljas valdkonnas: asjaajamine, IT valdkond, teabekorraldus, töö- ja tuleohutus. Töötaja sotsialiseerumisele aitab kaasa ka ministeeriumi poolt korraldatavad ühisüritused (suvepäevad, spordiüritused), mis omakorda aitavad hoida organisatsioonikultuuri heal tasemel. See on eriti oluline eduka ja motiveeritud meeskonna loomisel.

Kõik need organisatsiooni poolt planeeritud põhitegevusi korraldatakse HTM-s heal tasemel, kuid kahjuks puudub organisatsioonis ühtne sisseelamisprogramm ning samuti ka ülevaade, mil määral töötajad seniste tegevustega rahul on ning milliseid tegevusi peaks parendama ning muutma.

2.2. Uurimismetoodika ja valim

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on uurida organisatsiooni poolt sisseelamisperioodil korraldatud tegevuste efektiivsust ning tuua välja probleemsed valdkonnad, et neid paremini organiseerida. Eesmärgist tulenevalt soovis töö autor teada saada uute töötajate arvamust oma sisseelamisperioodist, et uurida inimeste rahulolu organisatsiooni pool korraldatud põhitegevustega, ja selgitada, kuidas ministeerium on uusi ametnikke toetanud. Lisaks sellele uuris autor, milliste peamiste probleemidega olid uued teenistujad sisseelamisel kokku puutunud, et leida lahendusi ja võimalusi nende vältimiseks. Uuringus küsiti ka töötajate ettepanekuid ja arvamusi, et nende põhjal koostada tõhus sisseelamisprogramm.

Eesmärgi täitmiseks viis töö autor läbi personalijuhataja loal ankeetküsitluse (Lisa 1). Küsimustiku koostas töö autor ise lähtudes lõputöö eesmärgist, uurimisülesannetest ning ministeeriumis korraldatavatest senistest sisseelamistegevustest. Ankeedi koostamisel konsulteeris autor ministeeriumi üldosakonna personalitalituse peaekspert

Sören Jakobsoniga ning Sisekaitseakadeemia lektor Mairit Kratovitšiga, kes andsid nii sisulisi kui vormistuslikke soovitusi.

Küsimustiku sissejuhatav osa on koostatud selleks, et esiteks uurida, kas vastajad olid varem töötanud ministeeriumis või mõnes hallatavas asutuses, kuna see mõjutab oluliselt inimese kohanemist asutuses. HTM-s varem töötanud inimeste adapteerimine möödus kiiremini ja kergemini, sest tööle asudes olid nad juba tuttavad organisatsiooniga ja inimestega. Tööstaaž andis ülevaate, kui kaua on ametnik juba ministeeriumis töötanud.

Küsimustikku ülejäänud osa on jaotatud kolmeks. Küsitluse I osa on seotud töötajate hinnangute andmisega sisseelamisperioodile organisatsiooni poolt korraldatavatele tegevustele. Käsitleti kõiki olulisi põhitegevusi, mis mõjutavad uue inimese kohanemist. Seejärel II osa uurib peamisi probleeme ja raskusi töötajate sisseelamisperioodil ning III osa koosneb avatud küsimustest, et vastajal oleks võimalus kirjutada oma ettepanekud, ootused, soovid ja tähelepanekud sisseelamisperioodist. Küsimustik koosneb valikvastustest ning iga küsimuse juures valis vastaja ühe või mitu sobivat varianti ning täitis soovi korral punktiiri informatsiooni lisamiseks.

Küsitluse valimi moodustasid töötajad, kes on kahe viimase aasta (ajavahemikus 01.08.2006-31.08.2008) jooksul Haridus- ja Teadusministeeriumi teenistusse asunud. Selle perioodi jooksul nimetati ministeeriumi teenistusse 70 uut ametnikku. Varasematel aastatel tulnud inimesi ei küsitleta, kuna pikema staažiga töötajate uurimine võib tekitada probleeme. Esiteks nad ei pruugi mäletada täpselt, kuidas nende sisseelamine kulges. Teiseks põhjuseks on see, et viimastel aastatel on tulnud piisavalt uusi töötajaid, et viia läbi uuring.

Kokku tagastati 47 ankeeti, mis moodustab 67%. Vastanute hulgas oli 9 (19%) neid, kes on varem töötanud HTM-s või hallatavas asutuses, mis tähendab, et nende adapteerimine oli mõnevõrra lihtsam, kui ülejäänud 81% uustulijatel. Töötajate tööstaaži osas oli kõige suurem osakaal neid (30 inimest - 64%), kes küsitluse ajal on asutuses juba töötanud 12-24 kuud ning kõige vähem oli neid (2 inimest - 4%), kelle tööstaaž oli 1-3 kuud. Küsitlusele vastanutest oli umbes aasta aega (9-12 kuud)

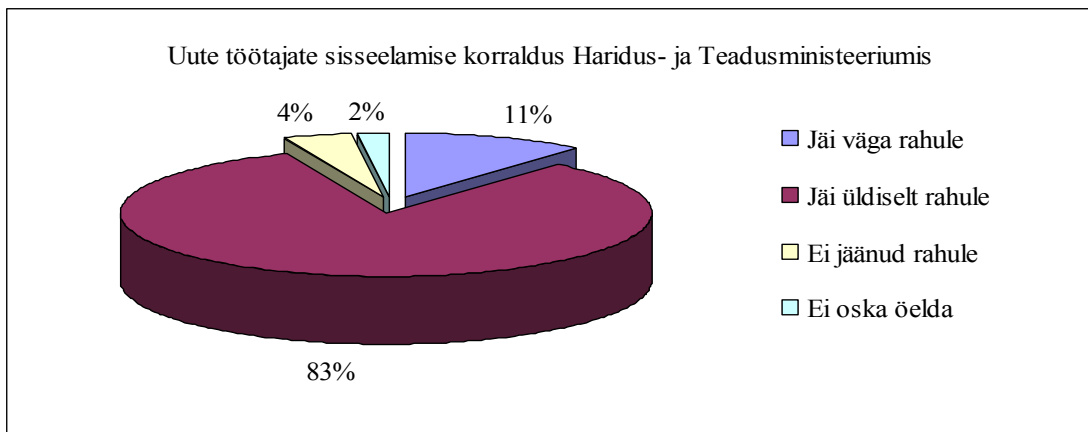
ministeeriumis töötanud 6 (13%) inimest, 6-9 kuud 4 (8%) inimest ning 3-6 kuud on töötanud 5 (11%) inimest.

Haridus- ja Teadusministeeriumi töötajad paiknevad nii Tartus kui ka Tallinnas ning uute töötajatega tegeleb Tartus asuv personalitalitus. Tartus jagati küsimustikud laiali personaalselt ning Tallinnas asuvasse esindusse saadeti need postiga. Kindlasti aitas küsimustike tagastamisele kaasa töö autori ja personalitalituse peaeksperdi personaalne pöördumine. Küsitluslehtedega jagati samal ajal ka ümbrikke, et hiljem ei oleks võimalik teada saada, kes selle on toonud ning see võimaldas tagada vastajate anonüümsust. Täidetud küsimustikud kinnistes ümbrikutes toimetasid vastajad personalitalituse kasti, kust tööpäeva lõpus referendi abil nad jõudsid personalitalitusse.

3. UURIMISTULEMUSED

3.1. Ankeetküsitluse I osa tulemused

Ankeetküsitluse esimese küsimusega soovis töö autor kõigepealt teada saada, **kuivõrd jäid vastajad rahule uue töötaja sisseelamise korraldusega ministeriumis**. Kõigest 5 (11%) inimest vastas, et nad jäid väga rahule töökorraldusega ning üldiselt rahule jäi 39 (83%) inimest. Ainult 2 (4%) inimest olid väitnud, et nad ei jäänud rahule ministeriumi sisseelamise korraldusega ja 1 (2%) vastas, et ta ei oska öelda. Andmeid iseloomustab joonis 2:



Joonis 2. Uute töötajate sisseelamise korraldus Haridus- ja Teadusministeriumis

Järgmise küsimusega uuris töö autor, **kas uute töötajate töökoht oli esimesel tööpäeval ette valmistatud**. Vastustest tuli välja, et 24 (51%) teenistusse asunul oli töökoht ette valmistatud ja varustatud vajalike töövahenditega. Töökoht oli osaliselt ette valmistatud 16 (34%) ning täielikult ette valmistamata 7 (15%) uuel töötajal. Mõned vastajad olid ka kommenteerinud oma töökoha korraldamist. 4 (8%) inimest kirjutasid, et tööks vajalikke asju said nad esimese tööpäeva jooksul ning 2 (4%) inimest väitsid, et laud oli varasema töötaja asjadega kaetud ning koristamata. Lisaks kirjutas 2 (4%) inimest, et neil ei olnud töölauda ja vajalikke vahendeid umbes nädala aega ning nad pidid jagama teistega töökohta.

