

Sisekaitseakadeemia
Halduskolledž

Heidi Paukson

**UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMMI
RAKENDAMINE TALLINNA VANGLA NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja:
Mairit Kratovitš, MOB

Tallinn 2009

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Halduskolledž	Kuu ja aasta: juuni 2009
Töö pealkiri: Uue töötaja sisseelamisprogrammi rakendamine Tallinna Vangla näitel	
Töö autor: Heidi Paukson	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Käesoleva lõputöö eesmärgiks on välja selgitada, kui suures osas rakendatakse praegust sisseelamisprogrammi Tallinna Vanglas, missugused on selle puudused ning mida tuleks teha, et programm paremini toimiks ja oma eesmärgi täidaks.</p> <p>Lõputöö koosneb 46 leheküljest (ilma lisadeta), 5 tabelist ning töös on kasutatud 32 allikat.</p> <p>Lõputöö koosneb kolmest osast. Esimene ehk teoreetiline osa kajastab uute töötajate kohandumist organisatsiooni, sisseelamisprogrammi olemust ja meetodeid, tugiisiku ja juhi rolli sisseelamisel, tagasiside andmist ja katseaja olemust. Teine ehk empiiriline osa sisaldab Tallinna Vangla ja asutuse sisseelamisprogrammi tutvustust, uuringu protsessi ning valimi kirjeldust ja uurimistulemuste analüüsi. Kolmas ehk järelduste ja ettepanekute osa koosneb uuringu tulemuste analüüsisit ning sisseelamisprogrammi parandamisettepanekutest.</p> <p>Uurimismeetodina kasutas autor kahte erinevat ankeetküsitlust, millest üks viidi läbi Tallinna Vangla uute töötajate ja teine osakonnajuhatajate seas, kes on kõige rohkem sisseelamisprogrammiga otseselt seotud.</p> <p>Lõputöös püstitatud hüpotees, Tallinna Vangla „Uue töötaja sisseelamisprogrammi“ ei ole täies mahus ellu viidud ning see on põhjustanud uute töötajate kohanemiskursi, leidis kinnitust.</p> <p>Lõputöö tulemusi on võimalik rakendada Tallinna Vangla „Uue töötaja sisseelamisprogrammi“ paremaks toimimiseks.</p>	
Võtmesõnad: kohanemine, sisseelamisprogramm, uus töötaja, tugiisik, tagasiside, juhendamine, katseaeg	
Keywords: accommodation , accommodating programme, new worker, stand-by person, feedback, supervising, the time of probation in trial	
Säilitamise koht:	
Vastab lõputöö nõuetele Juhendaja: Mairit Kratovitš	Allkiri:
Kaitsmisele lubatud Kolledži direktor: Tanel Oppi	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON	2
SISUKORD	3
SISSEJUHATUS.....	4
1. UUE TÖÖTAJA LIITMINE ORGANISATSIOONIGA	6
1.1. Organisatsiooniline kohandumine.....	6
1.2. Sisseelamisprogrammi olemus ja eesmärk.....	8
1.3. Sisseelamisprogrammi meetodid.....	10
1.4. Juhendamise ja tugiisiku roll sisseelamisel.....	11
1.5. Juhi roll uue töötaja sisseelamisel	13
1.6. Tagasiside andmine	14
1.7. Katseaeg	16
2. EMPIIRILINE UURING	18
2.1. Tallinna Vangla tutvustus.....	18
2.2. Tallinna Vangla uue töötaja sisseelamisprogramm.....	18
2.3. Uuringu protsess ja metodoloogia.....	19
2.4. Valimi kirjeldus.....	20
2.5. Uuringu tulemused	21
2.5.1. Uute töötajate hinnangud kehtivale sisseelamisprogrammile	21
2.5.2. Osakonnajuhatajate hinnangud kehtivale sisseelamisprogrammile	28
3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	31
3.2. Uuringu analüüs ja järeldused	31
3.3. Ettepanekud sisseelamisprogrammi parandamiseks	36
KOKKUVÕTE.....	41
SUMMARY	43
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU.....	44
LISAD	47
LISA 1. Ankeetküsitlus uutele töötajatele.....	47
LISA 2. Ankeetküsitlus osakonnajuhatajatele	54

SISSEJUHATUS

Organisatsioonid peavad väärtustama oma töötajaid kui selle tähtsaimat komponenti, sest inimesed aitavad ellu viia asutuse missiooni. Eriti suurt tähelepanu tuleb pöörata uue töötaja kohanemise perioodile, sest tööle asudes satuvad inimesed tundmatusse keskkonda, mis võib põhjustada lisaks ametiülesannete õppimise koormusele veel lisastressi ja ebamugavust. Sellepärast peab organisatsioonis olema hoolikalt läbimõeldud uue töötaja adapteerimine näiteks sisseelamisprogrammi toel, mis aitaks uuel töötajal kiiresti kohaneda ja tunda ennast asutuse täisväärtusliku liikmena.

Sisseelamine ehk adapteerimine on uue töötaja võimalikult kiire liitmine organisatsiooni töökorraldusega. Mõned inimesed saavad hakkama ka ilma välise abita, kuid kindlam on kõiki töötajaid esialgu toetada, sest alguses on lihtsam kujundada inimese suhtumist ja arusaama organisatsioonist. Kui organisatsioon suudab tagada uue töötaja rahulolu sisseelamisel ning seda pidevalt arendada, võivad juhid kindlad olla, et inimesel tekib tööga rahulolu, ta panustab töösse rohkem ja näeb oma tulevikku seal kauem.

Tallinna Vanglas on välja töötatud ja direktori käskkirjaga kinnitatud „Uue töötaja sisseelamisprogramm,“ mille eesmärk on kujundada uue teenistuja arusaama organisatsioonikultuurist ning muuta sisseelamine ametiülesannete täitmisesse hõlpsamaks. Üks oluline aspekt selle programmi juures on tugiisik, kes määratakse uuele töötajale kaheks esimeseks teenistuskuuks, vajadusel ka pikemaks ajaks. Teenistujale tutvustatakse asutuse sisekorraeeskirja ning ametijuhendit, instrueeritakse töö- ja tuleohutuse alasel.

Oma praktikal Tallinna Vanglas sain selgeks, et selles programmis esineb puudusi, kuna paljud töötajad ei jää ametikohtadele püsima, kuigi neile on paremaks asutusse sisseelamiseks määratud tugiisik. Tihti ei tea uued töötajad ka seda, kes on nende tugiisik ning vastupidiselt ei tea ka tugiisikud, et neid on uuele teenistujale juhendajaks määratud. Käesolevas lõputöös uuritakse, kas eelmainitud programmi rakendatakse täies ulatuses ning missugused osad vajaksid uuendusi.

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada, kui suures osas rakendatakse praegust sisseelamisprogrammi Tallinna Vanglas, missugused on selle puudused ning mida tuleks teha, et programm paremini toimiks ja oma eesmärgi täidaks.

Autor on püstitanud järgmise hüpoteesi: Tallinna Vangla „Uue töötaja sisseelamisprogrammi“ ei ole täies mahus ellu viidud ning see on põhjustanud uute töötajate kohanemiskrasi. Hüpoteesi püstitas autor lähtuvalt oma kogemusest praktikal Tallinna Vanglas, et uued teenistujad ei suuda sisseelamisprogrammi raames asutuse süsteemiga kohaneda.

Autor kasutab lõputöös uurimismeetodina kahte erinevat ankeetküsitlust, millest üks viiakse läbi Tallinna Vangla uute töötajate ja teine osakonnajuhatajate seas, kes on kõige rohkem sisseelamisprogrammiga otseselt seotud. Ankeetküsitlus võimaldab valimi käest küsida nii valikvastuseid kui ka avatud küsimuste abil nende ettepanekuid programmi parandamiseks.

Lõputöö tulemusena selgub, kas Tallinna Vangla sisseelamisprogramm toimib tervikuna ning autor annab omapoolsed soovitusel programmi paremaks rakendamiseks.

1. UUE TÖÖTAJA LIITMINE ORGANISATSIOONIGA

1.1. Organisatsiooniline kohandumine

Töösuhte muudab toimivaks ühtsustunne ehk töötaja saab aru, et ta on üks osa organisatsioonist. Sellise tunde saavutamiseks on vajalik asutusega kohaneda ja oma tööülesannetesse ning kollektiivi sulanduda. Sisseelamisega tuleb alustada juba värbamisprotsessis ning jätkata, kuni töötaja tunneb ennast asutuse täisväärtusliku liikmena.

Tihti tunnevad töötajad alguses ärevust, kui nad on asunud uude töökohta. Neil tekivad küsimused, et missugune on organisatsioon ja juhid ning kas uus töötaja hakkab kolleegidega hästi läbi saama. Kõige rohkem tekitab küsimusi see, kas inimene üldse sobib sellele töökohale. Eelpool olevat ärevust aitab asutus maandada hästi läbimõeldud sotsialiseerimisega. (Armstrong 2000:407)

Sotsialiseerumine on õppimisprotsess, kus inimene muudab oma vana rolli uueks, töötaja rolliks. Hästi organiseeritud sisseelamine annab inimesele positiivset motivatsiooni, tööga rahulolu ja tööle pühendumust. Kompetentsed töötajad, kes on organisatsiooniga kohanenud, suurendavad organisatsiooni tulemuslikkust ja vähendavad tööjõu voolavust. Organisatsiooniline kohandumine on protsess, mille abil töötajad õpivad tundma uut töökohta, oma rolle ja töökultuuri. Selles etapis on töötajad kõige vastuvõtlikumad organisatsioonis toimuvast. (Greenhaus, Callanan & Godshalk 2000:183; Klein & Weaver 2000:47)

Kohanenud uuel töötajal on valmisolek panustada tööülesannetesse rohkem, kui temalt oodatakse. Seega on väga vajalik inimese sisseelamisele kaasa aidata eelkõige nii juhil kui ka kolleegidel ning teha seda juba esimesel kohtumisel. Uuel töötajal võib olla hindamatu väärtus aidates parandada organisatsioonis aegunud tegutsemisviise, kui ta on läbinud erinevad kohanemise etapid. (Gratton 2000:19)

Organisatsiooni sisseelamisel võib eristada kolme etappi (Feldman 1976:451-452):

- 1) Eelnev sotsialiseerumine – toimub enne organisatsiooni sisenemist, kus kujunevad ootused töösuhtes, saadakse informatsiooni töö kohta ning tehakse otsus töökoha suhtes.
- 2) Kohanemine – inimene näeb, missugune on tegelik elu organisatsioonis ja püüdleb organisatsiooni liikmeks saamise poole. Põhitegevusteks on uute ülesannete õppimine, kaastöötajatega suhete loomine ja oma rolli selgitamine organisatsioonis.
- 3) Rolli juhtimine – uustulija on jõudnud juba mingisugusele arusaamisele probleemidest töögrupis ning tal on vajalik suuta tööga seotud konflikte lahendada.

Uustulnuka jaoks toimub alati mitu kohanemisprotsessi korraga. Peamised kohandamisliigid on professionaalne, organisatsiooniline ja sotsiaalne kohandamine. Professionaalne kohandamine seisneb indiviidi lülitumises tööprotsessi ning selleks vajalike tööalaste teadmiste ja oskuste omandamises. Seega on vaja aru saada, kuidas asutuses asjad käivad. Organisatsioonilise kohandamise all mõistetakse indiviidi kohandamist organisatsiooni eesmärkide, väärtuste, tavade, normide ja käitumisviisidega. Sotsiaalne kohandamine seisneb indiviidi kohanemises organisatsiooni liikmetega ning nende väärtuste, hoiakute ja tavadega. Kohanemise juures on ka oluline, et tuleb olla ise aktiivne ja julge, kuid enamasti pelgavad uued töötajad liiga palju küsimusi esitada, kartes jätta tööandjale asjatundmatu mulje. (Türk 1999:188)

Töösuhte alustamine on iga töötaja jaoks sündmus, millest peab aru saama ka tööandja. See, kuidas töötaja võetakse vastu esimesel tööpäeval, kujundab töötaja suhtumist organisatsiooni ja tema juhtidesse. Järelkult peab personalitöötaja hästi organiseerima nii uue töötaja esimese tööpäeva kui ka järgnevad päevad, et tema sisseelamisele kaasa aidata, sest uustulnuk vajab uude organisatsiooni ja töösse sissejuhatamist, kurssiviimist ettevõtte või asutuse kultuuriga ning töö tegemise laadiga. Eesmärk on liita inimest organisatsiooniga võimalikult kiiresti, et rakendada uue inimese ideid töökorraldusse. (Saarniit, Talvik, Salumaa 2007:34; Üksvärav 2004:156-157)

Tihti organisatsioonid ei oska väärtustada töötajate sisseelamise etappi. Autori arvates on see aga esimene aspekt, millele tuleb tähelepanu pöörata. Inimesel peab tekkima arusaam, et just tema on see, keda asutus vajab. Selle mõistmiseks on vaja aidata töötajal kohaneda organisatsioonikultuuri, tööülesannete ning kolleegidega.

1.2. Sisseelamisprogrammi olemus ja eesmärk

Sisseelamine on keeruline psühholoogiline protsess, mis vajab organisatsioonipoolset tähelepanu. Üks võimalus on välja töötada spetsiaalne ja mitmekesiste tegevustega programm, mis aitab uuel töötajal kiiremini kohaneda nii asutuse kui ka tööülesannete ja kolleegidega.

Sisseelamisprogrammi eesmärk on muuta uue töötaja sisseelamisperiood lühemaks ja tulemuslikumaks ehk anda ettevõttest kiire ja põhjalik ülevaade ning muuta uus teenistuja teadlikumaks organisatsioonikultuurist. Lisaks saab sisseelamisprogrammi abil tutvustada uut teenistujat ja asutuse võtmeisikuid ning kolleege. (Riigikantselei 09.10.2008) Rakendatavate toimingute peamine eesmärk on vähendada uue töötaja esialgset muret ja ärevust, mis kaasneb töö alustamisega, ning avardada tema teadmisi ettevõttest ja tööst lisaks värbamise ning valiku käigus saadud teabele. (Üksvärav 2004:157)

Soovitav on koostada lühiajaline sissejuhatav (kuni nädalane) ja pikemaajaline (katseajaks) programm, mis hõlmaksid järgmisi tegevusi (Riigikantselei 09.10.2008):

1. Lühiajalise programmi jooksul peaks uus teenistuja tutvuma asutuse juhtkonna ja tegevusvaldkonnaga, oma lähemate kolleegidega, struktuuriüksuse eesmärkide ja tööruutidega ning oma töökohaga. Esimesel nädalal viiakse läbi kõik töölevormistamisega seotud formaalsused, sealhulgas tutvustatakse uuele teenistujale allkirja vastu olulisemaid organisatsioonilisi dokumente nagu sisekorraeeskiri, töötervishoiu ja tööohutuse nõuded, kasutatavate töövahendite kasutamise eeskirjad ja ohutusjuhendid, ametiruumides tegutsemise kord eriolukorras, ameti- või tööjuhend, atesteerimisnõuded.
2. Pikemaajaline programm valmib esimestel tööpäevadel vahetu ülemuse ja uue teenistuja kokkuleppel ning määratakse kindlaks katseaja eesmärgid ja kriteeriumid nende saavutamise hindamiseks.

