

# **Virtuaalse sisseelamisprogrammi loomise põhimõtted organisatsioonis.**

**Karin Ehrbach**

*Tallinna Ülikool haridusteaduste instituut.*

## **ANNOTATSIOON**

Artikli eesmärk on tutvustada virtuaalse sisseelamisprogrammi põhimõtete välja töötamise teoreetilisi alused, uurida töötajatelt, kellel on olemas reaalne kogemus sisseelamisprogrammiga, tagasisidet ja mõtteid protsessi paremaks ja sujuvamaks toimiseks. Lähtuvalt uuringu eesmärgist viisin läbi avatud intervjuud, sihipärase valimiga, kelleks olid töötajad, kellel on olemas reaalsed kogemused sisseelamisprogrammiga Covid-19 ajal. Saadud materjali analüüsisin sisuanalüüsi meetodiga. Oluliste kategooriatena sisseelamisprogrammis joonistasin välja töötajate kogemused sisseelamisprogrammiga, tööde üleandmise küsimused, koolitused ja mentori/juhendaja määramine. Lisaks kirjeldasid uuritavad ootusi töötaja toetamisele distantsilt, puudujääke ja mõtteid organisatsiooni laiema pildi nägemisest, samuti tehnilisi takistusi. Tausta tunnetamiseks tuli kõikidest intervjuudest välja kategooria “eriline aeg”, mis omakorda on põhjus antud teema laiemaks uurimiseks ja artikli loomiseks.

Märksõnad: Töökeskkonda sisseelamine, sisuanalüüs, digitaalsed- ja virtuaalsed oskused

## **SISSEJUHATUS**

Tänapäeval on digitaalsed ja virtuaalsed oskused-võimalused aina tähtsamad. Olukordades, milles varasemalt saime loota oma sotsiaalsetele oskustele ja võimetele, on aina tähtsamaks muutunud muud oskused ning nendega koos on kasvamas ka vajadused muutunud võimaluste rakendamise järele.

Lisaks on kasvamas osakaal rakendustest mida kasutades saame tegutseda distantsilt ja ei ole vaja inimestega realselt ehk silmast silma kohtuda. Nii nagu on ära toodud OSKA raportis “Töö ja oskused 2025”: “Sotsiaal- ja multimeedia mõju suurenemine muudab inimeste vahelise suhtlemise viise ja vorme” ning “muusika-, video- ja filmitööstus ning organisatsioonide kommunikatsioon ja turundus liiguvad järjest enam internetti“ (Pärna, 2016:29).

Kui siia juurde tuua veel Covid-19 kriis, mis lahvatas maailmas 2020.aasta kevadel, mille tulemusena 2020.a teises kvartalis tegi Eestis tööd kaugtööna 198 000 inimest (Voolens, Sõstra 2020) siis olen kindel, et kui organisatsiooni sisenejatele sisseelamisprogrammi osas, me sellest teadmisest mööda vaatame, saaks sellest mõjutatud nii meie personaliprotsessid kui ka organisatsioonide toimimine laiemalt. Olukord on muutunud ning ootus, et kõik läheb mööda ja liigume tagasi olukorda, mis oli enne kriisi, ei ole suure tõenäosusega teostatav. Paljud tegevused ja protsessid on jäädavalt muutunud ning me peame leidma endas jõu ja oskused, et muutustega kaasa minna.

Kodudes töötavad ja organisatsioonidesse sisenevad inimesed peavad küll hoidma distantsi ent on siiski üksteisega sotsiaalselt ühenduses. Inimesed on seotud oma töökohtade ja organisatsioonidega, kes saavad pakkuda neile võimalust väljakutseteks ka virtuaalselt ja distantsi hoides. Mis on oluline, kuna inimesed on pidevalt motiveeritud, et enda identiteeti konstrueerida ja säilitada rahuldust pakuval viisil (Burke 2006). Mis antud kontekstis määratleb selle, et inimesed soovivad alati osaleda protsessis, saada laiemat vaadet ja end arendada, et neil oleks võimalik ka oma sotsiaalset identiteeti arendada. Ning sotsiaalne identiteet pakub raami ja konteksti otsuste tegemiseks, probleemide lahendamisel, kogemuste ja enesekohase olulise informatsiooni interpreteerimisel konkreetses kontekstis (Berzonsky et al 2011, viidanud Pae, 2020)

Inimesed veedavad suure osa ärkveloldud ajast tehes tööd, kas siis võimalusel kontoris või aina tihedamalt, tänasel päeval, ka koduses kontoris. Samal ajal toimub ka inimeste liikumine ehk organisatsioonid värbavad endiselt tööle uusi inimesi, kes peavad alustama tööd nii, et tihtipeale ei ole võimalik silmast silma tööandjaga kohtuda ja rakendada traditsioonilisi ja juba ammu sisse töötatud sisseelamisprogramme ja sisseelamismudeleid. Organisatsiooni omakorda saab vaadelda kui omavahel seotud osakeste süsteemi, mis suhtleb pidevalt teda ümbritseva väliskeskkonnaga, kust saab erinevat infot, mille kasutamine organisatsiooni hüvanguks on organisatsiooni eluspüsimisel ja arenemisel oluline (Alas, 2002). Erinevate muutuste elluviimine organisatsioonis on samuti väga otseselt seotud õppimisega, mis on sisseelamisprogrammi oluline osa. Kuna organisatsioonid peavad olema tänases päevas pidevas muutuses, siis on sõnastatud ka muutumist toetav organisatsiooniline õppimine, mille läbiviimiseks on vajalik

organisatsiooni liikmete uute oskuste omandamine ja hoiakute ja käitumisviiside muutumine (Alas, 2005).

Seega selleks, et organisatsioonid saaksid ja oskaksid muutuda täpselt nii kiirelt, kui ülejäänud ühiskond neilt ootab ja nõuab, peavad organisatsioonid ja inimesed pidevalt õppima. Mis taaskord kinnitab mõtet, et me ei tohi lubada endale jäämist “mugavustsooni”, kus mõtleme, et kõik läheb mööda ning saame jätkata vanal ja harjumuspärasel moel.

Sisseelamine organisatsiooni (inglise k. *onboarding*) on uue töötaja toetamine viisil, mis tagab töötaja enesekindluse ja iseseisvuse ning see omakorda tööga rahulolu, produktiivsuse ja tulemuslikkuse. Tänapäeval on traditsioonilised sisseelamisprogrammid (kokkulepitud silmast silma kohtumised, klassiruumi koolitused, töövarjutamised jms.) organisatsioonides harilikult olemas ent olukorrale kus aina rohkem tehakse tööd distantsilt, on siiski vähem mõeldud. Paratamatult oleme liikumas edasi olukorda, kus aina teravamalt liigub fookusesse vajadus luua virtuaalne sisseelamisprogramm.

Hästi kavandatud sisseelamisprogramm peab olema protsess, mis aitab uuel tulijal tunda end uues (virtuaalses)keskkonnas mugavalt, mõista ja mõtestada organisatsioonikultuuri ja traditsioone, luua tugevad suhted (virtuaalses) meeskonnas ja saavutada eesmärgid, mida neid tööle võttes silmas peeti. (PARE 2020)

Uurimisprobleemi olen sõnastanud järgnevalt - organisatsiooni sisenevad töötajad ei saa osaleda traditsioonilises ja kohapõhises sisseelamisprogrammis, kuna suurem osa töötajatest ja osakondadest töötajad ja osakonnad, kelle puhul asukoht, kus tööd tehakse, ei ole primaarne) töötavad distantsilt ja virtuaalsetes keskkondades. Seega tuleb luua lahendus/põhimõtted kuidas uued töötajad saaksid siseneda organisatsiooni ja tunda end turvaliselt ning oodatuna töötades kodukontoris/distantsilt.

Uurimistöo tarvis oluliste probleemkohtade leidmiseks viisin läbi prooviuuringu, mille eesmärgiks oli saada ülevaade erinevatest praktikatest virtuaalse sisseelamisprogrammi loomisel ja kasutamisel erinevates organisatsioonides. Läbiviidud prooviuuringust on näha, et sisseelamisprogramme traditsioonilisel viisil kasutatakse väga paljudes organisatsioonides, kuid kasutusel olevate virtuaalsete sisseelamisprogrammide kohta infot ei ole. Kuid siiski on võimalik aru saada ja tajuda, et organisatsioonid kes personaliteemadega sisuliselt ja

innovatiivselt tegelevad on hakanud sellel teemal mõtlema ja lahendusi otsima. On organisatsioone, kes pakuvad organisatsioonidele võimalusi luua virtuaalset sisseelamisprogrammi või erinevad artiklid, kus seda teemat laiemalt teadvustatakse ja avatakse (Recruitment Estonia OÜ, 2021; Personaliuudised 2020; Personaliuudised 2021).

Lähtuvalt oma igapäevasest tööst personalispetsialistina tunnetan reaalselt vajadust virtuaalse sisseelamisprogrammi järele, mis toetaks töötaja sisseelamist ja arengut, looks erinevaid perspektiive töötaja tööelu arengule ja aitaks vältida varast töölt vabastamist, mida küll tihti peale loetakse näo. “halvaks värbamisotsuseks” kuid on pigem ebapiisava sisseelamise toetamise tagajärg. Eelnevast nähtub, et hea sisseelamisprogramm aitab uuel töötajal oluliselt kiiremini alustada tulemuslikult oma tööd.

Seega teemad, millele võiks sisseelamisprogramm keskenduda on administratiivsed ettevalmistused ja tegevused, töötaja roll ja eesmärgid, organisatsiooni taust ja ootused ja töökultuur ja suhted meeskonnas.

Nii nagu sisseelamisprogrammi kohta on öelnud Jarvis (2001, viidanud Rohtjärvi, 2015) on levinud praktikaks, et uue töötaja sisseelamist ning arengut toetatakse läbi juhendamise, seejuures on väärtustatud ressursiks organisatsioonid pikaajalise kogemusega töötajad, kellel on teadmised ja oskused. Samuti toob Jarvis (1998) välja mõtte, mis toetab pikaajaliste töötajate kasutamist - õpetaja on see, kes loob keskkonna, kus õppimine saab toimuda. Õppimine saab toimuda ja kindlasti ka toimub ilma juhendaja või õpetajata, kuid juhendaja/õpetaja/mentori olemasolu ning tegevus hõlbustab õppimist.

Seega on oluline, et sisseelamisprogrammis toetab töötajat mentor. Mentoriks on tavaliselt konkreetse valdkonna asjatundja ja usaldav nõuandja. Paljudes ettevõtetes ja organisatsioonides rakendatakse samuti mentoreid, kelleks on asjatundjad või oma ala professionaalid, kelle ülesandeks on olla usaldav nõuandja, töötaja karjääri suunaja, toetaja ja juhendaja. Mentori tegevuse eesmärgiks on jälgida, toetada, julgustada, juhendada (Märja, Jõgi, Lõhmus, 2021:105).

Täiendavalt toob Jarvis (1998) välja ka selle, et täiskasvanud õppija juhendajal/õpetajal/mentoril on eesmärgiks see, et õppija iseseisvaks. Täiskasvanu õpib kõige paremini, kui nende “mina” pole ohus, kui neid koheldakse tõesti täiskasvanutena ja arvestatakse nende väljakujunenud

õpistiiliga (Jarvis, 1998), mida tuleb arvestada luues sisseelamisprogrammi. Mentor peab olema toeks ja olema kaasas õppija arengul, kuid ta ei tohi domineerida.

Sama mõtet toetavad ka Friedeman ja Phillips (2002,) kes on seisukohal, et töötaja arengu toetamise võimaluseks on uuele töötajale sisseelamisprogramm, mis lähtub mentorluse põhimõtetest ehk milles on lisaks tööalaste oskuste arendamisele mentorluse praktika kaudu sügavam ja personaalsem huvi indiviidi pikaajalisema arengu vastu ning mis on ühe inimese ehk mentori teadmiste, töö ja mõtete edasi andmine teisele inimesele ehk menteele.

Sisseelamisprogramm organisatsioonis on sarnane Albert Bandura (1977, viidanud Teppan, 2010) poolt ulatuslikult uuritud sotsiaalse õppimise teooriaga, mida iseloomustavad järgmised punktid:

- Uue käitumisviisi omandamiseks piisab tihti selle ühekordsest nägemisest;
- Nähtut ei pruugi jäljendada kohe vaid siis kui tekib sobiv olukord;
- Uus käitumisviis omandatakse sageli ilma välise tasutuseta
- Uue käitumisviisi rakendamine sõltub oodatavatest tagajärgedest.

Albert Bandura (1977) on ka väitnud, et kõik mis inimest ümbritseb, see mõjutab teda ning samuti mõjutab inimene ümbritsevat ühiskonda. Samuti on hiljem väitnud Alas ka organisatsiooni kohta (2005).

Siinkohal saab aga ära tuua kindlasti ka mõtte, et kui Albert Bandura rõhutab eeskujust õppimist ja mentori nõ. jäljendamist. Läbi aastatuhandete on inimene õppinud peamiselt teisi jäljendades, kuigi õppimine vaid jäljendamise kaudu võiks kujuneda tänasel päeval hinnates ebamõistlikult pikaajaliseks. Samas, nii mõndagi asja on väga keerukas õppida kirjaliku juhendi järgi kuid imelihtne pärast seda, kui keegi on selle nõ. ette näidanud (Kidron, 2005)

Antud kontekstis tasub meeles pidada sisseelamisprogrammi põhimõtete üle vaatamisel Eduard C. Lindemani mõtet - täiskasvanute õpiorientatsioon on elukeskne ja seetõttu on nende koolituses sobivaks aruteluobjektiks elust võetud situatsioonid, mitte õppeained (Märja, Jõgi, Lõhmus, 2021:21).

Paratamatult tekib teoreetilisi lähtekohti lugedes mõte - kas virtuaalses keskkonnas ja olematu silmast silma toeta, on tänasel päeval virtuaalse sisseelamisprogrammi abiga eeskujuga järgi

õppimist, keerulisem efektiivselt ja tulemuslikult läbi viia? Kuidas on võimalik virtuaalses sisseelamisprogrammis lähtuda kõikidest varasematest seisukohtadest? Ning kas seda ongi vaja või peaks olema sisseelamisprogramm protsess, mis on muutuv ja me lepime sellega?

Seega on lähtuvalt teooriast väga oluline, et sisseelamisprogrammi oleks kaasatud ka pikaajaline spetsialistist töötaja/mentor, kes saab oma kogemusi ja oskusi uuele töötajale edasi anda ning sellega omakorda toetada uue töötaja sisseelamist nii professionaalses kui ka sotsiaalses plaanis. Kuna virtuaalne sisseelamisprogramm välistab otsese kontakti ja tihtipeale ka protsessi ühekordse nägemise, peab loodud sisseelamisprogramm olema piisavalt nutikas, et oleks kasulik ja kasutatav nii uuele töötajale kui ka tema juhendajale – mentorile.

Lisaks on oluliseks mõttekohaks ka see, kas uus töötaja, kes on organisatsiooni sisenenud, saab üldse aru, millised on ootused talle kui ka näiteks värbamine on toimunud virtuaalses keskkonnas ning sisseelamine ja töö alustamine jätkub samuti virtuaalselt kaugtöö vormis? Seega on toimiva virtuaalse sisseelamisprogrammi väljatöötamine organisatsioonile suureks väljakutseks ent kuna olukord maailmas on pigem liikumas sinna poole, kus on vajadus palju samme sisseelamises läbi viia virtuaalselt, on oluline nende küsimustega tegeleda.

Teoreetilistele seisukohtadele toetudes olen sõnastatud uurimisprobleem küsimusena: millised on virtuaalse sisseelamisprogrammi põhimõtted ja võimalused töötaja arengu toetamisel organisatsiooni sisenemisel.

Uurimistöö tulemusena valmivad põhimõtted, millele peab vastama organisatsiooni sisenevale uuele töötajale loodud virtuaalne sisseelamisprogramm, mille kaudu on võimalik toetada töötajate sisenemist organisatsiooni keerulistel aegadel, kui silmast silma kohtumine on piiratud või ei ole üldse võimalik. Sisseelamisprogrammi olemasolu organisatsioonides on väga tavaline, ent kui otsida andmeid mis on leitavad internetist, siis virtuaalsete sisseelamisprogrammide olemasolu kohta organisatsioonides on informatsiooni minimaalselt. Seetõttu olen otsustanud selle temaga laiemalt tegeleda.

## **TEOREETILISED LÄHTEKOHAD**

Peatükis selgitan erinevaid teoreetilisi alused, mis saavad olema teoreetiliseks aluseks toimiva virtuaalse sisseelamisprogrammi põhimõtete loomisel ja avan ühtlasi sotsiaalse identiteedi ja õppimise teoreetilist tagamaad.

Virtuaalse sisseelamisprogrammi oluline osamõiste *virtuaalne* on seletavas sõnaraamatus defineeritud kui võimalikuna käsitatav, põhimõtteliselt võimalik, kuid tegelikult mittetoimuv; arvutiga tekitatav (EKSS) ning sellega seoses selgitatakse seda kui virtuaalne ülikool - internetikeskkond või veebikeskkond, mille kaudu tehakse kõigile huvilistele kättesaadavaks avalike loengute salvestisi ning vestlusi õppejõudude ja ülikooli külalistega, seminaride, suvekoolide ja konverentside materjale jms (Haridussõnastik). Täiendavalt toetavad mõistet kaugõpe, distantsõpe, mittestatsionaarne õpe - õppevorm, kus õpitakse põhimõtteliselt iseseisvalt ja kaugõppesessiooni ajal toimuva õppetöö kaudu, tänapäeval e-õppe meetodeid kasutades (Haridussõnastik).

Artiklis käsitlen mõiste *virtuaalne* all interneti keskkonnas toimuvat. Mõtet on väärtustanud lisaks ka Putnam (2008), kes on öelnud, et suhtlus on sotsiaalsete ja emotsionaalsete sidemete põhieeldus ning telekommunikatsiooni vahendid, ent eriti aga internet, rikastavad meie võimalusi, luues pinnase laiemate ja tihedamate suhtluskontaktide väljaarenemiseks. Infotehnoloogia ja selle areng aitab inimestel luua võimalusi, inimestele erinevates väikestes kogukondades, kiiremini tegutseda ning ka sageli ja kiirelt ühelt suhtevõrgustikult teisele ümber lülitada (Welleman et al 1996), millest tulenevalt saab internetti suhtuda kui positiivsesse suhtlusvormi, mis saab tugevdada igapäevarutiini käigus loodud suhteid (Wellman et al 2001).

Viimastel aastakümnetel on töö tegemise viisid tänu infotehnoloogia kiirele arengule muutunud väga palju. Infotehnoloogia areng on muutunud paindlikumaks meeskondade geograafilise asukoha piiritlemise, füüsilistest ja ajalistest tingimustest sõltumatuks. Samuti on oluline see, et tööturule sisenevad tänapäeval põlvkonnad/generatsioonid, kelle infotehnoloogilised teadmised on palju paremini arenenud, mis loob eelduse virtuaalsete lahenduste kasutamiseks.

Hertel, Geister ja Konrad (2005) võtavad kokku erinevad vaatenurgad virtuaalsete meeskondade osas järgmise definitsiooniga: Üksmeel on selles, et virtuaalsed meeskonnad koosnevad (a) kahest või rohkematest inimestest, kes (b) teevad ühiste eesmärkide saavutamiseks koostööd interaktiivselt, samal ajal kui (c) vähemalt üks meeskonnaliige töötab teises asukohas,

organisatsioonid või teasel ajal, nii et (d) kommunikatsioon ja töö kordineerimine põhinevad peamiselt elektroonilistel kommunikatsioonivahenditel (e-post, telefon, videokõned jms.)

Kuigi, kui lisada virtuaalse konteksti mõte “e-õpiruum”, on arvamus, et tegu on pigem formaalse ruumiga ja mis inimeste huvi õppimise vastu pigem vähendab, lisaks tekib inimestel väsimus üksindusest. Kuna entusiasm ja inspireeritus kujunevad vaid sotsiaalsetes suhetes, siis ei saa toimida e-õpiruum arenguvõimendina (Valgmaa, Nõmm, 2012)

Teine oluline mõiste on antud töö kontekstis sisseelamine. Tihtipeale peetakse sisseelamist ka kohanemiseks, seega on esmalt vaja välja selgitada mis vahe on sisseelamisel ning kohanemisel?

Kui ma mõtlen sõnale sisseelamine, siis abiks võetud Eesti keele seletav sõnaraamat toob sõnale selgituseks millegagi harjumine, kodunemine nt. uues kohas ja selgituseks lause, mis on vastav artikli teemale “Esimene töönaädal möödus sisseelamise tähe all.” Kuid kohanemise kohta leian Haridussõnastikust teatud tingimustega harjuma, olukorraga kokku sobituma, adapteeruma, muganema näiteks uues koolis, uues kultuuris. Millest nähtub, et sõnastik ja sõnaraamat annavad sõnadele suhteliselt sarnased selgitused.

Seega võib öelda, et me võime lugeda nii organisatsioonilist sotsialiseerumist, sisseelamist ja kohanemist üheks mõisteks, kuid mina pigem eristan neid mõisteid. Seega on sisseelamine antud kontekstis see, mis toimub ettevalmistatult ja planeeritult kuid kohanemine toimub spontaanselt ja aja jooksul. Ning kuna minu töö eesmärk on panna paika sisseelamisprogrammi põhimõtted, mis on siiski planeeritud ja ettevalmistatud, on antud töö kontekstis asjakohane kasutada sõna sisseelamine.

Loetud töödest on näha, et erinevad autorid on nende puhul erinevatel seisukohtadel.

Võrdsustatakse sotsialiseerumist ja kohanemist (näiteks Pulakos 2000:614), samas peetakse kohanemist ja sotsialiseerumist täiesti erinevateks nähtusteks (näiteks Jones 1986: 262) ning viimaks kohanemist peetakse ka üheks oluliseks osaks sotsialiseerumise protsessis (näiteks Feldman 1981:309). Kohanemisega tegeleb uus töötaja ise kuid sisseelamisprogramm on pigem pingutus, mille on võtnud ette organisatsioon selleks, et töötaja kohanemist hõlbustada. (Klein, Polin & Leigh Sutton, 2015)



Erinevate sotsialiseerimise definitsioonide puhul on näha, et rõhutatakse igasuguse õppimise olulisust. Õppimine on osa sotsialiseerumisprotsessist, mis toetab ja lihtsustab töötaja kohanemist uues organisatsioonis. Õppimine (töö, oma rolli, meeskonna ja organisatsiooni kohta) võimaldab anda töötajale väga palju vajalikku teadmist, et oleks võimalik teha oma tööd paremini.

Kui võrrelda aga omavahel kaht esmapilgul sarnast terminit nagu kohanemine organisatsioonis ja sisseelamisprogramm (*onboarding*), siis sisseelamisprogrammi olemus on keskendunud väga läbimõeldud ja täpsetele tegevustele, mida organisatsioonid kasutavad, et hõlbustada uute töötajate kohanemist organisatsioonis (Klein, Polin & Leigh Sutton, 2015).

Antud peatükis peatun sisseelamisprogrammi loomiseks kasutatavatele teooriatele ja mudelitele ning vaatlen võimalusi teooriate kasutamiseks.

Sisseelamisprogramm peab olema strateegiline, põhjalik, järjepidev ja mõõdetav (Krasman, 2015). Paljud sellel teemal kirjutajad on toonud välja olulisena selle, et uute töötajate sisseelamisprogrammi välja töötamine on lihtsam siis kui mõelda sellest pigem kui pikaajalise protsessi kui ühekordse sündmusena. Olulised on kolm komponenti – tuleb määratleda, mis on konkreetsete uute töötajate vajadused; tuleb määratleda, millised on organisatsiooni vajadused ja millised on olemasolevad ressursid määratletud eesmärkide saavutamiseks (Welcome, 2017). Oluline on mõista, et uue töötaja sisseelamine organisatsiooni võtab aega, sest tuleb kohtuda inimestega, täita dokumente, õppida erinevaid reegleid, mõista organisatsiooni kultuuri ja õppida selgeks tööülesanded.

Sisseelamisprogrammi kasutatakse järgnevatel põhjustel, mille on toonud välja erinevad autorid (Cooper-Thomas & Anderson, 2005; Fang, Duffy & Shaw, 2011; Klein&Weaver, 2000):

1. Selleks, et vähendada vältimatut ebakindlust ja ärevust, mida uued töötajad võivad kogeda;
2. Töötajate aitamine uues töökeskkonnas
3. Töötajatele pakutakse vajalikke materiaalseid ja immateriaalseid ressursse, et täita organisatsiooni rolli võimalikult efektiivselt.

Sisseelamisprogrammi väljatöötamisel saab kasutada Karambelkar ja Bhattacharya (2017) muutuste juhtimise ADKAR mudelit. Läbi selle on võimalik mõista töötaja muutumisi individuaalsel tasemel.

**A**- awareness ehk teadlikkus. Põhitegevused selles faasis – kommunikatsioon ja toetamine. Ehk selgitada töötajale erinevaid võimalusi organisatsioonis töötamiseks ning organisatsiooni missiooni, visiooni ja väärtuste tutvustamine

**D** – desire ehk tahe toetada ja osaleda. Põhilised tegevused antud faasis on koolitamine ja stressi juhtimine.

**K** – knowledge ehk teadmine. Põhilisteks tegevusteks selles faasis taaskord koolitamine kuid ka juhendamine ja õpetamine.

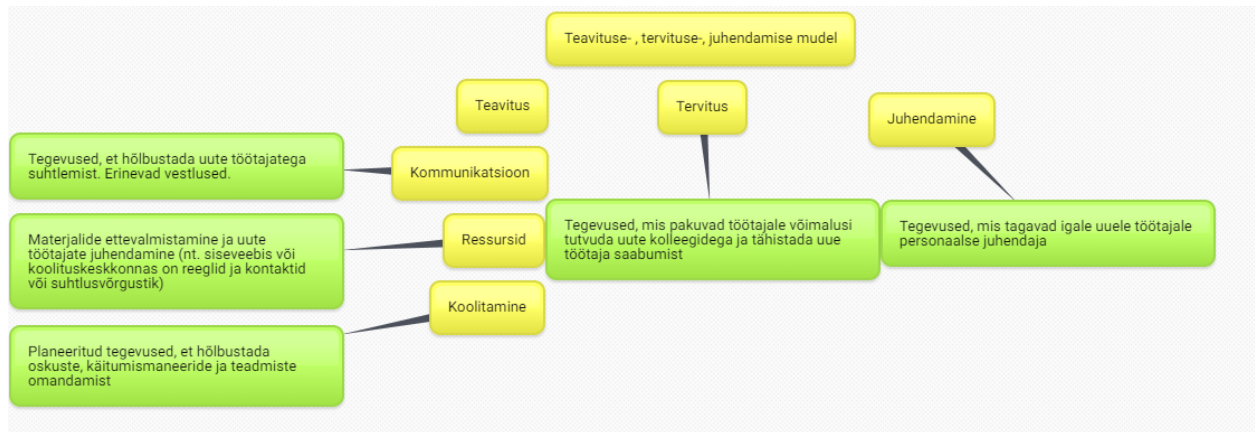
**A** – ability ehk võime omandada vajalikke käitumisviise. Selle faasi raames hakkab töötaja rakendama oma saadud ja olemasolevaid teadmisi ametikohal.

**R** – reinforcement ehk pidev panustamine, et kohanemisega hakkama saada. Tegevusteks on kindlasti koolitamine ja toetamine.

Kleini ja Hauseri (2008) poolt on pakutud välja sisseelamistegevuste tüpoloogiat, milles on ära toodud kolm põhilist suunda teavituse-, tervituse- ja juhendamise mudel (Klein ja Hauser 2008) sisaldades:

- Tegevused, mis aitavad töötajat informeerida
- Tegevused, mis võtavad uue töötaja organisatsiooni vastu
- Tegevused, mis juhendavad või suunavad uut töötajat.

Nimetatud mudeliga töötasid edasi oma uuringus Klein, Polin ja Sutton (2015). Mudel on jagatud kolmeks oluliseks kategooriaks, on määratletud tegevused, mis peavad neis toimuma. Mudelis on ära toodud kolm põhilist kategooriat – teavitus, tervitus ja juhendamine. Esimesel kategoorial on omakorda kolm alamkategooriat – kommunikatsioon, ressursid ja koolitamine. Ehk esimene kategooria keskendus erinevate tegevuste läbibimisele, mis omal moel tähistavad uue töötaja liitumist organisatsiooniga ning toetavad meeskonna omavahelist suhtlemist ja kokkusuulamist. Juhendamise kategooria peamine tegevus on juhendaja määramine, kes saab aidata töötajat sisseelamisel.



Joonis 1 Klein, Polin, Sutton (2015) ainetel (Autor).

Tulenevalt sellest, et töötajad on huvitatud sellest, et teada, milline on nende kasu kui nad organisatsiooniga liituvad ja kas nende eesmärgid on teostatavad, on väga oluline ametikoha tutvustamisel esitleda ametikohta ausalt, tuua välja organisatsiooni poolsed ootused ja tutvustada töötingimusi.

Caldwell ja Peters (2018: 9) on loonud omapoolse 10-sammulise mudeli kvaliteetseks sisseelamiseks:

1. Töösuhete määratlemine peale uue töötaja palkamist;
2. Määrata igale uuele töötajale juhendaja;
3. Keskenduda töösuhetele ja võrgustikule;
4. Koostada töötajatele mõeldud infobrošüür;
5. Valmistada ette töö tegemise koht ja teavitada meeskonda uuest töötajast ja tagada nende toetus uuele töötajale;
6. Vajadusel pakkuda abi logistiliste lahendustega;
7. Läbi rääkida ja kinnitada prioriteedid ja ootused;
8. Kaasamine ja julgustamine erinevates organisatsiooni tegevustes ja selle hindamine;
9. Kaasata otseseid juhte sisseelamisprogrammi läbiviimisesse;
10. Koostada jätkusuutlik koolitusprotsess.

Selle mudeli olulisim pluss on see, et rõhutatakse vajadust uue töötajaga suhelda. Lisaks on oluline, et sisseelamisprogrammi oleksid kaasatud nii olemasoleva meeskonna liikmed kui ka otsesed juhid.

Erinevate mudelitega tutvudes olen jõudnud arusaamisele, et nii teavituse-, tervituse ja juhendamise mudel (Klein ja Hauser, 2008) kui ka Caldwell ja Peters (2018) 10-sammuline mudel sisseelamise kvaliteetseks läbi viimiseks võiksid olla kõige sobivamaks aluseks toimivate sisseelamisprogrammi põhimõtete koostamiseks. Kuna tegevused, mida antud mudelid kasutavad ning vajadus omavaheliseks suhtluseks ja toetamiseks toetuvad ka Bandura (1977) sotsiaalse õppimise teooriale, kus on põhiprintsiipideks - uue käitumisviisi omandamiseks piisab tihti selle ühekordsest nägemisest, nähtut ei pruugi jäljendada kohe vaid siis kui tekib sobiv olukord, uus käitumisviis omandatakse sageli ilma välise tasutuse ja uue käitumisviisi rakendamine sõltub oodatavatest tagajärgedest, siis leian et need mudelid annavad hea lähtekoha põhimõtete loomiseks.

## **METOODIKA**

Teoreetilistele seisukohtadele toetudes on sõnastatud uurimisprobleemist lähtuv uurimisküsimus: Millised on virtuaalse sisseelamisprogrammi põhimõtted ja võimalused töötaja arengu toetamisel?

Uurimisküsimust laiendavad alamuurimisküsimused on:

Millised komponendid peavad olema toimivas virtuaalses sisseelamisprogrammis?

Kuidas on võimalik töötajat toetada distantsilt organisatsiooni sisseelamisel?

Tegemist on kvalitatiivse uuringuga, mida on kasutada mõistlik juhul kui toimub kogemuse uurimine ja peamiselt keskendun uuringus kogemusele tähenduse loomisele ja sisseelamisprogrammi põhimõtete loomisele. Andmete kogumise meetodina kasutan avatud intervjuusid (ingl. *open-ended interview*), mis võimaldavad käsitleda väikest hulka erinevaid ja üldisemaid uurimisteemast tulenevaid teemasid. Lisaks on ettevalmistatud teemasid võimalik vajadusel täiendada erinevate lisaküsimustega. (Lagerspetz, 2017). Samas on intervjuu kindlasti

midagi enam tavalisest vestlusest - see on dialoogiline ja kuna ta kannab kindlat eesmärki, nõuab intervjuu mõlemalt poolt süvenemist, head kuulamis- ja mõistmisoskust ning suutlikkust vestlust vastuse või järgmise küsimusega edasi arendada (Codo 2008, Eljand 2011:7 kaudu)

Valimi valikul lähtun võimalusest, mille on pakkunud mulle organisatsioon, milles ma töötan. Intervjuud on viidud läbi perioodil märts 2020.a - detsember 2020.a. tööle asunud töötajatega, kellel on olemas kogemus olemasolevast sisseelamisprogrammist. Seega on tegemist sihipärase valimiga, mis tähendab, et valimisse on valitud osalejad, kellel on olemas reaalne kogemus organisatsiooni sisseelamisprogrammiga.

Seminaritöö raames viisin läbi kolm avatud intervjuud, mis toimusid ajale vastavalt läbi Zoomi keskkonna. Intervjuud salvestasin Zoomi võimalust kasutades ning lisaks ka telefonile.

Intervjueeritavad on märgistatud (T1, T2 ja T3) sealhulgas T1 puhul on tegemist töötajaga, kes on naasnud lapsehoolduspuhkuselt ning siseneb organisatsiooni uuesti, T2 ja T3 on organisatsioonis uued töötajad.

Intervjuu läbiviimisel toetusin varasemalt välja töötatud intervjuukavale (Lisa 1)

Analüüsi meetodina kasutan kvalitatiivset sisuanalüüsi. Intervjuude tekstid transkribeerisin ning otsisin tekstist läbivaid teemasid, mis toetavad vastamist uurimisküsimustele. Tekkisid koodid, läbi mille sõnastasin kategooriad, mida tutvustan ja analüüsin järgmises peatükis.

## **INTERVJUUDE TULEMUSED, MILLEST LÄHTUDA VIRTUAALSE SISSEELAMISPROGRAMMI PÕHIMÕTETE LOOMISEL.**

Tulemuste kategoriseerimisel selgus, et sisseelamisprogrammi kogemuste vastused olid väga mitmetahulised ja tekitasid erinevaid alamkategooriaid, seega on esimesel kategoorial kirjeldatud lisaks ka alamkategooriad.

Lähtuvalt püstitatud uurimisküsimustest joonistusid sisuanalüüsis välja alljärgnevad tulemused, mis on alljärgnevalt esitatud kategooriate ja alamkategooriatena:

1. Sisseelamise kogemused ja olulised komponendid sisseelamisprogrammis
  - 1.1. Töö üleandmine
  - 1.2. Koolitused

- 1.3. Mentorlus/juhendaja
2. Töötaja toetamine distantsilt
3. Laiem pilt organisatsioonist
4. Tehnilised takistused
5. Eriline aeg

Kategooriate juures on välja toodud ka katked läbiviidud intervjuudest, kus intervjuueeritavad on märgistatud vastavalt (T1, T2 ja T3).

1. Sisseelamisprogrammi kogemused ja olulised komponendid sisseelamisprogrammis. Töötajad, kellega intervjuud läbi viisin, vastasid küsimusele, mis puudutas rahulolu sisseelamisprogrammi toimumisega erinevalt. Vastajad tõid välja erinevaid nõrku kohti (*T1: Sisseelamine ei ole olnud mugav /.../ tegevused või nende puudumine on tekitanud ebamugavust/.../ asjaajamise kiirus jättis soovida/.../ tagasiside ülesannete täitmisel on nõ. õhku jäänud./.../ mentori määramist ei toimunud, ma ei tea tegelikult, kus mu tubagi kontoris on, kui peaksin sinna minema*), mida võib nimetada nii üldisemalt probleemiks sisseelamisprogrammis kui ka probleemiks, mis on tekkinud kuna sisseelamist ei saa läbi viia ja toetada kontoris kohapeal. Samas teine inimene tõi välja, et sisseelamine oli talle ootuspärane (*T2: Sisseelamine vastas igati ootustele.*), mis antud intervjuu käigus võib olla intervjuueeritava subjektiivne hinnang ja ei pruugi anda objektiivset hinnangut organisatsiooni üldpildile. Siin on kindlasti oluline konkreetne kontekst, millised on olnud inimese varasemad kogemused ja sellest tulenevalt ootused protsessile. Meeldiva kogemusena sisseelamises toodi välja, et kaastöötajad olid huvitatud, kui uus töötaja esimesel päeval kontoris tuli ning tulid uue töötajaga kohtuma (*T3: Hästi tore oli, et otsene juht ja kaastöötajad (kes muidu töötavad koduses kontoris) tulid (töösuhte) alguses minu pärast kontoris, et aidata sisseelamisel*). See mõte toetab Bandura (1977) sotsiaalse õppimise teooria mõtet, kus on oluline, et inimene näeks kedagi endale ette näitamas töö protsesse, nii on tal kergem edaspidi edasi liikuda, sealhulgas ka virtuaalses sisseelamisprogrammis.

Järgnevad alamkategoriad kategooriale “Sisseelamisprogrammi kogemused ja olulised komponendid sisseelamisprogrammis”:

### 1.1 Töö üleandmine

Kuna uue töötaja liitumine on harilikult seotud sellega, et eelmine töötaja liigub organisatsiooni sees või organisatsioonist välja, on ütle mata oluline, et tööde üleandmine on sisseelamisprogrammi osana väga olulisel kohal. Kuid kui eelmine töötaja on lahkunud enne kui uus töötaja ametikohale asub, siis on üleandmine veel omakorda keerulisem (*T2: Töö üleandmine oli konarlik, kuna seda selgitas mulle otsene juht, kes ise aga seda tööd teinud otseselt ei olnud.*). Siinkohal oleks kindlasti suureks abiks, kui töötajad ka igapäevaselt oleksid kursis, mida meeskonna liikmed teevad, võimalik, et saaks proovida erinevate tööülesannete rotatsiooni jooksvalt, et vältida sellised olukordi. Tööülesannete üleandmise juures toodi välja, et see peaks olema läbimõeldum, ülesanded ja kontaktid selgelt struktureeritud ja süsteemsem (*T1: Tööde üleandmine protsessina võiks olla paremini või.. läbimõeldumalt struktureeritud /.../ kui see osa sujub, siis on OK*). Töö sisu, vastututusvaldkond, alluvussuhted jms. peaksid olema arusaadavad töötajale juba värbamisel, et sisseelamisel ei tekiks töötajal tunnet, et töö sisu kohta on info puudulik (*T3: Probleemiks on täpne sisend töö sisust, tööde üleandmine on puudulik.*) Seega on töö üleandmine uuele töötajale üheks olulisimaks valdkonnaks, millega uue töötaja tööle asudes organisatsioon peab tegelema. See punkt peab olema oluliselt fookuses nii personaliosakonnale kui ka otsesele juhile.

### 1.2. Koolitused

Koolituste puhul toodi välja läbiva temana pea kõigis intervjuudes see, et tuleks analüüsida koolitusmaatriksit, kas kõik koolitused on vajalikud läbimiseks esimestel töö nädalatel ja mida oleks võimalik hajutada 1-2 kuu peale. Lisaks on koolituste hulk mahuliselt alguses liiga suur ja intensiivne, samas osad koolitused on liiga lihtsalt läbitavad (*T1: Koolituste maht alguses on liiga suur ja intensiivne (infot korraga liiga palju) ja osasid koolitusi on võimalik liiga lihtsalt läbida.*). Samuti toodi välja, et koolituste keskkond (e-akadeemia) võiks olla lihtsamini leitav (*T3: Koolitused võiksid olla praktilisemad (kas viia kokku reaalsete protsessidega või seotud füüsiliste tegevustega) ja hiljem lihtsamalt leitavad.*) ja koolitused ise praktilisemat laadi nõ. käed külge (*T2: Tunnen puudust koolitustest, mis oleks seotud konkreetsete programmidega, mida tööalaselt pean kasutama*) või “töövarjutamise” võimalusega (*T1: Selleks, et tekiks selgem*

*arusaam kaastöötajate tööst ja ülesannetest võiks rakendada töövarjutamist, seda siis kui enda tööülesanded on piisavalt selged/.../ lisaks toetaksid kindlasti ka olemasolevad protsesside kirjeldused, mis looksid pildi, kes on osapooled, kes mille eest vastutab).* Koolituste alamkategoria punktid on olulised, samuti jookseb selle punkti vastusest läbi tõsine vajadus inimese järele, kes igapäevaselt koolitusi üle vaataks ja monitooriks töötajate hakkama saamist. Ei piisa vaid sellest, et koolituste tarvis on ostetud suurepärane virtuaalne keskkond, on vaja ka koolitatud ja huvitunud inimest sellega töötama.

### 1.3. Mentorlus/juhendamine

Kuna vaadeldavas organisatsioonis on mentorluse rakendamine väga harva esinev, toovad kõik vastajad välja, et mentori või juhendaja tuge on kindlasti vaja (*T1: Mentorit ei ole määratud.;T3: Uutele töötajatele võiks olla määratud tugiisik/mentor*). Hoiakul “viskame vette ja vaatame kas ujub välja” (*T2: Jäi tunne, et vaata ise kuidas hakkama saad/.../ kui midagi on, siis küsi!*) ei ole tänapäevases organisatsiooni ja personalitöö kultuuris kindlasti ruumi. Organisatsioon peab mõtlema kuidas ja kes on inimesed, kes saavad ja on valmis võtma lisaks oma igapäevasele tööle ka mentori-rolli. Mentoreid tuleb koolitada ja arendada, see ei ole asi, mida teha 1-2-3 ja lugeda tehtuks, kogu protsessi taga peab olema läbimõeldud süsteem.

## 2. Töötaja toetamine distantsilt

Paraku tuli töötajate tagasisidest välja, et töötajad tunnevad end organisatsiooni sisenedes liiga tihti üksinda (*T1:Ma ei saa öelda, et tundsin organisatsiooni tuge/.../ pigem tundsin end üksi.*), mis ei toeta ootust sisseelamisprogrammile - sisseelamisprogramm peab olema strateegiline, põhjalik, järjepidev ja mõõdetav (Krasman, 2015). Info liikumine ja info jagamine on puudulikud ja otsesed juhid ei tunne huvi, kuidas töötaja end tunneb (*T2:Otsene juht võiks küsida kasvõi 1 kord kuus, et kuidas sul läheb või kuidas sa ennast tunnend.*). Kui ka esmased ülesanded või eesmärgid on püstitatud, siis ülesannete ja eesmärkide kohta tagasiside saamine on puudulik (*T3: Ma ei saa tagasisidet oma ülesannete täitmisele*). Töötajat toetada ongi keeruline, inimesed (nii töötajad kui ka juhid) on erinevad, kui ühele meeldib ja sobib üks strateegia, ei pruugi see teisele inimesele meeldiv ja mugav olla. Seega nõuab veel enam tähelepanu töötajate toetamine distantsilt, sellele aspektile tuleb mõelda ja leida sobivad, põhjalikud ja järjepidavad viisid toetamise läbiviimiseks.



### 3. Laiem pilt organisatsioonist

Nähtavasti tulenevalt organisatsiooni olemusest, tekkis sisseelamise jooksul töötajatel väga palju küsimusi struktuuri (*T2: Tahaks teada, kes on inimesed, kellega koostööd teen, puuduvad kindlad struktuurid.* ) ja protsesside kirjelduste (*T1: Selleks, et tekiks selgem arusaam kaastöötajate tööst ja ülesannetest võiks rakendada töövarjutamist, seda siis kui enda tööülesanded on piisavalt selged/.../ lisaks toetaksid kindlasti ka olemasolevad protsesside kirjeldused, mis looksid pildi, kes on osapooled, kes mille eest vastutab.* ) kohta. Kui töötajatel on keeruline näha ja saada aru laiema pildist (*T3: Tahan näha organisatsiooni laiemat pilti, et saada aru erinevate osakondade tööst.*) võib olla keeruline leida oma tööle mõtet ning jääb puudu oskus seostada oma tööd suuremalt organisatsiooni missiooni, visiooni ja väärtustega. Töötajateni tuleb püüda viia võimalikult kiiresti info organisatsioonist, selle struktuurist ja väärtustest. Virtuaalselt võiks olla tegemist mõne mängulise lahendusega, kus organisatsiooni olulised märksõnad saavad töötajale selgeks ning leitakse seosed, mille kaudu oluline info ka kinnitub.

### 4. Tehnilised takistused

Olulise märksõnana organisatsiooni kontekstis, seoses võimaliku virtuaalse sisseelamisprogrammi põhimõtete ellu kutsumisega, joonistus välja ka see, et ühel intervjuueeritaval oli probleeme IT toega organisatsioonis (*T2: Ootamatult tekkisid erinevad IT tehnilised takistused sujuvaks sisseelamiseks.*). Kui organisatsioon soovib tugevat virtuaalset sisseelamisprogrammi pakkuda, tuleb panustada ka IT toele ja selle arendamisele.

### 5. Eriline aeg

Nii nagu ümberringi näeme ja millele ma ka artiklis eespool mitmed korrada viitasin (vt. lk 1) on Covid-19 pandeemia jätnud jälje töötajate sisenemisele organisatsiooni. Töötajad tunnevad end üksi ja ootavad võimalusi olla koos oma meeskonnaga (*T2: Tahaksin olla kontoris/.../ hetkel mõjutab kõike koroona /.../ tavapärased tegevused on keerulisemad kui harilikult.*) ning sisseelamine on keeruline ning teistsugune kui varasemalt (*T3: Interneti teel sisseelamine on teistmoodi/.../ piirangud mõjutavad.*). Olukord ei saa muutuda täiesti üks-ühele samasuguseks, kui see oli enne Covid-19 pandeemiat, seega on virtuaalse sisseelamisprogrammi põhimõtteid organisatsioonis kindlasti tulevikus alati vaja.

## ARUTELU JA KOKKUVÕTE

Uurimistöö eesmärk oli luua põhimõtted, millest lähtuda virtuaalse sisseelamisprogrammi loomisel. Eesmärgi saavutamiseks püstitasin kaks uurimisküsimust: Millised komponendid peavad olema toimivas virtuaalses sisseelamisprogrammis? Kuidas on võimalik töötajat toetada distantsilt organisatsiooni sisseelamisel. Intervjuude ja sisuanalüüsi põhjal arvan, et põhimõtete loomine on väga oluline ja põhimõtted peaksid olema ühesed nii klienditeenindajale kui ka juhatuse liikmele.

Analüüsist selgus, et sisseelamine organisatsiooni erilisel ajal (Covid-19 pandeemia) on keerulisem kui tavaolukorras. Töökoha vahetus ja sisseelamine on ka tavaolukorras stressirohke, seega tuleb Covid-19 ajal olla veelgi enam tähelepanelik, kuidas töötajad end tunnevad, olla juhtidena, kaastöötajatena veelgi enam nende jaoks olemas ja neid toetada. Virtuaalse sisseelamisprogrammi loomisel tuleb märgata erinevaid töötajaid, nende vajadusi ja ootusi töökohale. Tuleb läbi mõelda erinevad sammud, mis töötaja töisel elukaarel organisatsioonis teeb ja aidatata teda sellel, koos professionaalse arengu toetamisega.

Virtuaalse sisseelamisprogrammi aluseks on turvaline ja töökindel internetikeskkond, kuhu on võimalik luua erinevad koolitused ja abimaterjalid, lisaks peab keskkond võimaldama suhtlemist ja kokkulepete (1-1 vestlused jms.) salvestamist. Keskkond peab looma uuele töötajale nõ. pesa, kus ta leiab talle kõik vajaliku info nii tööalaselt kui saab ka lisaks täiendada end muudes teemades ja avardada silmaringi.

Virtuaalse sisseelamisprogrammi läbiviimiseks on vajalik välja töötada ka otsestele juhtidele ja tugimeeskonnale abimaterjalid. Kus on kirjeldatud ja paigutatud ajajoonetegevused, mis on vajalikud uue töötaja sisseelamise toetamiseks. Otsestele juhile töövahendite tellimuse meeldetuletus, meeldetuletus regulaarsete kohtumiste planeerimiseks virtuaalses organisatsioonis sobivas keskkonnas (lisaks ka näidisküsimused, millest töötajaga rääkida ja meeldetuletus eesmärkide püstitamiseks).

Virtuaalse sisseelamisprogrammi toetamise eest peab vastutama ja töötajat toetama konkreetne töötaja või selleks loodud meeskond organisatsioonis, kelle tegevus on kogu organisatsioonile alates juhtkonnast teada, ning kes peaks saama õiguse kaasa rääkida ka juhatuses oluliste otsuste tegemisel.

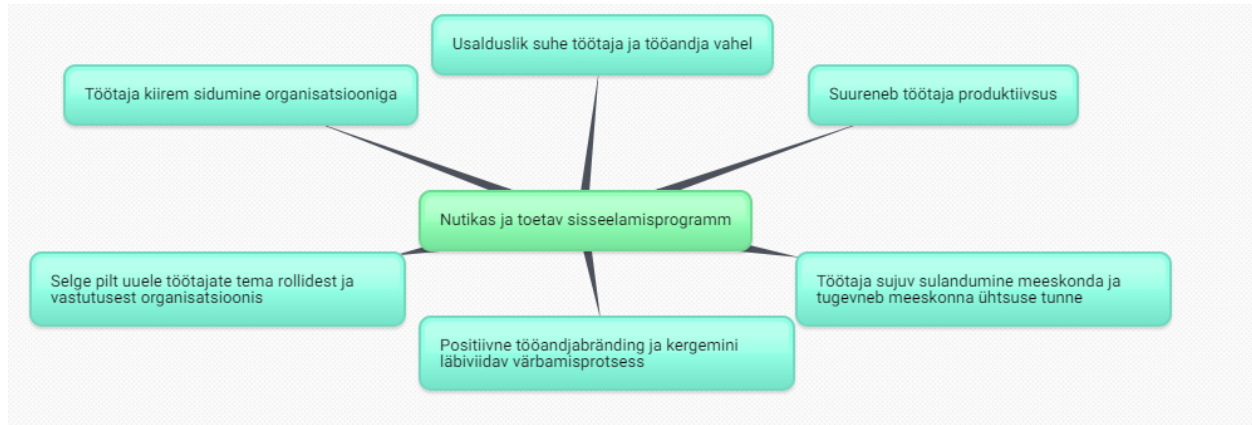
Inspireeritud Kleini ja Hauseri (2008) poolt on pakutud välja sisseelamistegevuste tüpoloogiast ja Caldwell ja Peters (2018) loodud 10-sammulisest mudelist, olen, tulenevalt tulemuste analüüsis välja toodud punktidele, loonud põhimõtted virtuaalse sisseelamisprogrammi jaoks:

1. Töösuhte määratlemine peale töötaja värbamist, mis on tegevused n-ö. taustal - tuleb üle vaadata struktuur, kus ametikoht paikneb, alluvussuhted, asendamised jms., õigused ja soodustused, mis hakkavad töötajale kehtima.
2. Tegevused, mis aitavad töötajat informeerida, alates info jagamisest uuele töötajale, nii tööpakkumine ja dokumentide vormistamiseks vajalik info, kui ka info, mis on meeskonna ja organisatsiooni liikmetele edastatud sellest, et liitumas on uus töötaja. Oluline on kindlasti, et töötajale jõuab info pigem varem kui hiljem ning teavitused ja infojagamine peab olema operatiivne. Näiteks enne tööle asumist teavitavad infokirjad, töötajale teretulemast e-kiri kas organisatsiooni juhilt ja/või otseselt juhilt, organisatsiooni ja konkreetset meeskonda tutvustav video.
3. Tegevused, mis võtavad uue töötaja organisatsiooni vastu. Töötaja peab tundma, et ta on oodatud, seega peab kogu meeskond olema sellel päeval valmis, et toimuvad virtuaalsed kohtumised, koosolekud ja kindlasti ka ühine lõuna. Töötaja peab saama võimalikult palju infot ning ta peab saama kohtuda oma mentori ja võimalusel ka *buddyga*. Tuleb läbi mõelda, kuidas töötajani jõuavad töövahendid ning võimalusel/vajadusel toetada logistiliselt.
4. Luua infomaterjal ja esmased koolitused, mis on ajakohased ja toetavad töötaja sisseelamist organisatsiooni. Infomaterjal peab käima ajaga kaasas, organisatsioonis peab olema olemas konkreetne inimene või inimesed, kes sellega tegelevad ja kes vastutavad, et info oleks igal ajahetkel kättesaadav ja uuendatud. Infomaterjal ja koolitused peavad asuma keskkonnas, millele on töötajal olemas ligipääs ja võimalus materjalidega igal ajal uuesti tutvuda (nt. Coursera).

5. Kokkulepete sõlmimine - läbi rääkida eesmärgid, prioriteedid ja ootused ning fikseerida samuti internetikeskkonnas, kuhu on töötaja alati ligipääs olemas. Eesmärkide täitmise jälgimine võiks sisseelamisprogrammi aja jooksul toimuda vastavalt vajadusele, keskkonnas peab olema nii töötaja kui ka juhil võimalus kutsuda kokku uus kohtumine, kui on tekkinud küsimusi, mõtted eesmärkide kohta. Samuti peab saama kutsuda kohtumisele külalisliikmeid.
6. Tegevused, mis juhendavad, suunavad ja kaasavad uut töötajat. Mentori määramine, kuna mentori olemasolu vajalikkust on kinnitanud juba Bandura kui ta kirjeldas sotsiaalse õppimise teooriat kui eeskujust õppimist ja mentori nõ. jäljendamist. Virtuaalses sisseelamisprogrammis peab mentor olema töötajaga kaasas virtuaalselt, ehk keskkond, kus sisseelamisprogrammi tegevused toimuvad peab võimaldama ka igapäevast suhtlust ja kokkulepete ja arusaamade fikseerimist ning võimaldama nende juurde nõ. tagasi tulla. Mentor peab olema spetsialist omal erialal, mis on sama või sarnane uue töötaja omaga ning mentoril endal peab olema olemas sisemine soov juhendada ja toetada uut töötajat. Mentori puhul tuleb arvestada lisaks kõigele varasemale ka sellega, et mentori roll võib talle koos uue töötajaga jääda kuni töösuhte lõpuni. Kaasamisprotsessis peaks töötaja kõrval olema sõber ehk *buddy*, kes aitab töötajat sulanduda meeskonda ja kaasab teda olulistesse tegevustesse ja protsessidesse, mis organisatsioonis toimuvad.
7. Jätkusuutlik ja kaasajastatud koolitusprotsess. Uue töötaja esmane koolitusprogramm, mis koosneb koolitustest, mille peavad läbima kõik uued töötajad,. Kui ühel ajal on tulnud tööle mitmed töötajad on võimalik läbi viia ka kooskoolitusi ja luua ka koovisioonigruppe, kus töötajad saaksid omavahel arutada koolitustel õpitut ja tutvuda üksteisega ka sotsiaalselt. Koolitusmaatriks - millistele töötajatele, millised koolitused. Koolituste läbimine mõistliku tähtajaga ja koolituste planeerimine automatiseeritud. Koolitused peavad olema virtuaalses keskkonnas läbitavad, kinnistamiseks väikesed teadmiste kontrollid lõpus. Küsimuste küsimise võimalus ja tagasiside andmine.

Nutikas ja toetav virtuaalne sisseelamisprogramm annab organisatsioonile võimaluse tuua oma organisatsiooni parimaid oma ala spetsialiste ja on osa positiivsest tööandja brändingust, toetab töötaja sidumist kiiremini organisatsiooniga, loob usaldusliku suhte osapoolte vahel ja kasvatab

ka hoogsalt uue töötaja tootlikust. Lisaks aitab töötajal sujuvamalt sulanduda virtuaalsesse meeskonda ja aitab seda ühtlustada ning loob uuele töötajale selge pildi tema rollidest virtuaalses meeskonnas ja vastutusalast organisatsioonist (Ariko Reserv, 2018)



Joonis 2 Nutikas ja toetav sisseelamisprogramm (Ariko Reserv, 2018) Autor

Kokkuvõtteks saab öelda, et ilma läbimõeldud virtuaalse sisseelamisprogrammi põhimõteteta ei saa kaasaegse ja agiilse juhtimisstiiliga organisatsioon säilenõtkelt edasi areneda. See on teema, millega tuleb tegeleda läbimõeldult ja nutikalt.

Uurimuse piirangutena saan välja tuua, et tegemist on väikese valimiga, mis ei pruugi anda üldisemat pilti kuid samas toob konkreetse organisatsiooni piirangud ja murekohad välja. Lisaks on tulemuste ellurakendamine organisatsioonile kulukas ning on väga ootuspärane, et kõiki tegevusi ei suudeta korraga ellu viia. Samas on oluline, et siht oleks olemas, kuhu virtuaalse sisseelamisprogrammi käivitamisel on vaja edasi liikuda. Lisaks on oluline see, et virtuaalse sisseelamisprogrammi töö oleks süsteemne ja läbimõeldud ning organisatsioonis nähtav, mis aga ei pruugi igas organisatsioonis olla kohe mõistetav.

Edasise ja täiendava uurimisvõimalusena toon välja vajaduse uurida organisatsiooni koolitusmaatriksit ning analüüsida virtuaalsete koolituste kvaliteeti. Lisaks on võimaluseks analüüsida ja uurida pikaajaliste töötajate hinnangut sisseelamisprogrammidele.

Organisatsioonid peavad mõistma, et oluline ei ole ainult inimeste värbamine, millega nad organisatsiooni nõ. paika pannakse vaid veelgi olulisem on see, et inimeste eest tuleb terve organisatsioonis olemise töö elukaare jooksul hoolt kanda, neid aidata, toetada ja aidata areneda. Virtuaalse sisseelamisprogrammi põhimõtted on selleks hea stardipositsioon kuid tegelikult tuleb

samamoodi mõelda ka edaspidistele sammudele ja vajadusel luua ka edaspidised nutikad põhimõtted.

## TÄNUSÕNAD

Käesolev artikkel ei oleks saanud sündida, kui poleks olnud Katrin Karu, Halliki Põlda ja Gertha Teidla-Kunitsõni avarat silmaringi, ausat edasisidestamise oskust ja positiivset ellusuhtumist. Kui poleks olnud teid, oleksin endiselt otsimas oma teeotsa, kuid täna tunnen, tänu teile, et olen sellele ühe sammu jälle lähemale astunud. Tänan ka oma retsensenti, Jana Schmidt, tema aja ja heasoovlikuse eest.

### Allikad:

Alas, R. (2002) Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Külim

Alas, R., Pramann Salu, M. (2005) Muudatuste meistriklasse. Äripäeva kirjastus.

Ariko Reserv (2018) Milleks firmale sisseelamisprogramm ehk “onboarding program” Loetod aadressil:

<http://www.arikoreserv.ee/blogi/milleks-firmale-sisseelamisprogramm-ehk-onboarding-program/>

Burke, Peter 2006. *Identity Change*. Social Psychology Quarterly, 69(1), 81–96

Caldwell, C., & Peters, R. (2018). *New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives*. Journal of Management Development, 37(1), 27–39.

<https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>

Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. Journal of Managerial Psychology, 21(5), 492–516. <https://doi.org/10.1108/02683940610673997>

Eesti keele seletav sõnaraamat 2009 Kasutatud aadressil: <https://www.eki.ee/dict/ekss/>

Eljand, V. (2011) Eelkooliaeliste laste intervjuutehnikate ohud ja võimalused. Magistritöö. Tartu Ülikool

Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011) *The organizational socialization process: review and development of a social capital model*. Journal of Management, 37(1), 127–152. doi: 10.1177/0149206310384630

Friedman, A., Philips, M (2002) *The role of mentoring in the CPD programmes of professional associations*. International Journal of Lifelong Education Vol.21 no. 3 269-284

Haridussõnastik Kasutatud aadressil: <http://www.eki.ee/dict/haridus/index.cgi>

Jarvis, P. (1998) Täiskasvanuharidus ja pidevõpe. Teooria ja praktika. Andras.

Jones, G. R. (1986). *Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations*. Academy of Management Journal, 29(2), 262–279. doi: 10.2307/256188

Karambelkar, M., & Bhattacharya, S. (2017). *Onboarding is a change: Applying change management model ADKAR to onboarding*. Human Resource Management International Digest, 25 (7), 5–8. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2017-0073>

Kidron, A. (2005) Isiksus. Mondo

Klein, H. K., & Weaver, N. A. (2000). *The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires*. Personnel Psychology, 53(1), 47–66. doi:10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x

Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). *The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices*. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol 27 (pp. 279–336). USA: Emerald Group Publishing Limited

Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). *Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees*. International Journal of Selection and Assessment, 23, 263–283. DOI: 10.1111/ijsa.12113

Krasman, M. (2015). *Three Must Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees*. *Employment Relations Today* (Wiley), 42, 9–14. Doi: 10.1002/ert

Lagerspetz, M. (2017) Ühiskonna uurimise meetodid. Sissejuhatus ja väljajuhatus. TLÜ Kirjastus

Laherand, M.-L., (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: OÜ Infotrükk

Märja, T., Jõgi, L., Lõhmus, M. (2021) Andragoogika. Raamat täiskasvanute õppimisest ja õpetamisest. Altex OÜ

Pae, R. (2020). [Kursuse materjal]. Tallinn: Tallinna Ülikooli Haridusteaduste instituut.

PARE (2020), Personalijuhtimise käsiraamat, PARE

Personaliuudised (2020) Uue töötaja vastuvõtmine: 5 nõuannet virtuaalseks tervitamiseks

Loetud aadressil:

<https://www.personaliuudised.ee/uudised/2020/09/21/uu-tootaja-vastuvotmine-5-nouannet-virtuaalseks-tervitamiseks>

Personaliuudised (2021) Hea sisseelamisprogramm on enam kui arvuti tellimine uuele töötajale.

Loetud aadressil:

<https://www.personaliuudised.ee/uudised/2021/05/13/hea-sisseelamisprogramm-on-enamat-kui-arvuti-tellimine-uu-eele-tootajale>

Pärna, O. (2016) Töö ja oskused 2025 Loetud aadressil :

<https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf>

Recruitment Estonia OÜ, (2021) Looma tulevikuvõimalusi vaatamata tänastele väljakutsetele.

Loetud aadressil:

<https://cvo.ee/blog/loom-tulevikuvoimalusi-vaatamata-tanastele-valjakutsetele/>



Rohtärv, B. (2015) Sisseelamisprogrammi kui mentorluse praktika põhimõtted töötaja arengu toetamisel Magistritöö Tallinna Ülikool.

Teppan, P. (2010), *Sisekaitseakadeemia. Kaasaja õpiteooriate lähtepunktid* Loetud aadressil <http://stud.sisekaitse.ee/Teppan/Opiteooriad/index.html>

Valgmaa, R., Nõmm, E. (2012) Õpetamisest: eesmärgist teostuseni. Eesti Vabaharidusliit kirjastus.

Voolens, E., Sõstra K (2020) “Koroonakriisi tulemus: 200 000 kaugtöö tegijat” Loetud aadressil: <https://www.stat.ee/et/uudised/koroonakriisi-tulemus-200-000-kaugtoo-tegijat>

Welcome, D. (2017). *A proper introduction*. Talent Development, 71(8), 34–37.

## Lisa 1

Minu intervjuukava

Kokkulepped ja sissejuhatavad küsimused

- Intervjuu läbiviimise tulemus on anonüümne ja kasutatav vaid uurimistöö läbiviimisel. Infot ei edastata otsestele juhtidele ega ettevõtte juhatusele.
- Tulemust kasutatakse virtuaalse sisseelamisprogrammi põhimõtete välja töötamiseks.
- Intervjuud transkribeeritakse ning ei ole võimalik konkreetset inimest mõne konkreetse vastusega siduda.

Teemaküsimused, mis toetavad uurimisküsimusi.

Uurimisküsimus 1

Millised komponendid peavad olema toimivas virtuaalses sisseelamisprogrammis?

- Mis on tegevused, mis muudavad sisseelamisprogrammi ettevõttesse sisenejale, mõnusaks ja hästi arusaadavaks?
- Millest on olnud tunda, et on olnud edaspidises tööelus kasu?

Virtuaalse sisseelamisprogrammi loomise põhimõtted organisatsioonis.

- Mis on hästi töötanud, mis tuleks ümber mõelda?
- Milline on olnud kogemus antud ettevõttes ja ka varasemates töökohtades?

Uurimisküsimus 2

Kuidas on võimalik töötajat toetada distantsilt organisatsiooni sisseelamisel?

- Kuidas tunned end hästi oodatuna?
- Kui mõtled oma kogemusele, siis mida oleksime ettevõtte poolt saanud teisiti teha?
- Millised on olnud varasemad kogemused (teistest ettevõtetest) ?