

Sisekaitseakadeemia

Halduskolledž

Monika Vapra

UUE TEENISTUJA SISSEELAMINE
(PÕLLUMAJANDUSE REGISTRITE JA
INFORMATSIOONI AMETI NÄITEL)

Lõputöö

Juhendaja:

Mairit Kratovitš, MOB

Tallinn 2009

LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON

Kolledž: Halduskolledž	Kuu ja aasta: mai 2009
Töö pealkiri: Uue teenistuja sisseelamine (Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ameti näitel)	
Töö autor: Monika Vapra	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte: Lõputöö on kirjutatud eesti keeles, võõrkeelne kokkuvõte on inglisekeelne. Lõputöö maht on koos lisaga 41 lehekülge ning ta sisaldab 8 joonist ja ühte tabelit. Töös on kasutatud 28 allikat, millest 17 on eestikeelsed ja 11 on inglisekeelsed.</p> <p>Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada kui hästi on 2008. aastal PRIAsse teenistusse võetud ametnikud adapteerunud, millised olid sisseelamisperioodi kitsaskohad, pakkudes välja omapoolseid ettepanekuid sisseelamisprotsessi parendamiseks. Samuti on eesmärgiks edastada läbiviidud uuringu tulemused PRIAle juhendamise programmi välja töötamiseks, mis on üks PRIA arengukavas 2008-2011 toodud arengueesmärke.</p> <p>Lähtuvalt eesmärgist viis töö autor veebruar-märts 2009. aastal läbi uuringu. Andmekogumismeetodina kasutati poolstruktureeritud intervjuud ning kokku intervjuueeriti 53 PRIA teenistujat.</p> <p>Uuringutulemustest selgus, et peamised probleemsed kohad, mida uued töötajad sisseelamisel tunnetavad, on ebapiisav tagasiside tehtule, vähene juhupoolne tugi kohanemisperioodil, tugiisiku puudumine ja ebapiisav info tööülesanneteks täitmiseks. Samuti on asutuse ettevalmistus ebapiisav töökohta ja töövahendite osas. Positiivsete aspektidena selgus, et töökaaslased on toetavad, personaliosakonna poolt tehtav töö uue töötaja paremaks kohanemiseks on heal tasemel ja organisatsiooni puudutav teave on kättesaadav ning arusaadav.</p> <p>Uuringutulemustele tuginedes kaardistas töö autor sisseelamisel tekkinud probleemid ning tegi ettepanekud uue teenistuja sisseelamise parendamiseks.</p>	
Võtmesõnad: sisseelamine, sotsialiseerimine, sisseelamisprogramm, sisseelamiskoolitus, juhendamine, mentorlus, juhi roll.	
Keywords: orientation, socialization, orientation program, induction course, coaching, mentoring, manager`s role.	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor: Tanel Oppi	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Mairit Kratovitš	Allkiri:

SISUKORD

LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON	2
SISUKORD	3
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	4
SISSEJUHATUS	5
1. SISSEELAMINE	7
1.1 Sisseelamisprogramm	9
1.2 Esimene tööpäev	10
1.3 Sisseelamiskoolitus	13
1.4 Juhendamine ja mentorlus	14
1.5 Juhi roll	17
2. EMPIIRILINE UURING	19
2.1 Organisatsiooni iseloomustus	19
2.2 Uurimistöö metodoloogia ja protsess	20
2.3 Uurimistöö tulemused	22
2.4 Uurimistulemuste arutelu	30
3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	33
3.1 Järeldused	33
3.2 Ettepanekud	34
KOKKUVÕTE	36
SUMMARY	38
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	39
LISA 1. INTERVJUUKAVA	41

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1. Teemad, mis peaksid olema käsitletud uue töötaja käsiraamatus.....	12
Joonis 1. Intervjueeritud uute töötajate jaotus PRIAs töötatud aja järgi	21
Joonis 2. Töötajate esmased hinnangud organisatsioonile	22
Joonis 3. Ringkäik organisatsioonis.....	24
Joonis 4. Informatsioon tööülesannete kohta.....	25
Joonis 5. Sisseelamise toetamine	26
Joonis 6. Tagasiside	27
Joonis 7. Hinnang sisseelamisele.....	27
Joonis 8. Organisatsiooni sisseelamine.....	29

SISSEJUHATUS

Töötajad on organisatsiooni väärtuslikem kapital ning selleks, et organisatsioon täidaks oma ülesandeid tulemuslikult on oluline kindlustada töötajate tõhus sisseelamine organisatsiooni kultuuri, tavadesse ja meeskonda. Ainult motiveeritud, tööga rahuolev inimene, kes tunneb end turvaliselt ja kohaneb kiiresti organisatsiooniga, saab võimalikult ruttu oma panust andma hakata. Tõhus sisseelamine organisatsiooni on oluline nii töötajale kui ka organisatsioonile.

Käesolevas lõputöös käsitletakse uute teenistujate adapteerimist ning seda mõjutavaid tegureid Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ameti (edaspidi PRIA) näitel. Vajaduse antud teemat käsitleda tingis:

- 1) personali voolavuse protsent, mis on avaliku teenistuse keskmisest kõrgem (2007. aastal oli PRIAs voolavuse protsent 18);
- 2) PRIAs läbiviidud lahkumisvestluste analüüs, mis näitab, et sisseelamine organisatsiooni on keeruline ja võtab suhteliselt kaua aega;
- 3) asutuses puudub ülevaade uute teenistujate adapteerumisprobleemidest, kuna uute teenistujate organisatsiooni sisseelamist ei ole siiani uuritud;
- 4) PRIA peadirektori ja struktuuriüksuste juhtide soov antud teemat uurida.

Lõputöö eesmärgiks on uurida ja analüüsida kui hästi on 2008. aastal teenistusse nimetatud ametnikud adapteerunud, millised olid sisseelamisperioodi kitsaskohad ning teha ettepanekuid sisseelamisprotsessi parendamiseks. Uuring on sisendiks PRIAs loodavasse juhendamisprogrammi, mis on üks PRIA arengukavas 2008-2011 toodud arengueesmärke.

Töö autor püstitas järgmise hüpoteesi:

PRIA-sse tööleasanud uued töötajad tajuvad, et nende sisseelamist organisatsiooni ei toetatud ning seetõttu hindavad nad oma kohanemisprotsess pingeliseks.

Hüpoteesi uurimiseks viib lõputöö autor läbi empiirilise uuringu vahemikus 01.01.2008-31.12.2008 PRIAs ametisse nimetatud teenistujate hulgas. Hüpoteesi testimiseks viib autor läbi semistruktureeritud intervjuud, et teada saada, kuidas tajuvad tööleasanud töötajad

organisatsioonipoolset toetust. Eelnimetatud uurimismeetodit kasutades saab adekvaatse ülevaate sisseelamisprotsessist ning selle probleemidest ja põhjustest.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist: töö esimeses peatükis antakse ülevaade teoreetilistest lähtekohtadest, mis puudutavad töötajate sisseelamist organisatsiooni. Teises peatükis antakse 1-2 leheküljeline ülevaade organisatsioonist, tutvustatakse uuringu valimit, metodoloogiat ja protsessi ning uuringu tulemusi. Kolmandas peatükis toob lõputöö autori ära järeldused ja ettepanekud PRIA-le sisseelamisprotsessi parendamiseks.

1. SISSEELAMINE

Organisatsiooni väärtuse määravad organisatsioonis töötavad inimesed oma teadmiste, võimete, motiveerituse, oskuste ja loovusega. Samuti on inimesed võtmeks organisatsiooni edukusele. (Mayo 2004:2, 12; Gratton 2000:3) Heade töötajate leidmine on raske ülesanne, aga iga juht teab, et nende hoidmine on veelgi raskem (Butler, Waldroop 1999:144). Selleks aga, et kindlustada ametikohale valitud inimeste jäämine organisatsiooni on eluliselt oluline, et uued töötajad kiirelt ja sujuvalt sisse elaksid ning saaksid hakata panustama organisatsiooni tegevustesse, kasutades oma teadmisi, oskusi ja kogemusi (Bolton 1997:91).

Uue töötaja organisatsiooni sisseelamise kirjeldamisel kasutatakse peamiselt kahte mõistet: orienteerimine ja sotsialiseerimine. Orienteerimine on lühiajaline programm, mille käigus antakse uuele töötajale teavet, mida temalt tööl oodatakse ning samuti aidatakse tal toime tulla stressiga, mis kaasneb uude kohta tööle tulemisega. Sotsialiseerimine on aga pikaajaline protsess ning selle käigus uus töötaja aklimatiseerub uue organisatsiooniga, mõistab organisatsiooni kultuuri ning ootusi talle ja kohaneb oma tööga. Oluline on, et uute töötajate sotsialiseerimine toimuks läbimõeldult ja süsteemselt, et tagada see, et uuest töötajast saaks pädev töötaja. (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy 2004:286)

Sisseelamine (*orientation*) on protsess, mille käigus võetakse uued töötajad organisatsiooni vastu ja antakse neile baasteadmised selleks, et nad kohaneksid ruttu ja saaksid tööd tegema hakata. Sisseelamisel on neli eesmärki ning need on (Armstrong 2001:443):

- 1) muuta olukord/situatsioon alustajale, kus kõik on veel harjumatu ja tundmatu sujuvaks;
- 2) kujundada uues töötajas kiiresti positiivne hoiak organisatsiooni, et siduda teda organisatsiooniga;
- 3) saavutada uuel töötajalt efektiivne tulemus võimalikult lühikese ajaga;
- 4) vähendada võimalust, et töötaja lahkub organisatsioonist kiiresti.

Üksvärv (2008:207) toob sisseelamise peamiste eesmärkidena välja uutes töötajates ärevuse vähendamise, mis on seotud võõras kohas töö alustamisega ning töötajate teadlikkuse tõstmise nii organisatsiooni kui töö aspektist.

Eduka sisseelamisega saavutab selle, et uus töötaja tunneb ennast hästi, mõistab organisatsiooni laiemas tähenduses (organisatsiooni minevik, olevik, kultuur ja tuleviku visioon) ning tunneb organisatsiooni poliitikat ja protseduure. Töötaja saab aru, mida temalt oodatakse nii tööalaselt kui käitumuslikult ning hakkab käituma ja tegema asju viisil nagu organisatsioon seda temalt ootab. (Dessler 2008:292)

Uude organisatsiooni sisseelamine algab enne töötaja liitumist organisatsiooniga ning seda etappi nimetatakse eelnevalt sotsialiseerimiseks. See hakkab pihta juba värbamis- ja valikuprotsessi ajal, kui antakse infot ettevõtte ja ametikoha kohta ning kui kandideerijatel tekivad spetsiifilised ootused selles osas, milline on elu selles organisatsioonis. Mida selgem ja arusaadavam on eelpool mainitud protsessi käigus antud informatsioon, seda tõepärasemad on uue töötaja ootused uuel töökohal alustades. Töötaja ootused uue ettevõtte ja töö suhtes on aga psühholoogilise lepingu üheks osaks. (Greenhaus, Callanan, Godshalk 2000:184) Psühholoogiline leping väljendub erinevatest uskumustest, mida töötaja ja tööandja üksteiselt ootavad. See koosneb kirjutamata tõekspidamistest ja eeldustest, millised on tööandja ootused töötaja käitumisele ning missugust vastust võib töötaja eeldada tööandjalt. Psühholoogiline leping hõlmab enda alla nii norme, väärtushinnanguid kui suhtumist. Töötaja ühelt poolt võib oodata töökoha stabiilsust, võrdset kohtlemist, töö vastamist tema võimetele, karjäärivõimalusi, teadmist, mida talt oodatakse ning tagasisidet sellele, kuidas tal läheb. Tööandja võib oodata, et töötaja võtab omaks organisatsiooni ideoloogia ja eesmärgid, annab oma parima organisatsiooni jaoks, on lojaalne ning kuvab seda ka klientidele. Tööandja ja töötaja vahel sõlmitav psühholoogiline leping on töösuhte aluseks ja mida varem seda selgitatakse, seda parem mõlemale osapoolle. (Armstrong 2001:237-238, 444-445; Brooks 2008:82)

Teiseks etapiks on kokkupõrke etapp, mil töötaja alustab oma tööd ja kohtub uue keskkonnaga. Keskkond, kus töötaja alustab, ei ole mitte ainult uus vaid see võib täielikult erineda töötaja ootustest. Töötaja ühelt poolt võib oodata väljakutseid ja vastutust, samas kui tööandja arvab, et ta ei ole piisavalt kogenud, et usaldada talle keerukamaid ja vastutusrikkamaid ülesandeid. Samuti võib uus töötaja olla innovaatiline ja loominguline,

kuid organisatsioon on vanades tavades kinni ning uue tulija ideed ei leia heakskiitu. Sel etapil on oht, et töötaja otsustab organisatsioonist lahkuda, kuna töö ja organisatsioon ei vasta tema ootustele ning tal on raske uute nõudmistega kohaneda (Greenhaus jt 2000:184-187)

Kolmandaks etapiks sisseelamisel on muutuste ja omaksvõtmise etapp, kui uued töötajad võtavad omaks organisatsiooni reeglid ja normid. Selles etapis on uus töötaja ära õppinud oma töö, teda kaasatakse töögruppidesse ning ta aktsepteerib organisatsiooni väärtusi. (Greenhaus jt 2000:186-187)

Töö autori arvates on tasakaalustatud psühholoogiline leping aluseks töötaja rahulolule, motivatsioonile ning paremale töösooritusele ning selleks, et tugevdada psühholoogilist lepingut töötaja ja tööandja vahel on tähtis kokku panna sobiv sisseelamisprogramm, mis aitaks selgitada organisatsiooni ootusi uuele tulijale.

1.1 Sisseelamisprogramm

Sisseelamisperioodi esimesed päevad ja nädalad on iseäranis kriitilised eduka kohanemise aspektist. Selleks, et aidata uuel töötajal efektiivselt kohaneda, et temast saaks osa organisatsioonist, on oluline koostada läbimõeldud sisseelamisprogramm (Bolton 1997:92; Greenhaus jt 2000:192). Sisseelamisprogrammi kokku pannes tuleb mõelda, missugust ja mis koguses informatsiooni uus töötaja vajab. Oluline on silmas pidada, et uusi töötajaid ei tohiks teabega üle koormata, vaid info omastamine peaks toimuma järk-järgult.

Sisseelamisprogrammi pikkus peaks sõltuma töö iseloomust, mõnele ametikohal võib sobilikuks osutuda mõnepäevane programm ning mõni ametikoht nõuab pikemat sisseelamisprogrammi. Ühest sobilikku programmi pikkust olemas ei ole. Tähtis on, et programmi vältel tutvustataks uuele töötajale nii organisatsiooni kui töötaja rolli selles. (Torrington, Hall, Taylor 2002:220)

Hästi kavandatud sisseelamisprogramm peaks hõlmama enda alla organisatsiooni ajaloo (traditsioonide, tavade ja rituaalide), organisatsiooni eesmärkide, keele ja poliitikate

õpetamist uuele töötajale (Greenhaus jt 2000:183). Samuti peaks selle raames uuele töötajale antama infot, milliseid käitumisnorme ja väärtushoiakuid organisatsioon temalt ootab ning mida töötaja saab vastutasuks oodata. See annab võimaluse informeerida inimesi „kuidas meil on siin kombeks“ ning vähendada sellega valestimõistmise võimalusi (Armstrong 2001:445; Torrington jt 2002:219) Vähemtähtis pole ka tööks vajalike oskuste õpetamine ja teiste organisatsiooni liikmetega suhtlemine. Kuigi palju tegevusi ja infot tuleks sisseelamisprogrammi raames uuele inimesele õpetada, siis suur osa sisseelamisest toimub ka mitteametlikult teiste töötajate käitumise vaatlemise ja jälgimise teel. (Greenhaus jt 2000:183).

Töö autori arvates peaks sisseelamisprogramm kattuma katseajaga, kuna katseaja eesmärk on ühelt poolt selgitada välja töötaja sobivus töökohale ning teiselt poolt on see aeg töötajale vaagimiseks, kas organisatsioon ja selle poolt pakutav vastab tema ootustele. Katseaja kohaldamine on reguleeritud avaliku teenistuse seadusega ning see võimaldab ametnikule katseaega ette näha kestusega mitte rohkem kui kuus kuud (Avaliku teenistuse seadus § 22). Katseajal hinnatakse ametniku töötulemusi ja vastavust ametikohal esitatavatele nõuetele.

Enne uue töötaja tööle saabumist oleks vaja teha rida erinevaid ettevalmistusi. Hoolitseda tuleks selle eest, et olemas oleksid füüsilised vahendid nagu töölaud, telefon, magnetkaart, ning kindlustada see, et olemas on inimene, kes uue töötaja vastu võtab ja tutvustab uutele kolleegidele ja võtmeisikutele (Bolton 1997:93). Samuti tuleks eelnevalt ette valmistada ka tööle vormistamiseks vajalikud dokumendid - erinevate avalduste vormid, tööleping ja ametijuhend. Eelnevalt tuleks ka kokku leppida, kes uue töötajaga esimesel päeval tegeleb ning milliseid tegevusi ja missuguses järjekorras tehakse.

1.2 Esimene tööpäev

Oma esimest tööpäeva mäletavad inimesed aastaid, seega tuleks tõsiselt mõelda, kuidas seda sisustada (Cascio 1992:230). Uue töötaja õppimisprotsess peab olema planeeritud ja süstemaatiline juba esimesest tööpäevast saati, et maksimeerida tema individuaalset panust nii kiiresti kui võimalik (Armstrong 2001:445). Oluliseks peetakse seda, et informatsiooni

jagataks uutele töötajatele mõõdukalt ning esimestel päevadel tuleks vältida uue töötaja teabega ülekülvamist.(Cascio 1992:230, 232)

Enamus inimesi tunnevad ärevust, kui nad alustavad tööd uues kohas. Vaatamata sellele kui enesekindlana nad väliselt näivad, võivad nende peas keerelda selliseid küsimused: milline on see organisatsioon, kus töötama hakkam; kuidas minu ülemus minusse suhtub; kas ma hakkam kolleegidega hästi läbi saama; kas ma saan oma tööga hakkama jne. Nendele küsimustele ei saa anda kohest vastust aga samas on võimalik mõningaid hirme leevendada, kindlustades, et esimesed kontaktid oleksid sõbralikud ja toetavad. (Armstrong 2001:445)

Uue töötaja võiks esimesel tööpäeval vastu võtta kingitusena sisse pakitud kontoritarvetega, see muudab esimese päeva pidupäevaks ning ühtlasi mõjub see ka naljakalt ning pingeid maandavalt (Gómez-Mejia jt 2004:288). Esimene tööpäev võiks enda alla hõlmata ka tutvumisringkäiku organisatsioonis, kuna see laseb töötajal tunda ennast väärtuslikuna ning aitab kaasa kuuluvustunde tekkimisele. Tutvumisringkäigu eesmärgiks oleks tutvustada uut töötajat organisatsioonis töötavatele inimestel ning vastupidi. Samas tuleks suuremate organisatsioonide puhul kaaluda, kas kogu asutust hõlmav ringkäik peaks toimuma esimesel päeval või võiks seda teha järk-järgult, et mitte inimest esimesel päeval liigse informatsiooniga üle koormata.

Esimestel päevadel ja kuudel on uues töökohas töötaja jaoks kõik uus ja võõras ning seega on olemas oht, et sisseelamisprogrammi käigus suuliselt edastatud informatsioon võib ununeda. Et seda probleemi vältida, on hea kasutada kirjapandud materjale, mis on kas paber kandjal või organisatsiooni sisevõrgus üleval. Uue töötaja käsiraamat võiks olla osa abistavast materjalist, mida tööandja uuele töötajale sisseelamisperioodi alguses annab.

Uue töötaja sisseelamisprogramm peaks enda alla hõlmama kindlasti ka elektroonilise või trükitud organisatsiooni käsiraamatu andmist. Elektroonilist käsiraamatut võiks eelistada juhul kui materjali on palju, siis on seda kergem hallata. Käsiraamat peaks olema ajakohane, arusaadav ja lihtne. (Dessler 2009:160; Personalijuhtimise käsiraamat 2000:1) Uuele töötajale antav käsiraamat peaks sisaldada informatsiooni organisatsiooni kohta üldiselt; peamisi töötingimusi; töökorraldust puudutavat ning erinevaid asutuses kehtestatud kordasid, mis reguleerivad näiteks töö tasustamist organisatsioonis,

arenguveestluste läbiviimist, hindamissüsteemi jne (Armstrong 2001: 446-447; Personalijuhtimise käsiraamat 2000:1-4). Teemad ja nende lühikirjeldused on esitatud tabelis 1.

Tabel 1. Teemad, mis peaksid olema käsitletud uue töötaja käsiraamatus (Armstrong 2001: 446-447; Personalijuhtimise käsiraamat 2000:1-4)

Teema	Kirjeldus
Teave organisatsiooni kohta	Ajalugu, põhitegevused ja-väärtused, missioon, visioon, struktuur ja juhtimine
Töötajate kontaktandmed	Nimi, ametikoht, telefoninumber, e-posti aadress, tööruumi number ning sünnipäev
Tööaeg	Töö algus ja lõpp, lõunapaus, tööajal töökohast lahkumisest teavitamine
Töö tasustamine	Palgaskaalad, millal ja kuidas makstakse, tulemustasu ja tunnustamise põhimõtted
Haigestumine	Eemalviibimisest teatamine, palga maksmine haigus ajal, arstitõendid
Tööruumide kasutamine	Väljaspool tööaega tööruumides viibimine, puhkeruumi asukoht, suitsetamiskoht jne.
Parkimiskorraldus	Parkimiskohtade jaotus, parkimisluba
Puhkused	Puhkuse avaldus, puhkusegraafik, puhkuse vormistamine
Erinevad korrad ja protseduurid	Arenguveestluste süsteem, karjäärisüsteem, koolitusvõimalused, töötajate hindamise ja edutamise protseduurid
Ametiühingu ja nõustamise korraldamine asutuses	Liikmeks saamine, nõustamissüsteemid, ettepanekute esitamine
Töötervishoid ja töökaitse	Töötervishoiuarsti visiit, tööohutuse nõuded, esmaabi, töökaitsevahendid, sportimisvõimalused
Üritused	Kuidas ja milliseid üritusi organisatsioonis tähistatakse, tööruumides alkoholitarbimise poliitika
Erinevad korrad	Telefonikasutus, kirjavahetus ja e - posti kasutamise reeglid, arvutikasutamine, ajakirjandusega suhtlemine, asjaajamine jne.
Töölähetused	Lähetuse taotlemine ja vormistamine ja lähetuskulude kompenseerimine

1.3 Sisseelamiskoolitus

Sisseelamisprogrammi üheks osaks võiks olla ametlik sisseelamiskoolitus uutele töötajatele. Ametlik sisseelamiskoolitus võimaldab üheaegselt töötajate grupile jagada ühtset ja järjekindlat infot organisatsiooni kohta.

Ametlikud sisseelamiskoolitused annavad võimaluse jagada infot organisatsiooni tegevuste ja toodete, missiooni ja väärtuste kohta, kasutades visuaalseid abivahendeid nagu video, mida pole otstarbekas või võimalik kasutada osakonnasisesel sisseelamisprogrammis (Armstrong 2001:448). Sisseelamiskoolitusel saab uus töötaja kohtuda ka teiste uute töötajatega ning see võimaldab uuel tulijal näha, et ta ei ole üksi oma olukorras, vaid samases olukorras on veel teisi (Gómez-Mejía jt 2004:288).

Armstrong on seisukohal, et ideaalvariandis peaksid sisseelamiskoolitused toimuma võimalikult kiiresti pärast seda, kui uus töötaja on organisatsiooni tulnud. Piisava hulga uute töötajate olemasolul võiks koolitus toimuda kas esimesel tööpäeval või siis esimesel tööädalal. Suure informatsiooni hulga puhul võiksid põhikoolitusele järgneda kas poole või ühe päeva pikkune jätkukoolitus hiljem. Kui ametlikku sisseelamiskoolitust pole võimalik teha väheste uute töötajate hulga tõttu, siis võib sisseelamiskoolitus toimuda ka hiljem. Koolituse hilisema toimumise puhul on oluline, et uuele töötajale edastatakse peamine vajaminev info kas personalitöötaja või juhendaja poolt. (Armstrong 2001:448-449)

Organisatsioonid, mis paiknevad laiemal territooriumil, viivad sisseelamiskoolitusi läbi tavaliselt keskuses ning see aitab uutel töötajatel tunda, et nad on osa organisatsioonist, ja annab võimaluse anda infot keskuse rolli kohta (Armstrong 2001:449).

Armstrongi (2001:449) ja Greenhaus jt (2000:92-93) arvates võiks sisseelamiskoolituse sisu koosneda vastavalt organisatsiooni vajadustele järgnevalt:

- 1) organisatsiooni taust, ajalugu, areng, tegevused ning tooted, struktuur, missioon ja tuumväärtused;
- 2) õppimis- ja koolitusvõimalused (kohustuslikud koolitused, iseõppimisvõimalused ning arendusplaanid);

- 3) soorituse hindamine (kuidas hindamine toimub ning mis roll on töötajal);
- 4) töö ja tervishoid (tööõnnetuste vältimine, kaitseriided, peamised ohutusreeglid);
- 5) töötingimused (tööaeg, puhkus, haigusrahad, emapuhkus/isapuhkus);
- 6) tasustamine (palga ja lisatasude maksmine, palgakorraldus, kasumijaotamise tingimused, tulemustasud);
- 7) erinevad poliitikad, protseduurid ja töökorraldus (distsiplinaarkord, võrdõiguslikkuse reeglid, kaebuste esitamise protseduur jne.).

Armstrong on seisukohal, et kindlasti ei tohiks ametlikud sisseelamiskoolitused asendada mitteformaalset sisseelamisprogrammi, kuna just viimane katab peamised vajadused, et uued töötajad saaksid hästi kohaneda (Armstrong 2001:448).

1.4 Juhendamine ja mentorlus

Töö autori arvates vajab iga uus töötaja tuge ja nõu, et oma töö ja uue organisatsiooniga kiiresti kohaneda ning edukalt hakkama saada. Selleks, et seda tuge ja nõu pakkuda on organisatsioonil võimaluseks kasutada uue töötaja sisseelamise tõhustamiseks juhendamist või mentorlust.

Juhendamine on inimese aitamise kunst, mille läbi on võimalik tõsta inimese suutlikust ja töövõimet ning ühtlasi annab see inimesele tunde, et teda on toetatud (Grane 2007, ref Tõnismäe, Gern 2008:44). Juhendamise üldiseks eesmärgiks on läbi tagasiside andmise, motiveerimise, efektiivsete küsimuste esitamise ja õige juhtimisstiili kasutamise - juhendatava aitamine tööga hakkama saamisel (Landsberg 2003:12). Juhendamise aluseks on aidata teistel inimestel aidata iseennast ning see toimub paindliku suhtlemise teel, mis ei toetu ainult ühesuunalisele rääkimisele ja juhiste andmisele. Uue töötaja sisseelamise aspektist on juhendamise eesmärgiks uute töötajate sisseelamise hõlbustamine, võimalikult kiiresti ja hästi, et tagada nende kinnistumine organisatsiooni (Tõnismäe, Gern 2008:63).

Juhendaja mängib tähtsat rolli uue töötaja sisseelamisel, olles uuele tulijale üheaegselt nii juht kui informatsiooni allikas. Juhendaja saab aidata uuel töötajal hakkama saada oma ärevustundega, andes küllaldast faktilist teavet, pakkudes selgeid ja elluviidavaid ootusi

soorituse osas ning rõhutades töötaja hakkamasaamise tõenäosusele organisatsioonis. Samuti saab juhendaja aidata kaasa uue tulija aktsepteerimisele kolleegide poolt. (Koobas 2006:17) Oluline on, et kogu juhendamise protsess toimuks kindlas ja turvalises keskkonnas, sest see aitab uuel töötajal tunda ennast hästi, annab talle julguse küsida ning jagada informatsiooni juhendajaga, mis on aga vajalik selleks, et juhendaja saaks paremat tuge pakkuda (Tõnismäe, Gern 2008:63-64).

Juhendajaks ei sobi igaüks ning selleks, et juhendamine oleks efektiivne, peab hoolikalt tegelema juhendaja valikuga. Peamised juhendajale tarvilikud põhioskused Tõnismäe ja Gerni (2008:94) järgi on:

- 1) eneseteadlikkus ning enda tasakaalu juhtimine;
- 2) soov arendada nii ennast kui teisi;
- 3) oskus luua usalduslik suhe;
- 4) oskus anda tagasisidet ja lahendada konflikte;
- 5) oskus kuulata teisi ning esitada küsimusi;
- 6) huumorisoon;
- 7) väga head teadmised ja kogemused konkreetses valdkonnas;
- 8) oskus analüüsida, leida seoseid, seada eesmärgid;
- 9) teadma täiskasvanud õppija eripära.

Lisaks tervele reale sotsiaalsetele oskustele, mis ühel heal juhendajal olema peaksid, on oluline ka juhendajaid koolitada. Läbi koolituste on võimalik tagada juhendajate süsteemne lähenemine orienteerumisele ning suurendada nende rolliteadlikkust ning oskust oma rolli hästi täita. Juhendajate koolitamine suurendab tõenäosust, et juhendajad oskavad tulemuslikult täita oma orienteerimise kohustusi. (Koobas 2006:18)

Mentorlus ja juhendamine on väga sarnased tegevused. Põhiline erinevus seisneb selles, et juhendamisel keskendutakse konkreetsetele lühiajaliste eesmärkidele- kindla ülesande või tegevuse täitmisele, mentorluses aga on mentoril menteelega pikaajalisem suhe ning tähelepanu pööratakse inimesele ja tema potentsiaali väljatoomisele. (Landsberg 2003:106) Samal ajal kui juhendaja pakub tõenäoliselt koheseid lahendusi, läheneb mentor probleemile küsimuste esitamise kaudu, pannes niimoodi menteed ise probleeme nägema ja ära tundma (Clutterbuck 2001: 30).

Mentoreid ühendab juhendajatega sarnaste sotsiaalsete oskuste aspekt. Samas peetakse oluliseks, et mentor omaks laia kontaktvõrgustikku, mida ta saaks kasutada oma õpilase hüvanguks; ta peaks leidma mentorluseks aja; ta peaks uskuma, et ka temal on menteelt midagi õppida, ning ta peaks olema huvitatud uue töötaja arendamisele kaasaaitamisest (Franzén, Giesecke, Landin, & Zaar 2001:25).

DeLong, Gabarro, Lees (2008:117) toovad välja, et hea mentor:

- 1) on tõeliselt usaldusväärne, kes oma aususes edastab teate, olgu see positiivne või negatiivne;
- 2) räägib asjadest, mida sa ei pruugi tahta kuulda, pannes samas sind tundma, et sind on ärakuulatud;
- 3) suhtleb viisil, mis paneb inimese tahtma paremaks saada;
- 4) annab menteele kindlustunde, mis aitab viimasel üle olla oma sisemistest hirmudest ja kahtlustest;
- 5) annab piisava turvatunde nii, et mentee julgeb võtta riske;
- 6) toetab mentee katseid võtta endale pingutust nõudvaid eesmärke;
- 7) aitab näha võimalusi ja väljakutseid, mida mentee ise ei oskaks näha.

Mentorlus on partnerlussuhe, mis põhineb mentori ja mentee omavahelisel sobivusel ja koostööl, kus mentori rolliks on olla arengu suunaja. Kogu tähelepanu koondatakse mentorluses inimesele kui tervikule, tema isikuomaduste, võimete ja ametioskuste arendamisele. Mentorlust saab kasutada nii uute töötajate, juhtide kui talentide puhul ning selle kaudu on töötajale võimalik pakkuda sisemist arengut, turvatunnet ja uusi väljakutseid. Organisatsiooni kasu mentorlusest seisneb selles, et tõuseb töö kvaliteet, paraneb töötajate rahuolu ja motivatsioon. (Tõnismäe, Gern 2006:24, 28, 72, 124, 127)

Mentorlus- või juhendamisprogrammi käivitamisel organisatsioonis on oluline rõhk just tugiisiku valikul. Lisaks eelpool toodud erinevatele oskustele ja hoiakutele, on tähtis, et mentor või juhendaja võtaks endale selle rolli vabatahtlikult. Kindlasti on raske leida inimest, kes vastaks kõikidele kriteeriumitele, kuid olemasolevast personalist tuleb teha parim valik ning tulevased tugiisikud tuleb kurssi viia sellega, mida organisatsioon ootab neilt selles rollis. Selleks, et süsteem töötaks, ei tohi unustada ka tugiisikute motivatsioonipaketti, mis võiks koosneda nii rahalistest kui mitterahalistest motivaatoritest. (Murray 2001:121-123, 128, 160)

Töö autori hinnangul võib lisaks ametlikule juhendaja/mentori määramisele organisatsioonis kujuneda ka olukord, kus kogenumad kolleegid võtavad endale ise tugiisiku rolli ehk kujuneb välja mitteformaalne mentorlussuhe. Tegemist on kindlasti positiivse fenomeniga, kuid siiski on mõttekam kasutada ametlikku süsteemi, kuna see on loodud lähtuvalt konkreetse organisatsiooni eesmärkidest ning vajadustest ja seega peaks tagama ka parema tulemuse.

1.5 Juhi roll

Töö autori arvates peab juht uut töötajat värvates silmas pidama, et töötaja saabudes tuleb tal arvestada lisa ajakuluga. Vaatamata sellele, kas töötajale määratakse juhendaja või mentor, peaks otsene juht olema kogu sisseelamisprotsessi vältel töötaja kõrval. Oluline on esimestel päevadel rääkida uue töötajaga ootustest ja eesmärkidest, mida ja kuna temalt oodatakse. See annab inimesele kindlama tunde, sest ta teab, mida temalt oodatakse ning mida ta selleks tegema peab.

Juhil on suur roll uue töötaja sisseelamisel, ta peab uuele tulijale olema ühtviisi nii juhendajaks, tagasisidestajaks, treeneriks, eeskujuks kui ka toetajaks (Greenhaus jt 2000:195). Sisseelamisperioodi alguses peaks juht tegema kõik selleks, et luua tugev ja pikaajaline suhe töötajaga. Selleks tuleb juhil olla avatud, näidata üles oma huvi töötaja vastu, mõista teda ning veeta temaga aega ka tööväliselt (McKenna, Maister 2003:57-58). Uue töötaja töid ja tegemisi peaks juht jälgima just sisseelamisperioodi algul, kuna see on aeg, mil töötaja omandab teadmisi ja oskusi tööülesannetega toimetulekuks. Samuti on vajalik analüüsida juba tehtut, seada uusi eesmärke ning kogu protsessi vältel kindlustada töötajale tagasiside tehtule. (Rohumaa 2006:30)

Armstrongi hinnangul saab just uue töötaja otsene juht kõige paremini korraldada sisseelamist organisatsiooni, lähtudes järgnevast viiest eesmärgist (Armstrong 2001:448):

- 1) vabastama uue töötaja pingetest;
- 2) tekitama uues töötajas huvi töö ja organisatsiooni vastu;
- 3) edastama peamise informatsiooni töökorralduse kohta;

- 4) tooma ära sooritus- ja käitumisstandardid, mida uelt töötajalt oodatakse;
- 5) andma infot selle kohta, milline on koolituse korraldus ja karjäärivõimalused antud organisatsioonis.

Uurimused on näidanud, et töötajad soovivad kolleegide poolt aktsepteeritud saada, soovivad sotsiaalseid suhteid töökaaslastega, sotsiaalset staatust grupis ning tahavad tunda, et nad saavad hakkama ja suudavad midagi saavutada (Gordon 2003:28). Juht saab sellele kaasa aidata tutvustades uut töötajat meeskonnale. Juht võiks meeskonnast määrata kellegi uue töötaja „semuks“ ning Fowleri soovitusel võiks selleks isikuks olla keegi, kes pole ka ise kaua organisatsioonis töötanud. See on hea just sellepärast, et see isik mäletab veel, mis oli see, mis teda muretsema pani, kui ta organisatsioonis alustas, ning seega saab ta aidata uuel töötajal kiiremini sisse elada. (Fowler 1996, ref Armstrong 2001:448)

Selleks, et uuest töötajast saaks pädev ja aktsepteeritud töötaja, on ülioluline, et talle antakse tagasisidet. Töötaja peab teadma, kui hästi või halvasti tal läheb ning kui edukalt ta oma tööülesandeid täidab. Soorituse kohta antav tagasiside võimaldab juhil ja alluval arutada ootusi üksteise suhtes ning selgitada psühholoogilist lepingut. Selleks, et tagasiside oleks efektiivne peab see olema konstruktiivne, antud piisavalt sagedalt ning toetaval viisil, et töötaja saaks muuta oma käitumist. (Greenhaus jt 2000:195) Tagasiside andmise heaks vahendiks on ka arenguestlus, mille käigus saab juht anda alluvale infot, mis ülesannetega on ta hästi hakkama saanud ning missuguses valdkonnas on töötajal veel arenguruumi. Töötaja omaltpoolt saab rääkida oma probleemidest töös ning ühiselt keskendutakse probleemide lahendamisele ning uute eesmärkide seadmisele edaspidiseks. (Samel 2003:186)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et uue töötaja toetamine sisseelamisel vähendab tema ärevust ja ebakindlust kõige uue suhtes, millega ta uuel töökohal kokku puutub, rääkimata sellest, et see tõstab tööga rahulolu ning väheneb võimalus, et töötaja sooviks töölt lahkuda. Samuti laseb see uuel töötajal tunda ennast väärtuslikuna, soodustab ka positiivse hoiaku, lojaalsuse ja pühendumise tekkimist organisatsiooni suhtes.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1 Organisatsiooni iseloomustus

Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Amet on Põllumajandusministeeriumi valitsemisalas olev valitsusasutus. PRIA moodustati 2000. aastal ning tegutseb põllumajandusministri poolt kinnitatud määruse „Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ameti põhimäärus ning struktuur ja teenistujate koosseis“ alusel. Amet asub Tartus, piirkondlike büroodega (15) kõikides Eesti maakondades.

PRIA tegevusvaldkond on riiklike toetuste, Euroopa Liidu põllumajanduse ja maaelu arengu toetuste ning Euroopa Kalandusfondi toetuste andmise korraldamine, põllumajandusega seotud riiklike registre ja muude andmekogude pidamine, nende andmete töötlemine ning analüüsimine (Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ameti põhimäärus § 6).

Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Amet on aruandekohustuslik põllumajandusministri ees, kes Põllumajandusministeeriumi kantsleri vahendusel suunab ja koordineerib ameti tegevust ning teostab selle üle teenistuslikku järelevalvet (Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ameti põhimäärus § 3).

PRIA struktuuris on 13 osakonda: siseauditi osakond; järelkontrolli osakond; finantsosakond; haldusosakond; personaliosakond; juriidiline osakond; teabeosakond; eelarve - ja analüüsiosakond; regioonide osakond; arengutoetuste osakond; otsetoetuste osakond; infotehnoloogia osakond ja registre osakond.

Ametit juhib peadirektor, kellele alluvad kolm asetäitjat, turvanõunik, peaspetsialist, siseauditi osakond, järelkontrolli osakond, regioonide osakond, teabeosakond ja personaliosakond. Üks peadirektori asetäitja vastutab infotehnoloogia, registre ja otsetoetuste osakonnale määratud ülesannete täitmise eest, teine finantsosakonna ning eelarve- ja analüüsiosakonna eest. Kolmandale peadirektori asetäitjale alluvad arengutoetuste osakond, juriidiline osakond ja haldusosakond. Osakondi juhatavad

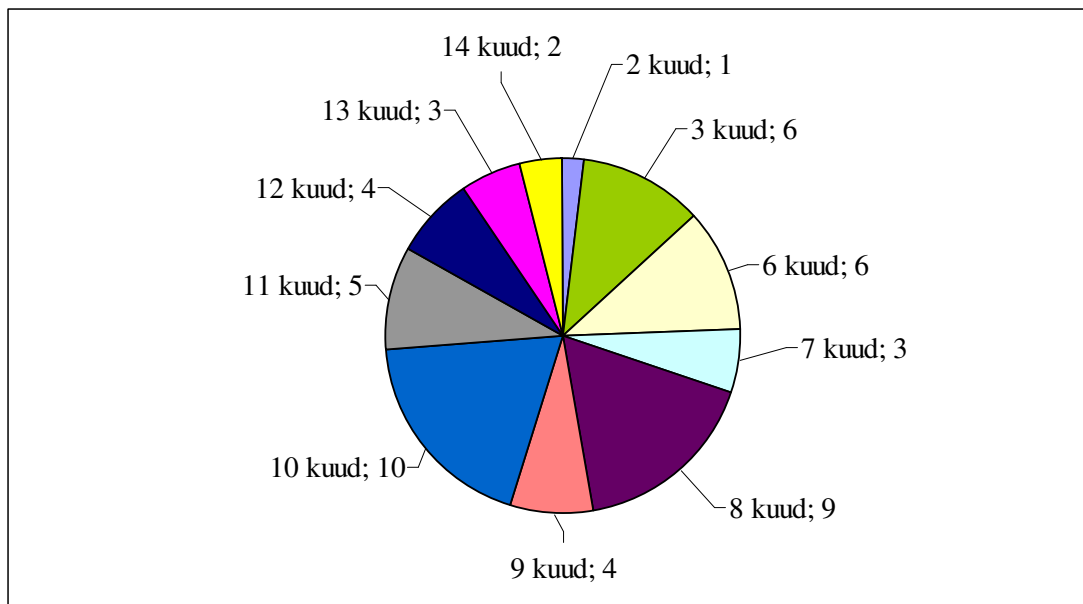
osakonnajuhatajad, kellele omakorda alluvad osakonnajuhataja asetäitjad ja büroojuhatajad.

PRIA struktuuris on 404 töökohta, millest 2009. aasta maikuu alguse seisuga on täidetud 361 (kõrgemaid ametnikke 63, vanemametnikke 294 ning abiteenistujaid 4). Ametis töötavate inimeste keskmine vanus on 36,6. Sooliselt jagunevad teenistujad – 106 meest ja 255 naist. 74,2% teenistujatest omavad kõrgharidust. Sellest võib järeldada, et tegu on noore ning kõrgelt haritud töötajaskonnaga asutusega.

2.2 Uurimistöö metodoloogia ja protsess

Lõputöö eesmärgi täitmiseks viib autor läbi empiirilise uuringu. Läbiviidava uuringu eesmärk on välja selgitada, kuidas organisatsioon toetab uute töötajate sisseelamist, kuidas töötajad kohanesid ning mis tekitas sisseelamise käigus enim pingeid. Uuringu raames viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuu 2008. aastal ametisse nimetatud teenistujatega. Valitud andmekogumismeetod võimaldab teenistujatele põhjalikult selgitada uuringu olulisust organisatsiooni jaoks ning samuti tagab see võimalikult aktiivse osavõtu. Samuti annab see meetod ka võimaluse esitada küsimusi ning täpsustusi ebaselguste korral.

PRIAsse võeti 2008. aastal tööle kokku 57 ametnikku. Neist lahkus aasta jooksul teenistusest erinevatel põhjustel kuus teenistujat. Kuna nelja teenistusest lahkunud inimesega ei olnud võimalik intervjuud läbi viia (kaks olid siirdunud elama välismaale ning kahte polnud olemasolevate kontaktandmete põhjal võimalik kätte saada), siis intervjuueeritavate lõplikuks arvuks jäi 53 teenistujat. Seega kujunes uurimuses osalejate protsendiks 93, mida võib pidada väga heaks toetuspinnaks saamaks ülevaadet uute teenistujate sisseelamisprotsessist PRIAs. Intervjuud viidi läbi 36 naise ja 17 mehega. Kõige rohkem võeti 2008. aastal teenistusse põhifunktsiooni täitvaid ametnikke, intervjuueeritavatest moodustavad nende vastused 33 (62%) ning tugifunktsiooni täitvate ametnike vastused 22 (38%). Intervjuueeritavate tööstaaži järgi jagunemine on toodud joonisel 1.



Joonis 1. Intervjueeritud uute töötajate jaotus PRIAs töötatud aja järgi

Jooniselt on näha, et pooled töötajatest on organisatsioonis töötanud kuni kaheksa kuud, mis annab autorile kindluse, et uurimuses osalenutel on kohanemine töö ja organisatsiooniga veel suhteliselt hästi meeles.

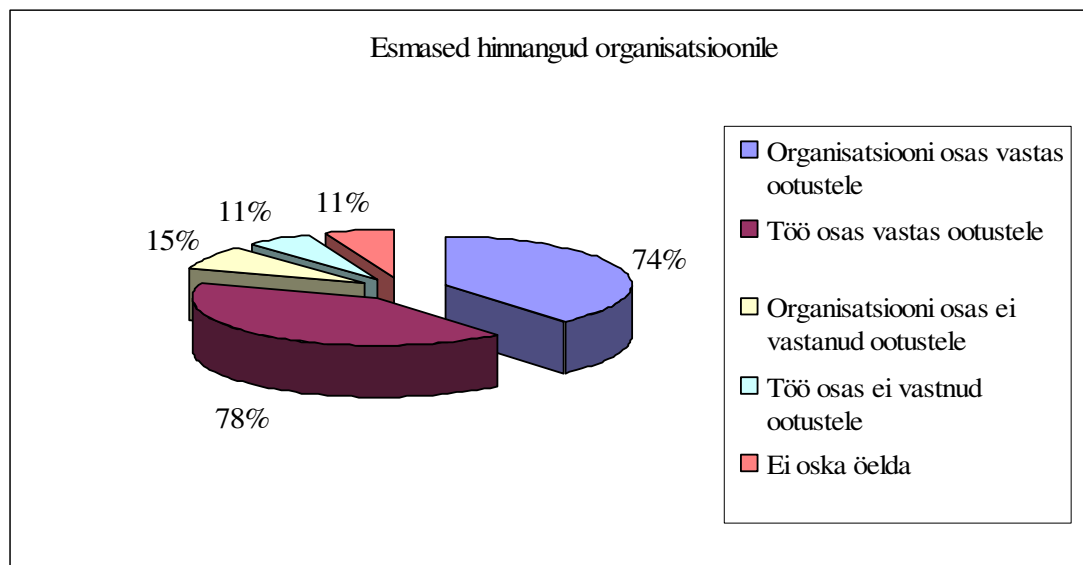
Intervjuukava (LISA. 1) koosneb viiest teemavaldkonnast, millest esimeses keskendutakse uute töötajate esmahinnangule organisatsioonist, teises osas uuritakse rakendatud sisseelamistegevusi ning hinnangut nendele, kolmandaks soovitakse saada hinnangut juhendamisele ja saadud tagasisidele, neljandaks keskendutakse sisseelamise toetamise teemale ning viiendaks uuritakse töötaja rahulolu hinnangut sisseelamisprotsessile.

Intervjuud viidi sihtrühmaga läbi ajavahemikul veebruar - märts 2009. Ajaliselt kulus ühe intervjuu tegemiseks tund aega. Intervjuude läbiviimisel kasutati diktofoni. Intervjuud salvestati, transkribeeriti, analüüsiti ning seejärel saadud tulemused rühmitati. Andmete töötlemiseks kasutati andmetöötlusprogrammi „MS Office Excel 2003“. Analüüsis tugineti protsentarvutusele.

2.3 Uurimistöö tulemused

Selles lõputöö osas annab autor ülevaate uurimustulemustest 53 läbiviidud poolstruktureeritud intervjuu põhjal.

Töötajate esmased hinnangud organisatsioonile. Antud teemavaldkonnas soovis autor välja selgitada, kui realistlikud olid uute töötajate ootused organisatsioonile ja tööle. Uute töötajate esmaseid hinnanguid tööle ja organisatsioonile iseloomustab joonis 2.



Joonis 2. Töötajate esmased hinnangud organisatsioonile

Nagu jooniselt näha on, siis 39 (74%) töötaja jaoks vastas organisatsioon ootustele ning 8 (15%) teenistuja jaoks organisatsioon ei vastanud ootustele. Töö osas hindasid intervjuueeritavad oma ootustele vastamist järgnevalt: vastas ootustele andsid vastuseks 41 (78%) inimest ning ei vastanud ootustele 6 (11%) inimest. Antud küsimusele ei osanud vastust anda 6 (11%) uut töötajat.

Sisseelamistegevused. Selles uurimuse osas soovis autor teada saada, milliseid sisseelamistegevusi organisatsioonis rakendati.

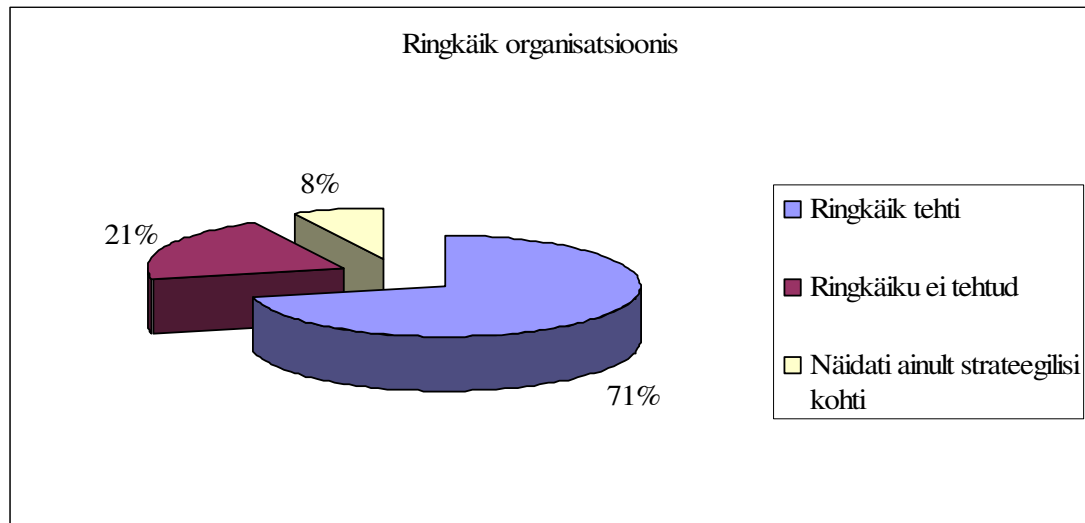
Alustuseks palus töö autor uutel töötajatel kirjeldada oma esimest tööpäeva ning sellel päeval tehtud tegevusi, et näha, kui hästi on neil esimene tööpäev meeles. Esimesel päeval toimunud mäletati hästi, peamiste tegevustena toodi välja:

- 1) tutvumist lähikolleeegide ja töökohaga;
- 2) tööle vormistamist ja pildistamist personaliosakonnas;
- 3) asutuse intranetis, erinevate tööks vajalike infomaterjalide ja programmidega tutvumist.

Järgmiseks paluti hinnangut personaliosakonnas tööle vormistamise käigus saadud info arusaadavusele ja piisavusele. Samuti uuriti uute teenistujate käest, kas nad said personaliosakonnast uuele tulijale mõeldud infokausta, kas nad tutvusid kausta sisuga ning mida uued töötajad hindasid enda jaoks kõige olulisemaks ja mida vähemoluliseks. Tööle vormistamise käigus antud selgitusi hindasid kõik uued töötajad arusaadavaks, samas 3 (6%) teenistusse võetutest hindasid saadud teavet küll arusaadavaks, kuid mitte piisavaks. Uuele tulijale mõeldud infokausta said kõik 53 (100%) intervjueeritavat, nendest 42 (79%) lugesid infokausta otsast lõpuni läbi ning 11 (21%) lugesid kausta selektiivselt. Uutest töötajatest 38 (72%) arvasid, et infokaust on vajalik ja sobib olemasoleval kujul, 15 (28%) hinnangul võiks kausta sisse viia mõned muudatused. Viimati mainitutest üheksa (60%) leidis, et PRIA põhimäärus ei ole uute töötajate jaoks esmavajalik info ning kuus (40%) arvas, et töötajate telefoninumbritega nimekirja võiks kaustast välja võtta, kuna sama infot on kergem kasutada asutuse intranetis. Kõige olulisemaks pidasid uued tulijad sisekorraeskirja 18 (34%) ja kirjutamata reegleid 15 (28%).

Edasi soovis töö autor välja selgitada, kas uute ametnike töökoht oli esimeseks tööpäevaks ettevalmistatud. Samuti uuris autor, kas sisseelamistegevusena rakendati asutuses ringkäiku ning missugusel kujul seda tehti. Töökoht ja tööks vajalikud vahendid olid esimeseks tööpäevaks valmis seatud 23 (43%) uutele töötajale, 27 (51%) intervjueeritavatest ütlesid, et nende töökoht ja vahendid olid olemas osaliselt ning 3 (6%) uutest tulijatest pidid oma esimesed tööpäevad veetma kolleegi laua taga. Asutuses tehti ringkäik 38 (72%) uuele töötajale, 4 (7%) töötajale näidati ainult strateegilisi kohti. Uutest tulijatest 11 (21%) tutvustavat ringkäiku ei tehtud, viis (45%) nendest tundsid organisatsiooni juba eelnevalt ning üks (9%) inimene keeldus ise ringkäigust. Tutvustusringkäigul käinute 38 (72%) seas tehti kogu asutust tutvustav ringkäik kolmele (8%) teenistujale ning ringkäik tööga seotud struktuuriüksustesse tehti 35 (92%) teenistujale. Nendele 42 (79%) töötajale, kellele maja mingil kujul näidati, tehti 21 (50%) juhul tutvustus esimesel päeval, 15 (36%) esimesel nädalal, 3 (7%) uuele töötajale näidati

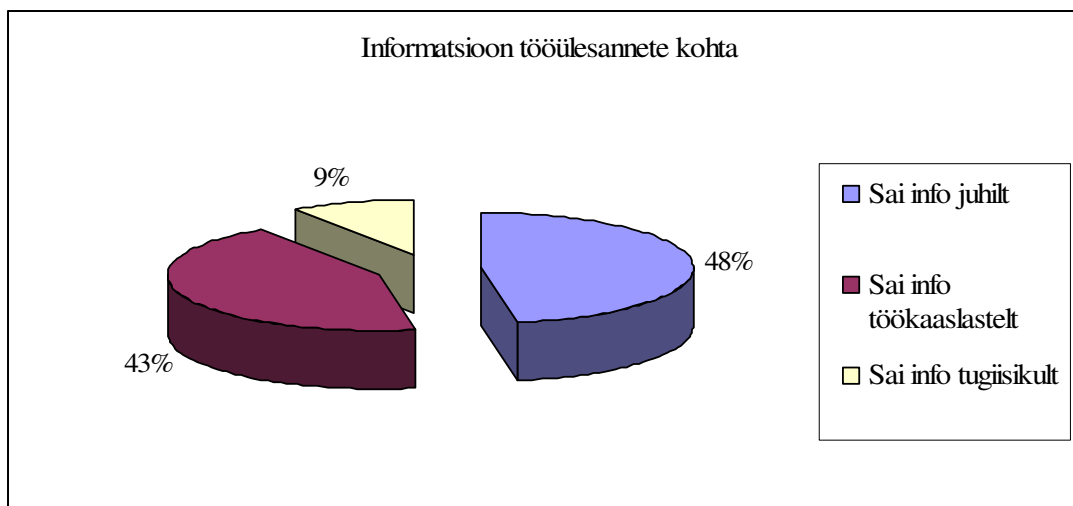
maja paari nädala jooksul ning 3 (7%) tehti tutvustus 1-2 kuu jooksul. Ringkäiku organisatsioonis iseloomustab joonis 3.



Joonis 3. Ringkäik organisatsioonis

Tutvustava ringkäigu kohta töid uued töötajad intervjuul välja: „ega esimesel päeval tehtud ringkäigust maja peal midagi meelde ei jäänud, samas on see tutvustamine kena ja südamlik“ ; „kas ringkäik maja peal peaks toimuma esimesel päeval, esimesel päeval on niigi palju uut infot mida seedida“; „ega esimesel päeval tehtud ringkäigust suurt meelde ei jäänud“ ja „majas liikumine on alguses ikka hullult keeruline“.

Sisseelamistegevustest uuris töö autor intervjueritavatelt veel informatsiooni saamist tööülesannete ja organisatsiooni kohta. Vestlustest selgus, et 25 (48%) uutest tulijatest said tööülesannete täitmiseks vajalikku teavet oma juhilt, 23 (43%) oma kolleegidelt ning 5 (9%) tugisikult. Tööülesanneteks saadud informatsioon erinevate kanalite lõikes on näha jooniselt 4.

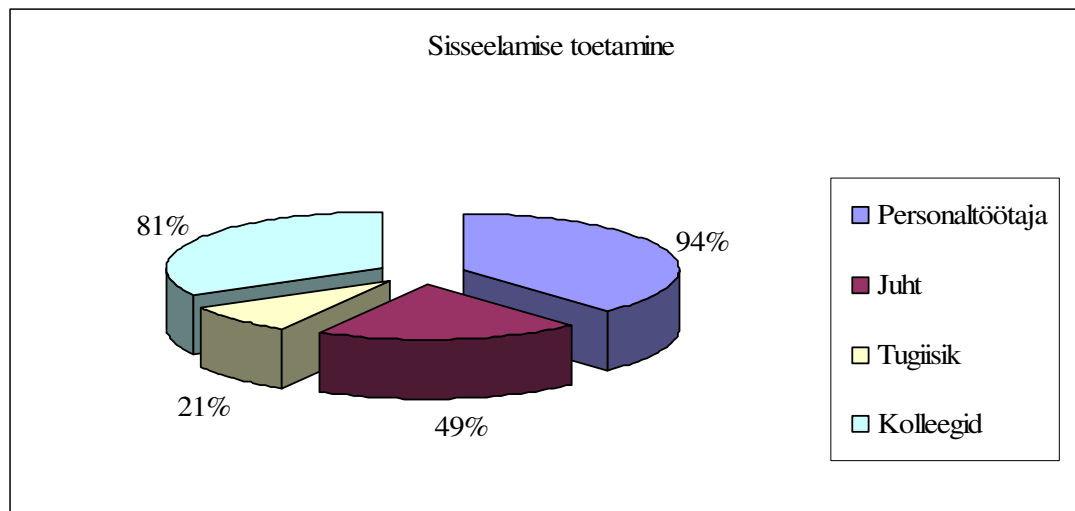


Joonis 4. Informatsioon tööülesannete kohta

Organisatsiooni kohta said uued tulijad peamiselt infot sisseelamiskoolitusest. Sisseelamiskoolitusel osales 53 intervjueeritavast 42 (79%), kellest 38 (90%) kinnitasid, et üldpildi organisatsioonist ja olulisematest kordadest said nad just koolitusest. Samas koolitusel osalenutest 21 (50%) oleks soovinud sisseelamiskoolitust varem ning neist neli (19%) vastasid, et koolituse toimumisajaks olid nad juba info omandanud teisi kanaleid pidi. Sisseelamiskoolitusel osalenutest 20 (48 %) arvasid, et sisseelamiskoolituseks oleks kõige sobivam aeg esimese kahe kuu jooksul ning ühe (2%) töötaja arvamusel kolme kuni nelja kuu jooksul tööle tulekust. Uutest töötajatest 15 (28%) on teavet asutuse kohta saanud erinevatest kanalitest: asutuse intranetist, infokaustast, töökaaslastelt, tugiisikult ja juhilt.

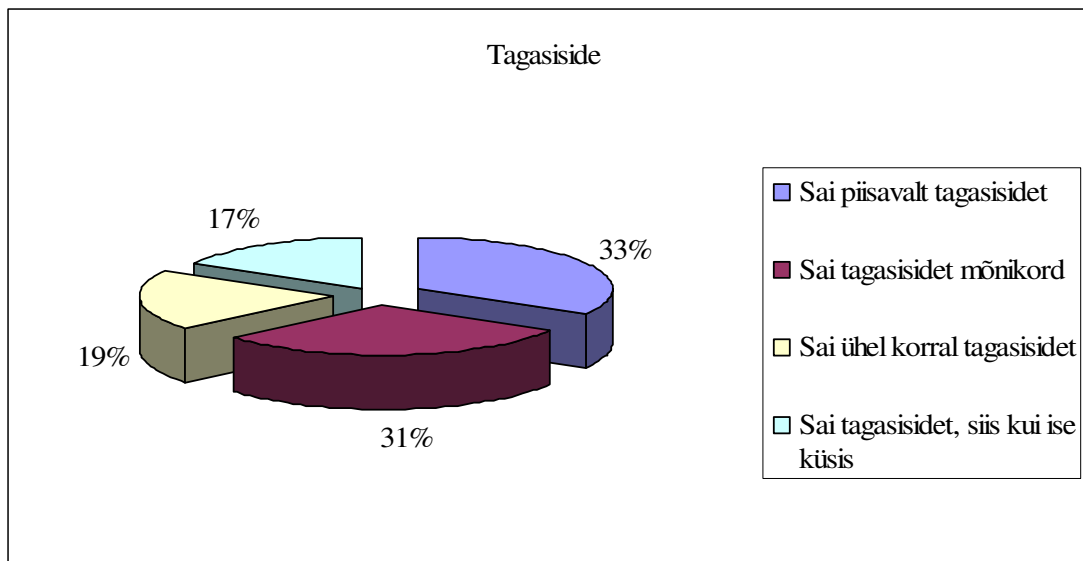
Juhendamine ja sisseelamise toetamine. Antud teemavaldkonnas soovis töö autor välja selgitada kui paljudele teenistujatele määrati tugiisik, juhendaja või mentori näol ning kui paljud tunnetasid tugiisikute, personalitöötajate, kolleegide ja otseste juhtide poolset tuge. Uutest töötajatest said juhendaja 11 (21%) töötajat, kahel (18%) juhul tugiisik määrati ning üheksal (82%) juhul võtsid staažikamad töötajad endale ise tugiisiku rolli. Mentorit ühelegi uuele teenistujale ei määratud. Kõik üksteist (21%) töötajat, keda toetas ja juhendas tugiisik, leidsid, et nende poolt saadud juhised ja tugi aitasid neil kiiremini ning kergemini organisatsiooni ja tööga kohaneda. Vestlustest selgus: „on hea, kui on üks ja konkreetne inimene, kellelt sain alati küsida“; „mõnus, et kõrval oli inimene, kes oskas kõiki asju nii lihtsalt ja inimkeeles seletada“; „tänu temale läks mul kohanemine kiirelt ja kergelt“ ja „super õpetaja, selgitab loogiliselt“.

Intervjuudest selgus, et 50 (94%) uutest töötajatest tunnetasid personalitöötajate tuge ning sama arv töötajaid pidas seda ka piisavaks. Kõige enam tunnetati personalitöötajate tuge just esimesel tööpäeval, kui uus inimene asutusse vastu võeti ning personaliosakonnas toimus uue töötaja tööle vormistamine. Kolleegide tuge tunnetasid 43 (81%) intervjueeritavatest ning otseste juhtide tuge 26 (49%) intervjueeritavatest. Sisseelamise toetamist iseloomustab joonis 5.



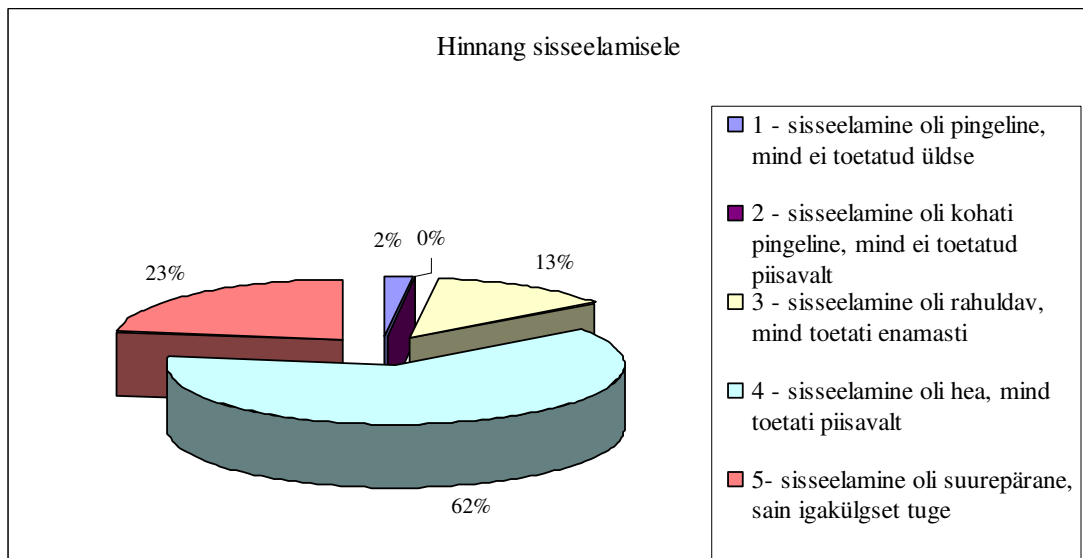
Joonis 5. Sisseelamise toetamine

Tagasiside. Samuti soovis töö autor välja uurida kui palju uued tulijad said tagasisidet tehtule ning kui piisavaks nad saadud tagasisidet hindasid. Tagasisidet said uutest teenistujatest 36 (68%), tagasisidet ei antud üldse 17 (32%) töötajale. Tagasiside osas pidid reeglina uued töötajad ise eeldama või järeldama, kui hästi või halvasti neil läheb. Nendest töötajatest, kes said tagasisidet, hindasid piisavaks saadud tagasisidet 12 (33%), 11 (31%) töötaja hinnangul said nad tagasisidet mõnikord, 7 (19%) said tagasisidet ühel korralkatseaja lõpus ning 6 (17%) töötajat said tagasisidet tehtule vaid siis, kui nad ise seda küsima läksid. Tagasisidet saanud töötajate hinnang on toodud välja joonisel 6.



Joonis 6. Tagasiside

Hinnang sisseelamisperiodile (sisseelamisele). Töö autor soovis välja selgitada, millise hinnangu annavad 2008. aastal teenistusse nimetatud oma sisseelamisele PRIAs. Rahulolu hinnangu välja selgitamiseks paluti intervjuueeritavatel anda oma hinnang skaalal 1-5, kus madalaim hinnang- üks tähendas, et sisseelamine organisatsiooni oli pingeline ning mind ei toetatud üldse ja kõrgeim hinnang- viis tähendas, et sisseelamine organisatsiooni oli suurepärane ning sain igakülgselt tuge. Rahulolu hinnang on toodud välja joonisel 7.



Joonis 7. Hinnang sisseelamisele

Jooniselt on näha, et kõrgeima hinnangu organisatsiooni sisseelamisele andis 12 (23%) töötajat, 33 (62%) hindasid sisseelamist heaks, 7 (13%) töötaja hinnangul oli sisseelamine rahuldav ning 1 (2%) inimene hindas sisseelamist pingeliseks.

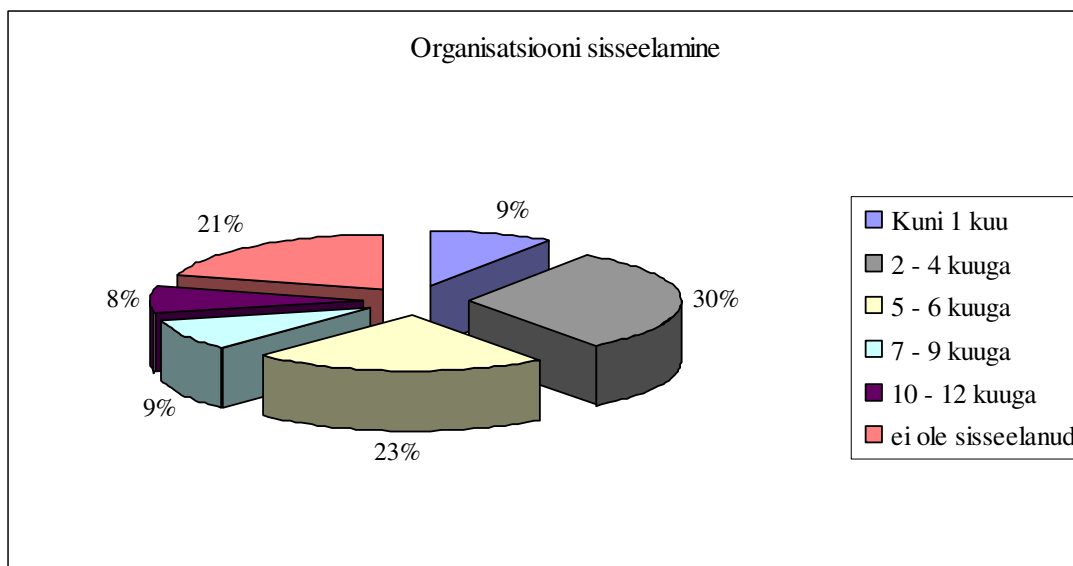
Probleemid sisseelamisel. Lisaks üldisele sisseelamise hinnangule soovis autor teada saada, missuguste faktorite osas tunnetasid uued töötajad kohanemisel kõige enam vajakajäämisi. Intervjuudest selgus, et põhiliselt tundsid uued teenistujad sisseelamisperioodil puudust:

- 1) tagasisidest 30 (57%);
- 2) juhi toest 23 (43%);
- 3) tugiisikust 19 (36%);
- 4) tööülesanneteks vajaliku info piisavusest ja selgusest 15 (28%);
- 5) pikemast tutvumis- ja kohanemisajast 8 (15%);
- 6) rutem reaalse töö alustamisest 6 (11%).

Mainimist leidsid veel: ringkäigu puudumine organisatsioonis, tööks vajalike vahendite puudumine, keerulised arvutiprogrammid erinevate meetmete menetlemiseks ja sisseelamiskoolituse liiga hiline toimumine.

Sisseelamise toetamiseks olulised tegurid. Samuti oli eesmärgiks teada saada, missuguseid aspekte hindavad uued töötajad sisseelamisel kõige olulisemaks. Uuringus osalejad hindasid kõige tähtsamaks kolleegidelt saadud tuge 43 (81%). Intervjuudel toodi välja: „meil on väga ühtne ja tore kollektiiv, ühiselt arutame alati läbi kõik esile kerkinud probleemid“; „minu kohanemise tegid küll kergeks just töökaaslased, kes minu jaoks alati aja leidsid, ka siis kui nad ise töösse uppumas olid“; „mul on superhead kolleegid, väga abivalmid“ ja „meil büroos on mõnus õhkkond, lahedad ja vastutulelikud inimesed“. Uued töötajad jäid rahule ka organisatsiooni puudutava teabe kättesaadavuse ja arusaadavusega 38 (72%), sealhulgas sisseelamiskoolitusega uutele töötajatele 31 (58%).

Viimaseks palus töö autor intervjueeritavatel hinnata, kui kiiresti nad organisatsiooni sisse elasid. Vastuseid iseloomustab joonis 8.



Joonis 8. Organisatsiooni sisseelamine

Jooniselt on näha, et 2 - 4 kuuga elasid sisse 16 (30%) ja 5 - 6 kuuga 12 (23%) uutest tulijatest. Sisseelamine võttis aega 7 - 9 kuud 5 (9%) ja 10-12 kuud 4 (8%) juhul. Kuni ühe kuuga elas organisatsiooni sisse 5 (9%) teenistujat. Viimati mainitud 5 (9%) töötajatest omasid kõik eelnevat kokkupuudet asutusega, kas siis praktikandina, ajutise töötajana või kunagise PRIA töötajana. Vastanutest 11 (21%) arvas, et nad ei ole siiani veel organisatsiooni sisse elanud. Nendest 11 (21%), kes tundsid, et nad pole veel sisse elanud, olid asutuses töötanud:

- 1) kolm töötajat - 3 kuud;
- 2) kaks töötajat - 6 kuud;
- 3) üks töötaja - 7 kuud;
- 4) kaks töötajat - 8 kuud;
- 5) üks töötaja - 9 kuud;
- 6) kaks töötajat - 12 kuud.

Uued töötajad, kellel organisatsiooni sisseelamine võttis aega 7 – 12 kuud ning uued töötajad, kes tundsid, et nad pole veel sisse elanud, tõid intervjuudes peamise põhjusena välja seda, et nad pole saanud realselt teha veel kõiki tööülesandeid, mis kuuluvad nende ametiülesannete hulka.

2.4 Uurimistulemuste arutelu

Intervjuul uuritud teemavaldkond, töötajate **esmased hinnangud organisatsioonile**, andis tulemuseks selle, et enamuse uute teenistujate jaoks vastas organisatsioon ja töö ootustele. Selline tulemus võib näidata, et värbamise- ja valikuprotsessi käigus jagatud info oli adekvaatne ning see võimaldas töötajatel kujundada reaalsed ootused nii oma tööle kui organisatsioonile. On tavaline, et värbamise- ja valikuprotsessi käigus tehakse vigu, üritades jätta kandideerijatele pakutavast paremat muljet. On võimalik, et ülejäänud hinnangu andnud töötajad, kelle jaoks ei vastanud organisatsioon või töö ootustele, või need, kes ei osanud hinnangut anda, said värbamise- ja valikuprotsessi käigus reaalsusele mittevastavat infot. Samas ei saa välistada ka võimalust, et uute töötajate ülesanded muutusid töölooldud aja jooksul seoses asutuses toimunud struktuurimuudatustega või tööülesannete ümberjagamisega.

Teooriale (Cascio 1992:230) tuginedes on **esimene päev** uues organisatsioonis inimesele oluline, sellel päeval toimunut mäletatakse kaua ning seega peaks organisatsioon uue töötaja esimest päeva sisustama hoolikalt ning järele mõeldes. Uurimusest selgus, et **töökoht ja tööks vajalikud vahendid** olid üle pooltel juhtudel uue töötaja esimeseks päevaks ette valmistamata ning kolm töötajat pidid oma esimesed tööpäevad mööda saatma koguni töökaaslase laua taga. Esimesel päeval personaliosakonnas tööle vormistamise käigus antud selgitused olid arusaadavad ning valdava enamuse arvates ka piisavad. Esimesel päeval said personalitöötajalt uuele tulijale mõeldud **organisatsiooni tutvustava infokausta** kõik intervjuueritavad. Samuti tunnetasid praktiliselt kõik uutest ametnikest personalitöötajate tuge esimesel päeval. See näitab, et organisatsioonis ei toimu ühtset ettevalmistust uue töötaja tulekuks. Personaliosakonna poolt tehtavat uute töötajate sisseelamiseks saab küll igati kõrgelt hinnata, sest praktiliselt kõik töötajad tunnetasid personalitöötajate tuge ning pidasid seda piisavaks, samas on näha puudujääke, juhtide või nende poolt määratud isikute tegevuses kindlustamiseks uuele töötajale töökoht ja -vahendid. **Juhtide ebapiisavat osalust ja toetust** uute töötajate adapteerumisel väljendab ka selgelt see, et alla poolte uutest teenistujatest tunnetasid juhi tuge sisseelamisel ning ligi pooled uutest tulijatest tõid selle ka probleemkohana välja. Samas on just teoreetilistele allikatele (Greenhaus jt 2000:195) toetudes juhil oluline roll uue töötaja sisseelamisel, olles uuele töötajale juhendajaks, tagasisidestajaks, eeskujuks ja toetajaks ajal, mil töötaja omandab teadmisi ja oskusi tööülesannetega toimetulekuks.

Sisseelamist organisatsiooni toetab ja aitab sujuvamaks muuta juhendaja või mentori poolne toetus. Uuringust nähtub, et suhteliselt vähesed uutest töötajatest 11 (21%) said endale tööle tulles juhendaja. Kahel juhul tugiisik määrati ning üheksal juhul võtsid staažikamad töötajad endale ise juhendaja rolli. Mentorit ühelegi uuele teenistujale ei määratud. Kõik töötajad, keda toetati ja juhendati, hindasid tugiisikute poolt saadud juhised väga heaks ning nende poolt pakutud tugi aitas uutel töötajatel kiiremini ja kergemini organisatsiooni ja tööga kohaneda. Tööülesannete täitmiseks vajalikku informatsiooni said üle poolte uutest tulijatest oma kolleegidelt või tugiisikult ning 43 (81%) töötaja hinnangul toetasid nende sisseelamist töökaaslased. Töö autori arvates näitavad tulemused seda, et juhendamise positiivne mõju on ilmselge, paraku ei ole seda võimalust organisatsioonis piisavalt kasutatud. Samas uue töötaja toetamine sisseelamisperioodil, neile vajaliku teabe ja nõu jagamine, hõlbustab sisseelamist ning aitab kaasa töötaja kinnistumisele organisatsiooni.

Tagasiside andmine on teoreetilistest allikatest (Greenhaus jt 2000:195) lähtudes ülimalt oluline - töötaja peab teadma, kui hästi või halvasti tal läheb ning kui efektiivselt ta suudab täita talle määratud ülesandeid. Konstruktiiivne ja piisav tagasiside aitab tagada töötaja paremad töötulemused. Uuringutulemustest aga selgus, et organisatsioonis said piisavat tagasisidet vaid 12 (33%) uut töötajat. Ülejäänud töötajad pidid reeglina ise eeldama või järelutama, kui hästi või halvasti neil läheb. Tagasiside vähesust hindasid uurimuses osalenud ka kõige suuremaks puuduseks oma sisseelamisel, sellel arvamusel oli kokku 30 (57 %) uuritavatest. Töö autori hinnangul on see ka kõige problemaatilisemaks kohaks PRIAs uute teenistujate sisseelamisel.

Uutest töötajatest üle 3/4 **hindasid oma sisseelamist organisatsiooni igati positiivselt**, leides, et nad said sisseelamisel vajalikku tuge piisavalt. Ainult 1 inimene 53 tundis, et tema sisseelamine organisatsiooni oli pingeline ning, et teda ei toetatud üldse. Sisseelamise muutsid töötajate jaoks kergeks sõbralikud ja abivalmid kolleegid. Samuti ka organisatsiooni puudutava teabe kättesaadavus ja arusaadavus, millest suurim roll oli uutele tulijatele mõeldud sisseelamiskoolitusel. Autori arvates on PRIAs töötavad inimesed kõige suurem potentsiaal uute tulijate kergeks kohanemiseks.

Uurimusest tuli välja, et üle poolte **uutest töötajatest elasid organisatsiooni sisse** katseaja jooksul. Uutest töötajatest 9 (17%), kelle sisseelamine võttis 7-12 kuud aega, ja 11 (21%),

kes pole veel organisatsiooni sisse elanud, pikem sisseelamine tuleneb sellest, et nad pole saanud praktiliselt teha kõiki tööülesandeid, mis kuuluvad nende ametiülesannete hulka. Töö autori hinnangul võib pikemat sisseelamist organisatsiooni põhjustada PRIA eripära, kuna paljudel ametikohtadel pole võimalik enne aastase töötsükli möödumist teha praktiliselt kõiki tööülesandeid, sest toetuste kalendrist lähtuvalt tegeletakse erinevate toetustega erineval aastaajal. Seega ei tunne ka uued töötajad, et nad oleksid kohanenud, kuna neil pole kindlust veel teatud tööülesannete täitmisel, mida nad pole veel realselt teha saanud.

3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

3.1 Järeldused

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada kui hästi on 2008. aastal teenistusse nimetatud ametnikud adapteerunud, millised olid sisseelamisperioodi kitsaskohad ning teha ettepanekuid sisseelamisprotsessi parendamiseks.

Uuringutulemused näitavad, et PRIAs on uute teenistujate sisseelamise valdkonnas positiivne:

- 1) PRIAs valitseb hea õhkkond ning organisatsioonis töötavad inimesed on toetavad;
- 2) personaliosakonna tehtav töö uue töötaja paremaks kohanemiseks on heal tasemel;
- 3) toimuvad sisseelamiskoolitused, mis võimaldavad uutele tulijatele edastada ühtset ja järjekindlat infot organisatsiooni kohta;
- 4) organisatsioonis pakutakse uutele töötajatele tutvumisingkäiku.

Probleemsed kohad uute ametnike adapteerumisprotsessis PRIAs:

- 1) uutele töötajatele antav tagasiside on vähene;
- 2) juhtide tugi uutele töötajatele sisseelamisperioodil on ebapiisav;
- 3) uutele töötajatele ei määrata tugiisikut, kes saaks kiirendada ja kergendada kohanemist organisatsiooniga;
- 4) töökoha ettevalmistus ja töövahendite olemasolu esimeseks tööpäevaks ei ole piisavalt heal tasemel.

Töö autor püstitas hüpoteesi - PRIAsse tööleasunud uued töötajad tajuvad, et nende sisseelamist organisatsiooni ei toetatud ning seetõttu hindavad nad oma kohanemisprotsessi pingeliseks. Püstitatud hüpotees kinnitust ei leidnud, kuna uurimuses osalenud 53 ametnikust hindasid 45 (85%) sisseelamist ning sisseelamisel saadud toetust positiivseks, rahuldavaks hindasid sisseelamist ning sisseelamisel saadud tuge 7 (13%) ametnikku ning ainult 1 (2%) töötaja tundis, et tema kohanemisprotsess oli pingeline ja teda ei toetatud sisseelamisel üldse.

3.2 Ettepanekud

Uurimustulemusi aluseks võttes esitab töö autor ettepanekud sisseelamise parendamiseks kolme sihtrühma lõikes - juhtkond, personaliosakond ja keskastme juhid.

- Ettepanekud **juhtkonnale** esitab töö autor lähtuvalt juhtkonna rollist kindlustada inimressursside efektiivne juhtimine, organisatsiooni stabiilne ning jätkusuutlik areng, organisatsiooni võime reageerida muutuvale seadusandlusele ja ühiskonna ootustele. Ettepanekud on juhtkonnale on alljärgnevad:

I. Välja töötada PRIAs ühtne juhendamissüsteem, mis:

- lisaks tööalasele juhendamisele hõlmaks ka organisatsioonikultuuri sulandumist ning suhtlusvõrgustiku kujundamist;
- peaks sisaldama juhendamisplaani, kus on kindlaks määratud esimese päeva tegevused ning soovitavalt ka esimese nädala tegevused;
- peaks sisaldama endas ette kindlaksmääratud perioodide tagant tagasiside andmist uuele teenistujale;
- peaks andma informatsiooni juhtidele ja personalitöötajatele, kui edukalt on juhendamine kulgenud.

II. Toetada inimeste omavahelist sotsialiseerimist läbi erinevate ühisürituste.

III. Korraldada juhtidele mõeldud infopäevi sisseelamise tähtsuse toonitamiseks.

Autor esitab ettepanekud ka **personaliosakonnale**, kelle ülesandeks on personalipoliitika elluviimine ja arendamine, sealhulgas ka uutele töötajatele mõeldud sisseelamiskoolituse korraldamine (kokkupanek ja organiseerimine) ja organisatsiooni tutvustava infokausta koostamine. Ettepanekud on alljärgnevad:

- muuta sisseelamiskoolituste toimumistihedust või kaaluda organisatsiooni kohta käiva informatsiooni edastamist teisel kujul;
- kaaluda uue töötaja infokaustas muutuste tegemist;
- jälgida sisseelamisprotsessi ning vajadusel ettepanekute tegemine (aredustegevuste soovitamine) juhtidele.

Kolmas ettepanekute loetelu on mõeldud **keskastme juhtidele**. Kuna nende ülesandeks on tagada ressursside efektiivne kasutamine ja meeskonna tõhusus, peavad nad kindlustama selle, et meeskonna liige oleks võimalikult kiiresti valmis täitma talle pandud tööülesandeid. Ettepanekud keskastme juhtidele on järgnevad:

- hoolitseda selle eest, et esimesel päeval oleksid uue töötaja jaoks ettevalmistatud töökoht ning olemas töövahendid;
- jälgida sisseelamisprotsessi ja rakendada vajadusel korrigeerivaid tegevusi;
- kindlustada uus teenistuja konstruktiivse tagasisidega.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada, kui hästi on 2008. aastal PRIAsse teenistusse võetud ametnikud adapteerunud, millised olid sisseelamisperioodi kitsaskohad, pakkudes välja omapoolseid ettepanekuid sisseelamisprotsessi parendamiseks. Samuti oli eesmärgiks edastada läbiviidud uuringu tulemused PRIAle juhendamisprogrammi välja töötamiseks, mis on üks PRIA arengukavas 2008-2011 toodud arengueesmärke.

Eesmärkide täitmiseks ja hüpoteeside kontrollimiseks viis autor 2008. aastal PRIAsse ametisse nimetatud teenistujate seas läbi poolstruktureeritud intervjuud, mille eesmärgiks oli koguda informatsiooni selle kohta, kuidas organisatsioon toetab uute töötajate sisseelamist, kuidas töötajad kohanesid ning mis tekitas sisseelamise käigus enim pingeid.

Lõputöös püstitatud hüpotees - PRIA-sse tööleasunud uued töötajad tajuvad, et nende sisseelamist organisatsiooni ei toetatud ning seetõttu hindavad nad oma kohanemisprotsessi pingeliseks, kinnitust ei leidnud.

Uuringust selgus, et peamised probleemsed kohad, mida uued töötajad sisseelamisel tunnetavad on ebapiisav tagasiside tehtule, vähene juhupoolne tugi kohanemisperioodil, tugiisiku puudumine ja ebapiisav info tööülesannete täitmiseks. Samuti on asutuse ettevalmistus ebapiisav töökoha ja töövahendite osas. Positiivsete aspektidena selgus, et töökaaslased on toetavad, personaliosakonna poolt tehtav töö uue töötaja paremaks kohanemiseks on heal tasemel ja organisatsiooni puudutav teave on kättesaadav ning arusaadav.

Töö autor peab antud uuringu väärtuseks asjaolusid, et:

- organisatsioon sai objektiivse ülevaate töötajate sisseelamisprotsessist;
- uuringu tulemusi on võimalik kasutada organisatsiooni juhendamisprogrammi loomisel;
- autor esitas ettepanekuid juhtkonnale teenistujate sisseelamise parendamiseks.

PRIA juhtkond ja personaliosakond toetas lõputöö raames läbi viidud uuringut, oodates huviga tulemusi ja ettepanekuid, kuna sisseelamist ei ole varem organisatsioonis uuritud ning seega puudus ülevaade, mis PRIAs sisseelamise valdkonnas juba toimib ning kus on arenguruum. Edaspidiseks soovitab töö autor pärast juhendamisprogrammi käivitumist koguda tagasisidet programmi tulemuslikkuse kohta, et vajadusel teha muudatusi uute töötajate sisseelamisprotsessis.

Uute töötajate sisseelamise toetamine nõuab organisatsioonilt küll lisapingutusi, kuid samas tasub see ära, sest nii saab tagada valitud inimeste jäämise organisatsiooni ning see võimaldab uutel tulijatel panustada võimalikult ruttu oma teadmisi ja oskusi organisatsiooni tegevustesse, aidates nii organisatsioonil oma eesmärgi saavutada.

SUMMARY

This final paper focuses on the importance of orientation of new employees after they join an organization. The paper also deals with socialization, coaching and mentoring, manager's role as well as an orientation programme and its activities.

The final paper is written in the Estonian language with a summary in English. The final paper together with annexes is 41 pages, containing 8 diagrams and a table. There are 28 sources used for writing the paper, of which 17 are in Estonian and 11 in English.

The objective of the final paper is to identify how well the officials named into office by the Agricultural Registers and Information Board (hereinafter ARIB) in 2008 have adapted, what difficulties they faced during their orientation period, and to make proposals on how to improve the process of orientation. Moreover, the aim is also to give the results of the conducted survey to ARIB for developing a mentoring programme, which is one of the development objectives set out in the ARIB's Development Plan for 2008–2011.

The author carried out a survey in February-March 2009, keeping in mind the objective of the paper. The method of semi-structured interview was used to collect data, and in total 53 ARIB's employees were interviewed.

The results of the survey reveal that the main issues new employees face during their orientation is insufficient feedback on work performed, too little support from managers, lack of a support person and inadequate information for performing work tasks. The organisation's readiness with respect to the preparation of a work place and work equipment for a new employee is weak. The positive aspects include: the colleagues are supportive, the personnel department's work to facilitate the adaptation of new employees is of high level and the information relating to the organisation is accessible and understandable.

Based on the results of the survey, the author mapped the issues that occur during orientation and made proposals regarding the improvement of orientation of new officials.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Armstrong, M. 2001. A Handbook of Human Resource Management Practise. London: Kogan Page Limited.

Avaliku teenistuse seadus. 25.jaanuar 1995. RT I 1995, 16, 228, RT I 2008, 59 , 330.

Bolton, T. 1997. Human Resource Management. UK: Blackwell Publishers Ltd.

Brooks, I. 2008. Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

Butler, T. & Waldroop, J. 1999. Job Sculpting: the Art of Rataining Your Best People. - Harvard Business Review, 77, 5, 144-152.

Cascio, W. F. 1992. Managing Human Resources: Productivity, Quality on Work Life, Profits. New York: McGraw – Hill, Inc.

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

DeLong, T.J., Gabarro, J.J. & Lees, R.J. 2008. Why Mentoring Matters in a Hypercompetitive World. - Harvard Business Review, 86, 1, 115-121.

Dessler, G. 2009. A Framework for Human Resource Management. New Jersey: Pearson Education Inc.

Dessler, G. 2008. Human Resource Management. New Jersey: Pearson Education Inc.

Franzén, C., Giesecke, K., Landin, B. & Zaar, C. 2001. Mentorprogrammid. Naised ja mehed arendavas koostöös. Tallinn: Kirjastus Avita.

Gómez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. 2004. Managing Human Resoureces. New Jersey: Pearson Education Inc.

Gordon, T. 2003. Meeskondade ja suhete juhtimise võtted. Tõhus juht. Tallinn: Väike Vanker.

Gratton, L. 2000. Elav strateegia. Inimesed ettevõtte südames. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

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

Koobas, I. 2006. Uute töötajate orienteerimine A- Selver AS juhtide näitel. Magistritöö. Tartu: Tartu Ülikooli Majandusteaduskond.

Mayo, A. 2004. Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Pegasus.

McKenna, P., Maister, D.H. 2003. Esimene võrdsete seas. Kuidas juhtida tippspetsialistide meeskonda. Tallinn: Kirjastus Pegasus.

Murray, M. 2001. Beyond the Myths and Magic of Mentoring. How to Facilitate an Effective Mentoring Process. California: Jossey- Bass Inc.

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

Personalijuhtimise käsiraamat. 2000. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.

Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ameti põhimäärus. 21. juuni 2000. RTL 2000, 86, 1282, RTL 2008, 38, 544.

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

Samel, E. 2003. Keskastmejuht kahe tule vahel. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2002. Human Resource Management. England: Pearson Education Limited.

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

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

Üksvärav, R. 2008. Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.

LISA 1. INTERVJUUKAVA

Vanus	
Sugu	
Staaž PRIAs	
Tugifunktsiooni täitev ametnik	Põhifunktsiooni täitev ametnik

Intervjuu keskendub viiele teemavaldkonnale:

1. Töötajate esmahinnang organisatsioonile
2. Sisseelamistegevused ning hinnang nendele
 - töösuhte vormistamine
 - uue töötaja käsiraamat
 - informatsioon organisatsiooni kohta
 - töökoha tutvustus
 - tutvumisringkäik (maja, kolleegid, juhtkond)
 - teave tööülesannete kohta
 - sisseelamiskoolitus
3. Hinnang juhendamisele ja tagasisidele
4. Sisseelamise toetamine
 - personalitöötaja
 - otsene juht
 - kolleegid
 - tugiisik
5. Rahuolu hinnang sisseelamisperiodile (sisseelamisele)