

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Pileri Rosing

**VÕÕRTÖÖJÕU KOOLITAMINE SISSEELAMISEL ETTEVÕTTESSE
AKTSIASELTSI PRISMA PEREMARKET NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava PERSONALITÖÖ- JA ARENDUS

Juhendaja: Taimi Elenurm; MBA, MSc

Tallinn 2020

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 11 645 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Pileri Rosing 12.05.2020.

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 201288HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: pileri.leppik@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

..... 12.05.2020.

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

Liina Randmann12.05.2020.

(nimi, allkiri, kuupäev)

Lühikokkuvõte

Iga ettevõtte jaoks on tema töötajad võtmeks, kui edukas on ettevõtte. Seetõttu peavad ettevõtted väärtustama oma töötajaid ja tegema kõik endast oleneva, et neid enda juures hoida. Käesoleva magistr töö aluseks võetud ettevõttes on võõrtööjõu värbamine sama olulisel kohal, kui kohaliku töötajaskonna leidmine. Ettevõtte personaliosakond leiab, et väga oluliseks teguriks võõrtööjõu värbamise juures on arendus- ja koolitusprogramm. Erinevad uuringud on näidanud, et efektiivse arendus- ja koolitusprogrammi olemasolu mõjutab oluliselt töö tulemuslikkust ja rahulolu, töötaja pühendumist organisatsioonile ning aitab hoida töötajate arvu stabiilsena. Lisaks on välja toodud, et halvasti läbi viidud sotsialiseerumise protsess võib põhjustada emotsionaalset kurnatust või halvimal juhul päädida töötaja läbipõlemisega.

Ülimalt oluline on tagada uuele töötajale hea algus, kuna esimesed kogemused/ muljed mõjutavad suurel määral edasist käitumist/ hoiakuid ettevõttes. Arendus- ja koolitusprogrammi edukas teostamine maksimeerib uue töötaja arusaama oma spetsiifilisest rollist ja kohustustest, suurendab töötaja enesekindlust ning aitab uuel töötajal saada ettevõtte toimekaks liikmeks. Seepärast on oluline uurimisprobleem, kuidas mõjutavad erinevad tegurid töötaja kohanemist ettevõttega.

Prisma Peremarket AS on suutnud pakkuda tööd erivajadustega inimestele ja järjest enam liitub ettevõttega erinevatelt päritolumaadelt inimesi. Mitmekesisus on kaasaegse ettevõtte lahutamatu osa. Eestis on Prisma Peremarket AS 2017 aastal kirjutanud ühena mitmetest ettevõtetest alla Mitmekesisuse Kokkuleppele ja sel kevadel 2020. aastal taotleb ettevõtte Austame Erinevusi märgist. Kuna ettevõtte näeb, et võõrtööjõu arv aastatega veelgi kasvab, siis on vajalik luua arendus- ja koolitusprogramm töötajatele, kelle emakeel ei ole eesti keel. Samalaadset arendus- ja koolitusprogrammi saab kasutada ettevõtetes, kes annavad võimaluse mittekohalikule töötajaskonnale.

Käesoleva magistr töö uurimuse eesmärgiks on Prisma Peremarket AS-i töötajate arendus- ja koolitamisstrateegia kaardistamine ning võõrtöötajate arendus- ja koolitamisprogrammi väljatöötamise jaoks ettepanekute tegemine. Teoreetilises osas kirjeldab autor sisseelamisprogrammi olulisust, sotsialiseerumist, kohanemist, mitmekesisust ja töötajate koolitamist. Töö uurivas osas antakse ülevaade uurimistulemustest ja tehakse ettepanekud võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi loomiseks.

Peamised mõisted: sisseelamine, sotsialiseerumine, kohanemine, mitmekesisus, koolitamine

Abstract

VÕÕRTÖÖJÕU KOOLITAMINE SISSELAMISEL ETTEVÕTTESSE AKTSIASELTSI PRISMA PEREMARKET NÄITEL

Pileri Rosing

TRAINING OF FOREIGN LABOR ONBOARDING TO COMPANY BASED ON THE EXAMPLE OF PRISMA PEREMARKET

For each company its employees are the key for the success. Therefore, companies need to value their employees and do everything that is possible to keep them. In the company underpinning this Master's thesis, recruiting foreign workers is as important as finding local staff. The company's human resources department believes that a very important factor in recruiting foreign workers is the development and training program. Various studies have shown that having an effective training program has a significant impact on job performance and satisfaction, employee commitment to the organization, and helping to keep staff numbers stable. In addition, it has been pointed out that a poorly conducted socialization process can lead to emotional exhaustion or, in the worst case scenario, lead to employee burnout.

Ensuring a good start for the new employee is of the utmost importance, as first experiences/ impressions greatly influence future behavior/ attitudes within the company. Successful completion of the training program maximizes the new employee's understanding of their specific role and responsibilities, increases employee confidence, and helps the new employee become an effective member of the company. Therefore, the extent to which different factors influence employee adaptability to the company is an important research issue.

Prisma Peremarket AS has been able to provide employment for people with special needs and is increasingly joining people from different countries of origin. Diversity is an integral part of modern business. In Estonia, Prisma Peremarket AS has signed the Diversity Agreement as one of several companies in 2017 and this spring 2020, the company is applying for the Distinction label. As the company sees that the number of foreign workers will increase over the years, it is necessary to create a development and training program for employees whose mother tongue is not Estonian. A similar training program can be used by all companies that provide opportunities for non – local staff.

The purpose of this Master's thesis is to map the current state of development and training strategy of Prisma Peremarket AS employees and to make suggestions for the development of the foreign labor development and training program. In the theoretical part, the author focuses on the importance of the induction program, socialization, adaptation, diversity and employee training. The research part of the thesis gives an overview of the research results and proposes a development and training program for foreign labor.

Key words: integration, socialization, adaptation, diversity, training

Sisukord

Lühikokkuvõte.....	3
Abstract.....	4
Sisukord.....	5
Sissejuhatus	6
1. Teoreetiline ülevaade	9
1.1 Sisseelamisprogrammi roll ja olulisus	11
1.2 Sotsialiseerumise ja kohanemise edukus aitab parandada tulemusi	14
1.3 Mitmekesisus on kaasaegse ettevõtte lahutamatu osa	17
1.4 Töötajate arendamine kajastub ettevõtte tulemustes.....	18
2. Empiirilise uuringu läbiviimine AS – s Prisma Peremarket võõrtööjõu arendus- ja koolitusprogrammi loomiseks	22
2.1 S – Grupi ja AS – i Prisma Peremarket lühitutvustus.....	23
2.2 Uurimismetoodika	25
2.3 Uuringu tulemused.....	27
2.3.1 Võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi olulisus sisseelamisperioodil.....	28
2.3.2 Võõramaalaste koolitamine seisuga kevad 2020. aastal	29
2.3.3 Võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi sisu	31
2.3.4 Võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi loomine	33
2.3.5 Ankeetküsimustiku tulemused	34
2.4 Järeldused ja ettepanekud	41
Kokkuvõte	46
Resume	49
Viidatud kirjandus	52
Lisad	57
Lisa 1. Arendus- ja koolitusprogramm AS Prisma Peremarket võõrtöötajatele.....	57
Lisa 2. Ankeetküsimustik	58
Lisa 3. Ankeetküsimustiku tulemused	61

Sissejuhatus

Personalijuhtimine on ettevõttele oluline juhtimisfunktsioon, sest töötajate oskustest, kvalifikatsioonist, kogemustest ja motivatsioonist sõltub organisatsiooni tulemuslik toimimine. Iga töötaja omab organisatsioonile väärtust ja panustab organisatsiooni eesmärkide täitmiseks. Personal on kaasaegses globaliseerunud ühiskonnas ettevõtte suurim vara, ja töötajate arendamine iga ettevõtte ja juhtide tähtsaim ülesanne. Kuidas aga töötajaid värvata, nende tööd ja tegevusi planeerida, arendada ja tulemuslikult tööle panna, on igale ettevõttele võtmeküsimus. Positiivsed pardalevõtmise kogemused aitavad kaasa uute töötajate kohanemisele ja pikaajalisele tööga rahulolule (Bauer ja Erdogan, 2012; Ellis jt, 2015; Klein ja Polin, 2012). Eduka ettevõtte peamine väärtus on koolitatud personal. Investeerimine töötaja arendamisse ning koolitamisse tõstab töötaja produktiivsust (Koster et al. 2011).

Mitmekesisuse positiivsed mõjud organisatsioonis avalduvad järgmises: suurem innovatsioon, loovus ja uued üldised ideed, mida erineva taustaga töötajad võivad organisatsiooni tuua (Shaban, 2016: 77). Paratamatult peab ettevõtte, kes on oma ukse avanud võõrtöötajatele tegelema nende koolitamisega. Võõrtöötajate koolitamist peab eraldi vaatama, kuna inimesed tulevad erinevatest kultuuriruumidest ja ei pruugi töökeskkonda näha nii nagu teevad seda kohalikud töötajad. Kuna Prisma Peremarket AS – s võõrtöötajate arv on kasvutrendis nõuab see arendus- ja koolitusprogrammi võõrtöötajatele. Ettevõtte koolitusstrateegia ning koolitusplaan peavad olema omavahel tihedasti seotud ning selgelt defineeritud, see suurendab ettevõtte produktiivsust/tootlikust (Thang ja Buyens, 2008). Hea arendus- ja koolitusprogramm aitab võõrtöötajatel ettevõttesse sisseelada, kohaneda nii ettevõtte, kui uue kultuurikeskkonnaga.

Prisma Peremarket AS tegutseb Eestis alates 2000. aastast. Neil on Tallinnas, Tartus ja Narvas ühtekokku üheksa kauplust, mis pakuvad koos tugiüksusega tööd pea 800 inimesele. Prisma on kõige laiema valiku ja ühe soodsaima ostukorviga poekett Eestis. Prisma Peremarket kuulub kaubanduskontserni S – Grupp, mis tegutseb Soome, Eesti ja Venemaa turgudel ning kontsernis töötab kokku üle 40 000 inimese.

Uurimistöö probleemi püstitus: ettevõttel Prisma Peremarket AS puudub läbimõeldud ja sihipärane võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogramm. Töö eesmärgiks on Prisma Peremarket AS-i töötajate arendamis- ja koolitamisstrateegiate kaardistamine ning võõrtöötajate arendamis- ja koolitamisprogrammi väljatöötamise jaoks ettepanekute tegemine. Uurimuse eesmärgi

saavutamiseks kasutatakse käesolevas magistritöös kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid uurimisviise ehk kombineeritud lähenemisviisi. Informatsiooni saamiseks kasutatakse kvalitatiivse meetodina poolstruktureeritud intervjuud ja kvantitatiivse meetodina ankeetküsimustikku.

Esimeseks alameesmärgiks on välja selgitada kuivõrd hästi toimiv on uurimistöö läbiviimise hetkeks Prisma Peremarket AS – i võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogramm ettevõtte valimi hinnangute kohaselt. Teiseks alaeesmärgiks on uurida Prisma Peremarket AS – i võõrtöötajate rahulolu koolituste toimumisega ning kasutada uurimistulemusi sisendina võõrtöötajõule orienteeritud arendus- ja koolitusprogrammi väljatöötamiseks sisseelamisperioodil ja kohanemisel.

Empiirilise uuringu uurimisküsimused:

1. Milline on Prisma Peremarketi AS – i võõrtöötajate arendus- ja koolitamisstrateegia ning kas on olemas toimiv võõrtöötajate arendus- ja koolitamisprogramm?
2. Kuidas hindab Prisma Peremarket AS – i võõrtöötaja ise enda kohanemist ja sotsialiseerumist ettevõttega?
3. Millised on personalitöötajate ja võõrtöötajate ettepanekud Prisma Peremarket AS – i välismaalastest töötajatele sobiva arendus- ja koolitamisprogrammi koostamiseks?

Poolstruktureeritud intervjuu viidi läbi nelja personaliosakonna töötajaga, kes on ettevõttes töötanud vähemalt kolm aastat. Intervjuu esimeses osas küsis autor, miks on koolitusprogrammi olemasolu oluline sisseelamisperioodil. Teise osa eesmärk oli välja selgitada, milline on hetkeseis koolitustega võõramaalastele. Kolmandas osas keskenduti koolitusprogrammi sisule, mida see peaks sisaldama, kes peaks vastutama selle toimimise eest ja kuidas saada tagasisidet programmi kohta. Neljandas osas püüti välja selgitada, mida peab arvestama, et koolitusprogramm oleks edukas ehk millest alustada ja kuidas on võimalik programmi laiemalt rakendada.

Ankeetküsimustik võõrtöötajõule koosnes neljast osast, kokku kolmkümnest küsimusest. Esimeses osas olid üldised küsimused soo, vanuse ja töötatud aja kohta. Teises osas olid küsimused sotsialiseerumise ning kolmandas osas küsimused sisseelamise kohta. Viimane osa koosnes kahest avatud küsimusest, kus vastaja sai vabalt avaldada oma mõtteid koolitusprogrammi loomise kohta.

Valimiks intervjuuküsimustele vastamisel on neli personaliosakonna töötajat, kes tegelevad töötajate koolitamisega. Kõik töötajad on ettevõttes töötanud vähemalt kolm ja pool aastat. Ankeetküsimustiku valimiks on kõik AS Prisma Peremarket võõrtöötajad, kes 01.03.2020 seisuga

töötavad ettevõttes ja kellest staažikam on ettevõttes olnud kolm ja pool aastat. Kokku on valimi suuruseks 33 töötajat.

Võrreldes teiste samalaadsete töödega keskendub antud töö AS Prisma Peremarket võõrtöötajatele ja nendele arendus- ja koolitusprogrammi koostamiseks ettepanekute tegemisele. Kuid tulemusi on võimalik edasi arendada kogu ettevõtte töötajaskonna arendus- ja koolitusprogrammi täiendamiseks ning teistele sarnastele ettevõtetele, kes võõrtööjõudu kasutavad.