Programmi võib läbida nii individuaalselt kui ka grupis. Kui grupp uusi töötajaid õpib asutust tundma läbi selleks ettenähtud programmi, siis tekib neil kiiremini tunne, et nad on organisatsiooni liikmed, nagu teisedki vanemad olijad. Lisaks saab ka organisatsioon kasu, kui uued töötajad, kas siis grupis või individuaalselt, programmi raames sotsialiseeruvad. Sellega võib kaasneda töötajate kinnistamine pikemaajalisele tööle, vigade vähenemine

tööprotsessides, töötajate pühendumuse tõstmine ning õigete organisatsiooniväärtuste edasikandmine. (Maanen 1978:24-25)

Organisatsioonid kasutavadki sisseelamisprogramme sellepärast, et töötajad on hiljem produktiivsemad, kui nad õpivad kiiremini tundma oma tööga seotud informatsiooni. Nad töötavad kiiremini ja vähemate vigadega. Lisaks saavad sellest kasu ka nende kaastöötajad ja juht, kes ei pea nii palju aega kulutama uusi töötajaid airates. Aeg, mida sisseelamisprogrammide peale kulutatakse, näitab, et organisatsioon väärtustab oma töötajaid. (Certo 1997:509-510)

Hoolimata sisseelamisprogrammide tõhususest toimub märkimisväärne sotsialiseerumine mitteametlikult organisatsioonis teisi jälgides ja nende käitumist kontrollides, kuna nad on tegeliku asutusesisese toimimisega palju kokku puutunud. (Greenhaus, Callanan & Godshalk 2000:184)

Mida rohkem formaalsem on sisseelamisprogramm, seda rohkem stressi tekitavam on sotsialiseerumine. Sellise olemusega programm kujundab töötajale eemalehoidva staatuse organisatsioonis. Teisest küljest mitteformaalne programm loob inimesele kindla ja tugeva positsiooni, mis kindlustab talle pikaajalise töösuhte. Oma olemuselt peaksid sisseelamisprogrammid olema rohkem vahetule suhtlusele ja grupiviisilisele kohanemisele üles ehitatud, sest siis tuleksid probleemid või arusaamatused kiiremini välja ning leiaksid koheselt lahenduse, enne kui hakatakse individuaalselt tööülesandeid täitma. Nii on töötaja juba oma rolli täites teadlikum ja oskab asutuse reegleid koheselt järgida. (Maanen 1978:22)

Juhendamissüsteemi käivitamine ja koordineerimine on töömahukas ja selleks, et programm annaks häid tulemusi, on vaja enne programmi ellukutsumist teha tugevat eeltööd. Juhendamisprogrammi eesmärgid, strateegiad, sisu ja tulemused on organisatsiooni ja üksikindiviidi tasandi ootustes erinevad. Oluline on läbi mõelda, mis on programmi detailsed eesmärgid organisatsioonile, koordineerijatele ja juhendajatele ning kuidas need on omavahel seotud. (Tõnismäe, Gern 2008:162)

Autor on seisukohal, et kui sisseelamisprogramm on läbimõeldult koostatud ja seda täies mahus rakendatakse, siis ei tohiks tekkida probleeme uue töötaja liitmisega organisatsioonikultuuri.

1.3. Sisseelamisprogrammi meetodid

Selleks, kuidas inimesi asutusega kohendada, on mitmeid erinevaid võimalusi, nii individuaalsel- kui ka grupiviisilisel lähenemisel – infokaust ehk uue töötaja käsiraamat, töötaja ringkäik, sisseelamisprogramm, infopäev, vestlused, audiovisuaalsed vahendid. Tuleb leida vaid sobivaim viis, mis tagaks kõige paremad tulemused, et personali voolavuse protsent püsiks madalal tasemel ning töötajad oleksid oma tööga rahul.

Suurtes organisatsioonides, kus on olemas personaliosakond, saab kasutusele võtta töötaja käsiraamatu, kus on kirjas vajalik informatsioon uuele töötajale. (Certo 1997:510-513) See annab hea ülevaate organisatsioonist, kui asutust puudutavad erinevad dokumendid on koondatud ühtsesse tervikusse. Infokaustas võiksid olla näiteks asutuse struktuur, põhimäärus, sisekorraeeskirjad, asjaajamise-, ületundide tasustamise- ja puhkuste kord. Probleemide ja lahkarvamuste tekkimisel annab käsiraamat võimaluse asjas paremini selgusele jõuda, kontrollida tegeliku olukorra vastavust dokumentides määratule, eriti juhul, kui nendega tutvumisel on töötaja allkirja andnud. (Üksvärav 1992:95-96) Käsiraamatut võib nimetada ka orientatsioonimapiks, mida töötaja saab vajadusel jooksvalt täiendada (Rohumaa 10.03.2009).

Väiksemas organisatsioonis oodatakse pigem individuaalset lähenemist. Sellisel juhul kasutatakse suulist info edastamist. Väga tõhus sisseelamise meetod on töötaja ringkäik, mille käigus tutvustatakse töökohta, puhkeruume ja teisi vastava ametikohaga seotud kohti ning samas tutvustatakse uut töötajat tema kolleegidele. Kaastöötajatega läbisaamine on tähtis ning see aitab palju kaasa sisseelamise kergendamiseks. Kolleegid peavad mõistma, et nad igati uustulnukat aitaksid. Kindlasti on oluline, et juht esimese nädala lõpus vestleks uue töötajaga ning küsiks, kas ta on oma tööülesannetest aru saanud ning uue olukorraga kohanenud. See on tähtis nii juhile kui ka töötajale, et koostöö oleks võimalikult tõhus mõlemale poolele. Sisseelamise meetodi valik sõltub asutuse poliitikast ja ressursidest. (Certo 1997:510-513)

Sisseelamisprogrammid on kasutusele võetud tutvustamiseks uutele töötajatele nende tööd, inimesi, kellega nad koos hakkavad töötama ja kogu organisatsiooni. Need programmid mängivad olulist rolli, kui töötajatele on vaja edastada palju erinevat informatsiooni. Efektivsemad on need sellisel juhul, kui kombineeritakse erinevaid tegevusi – nii suhtlemisel

põhinevaid kui ka formaalseid. Uuringud näitavad, et sisseelamisprogrammides osalenud inimesed kohanevad kiiremini, kui teised töötajad. (Klein & Weaver 2000:48)

Väga suur kasu võib sisseelamisel olla uutele töötajatele korraldatud infopäevast. Grupis üheaegselt õppides ilmnevad kergemini raskused erinevates situatsioonides, kui uustulnukad sisenevad organisatsiooni. Lisaks soodustab selline tegutsemine tutvumist nii kollegidel omavahel kui ka juhtidega. Kahe protsessi koos toimumine aitab vältida eksitavaid arutelusi töökorraldusest või töötajatest. (Wanous, Reichers, Malik 1984:674, 681)

Parim sisseelamise viis on seega vestlus, ükskõik kas neljasilma- või grupivestlus. Kuigi see nõuab rohkem aega, kui kirjalik info jagamine, on see siiski parim võimalus saada uutelt töötajatelt kohe tagasisidet, kui midagi arusaamatuks jäi. Väga hea lahendus info edastamiseks on audiovisuaalsed vahendid, näiteks PowerPointi esitus või lühikesed filmilõigud. (Rohumaa 10.03.2009)

1.4. Juhendamise ja tugiisiku roll sisseelamisel

Inimesed vajavad tõhusaks sisseelamiseks enam, kui vaid selleks otstarbeks koostatud programmi täitmist või käsiraamatu lugemist. Nad tunnevad end kindlamalt, kui saavad oma tööülesannete täitmisel tekkivaid küsimusi kellegagi arutada ning koheselt neid ka lahendada. Sellises olukorras on kindlasti abi asutuse poolt määratud juhendajast.

Juhendamine võimaldab suurendada ettevõtte värbamisprotsessis tehtud pingutuste hoidmist, mille käigus uuetel töötajatel kujuneb ühtekuuluvustunne asutusega. Läbi juhendamise on võimalus avada talendid organisatsioonides, andes selleks uutele inimestele täiendavat toetust. Uute töötajate oskused ei pruugi avalduda esialgu üksi töötades, kuid koos juhendajaga julgeb ta ennast võib-olla rohkem avada. Kasu seisneb ka selles, et juhendamine parandab teabevahetust ja teadmiste edasiandmist. Selle käigus võivad ilmned vead, mida töötajad varem pole märganud info edastamisel. Samuti paraneb tööga rahulolu ja isiklik efektiivsus nii uuel töötajal kui ka juhendajal. (Friday & Friday 2002:154; Tabbron, Macaulay & Cook 1997:7)

Juhendaja roll on teiste inimeste töötulemuste ja õpivõimete arendamine läbi tagasiside andmise, motiveerimise ja efektiivsete küsimuste esitamise (Landsberg 2003:133). Tugiisik on kuulaja ja nõuandja, kes võib esitada oma arvamuse, kuid ei saa nõuda, et abisaaja oleks sama meelt (Tõnismäe, Gern 2006:16). Juhendaja peaks olema „oma inimene“, kelle ülesandeks on uue töötaja sobitamine meeskonda. Uue töötaja roll on olla tähelepanelik õppija ning ka uue vaate ja tagasiside andja olemasolevatele protsessidele ja töövõtetele. Uuelt töötajalt saadav info võib olla hindamatu väärtusega, kuid ta on valmis ideid jagama ainult juhul, kui tal on usalduslik suhe oma juhendajaga. Seetõttu on äärmiselt oluline juhendajate valik. (Tõnismäe, Gern 2008:63)

Võtmeks juhendaja töö juures on arendada õpilase teadmisi iseendast ja vastutust oma tegevuste eest. Inimesed, kes juhendavad teisi, lõikavad ka ootamatult kasu, kuna juhendaja saab teada, kuidas ta oskab omandatud teadmisi edasi anda. Juhendaja ülesanne on olla ka professionaalne toetaja. Edukaks juhendamiseks vajab juhendaja teadmisi ja selget arusaamist protsessi juhtimisest, ta peab valdama erinevaid õpetamise stiile ning sobitama õiged oskused ja tehnikad olukorda, mida juhendatakse. Suurepärane juhendaja tunneb rõõmu töötamisest koos kolleegidega, kes südamest oskavad hinnata koostööd, jõuab paremate tulemusteni koos meeskonnaga ja palju kiiremini ning arendab oma oskusi inimestega suhtlemisel, mis tihtipeale hõlmab ka suhete paranemist klientidega, samuti perekonna ja sõpradega. (Landsberg 2003:10-11; Tõnismäe, Gern 2006:18)

Individuaalselt ehk ilma juhendajata võib anda sisseelamine negatiivseid tagasilööke. Töötaja tunneb ennast tähelepanuta ning tähtsusetuna ja see on vaid aja küsimus, kui ta soovib asutusest lahkuda. Samas ei tohiks ka äärmusesse laskuda liigse pealetükkivusega, et juhendaja ei lase hetkegi töötajal iseseisvalt tegutseda. Juhendaja peab oskama piire seada ning ka töötaja tulemusi hinnata, et näha juhendamise mõju. (Allen, Meyer 1990:854-855)

Juhendamise hindamisel tasub jälgida seda, kuidas on muutunud nende töötajate töötulemused, keda on juhendatud, võrreldes nendega, kes ei ole saanud juhendamist. Samuti tuleb jälgida, kuidas on muutunud juhendatud töötajate spetsiifilised näitajad, nagu tööjõu voolavus või üldine tase, ning kas see kajastub organisatsiooni üldistes muutustes ja trendides, nagu töörahulolu, pühendumine ja organisatsioonikultuur. (Tõnismäe, Gern 2008:173)

1.5. Juhil roll uue töötaja sisseelamisel

Töötajad ootavad oma juhilt kiitmist, motiveerimist ja alateadlikult oma vigadest arusaamiseks ka märkuste tegemist. Suur roll juhil on olla töötajate silmis eeskujuks, missuguse tasemeni organisatsioonis võiksid töötajad tahta pürgida. Juhil ja tugisiku roll kattuvad palju, kuid mida rohkem on toetajaid uuel töötajal, seda paremini ta end tunneb.

Ettevõtte suurim vara on tema töötajad, sellepärast peavadki juhid suutma asutuses oma alluvaid nii juhendada kui ka innustada, et nad tunneksid ennast väärtustatuna. Kõige ilmsem isik, kes töötajatel areneda aitab, on nende juht. Tema on just see, kes otsustab, kes missuguseid ülesandeid täidab, kuidas neid täidab ning kuhu töötajad kuuluda võivad. (Mayo 2004: 2, 156)

Kuna töötajad peegeldavad juhtide käitumist ja suhtlusstiili, siis peavad juhid olema suureks eeskujuks oma töötajatele. Sellepärast on hea, kui juhid on organisatsioonis valinud kindla ja ühtse juhtimisstiili. (Heinsalu 2007:94) Hea juht hoolitseb uue töötaja heaolu eest juba tema esimesel tööpäeval. Hoolitsus seisneb näiteks selles, kuidas me uuele töötajale tema töövaldkonda tutvustame, kuidas igapäevaselt kaaskolleegidesse suhtume jne. (Steiger 1997:62)

Ausus aitab kaasa meeskonnatööle ja selleks, et töötajad võiksid juhi korraldusi täie teadlikkusega ellu viia, peavad nad töötajatele lisaks sellele, mida nad tegema peavad, selgitama, miks nad seda tegema peavad. Meeskonna loomine, selle liikmete isiklike oskuste arendamine ning võimaluste loomine efektiivseks koostööks on vaid meeskonna loomise esimesed etapid. Seega juhi roll meeskonna arendamiseks on tähtis ning sellest peab aru saama iga juht. Samas pole sugugi kerge otsustada, kas juhi juhtnöörid olid küllalt üksikasjalikud, sest mõned inimesed saavad korraldustest kiiremini aru ja vajavad lühemaid selgitusi. (Maddux 1998:127; Straub 2004:149)

Paljud töötajad soovivad, et nende juht oleks ka nende juhendaja. Alati see nii ei ole ja juhtidest ei pruugigi saada juhendajaid. Sellisel juhul tuleb vaadata, kes kaastöötajatest võiksid neid aidata, juhul kui uutele töötajatele pole määratud tugisikuid. (Mayo 2004:158)

1.6. Tagasiside andmine

Tagasiside andmine on üks tähtsamaid juhendaja oskusi ning uue töötaja arengu juhtijaid. See peaks hõlmama juhendatava tegude esiletoomist ning vestlust sellest, mida juhendatav võiks järgmisel korral paremini teha. Seega on tegemist kahepoolse protsessiga, mida peab oskama nii anda, vastu võtta kui ka küsida. (Landsberg 2003:36)

Tagasisidel on mitu eesmärki: seda kasutatakse autasu andmise asemel, see annab töötajatele teavet tema tegevuste kohta, motiveerib töötajaid, reguleerib töötajate tegevust nii, et see oleks eesmärgile suunatud. Kuna tagasiside andmine on väga personaalne ja väljendab andja isiklikku taju, siis on oluline vastuväidete korral küsida ning tegevusi läbi arutada. Mõõdarääkimised võivad sellises olukorras põhjustada rahulolematust ning pingeid. Selleks tuleb ka tähelepanu pöörata, kuidas tagasisidet anda. (Tata 2002:481; Tõnismäe, Gern 2008:111)

Vastuvõtjal on kergem, kui tagasiside saadakse kirjalikult, sest siis saab ta seda aeg-ajalt uuesti lugeda ning lähtuvalt sellest end parandada või motiveerida. Kirjapildil on tugev mõju nii hea kui ka halvema tagasiside mõttes. Negatiivset tagasisidet on tihti väga raske anda, kuid sellel võib olla suur tähtsus töötaja jaoks, mis paneb teda oma vigade vältimiseks tegutsema. Mõnikord ei saa töötaja ise oma eksimustest aru ja vajab selleks juhi märkusi. Vahel aga ei oska juht positiivset tagasisidet anda. Kui ta on rahul, siis lisab kohustusi, ega märka, et inimene hakkab väsima. (Heinsalu 2007:90)

Tagasiside saamise puhul ollakse enam valmis aktsepteerima positiivset kui negatiivset tagasisidet, sest see tundub minapildiga kokku sobivat. Tagasiside peaks olema väga mitmekülgne ehk konstruktiivne ja andma inimestele soovitusi, missugust käitumist võiks jätkata ning kirjeldama, mida on vaja muuta. Selline taktika aitab inimesel oma vigadest paremini aru saada ning soosib sel teemal diskuteerima. (Lepsinger, Lucia 1997:170)

Tagasiside andmist liigitatakse kolmeks (Landsberg 2003:36-37; Tata 2002:480-482):

1. **Positiivne tagasiside** – toimub situatsioonides, kus juhendatav tegi head tööd. Selleks võib olla lihtne kiitus, kuid veelgi mõjukam on tagasiside siis, kui juhendaja toob

täpselt välja, miks või kuidas juhendatav hea töötulemuseni jõudis. Äratab usaldust ja kutsub koostööle, keskendub edusammudele – võimalikele või saavutatud, suurendab oskusi, parandab juhendatava enesekindlust oma oskuste ja potentsiaali suhtes, selgitab „kus ma täpselt olen“ ja „mida teen järgmiseks“ ning inimene tunneb, et teda aidatakse.

2. **Konstruktiiivne tagasiside** – rõhutab, kuidas juhendatav saaks järgmisel korral tööülesandeid paremini täita. See tuleb edasi anda delikaatselt.
3. **Negatiivne tagasiside** – st lihtsalt millegi taasesitamine, mis valesti läks – on eriliselt destruktiiivne ja seda kasutatakse tavaliselt vaid, kas kogemata või selleks, et purustada sõbrussidemeid. See kirjeldab vaid negatiivset käitumist, mida märgati, ja ei paku mingit lahendust. Kutsub esile enesekaitset ja vastuseisu, keskendub süüdistamisele, ei paranda oskusi, õõnestab enesekindlust ja –hinnangut, äratab kõhklusid ning inimene tunneb, et teda arvustatakse. Halb tagasiside avaldab negatiivset mõju töötajate hoiakutele ja käitumisele ning see võib suurendada viha ja agressiivsust. Avaldab negatiivset mõju töötajate suhtumisele ja käitumisele ning vähendab tulemuslikkust.

Tagasiside suurendab sisemist motivatsiooni kahel viisil – hoides käitumise eesmärgile suunatud ja ergutades pingutusi. Selleks, et suurendada töötaja sisemist motivatsiooni, peab tagasiside olema positiivne, kuid mitte igavalt antud. Negatiivne tagasiside vähendab sisemist motivatsiooni, kui see antakse ettevalmistamata. (Peterson & Ruiz-Quintanilla 2003:189-190)

Efektiiivne tagasiside on tihedalt seotud avatud suhtlemisega. Oluline on meeles pidada, et alati tuleb alustada positiivse märkusega, anda üldine tegevuste kirjeldus, analüüsida tugevusi ja nõrkusi, anda soovitusi, kuidas ennast veel parandada ja lõpetada positiivse avaldusega. Juht peaks alustuseks rõhutama seda osa töös, millega ta eriti rahule on jäänud. See loob positiivse õhkkonna sõnumi vastuvõtja jaoks. Tagasisides peavad kajastuma ka faktid, miks selline otsus tehti, sest inimene võtab faktipõhist otsust paremini vastu. Väga hea oleks, kui ka juhendatav annaks oma tugiisikule tagasisidet tema töö kohta. Vestlus võiks toimuda samas järjekorras nagu juhendajagi seda andma peaks ehk alustada ja lõpetada tuleks positiivsega. (Lee, Theoharis, Fitzpatrick, Kim, Liss, Nix-Williams, Griswold & Walther-Thomas 2006:233-240; Heinsalu 2007:90)

Kui juht soovib vestlusel sissejuhatuses töötajat kiita, siis ta peaks mõtlema, et see mõjuks motiveerivalt. Lihtsalt paari hea tähelepanekuga ei saavuta juht veel positiivset õhkkonda.

Töötajat innustab, kui kiitusega väärtustatakse tema tõelisi saavutusi ja pingutusi ning see on tema suhtes õiglane. Kiita tuleks isiklikult ja eriti motiveerivalt mõjub, kui sellega kaasneb näiteks lisatasu või vaba päev. (Steiger 1997:51)

Vestluse lõpus on väga oluline koos läbi arutada tagasisidesüsteem ja –vormid: kui tihti seda antakse, kas igal nädalal, üle kahe nädala või kord kuus. Tagasisidet saadavad tavaliselt nii juhendaja kui ka juhendatav koordinaatorile või personalispetsialistile, kes vajadusel pakub kiiresti abi või muud toetust. Vajadusel ja eelneval kokkuleppel kinnitab ning lisab oma kommentaari tagasisidele otsene juht. (Tõnismäe, Gern 2008:167)

Tagasisidel on autori arvates hindamatu väärtus, millest peab oskama igäüks õppida, olgu see siis kiitus või laitus. Eriti, kui töötaja tegevusi kommenteerib tema juhendaja või otsene juht. See annab igäühele võimaluse enda töösooritusi kõrvalt vaadatuna hinnata ning mõtelda, mida annaks veel paremini teha.

1.7. Katseage

Nii töötajale kui ka tööandjale on kasulik rakendada töösuhtes katseage, mis peaks olema aktiivse suhtlemise periood, et teineteist paremini tundma õppida. See loob töötajale võimalusi oma sobivuses töökohale kinnitust saada ning aitab tööandjal selgusele jõuda, kas värbamise- ja valiku protsess oli tulemuslik.

Eelnevast tulenevalt on katseaja eesmärkideks töötingimuste ja töö sobilikkuse selgitamine töötajale. Väga suureks abiks katseaja eesmärkide saavutamiseks on uuele töötajale määratud tugiisik, kellelt ta kõige kohta vabalt küsida saab. Juhendaja saab anda ka tagasisidet tööülesannetega hakkama saamise kohta, kuid kindlasti peab seda tegema ka otsene juht. See aitab töötajal selgusele jõuda töötingimuste sobivuses ning kui ametikoht ei vasta tema ootustele, on võimalik töösuhe sel perioodil koheselt katkestada. Sellise situatsiooni ära hoidmiseks tuleb katseage läbimõeldult korraldada. (Heinsalu 2007:95, 154)

Tulemusliku katseaja korraldamiseks tuleks (Heinsalu 2007:155):

- 1) püstitada eesmärk, millisel tasemel peab töötaja katseaja lõpuks olema;

- 2) määrata tugiisik, kes hoolitseb koolituste ja asutuse kultuuriga kurssi viimise eest ning aitab uuel inimesel kiiremini kohaneda;
- 3) püstitada arenguülesandeid ja hinnata sooritust;
- 4) pidada arenguveestlusi ja olla uuele töötajale toeks;
- 5) korraldada tasemetestimine ja anda hinnang katseaja läbimisele.

Vangistusseaduse (§ 121) alusel on võimalik vanglaametnikule kohaldada katseaga kuni 1 aasta, kuid see pole kohustuslik. Tulenevalt avaliku teenistuse seadusest (§ 22 lg 2) hinnatakse sel perioodil ametniku töötulemusi ja vastavust ametikohal esitatavatele nõuetele. Enne katseaja lõppu viib vahetu juht ametnikuga läbi vestluse, kus arutatakse katseaja algul antud ülesannete või püstitatud eesmärkide täitmist. Edasi selgub, kas nende koostöö jätkub või mitte.

Tagasisidevestlus võiks olla üles ehitatud järgmiselt (Heinsalu 2007:90; Tõnismäe, Gern 2008:113):

- 1) sissejuhatus ehk õhkkonna loomine (soojenduslaused, kontakti saavutamine);
- 2) teema arendus ehk situatsiooni kirjeldus (tavaliselt viited faktidele, motiveerimine);
- 3) kulminatsioon (hinnangulise sõnumi selge väljütlemine);
- 4) juhi tagasiside situatsioonile ja arvamuse küsimine (Mis läks hästi? Millega sa ei ole rahul? Mida sa õppisid? Kas on veel midagi, mida tahad lisada?)
- 5) tegevussuunad (3-4 lahendusvõimalust, mida teha teisiti)
- 6) kokkuvõte (leppida kokku uus aeg, millal teema üle vaadata ning kahepoolne arutelu, mida jätta sellest vestlusest meelde, mida õppida).

Pärast sellist vestlust tehakse lõplik otsus töösuhte jätkumise osas, kui on analüüsitud katseaja tegevuste tulemused. Siis on võimalus mõlemal poolel rääkida, kas nende ootused on paika pidanud ning arutatakse, kas koostöö toimib või vajab veel arendamist. Lisaks selgub, kas sisseelamisperiod on olnud tulemuslik või mitte.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Tallinna Vangla tutvustus

Tallinna Vangla on Justiitsministeeriumi allasutus, mis korraldab kinnipeetavate ja vahistatute kinnipidamist ning kriminaalhooldust Pärnu ja Harju kriminaalhooldusosakondades. Teenistujaid on kokku 637. Vangla struktuuris on 11 osakonda: arvestus-, julgeoleku-, järelevalve-, finants- ja majandus-, sotsiaal-, meditsiini-, vangistus-, üld-, haigla-, Pärnu- ja Harju kriminaalhooldusosakond. Asutus peab tagama kinnipeetavatele ja vahistatutele inimväärika elu alustades sotsiaalhoolekandest kuni nende usuliste vajaduste rahuldamiseni. Vangla teenistujad peavad korraldama ka jälitustegevust, et tagada territooriumil ühtne kord kõigile kinnipeetavatele. Väga tähtis ülesanne on kinnipeetavatele tagada vabanemiseelne ettevalmistus, et pärast karistuse kandmist inimene ka vabaduses oma eluga hakkama saaks. Sellest tuleneb ka Tallinna Vangla moto – täidame vabaduse võtmise inimväärika sisuga. (Tallinna Vangla põhimäärus 2001)

2.2. Tallinna Vangla uue töötaja sisseelamisprogramm

Asutuse sisseelamisprogrammi eesmärk on võimalikult kiiresti liita uus töötaja Tallinna Vangla töökorraldusega ning kujundada tema arusaama organisatsioonikultuurist. Programmi abil peaks uus teenistuja mõistma lihtsamalt ka oma ametiülesandeid. Nende eesmärkide täitmiseks määratakse töötajale tugiisik, kelle ülesandeks on uut teenistujat juhendada kahel esimesel teenistuskuul tööülesannete täitmisel ning asutuse tundmaõppimisel. „Sisseelamisprogramm koosneb lühiajalistest üritustest uue teenistuja esimestel tööpäevadel ja pikemaajalistest üritustest, mis üldjuhul kestavad kuni 2 kuud, kuid võivad maksimaalselt kesta kuni katseaja lõpuni. Katseaja pikkus on üldjuhul vanglaametnikule 1 aasta, riigiametnikule 6 ja abiteenistujale 4 kuud.“ (Uue töötaja sisseelamisprogramm 2006:1-3)

Üks lühiajaline üritus on uue inimese tutvustamine tema esimesel töönalal operatiivnõupidamisel, mida peab tegema asutuse direktor. Uue teenistuja osakonnajuhataja või tema poolt määratud isik teeb uue teenistujaga tema esimesel tööpäeval ringkäigu Tallinna

Vanglas, tutvustab uuele teenistujale tema ametijuhendit ja tugiisikut. Lisaks pannakse ametniku nimi, ametikoht ja kontakttelefon Tallinna Vangla siseveebi ning samad andmed koos fotoga üheks nädalaks üles haldushoone stendile. Teine tähtis osa on tutvumine „Uue töötaja käsiraamatu“, Tallinna Vangla sisekorraeeskirja, andmeturbe-eeskirja ning vangla ja julgeoleku seisukohast oluliste õigusaktidega, mille kohta võtab personalitöötaja ka allkirjad. Sama teeb ka töökeskkonnaspetsialist, kes viib uue teenistujaga tema esimesel tööpäeval läbi töö- ja tuleohutusosalase instruktaaži. (Uue töötaja sisseelamisprogramm 2006:1-3)

Sisseelamisprogrammi pikemaajaliste ürituste eest vastutavad antud osakonna juhataja, kus uus teenistuja töötab ning talle määratud tugiisik. Osakonnajuhataja peab teatama personalitöötajale uue töötaja tugiisiku nime ja olema ise tugiisikule juhendajaks ning tema tööd kontrollima. Lisaks on osakonnajuhatajal võimalus tugiisiku tööd premeerida tehes Tallinna Vangla direktorile tugiisiku ergutamiseks ettepaneku. Tugiisik juhendab uut teenistujat kahel esimesel teenistuskul tööalaselt ning abistab vajalike materjalide ja kontaktide saamisel, tutvustab asutuse tavasid ja reegleid ning pakub emotsionaalset tuge kohanemisel. Tugiisikul on kohustus ka osakonnajuhataja ees, nimelt peab ta esitama uue töötaja teise teenistuskuu lõpus osakonnajuhatajale tugiisiku poolt täidetud uue töötaja sisseelamisprogrammi küsimustiku, kus ta hindab ametniku teadmisi ja oskusi. Selle alusel teeb tugiisik ka ettepaneku, kas sisseelamisprogramm lõpetada või jätkata. Erandina võib selle programmi lõpetada ka varem. (samal:1-3)

Üldosakonna spetsialist personalitöö valdkonnas peab tugiisikute ja nendele käskkirjaga kinnitatud uute töötajate arvestust ning säilitab kõik dokumendid töötaja isiklikus toimikus, mis on koostatud sisseelamisprogrammi käigus. (samal:1-3)

2.3. Uuringu protsess ja metodoloogia

Lähtuvalt lõputöö eesmärgist, milleks on välja selgitada, kui suures osas rakendatakse praegust sisseelamisprogrammi Tallinna Vanglas, missugused on selle puudused ning mida tuleks teha, et programm paremini toimiks ja oma eesmärgi täidaks, töötas autor välja peatükis üks toodud sisseelamisega seotud teoreetilise materjali ja Tallinna Vangla praeguse „Uue töötaja sisseelamisprogrammi“ põhjal kaks erinevat ankeetküsitlust. Üks neist mõeldud uutele töötajatele, kellele määrati tugiisikud sisseelamisprogrammi raames (vt LISA 1) ja

teine osakonnajuhatajatele (vt LISA 2). Uutelt töötajalt soovis autor teada, kui suures ulatuses sisseelamisprogrammi tegevusi nende peal rakendati, mida valesti tehti ning mida oleks võinud teisiti teha. Osakonnajuhatajalt ootas autor teavet, kuidas nemad aitavad sisseelamisprogrammi rakendumisele kaasa ehk kas nad täidavad programmi raames neile pandud ülesandeid. Lisaks soovis autor teada, mida tahaksid nii uued teenistujad kui ka osakonnajuhatajad sisseelamisprogrammis veel näha

Sisseelamisprogrammi rakendamise teada saamiseks, võttis autor aluseks praeguse programmi tegevused ning sõnastas need ümber küsimusteks. Küsitlused olid vastamise lihtsustamiseks ülesehituselt jaotatud kahte osasse: 1) hinnang sisseelamisprogrammile ja 2) sisseelamisprogrammi täiendamissetpanekud. Iga valikvastusega küsimuse korral oli vastajal võimalus oma valikut ka kommenteerida vastaval punktiiril või lisada omapoolne vastusevariant.

Küsitlused saatis autor laiali e-posti teel, et hoida kokku aega ning paberi ressursi. Vastajatel oli võimalus tagastada oma vastused ka paberkandjal Tallinna Vangla üldosakonna juhataja kabinetti. Vastamiseks oli aega üks nädal, mida autor pärast tähtaja möödumist pikendas veel nädala võrra. Kõik tulemused saadeti tagasi e-posti teel.

2.4. Valimi kirjeldus

Uute töötajate arvamusi uuriva küsitluse valimiks oli 268 töötajat, kes võeti teenistusse ajavahemikus 01. jaanuar 2007 kuni 31. detsember 2008 ja ka praegusel hetkel Tallinna Vanglas töötavad. Valimisse kuulunud 268 töötajat olid kaasatud ka tugiisiku süsteemi, mis hakkas kehtima 2007. a. Oma vastused tagastas 74 (28%) uut teenistujat.

Uute teenistujate puhul oli vastanute hulgas kõige enam vanglaametnikke - II klassi valvureid 26 (35%) ja I klassi valvureid 18 (24%). Vastanute teenistusaeg asutuses oli küsitluse täitmise hetkel 29 (39%) teenistujal 6...12 kuud, 25 (34%) teenistujal 1,5...2 aastat, 16 (22%) teenistujal 1..1,5 aastat ja teistel vähem kui 6 kuud.

Osakonnajuhatajate hinnanguid uuriv küsitlus viidi läbi 11 osakonna juhataja seas. Küsimustikule vastas 7 (64%) osakonnajuhatajat.

Järgnevas peatükis toob lõputöö autor välja uuringust saadud tulemused eraldi vaadatuna uute töötajate ja osakonnajuhatajate arvamustena.

2.5. Uuringu tulemused

2.5.1. Uute töötajate hinnangud kehtivale sisseelamisprogrammile

Töötajate hinnangud toetusele sisseelamisperioodil (vt tabel 1). Üle poole küsitletutest ehk 47 (64%) teenistujat väitis, et sisseelamisprogrammist pole neile abi olnud. Vaid 27 (36%) vastanutest tunnistas, et sisseelamisprogramm on täitnud oma eesmärgi ning aidanud neil asutuse ja tööülesannetega paremini kohaneda. Teenistujate hulgas leidis ka 9 (12%) inimest, kes tunnistasid, et ei saa aru, mis programmist jutt käib, kuigi esimesel tööpäeval mainiti neile midagi tugiisikust, aga reaalselt teda ei nähtud. Sellest järeldasid ka viimati mainitud vastajad, et neile see programm pole kasu toonud.

Uued teenistujad said kõige rohkem abi oma sisseelamisperioodil samas vahetuses töötavalt kolleegilt, mida vastas 29 (39%) teenistujat, 23 (31%) vastajat tugiisikult, 14 (19%) vastajat sama osakonna teenistujalt, kelle tööülesanded sarnanesid kõige enam uue teenistuja omadega ja 8 (11%) vastajat üldosakonnas personalitööga tegelevalt teenistujalt.

Vahetu juhi toetuse kohta selgus, et 38 (51%) teenistujat said oma vahetu ülemusega suhelda korra päevas, 24 (32%) töötajat aga paar korda päevas. 8 (11%) teenistujat väitsid, et vahetu ülemus tundis nende vastu huvi korra nädalas, aga 2 (3%) vastaja puhul oli selline huvi vaid paar korda kuus. 2 (3%) uue teenistuja arvates tundis vahetu juht nende töösoorituste vastu liiga palju huvi, mitmeid kordi päevas.

Tabel 1. Uute teenistujate hinnangud asutuse toetusele sisseelamisperioodil

Sisseelamisperioodi toetajad	Vastati
Vahetu juht	38 (51%)
Kolleeg	29 (39%)
Sisseelamisprogramm	27 (36%)
Tugiisik	23 (31%)
Sarnaste tööülesannetega teenistuja	14 (19%)
Personalitöötaja	8 (11%)

Hinnati, et **efektiivsed asutusse sisseelamise meetodid** on:

- 1) 25 (34%) teenistuja arvates tugiisiku süsteem;
- 2) 24 (32%) vastajat pidas parimaks infopäeva;
- 3) 22 (30%) teenistujat pidas efektiivseimaks kindlat sisseelamisprogrammi;
- 4) 3 (4%) vastanutest pidas selleks uue töötaja infokausta.

Lisaks kommenteeriti, et sisseelamise lihtsustamiseks on vajalikud kõik eelpool nimetatud, sest erinevatest allikatest saab erinevat infot, mis kõik kokku annavad tervikpildi organisatsioonist, selle väärtustest ning samuti ametikohale esitatavatest nõudmistest/ootustest. Fakt on see, et kõik mahukad kaustad ja muud paberkandjal materjalid ei jõua lihtsalt ametnikuni, isegi kui ta on seda käes hoidnud.

Uue töötaja tutvustamine. Vastanutest 63 (85%) töötajat ütlesid, et neid pole operatiivnõupidamisel tutvustatud, aga 11 (15%) vastajat tõdesid, et direktor seda tõesti tegi. Uue teenistuja nimi, ametinimetus ja kontakttelefon pandi üles Tallinna Vangla siseveebi (Intranetti) 65 (88%) vastanute sõnul ja 9 (12%) inimese puhul mitte. Administratiivhoone stendile pandi info üles 69 (93%) juhul ja 5 (7%) ametnikku neid sealt ei leidnud. Kommentaaridena lisati, et esines ka mõningate andmete puudumisi ja hilines nende ülespanek, kuid üldiselt võis peaaegu iga uue töötaja kohta stendilt infot leida.

Asutuse tutvustamisest uuele teenistujale näitasid tulemusel, et 44 (59%) vastajat pidid territooriumiga töö käigus tuttavaks saama ja 30 (41%) teenistujat olid tutvustava ringkäigu saanud esimesel tööpäeval. 13 (18%) teenistujat vastas, et said põhjaliku tutvustava ringkäigu praktiliselt olles ning teenistusse asudes nad seda enam ei vajanud.

Tutvumine organisatsioonisiseste dokumentidega (vt tabel 2). Esiteks uuris autor, kas teenistujale tutvustati asutuse ja tema ametikoha töökorraldusega seotud olulisi dokumente, mille kohta 46 (62%) vastajat väitis, et neile tutvustati, aga 28 (38%) teenistujat ei olnud nendega tutvunud. Mõned lisasid, et nad on osaliselt neid dokumente näinud, kuid mitte esimesel tööpäeval. Teiseks huvitas autorit, kas uuele töötajale tutvustati ka tema ametijuhendit, mille kohta küsitluse tulemused näitasid, et 41 (55%) inimest tutvusid sellega esimesel päeval, 33 (45%) aga mitte. Nende 33 inimese seast 14 (19%) lisasid, et tutvusid oma ametijuhendiga hiljem. Järgmiseks palus autor vastata, kas teenistujad dokumentidega tutvumise kohta ka allkirja andsid. Tulemustest selgus, et 55 (74%) inimest olid seda teinud, aga 19 (26%) mitte. 16 (22%) vastajat nentis, et lihtne on allkirja kirjutada, kuid nii lühikese ajaga, kui seda on teenistusse vormistamine, on infotulv liiga suur, et asjadest täielikku ülevaadet saada ning mõista, mille eest allkiri antakse.

Tabel 2. Organisatsioonisiseste dokumentidega tutvumine

KÜSIMUS	VASTUS	
	Jah	Ei
Kas personalitöötaja tutvustas uuele teenistujale esimesel tööpäeval „Uue töötaja käsiraamatut“, Tallinna Vangla sisekorraeskirja, andmeturbeeskirja, vangla ja teenistuja seisukohast olulisi õigusnorme?	46 (62%)	28 (38%)
Kas uuele teenistujale tutvustati esimesel tööpäeval tema ametijuhendit?	41 (55%)	33 (45%)
Kas personalitöötaja võttis uult teenistujalt allkirja kõigi eelnevate dokumentidega tutvumise kohta?	55 (74%)	19 (26%)

Töö- ja tuleohutusalaselt instrueerimine. 50 (68%) teenistujat oli töökeskkonnaspetsialistilt instruktaazi saanud ja 24 (32%) töötajat mitte. Kommentaaridena toodi 4 (5%) korda välja, et instrueerimine tähendas seda, et spetsialist andis vajalikud dokumendid uuele teenistujale paariks päevaks tutvumiseks ning lisas kommentaariks, et „vaata ise, mida loed, kuid seal esineb ka vigu.“ Küsimuse puhul, kas sama juhendamist tehti ka teenistuja töökohal, vastati 70 (95%) korral, et ei tehtud ja 4 (5%) korral, et tehti.

Tugiisikuga seotud tulemused (viit küsimust illustreerib tabel 3). 50 (68%) teenistujat ei teadnud veel esimesel tööpäeval, kes on tema tugiisik, aga 24 (32%) töötajat tutvusid oma tugiisikuga enne tööle asumist. 50 (68%) hulgast 30 (41%) töötajat tõdes, et tutvusid temaga töö käigus, mitte esimesel tööpäeval, kuid 20 (27%) vastajat ei tea tänaseni oma tugiisiku

olemasolust midagi. 42 (57%) inimest tunnistas, et tugiisik täitis oma kohustusi nende puhul, kuid pisut alla poole vastanuist ehk 32 (43%) inimest vastas, et neid tugiisik ei juhendanud. Viimati mainitud inimestest 9 (12%) kinnitas, et tugiisik juhendas neid väga vähesel määral ja harva ja 11 (15%) inimest kommenteeris, et vajalikku tööalast informatsiooni said nad hoopis teistelt kolleegidelt, mitte tugiisikult.

44 (59%) vastaja puhul ei täitnud tugiisik teise teenistuskoo lõpus uue töötaja sisseelamisprogrammi küsimustikku, vähemalt koos uue teenistujaga mitte, aga 30 (41%) inimest tegi seda koos tugiisikuga. 2 (3%) inimest kommenteerisid, et tugiisik keeldus seda nendega täitmast, kuna ta ei juhendanud neid ning seega ei teadnud, kuidas uued teenistujad oma ametiülesannetega hakkama saavad. Vastus küsimusele, kas tugiisik tegi osakonnajuhatajale ettepaneku lõpetada sisseelamisprogramm enne kahekuulise tähtaja möödumist, oli kõigi vastajate ehk 74 (100%) inimese puhul eitav.

50 (68%) teenistujat vastasid, et nemad said tugiisikult abi asutuse ja tööülesannetega kohanemisel, kuid 24 (32%) inimest ei tundnud, et temast oleks abi olnud. Lisaks 20 (27%) vastajat ei tea üldse, kes on/oli tema tugiisik. Põhjusena, miks tugiisikust abi polnud, toodi välja, et ta oli ülekoormatud ehk polnud aega juhandatavaga tegeleda.

Tabel 3. Tugiisiku süsteemi toimivus sisseelamisprogrammis

KÜSIMUS	VASTUS	
	Jah	Ei
Kas uuele töötajale tutvustati esimesel tööpäeval tema tugiisikut?	24 (32%)	50 (68%)
Kas tugiisik juhendas uut teenistujat kahel esimesel teenistuskool tööalasel?	42 (57%)	32 (43%)
Kas tugiisik täitis koos juhendatavaga teise teenistuskoo lõpus uue töötaja sisseelamisprogrammi küsimustiku?	30 (41%)	44 (59%)
Kas tugiisik tegi osakonnajuhatajale ettepaneku lõpetada sisseelamisprogramm enne kahekuulise tähtaja möödumist?	0 (0%)	74 (100%)
Kas tugiisikust oli uuele teenistujale abi asutuse ja tööülesannetega kohanemisel?	50 (68%)	24 (32%)

Tugiisiku poolt tagasiside andmine. Tulemused näitasid, et 44 (60%) inimest said adekvaatset nõu, kuidas järgmisel korral oma tööülesandeid paremini täita. 27 (36%) uut teenistujat väitis aga, et nemad ei saanud oma tugiisikult mingisugust tagasisidet. 20-le (27%) vastanule kordas tugiisik pidevalt, mida ta halvasti teeb, ega pakkunud välja lahendusi, kuidas paremini võiks

teha. 15 (20%) teenistujat said lihtsalt kiita. 9-le (12%) inimesele tõi tugiisik täpselt välja, miks või kuidas uus teenistuja hea töötulemuseni jõudis.

Tugiisik oli uuele teenistujale kui nõuandja 40 (54%), kolleeg 25 (34%), sõber 7 (9%) ja kui ülemus 2 (3%) vastaja arvates. Pigem sooviti, et tugiisik oleks olnud kõige rohkem kui nõuandja, kuid seda ta polnud.

Tugiisikult abi vajamine: kõige rohkem soovisid uued töötajad saada informatsiooni üldise töökorralduse ja jooksvate küsimuste kohta, seda vastas 65 (88%) küsitletutest. 63 (85%) teenistujat vajas abi spetsiifiliste küsimuste osas, vastavalt oma ametikohale, et kuidas Tallinna Vanglas neid ülesandeid täidetakse. 55 (74%) töötajat tundis huvi ka asutuse kirjutamata reeglite kohta, näiteks kuidas lõuna toimub (kas võib territooriumilt ka väljas söömas käia), kuidas kolleegidega omavahel suheldakse jne. 17 (23%) vastajat ootasid aga, et tugiisik näitaks välja oma initsiatiivi tööülesandeid tutvustades, et uus teenistuja ei peaks ise kõike küsima, kuid neil seda polnud.

Tugiisiku juhendamisoskuse positiivsed ja negatiivsed küljed. 34 (46%) teenistujat vastas, et nad jäid tugiisiku juhendamisoskusega väga rahule. Nad lisasid, et nende tugiisik oli tore, aus, abivalmis, koostööaldis, hea suhtleja, sõbralik, otsekohene. Veel sarnaseid positiivseid külgi tõid välja 18 (24%) töötajat, kes tunnistasid, et said absoluutselt kõigile küsimustele kohe vastuse. Kui midagi valesti tegid, siis tugiisik koheselt ütles, mis ja miks oli valesti ning kuidas seda vältida. Ta alati vestles vigadest omavahel olles, toetas ja aitas. 7 (9%) vastajaid pidas tähtsaks ära märkida, et tugiisik usaldas neid ja andis palju otsustus- ja tegutsemisvabadust.

Kõige negatiivsema aspektina toodi välja (vt tabel 4) 42 (57%) korral tugiisiku juures tema ajaline hõivatus, mis pole küll juhendamisoskus, aga teenistujad pidasid vajalikuks see siinkohal ära märkida. Neid häiris see, et tugiisik oli juhendamise jaoks liiga ülekoormatud ning abi vajamise hetkel, polnud teda tihti uue teenistuja jaoks olemas. Üks teenistuja lisas, et kui ta oleks teadnud, et tema ettepaneku alusel oleks saanud tugiisiku välja vahetada, siis ta oleks seda kindlasti teinud. Halvaks juhendamisoskuseks pidas 21 (28%) vastajat tugiisiku teadmisi oma töövaldkonnas või siis oma teadmiste edastamise oskust. Näitena toodi välja, et tugiisik ei osanud vastata, kuidas mõni konkreetne tööalane tegevus on seaduses reguleeritud jms. Tugiisiku teadmiste poolelt häiris 14 (19%) uut teenistujat see, et ta ei osanud seletada

asutuse asjaajamiskorraldust. 5 (7%) vastajat märkisid, et tugiisiku juhendamisoskust mõjutas negatiivselt eelarvamus uue teenistuja suhtes ehk tugiisik andis mõista, et neile töötajatele, kes on Tallinna Vanglas töötanud üle 10 aasta, ei meeldi, kui tulevad uued noored töötajad, sest nad kardavad tööd kaotada. See takistas uutel töötajatel teha ettepanekuid töökorralduse parandamiseks.

Tabel 4. Tugiisiku töö negatiivsed aspektid

Negatiivsed aspektid tugiisiku töö juures	Vastati
Ajaline hõivatus	42 (57%)
Ebapiisavad teadmised oma töövaldkonnas/teadmiste edastamise oskus	21 (28%)
Ei oska seletada asjaajamise korraldust	14 (19%)
Negatiivne eelarvamus uue töötaja suhtes	5 (7%)

Töötajate hinnangud sisseelamisel tekkinud probleemidele. Vastustes esines väga erinevaid asjaolusid, mis uusi teenistujaid häirisid. Autor toob siinkohal välja põhilisemad probleemid:

1. Häiris formaalne tööle vormistamine. *„Tööle vormistamine toimus stiilis, et keegi viskas paberid lauale ja ütles, et kui lõpetad, siis allkiri siia, siia ja siia. Oleks oodanud veidi rohkem suhtlemist ja töötaja võinuks rõhutada tähtsamaid kohti.“*
2. 41 (55%) vastajat tundis, et neid häiris väga asjaolu, et tugiisikuks oli määratud ametnik, kellel puudus aeg või tahtmine uut inimest juhendada.
3. Suhted töökaaslastega. Paar teenistujat vastas, et neid häiris olukord, et teised töötajad, kellel on suur tööstaaž, mõtlesid, et „uued“ peavad kohe kõike teadma sama hästi kui nemad. *„Abi asemel võis neilt kuulda vaid üleolevat käitumist.“*
4. Häiris arusaamatus sisseelamisprogrammist kui tervikust. *„Tervikpildi puudumine programmist tekitas olukorra, kus ma ei teadnud, et asutusel on peale tugiisiku määramise veel uutele töötajatele sisseelamiseks tegevusi ette nähtud.“*
5. Mitut teenistujat häiris, et väga selgelt on aru saada, et programm on välja töötatud vanglas sees töötavate ametnike keskselt. Kriminaalhooldajana ootasid nad rohkem individuaalset lähenemist vastavalt tegelikule ametikohale ja selle profiilile.

6. Mõned uued teenistujad oleksid ehk oodanud, et esimestel päevadel oleks neile rohkem tutvustatud samas majas töötavaid kolleege. Samuti oleks nad tugiisikult rohkem initsiatiivi oodanud nende juhendamisel.

Tulemused näitasid, et **uued teenistujad soovivad „Uue töötaja käsiraamatus“ veel näha:**

- 1) 66 (89%) vastajat tavade tähistamise infot;
- 2) 63 (85%) vastajat puhkuse avalduse näidist;
- 3) 60 (81%) vastajat asutuse tutvustuse infot;
- 4) 56 (76%) vastajat koolitustaotluse näidist;
- 5) 27 (36%) vastajat pääslakorda ehk nimekirja esemetest, mida ei tohi vangla territooriumile tuua;
- 6) 25 (34%) vastajat lähetustaotluse näidist;
- 7) 12 (16%) vastajat vangla eetikakoodeksit.

Lisaks märgiti veel, et sellise käsiraamatu, kasvõi osalises mahus, võiks saada iga uus teenistuja endale kasutamiseks, mitte vaid kohapeal lugemiseks.

Töötajate ettepanekud sisseelamisprogrammi täiendamiseks:

1. Vajalik oleks tugiisikuid koolitada, kuna paljud, kes tugiisikuteks on määratud, on vanglas kaua töötanud ning nende oskused juhendatavat abistada on vananenud. *„Paljudes ei ole juhendamise ja õpetamise kogemust, oma teadmisi ei osata süsteemselt ja selgelt edasi anda.“*
2. Tugiisikuid tuleks rohkem motiveerida. Tihti jäi uutele töötajatele mulje, et nendega ei taheta tegeleda ja tundus, et juhendatavad on lihtsalt koormaks tugiisikule.
3. Uusi töötajaid ja tugiisikuid võiks aidata üks konkreetne isik (või mitu), keda on määratud sisseelamisprogrammiga tegelema. *„Praegu tegelevad sellega personalitöötajad, kuid neil ei ole aega sellele suurt rõhku pöörata ning tihti ei oma nad programmiga seotud tegevustest tervet ülevaadet.“*
4. Sisseelamisprogrammi raames peaks olema kasvõi nädalas korra tagasiside andmise võimalused nii tugiisiku kui ka uue töötaja poolt.
5. Asutus peaks pöörama suurt tähelepanu tugiisiku määramisel, et ta töötaks uue töötajaga samas vahetuses ning tuleks kontrollida, et tugiisik ei oleks oma kohustuse täitmise ajal puhkusel ega tööga liialt ülekoormatud.
6. Vajalikuks peeti sisseelamisprogrammile lisada veel näiteks programmikoolitused (Vangis ja Amphora, vajadusel Outlook jm).

7. Lisaks võiks olla infopäevad, kus saaks vestluse käigus uut infot omandada ning anonüümselt vaheaegadel küsimusi paberil esitada, et ei tekiks kartust rumala küsimuse ees.

2.5.2. Osakonnajuhatajate hinnangud kehtivale sisseelamisprogrammile

Osakonnajuhatajate hinnang sisseelamisprogrammi kasulikkusele. 4 (57%) osakonnajuhatajat vastasid, et sellest on abi sisseelamise perioodil, kuid 3 (43%) inimest ei osanud oma seisukohta võtta. 6 (86%) osakonnajuhataja arvates on efektiivseim sisseelamise meetod vaid tugisiku süsteem, 4 (57%) vastajat eelistab infopäeva, 3 (43%) kindlat sisseelamisprogrammi ja vaid 1 (14%) uue töötaja infokausta.

Uue töötaja tutvustamine. Osakonnajuhatajatest 5 (71%) tunnistas, et direktor ei tutvusta uut teenistujat operatiivnõupidamisel, aga 2 (29%) vastas, et direktor on seda teinud. 1 teenistuja kommenteeris, et direktor tutvustab operatiivnõupidamisel vaid juhte.

Asutuse tutvustamisest uuele teenistujale väitis 5 (71%) osakonnajuhatajat, et ringkäik Tallinna Vangla territooriumil tehakse ja 2 (29%) osakonnajuhatajat ei ole ringkäike teinud, ega määranud seda kellelegi teisele kohustuseks. Üks juhataja täiendas, et igale uuele ametnikule määrab ta tugisiku, kes vastavalt inimese vastuvõtmisvõimele ja töö iseloomule aitab sisse elada. Esimesel päeval suure tõenäosusega ringkäiku ei viida läbi, pigem keskendutakse töö sisulistele külgedele, dokumentatsioonile ning seadusandlusele.

Tugisikuga seotud tulemused (vt tabel 5). Vastustest selgus, et 6 (86%) osakonnajuhatajat hoolitsevad selle eest, et uus teenistuja saaks ametisse nimetamise päeval teada, kes on tema tugisik, kuid 1 (14%) vastaja ei tee seda. Vastajatest 5 (71%) osakonnajuhatajat teavad tugisiku määramisest üldosakonna ametnikele, kuid 2 (29%) vastasid, et üldosakonna ametnikud küsivad ise nende käest, keda uuele teenistujale tugisikuks määrata.

Tugisiku töö koordineerimine. 5 (71%) osakonnajuhatajat selgitavad tugisikule tema ülesandeid, kuid 2 (29%) ei hoolitse selle eest. Selgituseks lisati, et vajadusel selgitab tugisikule tema ülesandeid minu poolt määratud isik, aga üldiselt on tugisikuteks ühed ja samad ametnikud, kellele ei ole vaja igakordset selgitust. 4 (57%) osakonnajuhatajat

kinnitasid, et nad ka kontrollivad ja juhendavad tugiisiku tegevust, kuid 3 (43%) teenistujal ei jätku selleks ajalist ressursi.

Tugiisiku ja uue töötajaga vestlemine. Tulemused näitasid, et 4 (57%) osakonnajuhatajat leiab vestlemiseks aega, kuid 3 (43%) ei vestle nendega. Lisaks vastas üks osakonnajuhataja, et nende mõlemaga vesteldakse jooksvalt nii eraldi kui koos. Igal osakonna koosolekul küsitakse näiteks murede või tekkinud küsimuste kohta. Samuti seda, et kuidas läheb ja mis on tehtud ning kuidas on protsess. Sama osakonnajuhataja annab ka tagasisidet uute teenistuja töösooritustele, et vältida edaspidi suuremaid vigu.

Sisseelamisprogrammi küsimustiku täitmine. 5 (71%) osakonnajuhatajat ei ole uue teenistuja ja tugiisiku poolt täidetud küsimustikke saanud, aga 2 (29%) vastajat tõdesid, et tugiisikud esitavad neile täidetud küsimustikke.

Tugiisiku süsteemi toimivus. 5 (71%) osakonnajuhataja arvates ei toimi tugiisiku süsteem ja 2 (29%) arvates toimib. Kaks osakonnajuhatajat vastasid eitavalt ja lisisid selle põhjenduseks, et pole analüüse ja tulemuslikkuse hinnangut näinud ning ei oska ütelda, kuidas toimib tervikuna, ilmselt puudulikult.

Tabel 5. Tugiisiku süsteemi rakendumine sisseelamisprogrammis

KÜSIMUS	VASTUS	
	Jah	Ei
Kas osakonnajuhataja tutvustab uue töötaja esimesel tööpäeval talle tugiisikut?	6 (86%)	1 (14%)
Kas osakonnajuhataja teatab tugiisiku määramisest ka üldosakonna ametnikele?	5 (71%)	2 (29%)
Kas osakonnajuhataja selgitab tugiisikule tema ülesandeid ning ka kontrollib ja juhendab nende täitmist?	5 (71%)	2 (29%)
Kas osakonnajuhataja vestleb tugiisiku ja uue töötajaga vähemalt kaks korda kuus?	4 (57%)	3 (43%)
Kas tugiisik esitab osakonnajuhatajale uue töötaja teise teenistuskoo lõpus uue töötaja ja tugiisiku poolt täidetud sisseelamisprogrammi küsimustiku?	2 (29%)	5 (71%)
Kas uued töötajad käivad tihti tööalast nõu oma osakonnajuhataja käest küsimas?	4 (57%)	3 (43%)
Kas tugiisiku süsteem toimib Tallinna Vanglas või mitte?	2 (29%)	5 (71%)

Osakonnajuhatajapoolne töö tutvustamine. Tulemustest selgus, et kõik 7 (100%) osakonnajuhatajat tutvustavad uuele teenistujale tema ametijuhendit. Üks teenistuja lisas, et mõnikord teeb seda üldosakonna ametnik.

Osakonnajuhatajalt abi palumine. Küsimustikke uurides selgus, et 4 (57%) osakonnajuhataja käest küsivad uued töötajad tihti nõu, kuid 3 (43%) teenistujat ei ole pidanud tihti uutele töötajatele nõu andma. Üks osakonnajuhataja kirjutas, et üldiselt küsivad nad nõu tugiisikult või peaspetsialistilt.

Osakonnajuhatajate soovitusel sisseelamisprogrammi täiustamiseks. Ettepanekutest selgus, et sisseelamisprogrammi lõpuankeeti võiks üle vaadata ja täiustada. Praegusel hetkel on võimalik seda täita juhendaja poolt hästi formaalselt, mis ei anna sisu. Igapäevatoos võib näha uuel ametnikul arenemisruumi või puudusi, kuid seda ei saa kuskile kirja panna. Seega tagasiside ankeet on liialt formaalne. Lisaks võiks kaaluda sisseelamisprogrammi lõppedes mingisuguse testi läbi viimist, et näha kuidas isik on aru saanud organisatsiooni struktuurist, erinevate valdkondade tööülesannetest ning oma tööülesannetest.

Tugiisiku süsteemi puhul ei osatud suuri ettepanekuid teha, kuid kaks osakonnajuhatajat pakkusid välja, et baasiliste oskuste koolitused võiksid toimuda ideaalis paralleelselt sisseelamisprogrammiga (lisaks füüsiliste oskuste ja seadusandlikele teadmistele veel ka enesekehtestamine, probleemi lahendamine, sõnumite edastamine, motiveerimine jms). Täna on näha kuidas uus ametnik ei oskagi oma sõnumit edastada või ennast viisakalt kehtestada. Inimesele tänavalt on teadmata see, et kinnipeetav allub ka viisakalt esitatud korraldustele ja respektierib valvurit tema ametis ka selliselt. Kõrvalt vaadates jääb tihti mulje, et uued ametnikud oskavad korraldusi anda kas eriti „semulikult” või siis ainult üleolevas ja ülbes toonis (ehk mõlemad äärmused).

3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

3.2. Uuringu analüüs ja järeldused

Võttes aluseks esimeses peatükis toodud teoreetilised seisukohad ja lõputöö eesmärgi, analüüsib autor käesolevas lõputöö osas uuringust saadud 74 uue teenistuja ja 7 osakonnajuhataja vastuseid selle kohta, kui suures ulatuses on Tallinna Vanglas uue töötaja sisseelamisprogrammi rakendatud. Lisaks analüüsib autor, missuguseid puuduseid selles programmis esineb ja teeb järeldused, mida tuleks teha, et programm paremini toimiks ja oma eesmärgi täidaks.

Autor toob peatükis esiteks välja aspektid, mis Tallinna Vanglas on hästi ja toimivad, järgmisena toimingud, mis üldjuhul töötavad ning lõpuks need, mis on asutuses probleemsed ning vajaksid uuendusi. Uued töötajad ning osakonnajuhatajad tegid ka ettepanekuid, mida sisseelamisprogrammile veel lisada. Viimasena annab autor tagasiside, kas töö alguses püstitatud hüpotees lükati ümber või leidis kinnitust.

Tallinna Vangla on valmis uuteks teenistujateks. Uuringu tulemustest selgus, et 29 (39%) vastajat said oma sisseelamisperioodil kõige rohkem abi samas vahetuses töötavalt kolleegilt ning teisel kohal oli tugiisik. Lisaks õppisid paljud sama osakonna teenistujalt, kelle tööülesanded sarnanesid kõige enam uue teenistuja omadega. Järelikult sõltub uue teenistuja kohanemine töökohaga ka kõigist asutuse töötajatest. Seega ei pea ainult tugiisik olema valmis uut töötajat abistama, vaid seda oodatakse ka teistelt kolleegidelt.

Juhi roll on kõige olulisem. Kuna töötajad peegeldavad juhtide käitumist ja suhtlusstiili, siis peavad juhid olema suureks eeskujuks oma töötajatele. Uuringu tulemustest tuli välja, et poolte vastajatega suhtles vahetu juht korra päevas, 24 (32%) töötajat said temaga kontakti isegi paar korda päevas. Osakonnajuhatajatest üle poole tões, et nad vestlevad nii uute töötajate kui ka tugiisikutega vähemalt paar korda kuus. Suhtlemise all peeti silmas nii tagasiside andmist kui ka murede arutamist ja nendele lahenduste toomist. Sellest saab järeldada, et asutuse juhid väärtustavad uusi töötajaid ning soovivad tihemalt suheldes nendele seda ka edastada.

Organisatsioonist ülevaate saamiseks on asutust puudutavad mitmesugused dokumendid otstarbekas koondada organisatsiooni käsiraamatusse. Küsimustike vastustest selgus, et üle poole vastajatest olid tutvunud „uue töötaja käsiraamatuga“, Tallinna Vangla sisekorraeeskirja, andmeturbeeskirja, vangla ja teenistuja seisukohast oluliste õigusnormidega, kui mitte esimesel päeval, siis edasise töö käigus. Pooled uued töötajad tutvusid ka oma ametijuendiga (esimesel tööpäeval), kuid pooled mitte. Sellest võib järeldada, et asutus on dokumentide tutvustamisele suurt rõhku pannud, kuid pole pööranud tähelepanu selle info saamise kvaliteedile. Paljud vastasid, et dokumentidega tutvumisel oli infotulv liiga suur, et sellest tähtsaid asju meelde jätta ning teada, mille kohta allkiri antakse. Kohapealse lugemise asemel võiks anda tähtsamaite dokumentidega kausta inimesele endale, et ta saaks neid teadmisi järk-järgult kinnistada. Dokumentidega tutvumise käigus tehti töötajatele ka töö- ja tuleohutuse instruktaaž, mis toimus samuti liiga pinnapealselt ehk spetsialist andis vajalikud dokumendid uuele teenistujale paariks päevaks tutvumiseks, mitte ei viinud läbi instruktaaži.

Tallinna Vangla tugiisikutel on erinev juhendamisoskuse kvaliteet. Enamus uutest teenistujatest tunnistasid, et tugiisik andis neile adekvaatset nõu, kuidas järgmisel korral paremini oma tööülesandeid täita. Samas oli ka neid vastajaid palju, kellele tugiisik pidevalt kordas, mida ta valesti teeb ja ei andnud juhtnööre, kuidas paremini tegutseda. Veel toodi välja, et tugiisik lihtsalt kiitis neid. 27 (36%) uut töötajat vastasid, et nemad pole kunagi oma tugiisikult tagasisidet saanud. Teooria kohaselt on hea tagasiside väga mitmekülgne ja annab inimestele soovitusi, kuidas õigesti käituda (Lepsinger, Lucia 1997:170). Eelnevast saab järeldada, et asutuses on tugiisikuid, kes on juhendajaks loodud, kuid leidub ka neid, kelle juhendamisoskused vajaksid veel koolitamist. Lisaks peaksid tugiisiku määrajad pöörama tähelepanu sellele, ega tugiisik pole liiga ülekoormatud. Viimati mainitud juhul pole temast uuele teenistujale lihtsalt kasu, kui tal ei jätku inimese jaoks ajalist ressursi.

Tugiisiku rollideks Tallinna vanglas on nõuandja ja kolleeg. Küsimustiku vastustest selgus, et 54% uute töötajate jaoks oli tugiisik kui nõuandja ning sellele järgnes populaarsuselt „kui kolleeg“. Töötajad kellele tugiisik polnud kui kaks eelpool mainitut, soovisid, et ta oleks olnud kui nõuandja. Järelikult on asutuses selliseid tugiisikuid, kes ei ole oma õigest rollist veel aru saanud.

Hea tugiisik valdab erinevaid õpetamise stiile ning sobitab õigeid oskuseid ja tehnikaid, et juhendataval oleks temast kasu. Küsitluste põhjal selgus, et paljud uued teenistujad leidsid oma tugiisiku juhendamisoskuste puhul ka positiivset. Näiteks, et nende tugiisik oli tore, aus, abivalmis, koostööaldis, hea suhtleja, sõbralik, otsekohene ning kui midagi valesti tegid, siis tugiisik koheselt ütles, mis ja miks oli valesti ning kuidas seda vältida. Halvaks juhendamisoskuseks pidas 21 (28%) vastajat tugiisiku teadmisi oma töövaldkonnas või siis oma teadmiste edastamise oskust. Raske on uuel teenistujal teadmisi omandada, kui tugiisik ei oska neid edasi anda. Sellisel juhul jääb ka tunne, et tal puuduvad vastavad teadmised.

Tulemustest saab järeldada, et tugiisikud vajaksid koolitusi just info edasiandmise kohta. Lisaks märgiti, et tugiisiku puhul oli negatiivne tema ajaline hõivatus. Selleks peavadki tugiisiku määravad välja selgitama, et nad teeksid alati õige otsuse tugiisikute valimisel, vastasel juhul võib asutus jääda ilma väga hedest uutest töötajatest. Ka osakonnajuhatajatest pooled kinnitasid, et uued töötajad on info saamiseks palju pöördunud just nende mitte tugiisiku poole. Järelikult pole tugiisikud olnud piisavalt kompetentsed oma tööülesannet täites ning vajaksid rohkem koolitust või selgitusi.

Uuringust tulenes, et pooled uutest töötajatest said praegusest sisseelamisprogrammist kasu asutusega kohanemisel. Teised arvasid, et suurem osa sisseelamiseks tuli neil endal ära teha koostöös kolleegidega. Seitsmest osakonnajuhatajast 5 (71%) arvas, et praegune tugiisiku süsteem ei toimi, sest pole analüüse ja tulemuslikkuse hinnangut näinud ning ei oska ütelda, kuidas toimib tervikuna. Järelikult esineb praeguses sisseelamisprogrammis puudusi. Eriti tuleks üle vaadata tugiisikutega seotud punktid.

Uuringust selgus, et uued teenistujad ja osakonnajuhatajad eelistavad sisseelamisel peaaegu võrdselt tugiisiku süsteemi ja infopäeva, seejärel kindlat sisseelamisprogrammi ning kõige vähem uue töötaja infokausta, mis ühtib ka teooriaga, et **asutusse sisseelamiseks on parim viis kasutada koos nii suhtlust kui ka info edastamist dokumentide kaudu.** Autor ühineb vastajate arvamusega, et sisseelamise lihtsustamiseks on vajalikud kõik eelpool nimetatud, sest erinevatest allikatest saab erinevat infot, mis kõik kokku annavad tervikpildi organisatsioonist, selle väärtustest ning samuti ametikohale esitatavatest nõudmistest-ootustest. Fakt on see, et kõik mahukad kaustad ja muud pabermaterjalid ei jõua lihtsalt ametnikuni, isegi kui ta on seda käes hoidnud.

Tulemustest selgus, et üle poole uutest teenistujatest pole sisseelamisprogrammi abil oma tööülesannetega paremini kohanenud, kuigi teooria kohaselt **õpivad töötajad sisseelamisprogrammi abil kiiremini tundma oma tööga seotud informatsiooni (Certo 1997:509-510)**. Leidus ka teenistujaid, kes ei teadnud selle programmi olemasolust midagi. Ka mitmed osakonnajuhatajad on seisukohal, et sisseelamisprogramm pole oma eesmärki täitnud. Sellest saab järeldada, et asutus pole programmi rakendamisel mõtelnud selle peale, kuidas uued teenistujad programmist kui tervikust peaksid ülevaate saama ning missugused tegevused aitaksid neil oma ametikoha ülesannetest paremini aru saada.

Uue töötaja jaoks on tähtis põhjalik tutvumine kolleegide, töökoha ja –ülesannetega. Rohkem kui pooled uutest teenistujatest vastasid, et neid pole operatiivnõupidamisel asutuse juhtidele tutvustatud, kuigi sisseelamisprogramm seda nõuab. Osakonnajuhatajate sõnul teeb direktor seda vaid juhtide puhul. Vastanute sõnul on asutus rohkem tähelepanu pööranud isiku tutvustamisel tema andmete kajastamist organisatsiooni siseveebis ja administratiivhoone stendil. Töötajad ise aga pooldavad rohkem suheldes tutvumist, mida saab teha ametiülesandeid täites. Vastustest saab järeldada, et asutus on jäänud uute inimeste tutvustamisel rohkem formaalsuse piiridesse, kuid vajaks võimalusi seda suheldes teha.

Juhendaja töö puhul on oluline saavutada kontakt juhendaja ja juhendatava vahel. Uuringu tulemusi arvesse võttes võib teha järelduse, et üle poole uutest teenistujatest, kes küsitlusele vastasid, ei tekkinud seda kontakti tööle asudes. Paljud ei saanudki sisseelamisperioodil oma tugiisikust midagi teada, kuid osad tutvusid temaga töö käigus. Osakonnajuhatajad väitsid aga, et nemad tutvustavad uuele töötajale tema tugiisikut ja et üldosakonna töötajad peavad vastutama selle eest, et igale uuele teenistujale määratakse tugiisik. Sellest võib järeldada, et asutusel puudub kindel süsteem, kuidas uued teenistujad peaksid oma tugiisikust teada saama või vastupidi, et ka tugiisikud ei tea, et neid on kellelegi juhendajaks määratud. Esineb arusaamatusi ametnike vahel, kes millegi eest vastutama peab. Järelikult oleks asutusel vaja ühte või mitut kindlat isikut, kes vastutaksid tugiisikute süsteemi toimivuse eest ehk nende käest saaksid alati nii uued teenistujad kui ka tugiisikud informatsiooni küsida.

Pärast kaht esimest uue tulija teenistuskuud peab tugiisik täitma koos juhendatavaga uue töötaja sisseelamisprogrammi küsimustiku. Tulemustest tuli välja, et 74-st inimesest ei tehtud seda 44 (59%) inimesega. Sellisel **tagasiside küsimustikul on aga väga suur väärtus uue**

teenistuja ja tema otsese juhi jaoks. Näiteks arenguestluse käigus on hea see aluseks võtta teenistuja tööpanustega seoses. Samas on uuel töötajal küsimustiku raames hea teada saada, mida ta on hästi või halvasti teinud, kui tugiisik pole sellist tagasisidet jooksvalt andnud. Järelikult pole tugiisikutele selle küsimustiku tähtsust selgitatud või on see jäänud lihtsalt formaalsuseks või tegemata tööks.

Uued töötajad ei ole rahul sisseelamise korraldusega. Vastustest selgus, et uusi töötajaid häiris nende sisseelamisperioodil kõige enam see, et nende tugiisikuks oli määratud ametnik, kellel puudus aeg või tahtmine uustulnukat sisseelamisel abistada. Juba tööle vormistamisel häiris teenistujaid, et vormistamine toimus stiilis, kus keegi viskas paberid lauale ja ütles, et kui lõpetad, siis allkiri siia, siia ja siia. Tegemist on ikkagi inimeste, mitte robotitega, kes vajavad rohkem suhtlemist, suunamist ja mõistmist ning aega teadmiste omandamiseks. Järelikult pole asutus mõelnud tagajärgedele, mida valesti koostatud sisseelamisprogramm endaga kaasa võib tuua.

Kuna kriminaalhooldusametnikud liideti Tallinna Vanglaga alles 01. juunil 2008, siis pole veel jõutud sisseelamisprogrammi nende aspektidest täiendada. Mitut teenistujat häiris, et väga selgelt on aru saada, et programm on välja töötatud vanglas sees töötavate ametnike keskselt. Kriminaalhooldajana ootasid nad rohkem individuaalset lähenemist vastavalt tegelikule ametikohale ja selle profiilile. Järelikult tuleks praegusele sisseelamisprogrammile lisada tegevusi või teha parandusi, silmas pidades kriminaalhooldusametnikke ning ka erinevaid ametikohti.

Tulemustest selgus, et lisaks praegustele dokumentidele **sooviks uued teenistujad käsiraamatust veel leida palju erinevat infot asutuse töökorraldusega seoses.** Lisaks märgiti veel, et sellise käsiraamatu, kasvõi osalises mahus, võiks saada iga uus teenistuja endale kasutamiseks, mitte vaid kohapeal lugemiseks. Sellest saab järeldada, et nendest osade dokumentide täitmisel vajavad teenistujad pidevalt personalitöötajatelt infot ning kergem oleks dokumentide näidised koos täitmise õpetusega koondada käsiraamatusse. See vähendaks personalitöötajate töökoormust ning ka vigu asutuse asjaajamises.

Lõpetuseks palus autor nii uutel teenistujatel kui ka osakonnajuhatajatel teha **ettepenekuid, missuguseid tegevusi tuleks praegustele sisseelamisprogrammi toimingutele veel lisada.** Uurimusest selgus, et uued teenistujad arvasid, et tugiisikud vajaksid koolitamist eriti just

nende juhendamisoskuse arendamise mõttes. Toodi välja, et võiks olla üks konkreetne isik näiteks igas osakonnas, kes tegeleb seal tugiisikute ja uute töötajate nõustamisega sisseelamisperioodil. Tähelepanu peaks pöörama sellele, et kasvõi kord nädalas oleks loodud tagasiside andmise võimalus nii tugiisikule juhendatava töö kohta kui ka vastupidi. Veel lisati, et asutus peaks pöörama suuremat tähelepanu tugiisiku määramisel. Sisseelamisprogrammile lisaks pakuti välja, et võiks toimuda programmikoolitused (Vangis ja Amphora, vajadusel Outlook jm).

Osakonnajuhatajad pakkusid omalt poolt välja, et sisseelamisprogrammi lõpuankeeti võiks üle vaadata ja täiustada. Lisaks võiks kaaluda sisseelamisprogrammi lõppedes mingisuguse testi läbi viimist, et näha kuidas isik on aru saanud organisatsiooni struktuurist, erinevate valdkondade tööülesannetest ning oma tööülesannetest. Tugiisiku süsteemi puhul ühtis nende arvamus uute teenistujatega, et tugiisikutele võiksid toimuda baasiliste oskuste koolitused ideaalis paralleelselt sisseelamisprogrammiga (lisaks füüsiliste oskuste ja seadusandlikele teadmistele veel ka enesekehtestamine, probleemi lahendamine, sõnumite edastamine, motiveerimine jms).

Lõputöös püstitatud hüpotees „Tallinna Vangla uue töötaja sisseelamisprogrammi ei ole täies mahus ellu viidud ning see on põhjutanud uute töötajate kohanemiskursi“ on tõestatud, lähtudes eelpool kirjeldatud probleemidest praeguses sisseelamisprogrammis. Uued töötajad kohanevad raskelt, kuna asutus on teinud vigu tugiisikute valimisel, sisseelamisprogrammi tegevuste elluviimisel, teenistusse vormistamisel jm. Praegune sisseelamisprogramm ei tööta täies mahus, sest vajab uuendusi ja parandusi sealsete tegevuste rakendamiseks.

3.3. Ettepanekud sisseelamisprogrammi parandamiseks

Uuringust selgus, et suurimad probleemid sisseelamisel olid järgmised: uute teenistujate arusaamatus sisseelamisprogrammist kui tervikust, dokumentidega tutvumisel ei jõua suur infotulv lühikese ajaga uue töötajani, uued teenistujad ootavad sisseelamisel rohkem suhtlemist nendega, asutus on teinud vigu tugiisiku valikul, uued teenistujad vajaksid kindlat koordinaatorit, kellelt sisseelamise kohta infot saaks ning kriminaalhooldusametnikud ei saa praegusest sisseelamisprogrammist kasu. Võttes aluseks töö esimeses osas toodud

teoreetilised seisukohad ja teise osa uuringu tulemuste analüüsi, teeb lõputöö autor parandusettepanekuid ning annab soovitusi muutmaks sisseelamisprogrammi efektiivsemaks.

1. Anda uutele teenistujatele ülevaade sisseelamisprogrammist kui tervikust.

Uued teenistujad vajaksid selgitusi ning terviklikku ülevaadet sisseelamisprogrammi olemusest. See aitaks neil mõista, mida asutus on selleks ära teinud, et teenistujad organisatsiooni kiiremini sulanduks ning missugused õigused ja kohustused neil programmiga kaasnevad. Lisaks saavad nad teada, milleks sellist programmi vaja on ja missugustesse tegevustesse nad peaksid olema kaasatud. Selline tutvustus annaks selgema ülevaate uutele töötajatele erinevatest sisseelamise võimalustest.

2. Muuta asutuse „Uue töötaja infokaust“ ja muud uue töötaja jaoks vajalikud dokumendid elektrooniliseks.

Vormistamisel tutvustavate dokumentide hulk on väga mahukas ning infotulv liiga suur, et seda kõike paari tunni jooksul kinnistada. Inimesed ei saa tihti aru, missuguste kohustuste järgimiseks nad allkirja annavad. Sellepärast oleks otstarbeks kõik need dokumendid muuta teenistujatele elektrooniliselt kättesaadavaks, kuna paberkandjal läheks selline tegevus liiga mahukaks, et igapäevale kaasa anda. Infokausta võiks panna näiteks asutuse siseveebi (Intranetti) ning paluda uuel tulijal esimese töönädala jooksul nendega tutvumise eest allkiri anda personalitöötajale. Küsimuste tekkimisel arutada oma vahetu ülemuse või personalitöötajaga. Lisaks praegustele dokumentidele võiks sinna lisada ka tavade tähistamise info, puhkuse avalduse ja koolitustaotluse näidise koos nende täitmise juhendiga, pääslakorra ehk nimekirja esemetest, mida ei tohi vangla territooriumile tuua ja vangla eetikakoodeksi. Nii väheneksid kindlasti ka vead asutuse asjaajamises ning personalitöötajate töökoormus. Samas saaksid uued teenistujad asutuse infot enda jaoks järk-järgult kinnistada ning aru sellest, mille eest nad vastutavad on.

3. Ühe sisseelamisprogrammi tegevusena tuleks korraldada infopäevi.

Infopäevi võiks korraldada näiteks kaks korda kuus või vastavalt vajadusele. Seal võiksid osaleda kõik uued teenistujad, kes on sel perioodil asutusega liitunud, nende osakonnajuhatajad, neile määratud tugiisikud, personalitöötaja, tugiisiku süsteeni

koordineerijad ning üks inimene asutuse tippjuhtidest. Nii saaksid uued teenistujad tutvuda juhtide ja üksteisega ning arutada erinevaid küsimusi, mis on tekkinud sisseelamisel. Operatiivnõupidamisel võiks siis edaspidi hakata tutvustama vaid juhte. Lisaks võiks teha üks asutuse endine teenistuja neile uutele töötajatele koos tutvustava ringkäigu territooriumil. Samas saaks lahendada ka tugiisiku tutvustamise probleemi uuele teenistujale ning vastupidi. Infopäev oleks väga informatiivne koolitus asutuse korraldusest ning tekkida võivatest probleemidest. Anonüümsuse mõttes võiks uutel teenistujatel olla võimalus juba eelnevalt edastada infopäeva korraldajatele erinevaid küsimusi, mis neile on arusaamatuks jäänud, kuna mõned teenistujad ei julge kohe küsimusi esitada teiste ees. Samas annaks see võimaluse juhtidel nendeks teemadeks ette valmistuda. Infopäeva raames võiks uutele teenistujatele korraldada ka programmikoolitusi (Vangis, Amphora, Outlook jm) väiksemates gruppides, vastavalt sellele, missugust koolitust keegi vajab.

4. Tugiisiku määramise protsess põhjalikult läbi mõelda.

Praeguse sisseelamisprogrammi kohaselt teatab osakonnajuhataja personalitöö valdkonna töötajale uue teenistuja tugiisiku nime. Kahjuks tulenes uurimuse analüüsist, et tugiisiku valikutel on tehtud eksimusi, kuna väga paljud uued teenistujad polnud nende tööga rahul. Tugiisikute määramisel tuleks arvestada nende ajalist hõivatust, puhkuse graafikut ning tema enda tahet ja nõusolekut uut teenistujat juhendada. Lisaks peaks personalitöötaja selgitama uuele teenistujale, et kui ta pole oma tugiisikuga rahul, võib ta teha ettepaneku oma tugiisikut muuta sisseelamisperioodil. Sellisel juhul ei jää tal tugiisiku abi saamata. Samas peaks ka tugiisik teadma, et kui ta juhendamise käigus saab aru, et ei ole valmis tugiisikuks olemise kohustust endale võtma, on tal võimalus sellest loobuda ning uuele teenistujale määratakse uus tugiisik. Seega peaks sisseelamisprogrammis olema ka välja toodud tugiisiku ja uue teenistuja õigused ja kohustused.

5. Tugiisikuid tuleks koolitada.

Tuginedes uurimuse analüüsile selgus, et paljud tugiisikud pole pädevad oma ülesandeid täitma ning see on põhjutanud uutes töötajates kohanemiskursi. Järelikult tuleks tugiisikuid koolitada, et nende juhendamisoskused paraneksid, eriti info edastamise- ja tagasiside andmise oskused. Lisaks peaksid nad aru saama, missugune on tugiisiku õige roll ehk pöörama tähelepanu oma hoiakule uue teenistuja suhtes. Väga määrav on juhendamise puhul

see, kas abistamine toimub nõuandja või ülemuse rollis. Tugiisikud peavad mõistma, mida neilt oodatakse nii asutuse poolt vaadatuna kui ka uue teenistuja puhul.

6. Tugiisiku süsteemi kontrollimiseks ning nõuandjateks määrata kindlad koordineerijad.

Tugiisikutel ja uutel teenistujatel oleks vaja kindlat inimest või isegi mitut (kuna asutus on suur), kes oskaks neid seoses sisseelamisprogrammi tegevustega aidata, kui on tekkinud probleeme või arusaamatusi. Koordineerija kohustusteks oleksid kontrollida, kas tugiisik ikka abistab uut teenistujat ning annab ka tagasisidet tema töötulemustele ning ka seda, kas juhendamise formaalsed osad saavad tähtaegselt täidetud. Sellise ametniku olemasolu vähendaks riski, et sisseelamisprogrammi tegevusi ei järgita või, et seda tehakse pealiskaudselt. Koordineerija võiks jooksvalt ka üle vaadata ja täiendada uue töötaja sisseelamisprogrammi küsimustikku ning koostada sisseelamisprogrammi lõpus uuele teenistujale testi, et vaadata tema kohanemisprotsessi tulemusi ning programmi mõjusid. Ta võiks vajadusel organiseerida jooksvalt sisseelamisprogrammi raames ka baasiliste oskuste koolitusi uutele töötajatele (näiteks enesekehtestamine, probleemi lahendamine, sõnumite edastamine, motiveerimine jm). Lisaks võiks koordineerija iga aasta lõpus esitada osakonnajuhatajatele analüüsi ja tulemuslikkuse hinnangu sisseelamisprogrammi toimivuse kohta.

7. Täiendada tugiisikute motiveerimist.

Üheks põhjuseks, miks tugiisikud on oma tööd pealiskaudselt teinud, võib olla vähene motiveeritus. Praegune sisseelamisprogramm ütleb, et osakonnajuhataja võib teha Tallinna Vangla direktorile tugiisiku ergutamise ettepaneku. Lõputöö autor pakub motiveerimise võimalustena välja veel lisaks rahalisele preemiale teiste tööülesannete vähendamist tugiisikuks olemise ajal. Sellisel juhul saaks ta pühendada ennast rohkem uue teenistuja abistamisele ning väheneks ka rutiin tavapäraste tööülesannete täitmisel.

8. Sisseelamisprogrammi tuua erisätted kriminaalhooldusametnikele.

Tallinna Vanglaga liitusid 01. juunil 2008. aastal Pärnu ja Harju piirkonna kriminaalhooldusametnikud, kuid praegune sisseelamisprogramm on välja töötatud vanglas sees töötavatele ametnikele keskselt. Kuna nende töökoht realselt ei asu Tallinna Vanglas,

siis peaksid nad ehk ise tegema ettepanekuid, missuguseid abistavaid meetodeid sooviksid nad uue teenistuja sisseelamisprogrammis näha, et sellest neile ka abi oleks. Sisseelamisprogrammist tulenevalt määravad vastava osakonna juhatajad ka neile tugiisiku, kuid lõputöö analüüsis selgus, et kriminaalhooldajad ootavad rohkem individuaalset lähenemist vastavalt tegelikule ametikohale ja profiilile. Sellest tulenevalt oleks võib-olla otstarbekas koostada neile veel eraldi sisseelamisprgramm, kui erisätted neid nõudeid täita ei suuda.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada, kui suures osas rakendatakse praegust sisseelamisprogrammi Tallinna Vanglas, missugused on selle puudused, kui neid esineb ning mida tuleks teha, et programm paremini toimiks ja oma eesmärgi täidaks. Saavutamaks lõputöö eesmärgi koostas autor organisatsiooni sisseelamise teooria ning praeguse Tallinna Vangla uue töötaja sisseelamisprogrammi põhjal välja kaks erinevat ankeetküsitlust. Üks neist viidi läbi asutuse uute töötajate ja teine osakonnajuhatajate seas.

Autori püstitatud hüpotees, et Tallinna Vangla uue töötaja sisseelamisprogrammi ei ole täies mahus ellu viidud ning see on põhjustanud uute töötajate kohanemiskriisi, on tõestatud, sest uurimistulemustest selgus, et sisseelamisprogrammis esineb puudusi. Uued töötajad ei saa esimesel tööpäeval teada, kes on nende tugisik ning sellega seoses nende kohanemine asutusega on raskendatud. Organisatsioonil puudub kindel kord, kuidas tugisikuid määrata ning nendest teavitada, mille tagajärjel on tugisikud ülekoormatud ning neil pole aega oma juhendatavaga tegeleda. Tulemused näitasid, et paljud tugisikud ei ole uute töötajate arvates pädevad juhendajad ning vajaksid juhendamiskuste parandamiseks koolitusi. Seoses kriminaalhooldusametnike liitmisega Tallinna Vangla alla, vajaks programm ka erisätteid nende sisseelamiseks.

Uurimistulemustest järeldades peab asutus mitmed parandusi tegema oma sisseelamisprogrammis, et uued töötajad sulanduksid organisatsiooni ja oma tööülesannetega kiiremini. Selleks teeb autor järgmised omapoolsed ettepanekud:

- 1) Anda uutele teenistujatele ülevaade sisseelamisprogrammist kui tervikust.
- 2) Muuta asutuse „uue töötaja infokaust“ ja muud uue töötaja jaoks vajalikud dokumendid elektrooniliseks.
- 3) Ühe sisseelamisprogrammi tegevusena tuleks korraldada infopäevi.
- 4) Tugisiku määramise protsess põhjalikult läbi mõelda.
- 5) Tugisikuid tuleks koolitada.
- 6) Tugisiku süsteemi kontrollimiseks ning nõuandjateks määrata kindlad koordineerijad.
- 7) Täiendada tugisikute motiveerimist.
- 8) Sisseelamisprogrammi tuua erisätted kriminaalhooldusametnikele.

Eelnevast tulenevalt kinnitab autor, et lõputöö saavutas oma eesmärgi – lähtuvalt teoreetilistest seisukohtadest koostatud ankeetküsitluste abil selgitati välja Tallinna Vangla uue töötaja sisseelamisprogrammi nõrgad kohad ning analüüsiti, millest need tulenevad. Töö lõpus tegi autor parandusettepanekud, kuidas sisseelamisprogramm oma eesmärki paremini täidaks.

Autor arvab, et tema tehtud ettepanekuid saaks rakendada täies mahus alles siis, kui Pärnu ja Harju kriminaalhooldusametnike seas on läbi viidud uuring selle kohta, missuguseid sätteid sisseelamisprogramm peaks eraldi neile kohaldama. Tegemist on küll Tallinna Vangla teenistujatega, kuid nende töökohad ei asu füüsiliselt seal. Järelikult ei saa praegust sisseelamisprogrammi nendele tervikuna kohaldada. Pärast sellise uuringu läbiviimist ning analüüsimist loodab autor, et käesoleva lõputöö raames tehtud ettepanekud leiavad praktilist kasutust Tallinna Vangla uue töötaja sisseelamisprogrammis.

SUMMARY

The purpose of this final paper is to find out in which extent the accommodating programme is harnessed in Tallinn Prison, which are the wants and what must be done in order to put the programme to function better and full fill its target.

The final paper consists of 46 pages, 5 tables and in the paper there are used 32 different sources.

The final paper consists of three parts. The first or theoretical part reflects the adjusting of the new workers into the organization, the nature and methods of the accommodating programme, the role of the supportive person and leader when accommodating, giving the feedback and the nature of the time of probation in trial. The second or the empiric part consists of the acquaintance of the accommodating programme of the institution and Tallinn Prison also the process of the inquiry and the description of the chance control also the analysis of the results of the research. The third or the part of conclusions and proposals consists of the analysis of the results of the research and the amendments into the accommodating programme.

As the method of the research the author used two different questionnaire from which one was carried out among the new workers of Tallinn Prison and the other among the heads of the departments who were in the greatest part connected with the accommodating programme.

The hypothesis set up in the final paper found the confirmation that the new worker`s programme is not carried out in full capacity in Tallinn Prison and that has caused difficulties in adaptation of the new worker`s.

The results of the final paper can be used in Tallinn Prison for the better functioning in the accommodating programme of the new worker`s.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1990. Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. – *Management Journal*, 33, 4, 847-858.

Armstrong, M. 2000. *Strategic human resource management*. London: Kogan Page Limited

Avaliku teenistuse seadus. 25.01.1995. – RT I 1995, 16, 228, RT I 2009, 15, 94.

Certo, S. 1997. *Supervision, quality, diversity and technology*. Chicago: McGraw – Hill

Feldman, D.C. 1976. A contingency theory of socialization. – *Administrative Science Quarterly*, 21, 433- 452.

Friday, E. & Friday, S.S. 2002. Formal mentoring: is there a strategic fit? - *Management Decision*, 40, 2, 152-157.

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=865287> 09.10.2008

Gratton, L. 2000. *Elav strateegia: inimesed ettevõtte südames*. Tallinn: Pegasus

Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., Godshalk, V.M. 2000. *Career Management*. London: The Dryden Press

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

Klein, H.J. & Weaver, N.A. 2000. The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires. – *Personnel Psychology*, 53, 47-66.

Landsberg, M. 2003. *Juhendamise kunst*. Tallinn: Kirjastus Varrak

Lee, S., Theoharis, R., Fitzpatrick, M., Kim, K., Liss, J.M., Nix-Williams, T., Griswold, D.E & Walther-Thomas, C. 2006. Create effective mentoring relationships: strategies for mentor and mentee success. – *Intervention in School and Clinic*, 41, 4, 233-240.

Lepsinger, R., Lucia, A.D. 1997. 360° tagasiside kasutamise kunst ja teadus. Tallinn: Kirjastus Tänapäev

Maanen, J.V. 1978. People processing: strategies of organizational socialization. – *Organizational Dynamics*, 7, 1, 19-36.

Maddux, R. 1998. Meeskonna loomine sinu ettevõttes. Tallinn: Kirjastus Elmatar

Mayo, A. 2004. Ettevõtte inimväärtus: kuidas mõõta ja juhtida kapitali. Tallinn: Pegasus

Peterson, M.F. & Ruiz-Quintanilla, S.A. 2003. Cultural socialization as a source of intrinsic work motivation. – *Group & Organization Management*, 28, 2, 188-216.

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

Saarniit, A, Talvik, M, Salumaa, T. 2007. Personalijuhtimine koolis. Tallinn: Merlecons ja Ko OÜ

Steiger, R. 1997. Inimesekeskne juhtimine. Tallinn: OÜ Fontes Kirjastus

Straub, J.T. 2004. Algaja juhi käsiraamat. Tallinn: Koolibri

Türk, K. 1999. Personalijuhtimine ja eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus

Tabbron, A., Macaulay, S. & Cook, S. 1997. Making mentoring work. – *Training for Quality*, 5, 1, 6-9.

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=841317> 09.10.2008

Tallinna Vangla põhimäärus, Justiitsministri 06.12.2001. a. määrus nr 92 RTL 2002, 148, 2162, RTL 2008, 43, 588.

Tata, J. 2002. The influence of managerial accounts on employees' reactions to negative feedback. – Group & Organization Management, 27, 4, 480-503.

Tõnismäe, E. ja Gern, H. 2006. Mentorlus – jagatud areng. Tallinn: Äripäeva Kirjastus

Tõnismäe, E. ja Gern, H. 2008. Juhendamine ja mentorlus. Äripäeva Kirjastus

Uue töötaja sisseelamisprogramm, Tallinna Vangla direktori 05. detsember 2006. a käskkiri nr 88.

Uute teenistujate adapteerimise põhimõtted Riigikantseleis.

Riigikantselei. <http://www.riigikantselei.ee/?id=2736> 09.10.2008

Vangistusseadus. 14.06.2000. RT I 2000, 58, 376, RT I 2009, 15, 93.

Üksvärav, R. 1992. Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: Valgus

Üksvärav, R. 2004. Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus

Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Malik, S.D. 1984. Organizational socialization and group development: toward an integrative perspective. Management Review, 9, 4, 670-683.

LISAD

LISA 1. Ankeetküsitlus uutele töötajatele

Lugupeetud vastaja, olen Heidi Paukson (Sisekaitseakadeemia halduskorralduse eriala kolmanda kursuse tudeng) ja palun Sinu abi Tallinna Vangla „Uue töötaja sisseelamisprogrammi“ efektiivsemaks muutmisel. Just Sina saad aidata Tallinna Vangla teenistujatel paremini asutusega kohaneda ja kiirendada uutel teenistujatel ametiülesannete paremat täitmist. Ankeedi täitmiseks kulub umbes **15 minutit**. Valikvastuste puhul tõmba sobivale vastusele **ring ümber** või **tee punaseks** (kui vastad arvuti teel). Vastamisel garanteerin anonüümsuse. Andmeid kasutan oma lõputöö, teemal „Uue töötaja sisseelamisprogrammi rakendamine Tallinna Vangla näitel“, raames Tallinna Vangla sisseelamisprogrammi parandamiseks.

Olen:

- vanglaametnik
 - vangla peainspektor
 - I klassi vanglainspektor
 - II klassi vanglainspektor
 - I klassi valvur
 - II klassi valvur
- riigiametnik
 - kõrgem ametnik
 - vanemametnik
 - nooremametnik
 - abiteenistuja

Minu teenistusaeg Tallinna Vanglas on:

- 0 ... 2 kuud
- 2 ... 6 kuud
- 6 ... 12 kuud

- 1 ... 1,5 aastat
- 1,5 ... 2 aastat

I HINNANG SISSEELAMISPROGRAMMILE

1. Kas Tallinna Vangla „Uue töötaja sisseelamisprogramm“ aitas Sul muuta ametiülesannete täitmise lihtsamaks?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

2. Kas Tallinna Vangla direktor tutvustas Sind kui uut teenistujat esimesel tööädalal operatiivnõupidamisel?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

3. Kas Sinu nimi, ametikoht ja kontakttelefon pandi Tallinna Vangla siseveebi (Intranetti)?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

4. Kas samad andmed pandi ka administratiivhoone stendile üheks nädalaks arvates Sinu teenistusse asumisest päevast ?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

5. Kas personalitöötaja tutvustas Sinu esimesel tööpäeval Sulle „Uue töötaja käsiraamatut“, Tallinna Vangla sisekorraeeskirja, andmeturbeeskirja, vangla ja Sinu seisukohast olulisi õigusnorme?

- Jah
- Ei

- Kommentaar.....

6. Kas Sulle tutvustati esimesel tööpäeval Sinu ametijuhendit?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

7. Kas personalitöötaja võttis Sinult allkirja kõigi eelnevate dokumentidega tutvumise kohta?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

8. Kas töökeskkonnaspetsialist instrueeris Sind töö- ja tuleohutusalaselt Sinu esimesel tööpäeval?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

9. Kas Sinuga viidi läbi esimesel tööpäeval tööohutusala juhendamine töökohal?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

10. Kas Sulle tehti esimesel tööpäeval ringkäik Tallinna Vanglas?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

11. Kas Sulle tutvustati esimesel tööpäeval Sinu tugiisikut?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

12. Kas tugiisik juhendas Sind kahel esimesel teenistuskuul tööalaselt (abistas vajalike materjalid ja kontaktide saamisel, õigus- ja haldusaktide tundmaõppimisel, tutvustas asutuses kehtivaid reegleid ja tavasid jne)?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

13. Kas tugiisik täitis Sinuga koos Sinu teise teenistuskuu lõpus uue töötaja sisseelamisprogrammi küsimustiku?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

14. Kas Sinu tugiisik tegi osakonnajuhatajale ettepaneku lõpetada sisseelamisprogramm enne kahekuulise tähtaja möödumist?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

15. Kas tugiisikust oli Sulle abi asutuse ja tööülesannetega kohanemisel?

- jah;
- ei;
- ma ei tea, kes on/oli mu tugiisik;
- muu.....

16. Tugiisik andis Sulle tööülesannete täitmise kohta järgmist tagasisidet:

- tõi täpselt välja, miks või kuidas Sa hea töötulemuseni jõudsid;
- lihtsalt kiitis (nt „Sa oled täna väga tubli olnud!“);
- andis nõu, kuidas Sa saaksid järgmisel korral tööülesandeid paremini täita;
- ütles, mida Sa valesti teed, aga ei rääkinud, kuidas seda paremini teha;
- muu.....
.....

17. Kas tugiisik oli sulle kui:

- sõber;
- ülemus;
- kolleeg;
- kontrollija;
- nõuandja;
- muu.....

18. Missugust abi küsisid oma tugiisikult?

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

19. Mida positiivset ja negatiivset oskad ütelda Sinu tugiisiku juhendamisoskuse kohta?

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

20. Kellelt said kõige rohkem abi tööülesannete täitmisel, kui seda sisseelamisperioodil vajasid:

- oma osakonna juhatajalt;
- tugiisikult;
- samas vahetuses töötavalt kolleegilt;
- üldosakonnast personalitööga tegelevalt teenistujalt;
- muu.....

21. Kas Sinu vahetu juht vestles Sinuga:

- kord päevas;
- paar korda päevas;
- kord nädalas;
- paar korda päevas;
- kord kuus;

- paar korda kuus;
- ei vestelnud üldse;
- muu.....

22. Kas Tallinna Vangla „Uue töötaja sisseelamisprogramm“ aitab Sul muuta ametiülesannete täitmise lihtsamaks?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

II SISSEELAMISPROGRAMMI TÄIENDAMISETTEPANEKUD

23. Mis Sind häiris sisseelamisperioodil kõige enam?

.....

.....

.....

24. Missugune asutusse sisseelamise meetod on Sinu arvates kõige efektiivsem:

- uue töötaja infokaust;
- kindel sisseelamisprogramm;
- infopäev;
- tugiisiku süsteem;
- muu.....

25. „Uue töötaja käsiraamatus“ võiks veel olla:

- koolitustaotluse näidis;
- lähetustaotluse näidis;
- puhkuse avalduse näidis;
- tavade tähistamine;
- asutuse tutvustus;
-
-
-

26. Missuguseid tegevusi tuleks eelpool mainitud sisseelamisprogrammi toimingutele lisada?

.....

.....

.....

Täna vastamast ja edu edaspidiseks!

LISA 2. Ankeetküsitlus osakonnajuhatajatele

Lugupeetud vastaja, olen Heidi Paukson (Sisekaitseakadeemia halduskorralduse eriala kolmanda kursuse tudeng) ja palun Sinu abi Tallinna Vangla „Uue töötaja sisseelamisprogrammi“ efektiivsemaks muutmisel. Just Sina saad aidata Tallinna Vangla teenistujatel paremini asutusega kohaneda ja kiirendada uutel teenistujatel ametiülesannete paremat täitmist. Ankeedi täitmiseks kulub umbes **7 minutit**. Valikvastuste puhul tõmba sobivale vastusele **ring ümber** või **tee punaseks** (kui vastad arvuti teel). Vastamisel garanteerin anonüümsuse. Andmeid kasutan oma lõputöö, teemal „Uue töötaja sisseelamisprogrammi rakendamine Tallinna Vangla näitel“, raames Tallinna Vangla sisseelamisprogrammi parandamiseks.

I HINNANG SISSEELAMISPROGRAMMILE

1. Kas Tallinna Vangla „Uue töötaja sisseelamisprogramm“ aitab uute töötajate sisseelamisele kaasa?

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

2. Missugune asutusse sisseelamise meetod on uue töötaja sisseelamiseks kõige efektiivsem:

- uue töötaja infokaust;
- kindel sisseelamisprogramm;
- infopäev;
- tugiisiku süsteem;
-

3. Kas Tallinna Vangla direktor tutvustab uusi teenistujaid nende esimesel tööädalal operatiivnõupidamisel?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

4. Kas teete ise/teeb Teie poolt määratud isik Teie osakonna uuele teenistujale tema esimesel tööpäeval ringkäigu Tallinna Vanglas?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

5. Kas tutvustate/tutvustab Teie poolt määratud isik uue teenistuja esimesel tööpäeval talle tema ametijuhendit?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

6. Kas tutvustate/tutvustab Teie poolt määratud isik uue teenistuja esimesel tööpäeval talle tema tugiisikut?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

7. Kas teatate üldosakonna valdkonna peaspetsialistile või spetsialistile uue töötaja tugiisiku nime?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

8. Kas selgitate tugiisikule tema ülesandeid?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

9. Kas kontrollite ja juhendate tugiisiku tegevust?

- Jah
- Ei

- Kommentaar.....

10. Kas vestlete tugiisiku ja uue töötajaga vähemalt 2 korda kuus?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

11. Kas tugiisik esitab Teile uue töötaja teise teenistuskuu lõpus uue töötaja ja tugiisiku poolt täidetud sisseelamisprogrammi küsimustiku koos ettepanekuga sisseelamisprogramm lõpetada või seda jätkata?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

12. Kas uued töötajad käivad tihti tööalast nõu Teie käest küsimas?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

13. Kas arvate, et tugiisiku süsteem toimib Tallinna Vanglas?

- Jah
- Ei
- Kommentaar.....

II SISSEELAMISPROGRAMMI TÄIENDAMISETTEPANEKUD

14. Missuguseid tegevusi tuleks eelpool mainitud sisseelamisprogrammi toimingutele lisada?

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

15. Kas tugiisiku süsteemi tuleks veel tegevusi lisada? Kui jah, siis missuguseid?

.....
.....

Täna vastamast ja edu edaspidiseks!