Seejärel soovis töö autor teada saada, **kes uutele teenistujatele on tutvustanud kolleege ning kui põhjalikult seda tehti**. Ankeedi täitjal tuli pakutavatest variantidest valida ühe, kuid vastuseid uurides selgus, et 15 (32%) uut teenistujat olid sellele küsimusele valinud mitu erinevat isikut, kes tutvustasid tulevase kolleege. Näiteks vahetu juht oli tutvustanud oma osakonna inimesi ning mentor või mõni teine kolleeg tutvustas ülejäänud töötajaid. Ülejäänud 32 (68%) vastajat olid valinud ainult ühe isiku. Nendest 12 inimest (26%) vastasid, et kolleege tutvustas neile vahetu juht ning veel 12 (26%) märkisid selleks isikuks mentorit. Oli ka neid, kes tutvusid oma kolleegidega ise (5 inimest - 11%) ning 3 (6%) vastas, et neid tutvustas teistele tuttav kolleeg.

Põhjalikult ja ükshaaval kõikide töötajatega said tuttavaks 29 (62%) uustulijat ning 16 (34%) said tuttavaks ainult nendega, kellega edaspidi nad tööalaselt kõige rohkem kokku puutusid. Kolleege ei tutvustatud 2 (4%) teenistujale, kuna nemad teisi töötajaid juba tundsid. Üks vastaja kirjutas, et kõikidega ükshaaval tutvumine ei ole tema arvates mõistlik, kuna HTM-s töötab ligi 200 inimest ning põhjalikult nendega tutvuda ei ole võimalik. Kommentaaridest tuli välja, et teised tutvusid põhjalikult oma korruse või osakonna inimestega ning tutvustajaks oli vahetu juht.

Edasi soovis töö autor teada saada, kas kõikidele **uustulijatele oli mentor valitud ning kuidas nad jäid oma mentoriga sisseelamisperioodil rahule** (vt tabel 3). Vastustest tuli välja, et 30 (64%) teenistujatele oli mentor valitud ning 11 (23%) ei olnud. Ülejäänud 6 inimest (13%) väitsid, et ametlikult oli mentor valitud, kuid tegelikkuses temast abi ei saanud. Nendest 36 inimestest, kellele valiti mentor sisseelamisperioodil, vastas 14 (30%), et nad jäid temaga väga rahule ning 15 (32%) jäi üldiselt rahule. Mentoriga ei jäänud rahule 5 vastajat (11%) ning 13 inimest (28%) ei osanud midagi öelda. Osa nendest inimestest, kes oma mentoriga rahule ei jäänud, põhjendasid oma vastust sellega, et sisseelamisperioodil ei olnud eriti aega mentoriga kokku saada. Teised ei saanud aru, mis on mentorlusprogrammi põhimõte, kuna esiteks vajasisid inimesed rohkem tööalast juhendamist, aga valitud mentorid ei olnud pädevad tööalastes küsimustes juhendama ning suureks abiks olid olnud toredad kolleegid, kellelt sai alati abi.

Tabel 3. Mentorlusprogrammi korraldamine arvudes

Mentorlusprogramm		Jäädi väga rahule	Jäädi üldiselt rahule	Ei jäänud rahule	Ei osanud öelda
Mentor oli valitud	36	14	15	5	2
Mentor ei olnud valitud	11	-	-	-	11

Küsimusele, **kes sisseelamisperioodil tööalaselt peamiselt juhendas**, vastas 14 (30%) inimest, et neid juhendas vahetu juht, 13 (28%) vastanutest valisid kolleegi ja 4 (8%) inimest vastasid, et nad said ise hakkama. Ülejäänud 16 (34%) inimest olid valinud mitu varianti, põhjendades seda sellega, et erinevatel aegadel saadi abi kas ühe või teise isiku käest, kuid peamiseks juhendajaks oli ikkagi vahetu juht. 1 (2%) töötaja oli lisanud, et ta ei saanud vahetu juhi käest abi, kuna juht oli asunud tööle kuu aega enne teda ning seega oli tal endal tegemist sisseelamisega.

Töölase juhendamisega sisseelamisperioodil jäid väga rahule 5 (11%) ning üldiselt rahule 33 (70%) inimest. Seega tööalast juhendamist oli positiivselt hinnanud 81% kogu vastajatest. Ainult 9 (19%) inimest ei jäänud rahule töölase juhendamisega. Nendest 4 on väitnud, et nad ootasid täpsemaid juhiseid ja konkreetsemaid tööülesandeid. Samuti vastutuse piirid, kohustused ja nende täitmiseks antavad õigused ei olnud nende arvates paigas. 1 (2%) vastanu arvas, et sisseelamisperioodil peab oskama ise küsida vajalikku informatsiooni ning tagasihoidlikus ainult raskendab kohanemist. 2 (4%) juhul tehti ettepanek, et uuele teenistujale võiks pöörata rohkem tähelepanu eriti siis, kui töö tempo on kiire.

Kogu sisseelamisperioodi jooksul on oluline, et uus teenistuja saaks oma tööülesannete täitmisele tagasisidet. Töö autorit huvitas, **kas uued tulijad said tagasisidet ning kui said, siis kelle käest**. Tulemused näitasid, et tagasisidet on saanud 44 (94%) uustulijat ning 17 (36%) vastajat said seda oma otseselt juhilt. Kolleegidelt sai tagasisidet 16 (34%) ning ei saanud üldse 3 (6%) teenistujat. Mitu

erinevat vastust oli märkinud 11 (23%) vastajat, kommenteerides, et erinevatel perioodidel olid nad saanud tagasisidet kas vahetu juhi või kolleegide käest.

Ankeetküsitluse ühe küsimusega soovis töö autor uurida, **kuidas uustulijad hindavad „Uue töötaja ABC” olemasolu ning kui tihti nad seda kasutasid.** Neid, kes lugesid dokumendid läbi ning said palju vajalikku informatsiooni, on kokku 16, mis moodustab 34% vastajatest. 40% (19 inimest) uustulijatest on lugenud dokumente osaliselt, otsides enda jaoks olulist informatsiooni. 21% (10 inimest) vastas, et nad lugesid seda vajadusel ehk siis, kui teemaga kokku puutusid. Leidus ka neid, kes ei lugenud dokumente üldse ning said informatsiooni mujalt (2 inimest - 4%). Paljud (19 inimest - 40%) teenistusse võetud inimesed arvasid, et „Uue töötaja ABC” on väga vajalik ja oluline dokumentide kogu, eriti algajale ametnikule. 1 (2%) vastaja on lisanud, et ta pidevalt kasutab seda abivahendit igapäevases töös.

Et selgitada välja, **millistel koolitustel on uued tulijad osalenud ning kas nad jäid koolituste korraldamistega rahule**, esitas autor viis küsimust. Igal vastajal tuli anda oma hinnang ja soovi korral võis ta jätta oma kommentaarid (vt tabel 4). Uuringust selgust, et 15 (32%) ametnikku osales kõigis neljas korraldatud koolituses, ainult kolmes osales 19 (40%), ainult kahes 4 (8%) ning ainult ühes 6 (13%) teenistujat. Ühestki koolitusest ei ole osa võtnud 3 (6%) inimest. Üldiselt on töötajad kirjutanud osalemise kohta, et tihti ei sobinud pakutud koolituse aeg, kuna töögraafik ei lubanud rohkemat. Paljud ametnikud väitsid, et nad ei saanud üldse kutset koolitusele.

Asjaajamise koolitusel osales 41 töötajat (87%) ning selle valdkonna koolitusega jäi väga rahule 4 (8%), üldiselt rahule jäi 33 (70%) ja ei jäänud rahule 4 (8%) vastajat. Need, kes ei jäänud koolitusega rahule, põhjendasid seda sellega, et koolitus oli pealiskaudne, kuid dokumendihaldusprogramm on keeruline ja aeganõudev. Samas probleemid ja raskused ilmnevad siis, kui sellega hakatakse pidevalt tööd tegema, koolitusel aga nende kitsaskohtade kohta ei osanud küsida. 1 (2%) vastaja kirjutas, et temale ei tutvustanud üldse dokumendihaldusprogrammi, kuna ministriumis oli planeeritud üleminek teisele programmile. Seda pole aga ka siiani juhtunud ning töötaja vajab tihti referendi abi.

IT valdkonna koolitusel osales 35 (74%) uut ametnikku. Selle koolitusega jäi väga rahule 3 (6%), üldiselt rahule 27 (57%) ning ei jäänud rahule 5 (11%) vastajat. Rahulolematuse põhjuseks oli näiteks see, et koolitus oli toimunud liiga hilja ning uustulija ei saanud uut informatsiooni. Ühe ametniku arvates oli koolitus hüplik ning oodati koolituselt lisamaterjale.

Teabekorralduse valdkonna koolitusel osales 32 (68%) uut töötajat. Väga rahule jäid selle koolitusega 4 (8%), üldiselt rahule 27 (58%) ning ei jäänud rahule 1 (2%) vastajat. Ühe inimese arvates oli see koolitus liiga teoreetiline ja loosungiline.

Töö- ja tuleohutuse valdkonna koolitusest võttis osa 23 (49%) uut ametnikku. Nendest 2 (4%) jäi väga rahule, 20 (42%) jäid üldiselt rahule ning 1 (2%) ei jäänud rahule.

Tabel 4. Koolitustel osalemine ja nendega rahuolu

Koolituse nimi	Osalejate arv arvudes	Rahulolu arvudes:		
		Väga rahul	Üldiselt rahul	Ei jäänud rahule
Asjaajamise valdkonna koolitus	41	4	33	4
IT valdkonna koolitus	35	3	27	5
Teabekorralduse valdkonna koolitus	32	4	27	1
Töö- ja tuleohutuse valdkonna koolitus	23	2	20	1

3.2. Ankeetküsitluse II osa tulemused

Ankeetküsitluse II osa küsimustega soovis töö autor uurida milliste probleemidega ja raskustega sisseelamisperioodil on uued teenistusse võetud ametnikud kokku puutunud. Kõigepealt **tuli uutel teenistujatel anda hinnang oma esimesele tööpäevale ministeeriumis**. Esimesel päeval kujuneb uuel inimesel arvamus organisatsioonist ja kolleegidest ning see mõjutab edaspidist tööd selles asutuses (Свергун и др 2005:126). Positiivne oli see, et 41 (87%) vastajat tundsid, et neid oodati asutusse. Neid, kes kohati tundsid, et nad on mittevajalikud, oli 5 inimest, mis moodustab 11% vastanutest. 1 (2%) töötajal jäi tunne, et teda ei oodatud üldse organisatsiooni. Küsimuse lõpus palus autor vastajaid kommenteerida oma valikut, et selgitada, millised positiivsed ja negatiivsed tegurid mõjutasid ametniku esimest päeva. Positiivseks peeti abivalmeid kolleege, keda eelnevalt teavitati uue töötaja tööle asumisest. Negatiivsete teguritena toodi: 1) otsese juhi puudumine teenistuja esimesel tööpäeval; 2) puhkuste periood, kui tööl on väga vähesed ametnikud ning toetus on vähene; 3) vähene tähelepanu ja juhendamine vahetu juhi poolt; 4) IT teenuseid korraldava talituse tööga ei jäädud rahule.

Oma kohanemist ministeeriumi tööga hindas väga kergeks ja ladusaks 6 (13%) uut ametnikku. Suhteliselt kerge kohaneda oli 32 (68%) ametnikul ning pigem raskeks oma adapteerimist hindas 9 (19%) inimest.

Töö autorit huvitas, millest uustulijad tundsid sisseelamisperioodil kõige enam puudust (vt tabel 5). Tulemused näitasid, et 15 (32%) töötajaid ei osanud leida vajalikku informatsiooni. Samuti tagasisidest tundis puudust 10 (21%) inimest, 8 (17%) juhi toetusest, 7 (15%) tagasisidest tööle ja 7 (15%) töötajat ei saanud aru oma tööülesannetest. Väike protsent oli neid (4% - 2 inimest), kes lootsid saada rohkem toetust kolleegide poolt, ning saada lisainformatsiooni asutuse kultuuri ja traditsioonide kohta. Puudust infopäeva olemasolust, mentori toetusest ning tööks vajalikest dokumentidest ja töövahenditest tundis 2 (4%) uustulijat. Veel 4% ametnikke lisas, et 1) igapähe võiks olla töökoha memo, 2) juhi toetus oli vähene, kuna ta asub teises linnas, 3) suveperioodil (puhkuste ajal) on toetus nii kolleegide kui ka vahetu juhi poolt vähene, kuna kedagi asutuses ei ole.

Tabel 5. Millest tunti sisseelamisperioodil kõige enam puudust

Töö autori poolt pakutud kriteeriumid	Valijate arv
Ei osanud leida vajalikku informatsiooni	15
Tagasiside oli vähene	10
Juhi toetusest	8
Puudus tagasiside tööle	7
Ei saanud aru oma tööülesannetest	7
Informatsioon asutuse kultuuri ja traditsioonide kohta	4
Kolleegide toetusest	4
Mentori toetusest	2
Puudusid tööks vajalikud dokumendid, vahendid jms	2
Infopäeva olemasolu	2
Asutuse tutvustav ringkäik	0

Teise osa viimase küsimusega uuriti, **milliste peamiste probleemidega sisseelamisel uued töötajad kokku puutusid** (vt tabel 6). Kõige levinum probleem seisnes selles, et uue töötaja oskused ja teadmised ei olnud piisavad töö tegemiseks. Sellega puutus kokku 8 (17%) uustulijat. Samal arvul tekkis pidevalt probleem olulise informatsiooni saamisega. 7 (15%) arvates oli esimestel kuudel liiga suur vastutus ning 4 (8%) arvas, et oli liiga suur töökoormus. Oli ka neid, kes ei osanud küsida abi ja toetust – 6 (13%). Veel 2 (4%) inimest väitis, et üldine keskkond nende jaoks oli negatiivne ja pingeline. Samuti 2 (4%) töötajat arvas, et kollektiiviga kohanemine oli nende jaoks raske. Kõikidest vastajatest 11 (23%) uustulijat olid kirjutanud, et neil ei esinenud sisseelamisperioodil raskusi ja probleeme.

Tabel 6. Peamised probleemid sisseelamisperioodil

Peamised probleemid sisseelamisel	Valijate arv
Oskused ja teadmised ei olnud piisavad uue töö tegemiseks	8
Pidevalt tekkis probleem olulise info saamisega	8
Esimestel töökuudel oli liiga suur vastutus	7
Ei osanud küsida abi ja toetust	6
Esimestel töökuudel oli liiga suur töökoormus	4
Üldine töökeskkond oli negatiivne, pingeline	2
Kohanemine kollektiiviga oli raske	2
Suhted vahetu juhiga tekitasid minus pingeid	0
Üldiselt oli sisseelamisperiood keeruline, negatiivne	0

Küsimuse lisana said vastajad kirjutada juurde, mis probleemid neil veel esinesid ning seda võimalust kasutas 7 (15%) inimest. Märkimisväärseks probleemiks toodi välja ministeeriumi dokumendihaldusprogrammi POSTIPOISS kasutamist, mis on nende arvates keeruline ja korrastamata. Teiseks probleemiks toodi välja puudulike töökogemusi riigiteenistuses (seadusandlus, asjaajamise reeglid). Veel üks töötaja oli väitnud, et teda häiris see, et temale üritati delegeerida tööülesandeid, mis tegelikult ei olnud tema vastutusalas. Teine töötaja oli kirjutanud, et sisseelamisperioodil tahtis tema saada rohkem konkreetseid tööülesandeid.

3.3. Ankeetküsitluse III osa tulemused

Ankeetküsitluse III osa koosnes kolmest avatud küsimusest, mis andis vastanutel võimaluse teha **ettepanekuid tõhusa sisseelamisprogrammi kavandi jaoks**. Alljärgnevalt esitleb töö autor töötajate ettepanekuid.

Eduka sisseelamise osas pakuti põhjalikumalt tutvustada uuele inimesele organisatsiooni struktuuri ja kultuuri. See on eriti vajalik organisatsiooni suuruse ja allasutuste rohkuse tõttu. Siis oleks vaja tutvustada HTM-i üldist tööplaani ja uue inimese osa selles. Lisaks uus sisseelamisprogramm peaks tuginema omavahelisel pideval suhtlemisel probleemsetel teemadel ning järjepidevas uue töötaja töötegemiste kontrollimisel ning sõnastamisel. Väga oluline on ka kolleegide mõistmine ning positiivsus suhtlemises.

Juhendamise ja mentorlusprogrammi osas kirjutasid 10 (21%) töötajat, et vajatakse rohkem tööalast juhendamist. Selles osas tehti mitmeid ettepanekuid. Näiteks uuele töötajale võiks määrata eraldi kolleegi, kelle poole võiks alati pöörduda info saamiseks või tööülesannete käigus tekkivate probleemide lahendamiseks. See võib olla kolleeg, kes on kõige rohkem kokku puutunud uue töötaja tööülesannetega ja selle valdkonnaga, kuna alguses vajatakse just sellist inimest. Veel pakuti võimalust, et mentor võiks olla vahetu juht, kes oskaks uut inimest aidata sisulistes küsimustes.

Sisekoolituste osas 6 (13%) ametnikku arvas, et koolitusi tuleb korraldada töötaja esimese kuu jooksul, kuna hiljem neid pole enam vaja. 4 (8%) töötajate arvates olid koolitused pealiskaudsed ning nende sisus tuleb teha muudatusi. Mõnede ametnike arvates oleks veel vajalik korraldada 1) Eesti haridussüsteemi tutvustavat koolitust; 2) sisulist koolitust töövaldkonna kohta; 3) õigusosalast koolitust nende jaoks, kes pole varem avalikus teenistuses töötanud; 4) avaliku teenistuse eetika koolitust; 5) POSTIPOISS-s menetlusprotsessi koolitust. Veel üks ametnik tegi ettepaneku koolituste ajagraafiku osas. Tema arvates ei saa paljud uustulijad osaleda koolitustel, kuna ametnik on tööülesannete tõttu hõivatud või asub kusagil mujal (välislähetus) ning seepärast võiks töötajatele pakkuda mitu erinevat aega, et ta saaks valida.

Dokumendihaldusprogrammi osas tehti ettepanek, et uuele inimesele tuleb tutvustada põhjalikumalt dokumentide koostamis- ja menetlemisprotsessi. Kuna paljude jaoks on programm keeruline, uus ja harjumatu, siis soovitatakse koostada uute inimeste jaoks POSTIPOISS-i tutvustavaid trükiseid. Sooviti ka korraldada eraldi dokumendihaldusprogrammi koolitus, mis peaks olema arvutiklassis ja andma uuele töötajale praktilise kogemuse.

Sotsialiseerumise protsessi osas tehti ettepanek, et sisseelamisperioodil on hea alustada pingelise tööga, mida ei pea üksinda tegema. Ühiselt kolleegidega pingutades õpitakse tundma tööd, organisatsiooni ja inimesi. Kuna HTM asub kahes linnas, siis soovitakse tutvuda teise linna inimestega ning erinevate osakondade töövaldkondadega. Veel võiks toimuda ühine koosolek või kohtumine nende kolleegidega, kellega töö asjus kõige enam lävida tuleb. Siis saaks uus töötaja parema ülevaate, kellega ta töötab, mida temalt oodatakse ja millised on peamised tööülesanded.

3.4. Uurimistulemuste analüüs

Selles töö osas analüüsib lõputöö autor 47 inimese vastuseid, et selgitada välja HTM-i uue personali (2006-2008 tööle asunud inimesed) arvamusi olemasolevate sisseelamistegevuste kohta organisatsioonis, selgitada välja personali peamised

probleemid sisseelamisel ning saadud tulemuste alusel teha ettepanekud probleemsete valdkondade arendamiseks ja parendamiseks.

Teoriale tuginedes on uute teenistujate esimese tööpäeva organisatsioonipoolne korraldus väga tähtis, mis tähendab, et saadud esmamulje on otsustav edasisel kohanemisel (Chao 1988:37; Messer 2000; Свергун и др 2005:125-126). Uuringu tulemuste põhjal võib väita, et uue töötaja kohanemine on HTM-s hästi korraldatud, kuna sisseelamiskorraldusega jäi rahule kokku 44 (94%) inimest, nendest üldiselt rahule jäi 39 (83%). Ainult 2 (4%) uut teenistujat olid vastanud, et nad ei jäänud rahule olemasolevate korraldustega. Sisseelamiskorraldusest tulenevalt oma kohanemist ministeeriumi tööga hindas positiivselt 38 (81%) ametnikku ning 9 (19%) inimese arvates oli adapteerimine pigem raske. Ka oma esimesele tööpäevale ministeeriumis on positiivselt hinnanud 41 (87%) uut teenistujat. Ainult 5 (11%) inimest kohati tundsid, et nad on organisatsioonis mittevajalikud ning 1 (2%) oli tunne, et ta ei olnud üldse oodatud. Seega võib kokkuvõtvalt väita, üldiselt on uute inimeste sisseelamine hästi toimunud.

Uuringu tulemuste alusel võib eraldi tuua välja eriti hästi toimivad valdkonnad. Väga positiivne on see, et esimesel tööpäeval tutvustati tulevasi kolleege kõikidele uutele teenistujatele. Rohkem kui pooltele (62%) uustulijale tutvustati põhjalikult asutuse ringkäigu ajal kõiki ministeeriumi töötajaid. Ülejäänud said tuttavaks ainult nende kolleegidega, kellega edaspidi tööalaselt kõige rohkem kokku puutusid. Erandiks olid need teenistujad, kes olid juba varasematest aegadest inimesi tundnud, kuna nad olid ministeeriumi allasutuses töötanud. Töö autori arvates peaks jätkama töötajate tutvustamist kõikidele kolleegidele, kuid põhjalikumalt tuleb tutvustada sama korruse või osakonna kolleege. Vaatamata sellele, et kõiki inimesi meelde jätta ei ole võimalik, saab uus töötaja suuremal või väiksemal määral parema ettekujutuse organisatsioonist, mis on suur samm sisseelamisperioodi alguses.

Lisaks kolleegide tutvustamisele on kohanemisel uustulijatele suureks abiks „Uue töötaja ABC”, mille ta saab kaks või kolm nädalat enne teenistusse asumist, siis kui kutsutakse uus töötaja teenistusse nimetamiseks vajalikke dokumente tooma. Selgus, et peaaegu kõik (96%) teenistusse võetud inimesed on lugenud selle abivahendi kas osaliselt (valitult) või täielikult läbi ning said sealt palju vajalikku informatsiooni.

Kokkuvõttes võib teha järelduse, et uue töötaja memo on olnud suureks toeks, sest sellest on saadud vajalikel hetkedel huvitavat informatsiooni.

Uuringu põhjal saab ka välja tuua peamised parendamist vajavad valdkonnad. Esimese tööpäeva põhitegevuste kuulub kindlasti uue ametniku töökoha ettevalmistamine (Tyler 1998). Selle korraldus vajab HTM-s parendamist, kuna ainult poolel (51%) vastanutel oli töökoht täielikult ette valmistatud ning varustatud vajalike töövahenditega. Teistele seati töökoht valmis kas esimese tööpäeva või isegi esimese nädala jooksul. Kahe töötaja puhul oli laud varasema töötaja asjadega kaetud ning koristamata ning nad pidid ise oma töökohti korrastama. Veel kaks inimest väitsid, et neil puudus üldse oma laud ning olemasolevad kolleegid olid sunnitud jagama uustulijatega oma töökohta. HTM peaks pöörama rohkem tähelepanu sellele, et inimese tööletulekuks oleks kõik valmis seatud, sest siis saab ta koheselt tööle asuda ning see omakorda loob inimesele tunde, et ta on oodatud.

Väga oluliseks sisseelamise toetajaks on mentor (Clutterbuck 2001; Kram 1985). Samas uurimistulemustest selgus, et 11 (23%) uustulijale ei olnud mentor tekkinud. Veel 6 (13%) töötajat väitsid, et ametlikult oli mentor valitud, kuid tegelikkuses ta neid ei toetanud ning mentoriga sisseelamisperioodil ei saanud jääda rahule. Mentorlusest ei osanud midagi arvata 13 (28%) uut töötajat, mis on omakorda oluline probleem. Peamiseks põhjuseks oli see, et inimesed ei saanud aru, mis on mentorlusprogrammi põhimõte. Samuti ei olnud uutel töötajatel eriti aega kokkusaamise jaoks, kuna tuli kiiresti hakkama saada oma tööülesannetega ja kohustusega. Seega võib järeldada, et teatud juhtudel ei tekkinud head mentorlussuhet nii mentori kui ka mentee tõttu.

Hea mentorlussuhe kujuneb koostööst ning osapoolte omavahelisest usaldusest ja sobivusest. Samas on mentee see, kes peab algatama kokkusaamisi, et liikuda koos valitud eesmärkide suunas. Kui mentee ei suuda võtta vastutust oma õppimise eest, peab mentor õpetama enesejuhtimist, eesmärgi hoidmist ja vastutust. (Mitendorf 2007; Tõnismäe ja Gern 2008:47)

Juhendamise osas samuti esineb puudujääke ning sellele viitas 12 (26%) töötajat. Töö osas juhendasid uustulijaid peamiselt vahetu juht ja kolleegid, kuid 9 (19%)

teenistujat vastasid, et nad ei jäänud sellega rahule. Oodati täpsemaid juhiseid, konkreetseid tööülesandeid ning rohkem tähelepanu eriti siis, kui töömaht oli suur. Rahulolematust võib põhjendada ka uustulijate tagasihoidliku osalusega enda sisseelamiseprotsessis. Näiteks 6 (13%) inimest on väitnud, et nad ei osanud küsida abi ja toetust. Kokkuvõtteks võib öelda, et inimeste arv, kes ei jäänud tööalase juhendamise rahule, ei ole suur, kuid selle valdkonna planeerimine vajab arendamist, kuna tööalane juhendamine on tähtis iga töötaja jaoks, eriti karjääri alguses (Landsberg 2003:12).

Esimese kuu jooksul organiseeritud sisekoolitustega jäädi üldiselt rahule, kuid see vajab samuti arendamist. Kõikidest koolitustest aga võttis osa ainult 15 (32%) uut teenistujat ning ei võtnud ühestki koolitusest osa 3 (6%) inimest. Kommentaaridest tulid välja kitsaskohad. Näiteks tihti ei sobinud pakutud koolituste aeg või koolitus oli korraldatud liiga hilja ning vajalikud oskused olid juba selleks ajaks omandatud. Seega tuleb koolitusi korraldada kohanemisperioodi alguses ning ideaalis võiks ametnikele pakkuda veel valimiseks erinevad toimumise ajad. Samas ainult paari või isegi ühe inimese jaoks ei ole mõistlik koolitusi korraldada, kuid selliseid valdkondi nagu asjaajamine ja IT võiks aga igale uuele ametnikule eraldi tutvustada, kuna nendel baseerub ametniku tööülesannete täitmine.

Olulist rolli sisseelamisperioodil mängib tagasiside andmine uuele teenistujale (Messmer 2000; Tracy 2001:64). Tulemused näitasid, et tagasisidet on saanud 94% uustulijatest ning selle saadakse eelkõige otseselt juhilt ja kolleegidelt. See tulemus on küll hea, kuid arvestades sellega, kui tähtis on tagasiside andmise protsess, siis HTM võiks pöörata rohkem tähelepanu selle tegevuse korraldamisele. Lisaks sellele on 10 (21%) inimest arvanud, et tagasiside oli vähene ning veel 7 (15%) arvates tagasiside tööle puudus üldse. Kui töötaja ei saa selget ja konkreetset infot tema tööülesannete täitmise (sooritamise) kohta, siis väheneb oluliselt tema motivatsioon, kuna sisemine ebakindlus kasvab.

Vastajate kommentaaride alusel saab esile tuua teisi olulisi probleeme, mis põhjustavad uustulijate rahulolematust oma kohanemisperioodiga. Üheks suureks probleemiks on puhkuste aeg, mil igasse osakonda jääb ainult paar ametnikku tööle, kui teised viibivad pikal puhkusel. Need ametnikud, kes ei lähe puhkusele, asendavad

teisi kolleege ning selle tulemusena töö ja vastutuse maht on suveperioodil palju suurem. Võib järeldada, et neil ei jää lihtsalt aega selleks, et tegeleda veel uue inimesega, kes kohe alates esimesest tööpäevast peab alustama pingelise tööga. Uuringust selgus, et 7 (15%) inimeste puhul oli esimestel töökuudel liiga suur vastutus, 4 (8%) inimese puhul liiga suur töökoormus ning pidevalt tekkis probleem olulise info saamisega. Heal juhul on suveperioodil olemas vahetu juht, kes oskab tööalaselt juhendada ning kellel leidub selleks aega. Kolme ametniku puhul aga tekkis keeruline olukord, kui otsene juht puudus ning kohal olevad töötajad ei teadnud, mida uue inimesega peale hakata. Segaduse vältimiseks peaks HTM uue teenistuja esimeste tööpäevade tegevused planeerima ja koostama põhimõtted nende jaoks, kes hakkavad vastutama selle inimese adapteerimise eest. Seega on oluline ka täpselt määrata, kes hakkab uue inimesega tegelema.

Teine probleem, mis raskendab uue ametniku adapteerimist, on tugiteenuseid korraldava talituse töö (haldustalitus, IT talitus). Nagu eelpool on välja toodud, olid mõnede töökohad ettevalmistamata, kuna puudus kas töölaud, vajalikud töövahendid või arvuti. Veel üks ametnik on kirjutanud, et teda polnud lisatud e-maili listidesse ning seetõttu jäi osa väga tähtsast informatsioonist saamata. Seega peab HTM paremini korraldama teatud talituste tööd, et raskel perioodil ei tekiks tehnilisi tõrkeid tööülesannete täitmisel.

Veel üheks probleemiks võib pidada olukorda, et uued inimesed ei saa aru, mis on mentorlusprogrammi eesmärk. Uustulijad pöörduvad oma küsimustega kaaskolleegeide või vahetu juhi poole, segades nende tööd, vaatamata sellele, et neile on valitud mentor. See on ka arusaadav, kuna mentor ei ole tööalastes küsimustes pädev, aga samas leidub temal alati aega selleks, et vastata mitteametlikele küsimustele, mis võivad mängida olulist rolli inimese sotsialiseerumisel. Probleemi lahendamiseks on paljud vastajad teinud ettepanekuid, kuidas arendada mentorlusprogrammi. Pakuti, et mentor võiks olla samast töövaldkonnast ehk mõni kolleeg, kes on valmis selleks, et tema poole hakatakse pidevalt pöörduma nõu saamiseks ja probleemide lahendamiseks. Töö autori arvates võib seda võimalust rakendada juhul, kui lahkuv töötaja ei saa algaja ametnikuga koostööd teha ning oma tööd üle anda, sest muidu ainult ühe ja sama kaaskolleeegiga pidev suhtlemine võib mõjutada teiste kolleegeidega suhetevõrgustiku kujunemist.

Teisteks kitsaskohtadeks toodi vähest infot asutuse kultuuri ja traditsioonide kohta, mis on tegelikult üheks mentori ülesandeks (4 inimest - 8%). Tuli ka välja, et dokumendihaldusprogramm POSTIPOISS on paljude jaoks keeruline ja korrastamata ning selles osas vajatakse rohkem teadmisi ja praktilisi kogemusi. Toodi välja ka ebapiisavaid oskusi ja teadmisi uue töö tegemiseks ning lisaks mainiti puudulikke töökogemusi riigiteenistuses (8 vastajat – 17%) Neid probleeme saab lahendada töölase valdkonna koolituste korraldamisega.

Kokkuvõttes võib välja tuua, et HTM-i sisseelamiskorraldus on hästi planeeritud ja ellu viidud, kuid samas vajaksid mõningad valdkonnad arendamist. Peamised raskused olid seotud töökoha korraldamisega, vajaliku informatsiooni leidmise, tagasiside saamise, töölase juhendamisega (eriti suve perioodil ehk puhkuste ajal), sisekoolituste korraldamisega ning mentorlusprogrammi eduka rakendamisega. Suurem osatähtsus on vahetul juhil, kes tutvustab põhjalikult tööülesandeid ja töökorraldust, annab tagasisidet ning jälgib, kuidas tema uus alluv oma tööga hakkama saab. Tähelepanu vahetu juhi poolt motiveerib ja julgustab uustulijat. Vaatamata sellele, et sisseelamisperioodil olid aset leidnud probleemsed asjaolud, ei mõjutanud see eriti uute inimeste kohanemist, sest suur osa (94%) töötajatest jäid rahule organisatsioonipoolsele korraldusega. Töötajate märkustest võib järeldada, et kohanemist kergendas mitteametlik suhtlemine, kolleegide lojaalne ja sõbralik suhtumine.

3.5. Ettepanekud

Ankeetküsitluse täitjad pakkusid välja mitmeid võimalusi, kuidas sisseelamist veelgi paremaks muuta ning arendada olemasolevaid tegevusi. Lähtudes töötajate arvamustest ja lõputöö uuringutulemustest, esitab lõputöö autor ettepanekuid probleemsete valdkondade lahendamiseks. Kohanemisprotsessi tõhustamiseks esitab töö autor sisseelamisprogrammi kavandi Haridus- ja Teadusministeeriumi jaoks (Lisa2), mis paneb paika kõik vajalikud põhitegevused, vastutajad ning tähtajad.

Esimeseks ettepanekuks on HTM-i tugiteenuste osutavate talituse töö (IT talitus, haldustalitus) parandamine, kuna ainult poolel uustulijatel oli töökoht täielikult ette valmistatud ning varustatud vajalike töövahenditega (töölaud, töövahendid, arvuti jne). Oluline, et kõik vajalikud ettevalmistused oleksid uustulija tulekuks tehtud. See loob positiivse esmamulje organisatsioonist, töökohast ja kolleegidest.

Teiseks ettepanekuks on see, et tööalasele juhendamisele ja mentorlusele tuleks rohkem tähelepanu pöörata. Oluline on täpselt määrata tööalast juhendajat, eriti puhkuste perioodi ajal, kuna uus inimene vajab toetust, abi ning nõuandlust kõige rohkem just kohanemisperioodil. Sellest oleneb inimese hakkamasaamine oma igapäevaste tööülesannete ning raskustega. Juhendamise kõrval tuleks ka mentorlusprogrammi rakendada kõikide uute töötajate puhul, kuna 23% (11 inimest) ankeedile vastanutest ei olnud mentorit valitud. Lisaks peaks mentoreid paremini koolitama, motiveerima ning mentorite valikut põhjalikumalt kaaluma, sest 13% juhtudel mentorlussuhe ei toiminud. Mentorlussuhte mittetoimimise puhul peaks vabatahtlikkuse alusel olema õigus mentorit või menteed vahetada. 28% (13 inimest) vastanutest ei saanud sellest aru ning selle tõttu jäi programmi eesmärk täitmata.

Juhendamine ja mentorlus aitab kaasa ka tagasiside kvaliteedi tõstmisele, kuna 36% vastanutest väitsid, et nad tundsid sellest puudu. Kui inimene peab hakkama saama uute tööülesannetega, siis on oluline, et keegi annaks ülevaate tehtud tööst ning tulemustest, et uustulija ebakindlus väheneks ning ta oskaks edasi tegutseda. Tagasiside andmine peab olema kohanemisperioodil regulaarne tegevus. Näiteks esimese töönädala lõpus ning siis kaitseaja iga kuu lõpus (oleneb ametikoha iseärasusest ja töötaja võimetest). Nende põhitegevuste eest peab vastutama vahetu juht ning abiks võivad olla personalitöötaja ja mentor.

Organisatsiooni poolt korraldatud sisekoolitusi oleks vaja korraldada sisseelamisperioodi alguses. Näiteks esimese töönädala jooksul võib korraldada individuaalne koolitus ainult asjaajamise ja IT valdkonnas, kuna need teadmised on vajalikud igapäevases töös ning vajavad kõige rohkem selgitamist. Hiljem ei ole enam mõtet neid läbi viia, kuna selleks ajaks on uustulijad juba saanud vajalikku informatsiooni kätte kas vahetu juhi või kolleegide abiga. Teiste valdkonna koolitusi võib korraldada siis, kui kokku saab rohkem kui viis uut töötajat. Lisaks

korraldatavatele koolitustele võib lisada individuaalse dokumendihaldusprogrammi tutvustava koolituse, kuna selle kasutamine on põhjustanud raskusi ja segadusi uute töötajate seas. See koolitus võib olla üks osa asjaajamise valdkonna tutvustamisest. Samuti võib uusi töötajaid, kes ei olnud varem avalikus sektoris töötanud, eraldi saata koolitustele, mis tutvustavad avaliku sektori ja avaliku teenistuse toimimise põhimõtteid, põhiprotsesse ja õiguslikku alust. Vajadus tuleneb kõigepealt sellest, et avaliku ja erasektori töö korralduse erinevused on olulised ning ametnike vastutuse piirid on suuremad. Tähtis, et uus ametnik oleks tuttav avaliku teenistuse eetikakoodeksiga ja põhiväärtustega;

HTM peaks kasutusele võtma ka sisseelamisprogrammi. Välja töötatud kavand peaks koosnema kahest osast: ettevalmistus ja esimese kuue kuu perioodist. Ettevalmistusperioodi põhitegevused on suunatud sellele, et teha kõik korda uue inimese tulekuks. Peamiselt kuulub siia töökoha ettevalmistamine, kolleegide teavitamine, mentori valik ja juhendaja määramine. Selle perioodi planeerimine on vajalik positiivse esmamulje loomiseks ning uue töötaja motiveerimiseks asutuses töötada. Esimese kuue kuu periood hõlmab endas kõiki vajalike põhitegevusi, et uustulija kohaneks kiiresti organisatsiooniga, saaks oma uute tööülesannetega ja kohustustega hakkama ning eesmärgiks on ka soodustada inimese sotsialiseerumist. Perioodi tõhusa korraldamise jaoks on see ajavahemik jaotatud neljaks osaks: esimene tööpäev, tööpäeval, töökuu ning katseaja lõpp. Selle aja jooksul on vaja planeerida mitu valdkonda: koolituste korraldamine (ka sisekoolitused), mentorlusprogrammi rakendamine, töötaja juhendamine, tagasiside andmine.

Õige kohustuste ja rollide (vastutajate) jaotus ning sisseelamiskorralduste etapiline planeerimine aitab kaasa nii formaalsele kui ka mitteformaalsele kohanemisele, kuna ainult siis tunneb uustulija, et tema tulekuks tehti ettevalmistusi ning ta on asutuses oodatud. See annab uuele inimesele võimaluse ennast kehtestada uues organisatsioonis ning saada aru enda vajadusest ja uuest rollist.

KOKKUVÕTE

Uue töötaja sisseelamine organisatsiooni ja sotsialiseerumise protsesside korraldus on väga oluline nii uute inimeste kui ka organisatsiooni jaoks. Protsesside tõhusaks planeerimiseks ja korralduseks on soovitatav koostada sisseelamisprogramm, mille olemasolu aitab uustulijal kiiresti ja sujuvalt kohaneda uue tööga, kolleegidega ning aitab asutusele leida motiveeritud ja kvalifitseeritud meeskonna liige. Selleks on programmis paika pandud konkreetsed vajalikud tegevused ja nende vastutajad. Kuna uue töötaja sisseelamine algab juba värbamise ja valiku käigus, siis tuleb ka ettevalmistusperioodi põhjalikult planeerida. See aitab leevendada probleeme, mis on seotud uue töötaja vale ettekujutuse ja arvamuste kujunemisega tulevase töökoha kohta ning annab valituks osutunud kandidaadile objektiivse ülevaate. Seega peab sisseelamisprogramm koosnema nii ettevalmistustegevustest kui ka esimeste kuude põhitegevustest.

Käesoleva lõputöö eesmärgist tulenevalt oli viidud läbi uuring, mille tulemused näitasid, et vaatamata sellele, et HTM-s puudub ametlik sisseelamisprogramm, kulges kahe viimase aasta jooksul (2006-2008) teenistusse nimetatud isikute kohanemine ladusalt ja kergelt. Mõnedes valdkondades aga esinesid probleemid. Esiteks oleks vaja paremini korraldada uustulija esimese tööpäevaga seotud põhitegevusi (töökoha korraldamine, juhendaja määramine, mentorlusprogrammi tutvustamine). Teiseks tuleb rohkem tähelepanu pöörata sisekoolituste planeerimisele, eriti oluline on paika panna õige toimumisaeg, et sisekoolituste eesmärk oleks täidetud. Viimaseks on vaja arendada juhendamise- ja mentorlusprogrammi ning töötada välja ka korralik tagasiside andmise süsteem, kuna see on oluline uustulijate enesekindluse tõstmiseks ja tõhusamaks sisseelamiseks.

Töötajad tegid ettepanekuid eduka sisseelamise, juhendamise ja mentorlusprogrammi, sisekoolituste, dokumendihaldusprogrammi ning sotsialiseerumise protsessi osas, et koostada tõhus sisseelamisprogramm.

Probleemsete valdkondade parendamiseks tegi töö autor mitu ettepanekut ning töötas välja sisseelamisprogrammi kavandi, kus on määratud sisseelamistegevused, vastutajad ning tegevuste toimumine etappide kaupa.

Väljatöötatud sisseelamisprogrammi kavand on aluseks Haridus- ja Teadusministeeriumi ametliku sisseelamisprogrammi koostamisel.

SUMMARY

This thesis paper consists of 59 typed pages, it has been written in Estonian and has a summary in English. It contains two figures and six charts. There have been used 28 sources, from which 14 are in English, one in Russian and 13 in Estonian. Present thesis has two appendices.

In the thesis is described the essence of accustomizing and its phases. Separately is handled the process of socializing. In addition is studied the need of accustomizing program to the organisation, the purposes and main areas of the program and the importance of having a mentor and an instructor.

The purpose of the thesis paper is to explore the effectiveness of the activities organized by the organisation during the accustoming period and to point out problematic areas in order to organise them better. The subpurpose is to work out an official draft of accustomizing program for accustoming the new employees of Estonian Ministry of Education and Research successfully.

For fulfilling the purpose was conducted an inquiry, during which was questioned 47 officials of Ministry of Education and Research. The main task was to find out how the employees were satisfied with the main activities organised by the organisation during their accustomizing period and which problems and difficulties occurred within the adapting period, in order to eliminate them with the accustomizing program. For working out an efficient draft of the program, all comments, wishes and proposals from the employees were likewise welcome.

According to the research results became evident that the Ministry of Education and Research has been supporting their new employees on a good level, but such main activities as preparing the work place, implementing mentor's program, instructing employees, organising internal trainings and giving feedback need to be developed further, as there occurred various problems in these areas.

The author of the thesis made propositions for solving the problems and enhancing the main activities, relying on the research result and the comments from employees. The author also compiled a draft for accustomizing program, which will be applied in the future in the Ministry of Education and Research.

KASUTATUD KIRJANDUS

Avaliku teenistuse seadus. 25.01. 1995. RT I 1995, 16, 228, RT I 2008, 8, 57.

Chao, Georgia T. 1988. *The Socialization Process: Building Newcomer Commitment*. In: M. London & E. M. Mone 1988. *Career Growth and Human Resource Strategies*. London: Greenwood Press, Inc. (pp 31-47)

Chapman, E.N. 1999. *Inimsuhted ettevõtluses*. Tallinn: AS Kirjastus Elmatar.

Clutterbuck, D. 2001. *Tippjuhtide mentorid ja treenerid*. – Director 1, 28-31.

Cole, G. A. 1988. *Personnel Management: Theory and Practice*. London: DP Publications.

Свергун, О., Пасс, Ю., Дьякова, Д. и Новикова, А. 2005. *Практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле*. Санкт-Петербург: ЗАО Питер.

DeSimone, Randy L., Werner, Jon M. & Harris, David M. 2002. *Human resource development*. Fort Worth: Harcourt College Publishers

Dessler, G. 1997. *Human Resource Management*. NJ: Prentice Hall.

Heinsalu, K. 2007. *Töösuhete lõpp*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.

Heery, E. & Noon, M. 2001. *A Dictionary of Human Resource Management*. New York: Oxford university press inc.

Kram, K. E. 1985. *Mentoring at work. Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Co.

Landsberg, M. 2003. *Juhendamise kunst. Suurenda oma töö efektiivsust inspireerides ja arendades end ümbritsevaid inimesi*. Tallinn: Varrak.

Lindo, D.K. 1999. *New Employee orientation is your job*. In *Supervision* (Vol. 60 p 6). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=2111498&site=ehost-live> 01.05.2009

Messmer, M. 2000. *Orientation programs can be key to employee retention*. In *Strategic Finance* (Vol. 81, pp 12-14). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=2796936&site=ehost-live> 29.04.2009

Mitendorf, A. 2007. *Mentorlus arendab töötajaid*. <http://www.juhtimine.ee/?op=body&id=2&art=44> 18.12.2008

Rohumaa, L. 2006. *Tere tulemast! Uue töötaja sisseelamise kunst*. – *Director* 9, 25-30.

Smith Wanda J., Howard Jerusalem T., Harrington K. Vernard. 2005. *Essential Formal Mentor Characteristics and Functions in Governmental and Non-Governmental Organizations from the Program Administrator's and the Mentor's Perspective*. In *Public Personnel Management* (Vol. 34 pp 31-58).

Tracy, B. 2001. *Hire and Keep The Best People*. United States: Ingram Pub Services

Tõnismäe, E. ja Gern, H. 2008. *Juhendamine ja mentrolus*. Tallinn: AS Äripäev.

Tõnismäe, E. ja Gern, H. 2006. *Mentrolus – jagatud areng*. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS.

Tyler, K. 1998. *Take new employee orientation off the back burner*. In *HRM Magazine* (Vol. 43, pp.49). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=762894&site=ehost-live> 02.05.2009

Tyson, S. & York, A. 2000. *Essentials of HRM. Fourth edition*. Great Britain: Shaun and Alfred York.

Varjun, M. 2004. *Sisseelamisprogramm võib kesta kogu katseaja*. – Rmt: Juhi heade ideede raamat. Artiklite kogumik. Koostaja: Lehtsaar, H. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS, 111-112.

Varjun, M. 2004. *Sisseelamisprogramm võimaldab analüüsida uut töötajat*. http://www.aripaev.ee/2571/new_eri_artiklid_257109.html 17.12.2008

Vesso, S. ja Saue, K. 2008. *Õnnelik meeskond*. Tallinn: AS Äripäev.

Virovere, A., Alas, R. ja Liigand, J. 2008. *Organisatsiooni käitumine*. Tallinn: Kirjastus Külim.

Wanous, J. P. 1980. *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*. Addison-Wesley Publishing Company Inc., Massachusetts.

Wanous, J. P. & Reichers, A.E. 2000. *New employee orientation programs*. In HRM Review (Vol. 10, pp 435-451). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=3944520&site=ehost-live> 15.03.2009

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Georgia T. Chao sisseelamise protsessi mudeli etapid.....	9
Tabel 1. Ettevalmistustegevuste planeerimine.....	14
Tabel 2. Esimese tööpäeva põhitegevuste planeerimine.....	16
Joonis 2. Uute töötajate sisseelamise korraldus HTM-s.....	26
Tabel 3. Mentorlusprogrammi korraldamine arvudes.....	28
Tabel 4. Koolitustel osalemine ja nendega rahulolu.....	30
Tabel 5. Millest tunti sisseelamisperioodil kõige enam puudust.....	32
Tabel 6. Peamised probleemid sisseelamisperioodil.....	32

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitlus

Käesolev küsimustik on koostatud selleks, et hinnata viimase kahe aasta jooksul (august 2006 – august 2008) haridus- ja teadusministeeriumisse teenistusse asunud uute töötajate rahulolu sisseelamisperioodil.

Saadud vastuste põhjal hinnatakse praeguse sisseelamisprogrammi (mentorlus, uue töötaja koolitused jms) tõhusust ja vajalikkust ning seejärel koostatakse **uus sisseelamisprogramm uutele teenistujatele**. Vastused aitavad selgitada, milliste probleemidega puutub uus töötaja kokku sisseelamisperioodil, mida on vaja teha selleks, et neid vältida ning kuidas muuta uue töötaja kohanemine tõhusamaks.

Küsimustik, mille palun Sul täita, on **anonüümne**, mis tähendab, et saadud tulemusi kajastatakse üldistatud kujul.

Küsimustikku täites püüa meenutada aega, mil töötasid HTM-s alles esimesi kuid. Küsimustik on valikvastustega ja selle täitmiseks kulub Sul aega maksimaalselt **10 minutit**. Palun vali iga küsimuse juures **üks või mitu** Sinule sobivat varianti ning täida punktiir, kui tahad midagi lisada. Viimased kolm on avatud küsimused, kus kõik Sinu tähelepanekud, soovid, ettepanekud, ootused on teretulnud.

Palun tagasta küsitlusleht kinnises ümbrikus (oma nime pole vaja peale kirjutada, kirjuta ümbrikule märkusõna „personalitalitus”) personalitalitusse hiljemalt 3. detsembril.

Täna koostöö eest!

Olga Marfeldt

Sisekaitseakadeemia halduskolledži III kursuse üliõpilane

1. Kas oled varem töötanud HTM-s või hallatavas asutuses

- a. jah
- b. ei

2. Tööstaaz HTM-s

- a. 1-3 kuud
- b. 3-6 kuud
- c. 6-9 kuud
- d. 9-12 kuud
- e. 12-24 kuud

I HINNANGUD SISSEELAMISPERIOODI TEGEVUSTELE

3. Uute töötajate sisseelamise korraldusega jäin ministeeriumis:

- a. jäin väga rahule
- b. jäin üldiselt rahule
- c. ei jäänud rahule
- d. ei jäänud üldse rahule
- e. ei oska öelda.....

Kui Sa rahule ei jäänud, siis palun kirjuta, millised olid Sinu ootused.....

.....

4. Kas Sinu töökoht oli esimesel tööpäeval ette valmistatud?

- a. töökoht oli ette valmistatud ja varustatud vajalike töövahenditega
- b. töökoht oli osaliselt ette valmistatud
- c. töökoht oli ette valmistamata

Palun kommenteeri

5. Kolleege tutvustas mulle

- a. vahetu juht
- b. kolleeg
- c. mentor (tugiisik)
- d. tutvusin ise

Palun kommenteeri

6. Mulle tutvustati kolleege

- a. Tutvustati kõiki põhjalikult ja ükshaaval
- b. tutvustati vaid neid, kellega puutun kõige rohkem tööalaselt kokku
- c. ei tutvustatud üldse

Palun kommenteeri

7. Kas Teile valiti mentor?

- a. jah, mulle valiti mentor
- b. ametlikult oli mentor valitud, kuid tegelikkuses ta ei toetanud
- c. jah valiti, kuid liiga hilja
- d. mulle ei valitud mentorit
- e. muu (nimetada)

8. Mentoriga jäin sisseelamisperioodil

- a. jäin väga rahule
- b. jäin üldiselt rahule
- c. ei jäänud rahule
- d. ei jäänud üldse rahule
- e. ei oska öelda

Kui Sa rahule ei jäänud, siis palun kirjuta, millised olid Sinu ootused.....

9. Kes Sind sisseelamisperioodil tööalaselt peamiselt juhendas?

- a. vahetu juht
- b. kolleeg
- c. sain ise hakkama
- d. keegi muu (nimetada).....

10. Üldise tööalase juhendamisega sisseelamisperioodil

- a. jäin väga rahule
- b. jäin üldiselt rahule
- c. ei jäänud rahule
- d. ei jäänud üldse rahule
- e. ei oska öelda

Kui Sa rahule ei jäänud, siis palun kirjuta, millised olid Sinu ootused.....

.....

.....

11. Kõige rohkem tagasisidet sisseelamisperioodil sain

- a. vahetult juhilt
- b. mentorilt
- c. kolleegidelt
- d. ei saanud üldse tagasisidet

Palun kommenteeri

12. Uue töötaja ABC

- a. lugesin läbi ja sain palju vajalikku informatsiooni
- b. lugesin osaliselt ja sain vajalikku informatsiooni
- c. lugesin vajadusel siis, kui teemaga kokku puutusin
- d. ei lugenud üldse ja sain informatsiooni mujalt (nimetada)
- e. ei lugenud üldse ja leian, et seda pole uuele töötajale vaja
- f. muu (nimetada)

Palun kommenteeri.....

13. Osalesin järgmistel uutele töötajatele mõeldud koolitustel

- a. asjaajamine
- b. IT valdkond
- c. teabekorraldus
- d. töö- ja tuleohutus
- e. muu (nimetada).....

14. Uue töötaja asjaajamise valdkonna koolitusega

- a. jäin väga rahul
- b. jäin üldiselt rahule
- c. ei jäänud rahule
- d. ei jäänud üldse rahule

e. ei osalenud (põhjendus).....
Kui Sa rahule ei jäänud, siis palun kirjuta, millised olid Sinu ootused.....
.....
.....

15. Uue töötaja IT valdkonna koolitusega

a. jäin väga rahul
b. jäin üldiselt rahule
c. ei jäänud rahule
d. ei jäänud üldse rahule
e. ei osalenud (põhjendus).....
Kui Sa rahule ei jäänud, siis palun kirjuta, millised olid Sinu ootused.....
.....
.....

16. Uue töötaja teabekorralduse valdkonna koolitusega

a. jäin väga rahul
b. jäin üldiselt rahule
c. ei jäänud rahule
d. ei jäänud üldse rahule
e. ei osalenud (põhjendus).....
Kui Sa rahule ei jäänud, siis palun kirjuta, millised olid Sinu ootused.....
.....
.....

17. Uue töötaja töö- ja tuleohutuse valdkonna koolitusega

a. jäin väga rahul
b. jäin üldiselt rahule
c. ei jäänud rahule
d. ei jäänud üldse rahule
e. ei osalenud (põhjendus).....
Kui Sa rahule ei jäänud, siis palun kirjuta, millised olid Sinu ootused.....
.....
.....

II PEAMISED PROBLEEMID JA RASKUSED SISSEELAMISPERIOODIL

18. Anna palun hinnang oma esimesele tööpäevale ministeeriumis

- a. tundus, et mind oodati
- b. kohati tundsin, et olen mittevajalik
- c. jäi tunne, et mind ei oodatud üldse
- d. muu (nimetada).....

Palun kommenteeri.....

19. Kohanemine ministeeriumi tööga oli minu jaoks

- a. väga kerge ja ladus
- b. suhteliselt kerge
- c. pigem raske
- d. väga raske ja keeruline

20. Millest tundsite sisseelamisperioodil kõige enam puudust?

- a. kolleegide toetusest
 - b. mentori toetusest
 - c. juhi toetusest
 - d. puudus tagasiside minu tööle
 - e. tagasiside oli vähene
 - f. puudusid tööks vajalikud dokumendid, vahendid jms
 - g. ei osanud leida vajalikku informatsiooni (info puudus)
 - h. ei saanud aru oma tööülesannetest
 - i. infopäeva olemasolust
 - j. asutuse tutvustavast ringkäigust
 - k. informatsioonist asutuse kultuuri ja traditsioonide kohta
 - l. muu.....
-

21. Milliste peamiste probleemidega sisseelamisel puutusid kokku?

- a. ei osanud küsida abi ja toetust
 - b. üldine töökeskkond oli negatiivne, pingeline
 - c. kohanemine kollektiiviga oli raske
 - d. suhted vahetu juhiga tekitasid minus pingeid
 - e. esimestel töökuudel oli liiga suur vastutus
 - f. esimestel töökuudel oli liiga suur töökoormus
 - g. minu oskused ja teadmised ei olnud piisavad uue töö tegemiseks
 - h. üldiselt oli sisseelamisperiood keeruline, negatiivne
 - i. pidevalt tekkis probleem olulise info saamisega
 - j. muu.....
-

III ETTEPANEKUD

22. Millised on Sinu ootused uuel sisseelamisprogrammilt?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

23. Palun nimeta millist koolitust oleksid sisseelamisperioodil veel vajanud?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

24. Millised on Sinu ettepanekud tõhusta sisseelamisprogrammi jaoks?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Lisa 2. Sisseelamisprogrammi kavand Haridus- ja Teadusministeeriumi jaoks

Eesmärk: Kirjeldada ja juurutada ühtsed põhimõtted ja protseduurid teenistusse asuvate uute ametnike organisatsiooni sisseelamise hõlbustamiseks. HTM-i uue teenistuja sisseelamisprogramm toetab tööleasuja kohanemist uues ametis ning kujundab võimalusi edukaks koostööks organisatsioonis.

Ettevalmistusperioodi etapid	Põhitegevused
I Etapp	<p>Personalitöötaja (värbamisspetsialist):</p> <ul style="list-style-type: none"> • kontakteerub valituks osunud kandidaadiga; • lepib kokku tööd puudutavad küsimused (esimene tööpäev, vajalikke dokumentide olemasolu); • annab tutvumiseks "Uue töötaja ABC" abivahendi.
II Etapp	<p>Personalitalitus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tellib töötõendi; • tellib uuele töötajale uksekaardi; • vormistab ametisse nimetamise jaoks vajalikud dokumendid; • otsustab mentori määramise; • tegeleb koolitusvajaduse väljaselgitamisega; • vastutab õigeaegse info edastamise eest teistele tugiteenuseid osutatavatele üksustele (IT, haldus, asjaajamine); • vastutab organisatsiooni personali informeerimise eest uue töötaja tulekust; • lisab uue töötaja käiva info ja ametisse nimetamisega seonduva info PERSONA-sse. Järgmisel päeval edastatakse info automaatselt telefoniraamatusse. <p>Haldustalitus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • valmistab ette uue töötaja kabineti: töökoht peab olema koristatud, kabinetis on olemas laud, ergonoomiline tool, telefon, valgustus (laualamp), prügikast, riidepuu ning eraldi tellitakse uksest; • tellib uue töötaja jaoks meeneid: tass, pastakas, kalender, lillekimp esimeseks tööpäevaks.

	<p>IT talitus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • valmistab ette uue töötaja arvutikomplekti nii elementaarsete programmidega kui ka spetsiaaltarkvaraga vastavalt ametikohale; • toimetab arvuti ja tehnika (klaviatuur, hiir jms) uue töötaja kabinetti; • hiljemalt üks päev enne uue töötaja tööletulekut loob meilikonto, lisab ta põhilistidesse (osakond, kogu ministeeriumi inimesed, vajadusel erialalistid); <p>Osakonna referent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tellib uue töötaja jaoks vajalikud töövahendid: kaustad, kirjutusvahendid, jms. <p>Kommunikatsioonibüroo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lisab siseveebi teadaannet uue töötaja tuleku kohta ning lisab tema kohta üldandmed (nimi, ametikoht, e-mail, haridus) rubriigi "Töötajad", töötaja nõusoleku korral ka pilti.
--	---

Esimese kuue kuu põhitegevused	
<p>Esimene tööpäev</p>	<p>Vahetu juht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • võtab hommikul uue töötaja vastu lillekimbuga ning viib läbi sissejuhatava töövestluse; • tutvustab uuele töötajale tema osakonda, töökohta ning kaaskolleege; • tutvustab uut töötajat mentorile; • juhendab uustulijat töö osas (selgitab tööülesandeid, kohustusi ja õigusi); • kutsub lõunale endaga kaasa uut inimest; • viib päeva lõpus läbi mitteametliku vestluse. <p>Mentor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • viib läbi asutuse tutvustava ringkäigu; • tutvustab uuele töötajale teisi kolleege (kogu asutuse personal); • selgitab hädavajalikke ja esmapilgul enesemõistetavaid asju (tööpäeva korraldus, puhkuse pausid, käitumisreeglid, jms); • määrab kokkuleppel kokkusaamise ajad.

	<p>Personalitalitus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • väljastab isikliku uksekaardi, töötõendi, kabineti võtme, sisekoolituste ajakava; • talitus viib läbi allkirja vastu tutvustamist nõudvate dokumentide tutvustamise (sisekorraeskiri); • annab ülevaate karjäärisüsteemist; <p>Osakonna referent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tutvustab tööks vajalikke vahendeid, mis on üldkasutatavad (faks, printer, skanner jne); • tutvustab oma tööülesandeid. <p>IT talitus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tagab internetiühenduse; • annab uuele töötajale info meiliaadressi; • annab uuele inimesele kõik kasutajatunnused ja salasõnad; • ütleb töötaja telefoninumbri.
<p>Esimene tööädal</p>	<p>Vahetu juht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tutvustab ametijuhendit ja võtab sinna allkirja; • tutvustab tööplaani (sh tööülesannetega seotud lähenevaid tähtaegu); • tutvustab osakonnasisest töökorraldust (infolekkumist, koosolekute toimumist); • tutvustab töösse sissejuhatavaid materjale (sõltuvalt osakonnast ja tööpetsiifikast: erialane seadusandlus, protseduurireeglid, tähtsamad pooleliolevad tööd jms); • viib läbi vestluse, kus määratletakse tööeesmärgid katseaja perioodiks; <p>Mentor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tutvustab organisatsiooni (missioon, visioon, eesmärgid, poliitika, ajalugu); • tutvustab vajalikke reegleid ja kordasid (nt kuidas käituda haigestumise korral).
<p>Esimene töökuu</p>	<p>Uus töötaja võtab osa HTM-i poolt korraldatud sisekoolitustest:</p> <ul style="list-style-type: none"> • asjaajamise valdkonna koolitus • IT valdkonna koolitus • teabekorralduse valdkonna koolitus • töö- ja tuleohutuse valdkonna koolitus

	<p>Personalitalitus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saadab uuele töötajale tagasiside lehe, kus palutakse uut töötajat anda hinnangut sisseelamise kohta esimese kuul ning arvamust koolituste kohta.
<p>Kuue kuu möödudes ehk katseaja lõpp</p>	<p>Vahetu juht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viib katseaja lõpus läbi hindamisvestluse, annab hinnangu ning vestluse kokkuvõtte esitatakse personalitalitusele. <p>Personalitalitus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saadab uuele töötajale tagasiside lehe, kus palutakse uut töötajat anda hinnangut sisseelamise kohta kuue kuu jooksul.