Käesolev magistritöö koosneb kahest peamisest osast, millest esimene on teoreetiline ülevaade ja teine empiiriline uurimus. Teoreetilises osas antakse ülevaade sisseelamisprogrammi, sotsialiseerumise, kohanemise, mitmekesisuse ja töötajate koolitamise mõistetest ja olulisusest. Töö uurivas osas antakse ülevaade uurimistulemustest ja tehakse ettepanekud võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi loomiseks.

1. Teoreetiline ülevaade

Autor annab ülevaate mõistetest ja teemadest, mis on olulised võõrtöajõu koolitamisel sisseelamisperioodil. Sisseelamisprogramm ja sisseelamine, sotsialiseerumine ja kohanemine, mitmekesisus, koolitamine ja arendamine on peamised mõisted, millele autor teoreetilises osas keskendub.

Sisseelamine (*integration*) koosneb organisatsioonide strateegiate ja tavade tutvustamisest, mis pakuvad uutele töötajatele teadmisi, oskusi ja hoiakuid oma töö edukaks täitmiseks. Sisseelamise praktikad hõlbustavad organisatsiooni sotsialiseerumist ja on seotud pikaajalise töötajate rahulolu ja pühendumisega. (Bauer ja Erdogan, 2012; Klein ja Polin, 2012) Organisatsiooniline sotsialiseerumine (*socialization*) koosneb protsessidest ja poliitikast, mida organisatsioonid kasutavad uute töötajate integreerimiseks töökoha kultuuri. See hõlmab selliste inimeste palkamist, kes sobivad hästi oma rollide ja organisatsiooni missiooniga. Organisatsiooni sotsialiseerumise aluseks on uutele töötajatele pakutavate sisseelamisstrateegiate ja tavade kombinatsioon ning nende uute töötajate proaktiivsuse taseme kasv. (Bauer ja Erdogan, 2012; Ellis jt, 2015; Klein ja Polin, 2012; Wanberg, 2012)

Üha kiiremini muutuvus ühiskonnas muutub kvalifitseeritud, motiveeritud ning rahuloleva töötaja leidmine, arendamine ning hoidmine iga ettevõtte jaoks, kes tahab olla produktiivne ning konkurentsivõimeline, peamiseks eesmärgiks (Georgellis ja Lange, 2007). Organisatsiooni juhtimisel peavad tööandjad mõistma tööjõu kui inimkapitali tähtsust, seda arendama ja hoidma. Ettevõtte juhtimine tähendab eelkõige eesmärkide saavutamist, kasutades selleks inimeste võimeid ja oskusi motivatsiooniprotsessis. (Puplampu, Adomako 2014: 4)

Töäjõu voolavuse vähenemine on organisatsiooni kui terviku seisukohalt olulise tähtsusega, kuna suure osa personali pidev vahetumine on ettevõttele väga kulukas (Huffman jt 2014: 194). Kui töötaja lahkub organisatsioonist, sunnib see viimast kulutama niigi nappe ressursse ehk raha ja aega, et leida uus töötaja väljastpoolt või asendaja olemasolevate töötajate hulgast. Organisatsioonid võivad kulutada märkimisväärse osa oma eelarvest töötajate värbamisele ja nende koolitamisele. (Singh, Loncar 2010: 471) Toimiva koolitusprogrammiga on võimalik kokku hoida ressursse, mis kulub uue töötaja leidmiseks ja arendamiseks.

Abbasi ja Hollmani (2000) sõnul on töäjõu voolavus nii avalikus kui ka erasektoris üks kõige olulisemaid põhjuseid, miks väheneb nii organisatsiooni tulemuslikkus kui ka üldine moraal (Huffman jt 2014: 194). Töäjõu voolavusega kaasnevat peidetud kulu, nagu emotsionaalne stress, häired organisatsiooni igapäevases tegevuses ja töökoormuse suurenemine, on raske rahalises mõistes mõõta, küll aga kahjustab see olemasolevaid töötajaid. Lisaks eelnevale loob pidev töäjõu voolavus negatiivse kuvandi nii organisatsioonisiselt kui ka -väliselt. (Singh, Loncar 2010: 471) Seega on võimalus läbi koolituste lisaks kulude kokkuhoiule parandada ka organisatsiooni mainet.

Koolitamine (*training*) toob organisatsioonile pigem eeliseid, sellega seostub vastutuse kasv nii juhtide kui töötajate hulgas (Yukl, 2013: 363). Inimesed soovivad töötada organisatsioonis, mis on nende jaoks atraktiivne ja mille väärtused seostuvad nende isiklike väärtuste ning hoiakutega. Töötajad, kes kogevad tööga rahulolu, on oma töös tulemuslikumad ja mõtlevad vähem töölt lahkumisele. (Zhao, Wu 2014: 1346) Mitmekesisust (*diversity*) peetakse ühiskonnas paljuski positiivseks. Mitmekesisusega tegelevaid ettevõtteid vaadatakse sageli, kui sotsiaalse vastutusvõimega, mis tähendab, et kaasatakse kõiki inimesi ja seeläbi näidatakse, et nad usuvad, et kõigil inimestel on ettevõtte jaoks väärtus. Ettevõtted võtavad korporatiivse sotsiaalse vastutuse. (Campbell ja Mínguez-Vera, 2008) Kaasaegse ettevõtte lahutamatu osa on mitmekesine töäjõud.

Järgnevalt keskendub autor põhjalikumalt teemadele, mis puudutavad võõrtöötajate koolitamist sisseelamisperioodil. Mis on sisseelamise eesmärk ja miks on see oluline? Miks on vaja sisseelamisprogrammi? Mis on organisatsiooniline sotsialiseerumine ja pardalevõtmine ehk organisatsiooni liikmeks võtmine ning miks need on olulised? Mis on kohanemine ja mentorlus? Mis on mitmekesisuse roll tänapäevases ettevõttes? Peatüki viimases alapeatükis keskendub autor koolituse teemale. Miks on koolitused olulised ja millised on võimalused töötajate koolitamises?

1.1 Sisseelamisprogrammi roll ja olulisus

Sisseelamine on töötajate vastuvõtmise ja teavitamise faas uue ettevõttega liitumisel ning neile esmase informatsiooni andmine, võimaldades töötajal kiiresti ja positiivselt tööd alustada (Armstrong 2006: 470). Sisseelamisprogramm kestab töötaja esimese tööaasta, sellesse kaasatakse mitmed eri osakonnad ja funktsioonid, see vastab mitmetele töötaja vajadustele ja on oma fookuselt strateegiline. (Graybill et al., 2012: 201)

Armstrongi järgi on sisseelamisprogrammil neli eesmärki (2006: 471):

- teha uue töötaja tööle asumisel võimalikult sujuvaks esimesed kohanemisfaasid, mil kõik on talle tõenäoliselt võõras;
- luua ettevõtte suhtes pooldav suhtumine, et inimene jääks tõenäolisemalt organisatsiooni edasi;
- saada uus töötaja võimalikult kiiresti tulemuslikult töötama;
- vähendada tõenäosust, et töötaja lahkub.

Jane McNeill on seisukohal, et sisseelamisprogrammi eesmärk on tagada, et uus töötaja suudaks oma ametikohustusi efektiivselt täita nii kiiresti kui võimalik (2012: 689). Samas Leanne Irwin (2011: 14) on seisukohal, et efektiivne sisseelamisprogramm saavutab kaks põhilist eesmärki:

- uus töötaja tunneb end organisatsioonis teretulnuna ja kaasatuna, mis aitab tal veenduda, et ta on ettevõttega liitudes teinud õige otsuse;
- uus töötaja saab oma ülesannetes produktiivseks võimalikult kiiresti.

Lõputöö autor järeldeb eelnevate autorite käsitlusi kokku võttes, et sisseelamisprogrammi eesmärk on uue töötaja võimalikult kiire kohanemine ja tulemuslik töötamine. Samas aitab sisseelamisprogramm töötajat paremini ettevõttega siduda ja vähendada tõenäosust, et ta ettevõttest lahkub. Edwards & Fyock (viidatud Graybill et al., 2012: 202 kaudu) on seisukohal, et ei ole olemas kahte ühesugust sisseelamisprogrammi. Kuid igas ettevõttes mingil moel sisseelamine ikkagi toimub.

Armstrong (2006: 472-473) toob omakorda sisseelamisprogrammi olulisusena välja järgnevad põhjused:

- vähendab varaste lahkujate tõttu tekkivat kulu ja ebamugavust,
- tõstab töötaja pühendumust,
- selgitab ettevõtte ja töötaja vahelist “psühholoogilist lepingut” ja vähendab hilisemaid arusaamatusi,
- kiirendab uue töötaja edenemist kohanemisel ja koolitustes ning maksimeerib seeläbi individuaalset panust nii kiiresti kui võimalik,
- teeb sujuvamaks kolleegidega sotsialiseerumise protsessi.

Sisseelamine saab alguse varem, kui uus töötaja töökohal alustab. Erinevad autorid leiavad, et sisseelamine algab juba värbamisega. Graybill *et al* (2013) tehtud uuringus selgus, et eeskujulik sisseelamisprogrammiga tuleks algust teha juba värbamisel ja see peaks sisaldama järgnevaid tegevusi ja info jagamist:

- Sotsialiseerumine;
- Organisatsiooni poliitika;
- Ohutus;
- Kommunikatsioon;
- Juhendamine/semu (*mentoring/buddy*) – süsteem;
- Programm peab olema piisavalt pikk;
- Kontrollnimekirja läbitud teemade kohta kõikidel ametitasanditel;
- Ainulaadsed tegevused sõltuvalt organisatsioonist.

Mikiver toob välja sama, et sisseelamine algab enne esimest tööpäeva. Ilma konkreetse ajakavata saab uue töötaja sisseelamise toetamiseks ellu viidavad tegevused jagada ajaliselt kolmeks (Mikiver 2010):

1. tegevused enne uue töötaja saabumist,
2. tegevused uue töötaja esimesel tööpäeval,
3. tegevused pärast esimest tööpäeva.

Hea sisseelamisprogramm tekitab töötajates varakult organisatsiooniga sidusust, sest nad näevad, et ettevõtte on väärt nende lojaalsust. McNeill (2012: 689) kirjutab, et töötajad ei unusta rasket sisseelamisperioodi, mil neid jäeti asju üksinda katse- ja eksitusmeetodil järele proovima. Esmamulje loeb, ning pannes uue töötaja end tundma teretulnuna, väärtustatuna ja kaasatuna, omab see pikaajalist efekti (Irwin 2011). Hea esmamulje püsimise kindlustamiseks peab seda aga tugevdama mitte ainult esimesel päeval, vaid mitmete nädalate jooksul pärast tööle asumist

(Armstrong 2006: 472-473). George Bradt'i sõnul (2012) aitab sisseelamisprogramm vältida tööjõu voolavusega seotud kulusid, rõhutades eriti, et sisseelamisprogramm hõlmab endast ka kõik see, mis juhtub enne, kui töötaja tööd alustab. Ta samastab sisseelamisprotsessi teatrietenduse arendamise ja koordineerimisega, andes juhile (kes on tema meelest võtmeisik) järgnevad rollid (Bradt 2012):

- produtsent (esimene etapp) – suur osa iga etenduse edust sõltub, mis toimub enne etendust: juht peab uue töötaja palkamisel olema kindel, et ta sobib töökeskkonda ja organisatsiooni kultuuri;
- režissöör (teine etapp) – režissööri töö on öelda teistele, mida teha: juht peaks enne uue töötaja tööle asumist temaga kokku saama ja koostama individuaalse sisseelamisplaani, et mõlemad pooled teaksid, mida oodata, millised ressursid on nõutud, ja kuidas koostöö toimima hakkab;
- lavatöötaja (kolmas etapp) – lavatöötajal tuleb tagada sujuv lava tagune töö, et näitlejad saaksid keskenduda oma etteastele, juht peaks organisatsiooni juhid ja kaastöötajad viima kurssi uue töötaja kohustustest ja pakkuma vahendeid, juhendamist ja toetust, mida uus töötaja vajab, et olla edukas.

Sisseelamine peab olema sujuv ja järkjärguline, et töötaja suudaks uusi teadmisi vastu võtta. Uut informatsiooni tuleks edastada väiksemates kogustes, et töötaja saaks seda enda tööülesannete puhul rakendada (Graybill et al., 2012: 202). Läbimõeldud sisseelamine tagab ettevõttele lojaalse ja koolitatud töötaja.

Eelnevat teoreetilist käsitlust kokku võttes võib väita, et sisseelamisprogramm on oluline, et töötaja ettevõttes kohaneks. Hea sisseelamisprogramm aitab igal töötajal võimalikult kiiresti omandada tööks vajalikud teadmised ja sulanduda meeskonda. Lisaks tekitab positiivne sisseelamine sidusust ettevõttega, mille tulemusena väheneb voolavus.

1.2 Sotsialiseerumise ja kohanemise edukus aitab parandada tulemusi

Organisatsiooniline sotsialiseerumine on Wanbergi (2012) sõnul „protsess, mille käigus inimesed omandavad teadmised, oskused, hoiakud ja käitumise, mis on vajalikud uue töörolliga kohanemiseks” (Wanberg, 2012: 17). Pardalevõtmine (*onboarding*) on protsess, mille käigus organisatsioon töötaja sotsialiseerumist teadlikult ning väljavalitud personalijuhtimise printsiipe ja taktikaid rakendades toetab: uued töötajad integreeritakse organisatsiooni ja selle kultuuri aidates neil omandada tõhususe saavutamiseks vajalikke teadmisi, oskusi ja käitumist, et saada täisväärtuslikeks organisatsiooni liikmeteks (Graybill jt, 2013; Klein ja Polin, 2012). Bauer ja Erdogan (2012) ning Ellis jt. (2015) käsitlesid varase kaasamise olulisust organisatsiooni sotsialiseerumisprotsessis. Selle raames on sotsialiseerumine ja pardalevõtmise tavad ettevõtte kontrolli all. Organisatsioonid, kes edendavad töötajate kaasatust, suurendavad töötajate rahulolu ja püsijäämist ettevõttesse. Organisatsioonid, kes on pühendunud oma töötaja arendamisele – töötaja tunneb tugevamat emotsionaalset sidet oma ettevõttega. (Georgellis ja Lange, 2007)

Uuringud toetavad inimkapitali maksimeerimise vajadust käsitleda kõiki organisatsiooni sotsialiseerumise komponente (Blair, 2011; Byerly, 2012; Crook jt, 2011; Guest, 2011; Lepak jt, 2011; Zimmerman jt, 2013). Ehkki töötajate sotsialiseerumise organisatsioonilisest taktikast on palju teada, on vähem dokumenteeritud uute töötajatega rakendatavate tegelike pardalemineku tavade väärtuse kohta (Bauer ja Erdogan, 2012; Klein ja Polin, 2012). See on murettekitav, kuna positiivsed pardalevõtmise kogemused aitavad kaasa uute töötajate kohanemisele ja pikaajalisele tööga rahulolule (Bauer ja Erdogan, 2012; Ellis jt, 2015; Klein ja Polin, 2012).

Byerly (2012) arvutas organisatsiooni rahalised kulud käibest. Arvestades käibe olulist rolli ettevõtte tulemuses, toob produktiivsete töötajate kaotamine reaalsed kulud ja lisandub nende asendamisega seotud kulud, mis segavad organisatsiooni missiooni täitmist ja vähendavad ettevõtte rahalist lõpptulemust (Byerly, 2012). Zimmerman jt. (2013) uurisid, kuidas tingimuslike töötajate arv töökohal suureneb ja väidab, et organisatsioonide panuse maksimeerimiseks tuleks pöörata suuremat tähelepanu nende arengule. Inimesed on enam rahul, kui tunnevad, et nende väärtused on sarnased juhtkonna omadega ning tööandja juhtimise stiil on toetav (Zhao, Wu 2014: 1348).

Administratiivselt vähendab töötajate hoidmine kulusid, mis aitab vähendada nii rahalisi kui inimressursi kulusid (Bauer ja Erdogan, 2012; Ellis jt, 2015; Klein ja Polin, 2012). Irwin (2011)

leiab, et positiivse esmamulje loomine uuele töötajale on oluline, kuna 90% uutest töötajatest otsustab esimese kuue kuu jooksul, kas jääda valitud organisatsiooni tööle või mitte. Viimastel aastakümnetel on teadlased uurinud organisatsiooni edukuse ja töötajate hoidmise suhet (Bauer ja Erdogan, 2012; Eide ja Showalter, 2010; Ellis jt, 2015; Klein ja Polin, 2012). Mõiste organisatsioonile pühendumine peegeldab töötaja lojaalsust ning ühendust ettevõttega, kus ta töötab (Vidal-Salazar et al. 2012). Samuti väidavad Vidal-Salazar et al. (2012) oma läbiviidud uuringus, et organisatsioonile pühendumine mängib fundamentaalset rolli ettevõtte konkurentsieelise toetamisel.

Palgates uut töötajat tuleb arvestada kohanemis- ja sisseelamisperioodiga. Kohanemine on oluline osa sisseelamisperioodist. Kohanemine (*adaptation*) on protsess, kus uuel töötajal aidatakse sulanduda organisatsiooni päevast, kui ta on valitud kuni esimese tööpäevani (Hays 2011). Sisseelamine on midagi enam kui arusaamine töökohast ja ametist ning hõlmab kõiki mitteametlikke ja formaalseid tegevusi, mida organisatsioon kasutab uute töötajate kohanemise hõlbustamiseks (Bauer ja Erdogan, 2012; Ellis jt, 2015; Klein ja Polin, 2012).

Kõik organisatsioonid pakuvad uutele töötajatele mingil tasemel pardalevõtmist, isegi kui seda ei nimetata sisseelamiseks. Sisseelamise alused hõlmavad orienteerumisele keskendunud tegevusi, näiteks hüvede ja töökohustuste selgitamist, ettevõtte missioonile, eesmärkidele või struktuurile ja füüsilises keskkonnas orienteerumist (Bauer ja Erdogan, 2012; Klein ja Polin, 2012). Kvaliteetne pardaleminek annab uutele töötajatele kogu vajaliku info ja oskused, et oma uues töös õnnestuda. Uutest töötajatest peaksid olema teavitatud kõik organisatsiooni liikmed. Lõpuks, läbi mentori, kes on eakaaslane või avatud suhtumisega kaaslane, tuleb pakkuda esialgset ja pidevat juhendamist (Klein ja Polin, 2012). See aitab vähendada ebakindlust ja ärevust, mis kaasneb uue rolli või tööga (Ellis jt, 2015; Klein ja Polin, 2012).

Shah (2017) ja Cole (2015) defineerivad mentorlust kui usaldusväärset suhet mentori ja juhendatava vahel, kus kogenum ja staažikam annab edasi enda teadmisi ja kogemusi väiksema staažiga ja kogemusega isikule. Mentorit kirjeldatakse siiani lühidalt kui ustavat nõuandjat (Shah 2017). Mentorsuhted võivad tekkida läbi ametliku mentorprogrammi või loomulikus keskkonnas (Ragins 2016). Cole (2015) kohaselt on samuti oluline juhendatava areng, kuid lisaks toob kasu ka mentorile. Ragins (2016) ja Shah (2017) leiavad, et saavutamaks kõrge kvaliteediga mentorsuhe, tuleb tekitada usaldus. Mõlemad märgivad, et usaldus tuleb ajaga ning tekib läbi avatuse ja haavatavuse. Lisaks eeltoodule peaks mentor oma juhendatavale pakkuma

psühholoogilist kaitset (Ragins 2016). Cole (2015) nendib, et mentor peaks olema oma juhendatavast kogenum isik.

Cole (2015) leiab, et organisatsioon võiks korraldada grupikohtumisi ka mentoritele, kus mentorid saavad omavahel jagada kogemusi ning erinevaid lähenemisi, eesmärgiga üksteiselt õppida. Ragins (2016) leiab, et on hea, kui mentorid jagavad ka personaalset informatsiooni, mitte ainult tööalaseid teadmisi. Cole (2015) on välja toonud, et mentorlus pakub juhendatavale arenemisvõimalust, õppides läbi mentori kogemuste ning arendades juhendatava kuulamis- ning peegeldamisoskust, praktiseerides eeltoodud oskusi mentorkohtumistel. Shah (2017) märgib, et juhendatavad saavad mentorilt juurde enesekindlust ning usku iseendasse.

Hea kommunikatsioon inimeste vahel aitab lahendada konflikte ning kaotada barjäärid, mis võivad kohanemise protsessis esile kerkida. (Nagyova ja Nekoranec, 2014: 119) Töötaja sisseelamisel kasutatakse juhendajate ja mentorite määramist, kelle ülesanneteks on suunata, nõustada ja aidata uut töötajat kohanemisel sotsiaalse keskkonnaga. (Kocianova, 2010, viidatud Nagyova ja Nekoranec, 2014: 117-118 kaudu)

Ellis, Bauer ja Erdogan (2015) määratlevad neli kohanemisenäitajat, mis hõlbustavad uute töötajate kohanemist: rolli selgus, enesetõhusus, sotsiaalne omaksvõtt ja teadmised organisatsioonikultuurist. Paljud uuringud on näidanud, et sotsiaalne kohanemine on suuremaks probleemiks, kui tööga kohanemine (Kocianova, 2010, viidatud Nagyova & Nekoranec, 2014: 116 kaudu). Organisatsioonilisest sotsialiseerumiskirjandusest selgub, et eakaaslaste toetus aitab uue tulija rolli kohanemisel (Klein ja Polin, 2012).

Wanberg (2012: 268) käsitluses on kohanemine protsess, mis toimub inimese sees, kuid sisseelamine hõlmab endas organisatsiooni juhtkonna poolt paika pandud protseduure, põhimõtteid ja tegevusi, mille eesmärgiks on aidata uuel töötajal organisatsiooniga lihtsamalt ja kiiremini kohaneda. Feldman ja Van Maanen (viidatud Wanberg, 2012: 268 kaudu) peavad erinevuseks kohanemise ja sisseelamise vahel, et kohanemine on jätkuv ja elukestev protsess, mis leiab aset nii organisatsioonide sees, kui ka nende vahel, kuid sisseelamisel on kindel ja paika pandud ajaraamistik. Van Maanen ja Schein (viidatud Wanberg, 2012: 268 kaudu) on kirjeldanud, et kohanemine toimub alati, kui organisatsioonis toimuvad suuremad või väiksemad muudatused, näiteks struktuuris, tööülesannetes, töö sisus või tehnoloogia uuendamisel.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et sotsialiseerumine, pardalevõtmine ja kohanemine on olulised aspektid selleks, et uue töötaja sisenemine uude organisatsiooni õnnestuks. Erinevad läbimõeldud

tegevused uue töötaja sotsialiseerumiseks, pardalevõtmiseks ja kohanemiseks ei aita vaid töötajat, vaid vähendab tõenäoliselt ettevõtte kulusid, mis tehakse värbamisel ja töötajate koolitamisel. Üks võimalus töötajate paremaks sisseelamiseks on mentorite kasutamine.

1.3 Mitmekesisus on kaasaegse ettevõtte lahutamatu osa

Mõiste mitmekesisus tähendab meeskonnas osalevate inimeste erinevaid omadusi, arvestades meeskonna liikmete ühist tausta, nagu näiteks vanus, haridustase ja rahvus (Harrison ja Klein, 2007). Richard ja Miller (2013) määratlevad ressursipõhise teadmiste vaate, kui tingimuste kogumi, milles mitmekesisus saab konkurentsieeliseks. "Töötajate teadmiste, oskuste ja võimete koordineerimine ja ühendamine saab ettevõtte inimressurssideks ja kapitaliks ning konkurentsieelise allikaks selles ulatuses, kus ressursid on väärtuslikud, haruldased, neid on raske jäljendada ja need on strateegiliselt raskesti asendatavad" (Richard & Miller, 2013: 241). Kohtumine teiste isiksustega, kes tulevad erinevatest kultuuridest, pakub uusi vaatenurki, uusi ideid ja uusi mõtteviise (Shaban, 2016: 77).

Mitmekesisust kui konkurentsieelise allikat käsitleva kirjanduse ülevaates võtavad Richard ja Miller (2013) kokku mitmekesisuse ja tulemuslikkuse suhte üsna napilt. Ehkki akadeemikud on ühel meelel, et mitmekesisus mõjutab meeskonna tulemusi, pole tulemused positiivsete või negatiivsete suhete osas veenvad (Horwitz, 2007). Varasemate uurimuste käigus järeldasid mitmed autorid, et mitmekesisust võib pidada nõrkuse allikaks, ja mõned järeldasid, et mitmekesisust võib pidada organisatsiooni tugevuse allikaks (Shaban, 2016: 77).

Kui kirjanduses on uuritud mitmekesisuse kliima mitmesuguseid tagajärgi (van Knippenberg, Homan, ja van Ginkel, 2013), siis töötajate rahulolu ja käivet - nimetatakse sageli peamiseks tulemuseks ja põhjuseks, miks investeerida positiivse mitmekesisuse kliima soodustamisse. Suur mitmekesisuse tase võib otsustusprotsessi edasi lükata, kuna kultuurilised tõkked ja erinevad arvamused võivad takistada konsensusi saavutamist (Horwitz, 2007). On märgatud, et kultuuriline mitmekesisus mõjutab meeskonna tulemuslikkust positiivselt (Richard, 2000). Mitmekesisuse positiivsed mõjud organisatsioonis avalduvad järgmises: suurem innovatsioon, loovus ja uued üldised ideed, mida erineva taustaga töötajad võivad organisatsiooni tuua (Shaban, 2016: 77).

Mitmekesisust kui konkurentsieelist toetava kirjanduse ülevaates toetavad Richard ja Miller (2013) uurimistööd, et mitmekesised rühmad pakuvad tõenäolisemalt loomingulisi ideid ja uuenduslikke lahendusi, tõstes erinevaid ideid ja võimalusi, kuidas parandada organisatsiooni tõhusust. Kuid kirjanduses näib olevat ka selge, et selliste positiivsete tulemuste saavutamiseks on vaja mitmekesisust toetavat kliimat (van Knippenberg jt, 2013). Kultuuriline mitmekesisus võib aidata ettevõttel jõuda erinevate kliendibaasideni ja luua sügavamad arusaamist nende eelistustest ja nõuetest (Richard, 2000).

Mor Barak (2017) kirjeldab mitmekesisust kui nähtust, mis seisneb kuulumises teatud rühmadesse, mis võivad olla nähtavad või nähtamatud, aga mis erinevad ühiskonnas levinumast (Mor Barak, 2017: 363). Kõiki töötajaid kaasava hea keskkonna loomine on oluline ja see viib selleni, et töötajad saavad kogu organisatsioonile lisaks tunda oma tööühiku liikmeid (Yukl, 2013: 363). Märkimisväärne probleem, millega meie ühiskond silmitsi seisab, seoses mitmekesise tööjõuga, on tõrjutus (Mor Barak, 2017: 5). Mitmekesisust võib liigitada üldiselt riikide, tausta ja kultuurilise eripära alusel, kuid mitmekesisuse ühine tegur on sotsiaalse tõrjutuse kogemus (Mor Barak, 2017).

Mitmekesisuse juhtimine on hädavajalik ja see on tänapäeva ühiskonnas juhtide keeruline vastutusala (Yukl, 2013: 363). Mitmekesisuse juhtimine on vabatahtlik organisatsiooniline tegevus, mille võib kavandada eesmärgiga kaasata rohkem erineva taustaga töötajaid organisatsiooni struktuuri kasutades selleks ettevõtte poliitikat ja programme (Mor Barak, 2015: 209). Mitmekesisuse eduka juhtimise puudumine võib põhjustada vastuolulist käitumist, usaldamatust, madalamat rahulolu ja käivet (Yukl, 2013: 363).

Mitmekesine tööjõud võib olla ettevõttele nii negatiivse kui positiivse mõjuga. Ehk siis mõju ettevõtte tulemustele on igal juhul. Selletõttu on mitmekesisuse juhtimine oluline teema iga kaasaegse ettevõtte jaoks.

1.4 Töötajate arendamine kajastub ettevõtte tulemustes

Töötajate arendamine on töötajate teadmiste, oskuste, võimete ning kompetentside arendamisele suunatud protsess, mis hõlmab koolitus- ja arenguprogramme, organisatsioonilist õppimist, juhtimise ja eestvedamise arendamist ning tulemusjuhtimist, mille eesmärgiks on töötaja

tulemuslikkuse suurendamine (Rowley et al. 2001). Töötajad usuvad, et töötajale pühendunud ettevõtte pakub töötajale arengu- ning koolitusvõimalusi (Georgellis ja Lange, 2007). Töötajale on äärmiselt oluline tunda, et tööandja panustab ning toetab tema kompetentside arengut (Koster et al. 2011). Ettevõtte koolitusstrateegia ning koolitusplaan peavad olema omavahel tihedasti seotud ning selgelt defineeritud, see suurendab ettevõtte produktiivsust/tootlikust (Thang ja Buyens, 2008). Seetõttu peaks personalijuhtimine organisatsioonis keskenduma kompetentside arendamisele, töötajate arendamisele läbi erinevate koolituste, sest nii tagab tööandja töötajate rahulolu ettevõtte pikaajsete eesmärkide ning töötaja karjäärieesmärkidega, muutes töötaja ettevõtte jaoks veelgi vajalikumaks, samuti tõuseb töötaja töömotivatsioon (Sanchez et al. 2011).

Milhelm et al (2014), Beardwell ja Holden (2011) sõnastavad koolitust kui planeeritud protsessi, suhtumiste, teadmiste, oskuste või käitumise muutmiseks läbi õppimisprotsesside, saavutades nii uued oskused. Töötajate arendamise eesmärgiks on tegevuste tulemuslikkuse suurendamine (Rowley et al. 2011). Investeeringud töötaja arendamisse ning koolitamisse tõstab töötaja produktiivsust (Koster et al. 2011). Mitmed uurimused on näidanud, et ettevõtte koolitusstrateegia suurendab ettevõtte produktiivsust/tootlikust (Thang ja Buyens, 2008). Uus töötaja peaks eelkõige tutvuma organisatsiooni, kui tervikuna, sealhulgas organisatsiooni eesmärkide, missiooni, visiooni, struktuuri, töötingimuste ning töö ja sotsiaalse keskkonnaga. (Nagyova ja Nekoranec, 2014: 114-115)

Mitmed uuringud on näidanud, et töötaja arendamine mõjutab positiivselt töötajate rahuolu (Georgellis ja Lange, 2007). Tuginedes (Georgellis ja Lange, 2007) uuringutele, võib väita, et töötaja, kellele pakutakse ettevõtte poolt arengu- ja koolitusvõimalusi on ettevõttele rohkem pühendunud ning motiveeritum, samuti usub töötaja, et ettevõtte on pühendunud ka tema vajadustele. Töötaja lahkumine toob organisatsioonile juurde lisakulutusi, mis avalduvad uue töötaja värbamises ning väljakoolitamises (Koster et al. 2011).

Uutel töötajatel läheb õppimiseks ja soovitud teostusvõime tasemele jõudmiseks aega. Igal inimesel on selleks oma tempo, kuid oluline on, et õppeprotsess leiaks aset plaanilt ja süstemaatiliselt alates esimesest päevast, et suurendada individuaalset panustamist nii ruttu kui võimalik. (Armstrong, 2006: 473) Sisseelamisprogramm võiks olla isiklikum ja sisukam, st iga töötaja jaoks peaks see olema individuaalseid eripärasid arvestav. Uue töötaja huvide kindlaks tegemisel on mitmeid mooduseid. Mitteametlike vestluste põhjal on võimalik juhendajal teada saada töötaja taustast ja isiklikust elust. Teine moodus on töötajalt otse küsida, mis teda kõige rohkem huvitaks. Kolmas moodus võib hõlmata endas võimalike teemade nimekirja. Seejärel

antakse töötajale nimekiri ning tal on võimalus endal valida, millised teemad teda huvitaksid. (Kleiner ja Ku, 2000: 47) Selleks, et veenduda, kas kõik teemad on uuele töötajale edastatud personaliosakonna ja juhtide poolt, tuleks koostada nendest nimekiri. Valmis nimekirjale peaksid lõpuks alla kirjutama nii juhendaja, kui ka uus töötaja, et olla ametlikult kindel, et kõik teemad on läbitud. (Kleiner ja Ku, 2000: 48)

St. John (viidatud Kleiner ja Ku, 2000: 47 kaudu) lisab, et kuna uue info omandamisel on piirangud, mida iga töötaja tunnetab, siis on oluline, et liiga palju infot ei käsitletak lühikese õppeperioodi jooksul. Alexander (viidatud Kleiner ja Ku, 2000: 48 kaudu) toob välja teiseks probleemi põhjuseks selle, et infot edastatakse liiga vara uue töötaja õppeperioodi alguses. Alexander (1969, viidatud Kleiner ja Ku, 2000: 47 kaudu) on seisukohal, et oluline on kaasata uus töötaja teemadesse, mida talle õpetatakse. Motiveeritud töötaja suurendab ettevõtte kasumlikkust (Sanchez, 2011). Mitmed uuringud on näidanud, et motiveeritud töötaja saavutab oma töös pidevalt häid tulemusi ning näitab võrreldes demotiveeritud töötajaga üles energiat ja entusiasmi (Puplampu, Adomako 2014: 1).

Töötajate arendamise vältimatu osa on juhendajate ehk mentorite kaasamine. Kocianova (viidatud Nagyova ja Nekoranec, 2014: 118 kaudu) seisukoht on, et juhendaja pöörab erilist tähelepanu uuele töötajale, nõustab, koolitab ja aitab kohanemisel sotsiaalsesse keskkonda. Juhendamisel on kolm põhifunktsiooni. Esimene on mudelfunktsioon, milles uus töötaja kopeerib juhendaja tegevusi. Teiseks funktsiooniks on sisseelamisprogrammi välja töötamine ning psühho-sotsiaalne tugi, mille põhimõte on uut töötajat mõista, hinnata, juhendada ja pakkuda sõbralikku abi. Kolmandaks on karjäärifunktsioon, mille käigus antakse uuele töötajale põnevaid tööülesandeid ja tutvustatakse reegleid. (Nagyova ja Nekoranec, 2014)

Mentori uuring näitab, et tegelikult on juhendatava – juhendaja suhtest kasu nii mentorile kui juhendatavale ja see soodustab uute töötajate kohanemist ettevõttega. Mentor on tavaliselt keegi, kes on kõrgemal ametipositsioonil, kuid võib olla ka samas rollis, kuid kogenum töötaja (Klein ja Polin, 2012). Mentori ja juhendatava suhte eelis on veel tugevam, kui kahe inimese vahel on inimlik sobivus. See sobivus saavutatakse sageli mitteametlike vestluste kaudu, kus suhtlus areneb loomulikult, mitte selleks määratud teemadel (Klein ja Polin, 2012).

Mentori peamine abivahend oma juhendatavate sisseelamisel ja kohanemisel on käsiraamat või muu sarnane juhendmaterjal. Armstrong (2006: 474) on välja toonud, et uuele töötajale mõeldud käsiraamat on väga oluline, käsiraamat peaks sisaldama uue töötaja jaoks esmast vajalikku informatsiooni organisatsiooni kohta. Armstrong (2006: 474-475) lisab, et käsiraamat peab

sisaldama informatsiooni töötasu kohta, millal makstakse ja millised on selle komponendid. Samuti informatsioon töötundide ja puhkuste, organisatsiooni poolt pakutavate soodustuste ja hüvitiste ning arenemisvõimaluste kohta organisatsioonis. Kajastatud peaks olema informatsioon kirjavahetuse ja e – posti kasutamise kohta. (Armstrong, 2006)

Uute töötajate kiiremaks sisseelamiseks ja kohanemiseks võib läbi viia infopäeva, mis annab kõige esimese ülevaate ettevõttest ja töökohast. Infopäeva võib defineerida kui programmi, mis on organisatsiooni poolt plaanitud ja kindlatel aegadel läbi viidav. Enamasti toimub infopäev pärast esimest tööpäeva ja enne esimese tööädala lõppu. Infopäeval peaksid osalema uued töötajad, kes töötavad eri ametikohtadel, kuid samal tasemel. Programmi peaks läbi viima keegi, kes on teadlik organisatsioonist, meeldiv, hea suhtleja ning oskab inimesi teretunnuna tunda panna. Esitletavad teemad peaksid olema asjakohased ja konkreetsed. Lühike ülevaade, lugemismaterjalid, mõned kontaktinimesed täpsema info saamiseks oleksid piisavad. Peamine eesmärk peaks olema uuele töötajale näitamine, kuidas tema firmasse sobib. Igale töötajale tuleks anda organisatsiooni struktuur, kus tema ametikoht on märgitud punasega, et uus töötaja teaks oma rolli tervikus. (Kleiner ja Ku 2000: 45)

Võttes kokku töötajate koolitamise teemat siis peab iga ettevõtte keskenduma kompetentside ja töötajate arendamisele läbi erinevate koolituste. See tagab tööandja ja töötaja rahulolu ettevõtte pikaajsete eesmärkidega ning töötaja rahulolu oma karjäärieesmärkidega, muutes töötaja ettevõtte jaoks veelgi vajalikumaks ja tõstes töötaja töömotivatsiooni. Võimalusi töötajate koolitamiseks on erinevaid, aga arvestama peab iga töötaja võimekusega, et edasi antav info kogus oleks piisav, kuid mitte liialt mahukas.

2. Empiirilise uuringu läbiviimine AS – s Prisma Peremarket võõrtöajõu arendus- ja koolitusprogrammi loomiseks

Järgmises peatükis kajastab autor empiirilise uuringu läbiviimist Prisma Peremarket aktsiaseltsis. Käesoleva töö autor on empiirilise uurimuse läbiviimiseks valinud kombineeritud, kvantitatiivse ja kvalitatiivse lähenemisviisi. Töö autori püstitatud uurimisküsimused nõuavad paindlikku lähenemisviisi, mida kombineeritud uurimismeetod pakub. Kvalitatiivse uuringu üks traditsiooniline andmete kogumise viise on intervjuude läbiviimine. Intervjuu annab võimaluse koguda uurimisandmeid intervjuueeritavate loomulikus keskkonnas ning küsida lisaks planeeritud küsimustele ka täpsustavaid küsimusi vastavalt vestluse arengule. (Laherand, 2008: 177) Kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks on koostatud ankeetküsimustik.

Peatükis antakse ülevaade ettevõttest ning kirjeldatakse valimit, uurimismeetodit, andmekogumismeetodeid ja andmete analüüsimismeetodeid. Antakse ülevaade uurimustulemustest ning tehakse järeldused ja ettepanekud Prisma Peremarket aktsiaseltsile võõrtöötajate koolitusprogrammi loomiseks. Uuringu ettevalmistav faas toimus jaanuaris - veebruaris 2020 ning oli jaotatud neljaks etapiks. Esimeseks etapiks oli ankeetküsimustiku koostamine. Selleks uuris autor varasemaid sarnaseid uuringuid ning töötas läbi teoreetilise osa. Teiseks etapiks oli testimine autori poolt koostatud kolmekümnest küsimusest arusaamiseks. Kolmandaks etapiks oli välja selgitada need töötajad, keda antud uuringusse kaasata oleks vajalik ja milliste personaliosakonna töötajatega oleks võimalik läbi viia intervjuud. Neljandaks etapiks oli ankeetküsitluse läbiviimine ning intervjuude küsimuste koostamine ning uuringu läbiviimine.

2.1 S – Grupi ja AS – i Prisma Peremarket lühitutvustus

Autor annab ülevaate S – Grupist, kuna tegemist on Prisma Peremarket AS – i emaettevõttega ja kõik põhiväärtused on samad. S – Grupp on klientidele ehk Soome kodanikele kuuluv Soome jae- ja teenindussektoris tegutsevate ettevõtete võrk, millel on Soomes üle 1800 esinduse. Ettevõtte loob heaolu kogu Soomes. Neil on ligi 40 000 töötajat ja investeeritakse eriti noorte tööhõivesse. Hoitakse kogu riigi majanduslikku heaolu investeringute tegemise kaudu, mille kaudu kaudselt toimub värbamine. Nad pakuvad teenuseid supermarketite kaubanduses, kaubamajade ja erikaupluste kaubanduses, teenindusjaamade poodides ja kütuse müügis, reisi- ja hotellinduse ning riistvarakaubanduses. Lisaks on mõnel nende ühistul oma regioonides automüügiettevõtted ja põllumajanduse turustusvõimalused. Pakutakse kõigile oma kaasliikmetele S – Panga kaudu kõikehõlmavaid pangateenuseid. (S – Grupp, 2020) Seega võib öelda, et Prisma Peremarket kuulub väga suurde kontserni, mis tegeleb paljude erinevate tegevusaladega.

Tööga rahulolu on kogu ettevõtte jaoks oluline, mida saavutatakse eelkõige läbi ettevõtte tugevuste juhtimise. Ettevõttes on kogu kontserni hõlmavad juhtimislubadused: ma julgen, ma hindan ja ma teen. Nende lubaduste eesmärk on tagada kõigile hea järelevalve ja juhtimine ning arendada edasi kontserni juhtimiskultuuri. Premeeritakse head ja kasumlikku töötulemust ning kogu ettevõtte kasutab tulemuspõhist palgasüsteemi. (S – Grupp, 2020) Organisatsiooni juhtimislubadused on püsinud muutumatuna ettevõtte loomisest alates ja laienevad edasi kõigisse tütarettevõttesse.

Ettevõtte võimaldab kõigil oma ühistu liikmetel teenida esmast sissetulekut töötades kontsernis, kui nad seda soovivad. Enamus töötajaid ettevõttes väärtustab täisajaga tööd, kuid osalise tööajaga töö on eriti populaarne esimest töökogemust saavate töötajate seas ehk alla 25-aastaste seas, kuid ka pensionile lähenevate töötajate seas. Ettevõtte pakub kasvu- ja arenguvõimalusi kõigile oma töötajatele. Võimaldatakse juhendajad kõigile töötajatele Jollase Instituudi kaudu, sealhulgas müüjatele, ekspertidele, juhendajatele ja juhtidele. (S – Grupp, 2020) Lisaks on ettevõttes uute juhtide leidmiseks ja koolitamiseks praktika (*trainee*) programm. Eesti alustas esimene juhtide õppeprogramm 2017. aastal. Programm annab võimaluse läbida erinevaid ametikohti ja jõuda nii juhi ametipositsioonile õppides tundma ettevõtte kõiki tasandeid.

Emaettevõtte S – Grupp väärtuste hulgas on mitmekesisuse teema lahti kirjeldatud järgmiselt (S – Grupp, 2020):

- S – Grupp on töökogukond, kus austatakse ja toetatakse mitmekesisust, mis tagab kõigile võrdse kohtlemise ja võrdsed võimalused.
- S – Grupi peamised personalipõhimõtted hõlmavad teiste austamist ja väärtustamist, mittediskrimineerimist ja võrdsust.
- S – Grupi töötajad on oma tööga rahul rohkem, kui Soomes keskmiselt töötajad.

2000. aastatel laiendas S – grupp oma tegevust Baltimaades ja Venemaal. Tallinnas asuv Viru hotell hakkas kuuluma Sokos Hotels keti 2003. aastal. 2007. aastal alustati Venemaal Peterburis hotelliettevõttega ja 2008. aastal alustati seal supermarketitega. (S – Grupp, 2020) AS Prisma Peremarket on Eestis tegutsev, Soome ühistutest pärinev jaekaubanduskett, mille äritegevus põhineb hüper- ja supermarketitel. Aastast 2000 on AS Prisma Peremarket esindanud S – gruppi Eesti turul oma poodidega. Sikupilli Prisma ja Rocca al Mare Prisma tegid ukse lahti 2020. aastal ning tänaseks on ettevõttel Eestis kokku kaheksa hüpermarketit ja üks supermarket. Ettevõtte laiendas alles 2019. aastal oma tegevust hüpermarketitest supermarketite äritegevusesse, kui avas esimese supermarketi Eestis, Prisma Vanalinn. Ettevõtte omanik Soomes (SOK Liiketoiminta OY) on välja kuulutanud laienemisplaanid Eesti ja Venemaa turgudel ning oodata on, et järgmiste aastate jooksul on tulemas juurde uusi poode. Strateegia järgi soovib ettevõtte 2022. aastaks olla oma poodidega Eesti Perede esimene valik. Seda aitab saavutada uute poodide avamine, kuid ka olemasolevad hüpermarketid. Hüpermarketid on ruumikad (poodide suurus varieerub 6000 – 13000 m² vahel) üle 60 000 tootega pakuvad kõige laiemat valikut toidu- ja tööstuskaupa Eesti jaekaubanduse turul, kõige kasulikumat püsikliendiprogrammi ning igapäevaseid odavaid hindu.

Jaekaubandusele lisaks on S – grupp esindatud Eestis hotelli- ja restoranisektoris. Tallinna kesklinnas on juba aastast 1972 Sokos Hotell Viru, mis teenindab reisijaid igalt poolt maailmast. Hotellinduses on rahvusvaheline teenindamine ja suhtlemine olnud loomulik asi koguaeg, aga viimastel aastatel on see laienenud oluliselt jaekaubandussektoris. Nagu emattevõtte Soomes on AS Prisma Peremarket eriti viimaste aastate jooksul muutunud rohkem rahvusvaheliseks ettevõtteks. 2020 aasta kevade seisuga töötab AS – s Prisma Peremarket üle kümne erinevast rahvusest töötaja, mis on kiiresti muutnud igapäevast tööelu üksustes. Kommunikeerimine ja info jagamine toimub suures mahus inglise keeles, mis veel mõni aasta tagasi ei olnud üldse nii. Aga on selge, et poodides ei ole enam töövahetusi, kus kolmandate riikide inimesi tööl poleks.

2.2 Uurimismetoodika

Creswell (2009) tutvustab kolme erinevat uurimistöö meetodit; kvalitatiivne, kvantitatiivne ja kombineeritud meetod. Kvalitatiivseid uuringuid kasutatakse sageli siis, kui tuleb analüüsida sotsiaalset või inimlikku probleemi ning selle tõlgendamise kogumit, kvantitatiivseid uuringuid kasutatakse sageli siis, kui kogutud andmed on arvulised, mõõdetavad ja järelduste tegemiseks kasutatakse statistilist analüüsi. Nende kahe kombineerimist peetakse tugevaimaks uurimistöö tüübiks: erinevate uurimisküsimuste esitamiseks ja nende paikapidavuse kontrollimiseks tehakse kvantitatiivsed uuringud. (Flick, 1999; Creswell, 2009) Uurimuse eesmärgi saavutamiseks kasutati käesolevas magistritöös kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid uurimisviise ehk kombineeritud lähenemisviisi. Informatsiooni saamiseks kasutati kvalitatiivse meetodina poolstruktureeritud intervjuud ja kvantitatiivse meetodina ankeetküsimustikku. Poolstruktureeritud intervjuud nimetatakse ka teemaintervjuuks. Poolstruktureeritud intervjuu puhul:

intervjuu alateemad on teada, ent küsimused pole eelnevalt täpselt sõnastatud ega järjestatud;

küsimused võivad olla eelnevalt formuleeritud, kuid uurija otsustab, mida on otstarbekas küsida ja millal (Robson, 2002: 270).

Kvalitatiivset uurimismeetodit kasutas autor, et leida vastus uurimisküsimusele: Milline on Prisma Peremarketi AS – i võõrtöötajate arendamis- ja koolitamisstrateegia ning kuidas toimib võõrtöötajate arendamis- ja koolitamisprogramm? Kvantitatiivset uurimismeetodit kasutas autor, et vastata uurimisküsimusele: Kuidas hindab Prisma Peremarket AS – i võõrtöötaja ise enda kohanemist ja sotsialiseerumist ettevõttega? Mõlemat uurimismeetodit kombineerides koostas autor ettepanekud, milline võiks olla Prisma Peremarket AS – i võõrtöötajatele sobiv arendus- ja koolitusprogramm.

Uurimistöö probleemi püstitus: ettevõttel Prisma Peremarket AS puudub läbimõeldud ja sihipärane võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogramm. Töö eesmärgiks on Prisma Peremarket AS-i töötajate arendamise ja koolitamise kaardistamine ning võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi väljatöötamise jaoks ettepanekute tegemine.

Esimeseks alameesmärkiks on välja selgitada kuivõrd hästi toimiv on uurimistöö läbiviimise hetkeks Prisma Peremarket AS – i võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogramm ettevõtte valimi hinnangute kohaselt. Teiseks alaeesmärgiks on uurida Prisma Peremarket AS – i võõrtöötajate rahulolu koolituste toimumisega ning kasutada uurimistulemusi sisendina võõrtööjõule

orienteeritud arendus- ja koolitusprogrammi väljatöötamiseks sisseelamisperioodil ja kohanemisel.

Empiirilise uuringu uurimisküsimused:

1. Milline on Prisma Peremarketi AS – i võõrtöötajate arendus- ja koolitamisstrateegia ning kas on olemas toimiv võõrtöötajate arendus- ja koolitamisprogramm?
2. Kuidas hindab Prisma Peremarket AS – i võõrtöötaja ise enda kohanemist ja sotsialiseerumist ettevõttega?
3. Millised on personalitöötajate ja võõrtöötajate ettepanekud Prisma Peremarket AS – i välismaalastest töötajatele sobiva arendus- ja koolitamisprogrammi koostamiseks?

Valimiks intervjuuküsimustele vastamisel olid neli personaliosakonna töötajat, kes vastutavad töötajate koolitamise eest. Kõik töötajad on ettevõttes töötanud vähemalt kolm aastat, kellest kaks on ettevõttes olnud umbes 20 aastat. Kõik nõustusid küsimustele vastama. Ankeetküsimustiku valimiks olid kõik AS Prisma Peremarket võõrtöötajad, kes 01.03.2020 seisuga töötavad ettevõttes. Kõige kauem uurimistöö läbiviimise hetkeks ettevõttes töötavatest töötajatest on ettevõttes töötanud kolm ja pool aastat. Kokku oli valimi suuruseks 33 töötajat, kellest 27 küsimustikule vastas.

Ankeetküsimustik võõrtööjõule koosnes neljast osast, kokku kolmkümnest küsimusest. Esimeses osas olid üldised küsimused soo, vanuse ja töötatud aja kohta. Teises osas olid küsimused sotsialiseerumise kohta, mis on koostatud Chao et al. 1994 alusel ning kolmandas osas küsimused sisseelamise kohta, mille autor koostas Klein et al. 2015 käsitluse alusel. Viimane osa koosnes kahest avatud küsimusest, kus vastaja sai vabalt avaldada oma mõtteid koolitusprogrammi loomise kohta.

Ankeetküsimustikule sai vastata küsitluskeskkonnas Google.com ajavahemikul 13.03 – 22.03.2020. Andmete töötlemiseks kasutati MS Excel 2013 programmi. Küsimustiku tulemuste analüüsimiseks leiti kaalutud keskmised ja standarthälbed. Kõikide küsimuste kategooriate usaldusväärstust kontrolliti läbi Cronbach'i alfa (α), mille abil saab hinnata valimi reliaablust. Kuna Cronbach'i alfa on 0,66 on selle osa tulemused kaheldavad. Kogu küsimustik on välja toodud Lisas 2, mis on tõlgitud inglise keelde.

Intervjuuküsimustik koosnes neljast osast kokku kahekümnest küsimusest. Eesmärk oli välja selgitada, miks personalitöötajad peavad oluliseks võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi

ning mis on hetkeseis koolitamises 2020. aasta kevadel. Lisaks koguda informatsiooni, mida peetakse oluliseks arendus- ja koolitusprogrammi osaks ning mis võivad olla peamised ohud programmi koostamisel. Intervjuuküsimused esimeses intervjuu pooles puudutavad arendus- ja koolitusprogrammi sisseelamisperioodil. Teine pool intervjuust keskendub koolitusprogrammi sisule ja loomisele. Küsimused koostas autor lähtuvalt ettevõtte vajadusest luua võõrtöötajatele arendus- ja koolitusprogramm, tuginedes R. Westwood'i ja L. Johnson'i (2005) poolt välja töötatud küsimustele.

Intervjuud toimusid 20.03 – 22.03.2020. aastal. Andmete analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi. Hsieh ja Shannon (2005, tsiteeritud Laherand, 2008) defineerivad kvalitatiivset sisuanalüüsi kui uurimismeetodit, mida rakendatakse tekstiandmete sisu subjektiivseks tõlgendamiseks süstemaatilise liigendamise- ja kodeerimisprotsessi ning teemade või muustrite kindlakstegemise abil. Eri autorid on rääkinud erinevatest sisuanalüüsi vormidest. Hsieh ja Shannon (2005) eristavad tavapärasest, suunatud ja summeerivat sisuanalüüsi. Intervjuude sisuanalüüsiks kasutati induktiivset ehk andmetest lähtuvat meetodit. Selle puhul välditakse eelnevalt määratletud kategooriaid; koodid, kategooriad ja nende nimed nagu ka täpsemad uurimisküsimused tuletatakse konkreetsetest andmetest (Kalmus et al. 2015).

2.3 Uuringu tulemused

Poolstruktureeritud intervjuu küsimused jagas autor nelja kategooriasse. Intervjuu esimeses osas küsis autor, miks on võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi olemasolu oluline sisseelamisperioodil. Teise osa eesmärk oli välja selgitada, milline on hetkeseis koolituste ja sisseelamise toetamisega võõramaalastele. Kolmandas osas keskenduti võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi sisule, mida see peaks sisaldama, kes peaks vastutama selle toimimise eest ja kuidas saada tagasisidet programmi kohta. Neljandas osas püüti välja selgitada, mida peab arvestama, et võõrtöötajate arendus- ja koolitustegevus oleks edukas ehk millest alustada ja mida tuleks teha sisseelamise, arendamise ja koolitamise parendamiseks ja programmi laiemaks rakendamiseks. Intervjuude andmeanalüüs tehti sisuanalüüsi järgi kasutades induktiivset lähenemist, mille käigus prooviti leida kõikide kogutud andmestike vahel sarnasusi ja erinevusi. Tulemuste analüüsil on töö autor kasutanud intervjuudest personaliosakonna töötajatega tsitaate

ja esitab vastavalt kodeerimise käigus loodud kategooriatele. Intervjuude vastuseid käsitletakse anonüümsetena ning sellepärast tähistatakse vastajad vastavalt A, B, C ja D.

2.3.1 Võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi olulisus sisseelamisperioodil

Lähtuvalt Sanchez'i (2011) käsitlusele peab personalijuhtimine organisatsioonis keskenduma töötajate arendamisele läbi erinevate koolituste, sest nii tagab tööandja töötajate rahulolu ettevõtte eesmärkidega ja töötaja enda karjäärieesmärkidega, muutes töötaja ettevõtte jaoks veelgi tulemuslikumaks ja tõustes sellega töötaja töömotivatsiooni. Peamine, mis esimese osa analüüsimisel selgus, et kõik küsitletud personaliosakonna töötajad peavad oluliseks võõrtöötajate ettevõttesse sisseelamise toetamist ja koolitamist. Ettevõttesse sisseelamise toetamine on oluline, sest sellega pannakse paika kogu järgneva töösuhte kulg. Kui pühendada võõrtöötajate sisseelamisele aega on hiljem tõenäoline, et nende pühendumus, tahe ja püsivus on kõrgemad. Toetus võõrtöötajatele ei alga aga esimese tööpäevaga, vaid saab alguse juba kujunenud ettevõtte mainest, kas töötaja üldse otsustab kandideerida.

Vaadates uuringutulemusi veidi täpsemalt siis vastaja A arvamus kohaselt on õnnestunud töösuhte aluseks edukas sisseelamine ettevõttesse. *''Uute võõrtöötajate sisseelamine on aluseks kogu järgnevaks koostööks, nende suhtumisele ettevõttesse ja oma ülemustesse pannakse paika mängureeglid – tavad, kombed ja rutiinid, mis tegelikult peaksid töötaja töölkäimist lihtsustama, ettevõtte poolseid ootusi kajastama ja sotsiaalset sisseelamist võimaldama.''* (Vastaja A) Vastaja C leiab, et konkurentsieelis on nendel ettevõtetel, kes suudavad edukalt läbi viia uute võõrtöötajate sisseelamist ja nende koolitamist.

Kui vaadata, milliseid hilisemaid probleeme saab hea võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogramm ennetada, siis väga paljusid. Näiteks võib väheneda volavus ja seeläbi väheneda ettevõtte kulud. George Bradt'i seisukohast lähtuvalt (2012) aitab sisseelamisprogramm vältida tööjõu volavusega seotud kulusid, rõhutades eriti, et sisseelamisprogramm hõlmab endast ka kõik see, mis juhtub enne, kui töötaja tööd alustab. Kui töötajad on koolitatud siis on nad oma töös efektiivsemad ja esineb vähem teadmatuses tingitud vigu. Oluline aspekt on hea omavaheline suhtlus, et tagada kõigi töötajate ühine arusaam töökohal toimuvast. Nagyova ja Nekoranec'i (2014) järgi aitab hea kommunikatsioon inimeste vahel lahendada konflikte ja kaotada barjäärid, mis võivad kohanemise protsessis esile kerkida.

Vastaja C juhtis tähelepanu voolavusele, mida on võimalik vähendada läbi hea arendus- ja koolitusprogrammi. *''Võõrtöötajate koolitus- ja sisseelamise programmiga on võimalik kindlasti ennetada töötajate voolavusest tekkivaid väljakutseid. Võõrtöötajate voolavus on loomulik asi ja värsket verd on mingil määral vaja, aga alati on olemas kriitilised piirid, kus voolavus kasvab liiga suureks.''* (Vastaja C) Teised vastajad keskendusid parematele teadmistele ja vigade vältimisele, mida on võimalik tagada läbi hea arendus- ja koolitusprogrammi. Hilisemate probleemide vältimiseks on kõige olulisem omavaheline kommunikatsioon, et kõik töötajad saaksid asjadest sarnaselt aru.

Lähtuvalt Bauer'i ja Erdohan'i jt (2015) ning Klein'i ja Polin'i (2012) uuringutest aitavad positiivsed pardalevõtmise kogemused kaasa uute töötajate kohanemisele ja pikaajalisele tööga rahulolule. Autori uuringule vastajad leidsid, et arendus- ja koolitusprogrammi roll võõrtöötajate kohanemisel ei seisne ainult töökohaga kohanemises. Lisaks tuleb võõrtöötajatel kohaneda uue kultuuriga ja töökeskkonnaga. Kindlasti on olulisel kohal keeleõpe, mis kiirendab kohanemist nii tööl, kui ühiskonnas. Vastajatest üks ei leidnud, et võõramaalaste arendamine ja koolitamine kuidagi kohalikest töötajatest peaks erinema. Teised vastajad lisisid, et arendus- ja koolitusprogramm võõrtöötajale peab sisaldama ülevaadet Eesti eripäradest. *''Lisaks kõikidele tavapärasele koolitavatele teemadele aitab võõrtöötajate puhul koolitusprogramm ka arusaamist kultuuri eripäradest ja käitumistavadest.''* (Vastaja B)

2.3.2 Võõramaalaste koolitamine seisuga kevad 2020. aastal

Autor soovis saada ülevaadet, kuidas toimub aktsiaseltsis võõramaalaste koolitamine uuringu läbiviimise hetkeks ja palju pööratakse eraldi tähelepanu võõrtöötajatele. Küsimus on antud magistri töö seisukohalt oluline, sest annab aluse uurimustöö probleemi püstituseks. Paljud uuringud on näidanud, et sotsiaalne kohanemine on suuremaks probleemiks, kui tööga kohanemine (Kocianova, 2010). Nagyova ja Nekoranec'i järgi hea kommunikatsioon töötajate vahel ning Koster'i (2011) ja Sanchez'i (2011) järgi panustamine töötajate koolitamisest aitab saavutada ettevõttel paremaid tulemusi kõige üldisemas tähenduses.

Peamine, mis uuringu sellest osast võib välja tuua, et uurimistöö läbiviimise hetkeks eraldi koolitamist võõrtöötajatele ettevõttes ei toimu, mis annab vastuse lõputöös püstitatud esimesele uurimisküsimusele. Võõrtöötajaid koolitatakse täpselt sama programmi alusel, kui kohalike ja

neile erilist tähelepanu ei pöörata. See tähendab, et materjalid on eestikeelsed ja süsteem võõrtöötajate koolitamiseks puudub. Viimasel ajal on aga juba hakatud materjale tõlkima ning on toimunud üks koolituspäev inglise keeles, et paremini võõramaalastele selgitada ettevõtte lugu ja väärtusi.

Mis puudutab seda, kuidas sisu edasi antakse ja milliseid meetodeid koolitamiseks kasutatakse valitseb taas vastajate seas üksmeel. Uurimistöö läbiviimise hetkeks käib võõramaalaste koolitamine jooksvalt töö käigus ja koolitaja saab ise otsustada, millest räägib. Üsna sage on, kui tööülesandeid lihtsalt selgitatakse suuliselt. *''Praeguse seisuga koolitamine toimub praktilise töö kõrvalt (keegi õpetab ja juhendab üksuses uut töötajat) ja erinevate juhendite abil. Lisaks toimub aeg ajalt uute töötajate koolitusi ning ettevõtte tasandi koolitusi: esimesed sammud nende osas on juba võetud, et eraldi võõrtöötajate jaoks grupe teha. Väljakutse aga kindlasti on näiteks erinevate materjalide osas see, et paljud materjalid on lihtsalt tõlkimata.''* (Vastaja C) Koolituste ja sisseelamise eest vastutab üldjuhul üksuse juht, kuhu töötaja tööle asub nõustuvad kõik vastajad. Vahel võivad juhendajateks olla väikse juhtrühma liikmed ehk siis keegi üksuse juhi poolt määratud. Üks vastajatest leiab, et tulevikus peaks personaliosakond kandma suuremat vastutust võõrtöötajate koolituste ja sisseelamise eest.

Kui vaadata, mis uurimistöö läbiviimise hetkeks toimib võõrtöötajate koolitamises ja arendamises hästi, siis natuke on paranenud üleüldine suhtumine võõrtöötajate värbamisse. Juba on toimunud üks inglise keelne koolitus ja tulevikus on neid plaanis veelgi. Kaks vastajat on positiivsel seisukohal, et võõrtöötajad on võrdne kohalikega ja kõiki koolitatakse võrdsetel alustel. Võõrtöötajate koolitamises väga hästi ei toimi see, et materjalid ei ole tõlgitud ja piisavalt pole keeleoskajaid juhendajaid. Juurde loomist vajavad võõrkeelsed materjalid ja arendamist koolitajate keeleoskus. *''Kõige suurem probleem ongi keeleoskus ja sageli lüüaksegi siis käega, et ärme siis sellel teemal võõrtöötajatega peatu, liiga raske seletada. Juurde tuleb luua oskusklike koolitajate rühm kes võõrtöötajate koolitamisel oleksid aktiivsed tegijad.''* (Vastaja B) Kaks vastajat toovad sisse mentorluse teema ning näevad, et tublimad võõrtöötajad võiksid ühel päeval ise kellegi mentorid olla.

2.3.3 Võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi sisu

Armstrong (2006) on välja toonud, et uuele töötajale peaks edastama esmast vajalikku informatsiooni organisatsiooni kohta, peab edastama informatsiooni töötasu kohta, millal makstakse ja millised on selle komponendid, töötundide ja puhkuste kohta, organisatsiooni poolt pakutavate soodustuste ja hüvitiste ning arenemisvõimaluste kohta, kajastatud peab olema informatsioon kirjavahetuse ja e – posti kasutamise kohta. Autor soovis uuringu selles osas ülevaadet, milline peab olema võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi sisu, kes peab olema kaasatud selle õnnestumiseks ning kuidas kontrollida tulemusi. Tulemus annab vastuse töös püstitatud kolmandale uurimisküsimusele, milline võiks olla Prisma Peremarket AS – i võõrtöötajatele sobiv arendus- ja koolitusprogramm. Peamine, mis tulemustest võib välja tuua on see, et arendus- ja koolitusprogramm võõrtöötajatele peab sisaldama sama, mis sisaldab programm kohalikele töötajatele. Võõrtöötajatele peab olema lisatud osa, mis puudutab Eesti töökultuuri ja kultuuri üldisemalt. Lahendused materjali edastamiseks peavad tulevikus olema paindlikumad.

Vaadates uuringutulemusi lähemalt loetlevad kõik vastajad sarnaselt programmi sisuelemente, mida võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogramm peaks sisaldama. Need on suures osas kattuvad kohalike töötajatega, sest töötulemused, mida oodatakse võõramaalastelt on samad. Kaks vastajat leiavad, et erisuseks peaks olema Eesti töökultuuri tutvustus ja üks vastaja leiab, et võõrtöötajatele peaks üldisemalt Eesti kultuuri tutvustama.

Näiteks vastaja A loetleb konkreetsed teemad, mida peaks uutele mittekohalikele töötajatele tutvustama, mille seas on: Eestis töökultuuri tutvustamise osa, S – Grupi ja Prisma tutvustus, Prisma eesmärkide ja strateegia tutvustus koos arusaamisega, mille poolest Prisma oma konkurentidest erineb. Lojaalsusprogrammi osa. Erinevate üksuste rollid ja kaupluste erinevused. Oma üksuse rollijaotus, inimese osa selles ja oma töö sisu. Vastaja C läheneb üldisema nurga alt, kus toob välja, et lisaks tööülesannetele peaks andma ülevaate võõrtöötajate jaoks uuest kultuuriruumist. *'' Tähelepanu peaks pöörama kahest vaatenurgast: esiteks koolitada ja õpetada töölaseid oskuseid ja käitumisviise, aga teiseks panna rõhku „väljaspool“ tööd olevale elule. Teisest punktist tulenevalt on vaja kindlasti rõhutada töötegemise kultuurilisi (võimalikke) erinevusi. Eestis või näiteks põhjamaades töötamise eetika ning kultuur põhinevad kooskõlastatud ja kokkulepitud reeglitel, millest on igal töötajal vaja kinni pidada. ''* (Vastaja C)

Üldiselt on vastajad seisukohal, et arendus- ja koolitusprogramm võõrtöötajatele peaks sisaldama sama informatsiooni ja antama edasi samal moel nagu kohalikule tööjõule. Lisaks praktilisele õppele peaks võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogramm sisaldama toetavat õpet, näiteks õppevideoid. Erisus seisneks vaid selles, et võõrtööjõud peab saama teadlikuks kultuurilistest eripäradest ja nende õppematerjalid peavad olema inglise keelsed. Kohustuslik peab olema eestikeele õpe esimesest päevast. Kõik vastajad näevad, et tulevikus peaks võõramaalaste koolitus ja õpe minema üle rohkem internetipõhisele lahendusele. See tagab paindlikkuse ja võimaluse igal töötajal vajalikud õppematerjalid läbida neile sobival ajal ja kohas. Üks vastajatest pakub, et tarneahela paremaks mõistmiseks võiks korraldada mänge. Kaks vastajat toovad sisse mentorluse olulisuse. Kui küsida, milliseid meetodeid võiks kasutada võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi rakendamiseks, ütleb üks vastaja, et tuleks luua mentorprogramm.

Et võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogramm õnnestuks vastutab selle eest üldiselt personaliosakond ja üksus oma juhiga. Kuid siin lähevad arvamused vastajate seas lahku. Üks vastaja leiab, et kogu vastutus lasub personali osakonna töötajatel. Teine vastaja leiab, et kogu vastutus lasub üksuse töötajatel, kuhu uus töötaja tööle asub ja mentoril, kes talle määratakse. Kolmas vastaja on seisukohal, et kõik, mis puudutab võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi loomist, toimimist ja hindamist vajab juhtkonna kaasamist, kes peab sellega ka tegelema. Neljas vastaja aga leiab, et vastutus peaks olema jagatud erinevate eelnevalt mainitud vastutajate vahel.

Vastaja C jagab vastutuse personali osakonna ning üksuse vahel selliselt, kus personali osakond tegeleb võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi loomisega, kättesaadavaks tegemisega ja arendamisega. Üksustel ja nende juhtidel on vastutus arendus- ja koolitusprogrammi läbiviimise ja tulemuste eest. *''Personali osakond peab ehitama üles programmi võõrtöötajatele ja panema paika raamid. Personali osakonna roll terviku puhul on olla võimaldaja, korraldaja ja koolitusprogrammi/protsesside omanik. Lõpptulemus peab olema üksuste jaoks (kuhu uus töötaja asub) võimalikult lihtne. Loomulikult vastutust üksustelt ja juhtidelt ei saa ning ei tohi ära võtta (nad lõpuks hoolitsevad selle eest, et värvatud inimesed saaksid kõik asjad õpitud).''* (Vastaja C)

Kindlasti peab saama võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi toimimist ja efektiivsust hinnata, et vajadusel seda parendada. Konkreetsed aspektid, mida vastajad välja toovad, mida peaks saama hinnata: töötaja oskused (näiteks juhi subjektiivne hinnang); arenguvõimaluste pakkumine (kas ja kui paljudele töötajatele pakutakse võimalust edasi liikuda); mentorlusprogrammi edukas ülesehitamine ja toimima saamine; töötajate voolavuse vähenemine; klienditagasiside (eriti sellised tagasisided, mis puudutavad otseselt töötajate oskuseid); tööandja

maine paranemine; kliendirahulolu kasv; töötaja arusaamad oma rollist töökohal ja tööülesannetest; töörahulolu kasv; vahetestide tegemine.

Tagasiside kogumise võimalusi on erinevaid. Näiteks vastajad toovad välja iga – aastase personali rahulolu – uuringu, katseaja lõpu küsimustiku igale võõrtöötajale, mentori (juhendaja) tagasiside, töökaaslaste tagasiside, kliendi tagasiside, otsese juhi tagasiside ja arenguvestlused. Vastaja A toob välja konkreetseid näitajad, mida saaks hinnata. Näiteks üldine rahulolu, hinnang koolitusele, hinnang mentorile, hinnang otsesele juhile. Vastaja B hinnangul võiks hinnata efektiivsust, sooritamise kiirust, õigete töövõtete kasutamist ja vigade arvu.

2.3.4 Võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi loomine

Peamine, mis uuringu selle osa tulemustest nähtub on see, et võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogramm peab olema hästi ettevalmistatud, selge ja lihtne kõigile kasutada. Väljakutseteks peetakse inimesi, kes ei pruugi oma rollist koolitajana aru saada, et koolitamine on järjepidev protsess ja ühtmoodi oluline igale töötajale sõltumata tema päritolust ja ametist. Väljakutseteks peetakse veel aja- ja ressursi kulu ning erinevate üksuste/osakondade juhtide kaasamist. Loomisprotsessi peaks olema kaasatud kogu personaliosakond, lisaks visuaali loomiseks disainer ja juhendamiseks mentorid.

Kõik vastajad on ühisel seisukohal, et selleks, et võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogramm toimiks edukalt on vaja eelnevalt kõigile töötajatele selgitada, milleks see on vajalik ning millist kasu annab igale ettevõtte liikmele. Vaadates uuringu tulemusi siis vastajad on erineval seisukohal, millest peaks arengu- ja koolitusprogrammi loomisel alustama. Uuringus osaleja leiab, et enne arendus- ja koolitusprogrammi loomist, tuleks küsida arvamust kõigilt ettevõtte võõrtöötajatelt, kuidas nad hindavad nende senist koolitamist ja kohalikelt, kuidas nad hindavad oma rolli koolitajatena. Nii oleks võimalik saada esimene sisend arendus- ja koolitusprogrammi loomiseks. Vastaja A soovib alustada olemasolevate koolitusmaterjalide üle vaatamisest ja auditist. Vastaja B leiab, et peaks alustama hetke suurimate väljakutsete väljaselgitamisest ja siis anda juba töögrupile ülesandeks võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi loomine. Vastaja C täpsustab, et töögrupp peab koosnema erineva tasandi inimestest.

Kui vaadata tulemusi selle osas, mis eristab võõrtöötajate koolitamist kohalikust töötajaskonnast, siis on vastajad seisukohal, et võõrtöötajatele tuleks lisaks kohalikele töötajatele suunatud materjalidele anda ülevaade Eesti kultuurist ja töökultuurist ning üldisemalt inimeste eripärast. Üks vastajatest toob välja, et kõige olulisem on keeleoskaja koolitaja. *''Võõrtöötajate koolitamisel tuleb tähelepanu pöörata sellele, et oleks keeleoskusega koolitaja ja et oleks läbi käidud ka kultuurilised erinevused ja nendest tulenevad ootused igapäeva töös.''* (Vastaja B) Üks vastaja tunnistab, et väljakutseid on ka kohalike koolitamises ja et puudub terviklik programm.

Intervjuude tulemusi kokku võttes võib öelda, et koolitamist peetakse oluliseks, aga ettevõttel puudub konkreetne arendus- ja koolitusprogramm võõrtöötajatele. Koolitused toimuvad eesti keeles või õpitakse jooksvalt töö käigus. Materjalid on eesti keelsed või osaliselt tõlgitud inglise keelde. Koolitajad ei ole keeleoskajad või pole neid keeleoskajaid koolitajaid piisavalt. Materjalidega tutvumine on piiratud aja ja kohaga.

2.3.5 Ankeetküsimustiku tulemused

Veebipõhine ankeetküsimustik saadeti ettevõtte 33-le võõrtöötajale, kellest küsimustikule vastas 27 töötajat, mis on 82% kogu valimist. Ankeetküsimustik annab vastuse lõputöös püstitatud teisele uurimisküsimusele, kuidas hindab Prisma Peremarket AS – i võõrtöötaja ise enda kohanemist ja sotsialiseerumist ettevõttega.

Küsimustiku esimene osa on valimist ülevaate saamiseks ja esimesest osast selgus, et vastanutest 14 oli naised ja 13 mehed. Vastanutest 12 kuulus vanuserühma 18 – 30 aastat, 12 vanuserühma 31 – 40 aastat ja 3 vastajat 41 – 50 vanuserühma. Vastajatest 13 on ettevõttes töötanud 6 – 12 kuud, 11 on olnud ettevõttes kuni 5 kuud, 2 neist on ettevõttes töötanud üle kahe aasta ja 1 töötaja 13 – 18 kuud. Tööstaaži ja sugude vahelist jagunemist näitab Tabel 1.

Tabel 1. Sugu ja staaž

Sugu, staaž	1 - 5 kuud	6 - 12 kuud	13 - 18 kuud	Rohkem kui 2 aastat
Naised	7	6	0	1
Mehed	4	7	1	1

Kokku	11	13	1	2
-------	----	----	---	---

Allikas: Autori koostatud

Ankeetküsimustiku teises osas küsiti küsimusi sotsialiseerumise ja kohanemise hindamiseks, mille koondtulemused on Lisas 3. Selleks küsiti küsimusi ettevõtte ajaloo, organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste kohta, tööga seotud ülesannete kohta ning organisatsiooni poliitika kohta. Ettevõtte võõrtöötajate hinnang nende teadlikkusele organisatsiooni ajaloost on välja toodud Tabelis 2.

Tabel 2. Organisatsiooni ajaloo hinnangute tulemused

Organisatsiooni ajalugu	Keskmine M	Standardhälve SD
Ma tean Prisma pikaajalisi traditsioone	3,89	0,74
Ma tean Prisma ajalugu	3,78	0,74
Ajaloo ploki keskmine	3,84	0,74

Allikas: Autori koostatud

Vastustest selgub, et vastuste erinevus on alla keskmise ehk madal ($SD = 0,74$) mõlema väite puhul. Vastajad ei tunne end väga kindlalt teadmiste osas, mis puudutab ettevõtte pikaajalise traditsioone ($M = 3,89$) ja ajalugu ($M = 3,78$). Keskmine hinnang organisatsiooni ajaloo tundmisele on 3,84 ja standardhälve 0,74.

Organisatsiooniliste eesmärkide ja väärtuste hindamiseks küsis autor neli küsimust, mille vastuste keskmised on nähtavad Tabelis 3.

Tabel 3. Organisatsiooniliste eesmärkide ja väärtuste olulisuse hinnangu tulemused

Organisatsioonilised väärtused ja hinnangud	Keskmine M	Standardhälve SD
Ma oleksin hea esindaja Prismale	4,33	0,54
Prisma eesmärgid on ka minu eesmärgid	4,41	0,62

Ma ei usu alati Prisma väärtustesse	2,33	0,94
Mõistan Prisma eesmäärke	4,3	0,6
Eesmärkide ja väärtuste ploki keskmine	3,84	0,68

Allikas: Autori koostatud

Kõige kõrgemalt hindasid vastajad väidet, et organisatsiooni eesmärgid on ka töötaja eesmärgid ($M = 4,41$). Väga kõrgelt hinnati ka väiteid, et oleksin oma organisatsioonile hea esindaja ($M = 4,33$) ja et mõistetakse organisatsiooni eesmäärke ($M = 4,30$). Lisaks on üks kahest kõige väiksema vastuste erinevusega väide see, et ma oleksin hea esindaja oma organisatsioonile ($SD = 0,54$). Madalaima hinnangu sai uskumus organisatsiooni väärtustesse ($M = 2,33$). Kuna tegemist on eitava väitega, pöörati skaala ümber, et hinnata tulemust adekvaatselt. Sama väite vastuste erinevus on aga selle ploki suurim ($SD = 0,94$). Keskmine hinnang organisatsioonilistele väärtustele ja hinnangute teadmisele on 3,84 ning standardhälve 0,68. Selle ploki vastuste erinevus on küsimustiku madalaim, mis tähendab, et vastajad on hinnangutes organisatsiooni väärtuste ja hinnangute teadmistele kõige rohkem ühel arvamusel.

Sotsialiseerumise hindamiseks küsiti tööga seotud ülesannetega selgeks saamisega seotud küsimusi. Vastused on kajastatud Tabelis 4.

Tabel 4. Tööga seotud ülesannete selgeks õppimise hinnangute tulemused

Tööga seotud ülesanded	Keskmine M	Standardhälve SD
Ma ei ole veel selgeks saanud, kuidas oma tööd teha	1,63	0,91
Olen arendanud sobivad oskused oma töös edu saavutamiseks	4,33	0,61
Mõistan oma töökohustuste tulemust	4,19	0,82
Tööga seotud ülesannete ploki keskmine	3,38	0,78

Allikas: Autori koostatud

Kõrgeima hinnangu sai väide, et olen arendanud sobivad oskused oma töös edu saavutamiseks ($M = 4,33$). Sama väite vastuste erinevus on selle ploki madalaim ($SD = 0,61$). Mõistan oma töökohustuste tulemust ($M = 4,19$) sai ka kõrge hinnangu. Madalaima hinnangu sai väide, et ma ei ole veel selgeks saanud, kuidas oma tööd teha ($M = 3,37$). Kuna tegemist on eitava väitega, pöörati skaala ümber, et hinnata tulemust adekvaatselt. Sama väide on kõrgeima vastuste erinevusega ($SD = 0,91$) selles ploki. Keskmise hinnang tööga seotud ülesannetele on 3,38 ja standardhälve 0,78. Selle ploki keskmine hinnang on küsimustiku madalaim, mis tähendab, et vastajate hinnang nende teadmiste seoses tööga on madalaim.

Viimane sotsialiseerumise hindamiseks koostatud küsimuste plokk puudutab hinnangut organisatsiooni poliitikale. Tulemused on välja toodud Tabelis 5.

Tabel 5. Organisatsiooni poliitika hinnangute tulemused

Organisatsiooni poliitika hinnang	Keskmine M	Standardhälve SD
Olen õppinud, kuidas asjad "tegelikult" Prisma töötavad	4,07	0,54
Mul pole Prisma poliitikast head ülevaadet	3,56	1,1
Ma tean, kes Primas on võtmeisikud, et töö saaks tehtud	4	0,67
Mul on hea arusaam kolleegide tegevuste motiividest	3,52	1
Ma tean, kes on Primas kõige mõjukamad inimesed	3,59	1,03
Organisatsiooni poliitika ploki keskmine	3,75	0,87

Allikas: Autori koostatud

Kõige kõrgema hinnangu sai väide, et olen õppinud, kuidas asjad "tegelikult" minu organisatsioonis töötavad ($M = 4,07$). Sama väide on ka teine, mis sai väiksema vastuste erinevuse ($SD = 0,54$). Selles vastuste grupis teisena kõrge hinnangu sai väide, et ma tean, kes minu organisatsioonis on võtmeisikud, et töö saaks tehtud ($M = 4,00$). Keskmise hinnangu said väited arusaamise kohta kolleegide tegevuse motiividest ja teadmine, kes on minu organisatsioonis kõige mõjukamad inimesed. Madalaima hinnangu sai väide organisatsiooni poliitika ülevaate kohta ($M = 1,44$). Antud hinnang on ka madalaim uuringu selle osa kohta ning vastuste erinevus selle väite

puhul on suurim (SD = 1,10). Keskmise hinnang teadmistele organisatsiooni poliitika kohta on 3,75 ja standardhälve 0,87. Küsimuste suurim keskmine vastuste erinevus on selles plokis, mis tähendab, et osade vastajate hinnang oma teadmistele seoses organisatsiooni poliitikaga on hea ja teistel halb.

Kokkuvõttes hindavad vastajad paremaks teadmisi organisatsiooni ajaloo, väärtuste ja hinnangute kohta. Kõige kehvemaks hinnati teadmisi tööülesannete kohta, mida tulevikus saab arendada. Madalaim vastuste erinevus oli organisatsiooni väärtuste ja hinnangute plokis. Kõrgeim vastuste erinevus oli organisatsiooni poliitika plokis, mida tulevikus saab arendada.

Ankeetküsimustiku kolmas osas keskendus uurimistöö läbiviimise hetkeks ettevõttes töötavate võõrtöötajate sisseelamise kogemuse uurimisele. Küsimustele selles plokis sai vastata "Jah", "Ei", "Muu" ja võimalus oli vajadusel vaba kommentaariga küsimuse vastust täiendada. Eesmärgiks oli välja selgitada, mis on siiani olnud ettevõttes hästi ning millele peab tulevikus rohkem tähelepanu pöörama ja arendama. Antud osa küsimused ja vastused on välja toodud Tabelis 6.

Tabel 6. Sisseelamine ja koolitus

	Jah	Ei	Muu
Prismasse tööle asudes olin kutsutud kohtuma mõne juhtkonna liikmega	21	5	1
Prismasse tööle asudes minu otsene juht pühendas mulle oma aega, et tutvustada kolleege ning tööülesandeid	22	3	2
Mulle anti esialgne plaan, mis kirjeldas minu arenguvõimalusi	14	11	2
Mulle anti lühendite ja väljendite sõnastik, mida ettevõttes pidevalt kasutatakse	14	13	0
Minu töökoht oli minu jaoks valmis (sealhulgas kõik tarvikud, materjalid ja seadmed)	26	1	0
Ma sain töökohal toimuva koolituse, kuidas oma tööd teha	23	3	1
Mulle tehti ringkäik tutvustamiseks ettevõttes olevaid abivahendeid	19	8	0

Prismasse tööle asudes sain ettevõtte juhtkonna liikmelt isikliku tervituse (telefonikõne, e – kiri või kiri)	15	10	2
Mul paluti osaleda sotsiaalsel üritusel, et saada tuttavaks oma kolleegidega	8	19	0
Minu ühinemisest ettevõttega teavitati e – posti teel, ettevõtte koduleheküljel või ettevõtte infokirjas	11	14	2
Mul oli kontaktisik (mentor), kellega ma sain ühendust võtta, kui tekkis küsimusi	26	1	0

Allikas: Autori koostatud

Kõige kõrgemalt on hinnatud tööle tulles seda, et töökoht on olnud valmis, see tähendab olemas on kõik tööks vajalik, sealhulgas tarvikud, materjalid ja seadmed. Sama kõrgelt hinnati väidet, et olemas on olnud inimene, kellega vajadusel sai ühendust võtta, kui tekkis küsimusi. Enamus vastajatest sai töökohal koolituse, kuidas oma tööd teha. Üks vastaja lisis kommentaari, et koolitus puudus, aga sai soovitusel, kuidas tööd teha. Teine vastanutest kommenteeris, et tööjuhised saadeti e – maili teel. Veel sai positiivse tagasiside väide, et Prismasse tööle asudes juht pühendas uuele töötajale aega, et tutvustada kolleege ja tööülesandeid. Kaks vastajat valis muu vastusevariandi, kellest üks täpsustas, et tööülesandeid selgitati, kuid kolleege mitte ja teine selgitas, et sai abi kolleegidelt, mitte juhilt. Organisatsiooniga liitudes said enamus vastajatest võimaluse kohtuda mõne juhtkonna liikmega. Täpsustusena, et vastajad on silmas pidanud ka üksuse juhtkonda. Üks vastaja valis muu vastusevariandi ja lisis selgituseks, et talle ei tutvustatud oma ülemust ja ta pidi iseseisvalt uurima, kes vastutab üksuses toimuva eest. Kaks kolmandikku vastajatest kinnitas, et neile tehti tööle asudes ringikäik tutvustamiseks ettevõttes olevaid abivahendeid ning neil paluti osaleda sotsiaalsel üritusel, et saada tuttavaks oma kolleegidega.

Madalamalt hinnati väidet, et ettevõttega liituja sai tööle asudes juhtkonna liikmelt isikliku tervituse e – maili, telefoni või kirja teel. Üks jaatavalt vastanutest täpsustas, et sai tervituse üksuse juhilt. Üks muu vastusevariandi valinutest ei mäletanud, kas sai tervituse ja teine kommenteeris, et ei saanud tervitust, aga üksuse juht uuris tema käekäigu kohta töötamise ajal. Veel madalama hinnangu sai väide, et töötajale anti väljendite ja lühendite sõnastik, mida ettevõttes kasutatakse. Samal tasemel hinnati väidet, et tööle asujad said esialgse plaani, mis kirjeldas nende arenguvõimalusi. Üks vastaja lisis kommentaarina, et ei saanud plaani kohe alguses, kuna oli

esimene võõrtöötaja ja juhataja hindas, kas ta jääb ettevõttesse või mitte. Kõige madalamalt hinnati väidet, et uue töötaja ühinemisest teavitati ettevõtte liikmeid e – posti teel, ettevõtte kodulehel või ettevõtte infokirjas.

Ankeetküsimustiku viimases osas palus autor vastajatelt soovitusi ja ettepanekuid koolitusprogrammi koostamise osas. Vastajad on arvamusel, et koolitused on vajalikud ning hästi informeeritud ja koolitatud töötaja saab oma tööülesandeid täita nii nagu temalt oodatakse. Kui koolitusmaterjalid oleks ingliskeelsed ja need saadetak스 töötajatele enne tööle asumist näiteks e – posti teel siis alustaks esimesel päeval ettevalmistunud töötaja. Vastajate hinnangute kohaselt võiks osad ingliskeelsed koolitused toimuda enne tööle asumist. Vastajad loetlesid koolitusi, millel nad tahaks osaleda enne tööle asumist, näiteks üldine sisseelamiskoolitus, ettevõtte ajaloo koolitus, ettevõtte eesmärkide koolitus. Läbimõeldud koolitused enne tööle asumist ja süsteemsed koolitused töötamise jooksul tagaksid paremad töötulemused. Väga olulisel kohal on vastajate hinnangul kommunikatsioon kohalike ja võõrtöötajate vahel. Paremat edasiandmist vajab arenguplaan võõrtöötajatele.

Peale tööle asumist sooviksid vastajad osaleda igakuistel koolitustel, OKK (*Organisatsiooni klienditeeninduskultuur*) koolitustel, töötubades ja seminaridel. Vastajad pakkusid kahepäevast ja seitsmepäevast koolitust. *''Töötaja peab olema koolitatud, et teada ja saada teavet selle kohta, mida temalt tööülesannete täitmisel oodatakse. Pakun paari päevase väljaõppe, kuna see eelduseks, et Prisma võtab tööle intelligentseid ja nutikaid töötajaid. Laiendatud koolitusprogrammi pole vaja, kuna töö ise annab praktilise kogemuse. Kahepäevasest töökoolitusest piisab töötajale, kes on valmis töötama, et õppida vajalikke oskusi. Töö ise nõuab loomingulisi oskusi ja uuendusmeelsust.''* Vastajad on valmis õppima tööks vajalike oskusi ka töökäigus.

Mõned vastajatest juhivad tähelepanu sellele, et uurimistöö läbiviimise hetkeks toimub õpe läbi meeskonnatöö, kuid seda raskendab omavaheline suhtlus kohaliku töötajaskonnaga, kellel puudub võõrtöötajate koolitamiseks motivatsioon. Mõni on kogunud käskimist ebasõbralikul toonil. Lahendusena näeb vastaja entusiastlikku juhatajat, kes suudaks võõrtöötajaid motiveerida. *''Tavaliselt töötame meeskonnatöö kaudu, kuid ausalt öeldes on meeskonnas palju suhtlemislünki, puuduvad korralikud tervitused, naeratus ja motivatsioon. Arvan, et entusiastlik juhataja suudab töötajaid vaimustavate žestide kaudu motiveerida.''* Üks vastajatest juhtis tähelepanu kohalikele töötajatele, kelle vastuvõtt ja koostöö pole alati avatud ja sõbralik. *''Vanad töötajad peaksid uusi töötajaid nägema suure pere (Prisma) koosseisus ja olema valmis aitama uutel töötajatel hästi*

sobituda ning vajadusel ka uut töötajat abistama. Vanemad kolleegid peaksid jätkuvalt tervitama kõiki töötajaid ilma rassismita ja jagama organisatsiooni ühiseid huve. Minu jaoks on Prisma koht, kus olla neile, kes väärtustavad kasvu ja arengut.'' Vastaja ise väärtustab kasvavat ja arenevat organisatsiooni ja töökeskkonda ning ootab seda ka kolleegidelt. Tulevikus võiks olla selgemalt väljendatud karjäärivõimalused ka inglise keelt kõnelevatele töötajatele. Veel üks vastaja kommenteerib, et nautida oma tööd on vaja kolleegi naeratavat nägu ja vajadusel abipakkumist.

2.4 Järeldused ja ettepanekud

Järeldused lõputöös püstitatud esimesele uurimisküsimusele, milline on Prisma Peremarket AS – i võõrtöötajate arendus- ja koolitamisstrateegia ning kas on olemas toimiv võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogramm. Praeguseeni toimib koolitus võõrtöötajatele sarnaselt kohalikega. Konkreetne programm puudub ja kõik teadmised saadakse jooksvalt töö käigus või osaledes eestikeelsel koolituspäeval. Esimesed sammud ingliskeelseteks koolitusteks on võetud. Tulevikus on oluline kaardistada uue töötaja koolitusvajadus ametikoha põhiselt ja vastavad tööjuhendid tõlkida inglise keelde. Lisaks peaks koolituspäevad olema inglise keeles. Uurimistöö läbiviimise hetkeks vastutab uue töötaja koolitamise eest üksuse juht, kuid tulevikus peaks suuremat vastutust kandma personaliosakond, kes tegeleb programmi loomise ja arendamisega. Positiivne on võõrtöötajate koolitamise juures see, et on muutunud avatumaks suhtumine võõrtöötajate liitumisse meeskonnaga ja suund nende koolitamiseks inglise keeles on võetud. Arenduskoht on konkreetne programm ja ingliskeelsed materjalid, samuti koolitajad, kes keelt valdavad.

Järeldused lõputöös püstitatud teisele uurimisküsimusele, kuidas hindab Prisma Peremarket AS – i võõrtöötaja ise enda kohanemist ja sotsialiseerumist ettevõttega. Ankeetküsimustiku tulemusel siiani ettevõttesse tööle tulnud ja uurimistöö läbiviimise hetkeks töötavate võõrtöötajate teadmised ettevõtte ajaloost ja pikaajaliste traditsioonide kohta on head, kuid lähtuvalt keskmisest tulemusest ($M = 3,84$) arenguruumi on. Hinnangu tõstmiseks ja teadmiste parendamiseks aitab materjalide tõlkimine inglise keelde ja vastavad koolitused. Keskmiselt sama kõrgelt hinnati teadmisi ettevõtte eesmärkide ja väärtuste kohta ($M = 3,84$). Madalaima hinnangu sai uskumus väärtustesse, millele tulevikus saab rohkem tähelepanu pöörata. Kõrgelt on hinnatud oma tööoskusi ja oma

töötulemuste mõju, kuid kuna ettevõttes on palju töötajaid, kes on ettevõttega liitunud viimase poole aasta jooksul, siis on hinnang kõikide tööülesannete selgeks saamisele suhteliselt madal ($M = 3,38$). Üsna keskmisele tasemele hinnati organisatsiooni poliitika tundmist ($M = 3,75$).

Kõige kõrgemalt on hinnatud tööle tulles seda, et töökoht on olnud valmis, see tähendab olemas on kõik tööks vajalik ja olemas on olnud inimene, kellelt vajadusel saab abi küsida. Enamus vastajatest sai töökohal koolituse, kuidas oma tööd teha. Veel sai positiivse tagasiside väide, et juht pühendas uuele töötajale aega, kui ta tööle asus. Organisatsiooniga liitudes said enamus vastajatest võimaluse kohtuda mõne juhtkonna liikmega, seal hulgas vastajad on silmas pidanud üksuste juhtkonda. Kaks kolmandikku vastajatest kinnitas, et neile tehti tööle asudes ringkäik tutvustamiseks ettevõttes olevaid abivahendeid ning neil paluti osaleda sotsiaalsel üritusel, et saada tuttavaks oma kolleegidega.

Madalamalt hinnati väidet, et ettevõttega liituja sai tööle asudes juhtkonna liikmelt isikliku tervituse e – maili, telefoni või kirja teel. Veel madalama hinnangu sai väide, et töötajale anti väljendite ja lühendite sõnastik, mida ettevõttes kasutatakse. Igas ettevõttes on selline nimekiri sõnadest ja lühenditest olemas, mida igapäevaselt kasutatakse, aga millest väljastpoolt tulija ei pruugi kohe aru saada. Tulevikus võib need väljendid kokku koguda ja vastavalt ametikohale igale töötajale anda. Samal tasemel hinnati ka väidet, et tööle asujad said esialgse plaani oma arenguvõimalustega. Tööga seotust aitab kasvatada kohe alguses teadmine, millised on arenguvõimalused ettevõttes. Kõige madalamalt hinnati väidet, et uue töötaja ühinemisest teavitati ettevõtte liikmeid e – posti teel, ettevõtte kodulehel või ettevõtte infokirjas.

Järeldused lõputöös püstitatud kolmandale uurimisküsimusele, milline võiks olla Prisma Peremarket AS – i võõrtöötajatele sobiv arendus- ja koolitusprogramm (Lisa 1). Loodav arendus- ja koolitusprogramm võõrtöötajatele peab sisaldama lähtuvalt Armstrong'i (2006) teooriast ja tehtud uuringust järgmisi sisuelemente:

- S – Grupi ja Prisma tutvustus, sealhulgas olulisemad inimesed organisatsioonis;
- Prisma eesmärkide, väärtuste ja strateegia tutvustus;
- