

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Reena Gross

**PRAKTIKAPROGRAMMI TÕHUSTAMINE ABB GLOBAALSE  
ÄRITEENUSTE KESKUSE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peaeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Marianne Kallaste, MBA

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11969 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Reena Gross .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood:178037HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: reenagross@gmail.com

Juhendaja: Marianne Kallaste, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILINE KÄSITLUS.....	9
1.1 Praktikaprogramm .....	9
1.2 Praktikaprogrammi hüved ning puudused.....	11
1.3 Praktikaprogrammi osad.....	18
2. EMPIIRILINE OSA .....	22
2.1. Ülevaade ettevõttest.....	22
2.2 Uurimismetoodika .....	24
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA LAHENDUSED PRAKTIKAPROGRAMMI TÕHUSTAMISEKS .....	27
3.1 Kvalitatiivsel uurimismeetodil saadud tulemused.....	27
3.2 Kvantitatiivsel uurimismeetodil saadud tulemused.....	33
3.2.1 Tööülesanded.....	36
3.2.2 Meeskonnakuuluvus ja ettevõtte poolne tugi .....	38
3.2.3 Praktikantide enese hindamine .....	39
3.2.4 Praktikantide tagasiside praktikaprogrammile .....	40
3.3 Järeldused uuringu tulemustest.....	43
3.4 Lahendused praktikaprogrammi tõhustamiseks .....	46
KOKKUVÕTE .....	50
SUMMARY .....	53
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	56
LISAD .....	61
Lisa 1. Eestikeelsed intervjuu küsimused meeskonnajuhtidele.....	61
Lisa 2. Inglisekeelsed intervjuu küsimused meeskonnajuhtidele.....	62
Lisa 3. Küsitluse ankeet praegustele ja endistele praktikantidele .....	63
Lisa 4. Arendamist vajavad praktikaprogrammi osad.....	68
Lisa 5. Praktikantide hinnangud meeskonnale ning toele .....	69
Lisa 6. Praktikantide hinnangud endale.....	70
Lisa 7. Praktikantide hinnangud tööülesannetele .....	71

Lisa 8. *Cross-Case* tabel.....72

## LÜHIKOKKUVÕTE

Antud magistritöö teema on „Praktikaprogrammi tõhustamine ABB Globaalse Äriteenuste Keskuse näitel“. Kuna ettevõtte jaoks on oluline kasvatada järelkasvu praktikaprogrammi näol, tuleb silmas pidada, et praktikaprogramm oleks hästi kujundatud ning kasulik nii tudengile kui ettevõttele. Eelnevast tulenevalt keskendub antud magistritöö probleem praktikaprogrammi tõhustamise võimaluste leidmisele ABB Globaalse Äriteenuste Keskuse näitel. Töö eesmärk on välja töötada võimalused praktikaprogrammi tõhustamiseks lähtudes teoreetilistest allikatest, olukorra analüüsist ning praktikantide tagasisidest.

Eesmärgi saavutamiseks viis töö autor läbi uuringu, kasutades kvalitatiivset ning kvantitatiivset uurimismeetodit. Autor intervjueris üheksat meeskonnajuhti ning viis läbi internetipõhise küsitluse, millele vastas 34 endist ja praegust praktikanti. Tulemuste analüüsimiseks kasutas töö autor kvantitatiivset andmeanalüüsi ning intervjuude analüüsimiseks kasutati *cross-case* meetodit. Tulemuste põhjal pakub töö autor välja järgmised lahendused praktikaprogrammi tõhustamiseks:

1. Ettevõttepoolsete praktikaprogrammiga seotud inimeste täiendkoolitamine, et selgitada praktikantide tähtsust ettevõttele;
2. Alusdokumendi kirjeldamine, et praktikaprogrammil oleks raamistik;
3. Praktikantide ootuste ja akadeemilise tausta uurimine tööülesannete määramisel ning praktikaprogrammi eesmärgistamine;
4. Regulaarsete vahekokkuvõtete tegemine, et jälgida ja hinnata praktikandi arengut;
5. Varieeruvate tööülesannete või töövarjutamise pakkumine parema ülevaate loomiseks valdkonnast ning organisatsioonist;
6. Praktikantide võrgustiku loomine erinevate kogunemiste näol;
7. Praktikandi töö väärtustamine tasu või muu boonuse näol;
8. Koolidega koostöö tegemine, et mõista akadeemilisi ootuseid ning tõsta teadlikkust pakutavate praktikavõimaluste kohta.

Võtmesõnad: praktikaprogramm, tudeng, ettevõte, juhendamine

## SISSEJUHATUS

Praktika on ülikooli loodud märgis, mida kasutatakse kõige sagedamini õpilaste kogemuslike õppimisvõimaluste kirjeldamiseks (Gault *et al.* 2000, 46). Praktikad on peetud oluliseks hariduse omandamise osaks (Rothman, Sisman 2016, 1003), kuna klassiruumis omandatud teoreetilised teadmised ei pruugi olla piisavalt praktilised ja kasulikud ning juhtumite, harjutuste ning simulatsioonide kaasamine klassiruumidesse ei saa täielikult edasi anda reaalse maailma probleemide analüüsi ja lahendamise kogemust (Cheong *et al.* 2014, 337). Praktikad saab kirjeldada, kui hüppelauda kooli ja töö vahel (Nghia, Duyen 2017, 70), sest tänu praktikale suureneb tudengite teadlikkus oma karjäärivalikute kohta, ja aitab mõista kasootused ja reaalsus on ühesugused (Rothman, Sisman 2016, 1006). Tudengid mõistavad, et praktilisel ei ole ainult akadeemiline väärtus (ainepunktid) vaid aitab neil valmistuda ka karjääriks (Rangan, Natarajarathinam 2014). Praktika annab üliõpilastele tasustatud või tasustamata võimaluse (How to cultivate ... 2014, 31) õppida toetavalt meeskonnalt tööharu kultuuri ning parimate praktikate kohta kohas, mis on nende jaoks uus ja huvitav ning kus nad saavad kohtuda ja tutvuda uute inimestega (Finkelstein 2009, 94).

Hästi kujundatud praktikaprogramm seab tudengid olukordadesse, mis võimaldavad neil kasutada klassiruumist omandatud teadmisi, samal ajal aitavad need olukorrad arendada nende tööga seotuid oskusi, tutvuda äritegevusega ja valdkonna praktilise poolega (D'Abate *et al.* 2009 viidatud Cheong *et al.* 2014, 337). Praktikandil on võimalik tutvuda parimate praktikatega, efektiivse juhtimisega ning mõista, millised oskused on nõutud edukaks üleminekuks (Rangan, Natarajarathinam 2014).

Samal ajal, kui praktikaprogramm pakub tudengitele mitmeid kasutegureid nagu näiteks erinevate organisatsioonidega tutvumine, teoreetiliste teadmiste kasutamine praktikas, karjäärivaliku kinnitamine jne, siis praktikaprogramm toob hüvesid ka ettevõtetele. Organisatsiooni jaoks on praktikaprogrammid hea viis, kuidas tekitada endale järelkasvu (Maertz Jr *et al.* 2014a, 304; Smith *et al.* 2015, 150; Henry *et al.* 2001, 31-32) ja tegeleda oma tööandja kuvandiga (Goia *et al.* 2017,

52). Finkelstein (2009) toob välja, et hästi korraldatud praktikaprogramm on kasulik kõikidele osapooltele.

Kuna praktika on oluline hariduse omandamise osa, on paljud eelnevad uuringud praktikaprogrammidest kirjeldanud kolme osapoolt – tudeng, tööandja ning kõrgkool. Varasemalt on teaduskirjanduses praktikale sageli lähenetud ülikooli ja tudengi vaatenurgast (Bhattachayra, Neelam 2017; Deschaine, Jankens 2016; Fiori, Pearce 2009). Antud töö eesmärk on tõhustada praktikaprogrammi ettevõttele, millest tulenevalt on antud töös uuringu all tööandja ja tudeng, kui võimalik tulevane töötaja.

ABB Globaalne Äriteenuste Keskus värbab aastas umbes 40 praktikanti. Kuigi ettevõtte on aastal 2016 valitud Eesti parimaks praktikapakkujaks (Parim praktikakoht on ABB ... 2016), on tänasel päeval ettevõtte praktikaprogrammis puudujääke (Brandem Baltic OÜ 2018). Ettevõtte endine Baltikumi juht Bo Henriksson on öelnud: „Meie jaoks on praktikantide majja võtmine üks osa visioonist. Praktikandid on firma tulevik ja kogemustega firma mõtleb tulevikule. Noored vajavad praktilist töökogemust ning meie vajame spetsialiste nüüd ja tulevikus.“ (ABB AS 2016a)

Antud töö annab ülevaate, millised on praktikaprogrammi põhikomponendid, et aidata praktikante võõrustavatel ettevõtetel oma praktikaprogramme tõhustada. Uurimisprobleem keskendub praktikaprogrammi tõhustamise võimaluste leidmisele. Töö autor otsustas töös kasutada näitena ABB Globaalset Äriteenuste Keskust, kuna organisatsioonil on suur kogemus praktikantide võõrustamisel. Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade teoreetilistest käsitlustest
- tutvustada ABB Globaalset Äriteenuste Keskust ning selle praegust praktikaprogrammi
- kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu läbiviimine
- uuringu tulemuste analüüsimine ja esitamine
- ettepanekute tegemine praktikaprogrammide tõhustamiseks

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutas töö autor kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit. Autor intervjueeris ABB äriteenuste keskuse üheksat meeskonnajuhti ja viis läbi ankeetküsitluse vahemikus 27.03.2019 – 30.04.2019 ABB Globaalses Äriteenuste Keskuses hetkel tööl olevate endiste ja praeguste praktikantide seas, kuna spetsialistid on rõhutanud, et praktikaprogrammide peamised edu takistused on seotud osapoolte teadmatusega praktikakohtade ootuste kohta (Prabhu, Kudva 2016, 169). Kvantitatiivsel ja kvalitatiivsel uurimismeetodil saadud

tulemused analüüsitakse ning nende põhjal tehakse ettepanekud praktikaprogrammide tõhustamiseks ABB Globaalse Äriteenuste Keskuse näitel. Uuringu tulemused võivad olla kasulikud ka teistele praktikaprogramme pakkuvatele ettevõtetele, kes saavad uuringu tulemusel tehtud ettepanekuid modifitseerida vastavalt organisatsiooni vajadustele.

Töö koosneb kolmest peatükist, millest esimeses antakse ülevaade praktikaprogrammi teoreetilistest käsitlustest ning pööratakse tähelepanu, millised hüved ja puudused võivad esineda erinevatele osapooltele ning millised on erinevate poolte eesmärgid. Teises peatükis antakse ülevaade, kuidas toimib praegu ABB Globaalse Äriteenuste Keskuse praktikaprogramm ning kirjeldatakse uuringu läbiviimist, valimit ja uurimismeetodit. Kolmandas peatükis esitatakse uurimuse tulemused, mis on saadud intervjuude ja küsitluste tulemusel, tehakse järeldused uuringu tulemustest ja tuuakse välja ettepanekud praktikaprogrammi tõhustamiseks

Autor soovib tänada juhendajat Marianne Kallastet heade arutelude ja juhendamise eest. Ühtlasi tänab autor ABB Globaalse Äriteenuste Keskuse personalijuhti, meeskonnajuhte ning praeguseid ja endised praktikante, tänu kelle panusele antud magistritöö valmis.



# 1. TEOREETILINE KÄSITLUS

Antud peatükis keskendub töö autor praktika definitsioonile ja annab ülevaate olemasolevatest praktikaprogramme käsitlevatest uuringutest. Lähtudes varasematest teoreetilistest seisukohtadest kirjeldab töö autor praktikaprogrammi, toob välja praktikaprogrammide kitsaskohad ning soovitusel praktikaprogrammi tõhustamiseks.

## 1.1 Praktikaprogramm

„Õppimine on pidev protsess, mille käigus luuakse teadmised kogemuste kaudu“ (Khalil 2015, 202). Traditsiooniliselt keskendub ülikool teoreetiliste aluste õpetamisele, kuid tööandjad otsivad praktilisi oskuseid ning kogemust (Coco 2000 viidatud Velez, Giner 2014, 121), mistõttu on kogemusteta noortel raskem tööle saada. Paljud ülikoolid on lisanud praktika õppeprogrammi, kus tudengitel on võimalus rakendada oma teoreetilisi teadmisi. (Santiago 2009 viidatud Velez, Giner 2014, 121) Praktika läbimine on kohustuslik paljudel erialadel tänu ühisele arusaamale, et see aitab ette valmistada tööturule sisenevaid tudengeid (Cheong *et al.* 2014, 333), kuna annab tudengitele väärtusliku õpikogemuse professionaalses maailmas (Renganathan *et al.* 2012, 182).

Praktikaprogrammi peamisteks eesmärkideks on (Alpert *et al.* 2009, 37; Gault *et al.* 2000; Maertz Jr *et al.* 2014b; Tovey 2001; Mohaidin *et al.* 2017; Taylor 1988; Zopiatis 2007 viidatud Velez, Giner 2014, 121):

- Anda tudengitele võimalus omandada praktiline kogemus reaalses tööolukorras professionaalse järeelvalve all;
- Anda tudengitele võimalus oma juhtimisoskute arendamiseks;
- Täiendada tudengite klassiruumi kogemusi ja teadmisi;
- Aidata tudengitel mõista oma võimeid;
- Aidata tudengitel ettevalmistuda tööle minekuks, pakkudes neile töökogemust, kasulikke tööalaseid kontakte, personaalselt soovitusel ja muid vajalikke abivorme.

Kuigi praktikaprogrammid võivad varieeruda oma nõudmiste ja struktuuri poolest, on nende kõigi peamine eesmärk on pakkuda üliõpilastele võimalust õppida ja areneda töökeskkonnas (Rothman 2007, 140).

Taylor (1988) on praktikat kirjeldanud kui õpilastele mõeldud struktureeritud ja karjäärile asjakohast töökogemust, mis läbitakse üldiselt enne akadeemiliste õpingute lõppu. Maertz Jr jt (2014b, 125) toob välja, et peab eeltoodud definitsiooni liialt piiravaks, st. osad praktikad võivad olla ka suurel määral struktureerimata ja teine pool natukene ebamäärane ja võib välistada täistööajaga tasustatud praktikaprogrammid. Tovey (2001) ning Maertz Jr jt (2014b) on praktikaprogramme kirjeldanud sarnaselt, nimelt on nad välja toonud, et praktika ajal täidetakse ajutiselt osalise või täistööajaga karjääri eesmärkidega ülesandeid, mis võivad olla tasustatud või tasustamata.

Praktikat võib ka vaadelda, kui lühiajalist praktilist töökogemust, kus tudengile pakutakse väljaõpet, et suurendada vilumust oma valitud karjääris (Zopiatis 2007 viidatud Velez, Giner 2014, 121), mistõttu peetakse praktikat sillaks, kus klassiruumis õpitud teoreetilisi käsitlusi on võimalik kasutada reaalses situatsioonides, mis pakub suurema väärtusega õpikogemust ning aitab paremini mõista akadeemilist programmi (Jaradat 2017, 109). Tudengite jaoks on see hea võimalus õppida läbi tegutsemise töökeskkonnas, saades piisavalt tuge ning juhendamist (*Ibid.*)

Praktikakogemus ning oskused, mis läbi selle õpitud, annavad üliõpilastele hea võimaluse end tööeluks ette valmistada (Maertz Jr *et al.* 2014b, 127). Praktikaprogrammi üheks eesmärgiks on anda tudengitele võimalus kasutada koolis omandatud teoreetilisi teadmisi töösituatsioonides. Lisaks usutakse, et praktikakogemused lihtsustavad koolipingist tööle ülemineku etappi, andes koolist töökeskkonda ülemineku kogemus (Mohaidin *et al.* 2017, 1). Hiljutised uuringud on näidanud, et läbi praktika õppimine on efektiivne viis, kuidas suurendada tööalast konkurentsivõimet (Nghia, Duyen 2017, 70).

Töö autor on samuti seisukohal, et praktika on väga hea viis tudengil panna oma teoreetilised teadmised praktikasse ning arendada seeläbi oma oskusi ning suurendada oma konkurentsivõimet.

Lähtudes eelnevalt kirjeldatud teooriatest defineerib töö autor praktikat, kui ajutist ja/või lühiajalist töökogemust, mis on mõeldud peamiselt tudengitele, et neid karjääriks paremini ette valmistada

ja suurendada nende väärtust tööturul. Praktikaprogramm võib olla osalise või täistööajaga, tasustatud või tasustamata ning sinna juurde kuulub õppefookus ja juhendamine.

## 1.2 Praktikaprogrammi hüved ning puudused

Hoolimata kõikidest eelduslikest hüvedest, võib praktikaga kaasneda ka probleeme või puuduseid (Alpert *et al.* 2009, 37). Üks võimalus puudustest üle saada on ettevõtte poolt hästi kirjeldatud praktikaprogramm (Johannson, Winman 2014, 1). Antud peatükis kirjeldab töö autor praktikaprogrammi hüvesid nii tudengile kui tööandjale ja praktikaprogrammi puuduseid.

Stanton (1992) (viidatud Henry *et al.* 2001, 34) on välja toonud viis kasutegurit, miks praktikaprogrammi läbimine on tudengile kasulik:

- 1) Töökogemuse saamine;
- 2) Erinevate karjäärivõimalustega tutvumine;
- 3) Kontaktide loomise võimalused;
- 4) Uute oskuste omandamine;
- 5) Koolis õpitud teooria rakendamine elulistes olukordades.

Üks peamistest põhjustest praktikaprogrammi vajalikkusest on üleminek kooli keskkonnast töökeskkonda, kus praktikandid saavad uut tööga seotud informatsiooni ning omandavad uued oskused. Tänu praktilistele oskustele suudavad tudengid paremini tõlgendada klassiruumis õpitud teooriat. Selline kogemus aitab saavutada paremaid tulemusi kiiremini võrreldes nendega, kellel puuduvad sarnased kogemused. (Maertz Jr *et al.* 2014b, 126) Praktikaprogrammid annavad autentse kogemuse tööst, kus tudengitel on võimalik kasutada koolist saadud abstraktseid teadmisi päris situatsioonidesse (Goia *et al.* 2017, 51). Seetõttu on ka praktikantide ootus, et praktika pakuks neile intellektuaalset stimulatsiooni ja annaks neile vajalikud oskused tulevaseks karjääriks. (Chen *et al.* 2012, 30-31)

Töö autor usub, et praktikaprogramm on hea võimalus tudengitele õppida läbi tegevuse. Ka Khalil (2015) on välja toonud, et praktikakogemus aitab suurendada akadeemilise kogemuse väärtust, avardada oma silmaringi ning valikuid karjäärivõimaluste osas. Tänu praktikaprogrammidele kasvanud teadlikkus aitab tudengitel kinnitada või ümber lükata ootuseid, mis neil on erinevate

erialadega seoses tekkinud ning mõista, mida tööandjad neilt ootavad ja milline on töökoha töö- ja eralu tasakaal (Rothman, Sisman 2016, 1004).

Uuringud on leidnud piisavalt tõestust, et praktikandid on paremini ettevalmistatud tööturule sisenemiseks ning praktika tegemine annab hiljem konkurentsieelise. (Alpert *et al.* 2009, 37) Tudengid, kellel on praktika kogemus, on tööturul rohkem hinnatud – neil kulub vähem aega tööle asumiseks peale lõpetamist, nad saavad rohkem erinevaid tööpakkumisi ning suuremat rahalist kompensatsiooni (Gault *et al.* 2000, 47). See võib tuleneda sellest, et värbajad leiavad, et praktika läbinud tudengid omavad paremat ettevalmistust (Khalil 2015, 204) ja on esimesel töökohal püsivamad kui need, kellel on ainult klassiruumi kogemus (Hergert 2009, 9).

Praktikandid saavad tihti ka tööpakkumisi tööandjatelt, kelle juures nad on praktikaprogrammi läbinud (Maertz Jr *et al.* 2014a, 304). Tänu praktikaprogrammidele saavad tudengid tutvuda erinevate organisatsioonidega, läbi mille tekib parem mõistmine, milline organisatsioonikultuur on nende jaoks sobivaim (Dessler 2013 viidatud Goia *et al.* 2017, 50). Praktika on unikaalne võimalus õppida organisatsiooni kohta, saada põhjalik ülevaade töö iseloomust ning hinnata organisatsiooni kui tulevast tööandjat, mis lubab enne tööpakkumise saamist ja/või aktsepteerimist mõõta sobivust konkreetse ettevõttega (Maertz Jr *et al.* 2014b, 129).

Praktikakogemus annab tudengile mõistmise, mida nad töölt ootavad ja mida mitte. Üldiselt mõistavad praktika kogemusega tudengid kiiremini oma soove, kui need, kellel puudub praktika kogemus, mis muudab esimeste jaoks töö otsimise protsessi kiiremaks ja mugavamaks, kuna neil on tugevam arusaamine sobitumisest erinevate organisatsioonidega. (Maertz Jr *et al.* 2014b, 127) See edendab teadlikumat karjäärivalikut ja suuremat edu (*Ibid.*).

Praktikaprogrammid annavad väljavaate, milliseks võib nende karjäär kujuneda ning võimaluse on tutvuda erinevate fookusalaadega ja seeläbi endale õige spetsialiseerumine leida (Dessler 2013 viidatud Goia *et al.* 2017, 49) ja tuvastada tööga seotud eelistused (Maertz Jr *et al.* 2014b, 126). Sellised kogemused toetavad sügavama huvi arengut oma valitud valdkonna vastu (Deschaine, Jankens, 9). Ilma praktilise kogemusega on spetsialiseerumine komplitseeritud ning praktika kogemus aitab otsustada, millises valdkonnas soovitakse töö alaselts arened (Dessler 2013 viidatud Goia *et al.* 2017, 50).

Tudengite jaoks on praktika oluline tööriist formaalse hariduse lõpetamiseks, mõjutades nende tulevasi karjääri valikuid (Shu-Tai *et al.* 2015 viidatud Goia *et al.* 2017, 51). Gault jt (2000) on välja toonud, et praktikal käinute karjääri ootused ja arengusooovid on realistlikumad, kuna neil tekib parem arusaam karjääriredelist ja tööturust (Groves *et al.* 1977 viidatud Khalil 2015, 205). Praktikandid usuvad, et sellised programmid suurendavad nende tööhuvisid ning võimalusi, samuti tõhustab praktikal käimine nende professionaalselt arengut (Velez, Giner 2014, 123-124). Samuti pakuvad praktikaprogrammid tudengitele kasulikke tutvusi ja võimalust kohtuda oma ala professionaalidega (Nghia, Duyen 2017, 70). Lisaks sellele, et tudengid mõistavad, milline valdkond või töö iseloom on neile sobiv, saavad nad ka aimu, millistesse organisatsioonidesse nad suure tõenäosusega ei sobiks või milliseid tööülesandeid nad parema meelega ei täidaks (Rothman, Sisman 2016, 1004).

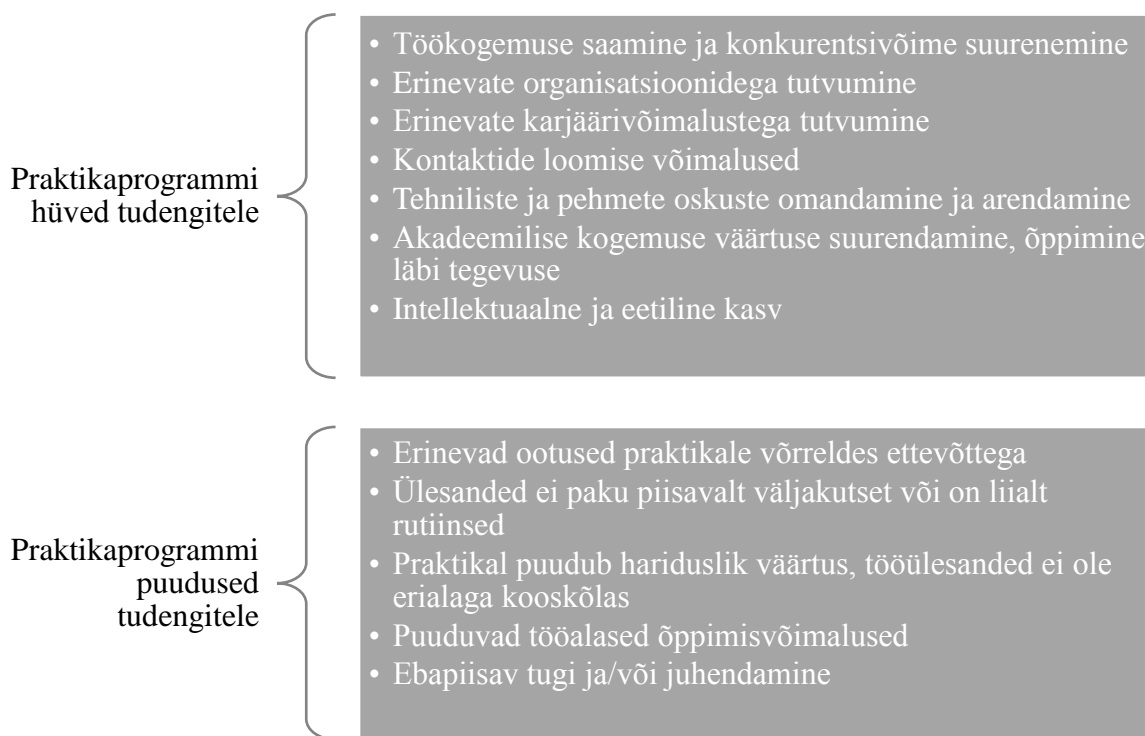
Töökohal õnnestumiseks vajalikud tehnilised oskused on suuresti asendatud pehmete oskustega. Pehmed oskused, nagu näiteks kohanemis- ja empaatiavõime, probleemide lahendamise oskus, vastutustunne, usaldusväärsus, võime töötada surve all, võime mõelda ja planeerida strateegiliselt, kommunikatsioonioskused, loovus ja enesekindlus, ajajuhtimise oskus ning soov õppida, on ülekantavad erinevatesse olukordadesse ja keskkondadesse, kui tehnilised oskused on tihti seotud kindla töö või valdkonnaga. (Khalil 2015, 205) Pehmed oskused on pigem õpitavad läbi reaalsete praktiliste kogemuste, kui tehnilisi oskuseid on võimalik õpetada klassiruumis, mistõttu praktika läbinud tudengid on tööturul atraktiivsemad (*Ibid.*), kuna usutakse, et praktikaprogrammis osalemine aitab arendada ja parendada tudengite sotsiaalseid oskuseid (Alpert *et al.* 2009, 37).

Hoolimata praktikaprogrammide suurest potentsiaalst, võib esineda ka puudusi. Peamised ohukohad võivad tekkida kuna tööandjad ja praktikandid ei oma samasuguseid ootuseid praktika väljundi ja/või ajamahu suhtes (Alpert *et al.* 2009, 37-38). Praktikaprogrammi ajaline maht võib varieeruda sõltuvalt organisatsioonist ning programmi eesmärkidest. Tudengid ei pruugi tahta alati liiga palju aega kulutada praktikale, sest otsivad töö-kooli-eraelu tasakaalu. Samas kardavad nad, et kui nad ei soovi panustada piisavalt aega praktikasse, siis määratakse neile vähem tähtsaid projekte. (*Ibid.*)

Kuigi praktikaprogrammide peamine eesmärk peaks olema tudengite elu muutustega kohanemise hõlbustamine, siis hoolimata sellest ei paku kõik praktikaprogrammid sellist väärtust. Paljude organisatsioonide praktikaprogrammid ei anna hariduslikku väärtust ning selle asemel on praktikandid pandud tegema algtasemel tööd, kus puuduvad tegeliku töö väärtused. (Goia *et al.*

2017, 51) Lisaks on välja toodud, et praktikakogemust muudavad negatiivseks ülesanded, mis ei paku piisavalt väljakutset, ei ole kooskõlas erialaga või on liialt rutiinsed (Perlin 2012 viidatud Maertz Jr *et al.* 2014b, 129). Ühe ohukohana on välja toodud ka ebapiisav tugi või/ja juhendamine mentori, juhendaja või/ja juhi poolt. Antud probleem võib oluliselt mõjutada praktikaga rahulolu või selle väärtust tudengile. (Maertz Jr *et al.* 2014a, 306)

Erinevad hüved ja puudused, mis võivad esineda praktikaprogrammis tudengitele on kokku võetud töö autori poolt joonisel 1.1. Autor on nõus, et praktikaperiood peaks hõlmama endas maksimaalset väärtust praktikandi jaoks, lubades tal avastada erinevaid tööülesandeid, kuid samas pakkudes piisavalt tuge.



Joonis 1.1. Praktikaprogrammi hüved ja puudused tudengitele

Allikas: Divine *et al.* (2007); Khalil (2015); Rothman, Sisman (2016); Stanton (1992); autori koostatud.

Erinevatele teoreetikutele toetudes (Alpert *et al.* 2009; Goia *et al.* 2017; Hurst, Good 2010; Maertz Jr *et al.* 2014b; Rangan ja Natarajarahinam 2014; Smith *et al.* 2015) võib öelda, et viis peamist kasutegurit ettevõttele on:

1. Tulevaste talentide palkamine;
2. Lojaalsuse kasvatamine ning voolavuse vähendamine;
3. Odav tööjõud värskete ideedega;
4. Tööandja kuvandi ja uute tutvuste loomine;
5. Kogukonnale tagasi andmine.

Praeguses tööturu olukorras on aina keerulisem leida ja hoida head ning lojaalset tööjõudu. Hästi struktureeritud praktikaprogrammid annavad ettevõtetele võimaluse kasvatada praktikantide seast endale head töötaja. (Rangan, Natarajarahinam 2014). Maertz Jr jt (2014b, 303) toob välja, et ettevõtted näevad praktikaprogrammides head võimalust kasvatada omale tööjõudu ning hinnata potentsiaalset tulevast töötajat. Parim viis näha, kuidas hinnata tööülesannetega hakkama saamist, on vaadelda inimest tööülesandeid täitmas (Willison 2012, 3). Lühiajalises perspektiivis pakuvad praktikandid enda näol entusiastlikku, teadlikku ning odavamat tööjõudu, kes toovad ettevõttele uusi ideid (Smith *et al.* 2015, 150) ning rahuldavad samal ajal hooajalist vajadust (Alpert *et al.* 2009, 37).

Ettevõtted näevad praktikaprogrammides head värbamistöörüista (Alpert *et al.* 2009, 37), kuna see on tõhus viis, kuidas värvata endale värsked lõpetanud (Paisey, Paisey 2010, 92) ja tekitada endale nii pidev järelkasv (Henry *et al.* 2001, 31-32). Kuna paljudel tudengitel puudub „päris“ töökogemus, on tööandjatel raske hinnata nende sobivust töökohtadele (*Ibid.*), mistõttu kasutavad tööandjad praktikaperioodi ka katseajana, mil tudengit hinnatakse kui potentsiaalselt töötajat ning teda koheldakse vastavalt (Rothman, Sisman 2016, 1007; Maertz Jr *et al.* 2014a, 303). Samuti on praktikaprogramm hea aeg mõlema osapoole jaoks, et hinnata kultuurilist ning väärtuste põhist sobivust enne pikemas perspektiivis sidumist (Ellis 2000, 45), seetõttu ei pruugi praktikaprogrammid alati kindlustada pikka töösuhet. Tudengitel puudub kohustus jätkata töösuhet, mis tõttu võib ettevõtte kaotada tudengisse investeeritud aja. (White, Fuller 2002 viidatud Kiviking 2018)

Szadvari (2018) (viidatud Smith *et al.* 2015, 150) on leidnud, et praktikandid võivad endaga ettevõttesse tuua „uut ja struktureeritud lähenemist, mida ei pruugi enam näha kogunud töötajad“ ja võivad aidata organisatsioonil kujuneda õppivaks organisatsiooniks. Tänu praktikaprogrammile

võib toimuda areng praegustes töötajates, kuna nad peavad peegeldama oma ülesandeid ja tegevusi olles juhendaja rollis, mis võib viia protsesside parendamiseni (Alpert *et al.* 2009, 37).

Uuringud, mis on läbi viidud organisatsioonide motivatsiooni tuvastamiseks praktikaprogrammide pakkumisel, on näidanud, et ettevõtted julgustavad ja organiseerivad praktikaid ka filantroopilistel põhjustel (Bailey *et al.* 2000, 42). Hurst ja Good (2010, 176) on väitnud, et „ettevõtted loovad oma organisatsiooni kohta teadlikkust ja loodetavasti head nime, pakkudes praktika võimalusi“. Pärast praktika lõppu saab tudengist ettevõtte saadik. Pianko (1996) (viidatud Alpert *et al.* 2019, 37) on toonud välja, et õnnestunud praktikaprogrammid võivad mõjuda positiivselt ka tööandja kuvandile tänu praktikantide (suusõnalistele) soovitudele. Tänu sellele on suurem tõenäosus, et ettevõttega liituvad kvalifitseerunud töötajad, kuna viimaste puhul on märgatud tendentsi, kus nad valivad tööandjaid soovitude järgi (Maertz Jr *et al.* 2014b, 131).

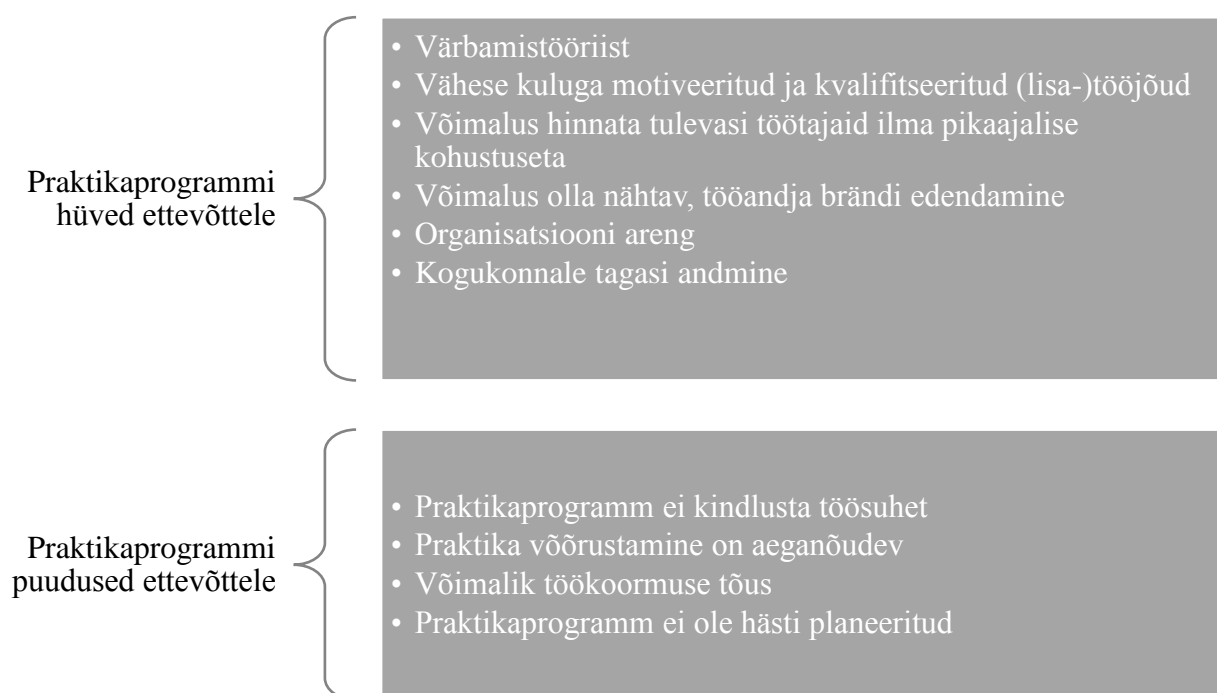
Praktikavõimaluste reklaamimiseks teevad organisatsioonid koostööd ülikoolidega, osalevad töö- ja karjäärimesseidel, kus tõstetakse esile tööandja brändi, reklaamitakse oma produkte ja/või teenuseid, et muuta kampaania konkurentsivõimeliseks tööturul (Goia *et al.* 2017, 52). Rangan ja Natarajarathinam (2014) soovivad ettevõtetel osaleda karjääri- ja töömessidel, et tõsta teadlikkust oma ettevõtte töö- ja praktikavõimaluste kohta.

Praktikaprogrammid on saanud kritiseerida, kuna need pole piisavalt hästi planeeritud, puudub adekvaatne juhendamine/jälgimine/mentorlus, ühtlased nõudmised ning teooria rakendamine (Hanson 1984 viidatud Alpert *et al.* 2009, 37), mistõttu ei pruugi nende täielik haridusalane kasu realiseeruda (Johansson, Winman 2014, 1). Toncar ja Cudmore (2000) on leidnud, et alati ei suuda praktikat korraldav organisatsioon tagada piisavalt sobivaid projekte, praktikandid ei pruugi tunda end meeskonna osana ning mitterahuldav suhe praktikandi ning tugiisiku vahel võib tekitada negatiivseid emotsioone praktika suhtes, tänu millele jäävad praktikaväljundid saavutamata (Alpert *et al.* 2009, 37). Selline praktikaprogramm aga ei täida oma eesmärki tudengite jaoks vaid pigem pärsib üleminekut ja potentsiaalselt ka nende tulemusi (*Ibid.*). Kuna praktika planeerimine ning praktikandi juhendamine on ettevõtte jaoks ajakulu, oodatakse praktikantidelt, et nad suudaksid töötada iseseisvalt ning vajaksid minimaalselt juhendamist (Alpert *et al.* 2009, 38), kuna kriitilistel aegadel võib nende juhendamine tähendada teistele töötajatele kõrgemat töökoormust (Maertz Jr *et al.* 2014b, 127).



Thiel ja Hartley (1997) (viidatud Alpert *et al.* 2009, 37) järgi hakkab edukat praktikakogemust segama, kui praktikant tunnetab, et ta ei tee olulist või sisulist tööd. See võib juhtuda kui tööandja ei pea praktikaprogrammi oma äri oluliseks osaks (*Ibid.*) või puudub oskus planeerida praktikaperioodi (Maertz Jr *et al.* 2014b, 131).

Eespool toodud praktikaprogrammi hüved ja puudused võtab töö autor kokku joonisel 1.2.



Joonis 1.2. Praktikaprogrammi hüved ja puudused ettevõttele

Allikas: Maertz Jr *et al.* (2014b); Goia *et al.* (2017); Alpert *et al.* (2009); Hurst, Good (2010); Smith *et al.* (2015); Rangan ja Natarajarathinam (2015); autori koostatud

Eelnevale toetudes võib öelda, et praktikaprogrammil on kasulik väärtus nii tudengile kui ka ettevõttele, kui see on hästi korraldatud. Puudusi teadvustades on ettevõttel võimalik luua praktikaprogramm, mis täidab nii kooli õppeprogrammi eesmärke, kui toetab tudengi arengut ning on kasulik ka tööandjale. Sellest tulenevalt uurib töö autor varasemates uuringutes kajastatud praktikaprogrammi osasid, mis suurendavad selle õnnestumist.

### 1.3 Praktikaprogrammi osad

Praktikaprogrammid peavad olema hästi planeeritud ning olema selgete eesmärkidega, et need vastaksid tudengite ootustele ja annaks neile võimalus kogeda tööelu teatud keskkonnas (Hurst, Good 2010, 176). Lisaks tudengite ootustele vastamisele, on hea programm kujundatud nii, et rahuldab nii praktikandi kui organisatsiooni ootused (Nutefall 2012, 83). Selleks peaksid organisatsioonid mõistma, kuidas praktikaprogramme tõhusalt struktureerida. Ka tudengid on toonud välja, et praktikaprogrammid vajavad struktuuri ning ülesannete paremat planeerimist. (Rothman 2007, 142) Enne tudengite ootuste kaardistamist on ka oluline mõista, mida soovib ettevõtte saavutada praktikaprogrammiga (Rangan, Natarajarathinam 2015).

Praktikaprogrammi eesmärgid otsustavad praktika pikkuse ning tüübi, üldiselt kestavad praktikaprogrammid kolm kuni kuus kuud (Rangan, Natarajarathinam 2015). Praktikaprogrammil peavad olema selged algus- ja lõppkuupäevad, juhendamise päevad ning vahekokkuvõtted (Berger 2013). Edukad praktikaprogrammid lasevad üliõpilastel tutvuda kindla tööga teatud organisatsioonis või valdkonnas, mis võib kaasa aidata positiivse suhtumise kujunemisele antud töö, organisatsiooni või/ja valdkonna vastu (Liu *et al.* 2011 viidatud Rothman, Sisman 2016, 1004-1005). Oluline on määratleda, mida on võimalik praktika ajal saavutada, et ootused oleksid mõistlikud (Rothman 2007, 141).

Rangan ja Natarajarathinam (2015) on välja toonud, et hea praktikaprogramm on planeeritud praktikaprogramm, samas tuuakse välja, et kindlate ülesannete paika panemine ei pruugi olla kõige kasulikum tegevus, sest praktika peab vastama ka individuaalsetele vajadustele ning inimeste oskused ja akadeemiline ettevalmistus võib olla erinev.

Beard ja Morton (1999) (viidatud Henry *et al.* 2001, 34): selgitasid välja oma uuringus kuus peamist tegurit, mis suudavad ennustada tudengite praktika õnnestumist. Need olid:

- Tudengi akadeemiline ettevalmistus;
- Tudengi initsiatiivikus;
- Tudengi positiivne suhtumine;
- Organisatsiooni poolne mentorlus/juhendamine;
- Tööandja reeglid ja protseduurid;
- Kompensatsioon.

Hea praktikaprogramm lubab praktikantidel võtta vastutust, kasutada klassiruumis õpitud teadmiseid (Rangan, Natarajarathinam 2015) ja kaasab neid piisavalt (Rothman 2007, 142). Tudengite kaasamine erinevatesse teemadesse ja aruteludesse aitab õppida otse uues keskkonnas (*Ibid.*) ning aitab paremini mõista, kuidas toimib äri ning kommunikatsioon (Berger 2013). Tudengid ootavad rohkem juhendamist ning varjutamist ning vähem lihtsalt delegeeritavate ülesannete täitmist (Rothman 2007, 142). Selleks, et nad oma tööülesannetes õnnestuksid on oluline praktikante koolitada sarnaselt täiskohaga töötajatele ning kasutada nende juhtimisel samasugust strateegiat (Alpert *et al.* 2009, 38). See tagab neile piisavad vahendid ja oskused, et vastutada kindlate tööloikude eest. (Rangan, Natarajarathinam 2015)

Oluline on pakkuda neile pidevalt mõttekaid ülesandeid ning ülesannete puudumisel lubada neil kontorist lahkuda, mitte pakkuda ülesandeid, mis ei ole praktika eesmärkidega kooskõlas (Rangan, Natarajarathinam 2015). Praktikandid tahavad täita organisatsiooni jaoks olulisi tööülesandeid. (Rothman 2007, 143), läbi selle õpivad nad paremini, nende motivatsioonitase on kõrgem ning töötulemuslikkus parem (Alpert *et al.* 2009, 38). Projektidest osavõtmine lubab kasutada neil oma loovust ning kasvatada enesekindlust. See annab neile võimaluse mõista ja reflekteerida, mis nad on oma kogemustest õppinud. (Finkelstein 2009, 94) Tööülesanded peavad pakkuma pidevalt väljakutset, kuid peaksid olema selgelt määratletud (Rangan, Natarajarathinam 2015). Praktikandid ootavad selget kommunikatsiooni ülesannete selguse osas – millised on ootused millise aja jooksul. Ajaplaneerimise osas on soovitusena tulnud tudengite poolt planeeritud list töökohustustega. Nii on võimalik tudengitel oma aega paremini planeerida ning nad teavad, mis ajaks neilt tulemusi oodatakse. (Rothman 2007, 142).

Goia jt (2017) on välja toonud, et erilist tähelepanu tuleb pöörata, kuidas organisatsioonis juhendatakse ja toetatakse praktikante, kuna praktikandid vajavad ettevõtte poolset tugiisikut. (Bhattachayra, Neelam 2017, 379; Rangan, Natarajarathinam 2015, Rose *et al.* 2014, 154; Maertz Jr *et al.* 2014a), et saada väärtuslik kogemus praktikaprogrammi näol hoolivas keskkonnas (Rothman 2007, 140). Mentori olemasolu aitab neil kohaneda töökoha ootustega (Alpert *et al.* 2009, 38) ning sulanduda paremini meeskonda (Rangan, Natarajarathinam 2015).

Goia jt (2017) soovib organisatsioonidel panustada teadlikkuse tõstmisele praktikantide osas ning see tagab sujuvama praktikaprogrammi (Berger 2013). Lisaks mentorile peaks olema praktikandil tugigrupp, kes aitab küsimuste korral ning koordineerib ülesandeid (*Ibid.*). Näiteks toob Finkelstein (2009) välja, et endised või kogenumad praktikandid on parimateks kontaktideks

uutele praktikantidele. Nad teavad probleeme või väljakutseid, mis praktikandil võivad kohanemisel tekkida. Rothmani (2007) uuring näitab samuti, et praktika efektiivsust parandab mentorlus, millele lisandub jooksev tagasiside. Tudengid on välja toonud, et tagasiside on nende jaoks väärtuslik ning sooviksid rohkem üks-ühele aega oma juhiga, mille eesmärk on tagasiside (Rangan ja Natarajarathinam 2015) ja tulemuste analüüsimine (Finkelstein 2009, 95). Vahekokkuvõtete tegemine on oluline, kuna aitab mõista praktikantide nägemust praktika kulgemisest ja annab võimaluse juhendajal anda praktikandile tagasiside, et teha parendused praktikaprogrammis (Berger 2013). Selline individuaalne tugi aitab maksimaliseerida õpiväljundeid, jälgides tudengi professionaalset arengut (Alpert *et al.* 2009, 38).

Oluline on praktikante premeerida ja tunnustada tehtud hea töö eest, seda kas üldise tasuga või mõne muu boonusega (Rangan, Natarajarathinam 2015). Praktika tasustamine näitab, et tööandja väärtustab praktikantide tehtud tööd, selline professionaalne suhtumine toetab praktikandi kasvu tudengist professionaaliks (Smith *et al.* 2015, 161). Beebe jt (2008) uuring on leidnud, et suuremat rahulolu saavad praktikaprogrammist need tudengid, kelle aeg on tasustatud, eriti kui praktikantidele on usaldatud projektid või kindlad töölohud iseseisvaks töö tegemiseks (Hurst, Good 2010, 179-180).

Praktikaprogrammi käigus võiks praktikantidel olla võimalus näha erinevate osakondade tööd organisatsioonis (Rangan, Natarajarathinam 2015), see aitab praktikantidel paremini mõista, kuidas ettevõtte toimib (Berger 2013). Formaalsed ja mitteformaalsed kohtumised või seminarid erinevate osakondade praktikantidele vahel annaksid hea võimaluse luua suurem võrgustik (Berger 2013), kogemuste jagamiseks (Alpert *et al.* 2009, 38) ning teiste äritegevuste osadega tutvumiseks ja organisatsiooni struktuuri mõistmiseks (Rangan, Natarajarathinam 2015). Kommunikatsioon ning meeskonnatöö on olulised õpiväljundid praktikaprogrammis (Renganathan *et al.* 2012, 182), mistõttu sama projekti kallal töötavad praktikandid võivad üksteist aidata. Pannes praktikante tundma, et nad on osa meeskonnast, on suurem tõenäosus, et nad on huvitatud ka ettevõttes karjääri jätkama. (Berger 2013)

Tulenevalt eelnevast võib öelda, et praktikaprogrammi kriitilisteks osadeks on:

- Mentorluse ja/või juhendamise tagamine;
- Tagasiside andmine;
- Väljakutsuvate ülesannete tagamine selgete ootustega;

- Pakkuda võimalust puutuda kokku erinevate osadega organisatsioonis;
- Luua selge arusaam praktikaprogrammi eesmärgist.

Oluline on meeles pidada, et nad tänased praktikandid võivad olla viie aasta pärast need professionaalid, keda ettevõtte enda juurde vajab. See tõttu on oluline neile pakkuda strateegilist ja väärtuslikku praktikakogemust. (Berger 2013)

Kokkuvõttes võib välja tuua, et ettevõtted, kes on otsustanud vastu võtta praktikaprogrammi peavad panustama selle planeerimisse. Praktikaprogrammi oluliste osadena tuuakse välja praktika eesmärgi ja ootuste selgitamist, tudengite kaasamist, juhendamist, tagasisidestamist ja premeerimist ning organisatsiooni ja erinevate valdkondade tutvustamist. Nende osade järgimisel on võimalik luua praktikaprogramm, mis toob maksimaalset kasu nii ettevõttele kui ka tudengile.

Järgnev peatükk annab ülevaate magistritöö vaatluse all olevast ettevõttest, kasutatud uurimismeetoditest ning töö eesmärgi täitmiseks läbiviidud uuringu tulemustest, millele järgnevad töö autori poolsed soovitused praktikaprogrammi tõhustamiseks.

## 2. EMPIIRILINE OSA

Magistritöö teises peatükis tutvustab töö autor ABB Globaalset Äriteenuste Keskust ja annab ülevaate töös vaatluse all olevast ettevõtte praegusest praktikapogrammist ning kirjeldab uuringu läbiviimiseks kasutatud metoodikat.

### 2.1. Ülevaade ettevõttest

ABB on rahvusvaheline tööstusettevõtte, mis on loodud aastal 1988, kui Rootsi ning Šveitsi ettevõtte liitusid. Organisatsioon on teedrajav tehnoloogialiider elektrifitseerimisseadmete, robotika ja ajamite, tööstusautomaatika ja elektrivõrkude alal. Tänapäevaks annab ettevõtte tööd 100 riigis enam kui 135 000 inimesele. (ABB AS 2019b)

2016. aasta sügisel avati Tallinnas Ülemiste City piirkonnas ABB Globaalne Äriteenuste Keskus (edaspidi ka ABB, äriteenuste keskus või keskus), kus töötab üle 300 inimese. Keskuse eesmärgiks on pakkuda professionaalset tuge ABB finants-, personali- ja tarneahelajuhtimise tegevustele. Tegemine on ühe keskusega mitmest, mille ABB on ülemaailmselt rajanud ning peamiseks eesmärgiks oli koondada tugiteenused, mida enne osutati 68 riigis eraldi. (ABB AS 2019b)

ABB on pakkunud alates keskuse avamisest tudengitele praktikavõimalusi. Praktikakohad ja -võimalused on globaalselt ettenähtud ning Eestis tasandil ei ole tegeletud praktika kui programmi loomisega, mis tõttu ei erine praktiliselt olemine palju tööl käimisest. Alates keskuse avamisest on ettevõttega liitunud 31.12.2018 seisuga 112 praktikanti, kellest 68 on hiljem jätkanud tööd ehk 60% praktikantidest jätkab tööd spetsialistina. See tähendab, et ABB jaoks on praktika pakkumine väga väärtuslik viis, kuidas tagada endale järelkasv.

Tabel 2.1. ABB AS praktikantide ja hiljem tööle jäänute arv aastatel 2016 – 2018

Aasta	Praktikantide arv	Tööle asunute arv
2016	25	15
2017	39	27
2018	48	25

Allikas: autori koostatud

ABB pakub praktikavõimalusi aastaringselt ning see tõttu on ka kandideerimine avatud, olenemata hooajast, läbi ABB töö- ja karjääriportaali, peamiselt tekib siiski värbavatel juhtidel huvi praktikantide vastu suvel, seega suur osa praktikantidest liitub keskusega mais või juunis ning praktika kestvuseks on vähemalt neli kuud.

Tudengid on öeldnud: „Praktikaprogrammi kvaliteet näitab milline on organisatsiooni kvaliteet“ (Rothman 2007, 143), seega on oluline, et kõik ABB praktikandid saaksid samasuguse kogemuse osaliseks. ABB-l puudub dokument, mis kirjeldaks või defineeriks pakutavat praktikaprogrammi, kuid on loodud praktikaleht. Kindlaid etappe ei ole kirjeldatud ega paika pandud, seega hetkel puudub ühtne kindel joon või programm, mida ABB pakub. Töö autor kirjeldab hetkel põimivat praktikaprogrammi läbi oma kogemuse, kuna alustas samuti oma karjääri ABB-s praktikandina. ABB-sse praktikale asudes määratakse praktikantidele mentor, kes soodustab sisseelamist ning juhendaja, kes õpetab tööülesandeid, lisaks tervitab praktikanti ka meeskonnajuht. Peamiselt saab praktikandi peamisteks kontaktisikuteks juhendaja ja mentor, tihti peale on need üks ja sama inimene.

Sisseelamisprogrammi kuuluvad lisaks mentorile ja juhile kahepäevane klassiruumi koolitus ning peamiselt e-keskkonnas asuvad koolitused. Kahepäevane klassiruumi koolitus tutvustab ABB-d, kui globaalselt ettevõtet, koolitusvõimalusi, kontori etiketti, kommunikatsioonireegleid ning samuti katab kohustuslikud ohutusega seotud koolitused.

Edasine praktika kulgemine on meeskonnajuhi koordineerida ning sõltub seega konkreetsest juhust ja tema eelistustest.

Praktikalehel on välja toodud, millised omadused võiksid praktikandil olla ning mida võiks praktikant praktikast ABB Globaalses Äriteenuste Keskuses oodata. Antud punktid lähevad hästi kokku ka Beardi ja Montoni (1999) (viidatud Henry *et al.* 2001, 34) kirjeldatud eduka praktika tunnustega. Seose loomiseks on loonud töö autor tabeli 2.

Tabel 2.2. Eduka praktikaprogrammi tunnused

Beard & Morton (1999)	ABB ootused	ABB pakkumine
Tudengite akadeemiline ettevalmistus	Õpid ülikoolis, kõrgkoolis või kutsekoolis	Rakendada õpitud töökeskkonnas
Tudengi initsiatiivikus	Oled aktiivne ja uudishimulik ning ei karda küsida	Rakendada õpitud töökeskkonnas
Tudengi positiivne suhtumine	Oled aktiivne ja uudishimulik ning ei karda küsida	Rakendada õpitud töökeskkonnas
Organisatsiooni poolne mentorlus/juhendamine	Usud, et igaühel tiimis on oluline roll ning koos on võimalik maailma muuta	Teadmiste ja oskuste kogumine oma valdkonna ekspertide käe all, saada rahvusvaheline ettevõtte kogemus ning suhelda kolleegidega üle maailma
Tööandja reeglid ja protseduurid	Oled täpne, korrektne ja organiseeritud	Saada rahvusvahelise ettevõtte kogemuse ning suhelda kolleegidega üle maailma
Kompensatsioon	Oled valmis pühendama aega, et saada väärtuslik praktikakogemus	Praktikatasu

Allikas: Beard, Monton (1999) viidatud Henry *et al.* (2001), ABB AS (2019c); autori koostatud

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kuigi ootusel ja pakkumisel on olemas eduka praktikaprogrammi elemendid, võivad praktikaperioodis esineda erinevused tulenevalt meeskonnajuhist.

## 2.2 Uurimismetoodika

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi uuringu, kasutades kvalitatiivset ning kvantitatiivset uurimismeetodit.

Kvalitatiivseks meetodiks valiti poolstruktureeritud intervjuu, kuna see lubab alustada intervjuusid ühetaoliselt, aga annab intervjuerijale võimaluse täpsustada ka teisi teemasid, mis võivad



avaldata intervjuu käigus (Õunapuu 2014, 171). Kvalitatiivse uuringumeetodi üheks nõrkuseks on peetud uuringu läbiviija subjektiivsust andmete analüüsimisel (Reichard, Cook 1979, 7-32), seetõttu on tulemuste kirjeldusi täiendatud intervjueritavate tsitaatidega, et anda võimalus töö lugejal hinnata tulemusi ise (Mason 2002, 7). Intervjuud viidi läbi üheksa meeskonnajuhiga, kellel on kogemusi praktikantide võõrustamisega. Intervjuud viidi läbi vahemikus 27.03.2019 – 08.04.2019 ning intervjuude kestvus varieerus vahemikus 23 ja 62 minutit, olenevalt meeskonnajuhtide avatusest ja valmidusest kogemusi jagada. Intervjuud salvestati helifailina ning transkribeeriti kasutades veebipõhist kõnetuvastust (Alumäe *et al.* 2018). Transkriptsioonid on kättesaadavad *Google Drive* keskkonnas. Analüüsiks kasutati ainult intervjuude teksti, intonatsioon, taust jmt jäeti analüüsist välja. Transkriptsioonides on töö autori tekst tähistatud tähega „I“ ning intervjueritud meeskonnajuhtide vastused tähistatud tähega „J“ ning vastava järjekorranumbriga 1-9.

Antud intervjuudega kogutakse andmeid, et anda ülevaade, millisena tajuvad hetkel meeskonnajuhid ABB poolt pakutavat praktikat, millised on peamised puudujäägid ning milliseid elemente tuleks praktikale lisada. Intervjuud viidi läbi nii eesti kui inglise keeles ning küsimused on leitavad lisas 1 ja 2. Intervjuu küsimuste aluseks võeti Kiviking (2018) küsimustik, mida on täiendatud lähtuvalt seisukohtadele, mis on välja toodud peatükkides 1.2 ning 1.3.

Kvantitatiivseks meetodiks valis töö autor internetipõhise ankeetküsimustiku, kuna nii oli võimalik jõuda suurema arvu vastajateni, et saada suurem hulk üldistatavaid hinnanguid (Õunapuu 2014, 52-54) ning anda võimalus vastajatel jääda anonüümseks. Esimene osa küsimustest keskenduvad taustinfole, nagu sugu, vanus, osakond, praktika läbimise põhjused, kooliaasta, mil praktika läbiti ja kogemus. Teine plokk küsimustikust keskendub praktikaprogrammiga seotud taustinfole, organisatsiooni kultuurile ja väärtustele ning ajakasutusele. Kolmanda osa küsimused uurivad praktikantide arvamusi ja hinnanguid seoses praktikaülesannetega, neljanda osa omad aga mentorlusele, ettevõtte poolsele toele ning tagasisidele. Viies küsimustiku plokk keskendub praktikantide enesehinnangule ja viimane küsimustiku osa keskendub üleüldisele rahulolule ning ettepanekutele.

Küsimustiku loomiseks kasutati *Google Drive* keskkonda, mis lubas vastajatel jääda anonüümseks. Küsimustik on koostatud inglise keeles, kuna kõikidelt praktikantidelt oodatakse inglise keelt suhtlustasandil (ABB AS 2019c), eesti keele oskus ei ole alati nõutud. Küsimustik saadeti 58-le inimesele, kellel on 22.03.2019 seisuga ABB-ga kehtiv tööleping, kuid nad on

alustanud ABB-s praktikandina ning seitsmele praktikandile, kes on 22.03.2019 seisuga olnud ABB-s praktikal vähemalt kaks kuud. Esimene elektrooniline kiri saadeti välja 11. aprill 2019 ning meeldetuletus tehti e-kirja teel 22. aprill 2019.

Küsimustiku vastused koondati ühte faili, kodeeriti ning andmeanalüüs teostati kahe programmi abil – *Microsoft Excel 2016* ja *IBM SPSS Statistics 22.0*. Kogutud andmete analüüsimisel on kasutatud kirjeldavaid andmeid, seoste leidmiseks on autor kasutanud dispersioonanalüüsi ANOVA ning *Pearson*'i korrelatsioonanalüüsi, lahtiste küsimuste vastuste põhjal on tehtud üldistavad järeldused.

### **3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA LAHENDUSED PRAKTIKAPROGRAMMI TÕHUSTAMISEKS**

#### **3.1 Kvalitatiivsel uurimismeetodil saadud tulemused**

Töö autor viis läbi poolstruktureeritud intervjuud üheksa äriteenuste keskuse meeskonnajuhiga, kellel on olnud kogemus praktikantide värbamisel ning haldamisel. Intervjuu viidi läbi viie raamatupidamisteenuste meeskonnajuhiga, kolme hanketeenuste meeskonnajuhiga ning ühe personaliteenuste meeskonnajuhiga. Üldistavate järelduste tegemiseks ei ole töö autor välja toonud vastuseid osakondade raames ning anonüümsuse säilitamiseks ei ole antud töös välja toodud intervjuueeritavate nimesid.

Intervjuu esimese küsimuse eesmärgiks oli teada saada, millistel eesmärkidel pakub äriteenuste keskus erinevaid praktikavõimalusi. Selgus, et peamine motivatsioon praktikantide võtmisel on järelkasvu tekitamine ja ettevõtte maine edendamine. Praktilisema eesmärgina toodi välja suvepuhkuste asendamine ning spetsialistide töökoormuse vähendamine.

„Ta (ABB) võtab sellepärast, et saada koolist noori talente, et neid hiljem ka välja koolitada, et neid endale spetsialistideks tööle saada. /... ja kuna me pakume ka väljaõpet kohapeal, /.../ siis üliõpilased on väga hea sihtgrupp selle jaoks.“ (J2)

“Eesmärk kindlasti mainet edendada, et leida potentsiaalselt tippkandidaate, et värvata talente ja .../ samal ajal ka pealiskaudsem ka suvepuhkuste asendamisel.“ (J3)

Juhid usuvad, et ABB poolt pakutaval praktilal on mitmeid plusse, aga ka miinuseid. Peamise hüvena tuuakse välja kogemust rahvusvahelises firmas.

“See on nende jaoks ka hea hüppelaud. Et kui näiteks tahaksid edasi kuskile tööle minna, /.../ peale praktikat suhteliselt kõigile pakutakse ka edaspidi ka mingisugust töökohta. /.../ Töökohta nii siin kui ka väljast poolt. ABB on selline rahvusvaheline ettevõtte, siis tegelikult hinnatakse nii kõrgelt, kui sa tuled kuskilt kogemusest rahvusvahelise ettevõttega.“ (J4)

Lisaks tuuakse välja hüvede näol tasustatud praktika pakkumist, kuid samas tuuakse seda välja ka kitsaskohana, kuna praktikandid tulevad praktikale vähemalt neljaks kuuks ning ootus on, et nad täidaks tööülesandeid spetsialistide tasemel.

„Mis me ju teeme on ju head, ja me tasustame. Võibolla ongi see, et liiga kõrged ootused kohati praktikantidele. Liiga väljakutsuv töö liiga väikse palga eest.“ (J3)

Meeskonnajuhid on veendunud, et praktikandid toovad ettevõttele lisandväärtust, peamiselt just uute ideede ja teadmiste näol. Intervjuude käigus toodi välja, et väga tihti näevad praktikandid protsesse teisiti, kui pikalt vanadesse raamidesse jäänud töötajad.

„Kuna me praktikantina värbamine siiski ennekõike noori inimesi, siis me loodame siit saada ka sellist innovatiivset või värskest meelt, värskeid lahendusi. Väga paljud praktikandid, kes tulevad, on tegelikult äärmiselt ambitsioonikaid ja sellised avatud maailmavaatega, et leida neid võimalusi, mida võiks neid kas teisiti teha või pakkuda mingeid uudseid ideid.“ (J5)

„Ma olen seda kõikidele praktikantidele öelnud, kes mul on olnud, nad on kõige tähtsam vara üldse, sellepärast, et nemad ju toovad uusi ideid, nemad ongi ju see uus innovatsioon.“ (J5)

Olenemata lisandväärtusest, mida praktikandid endaga kaasa toovad, on meeskonnajuhid välja toonud ka erinevad ohukohad. Peamise ohukohana toodi välja, et praktikandid ei ole motiveeritud, lisaks võivad puudujäägid esineda tööeetika suhtes.

„Noored inimesed, puudub võib-olla paljudel selline regulaarne tööl käimise kogemus, kui üldse selline, /.../ puudub tööeetika, et selline asi võib tekitada (probleeme). Ütleme asjad, mida võib-olla mina näiteks võtan iseenesestmõistetavana, praktikantide puhul ei olegi iseenesestmõistetav, et ma pean seletama, võib-olla enda jaoks elementaarseid asju. /.../ kõige suurem kitsaskoht praktikantide osas minu vaatevinklist ongi see, et ei ole võimalik kunagi kindlaks jääda, et nüüd järgmine kuu, see aeg, see inimene on mul kogu aeg olemas, et iga kuu on see tegelikult selline ebakindluse moment, kus ma pean olema valmis selleks, et seda praktikanti ei ole.“ (J3)

„Nad ju õpivad alles, esimene töökoht... Kooli kõrvalt. Et mõnel on see (tööeetika) selline loomuomane, aga mitte ka kõigil. /.../ Tähtaegadest kinnipidamine /.../, et selles mõttes on nendega ikkagi rohkem kantseldamist.“ (J1)

Juhtidega tehtud intervjuudest ilmnes, et praktikandid vajavad rohkem tähelepanu ning juhendamine tõstab spetsialistide töö koormust. Juhid tõid välja, et enamasti teevad nemad selle valiku, kes hakkab praktikandi juhendajaks ja/või mentoriks ning üldiselt tuleneb see tööloigust, mida praktikant täitma hakkab. Üldiselt on olemas meeskondades valmisolek praktikant vastu võtta ning samuti arvestakse lisaülesande määramisel juhendaja või mentori enda arvamusega.

„Ikkagi jälgime siin seda avatust ja kaasaegset juhtimisstiili, et ka meeskonnal endal on sõnaõigus, sest mina võib-olla ei pruugi arvesse võtta kõiki nüansse, mis on tulemas või mis hetkel käimas on, juhul kui ma määran inimese, kes on juba koormatud projektidega, siis ilmselgelt tal ei ole aega õpetada või juhendada mingeid praktikaid.“ (J3)

„Nende (juhendajate) jaoks on see investeering jälle plussiks. Et mingi hetk see sama praktikant, keda nad on õpetanud saab neid aidata, kui neil on hästi palju tööd. /.../ Et kui see praktikant, /.../ siis ta üks hetk ikkagi selle töö nii öelda käpa alla saab, siis on just pigem abiks neile.“ (J4)

Läbi viidud intervjuude käigus uuriti, milline on lisaks meeskondade valmisolekule ettevõtte enda valmisolek. Äriteenuste keskuse enda valmisolekut ja ettevalmistust praktikantide vastuvõtmisel hindasid juhid pigem heaks, aga toodi välja ka kitsaskohti. Peamiste probleemidena toodi välja, et praktikaprogrammil puudub protsess või juhtide väljaõpe ja praktikaga rahulolu sõltub palju meeskonnast, kuhu nad on paigutatud.

„Ma ütleks üldiselt, et ettevõtte on selleks väga head tööd teinud aga. Võib-olla mitte AGA, see on vale sõna, /.../ pigem ongi see ettevalmistus olnud üldiselt värbamine, üldiselt inimeste haldamine, üldiselt meeskonna juhtimine. Et selleks on meid ette valmistatud, mitte niivõrd väga praktikantidele nagu eraldi. Ma ikkagi lähtun omaenda põhimõtetest, oskustest ja kogemustest. /.../ Mulle tundub, et see praktikantide haldamine on üldse selline /.../ igas tiimis, kuidas iganes see on välja kujunenud. /.../ Aga samas me näeme, et mingisugused elementaarsed standardid võiksid olemas olla.“ (J3)

Töö autor uuris, kas ootused praktikantidele on eesmärgistatud ajalises võtmes või tööülesannete lõikes. Enamus intervjuueeritavatest tõi välja, et praktikaväljundeid ei eesmärgistata. Eesmärkide seadmist peeti liigseks formaalsuseks ning pigem tüütuks kohustuseks või isegi kahjulikuks praktikandi arengule Intervjuudes joonistus välja ainult üks meeskonnajuht, kes on praktikandiga

leppinud kokku konkreetsed eesmärgid. Sel juhul sessioonid, kus arutatakse edusamme toimuvad kord kuus ning meeskonnajuht on arvamusel, et selline dokument aitab paremini tagasisidestada praktikandi arengust.

„Meil on tegelikult olemas selline dokument, kus me jälgime tema edusamme. Et, eks ma sinna märgingi, et on iga kuu kohta nagu selline väike märg. Siis saab no tegelikult seda vaadata ja temaga arutada, et kuidas talle tundub, kuidas mulle tundub. Ja kui, kui hästi, siis meie kogu see plaan toimib, kuhu, me tahame jõuda.“ (J4)

„Meil ei ole eesmärgistamise sessiooni, eeldus on, et nad õpivad ära tööprotsessid.“ (PJ1)

„Selliseid eesmärke ma ei ole pannud. Et seni ma olen lihtsalt vaadanud kuidas läheb. /.../ Ma ei ole väga mõtet näinud sellel. Võibolla peaksin, /.../ sest nagu ma ütlen, et need praktikandid ei pruugi meil olla kauem kui kuu aega, mõnikord kaks nädalatki. /.../ Miks ma näen seda lisa vaeva nende eesmärkide paika panemisel või välja mõtlemisel igakord?“ (J3)

Intervjuude käigus uuriti, et kui eesmärgid puuduvad, mille alusel antakse tagasisidet ning milliste intervallide tagant toimuvad üks-ühele sessioonid. Vastustest ilmnas, tagasiside andmine sõltub juhi enda nägemusest, kuidas ja kui tihti see võiks olla läbiviidud. Toodi välja, et see võib toimuda kord kuus, vastavalt juhi otsusele ilma selge süsteemita või praktikandi küsimustest tulenevalt.

„Mul on regulaarselt *face to face* jutud./.../ kord kuus, miinimum.“ (J5)

“Ütleme, et praegu on niimoodi, et ei ole mingi aja tagant, on vastavalt mingisugusele tulemusele, mis ma näen. /.../ Ta on pigem nagu selline... Plaanipäratu ütleks siis. /.../ Et see tuleb nagu spontaanselt vastavalt vajadusele, meie omavahelisele kontaktile ka.“ (J1)

Peamiselt on praktikaprogrammid loodud tudengitele, et nad saaksid praktiseerida koolis õpitud teadmisi, mis tõttu otsustas töö autor uurida meeskonnajuhtidelt, kui palju nad võtavad arvesse praktikandi ootuseid või koolipoolseid eelduseid tööülesannete määramisel. Palju toodi välja, et meeskonnajuht määrab ülesanded vastavalt ettevõtte või meeskonna vajadustele, üldiselt on tegemist kõige lihtsamate ülesannetega ning kuigi praktikantidelt uuritakse intervjuu käigus nende ootuste kohta, siis paljud ei arvesta seal juures akadeemilise tasemega.

„Kuna koolides praegult ei õpetata praktiliselt kuidas äriteeninduskeskustes töötada /.../ Siis paraku seda nad ei tea, ja praktika ootus koolide poolt on klassikaline raamatupidamine. Ehk siis me teeme sinna sellise keskmise variandi, katsume sobitada ja suruda meie keskuses tehtava raamatupidamise raamidesse. /.../ Oluline on pigem uurida selliseid asju, et „tead mis, meil on 100 inimest korruse peal. Kas see on sinu jaoks okei?“ sest osad on seal nagu välja langenud, kes ei suuda.../ Sest, mis need *task*-id on, et see on finants ja kui sa räägid nii üldiselt ära oma jutu, mida üleüldiselt nagu tehakse, siis nagu *task*-e lahkama hakata praktikandiga – sellel ei ole mõtet.“ (J2)

Juhtide poolt toodi välja, et kuigi tööloigud on eelnevalt määratud ning mitte nii väga valitud vastavalt praktikandi ootustele, siis proovivad nad leida kesktee koolipoolsete ootuste täitmiseks. Samuti sõltub ülennete varieeruvus paljuski praktikandi enda initsiatiivikuses.

„Kõik on sinu enda teha, kui palju sa suudad teadmisi hankida. Et tegelikult, ma ei saagi aru neist, kes ütlevad, et neile ei meeldi see praktika – ma arvan, et nad ise ei näe vaeva lihtsalt, et ennast arendada osakonnas. Võimalused on väga-väga suured siin /.../ Me ei pane neid arhiveerima mingeid pabereid, et me paneme nad päriselt tööle. Nagu tegelikult nad on need, kes nagu võtavad kõike korruga nagu avasüli vastu. /.../ Et seda näitab juba aeg, et kui palju viitsib praktikant ise vaeva näha.“ (J5)

„Me tegelikult ju kõikides oma protsessidesse neid ju ei kaasa. Ikkagi lihtsamatesse. /.../ Sõltub hästi palju endast, kui palju ta väljendab. /.../ Aga ja, kui mul on olnud praktikant, kes küsib midagi juurde, et tunneb, et ei ole olnud midagi kasu. Minul ju ei ole võimalik jälgida igapäev tema kõrval, et selles mõttes ta vajab toetamist ja tähelepanu rohkem, kui uus töötaja oma rollis.“ (J1)

Intervjuude käigus tõid osad meeskonnajuhid välja, et kohtlevad oma praktikante samaväärselt töötajatega ning ettevõtte on neid pigem toetanud inimeste juhtimises, kuid neil puuduvad selged juhised praktikantide juhendamiseks.

„Minule, kui värsketele meeskonnajuhile, oli praktikandi tulek äärmiselt kaootiline. /.../ Ma ei olnud ettevalmistunud selleks absoluutselt, ma ei teadnud, et see kõik on minu vastutada. Meeskonnajuht peaks olema teadlik sellest, kuidas praktikanti sisse võtta ja edasi, see puudus täielikult. /.../ See oli väga tugev õppetund, mulle, kui juhile, aga see ei tohiks nii olla. /.../ Tegelikult võiks mingi raamistik olla, ma olen nõus. /.../ Näiteks selline sisseelamisaeg, kus kõik on väga detailselt kirjas, iga kord on sama stamp, sest see oleks ka väga lihtne.“ (J3)

„See protsessi osa, kas meil peaks olema regulaarne kontroll, juhendajal ja praktikandil sellised vahekohtumised, et anda tagasisidet või /.../ rääkida mingitest kitsaskohtades või mida on vaja. Kas sellist on vaja, seda ma pole saanud. Ei ole tegemata jätnud, aga teinud nii nagu on tulnud ja kuni lahkumiseni välja. /.../ Mingi abijuhend ülemustele, kuidas teha vaheetappe, mida uurida, kui tihti, kas tehagi „ülekuulamist“ või see ei ole tarvilik. /.../ Ja siis praktikaperioodi lõpus võiks olla tagasiside vorm, kus me saame tagasisidet. Võib-olla mingi konkreetne vorm teha, kas ta sai enda jaoks väljundeid ka, mis teda aitaksid.“ (J8)

„No ma arvan, et me võiksime rohkem aega panustada meie funktsiooni protsesside tutvustamisele, et praegu on nii, et tuleb praktikant ja sööstab mingi konkreetse tööülesande detailidesse, et võib-olla seda üldpilti nagu rohkem anda praktikandile.“ (J4)

„See tähendab koguaeg lisatööd, me koguaeg terve aasta lõikes õpetame kedagi välja. Ja see ei ole mõistlik keerukamaid asju hakata õpetama, kui ta läheb paari kuu pärast juba ära. Kuna endal ressursid on väike“ (J1)

Meeskonnajuhid toovad ühe miinuskohana välja riikide koostöövalmiduse. Kuigi juhid tunnistavad, et äriteenuste keskuse praktika võiks näidata riigiti erinevaid protsesse, on see keeruline ligipääsude ja õiguste tõttu.

„Nemad (riigid) ei taha ka oma aega nii öelda raisata, kui see praktikant /.../ läheb varsti ära, et milleks me siis pingutame?“ (J4)

Kuna juhid tõid välja, et praktikandid on ettevõtte jaoks oluline vara, nii järelkasvu, värskete ideede kui ka saadikute näol, siis uuriti intervjuude käigus, milliseid võimalusi nad näevad praktikaprogrammi efektiivistamiseks, et see oleks praktikantidele kasulikum ning huvitavam, ja täidaks ettevõtte jaoks eesmärgi. Peamiste soovitusena toodi välja mitmekülgsema kogemuse pakkumine erinevate protsesside tutvustamise ja töövarjutamise näol. Lisaks peeti oluliseks praktikantide omavahelise võrgustiku loomist erinevate ürituste kaudu.

„Minu isiklik arvamus on, et (ühistegevused) oleks hea ja kindlasti me näeme ju seda igas eluaspektis, kus selliste kommuunide või tugivõrgustike tegemine reeglina ikkagi kasuks olnud inimestele.“ (J3)



„Oleneb muidugi kas ta peaks olema selline pigem kasulik või lihtsalt *nice to have* ajaveetmise koht. /.../ Võib-olla midagi sellist, kus saaksid gruppides midagi teha, mingisugust grupitööd või ajurünnakut, et see tegelikult paneb kõige paremini inimesed omavahel suhtlema.“ (J2)

„Ma arvan, et siin sõltub väga palju sellest, missugune on otsene ülemus, väga paljud ülemused jäävadki selle dilemma vahele, kus nende inimesed lähevad suvepuhkusele näiteks ja nad võtavadki praktikandi, kes peabki täitma siis neid ülesandeid sellel ajal, kui inimene on puhkusel ja neil ongi siis valida, kas töö saab tehtud ja see praktikant teeb selle ära. Või siis ta võtab selle praktikandi soove arvesse ja see töö jääb tegemata või siis keegi täistööajaga kannab seda koormust? /.../ Et sellist töö varjutamist kui nagu info saamist, et mida erinevad osakonnad teevad, mina arvan, et see oleks tõesti hädavajalik, /.../ see praktikant tuleb siia samamoodi kogemust ja teadmisi saama, siis ma arvan, et see oleks küll vägagi vajalik.“ (J5)

„Samas see kokkusaamine, miks mitte ka olla selline, et lihtsalt vestlusring, kuidas läinud on, mida keegi õpib, kus tiimis ta on ja mis kogemusega ta on. Näiteks selline kogemuse jagamine oleks ka hea, võiks seda vähemalt proovida.“ (J2)

„Üldse rakendada seda töövarjutamist lisaks, /.../ et nad oskavad ka siis nagu paremini hinnata ja võrrelda, et kas nad üldse tahavad siin jätkata. Mis see finantsmaailm on, kui see töö iseloom on erinevates funktsioonides.“ (J2)

Kokkuvõttes intervjuudest selgus, et juhid mõistavad, et praktikakogemus sõltub suuresti juhust ja meeskonnast, kelle alluvusse on praktikant sattunud, mistõttu näevad ka teatud vajadust praktikaprogrammi kindlamaks formaadiks. Formuleeritud praktikaprogramm aitaks ühtlustada pakutava väärtust ning seeläbi täidaks praktikaprogramm paremini ettevõtte eesmärki, milleks on järelkasvu tekitamine ja tudengi eesmärki saada laiemapõhilisem ülevaade karjäärivalikutest.

### **3.2 Kvantitatiivsel uurimismeetodil saadud tulemused**

Kvantitatiivne uuring viidi läbi ABB Globaalse Äriteenuste Keskuse endiste ja praeguste praktikantide seas, et hinnata, kuidas nad hindavad praktikaprogrammi kogemust, ning millised on äriteenuste keskuse praktikaprogrammi nõrkused ja tugevused.

Küsitluse esimese ploki vastustest selgus vastajate vanuseline ja sooline jaotus ning osakond, kus praktika sooritatid (vaata tabel 3.1). Küsitlusele kokku vastas 34 praegust ja endist praktikanti, kellest 24 (71%) olid naised ja 10 (29%) olid mehed. Kõige enam vastajaid (24) kuulus vanusegruppi 20-24 aastat, millele järgnes vanusegrupp 24-29 (6) ning kõige vähem praktikante oli vanusegrupis 30+ (4).

Vastajatest 6 (18%) sooritas oma praktika personaliteenuste osakonnas, hanketeenuste osakonnas sooritas praktika samuti 9 (26%) ning kõige suurem osakaal vastanutest (56%) sooritas oma praktika finantsteenuste osakonnas. Finantsteenuste osakonna suurem osakaal ei ole töö autori jaoks üllatav, tulenevalt, et äriteenuste keskuse finantsosakond on kõige suurem. Tulenevalt ebavõrdsetest vastustest osakonniti ning töö eesmärgist, anda soovitusi kogu keskuse praktikaprogrammi tõhustamiseks, on töö autor otsustanud mitte teha gruppide vahelisi analüüse osakonniti.

Tabel 3.1. Küsimustikule vastanute üldandmed

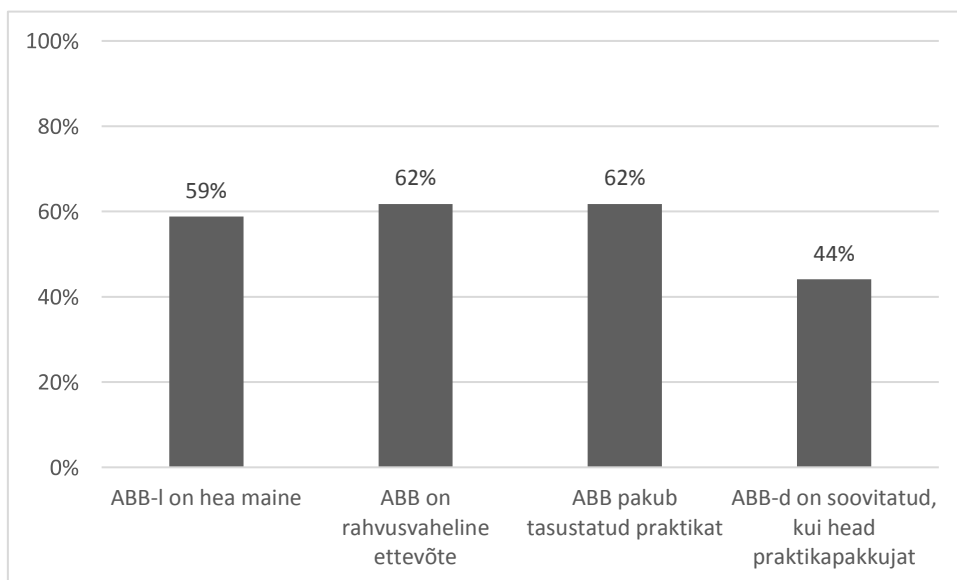
Üldandmed	Kõik uuritavad (N=34)	Naised (N=24)	Mehed (N=10)
Vanus (keskmine $\pm$ SD)	24,2 ( $\pm$ 3,3)	24,0 ( $\pm$ 3,3)	24,9 ( $\pm$ 3,7)
20-24 aastat, %	71%	53%	18%
25-29 aastat, %	18%	12%	6%
$\geq$ 30 aastat, %	12%	6%	6%
Osakond, %			
Finantsteenuste	56%	67%	30%
Personaliteenuste	18%	25%	–
Hanketeenuste	26%	8%	70%

Allikas: autori koostatud

Töö autor palus küsitlusele vastanutel märkida peamised põhjused, miks valiti ABB praktikapakkujana. Küsitluses oli välja toodud neli väidet, millest töö autor palus valida maksimaalselt kolm kõige olulisemat ning võimalus lisada muu põhjus. Küsimuse vastused on visuaalselt esitatud joonisel 3.1.

Sama oluliseks peeti fakte, et ABB on rahvusvaheline ettevõtte (62%) ning pakub tasustatud praktikat (62%). Oluliseks peeti ka ABB mainet (59%) ning kõige vähem valiti põhjuseks, et ABB-d on soovitatud, kui head praktikapakkujat (44%). Muu all toodi välja kaks korda, et ABB käis ettevõtet tutvustamas koolides, mis tõttu tekkis huvi, üks vastanutest tõi välja, et hea koht, kus

saada ülevaade omale huvipakkuvast valdkonnast ning lisaks oli toodud välja ühe vastanu poolt, et ABB valis tema.

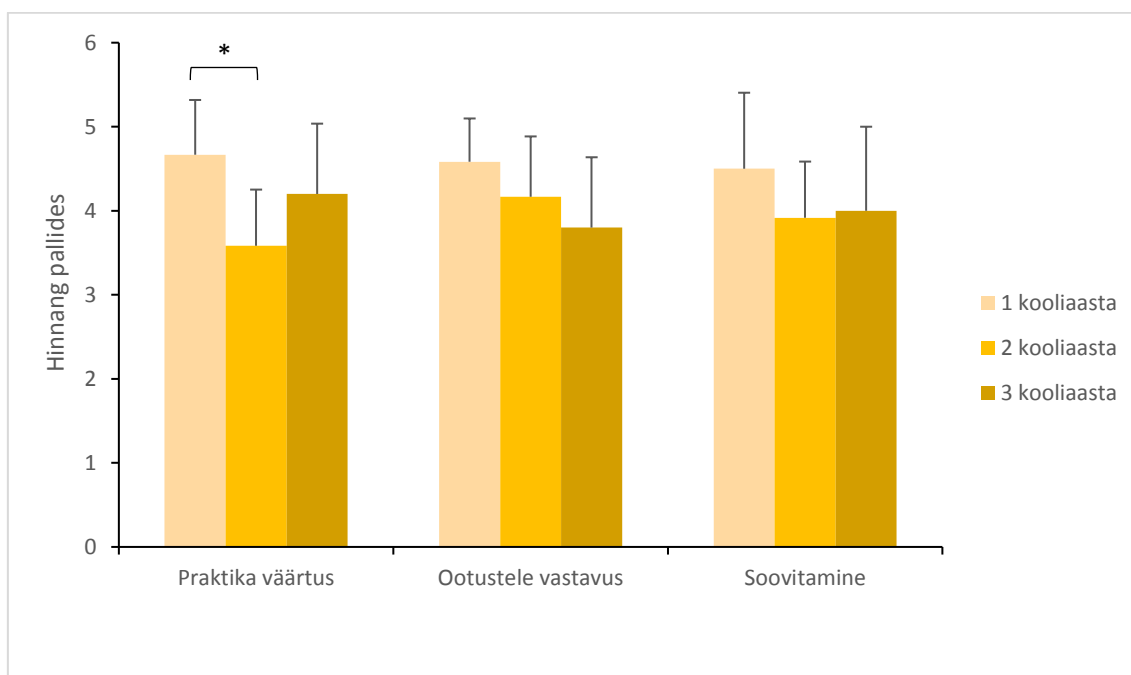


Joonis 3.1. Peamised põhjused, miks valiti ABB praktikapakkujana  
Allikas: autori koostatud

Vastanutest 82% tõi välja, et praktika oli kohustuslik osa nende õppekavast ning 6 (18%) vastanut ei kandideerinud praktikale kooli tõttu. Järgmisena palus töö autor lühidalt selgitada, mis põhjustel kandideeriti ABB-sse praktikale, kui see ei olnud kohustuslik osa nende õppekavast. Üks vastanutest tõi välja, et hoolimata sellest, et see ei olnud kohustuslik osa õppekavast, oli see lihtsaim viis, kuidas alustada karjääri kooli kõrvalt. Kolm vastanutest tõi välja, et soovisid saada kogemust oma valitud erialas ning üks nendest lisas, et ABB-l ei olnud antud hetkel sobivat tööpositsiooni pakkuda, mis tõttu otsustas praktika kasuks. Üks selgitas valikut põhjendusega, et kandideeris igale positsioonile, mis tundus talle sobiv. Lisaks toodi välja, et kuna tegemist on äriteenuste keskusega, siis peale pikaajalist klienditeeninduse kogemust oli see hea viis, kuidas saada lisaks klienditeenindusele kogemus teisest valdkonnast, vastavalt teenusele, mida pakuti.

Kooli kõrvalt läbiti praktikaprogramm vastanute seas võrdselt esimesel (41%) ja teisel (41%) kooliaastal. Kolmandal kooliaastal läbis praktikaprogrammi ainult 17% vastanutest. Töö autor palus hinnata ka praktikaprogrammi väärtust seoses õpingutega. Keskmine hinnang praktika väärtusele seoses õpingutega oli vastajate seas 4,03 (N=29; SD=0,91). Esimese kooliaasta praktikandid peavad praktika väärtust seoses õpingutega tugevamaks (M=4,67; SD=0,65), kui suurema akadeemilise ettevalmistusega tudengid. Erinevus on statistiliselt eristatav ( $F=2,26$ )=7,42,  $p=0,003$ ,  $R^2=0,36$ ) (vaata joonis 3.2). Kuigi väärtuse osas oli gruppide vahelisi

olulisi erinevusi, ei leitud erinevusi praktika ootustele vastavuses ( $p=0,082$ ), samuti puudusid erinevused soovitamise osas ( $p=0,219$ ).



Joonis 3.2. Esimese, teise ja kolmanda kooliaasta praktikantide praktika väärtuse, ootusele vastavuse ja soovitamise hinnangud. (keskmine  $\pm$ SD; \* $p \leq 0,05$ ).  
Allikas: autori koostatud

Mõõdukas seos ( $r=0,52$ ;  $p<0,001$ ) leiti organisatsioonilise sobivuse ning praktika üldise ootustele vastavuse vahel. Organisatsiooni kultuuri pidas endale sobivaks 94% vastanutest ja organisatsiooni väärtustega samastus 94% vastanutest.

### 3.2.1 Tööülesanded

Kolmas plokk küsimustikust keskendus praktika käigule ning tööülesannetega rahulolule. Üldine rahulolu oli antud teema plokile viie palli skaalal 3,98 (SD=0,57).

Kooliaastast, mil praktika on läbitud tulenevate erinevuste tuvastamiseks hinnangutes praktika käigule ja tööülesannetele, kasutati dispersioonanalüüsi (ANOVA). Analüüsist selgus, et hinnanguid praktika käigu ja tööülesannete kohta ei sõltu praktikantide kooliaastast ( $p=0,26$ ).

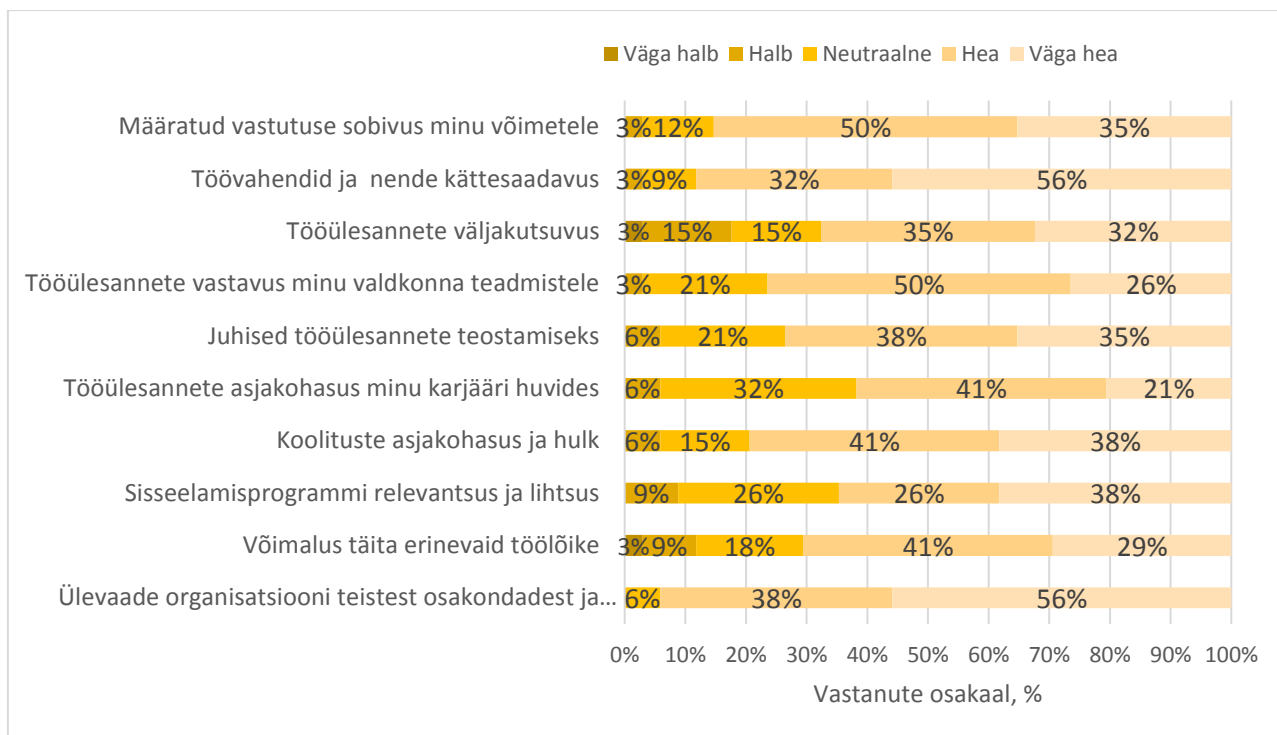
Tööülesannete kirjeldust pidas heaks või väga heaks 79% praktikantidest, ainult 6% vastanutest tõi välja, et ülesannete kirjeldus oli pigem halb. Väga heaks või heaks peeti ka tööülesannete määramist vastavalt praktikantide ootustele (76%), valdkonna mõistmisele (76%) ja karjääri

huvides (62%). Üle poolte vastanutest (67%) pidas oma tööülesannete väljakutsuvust heaks või väga heaks. Tööjuhendite ning -eesmärkide selgust peeti 73% ulatuses heaks või väga heaks, samaväärselt hindas töövahendeid enamus (88%) praktikantidest.

Väike osa (12%) vastanutest hindas sisseelamisprogrammi protsessi ja relevantsust halvaks või väga halvaks. Korrelatsioonanalüüsi käigus selgus, et sisseelamisprogrammi kõrgemalt hinnanud, hindasid üldiselt paremini kõiki praktika ajal pakutud koolitusi ( $r=0,52$ ;  $p<0,01$ ), tööjuhendite ning -eesmärkide selgust ( $r=0,63$ ;  $p<0,01$ ) ja tööülesannete vastavust nende arusaamisele valdkonnast ( $r=0,42$ ;  $p<0,05$ ). Lisaks saab seostada sisseelamise kõrgeid hinnanguid juhi/mentori või juhendaja teadmiste ja professionaalsusega ( $r=0,45$ ;  $p<0,05$ ), nende abivalmidusega ( $r=0,45$ ;  $p<0,05$ ), toetava inimese saadavusega ( $r=0,57$ ;  $p<0,01$ ) ja meeskonna vastuvõtlikkusega algusfaasis ( $r=0,38$ ;  $p<0,05$ ).

Töömahu osas pigem ei nõustunud või ei nõustunud üldse ligi pooled (42%) vastanutest väitega, et neile määratud töömaht oleks olnud kõrge või nad oleksid pidanud seetõttu ületunde tegema. Ligi veerand (21%) vastanutest tundis, et neil oli liiga palju vaba aega praktika ajal, 64% ei nõustund üldse või pigem ei nõustunud. Madalamaid hinnanguid sai organisatsiooni põhine ülevaade ( $M=3,71$ ;  $SD=0,94$ ), korrelatsioonanalüüsi näitas positiivset seost ( $r=0,46$ ;  $p<0,05$ ) praktikandi enda tagasiside andmise ning organisatsiooni tegevuste ülevaate saamise vahel.

Tööülesannetega seotud küsimuste esitab autor visuaalsel kujul joonisel 3.3.



Joonis 3.3. Tööülesannetega seotud rahulolu

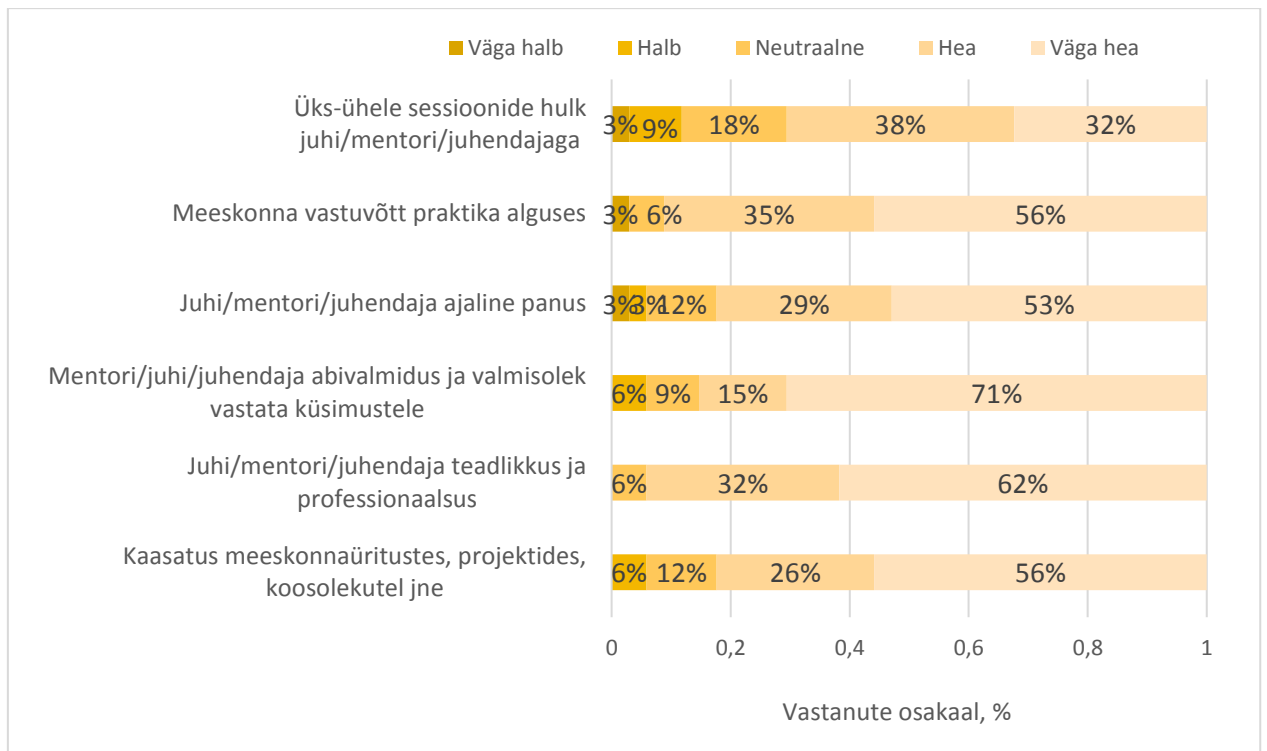
Allikas: autori koostatud

Praktika käigu ja soovitamise vahel leiti tugeva seos ( $r=0,51$ ;  $p<0,01$ ). Praktikandid, kes hindavad praktika kulgemist ning tööülesandeid kõrgemalt, soovivad suurema tõenäosusega ettevõtet hea praktikakohana. Lisaks selgus, et praktikandid, kelle rahulolu seoses praktika kulgemise ja tööülesannete on kõrgem, on paremini hinnanud ka ettevõtte poolset juhendamist ja tuge ( $r=0,71$ ;  $p<0,01$ ).

### 3.2.2 Meeskonnakuuluvus ja ettevõtte poolne tugi

Ettevõtte poolne juhendamine, tugi ning meeskonnakuuluvus on ühtedeks praktika õnnestumise faktoriteks. Antud osa hinnati küsitlusele vastanute seas heaks ( $M=4,32$ ;  $SD=0,62$ ).

Väga suur osa praktikante (91%) hindas meeskonna vastuvõttu heaks või väga heaks. Kaasatust projektidesse, meeskonnaüritustesse, koosolekutele jne hinnati heaks või väga heaks 82% vastanute seas. Suur osa vastanutest (86%) pidas oma juhi abivalmidust väga heaks või heaks nagu ka oma juhi/mentori/juhendaja teadlikkust (84%) (vaata joonis 3.4). Korrelatsioonanalüüsi käigus leiti, et praktikandid, kes hindasid kõrgemalt oma juhi abivalmidust, tundsid rohkem, et nende ootuseid praktikale võeti arvesse ( $r=0,39$ ;  $p<0,05$ ). Vastanutest 6% tundsid, et nende tugiisiku saadavus praktika ajal oli halb või väga halb. Tugiisiku ajalise panuse ja vastutusmäära rahulolu vahel leiti mõõdukas seos ( $r=0,46$ ;  $p<0,05$ ).



Joonis 3.4. Hinnangud ettevõtte poolsele toele  
Allikas: autori koostatud

Peamine rahulolematus on üks-ühele sessioonide seas, mis viie palli skaalal sai hindeks 3,88 (SD=1,07). Kõrgemalt on hinnanud rahulolu üks-ühele sessioonide hulgaga praktikandid, kes peavad oma tugiinimest professionaalseks ( $r=0,43$ ;  $p<0,005$ ) ning abivalmiks ( $r=0,38$ ;  $p<0,005$ ). Tugev seos ( $r=0,49$ ;  $p<0,001$ ) on üks-ühele sessioonide hulga rahulolu ja praktikantide enda julgusel anda tagasisidet. Praktikandid, kes on hindasid kõrgelt ettevõtte poolset tuge, hindasid kõrgemalt ka praktika ootustele vastavust ( $r=0,57$ ;  $p<0,01$ ) ning samuti on nende valmisolek suurem ABB-d praktikakohana soovitada ( $r=0,37$ ;  $p<0,05$ ). Tõõ autor soovis näha, kas toega seotud rahulolu võib sõltuda kooliaastast, mil praktikant läbis praktika ning viis läbi dispersioonanalüüsi (ANOVA), mis ei leidnud olulist erinevust gruppide hinnangutel ( $p=0,19$ ).

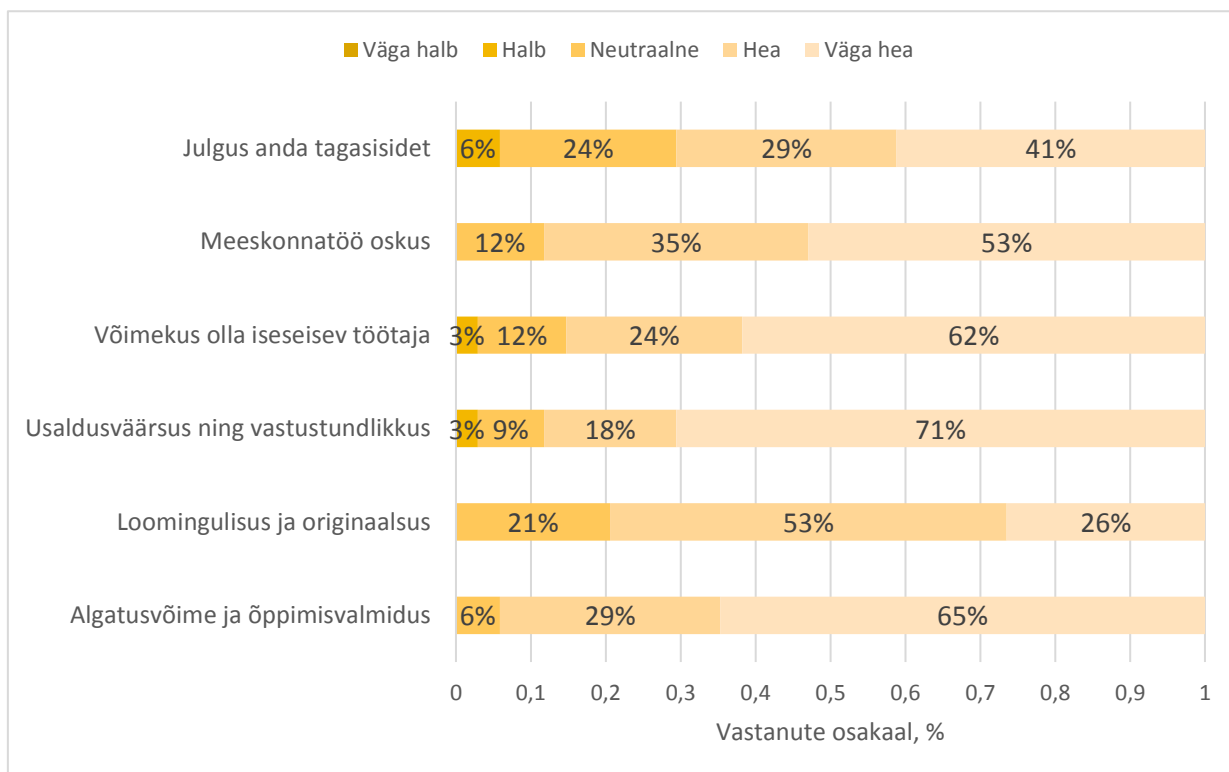
### 3.2.3 Praktikantide enese hindamine

Kuna teoretikud on käsitletud ühe praktika õnnestumise faktorina ka praktikandi enda käitumist (vaata ptk 1.2), palus tõõ autor endistel ja praegustel praktikantidel ka ennast hinnata. Praktikandid hindasid ennast pigem kõrgelt ( $M=4,36$ ;  $SD=0,56$ ).

Heaks või väga heaks hindasid enamus praktikantidest enda algatusvõimet ja õppimise valmidust (94%), usaldusväärsust ning vastutustunnet (89%), meeskonnatõõ oskust (88%), võimekust olla

iseseisev töötaja (86%), loomingulisust ning originaalsust (79%) ja julgust anda tagasisidet (70%) (vaata joonis 3.5).

Praktikandidid, kes hindasid oma julgust anda tagasisidet suuremaks, pidasid paremaks oma tööülesannete seost professionaalse huviga ( $r=0,46$ ;  $p<0,05$ ) ja tundsid end rohkem kaasatuna ( $r=0,41$ ;  $p<0,05$ ).



Joonis 3.5. Praktikantide enese hindamine

Allikas: autori koostatud

Osad praktikandid tõid välja, et otsisid võimalusi vastutuse kasvatamiseks leides mooduseid täita erinevaid tööülesandeid ning osaledes erinevates projektides. Kõrgete hinnangute põhjuseks toodi välja ka soov saada püsiv tööleping. Töösuhte jätkamise eesmärgil kasutati tööülesannete täitmisel oma parimaid oskuseid ja otsiti võimalusi protsesside parendamiseks. Lisaks mõjutas vastanute arvamust enda kohta meeskonna hea tagasiside ja reaalne tööpakkumine.

### 3.2.4 Praktikantide tagasiside praktikaprogrammile

Praktikal käinutest 82% pigem soovitsid ABB-d praktikakohana, ainult 3% vastanutest pigem ei nõustunud antud väitega. Vastustest selgus, et soovitamise võib sõltuda inimese akadeemilisest tasemest, praktika jooksul täidetud ülesandeid arvatakse olevat rohkem huvitavamad ja kasulikumad värsketele tudengile, kui inimesele, kellel on juba laiem arusaam antud valdkonnast.



Samuti toodi välja, et meeskondade vahel on liiga palju erinevusi, mistõttu soovitamise sõltuks konkreetsest meeskonnast.

Vastanutest 88% nõustusid või pigem nõustusid, et praktikaprogramm vastas nende ootustele ning Näiteks toodi välja, et kuigi praktika kulges üldiselt hästi, loodeti, et praktikaprogramm on paremini planeeritud, kuna õiguste ja teiste töövahendite saamine oli aeglane, tundsid mõned praktikandid praktika alguses igavust. Veel toodi välja, et ülevaade ettevõttest ja protsessidest võiks olla laiahaardelisem ning tööülesanded võiksid rohkem kattuda õpiväljunditega.

Positiivsena märgiti, et töö keskkonna sisekliima oli hea. Lisaks toodi välja, et ABB pakub häid arengu- ja karjäärivõimalusi, pakkudes praktikantidele esimest töökogemust ja samal ajal pakkudes neile paindlikku tööaega õpingutele pühendumiseks. Lisaks õpingute toetamisele toodi välja ka head koolituspakkumised – võimalus osaleda paljudes erinevates klassiruumi koolitustes, mis arendavaid nii pehmeid kui tehnilisi oskuseid. Samuti toodi välja, et e-koolitused olid hea viis iseseisvaks õppimiseks, et saada parem ülevaade protsessidest. Sisseelamiskoolitust hinnati informatiivseks, kuid toodi ka välja, et esimestel päevadel tekkis infoküllus ja kõike ei olnud võimalik talletada. Lisaks toodi välja, et kogu sisseelamiskoolituse info ei ole oluline praktikantidele, mis tõttu nähti koolitustel osalemist ajaraiskamisena.

Kuigi paljud praktikandid tõid välja, et nende meeskond oli toetav ning praktikandid tundsid end samaväärsete meeskonnaliikmetena, siis oli ka praktikante, kes ei tundnud end piisavalt kaasatuna, kuna meeskonna töökoormus oli kõrge ja puudus soov praktikanti õpetada. Osad praktikandid tundsid ka, et nad ei saanud piisavalt tuge oma mentorilt, välja oli toodud olukordi, kus mentori määramine toimus mitu nädalat hiljem peale alustamist või toetava inimese graafik oli hektiline ning veetis palju aega kodukontoris, mistõttu tugi oli ebapiisav. Juhtide poole pealt igatseti kõige rohkem tagasisidet, mis tekitas tunde nagu inimese töö ei oleks piisavalt väärtustatud.

Vastanute seas oli ka praktikante, kes tundsid, et puudus võimalus kasutada oma täit potentsiaali, kuna tööülesanded olid rutiinsed ja pigem igavad. Üks praktikant tõi välja avatud küsimuse juures, et kuigi sai ülevaate rahvusvahelise ettevõtte tööst, siis tundis, et praktikal saadud kogemus oma valdkonnas jäi kitsaks ning tööülesanded olid liiga üksluised. Ühe arvamusena oli välja toodud, et praktikandid ongi kutsutud ettevõttesse tegema tööd, millega spetsialistid ei soovi tegeleda ning transaktsiooniliste ülesannete täitmine ei anna neile küllalt palju professionaalset kogemust ning ei loo piisavalt valdkonna põhiseid teadmiseid. Negatiivsena toodi veel välja ebapiisavat

informatsiooni protsessidest – teadmine, millist väärtust töö suuremale pildile loob, motiveeriks rohkem.

Lisaks uuriti millised praktikaprogrammi osad vajaksid arendamist või parendamist (vt Lisa 3). Välja oli toodud viis praktikaprogrammi osa, mida teoretikud peavad oluliseks ning võimalus lisada vabas vormis teisi ettepanekuid.

Peamiselt nähti vajadust arendada praktikaprogrammis regulaarseid üks-ühele sessioone (71%). Üks vastanutest tõi välja, et üks-ühele sessioonid peaksid toimuma kohustuslikus korras kõikidel meeskonnajuhtidel oma praktikantidega. Lisaks oodatakse ka selgelt sõnastatud praktika eesmärke (50%). Praktikandid tõi välja, et sisseelamise protsessi peaks olema lisatud ootuste selgitamine, et praktikant saaks paremini mõista oma õpiväljundeid ja millistesse tööülesannetesse neid kaasatakse. Ära märgiti, et praktikantide ühistegemised suurendaksid nende kuuluvustunnet ja kontaktide ringkonda. Ühistegevusi praktikantidele soovis 59% vastanutest. Välja toodi, et huvi oleks erinevate praktiliste töötubade vastu, kus praktikandid saaksid üheskoos tegeleda arendustega või lahenduste leidmisega erinevatele probleemidele. Praktikaprogrammi soovitati teha huvitavamaks ka töövarjutamise näol (41%), kuna see annaks parema ülevaate erinevatest meeskondadest, funktsioonidest ja protsessidest. Selline käitumine aitaks paremini edendada karjääri ja karjäärivalikuid, mis peakski olema praktika eesmärk, kuid tagasisidena oli välja toodud ka, et praktikantide ja tavatöötajate vahel puudus erinevus, kui siis ainult koormuse ja tasu näol.

### 3.3 Järeldused uuringu tulemustest

Magistritöö eesmärk on leida võimalused praktikaprogrammi tõhustamiseks. Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi intervjuud meeskonnajuhtidega ning ankeetküsitlus ABB äriteenuste keskuse endiste ja praeguste praktikantide seas.

Intervjuu tulemustest selgub, et praktikantide värbamine tuleneb peamiselt ettevõtte eesmärgist värvata endale motiveeritud tudengeid, kes toovad endaga kaasa uusi ideid ning innovatsiooni, mis võimaldab näha protsesse teisiti ning teha neid paremaks. Ka praktikantide enesehinnangust tuli välja, et nad üritavad tööülesandeid täitsa alati parima viisil, et näidata vastutustunnet ning usaldusväärust, mis aitaks hiljem neil ettevõttes ka töökoha saada.

Smith jt (2015, 157) on välja toonud, et praktikatasu pakkumine rõhutab tudengite professionaalsusele ning tekitab tudengis tunde, et ta on ettevõtte jaoks oluline. Kuigi praktikatasu on tudengite sõnul pigem madal, tõid üle poole vastanutest välja, et nende jaoks oli oluline, et äriteenuste keskuse praktika on tasustatud. Ehkki meeskonnajuhid on arvamusel, et praktikatasu on boonus, kuna vanasti peeti praktikat tasustamata töökogemuseks, nõustus üks meeskonnajuht, et võib-olla tõesti puudub balanss tööülesannete ja -tasu vahel.

Kuigi meeskonnajuhid nõustusid, et praktikantide võõrustamine on ettevõttele väärtuslik ning ettevõtte väärtustab praktikante, tõid nad välja ka, et praktikantide värbamisega võivad kaasneda kitsaskohad. Peamiselt toodi välja noorte inimeste demotiveeritus, tööeetika ja vastutustunde puudumine tulenevalt kogematusel. Samuti vajavad praktikandid rohkem tähelepanu, mis tõstab teiste meeskonnaliikmete töökoormust, kuna peavad tegelema praktikantide väljaõpetamisega. Üldiselt meeskonnajuhid ei näe probleemi juhendajate motivatsioonis praktikante õpetada, kuna näevad selles enda jaoks investeringut – kui praktikant on õppinud selgeks tööülesanded aitavad nad maandada töökoormust. Praktikantidesse hästi suhtumist kinnitavad ka küsimustiku vastused meeskonnakuuluvuse ja ettevõttepoolse toega seotud küsimuste plokis, kus tugiisikutega seotud küsimusi hinnati peamiselt väga heaks. Kuigi paljud praktikandid olid rahul oma meeskonnaga ja tundsid end kaasatuna, siis oli ka praktikante, kes tundsid, et tulenevalt kõrgest töökoormusest puudus soov praktikanti õpetada või puudus piisav tugi mentori poolt.

Paljud teoreetikud (Bhattachayra, Neelam 2017, 379-380; Rangan, Natarajarathinam 2015, Rose *et al.* 2014; Maertz Jr *et al.* 2014b, 129) on rõhutanud tugiisiku olemasolu vajalikkust, kuna see mõjutab nende kogemust praktikandina. Ka antud uuringu käigus selgus, et praktikandid, kes hindasid kõrgemalt ettevõtte poolset juhendamist ja tuge, olid rohkem rahul praktika kulgemise ja tööülesannetega ning olid rohkem nõus väitega, et praktika vastas nende ootustele.

Praktikaprogrammi väärtust pidasid kõrgemaks esimese aasta tudengid, mis võib tuleneda sellest, et praktikante kaasatakse pigem kõige lihtsamatesse tööülesannetesse, nagu selgus meeskonnajuhtide seas läbi viidud intervjuudest, lisaks toodi välja, et tööloik, mida praktikant hakkab täitma, on paika pandud enne praktikandi akadeemilise taseme välja selgitamist. Perlin (2012) (viidatud Maertz Jr *et al.* 2014b, 129) on toonud välja, et liiga lihtsad või rutiinsed tööülesanded, mis ei ole seotud karjäärivalikuga, ei paku piisavalt arenguvõimalusi tudengitele ning kahjustavad praktikakogemust. Kuigi enamus praktikante olid nõus, et tööülesannete määramisel arvestati nende ootustega, karjääri huvidega ja valdkonna mõistmisele ning pidasid tööülesandeid väljakutsuvaks, toodi vastanute seas ka välja, et praktika käigus puudus võimalus kasutada oma täit potentsiaali ning tööülesanded olid liiga üksluised ja ei pakkunud võimalust näha protsessi tervikuna. Antud probleem võib tuleneda ka sellest, et meeskonnajuhid ei selgita tööülesannete sisu piisavalt eelnevalt praktikandile, kuna leiavad, et pigem on oluline välja selgitada nende sobivus meeskonnaga või organisatsiooniga. Kuigi viimase poolega saab nõustuda, sest praktikandid, kes hindasid organisatsioonilist sobivust paremini, tundsid rohkem, et praktika vastas nende ootustele, on oluline selgitada, mida on võimalik praktikaprogrammi raames saavutada ning see vastavalt eesmärgistada (Rothman 2007, 142).

Uuringus osalenud praktikandid tõid samuti välja, et sooviksid praktikaperioodiks endale kindlaid eesmärke, et mõista paremini oma õpiväljundeid. Juhid tõid välja, et ei ole näinud vajadust eesmärgistada praktikaperioodi, kuna eeldus on kõikidele sama – selgeks saada teatud tööloik. Juhid lisisid, et väga paljuski sõltub erinevate tööloikude nägemine praktikandi enda initsiatiivist väljendada soovi näha teisi protsesse või võtta juurde tööülesandeid, ka kvantitatiivse uuringu tulemused kinnitasid, et praktikandid, kes olid julgemad tagasiside andmisel, pidasid paremaks tööülesannete seost oma professionaalsete huvidega ja tundsid end rohkem kaasatuna.

Juhid nõustusid, et ideaalses maailmas võiksid praktikandid saada ettevõttest laiemat kogemust praktika ajal, kuid selle pakkumine on keeruline, tulenevalt erinevate osapoolte huvist kasutada ressursi nende inimeste õpetamiseks, kelle jäämine ettevõttesse ei ole garanteeritud. Juhid tõid

ühe ettepanekuna välja, et kui puudub ressurss õppida spetsialistide käest, võiksid praktikandid õppida üksteise kogemustest. Ka praktikandid tõid välja, et neile meeldiks, kui praktikaprogramm hõlmaks endas praktikantide ühistegevusi, sest see aitaks suurendada nende võrgustikku. Mitmed varasemad uuringud (Alpert *et al.* 2009; Berger 2013; Finkelstein 2009) on toonud samuti välja, et praktikantidest moodustunud võrgustik on hea võimalus tudengitel tutvuda lähemalt organisatsiooni teiste äritegevustega ning kogemusi jagada. Lisaks praktikantide enda kogemuste jagamisele, on Berger (2013) välja toonud, et selliste ürituste raames võiksid näiteks esineda edulugudega ettevõtte endised praktikandid ja praegused töötajad. Juhid aga toonitasid, et nendel tegevustel peab olema kasutegur tudengitele, mitte ei tohiks olla lihtsalt tore ajaveetmiskoht, kuna ettevõtte poolt pakutakse juba praegu väga palju koolitusi ning informatsiooni on palju. Praktikandid tõid välja, et neile meeldiks selliste ürituste raames osaleda koos teiste praktikantidega erinevates töötubades, et tegeleda üheskoos erinevate lahenduste väljatöötamisega. Miinusena tõid juhid välja, et selliseid lisategevusi on raske lubada praktikantide enda töökoormuse tõttu.

Alpert jt (2009) on välja toonud, et praktikante on vajalik koolitada sarnaselt täiskohaga töötajatele, kuna see võimaldab neil täita oma tööülesandeid võimalikult hästi ja julgustab võtta vastutust oma tööloigu eest (Rangan, Natarajarathinam 2015). Praktikandid hindasid ettevõttepoolset koolituspakkumist pigem heaks ning leiti, et e-koolitused on hea viis iseseisvaks õppimiseks. Peamist kriitikat sai sisseelamisprogramm, kuna informatsiooni oli esimestel päevadel liiga palju ja kogu koolituselt saadud informatsioon ei puudutanud praktikanti, kuna toimus üheskoos töötajatega, mistõttu nähti seda pigem ajaraiskamisena.

Lisaks toodi välja tudengite poolt, et ootaksid paremat praktikaaja planeerimist, kuna õiguste ja töövahendite saamine on ajakulukas. Rothman (2007) uuringust selgus, et ajaplaneerimine on praktikantide jaoks oluline, et mõista, milline on nende töömaht ning millised on ootused teatud aja jooksul. Juhid tunnistasid, et praktika algus võiks olla nende poolt paremini planeeritud, aga tihti jäetakse värbamine viimasele minutile, mis tekitab olukorra, kus nad ei jõua tegeleda sisseelamisplaaniga või juhtub ka, et praktikant jõuab enne alustada, kui saadakse õigused töö tegemiseks, mistõttu võivad praktikandid alguses suuremat igavust tunda.

Uuringu tulemusel selgus ka, et tudengid, kes hindasid sisseelamisprogrammi paremini, pidasid paremaks ka oma juhi, mentori või juhendaja teadmisi ja professionaalsust ning abivalmidust, antud arvamusi saab selgitada juhtide enda poolt välja toodud mõttega, et lähtuvad praktikandi

haldamisel oma kogemusest ning nägemustest. Samas toodi välja, et sisseelamisel võiks olla kindel raamistik, mis tagaks, et kõik praktikandid saavad ühesuguse vastuvõtu ning samuti saaksid ise parema ülevaate, millega esimestel päevadel või nädalatel tegeletakse.

Praktikaprogrammi üheks oluliseks osaks peetakse ka tagasiside ning vahekokkuvõtete tegemist (Rothman 2007, 142). Intervjuudes selgus, et juhtide nägemus tagasiside andmisele ja vajadus üks-ühele sessioonidele tuleneb nende isiklikust kogemusest ja nägemusest, kuidas meeskonda juhtida, peamiselt toimub tagasiside andmine plaanipäraselt, aga toonitasid, et on alati olemas, kui kellegil on mure või soov rääkida. Uuringus selgus, et üle poolte praktikantidest sooviksid praktikaperioodi ajal saada regulaarset tagasisidet üks-ühele kohtumiste näol ning üks-ühele sessioonide hulgaga olid rohkem rahul praktikandid, kes hindasid enda julgust anda tagasisidet kõrgemalt.

Antud tulemustest võib järeldada, et peamine ettevõtte kitsaskoht seisneb selles, et praktikante võetakse ettevõtte üleselt erinevalt vastu. Kuigi enamus praktikante hindasid praktikakogemust üldiselt heaks, olid rahul oma tööülesannetega ning meeskonnapoolse toega, oli ka vastanute seas praktikante, kes ei olnud oma praktikakogemusega niivõrd rahul. Teooriast joonistus välja, et oluline on pakkuda kõikidele praktikantidele samaväärset kogemust, mistõttu on esitanud töö autor järgmises alapeatükis ettepanekud praktikaprogrammi tõhustamiseks, mille järgi on võimalik protsess ühtlustada ettevõtte sees.

### **3.4 Lahendused praktikaprogrammi tõhustamiseks**

Lähtudes antud töö esimeses peatükis välja toodud teoreetilistest seisukohtadest ning tuginedes uuringu tulemustele toob magistritöö autor välja võimalused praktikaprogrammide tõhustamiseks. Tegemist on üldiste soovitustega, mille rakendamiseks on soovituslik protsessi kaasata kõik ettevõtte poolsed praktikaprogrammi osapooled, et ettepanekuid kujundada vastavalt organisatsiooni võimalustele.

Esimese soovitusena toob töö autor välja praktikaprogrammi kirjeldamist ettevõtte sees. Kui ettevõtte värbab suurel määral endale praktikante, on oluline neile kõigile pakkuda samaväärset kogemust, olenemata osakonnast ning meeskonnast. Järgmise sammuna soovitab töö autor pakkuda praktikantide tugiisikutele täiendkoolitust, mis annab juhised, kuidas praktikanti vastu võtta, millised peaksid olema praktikaperioodile määratud eesmärgid, et need oleksid

saavutatavad, aga toetaksid ka professionaalset arengut. Lisaks, kuidas ja mille alusel tagasisidestada praktikanti ning milliste intervallide tagant peaks tegema vahekokkuvõtteid. Töö autor usub, et ühtse praktikaprogrammi implementeerimiseks on oluline, et kõik praktikantidega seotud ettevõttepoolsed inimesed läbiksid samasuguse koolituse, et mõista protsesse ning praktikaprogrammi osasid üheselt. Lisaks koolitamisele soovib autor luua alusdokumendi, kus praktikaprogrammi osad on sõnastatud. Alusdokumendi loomine tagaks, et kõik praktikandid saaksid samaväärse kogemuse, kuna oleks hea abivahend juhtidele praktikaperioodi paremaks ja oskuslikumaks planeerimiseks.

Alusdokumendi sisus peaksid olema kirjeldatud järgmised praktikaprogrammi osad:

1. Praktikaprogrammi ajaline planeerimine.

Paremini planeeritud praktikantide värbamisperiood, et see ei satuks ajale, kus tugiisikul ei ole võimalik praktikanti suure töökoormuse tõttu piisavalt toetada ja õpetada. Lisaks tuleb määratleda, milline ajaline periood kulub töövahendite ning õiguste saamiseks, et praktikandi algusperioodiks oleksid kõik töövahendid tagatud.

2. Sisseelamisprogrammi kohandamine praktikantide jaoks.

Praktikantide lahutamine töötajatele mõeldud sisseelamisprogrammist, pakkudes praktikantidele eraldi kujundatud sisseelamisprogrammi, mis hõlmaks ainult praktikantidele vajalikku informatsiooni, et neil ei tekiks info üleküllust. Sisseelamisprogrammi juurde lisada ootuste selgitamine ning eesmärkide panemine praktikaperioodiks, et tudengil oleks ülevaade, millist arengut temalt oodatakse, millise aja jooksul nii tööülesannete kui ka läbitud koolituste näol. Praktika eesmärgistamisel on oluline lähtuda igast praktikandist individuaalselt, et see ei oleks praktikandile kahjulik.

3. Praktikaprogrammi sisu.

Praktikandite värbamisel on oluline arvestada nende soovidega ning akadeemilise tasemega, et tudengid saaksid praktika näol väärtusliku kogemuse, praktiseerides koolis omandatud teadmisi töökeskkonnas. Tööülesanded peaksid pakkuma praktikantidele piisavalt väljakutset, et nad saaksid kasutada oma täit potentsiaali ning arendada karjääriks vajalikke oskuseid. Lisaks erinevate tööülesannete määramisele, soovib töö autor pakkuda ka töövarjutamist, mis aitab saada praktikantidel selgema ja parema ülevaate protsessidest ning valdkonnast. Suurema pildi loomine aitab motiveerida praktikanti, kuna see loob parema teadmise, millist väärtust kannab praktikandi tehtud töö.

Peale töövarjutamisele soovib töö autor lisandväärtusena pakkuda praktikantidele ühisüritusi, kus neil on võimalik suurendada oma võrgustikku.

Ühisürituste ideedena pakub töö autor välja:

- Praktilised töötoad, kus erinevate valdkondade praktikandid saaksid koos tegutseda ühise eesmärgi nimel ning üksteiselt tänu sellele õppida.
- Kogemuste jagamise foorum, kus praktikandid saaksid kuulda oma valdkonna spetsialistide edulugusid ja jagada oma kogemust. Selline tegevus aitab kaasa tudengite tarkadele karjäärivalikutele ning loob valdkonnast parema ülevaate.

Samuti soovib töö autor uurida praktikantidelt sisendit, mis teemalistest foorumitest ja seminaridest nad veel sooviksid osa võtta ning neid vastavalt võimalusele pakkuda. Lisaks lisandväärtust loovatele ühisüritustele, on oluline pakkuda neile koolitusi, mis täiendaks nende valdkonnapõhiseid teadmiseid ja annaksid vajalikud oskused tööülesannete täitmiseks, nii on nad ka julgemad vastutama kindlate tööloikude eest. Oluline on pöörata tähelepanu ka praktikandi töökoormusele, pidades silmas, et neile on aega planeeritud lisategevustest osavõtmiseks ja koolituste läbimiseks.

#### 4. Praktikandi kaasamine ja tagasisidestamine.

Praktikandid vajavad ettevõttepoolset tuge ning soovivad saada oma tööle tagasisidet, see julgustab neid olema iseseisev ja näitama ülesse loomingulisust. Praktikantide kuuluvustunde suurendamiseks on oluline teha meeskonnas eelnevalt teavitussõid ning kaasata neid erinevatesse projektidesse. Alusdokument peaks kirjeldama, milliste intervallide tagant on oluline teha vahekokkuvõtteid ning milline peaks vahekokkuvõtete sisu olema. Töö autor soovib kolmekuuliste ja pikemate praktikaprogrammide puhul teha üks-ühele sessioone kord kuus. See annab võimaluse hinnata igakuiselt arengut ning vajadusel teha muudatused tööülesannetes või muus.

#### 5. Tasustamise põhimõtted.

Praktikantide jaoks on oluline saada oma töö eest, see paneb neid tundma, et nende töö on organisatsiooni poolt väärtustatud. Iga ettevõtte saab ise määrata, millised on nende võimalused tasu pakkumisel, kuid alusdokument peaks kirjeldama tasupoliitikat.

Lisaks eeltoodule soovib töö autor organisatsioonidel teha koolidega koostööd, et mõista paremini koolide poolset ootust praktikale, mis aitab ettevõtte poolsetel praktikajuhendajatel määrata tööülesanded, millel on ka hariduslik väärtus. Koolidega koostöö aitab ettevõttel ka püsida



pildis ning tegeleda mainekujundamisega, mis võib praktikantides suurendada läbida just antud ettevõtte praktikaprogrammi.

Töö autor on veendunud, et praktikaprogrammi muutmine kindlaks protsessiks kasutades eeltoodud soovitusi, aitab praktikaprogrammidel täita oma peamist eesmärki, mis on järelkasvu tekitamine värskete ideedega noorte talentide näol. Välja pakutud lahendused edastatakse ABB Globaalse Äriteenuste Keskuse personalijuhile, kellega koos soovitakse alustada protsessi praktikaprogrammi tõhustamiseks, kaasates sinna kõik osapooled. Uuringu tulemusel välja pakutud üldistatuid lahendusi on võimalik kasutada kõikidel suurtel praktikapakkujatel kohandades neid vastavalt oma ettevõtte eripäradele.

## KOKKUVÕTE

Praktikaprogrammil on oluline väärtus tudengite õpingutele, pakkudes neile võimalust rakendada teoreetilisi teadmisi töökeskkonnas ja tutvuda karjäärivalikutega. Ettevõtte jaoks on praktikandid olulise väärtusega noore talentide näol, kes toovad ettevõttesse uut hingamist värskete ideede ja teadmiste näol, pakuvad võimalust hajutada töökoormust ning samuti saavad praktikantidest ettevõtte saadikud, kes aitavad kaasa mainekujundamisele.

Alates ABB Globaalse Äriteenuste Keskuse avamist Eestis, on ettevõtte pakkunud praktikavõimalusi 112-le praktikandile aasta 2018 seisuga, kellest 60% on hiljem jätkanud töösuhet, millest võib järeldada, et praktikaprogramm on äriteenuste keskuse jaoks oluline värbamistööriist.

Tulenevalt praktikaprogrammi tähtsusest järelkasvu tekitamisel, on oluline, et kõik praktikandid saaksid samasuguse praktikakogemuse. Parima praktikakogemuse tagamiseks on oluline praktikaprogramm kujundada nii, et mõlemad see oleks kasulik mõlemale osapoolle. ABB Globaalsel Äriteenuste Keskusel puudub dokument, mis kirjeldaks pakutavat praktikaprogrammi, loodud on üldine praktikaleht, kus praktikant saab pealiskaudse nägemuse äriteenuste keskuse pakutavast praktikaprogrammist. Kindlaid etappe ei ole kirjeldatud ega kirja pandud, mistõttu sõltub praktikaprogramm konkreetsest juhust ja tema eelistustest.

Eeltoodust tulenevalt keskendus antud magistritöö uurimisprobleem praktikaprogrammi tõhustamise võimaluste leidmisele ABB Globaalse Äriteenuste Keskuse näitel.

Eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kvalitatiivse ja kvantitatiivse uuringu. Kvalitatiivse uurimismeetodina tegi töö autor vahemikus 27.03.2019 – 08.04.2019 poolstruktureeritud intervjuud üheksa ABB Globaalse Äriteenuste Keskuse meeskonnajuhiga, kellel on kogemusi praktikantide värbamisel ning salvestati helifailina. Kvantitatiivse meetodina kasutas magistritöö autor internetipõhist küsimustikku, mis oli loodud *Google Drive* keskkonnas inglise keeles. Valimi moodustas 58 praegust töötajat, kes alustasid ettevõttes praktikantidena ning seitsmele praktikandile, kelle praktikaperioodi pikkuseks oli 22.03.2019 seisuga vähemalt kaks kuud. Küsimustikule vastas 34 inimest (52,3%). Meeskonnajuhtidele suunatud intervjuuküsimused olid koostatud tuginedes Kiviking (2018) küsitlusele, mida täiendati teoreetilise osa põhjal ning praktikantidele suunatud küsimustik loodi tuginedes töös välja toodud teoreetilistele seisukohtadele.

Tulemuste analüüsimiseks kasutas töö autor kvantitatiivset andmeanalüüsi ning intervjuude analüüsimiseks kasutati *cross-case* meetodit (vaata lisa 8). Intervjuude ja küsimustiku tulemusi võrreldi omavahel ning varasemate teoreetiliste käsitlustega, mille tulemusel tehti järeldusi ning pakutui välja lahendused praktikaprogrammi tõhustamiseks.

Uuringus selgus, et enamus küsimustikule vastanutest läbisid praktikaprogrammi kooli tõttu ning kuigi keskmine hinnang praktikakogemuse väärtusele seoses õpingutega oli hea, leiti erinevus esimese ja teise kooliaasta vastanute seas, kus esimese aasta tudengid pidasid praktikaväärtust oluliselt kõrgemaks. Intervjuude käigus selgus, et juhid pakuvad pigem tudengitele kindlaid tööloike ning üldiselt lihtsamaid tööülesandeid, mistõttu väiksema akadeemilise ettevalmistusega tudengi jaoks pakub praktikaprogramm suuremat arengut. Madalamalt hinnati samuti organisatsioonipõhist ülevaadet, kuna erinevate tööloikude nägemine ja teiste protsessidega tutvumine sõltub tudengi enda initsiatiivikusest. Praktikandid tõid välja, et ootavad praktikaprogrammi ühe osana töövarjutamist, mis aitaks neile mõista paremini valdkonnaga seotud erinevaid tööülesandeid, samuti annab see neile parema võimalusi teha karjäärivalikuid. Juhtide sõnul on töövarjutamine keeruline, nii praktikandi enda kui ka spetsialistide töökoormuse tõttu. Kuna ettevõtte soov on edendada oma mainet ning tekitada endale noorte ja andekate inimeste näol juurdekasv, on praktikaprogrammi planeerimine oluline, kuna uuringust selgus, et tudengid, kes hindavad praktikaülesandeid ja -kulgemist kõrgemalt, soovivad suurema tõenäosusega ettevõtet praktikapakkujana. Lisaks selgus, et praktikantide rahulolu praktika kulgemisega on seotud ettevõttepoolse juhendamise ja toega. Praktikandid, kes hindasid oma juhi abivalmidust kõrgemalt, tundsid rohkem, et nende ootuseid praktikale võeti arvesse. Samuti mõjutab sisseelamist juhi teadmised ning professionaalsus ja toetava inimese saadavus. Peamise rahulolematusest toodi välja ebapiisav tagasiside üks-ühele kohtumiste näol, üle poolte vastanutest soovib saada tagasisidet regulaarsete üks-ühele kohtumiste näol. Juhid on välja toonud, et selliste kohtumiste arv ja regulaarsus on plaanipäratu ning toimub pigem vastavalt vajadusele. Kuna praktikantide ootus on olla osa meeskonnast ning saada juhendamist ja tuge, on üleüldise praktikakorraldusega rahul praktikandid, kes on hinnanud ettevõttepoolset tuge kõrgemalt, samuti on nende valmsolek soovitada ettevõtet praktikakohana suurem. Kaasatust võib mõjutada ka praktikantide enda julgus anda tagasisidet, juhtidega intervjuus joonistus välja, et kuigi ettevõtte sees on palju erinevaid võimalusi, sõltub nende saamine väga palju praktikandi enda initsiatiivikusest. Lisaks tagasisidele ootavad praktikandid praktikaprogrammile seatuid eesmärke, et ootused neile oleks paremini mõistetud, selline formaat lubab praktikantidel näha oma arengut ning juhil hinnata progressi. Praktikaprogrammilt oodatakse veel praktikantide ühistegevusi, mille

eesmärk oleks kontaktide võrgustiku suurendamine, üksteiselt õppimine ning koos teadmiste ammutamine. Peamiselt on praktikandid praktikaprogrammi osadega rahul, kuid erinevused tekivad põhiliselt tulenevalt meeskonnajuhist ja -kultuurist. Juhid toovad välja, et tegelikult ei peaks see nii olema ning praktikantide kogemus rahulolu peaks olema samasugune, olenemata meeskonnast.

Järgnevalt on kokkuvõtlikult toodud uuringutulemuste põhjal esitatud soovitud praktikaprogrammi tõhustamiseks:

1. Ettevõttepoolsete praktikaprogrammiga seotud inimeste täiendkoolitamine, et selgitada praktikantide tähtsust ettevõttele;
2. Alusdokumendi kirjeldamine, et praktikaprogrammil oleks raamistik;
3. Praktikantide ootuste ja akadeemilise tausta uurimine tööülesannete määramisel ning praktikaprogrammi eesmärgistamine;
4. Regulaarsete vahekokkuvõtete tegemine, et jälgida ja hinnata praktikandi arengut;
5. Varieeruvate tööülesannete või töövarjutamise pakkumine parema ülevaate loomiseks valdkonnast ning organisatsioonist;
6. Praktikantide võrgustiku loomine erinevate eesmärgistatud kogunemiste näol;
7. Praktikandi töö väärtustamine tasu või muu boonuse näol;
8. Koolidega koostöö tegemine, et mõista koolide poolseid ootuseid ning tõsta teadlikkust pakutavate praktikavõimaluste kohta.

Tuginedes uuringu tulemustele saab väita, et püstitatud magiströö eesmärk on saavutatud välja töötatud lahenduste kaudu. Töö autor näeb võimalust viia läbi laiemapõhjalisem uuring kaasates erinevate erialade tudengeid, et mõista täpsemalt valdkonnast tulenevaid spetsiifilisi ootuseid praktikaprogrammidele.

# SUMMARY

## IMPROVEMENT OF INTERNSHIP PROGRAM BY THE EXAMPLE OF ABB GLOBAL BUSINESS SERVICES CENTRE

Reena Gross

The internship program has an important value for students' studies, offering them the opportunity to apply theoretical knowledge in the workplace and to explore career choices. For the company, the trainees are young talents who bring extra value into the company through fresh ideas and knowledge, offering the opportunity to spread workload. The trainees become company's ambassadors and therefore help to build the employer brand.

Since the opening ABB Global Business Services Centre in Estonia has offered internship opportunities to 112 trainees as of 2018, of which 60% has continued their employment, which suggests that the internship program is an important recruitment tool for the ABB Global Business Services Centre. Due to the importance of the internship program in hiring future talents, it is important that all the trainees have the same internship experience.

As a result of the previous, the research problem of this Master's thesis focused on finding ways to improve the internship program on the example of ABB Global Business Services Centre. The aim of the thesis is to develop solutions for improving internship program so it would benefit both stakeholders.

In order to achieve the goal of the Master's thesis, the author conducted a qualitative and quantitative study. As a qualitative research method, the author conducted semi-structured interviews with nine ABB Global Business Services Centre team leads which were recorded as an audio file. As a quantitative research method, the author used an internet-based questionnaire, which was created in the *Google Drive* environment in English. The sample consisted of 58 current employees, who have started as trainees in the company and seven trainees, whose internship experience in the company was longer than two months as of 22.03.2019. 34 people (52.3%) replied to the questionnaire. The interview questions for the team leads were compiled based on the Kiviking (2018) survey, which was complemented on the basis of the theoretical part, the questionnaire for trainees was created based on the theoretical views outlined in the work.

To analyze the results, the author used quantitative data analysis, cross-case method and comparison. The results of the interviews and the questionnaire were compared with each other and with previous theoretical approaches that led to conclusions and solutions to improve the internship program.

The results found that the majority of respondents did their internship because it was a compulsory part of their curriculum and although the average assessment of value in relation to the studies was good, the first year students considered the internship experience significantly higher. Interviews revealed that managers involve students in certain processes and usually, simpler work tasks are given, which means that for a student with less academic qualifications, the internship program offers greater development. The overview of the different fields and divisions was given a rather low rating, as seeing different work sections and getting to know other processes depends on the student's own initiative. Trainees have pointed out that they are waiting for organizational support to help them understand better the different tasks involved in the field, as well as help them see different career opportunities in the field. According to the team leads, work-shadowing is complicated, both because of the workload of the trainee and the specialists. Since the company's desire is to promote its employer brand and recruit young professionals through internships, planning the internship program is important, as the study showed that students who rated their job tasks and overall experience higher, are more likely to recommend the company as an internship provider. In addition, trainees' satisfaction with the internship process has been linked to company's support and guidance. Trainees who appreciated more the helpfulness of their leader felt more that their expectations for the internship were taken into account. In addition, the team lead's knowledge and professionalism and the availability of a supportive person influence the student's perception of the onboarding process. The main dissatisfaction was the lack of feedback in form of one-to-one meetings, with more than half of respondents wishing to receive feedback through regular one-to-one meetings. Leaders have pointed out that the number and regularity of such meetings is unplanned and is based on needs. As the trainees' expectation is to be part of the team and receive mentoring and support, trainees who rated the support from the supervisor higher were more satisfied with the overall experience of the internship and are more willing to recommend the company as a place for internship experience. Involvement can also be influenced by the courage of the trainees to give feedback, from the interviews with team leads it came clear that although there are many different options and possibilities within the company, getting them depends very much on the trainee's own initiative. In addition to feedback, trainees

expect from the internship program target setting, to understand better what is expected of them, and to allow trainees to see their progress and assess their development. The internship program is also expected to provide joint activities for trainees for networking and to share experience, as well as to learn from each other. The trainees are mainly satisfied with the parts of the internship program, but the differences mainly occur due to the different approaches of team leads. Team leads point out that this should not be the case and that the experience of trainees should be the same regardless of the team or supervisor.

Based on the results of the survey, the following recommendations are offered for enhancing the internship experience:

1. Trainings for all the company's stakeholders to explain the importance of trainees to the company;
2. Creating a document with a framework for the internship program;
3. Examination of the trainee's expectations and academic background for assigning the tasks and setting targets for the internship period;
4. Regular mid-term reviews to monitor and evaluate the trainee's development;
5. Offering varied work tasks or work-shadowing to create better understanding of the field and organization;
6. Creating a trainee network and offering different extra value creating events and workshops;
7. Offering compensations to trainees in terms of salary or other bonuses;
8. Collaborating with universities to understand the expectations of schools and raise awareness of the internship opportunities.

Implementing the recommendations will help to improve the internship programme offered to the students, which in turn will help to achieve organization's goal for offering internships, which is to recruit young talents with new ideas and to build better employer brand.

The recommendations provided can be used to improve internship programmes for major internship providers when accepting and implementing the organizational peculiarities.

Since the study was conducted on a basis of ABB Global Business Services Centre, the author recommends for a more in-depth research involving students from different universities and fields. This would help to determinate the differences in expectations based on the field of studies.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

ABB AS: Parim praktikakoht 2016 on ABB AS. Kättesaadav:

<https://new.abb.com/ee/too-ja-karjaariportaal/karjaarivoimalused/oppurid-tudengid-koolid/praktika>, 22.03.2019a

ABB AS: Tere tulemast ABB Eesti lehele. Kättesaadav: <https://new.abb.com/ee/meist/eestis>, 22.03.2019b

ABB AS: Töö- ja karjääriportaal. Kättesaadav:

<https://new.abb.com/ee/too-ja-karjaariportaal/karjaarivoimalused/oppurid-tudengid-koolid/praktika>, 22.03.2019c

Alpert, F., Heaney, J., Kuhn, K. L. (2009). Internships in marketing: Goals, structures, and assessment-Student, company and academic perspectives.- *Australasian Marketing Journal*, Vol. 17, No. 1, 36-45.

Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech, - Baltic HLT 2018.

Bailey, T., Hughes, K., Barr, T. (2000). Achieving scale and quality in school-to-work internships: Findings from two employer surveys. - *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol. 22, No. 1, 41-64.

Beebe, A., Blaylock, A., Sweetser, K. D. (2008). Job satisfaction in public relations internships. - *Public Relations Review*, Vol. 35, No. 2, 156-158.

Berger, L. (2013). Start Planning for Summer Interns Now. - *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-3. Kättesaadav: <https://hbr.org/2013/04/start-planning-for-summer-inte>, 22.03.2019

Bhattacharya, S., Neelam, N. (2018). Perceived value of internship experience: a try before you leap. - *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, Vol. 8, No. 4, 376-394.

Brandem Baltic OÜ: ABB tööandjana (2018). Positsioneer ja töötaja väärtuspakkumine.

Cheong, A. L. H., Yahya, N. B., Shen, Q. L., Yen, A. Y. (2014). Internship Experience: An In-Depth Interview among Interns at a Business School of a Malaysian Private Higher Learning Institution. - *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 123, 333-343.

Deschaine, M. E., Jankens, B. P. (2017). Creating successful and sustainable educational administrative internship experiences, - *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, Vol. 7, No. 1, 5-20.

Divine, R. L., Linrud, J. K., Miller, R. H., Wilson, J. H. (2007). Required internship programs in marketing: benefits, challenges and determinants of fit. - *Marketing Education Review*, Vol. 17, No. 2, 45-52.



- Ellis, N. (2000). Developing graduate sales professionals through co-operative education and work placements: a relationship marketing approach, - *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No. 1, 34-42.
- Finkelstein, S. (2009). Managing Interns. - *Computer*, Vol. 42, No. 11, 93-95.
- Fiori, C. M., Pearce, A. R. (2009). Improving the Internship Experience: Creating a Win-Win For Students, *Industry and Faculty*. In *Construction Research Congress*, 5.-7.04.2009, Seattle. (Ed.) Samuel T. Ariaratnam, Eddy M. Rojas United States: American Society of Civil Engineers, 1398-1408.
- Gault, J., Redington, J., & Schlager, T. (2000). The Benefits of Undergraduate Business Internships: Implications for the Student, University and Business Community. - *Journal of Marketing Education*, Vol. 22, No. 1, 45-53.
- Goia Agoston, S., Marinas, C. V., Igrat, R. S. (2017). A plea for quality in internship programmes – Evidence from the business and administration students' experience. - *Management and Marketing*, Vol. 12, No. 1, 49-60.
- Henry, J. S., Rehwaldt, S. S., Vineyard, G. M. (2001). Congruency Between Student Interns and Worksite Supervisors Regarding Critical Elements of an Internship Experience. - *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, Vol. 19, No. 1, 31-41.
- Hergert, M. (2009). Student Perceptions of the Value of Internships in Business Education. - *American Journal of Business Education*, Vol. 2, No. 8, 9-14.
- How to cultivate a successful internship program: Maximizing the benefits and minimizing the costs. (2014) *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 28, No. 3, 31-34.
- Hurst, J. L., Good. L. K. (2010). A 20-year evolution of internships: Implications for retail interns, employers and educators. - *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 20, No. 1, 175-186.
- Intervjuu meeskonnajuhiga 1 (2019). Kättesaadav:  
[https://drive.google.com/file/d/1G-QMgbbG\\_mSVUkQ9Fv1kuYidPqNnhuxx/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1G-QMgbbG_mSVUkQ9Fv1kuYidPqNnhuxx/view?usp=sharing), 5. aprill 2019
- Intervjuu meeskonnajuhiga 2 (2019). Kättesaadav:  
[https://drive.google.com/file/d/1nhzjTIdA8ihuxpsl9fFvg\\_HPuEQ3Rp8F/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1nhzjTIdA8ihuxpsl9fFvg_HPuEQ3Rp8F/view?usp=sharing), 28. märts 2019
- Intervjuu meeskonnajuhiga 3 (2019). Kättesaadav:  
[https://drive.google.com/file/d/1xuU5fi1tCsAI\\_gWkcphLEWvqifsKlX5V/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1xuU5fi1tCsAI_gWkcphLEWvqifsKlX5V/view?usp=sharing), 1. aprill 2019
- Intervjuu meeskonnajuhiga 4 (2019). Kättesaadav:  
[https://drive.google.com/file/d/1DiETLoyzLfD1nxnz9SFySkGJP7owY81\\_/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1DiETLoyzLfD1nxnz9SFySkGJP7owY81_/view?usp=sharing), 8. aprill 2019

- Intervjuu meeskonnajuhiga 5 (2019). Kättesaadav:  
<https://drive.google.com/file/d/1R-BfxN9iOr8CUoPQ864hcQBVFTDPfipL/view?usp=sharing>, 28. märts 2019
- Intervjuu meeskonnajuhiga 6 (2019). Kättesaadav:  
<https://drive.google.com/file/d/1U62otE6bg7nX1cgHDwCfMYlmW32p8cZt/view?usp=sharing>, 8. aprill 2019
- Intervjuu meeskonnajuhiga 7 (2019). Kättesaadav:  
[https://drive.google.com/file/d/1zSo\\_DMfUFwuZRy7hyDTXCYRILq4UBxyg/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1zSo_DMfUFwuZRy7hyDTXCYRILq4UBxyg/view?usp=sharing), 3. aprill 2019
- Intervjuu meeskonnajuhiga 8 (2019). Kättesaadav:  
<https://drive.google.com/file/d/1lqkhAlo7a3KOWORKf0EfW-383Gk5SsK3/view?usp=sharing>, 4. aprill 2019
- Intervjuu meeskonnajuhiga 9 (2019). Kättesaadav:  
<https://drive.google.com/file/d/1qlhXKsLEPpiS3EsiOajnOInrPV396yQ8/view?usp=sharing>, 11. aprill 2019
- Jardat, M. G. (2017). Internship training in computer science: Exploring student satisfaction levels. – *Evaluation and Program Planning*, Vol. 63, 109-115.
- Johansson, I., Winman, T. (2014). Theory, practice and synthesized knowledge – Student’s learning and reflections during internship-periods. - *WACE International Symposium*. 2. – 4. June, Trollhattan. Sweden: University West.
- Khalil, O. E. M. (2015). Students' experiences with the business internship program at Kuwait University. - *International Journal of Management Education*, Vol. 13, No. 3, 202-217.
- Kiviking, B. (2018). Praktikaprogrammi parendamine AS SEB Pank näitel (Lõputöö). Tartu Ülikool Majandusteaduskond. Tartu
- Maertz, C. P. Jr, Stoeberl, P. A., Magnusson, P., (2014a). Finding strategic human resource advantage from building an effective internship capability. - *Organizational Dynamics*, Vol. 43, No. 4, 303-311.
- Maertz, C. P. Jr, Stoeberl, P. A., Marks, J. (2014b). Building successful internships: lessons from the research for interns, schools, and employers. - *Career Development International*, Vol. 19, No. 1, 123-142.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*, Vol 2. Sage Publications, London.
- Mohaidin N. J., Supar M., Ibrahim, M. A., Sidik, M. H. J. (2017). Employers’ Perception on Internship Programme. - *SHS Web of Conferences*. Kättesaadav:  
[https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2017/04/shsconf\\_icga2017\\_00010.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2017/04/shsconf_icga2017_00010.pdf), 22.03.2019

- Nghia, T. L. H, Duyen, N. T. M. (2018). Internship-related learning outcomes and their influential factors: The case of Vietnamese tourism and hospitality students. - *Education + Training*, Vol. 60, No. 1, 69-81.
- Nutefall, J. E. (2012). Structuring a Successful Instruction Internship, - *College & Undergraduate Libraries*, Vol. 19, No. 1, 80-94.
- Paisey, C., Paisey, N. J. (2010). Developing skills via work placements in accounting: Student and employer views. – *Accounting Forum*, Vol. 32, No. 2, 89-108.
- Parim praktikakoht on ABB (2016) – Tööstusuudised, 28. märts, 46. Kättesaadav: <http://www.abb.de/cawp/seitp202/14f1a9e6eec0dba1c1257f73004cf98f.aspx>, 22.03.2019
- Prabhu, B. V., Kudva S., A. (2016). Success of Student Internship in Engineering Industry: A Faculty Perspective. - *Higher Education for the Future*, Vol. 3, No. 2, 164–182.
- Reichardt, C.S, Cook, T. D. (1979). Beyond qualitative versus quantitative methods. Beverly Hills, CA: Sage Publications 7-32.
- Rangan, S., Natarajarathinam, M. (2014), How to Structure an Internship that is Great for the Intern and the Manager? *ASEE Annual Conference & Exposition*, June. Indianapolis, Indiana.
- Renganathan, S., Karim, Z. A. B. A., Li, C. S. (2012). Students' Perception of Industrial Internship Programme. - *Education & Training*, Vol 54, No. 2/3, 180-191.
- Rose, P. S., Teo, S. T. T., Connell, J. (2014). Converting interns into regular employees: The role of intern–supervisor Exchange.- *Journal of Vocational Behavior*, Vol 84, No. 2, 153-163.
- Rothman, M. (2007). Lesson Learned: Advice to Employers from Interns. - *Journal of Education for Business*, Vol. 82, No. 3, 140-144.
- Rothman, M., Sisman, R. (2016). Internship impact on career consideration among business students, - *Education + Training*, Vol. 58, No. 9, 1003-1013.
- Smith, S., Smith, C., Caddell, M. (2015). Can pay, should pay? Exploring employer and student perceptions of paid and unpaid placements. - *Active Learning in Higher Education*, Vol. 16, No. 2, 149-164.
- Taylor, M.S. (1988). Effects of college internships on individual participants. - *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, No. 3, 393 – 401.
- Toncar, M.F., Cudmore, B.V. (2000). The overseas internship experience. - *Journal of Marketing Education*, Vol. 22, No. 1, 54-63.
- Tovey, J. (2001). Building connections between industry and university: implementing an internship program at a regional university. - *Technical Communication Quarterly*, Vol. 10, No. 2, 225-239.

- Velez, G. S., Giner, G. R. (2015). Effects of Business Internships on Students, Employers, and Higher Education Institutions: A Systematic Review. - *Journal of Employment Counseling*, Vol. 52, No. 3, 121-130.
- Willison, S. (2012). How internship programs benefit employers. - *Strategic HR Review*, Vol. 11, No. 6
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteaduses*. Tartu: Tartu Riiklik Ülikool.

# LISAD

## Lisa 1. Eestikeelsed intervjuu küsimused meeskonnajuhtidele

1. Mis on ABB poolt pakutava praktika eesmärk?
2. Millist lisaväärtust võib praktikant tuua ettevõttele?
3. Millised võivad olla peamised probleemid praktikandi värbamisel?
4. Kuidas hindad ettevõtte valmisolekut ja ettevalmistust praktikantide suhtes?
5. Millised osad peaksid olema praktikaprogrammis? (Töövarjutamine, iseseisev töö, praktikantide ühised osad, tagasisidestamine)
6. Millisena näed ideaalis ABB praktikaprogrammi?
7. Kes määrab tööülesannete sisu praktikantidele?
8. Kui hästi olid teada praktikandi ootused praktikale?
9. Kas tööülesannete määramisel mõeldakse praktikandi akadeemilisele tasemele?
10. Kes määrab praktikandile juhendaja või juhendajad? Kas töötajal on võimalus loobuda juhendajaks olemisest või ennast nomineerida juhendajaks?
11. Mil määral ja kuidas valmistab ettevõtte juhendajaid ette praktikandi tulekuks?
12. Kas praktikandile oli loodud kindel tegevusplaan / sisseelamisplaan?

## **Lisa 2. Inglisekeelsed intervjuu küsimused meeskonnajuhtidele**

1. Why in your opinion ABB offers internship?
2. What kind of extra value can the trainee bring to the company?
3. What do you think what are the negative sides of providing internship?
4. How do you assess the company's readiness and preparation for trainees?
5. What should we offer as an extra value – feedback; trainee common parts; work shadowing?
6. How do you see, how could our internship program improve?
7. Who decides the tasks- are they the same as for the specialist or is there somekind of difference?
8. When assigning tasks, is the trainee's academic level considered?
9. How well were the trainee's expectations for the traineeship known?
10. Who will appoint a supervisor or supervisor for the trainee? Does the employee have the opportunity to give up supervising or to nominate himself / herself as a supervisor?
11. How do you prepare the supervisors and mentors?
12. Did the trainee have a specific action plan /onboarding plan?

### **Lisa 3. Küsitluse ankeet praegustele ja endistele praktikantidele**

#### **Internship in ABB Global Business Services Centre**

ABB is committed to ensuring that all trainees have a positive experience. In an effort to continuously improve our internship program, we ask for your feedback.

Your answers will be kept confidential and anonymous. The information provided will be used solely for the purpose of this study and only aggregated results will be reported. The questionnaire will take about 15 minutes to complete. Your participation is highly appreciated.

The study is conducted by Reena Gross, who is writing her Master's thesis in HR Management on "Improvement of internship program by the example of ABB Global Business Services Centre" at Tallinn University of Technology and highly appreciates your help.

If you have any questions about the study, please contact me @ [reena.gross@ee.abb.com](mailto:reena.gross@ee.abb.com).

\* Required

Please select your gender\*

- Female
- Male

Please write your age\*

.....

Internship department\*

- Procurement
- Human Resources
- Finance

Please identify main reasons of choosing ABB. Please choose up to three reasons\*

- ABB has a good reputation
- ABB was recommended as a good internship provider
- ABB is a global company
- ABB offers paid internship
- Other:.....

Was the internship compulsory part of your curriculum?\*

- Yes
- No

## Lisa 3 järg

Please briefly explain why did you decide to apply for the ABB internship if this was not a compulsory part of your curriculum?

.....

If the internship was a required part of your studies, in which school year did you do your internship?

- 1st year
- 2nd year
- 3rd year
- 4th year

If the internship was a required part of your studies was the work valuable experience in relation to your studies

	Strongly disagree	Somewhat disagree	Neutral	Somewhat agree	Strongly agree
If the internship was a required part of your studies was the work valuable experience in relation to your studies					

Was the internship your first work experience in the related area?\*

- Yes
- No

### Internship

Please mark how you agree with the following statements \*

	Strongly disagree	Somewhat disagree	Neutral	Somewhat agree	Strongly agree
The position was clearly explained to me					
My expectations for the internship were taken into consideration					
Organisational culture was a good fit for me					
The values of the organisation were in line with my own values					
I had too many tasks compared to the agreed workload (doing overtime)					
I had too much free time during working hours					



## Lisa 3 järg

Please briefly explain your previous assessments

.....

### Work tasks

Please rate the following statements regarding work tasks \*

	Poor	Fair	Neutral	Good	Very good
Gained knowledge of other fields or divisions of the company					
Opportunity to take the initiative to work beyond the the basic requirements of the job					
Relevancy and the ease of onboarding process					
Relevancy and sufficiency of the trainings provided during the internship					
Tasks given to me were chosen according to my professional interest					
Instructions on how to perform my job (goals, tools, metrics etc)					
Tasks assigned were relevant to my understanding of the field and my goals for the internship					
Work performed was challenging and met the expectations					
Tools recieved to do my job					
Responsibility level assigned was consistent to my ability					

Please briefly explain your previous assessments

.....

## Lisa 3 järg

### Support and feedback

Please rate the following statements regarding support and feedback\*

	Poor	Fair	Neutral	Good	Very good
Involment in team events, projects, meetings etc					
My mentor's/manager's/supervisor's knowledgeability and professionalism					
My mentor's/manager's/supervisor's helpfulness and willingness to answer questions					
The supporting person's availability for support					
The level of acceptance by the team when I started					
Amount of one-on-one sessions with my manager/supervisor/mentor					

Please briefly explain your previous assesments

.....

### Self-assessment

Please rate the following statements about yourself\*

	Poor	Fair	Neutral	Good	Very good
Demonstrated initiative and ability to learn					
Showed creativity and originality					
Sense of responsibility and dependability exhibited					
Capacity to be a self-sufficient, independent worker					
Effectiveness when working with others on team projects					
Feedback given about work placement and process					

Please briefly explain your previous assesments

## Lisa 3 järg

### Overall feedback

Please mark how you agree with the following statements \*

	Strongly disagree	Somewhat disagree	Neutral	Somewhat agree	Strongly agree
My experience as an intern met my expectations					

Please briefly explain your previous assesment

.....

	Strongly disagree	Somewhat disagree	Neutral	Somewhat agree	Strongly agree
I would recommend ABB Global Business Services Centre as a great place to do internship					

Please briefly explain your previous assesment

.....

What did you like best about your internship experience at ABB Global Business Services Centre?\*

.....

What were the weak points of the internship experience and how they could be improved?\*

.....

Which parts could be improved or added to the internship programm, please choose 1 or more\*

- Defined internship targets
- Individual projects
- Regular one-on-one sessions
- Work-shadowing
- Common events/trainings for trainees
- Other: .....

Was there anything missing from the internship that you think should be covered in the programm?

.....

#### Lisa 4. Arendamist vajavad praktikaprogrammi osad

Arendamist vajavad praktikaprogrammi osad	%
Regulaarsed 1-1 sessioonid	71%
Ühisüritused praktikantidel	59%
Selgelt sõnastatud praktika eesmärgid	50%
Individuaalsed projektid	35%
Töövarjutamine	41%

Allikas: autori koostatud

## Lisa 5. Praktikantide hinnangud meeskonnale ning toele

	N	Väga halb	Halb	Neutraalne	Hea	Väga hea	M	SD
Kaasatus meeskonnaüritustes, projektides, koosolekutel jne	34	0%	6%	12%	26%	56%	4,32	0,91
Juhi/mentori/juhendaja teadlikkus ja professionaalsus	34	0%	0%	6%	32%	62%	4,56	0,62
Mentori/juhi/juhendaja abivalmidus ja valmisolek vastata küsimustele	34	0%	6%	9%	15%	71%	4,5	0,90
Juhi/mentori/juhendaja ajaline panus	34	3%	3%	12%	29%	53%	4,26	0,99
Meeskonna vastuvõtt praktika alguses	34	3%	0%	6%	35%	56%	4,41	0,86
Üks-ühele sessioonide hulk juhi/mentori/juhendajaga	34	3%	9%	18%	38%	32%	3,88	1,1

Allikas: Autori koostatud

## Lisa 6. Praktikantide hinnangud endale

	N	Väga halb	Halb	Neutraalne	Hea	Väga hea	M	SD
Algatusvõime ja õppimisvalmidus	34	0%	0%	6%	29%	65%	4,59	0,61
Loomingulisus ja originaalsus	34	0%	0%	21%	53%	26%	4,06	0,69
Usaldusväarsus ning vastustundlikkus	34	0%	3%	9%	18%	71%	4,56	0,79
Võimekus olla iseseisev töötaja	34	0%	3%	12%	24%	62%	4,47	0,79
Meeskonnatöö oskus	34	0%	0%	12%	35%	53%	4,41	0,70
Julgus anda tagasisidet	34	0%	6%	24%	29%	41%	4,06	0,95

Allikas: autori koostatud

## Lisa 7. Praktikantide hinnangud tööülesannetele

	N	Väga halb	Halb	Neutraalne	Hea	Väga hea	M	SD
Ülevaade organisatsiooni teistest osakondadest ja tegevustest	34	0%		6%	38%	56%	3,71	0,94
Võimalus täita erinevaid tööloike	34	3%	9%	18%	41%	29%	3,85	1,05
Sisseelamisprogrammi relevantsus ja lihtsus	34	0%	9%	26%	26%	38%	3,94	1,01
Koolituste asjakohasus ja hulk	34	0%	6%	15%	41%	38%	4,12	0,88
Tööülesannete asjakohasus minu karjääri huvides	34	0%	6%	32%	41%	21%	3,76	0,85
Juhised tööülesannete teostamiseks	34	0%	6%	21%	38%	35%	4,03	0,90
Tööülesannete vastavus minu valdkonna teadmistele	34	0%	3%	21%	50%	26%	4,00	0,78
Tööülesannete väljakutsuvus	34	3%	15%	15%	35%	32%	3,79	1,15
Töövahendid ja nende kättesaadavus	34	0%	3%	9%	32%	56%	4,41	0,78
Määratud vastutuse sobivus minu võimetele	34	0%	3%	12%	50%	35%	4,18	0,76

Allikas: Autori koostatud

**Lisa 8. Cross-Case tabel**

Meeskonnajuhid								
J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9
<b>Pakutava praktikaprogrammi eesmärk</b>								
*Järelkasv; *Töökoormuse jagamine;	*Järelkasv; *Töökoormuse jagamine	*Järelkasv; *Puhkuste asendus; *Ettevõtte maine edendamine; *Tudengite teadmiste arendamine	*Järelkasv; *Praktikandi hindamine, kui tulevane töötaja; *Ettevõtte tutvustamine	*Järelkasv; *Valdkonna tutvustamine	*Järelkasv; *Töökoormuse jagamine	*Järelkasv; *Töökoormuse jagamine; *Ettevõtte maine edendamine; *Praktikandi hindamine, kui tulevane töötaja	*Järelkasv *Töökoormuse jagamine; *Valdkonna tutvustamine	*Järelkasv; *Töökoormuse jagamine; *Puhkuste asendus; *Praktikandi hindamine, kui tulevane töötaja
<b>Praktikantide toodud lisandväärtust</b>								
*Värske pilk; *Uued ideed; *Järelkasv	*Uued ideed; *Järelkasv	*Värske pilk; *Uued ideed; *Järelkasv	*Vastutulelikud; *Värske pilk; *Järelkasv;	*Uued ideed; *Kõige suurem vara; *Järelkasv	*Värske pilk; *Järelkasv	*Järelkasv	*Värske pilk; *Uued teadmised; *Järelkasv	*Värske pilk; *Järelkasv



## Lisa 8 järg

Meeskonnajuhid								
J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9
Praktikantide probleemsed kohad								
*Tehakse liiga palju vigu; *Tähtaegadest kinnipidamine; *Vajavad rohkem tuge; *Tööeetika puudub	*Motiveerituse tase on madal; *Lahkutakse enne praktikalepingu lõppu; *Tehakse liiga palju vigu; *Ei peeta töökäimise aegadest kinni	*Tööeetika puudumine; *Puudub regulaarselt tööl käimise kogemus; *Ebakindlus praktikandi jäämise osas	*Puudub töötamise kogemus; *Referentside küsimise võimalus puudub	*Ei julge ise anda tagasisidet; *Motiveerituse tase on madal; *Referentside küsimise võimalus puudub	*Puudub töötamise kogemus; *Tööeetika puudub; *Ei julge ise anda tagasisidet	*Puudub visioon, mida soovitakse saavutada	*Puudub vastutustunne; *Vajavad rohkem tuge; *Praktikandi vanusest seotud küpsus; *Motiveerituse tase on madal	*Töösse suhtumine on kehv;

## Lisa 8 järg

Meeskonnajuhid								
J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9
Valmisolek ja ettevalmistus praktikantide värbamiseks								
*Võetakse vastu nagu täiskohaga töötaja; *Õiguste saamine ajakulukas; *Võiks olla paremini ajastatud; *Õpetatakse teiste ülesannete arvelt; *Valmisolek meeskonniti erinev	*Värbamine keeruline; *Valmisolek välja koolitada; *Võetakse vastu nagu täiskohaga töötajad; *Valmisolek sõltub meeskonna kultuurist; *Lähtub oma kogemustest	*Lähtub oma kogemusest; *Ettevõtte valmistab ette üleüldiselt uute inimeste vastuvõtmiseks; *Võetakse vastu nagu täiskohaga töötaja; *Juhi mentaliteedist sõltub palju	*Uue juhina koolitus puudub; *Võetakse vastu nagu täiskohaga töötaja; *Meeskond on toetav; *Õpetatakse teiste ülesannete arvelt; *Õiguste saamine keeruline	*Võetakse vastu nagu täiskohaga töötaja; *Tööülesannete ootus selgitatakse esimestel päevadel;	*Võetakse vastu nagu täiskohaga töötaja; *Tugev asenduste süsteem meeskonnas, mentor saab keskenduda juhendamisele	*Võetakse vastu nagu täiskohaga töötaja	*Puudub koolitus, kuidas praktikante hallata; *Lähtub oma kogemusest; *Õpetatakse teiste ülesannete arvelt; *Riigiti arusaamine töökoormuse suurenemise osas;	*Võetakse vastu nagu täiskohaga töötaja, aga ootused on väiksemad; *Värbamine keeruline; *Õiguste saamine keeruline; *Õpetatakse teiste ülesannete arvelt;

## Lisa 8 järg

Meeskonnajuhid								
J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9
Tööülesanded								
*Lihtsamad tööülesanded; *Praktikandi initsiatiivikusest sõltuv; *Vastavalt ettevõtte ootustele; *Ei mõtle akadeemilisele tasemele	*Vastavalt ettevõtte vajadusele; *Ülesannete muutmine vastavalt vajadusele; *Koolipoolse ootuse katmine vastavalt võimalustele; *Ei mõtle akadeemilisele tasemel	*Vastavalt ettevõtte vajadusele; *Arvestades praktikandi võimekust; *Ülesannete muutmine töö käigus vastavalt võimekusele; *Tööülesanded seletatud vestlusel; *Ootustele vastavate ülesannete otsmine	*Vastavalt ettevõtte vajadustele; *Ei arvesta akadeemilise tasemega	*Praktikandi initsiatiivikusest sõltuv; *Otsib vastavalt huvile võimalusi; *Arvestab akadeemilise tasemega	*Vastavalt ettevõtte vajadusele	*Vastavalt ettevõtte vajadustele; *Lihtsamad tööülesanded; *Pannakse sobima mõlemale poolele; *Vastavalt akadeemilisele tasemele	*Vastavalt ettevõtte vajadustele; *Lihtsamad tööülesanded; *Ülesannete muutmine vastavalt vajadusele; *Kohandatud praktikandi ootustele	*Vähem ülesanded; *Praktikandi initsiatiivikusest sõltuv;

## Lisa 8 järg

Meeskonnajuhid								
J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9
Tagasiside ja juhendamine								
*Mentor ja juhendaja ühes rollis; *Tagasiside vastavalt vajadusele	*Meeskonnas tugev mentorlus; *Mentorid teevad 1:1 sessioone; *Meeskonnajuht tagasisidestab vastavalt vajadusele	*Sõltuvalt ülesannetest valitakse mentor/juhendaja; *Vabatahtlikud on teretulnud; *Mentoritel sõnaõigus; *Kord kuus 1:1 sessioonid, vastavalt vajadusele tihedamini	*Meeskonnas valmisolek toetada; *Avatud uste suhtumine; *Vastavalt eesmärkidele tagasiside; *Kord kuus 1:1 sessioonid	*Kord kuus 1:1 sessioonid; *Seeniori ülesanne on juhendada; *Praktikant võetakse ainult, kui on aega juhendada	*Mentor ja juhendaja ühes isikus; *Avatud uste suhtumine; *Regulaarsed ja plaanipäratud üks-ühele sessioonid	*Juhendaja ei saa loobuda; *Ei ole ainult üks juhendaja; *1:1 sessioonid vastavalt vajadusele	*Üldiselt pole võimalik juhendamisest loobuda; *Tagasiside andmine toimub orgaaniliselt	*Juhendab, see kes soovib; *Tagasiside vastavalt vajadusele;

## Lisa 8 järg

Meeskonnajuhid								
J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9
Tegevusplaan								
*Üldine koolitusplaan; *Üldine <i>onboarding</i> ;	*Fikseeritud mentorite tegevuslist; *Üldine <i>onboarding</i>	*Idealis on olemas, reaalsus on teine; *Üleüldine sisseelamine; *Detailsemalt oleneb õpetajast	*Kindel sisseelamisplaan; *Programmi kirjeldus - millest alustatakse, kuhu poole liigutakse	*Esimesel päeval üleüldine sissejuhatus	*Dokument, mis reguleerib sisseelamise	*Üldine <i>onboarding</i>	*Koolitusplaan; *Esimesel päeval alati ühine lõuna, et tekitada sõbralikum keskkond	*Üldine <i>onboarding</i> ; *Esimesel päeval üldine sissejuhatus
Eesmärkide seadmine								
*Puuduvad ajalised ja numbrilised eesmärgid; *Kõigile samasugune ootus - õppida ära tööloik	*Eesmärgistamise formaat puudub; *Kõigile samasugune ootus õppida läbi töö	*Eesmärgistamine puudub, ei näe vajadust;	*Dokument, mis jälgib edusamme;	*Eesmärgistamine puudub, ei ole kindel praktikantide huvis	*Eesmärgistamine puudub, tehakse, kui inimesest saab täiskohaga töötaja	*Puuduvad ajalised ja numbrilised eesmärgid; *Kõigile samasugune ootus - õppida ära tööloik	*Kõigile samasugune ootus - õppida ära tööloigud; *Peab eesmärgistamist kahjulikuks	*Suusõnalised ajalised ja numbrilised eesmärgid; *Ootus, et õpib ära tööprotsessid

## Lisa 8 järg

Meeskonnajuhid								
J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9
ABB Globaalse Äriteenuste Keskuse poolt pakutava praktikaprogrammi plussid								
*Mainekas ettevõtte CV-s; *Paindlikkus; *Koolitus- ja arenguvõimalused	*Arengu- võimalused; *Päris töökogemus; *Tasustatud praktika; *Kontaktide loomise võimalus; *Paindlik tööaeg	*Paindlik tööaeg; *Rahvus- vaheline töökogemus; *Mainekas ettevõtte CV-s; *Tasustatud praktika	*Hea hüppelaud; *Rahvus- vaheline töökogemus; *Mainekas ettevõtte CV-s; *Ülevaatlikud e-koolitused; *Päris töökogemus; *Tasustatud praktika	*Arengu- võimalused; *Päris töökogemus	*Erinevate võimaluste nägemine meeskonnas; *Päris töökogemus; *Arengu- võimalused	*Koolitus- ja arenguvõimalused; *Päris töökogemus; *Praktikandile kehtivad samad võimalused, hüved; *Kontaktide loomise võimalus; *Rahvusvaheline töökogemus	*Koolitus ja - arenguvõimalused; *Rahvusvaheline kogemus; *Keelepraktika; *Mainekas ettevõtte CV-s	*Rahvusvaheline kogemus; *Mainekas ettevõtte CV-s; *Arenguvõimalused; *Päris töökogemus; *Praktikantidele kehtivad samad võimalused, hüved; *Tasustatud praktika

## Lisa 8 järg

Meeskonnajuhid								
J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9
ABB Globaalse Äriteenuste Keskuse poolt pakutava praktikaprogrammi miinused								
*Kitsad töölõigud	*Kõrge töökoormus; *Paindumatus töökoormuse osas	*Ebakindlus töösuhte pakkumise võimaluse osas; *Puudub standardiseeritud lähenemine; *Liiga väljakutsuv töö vähese palga eest; *Liiga meeskonnast sõltuv	*Kitsad töölõigud; *Liiga meeskonnast sõltuv; *Koostöövalmidus üksustelt	*Ebakindlus töösuhte pakkumise võimaluse osas; *Kõrge töökoormus	*Paindumatus töökoormuse osas; *Väike tasu; *Töökoormus on kõrge	*Puudub standardiseeritud lähenemine; *Väike tasu; *Kitsad töölõigud; *Kõrge töökoormus; *Pikk praktikaperiood	*Paindumatus töökoormuse osas; *Palju koolitusi; *Kõrge töökoormus; *Pikk praktikaperiood; *Puudub standardiseeritud lähenemine	*Kitsad töölõigud; *Töökoormus on suur

## Lisa 8 järg

Meeskonnajuhid								
J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9
Ettepanekud								
*Kindel raamistik; *Praktikantide ühisosad erinevatel teemadel; *Töövarjutamine; *Tugiisikute aeg on paremini planeeritud; *Regulaarne tagasisidestamine; *Kindel sisseelamisplaan	*Praktikantide ühisosad erinevatel teemadel; *Lihtne formaat eesmärkide seadmiseks	*Töövarjutamine; *Praktikantide ühisosad erinevatel teemadel; *Kindel raamistik sisseelamisele; *Praktika-programmi standardiseeritus teatud piirini (kohustuslikud 1:1 sessioonid; sisseelamine)	*Laialdasem ülevaade osakonnast; *Töövarjutamine; *Praktikantide ühisosad erinevatel teemadel	*Töövarjutamine; *Suuremate hüvede pakkumine;	*Töövarjutamist tagada kõikidele; *Teistsugune sisseelamisplaan praktikantidele; *Paremini kujundatud tööülesanded; *Praktikantide ühisosad erinevatel teemadel; *Kindel raamistik	*Töövarjutamine; *Praktikantide ühisüritused erinevatel teemadel; *Koolidega koostöö	*Tagasiside küsimine praktika lõpus; *Kindel raamistik; *Praktikantide ühisosad erinevatel teemadel; *Töövarjutamine;	*Kindel sisseelamisplaan; *Ühtne eesmärgistamise formaat; *Üldpildi andmine; *Töövarjutamine; *Praktikantide ühisosad erinevatel teemadel;

Allikas: Autori koostatud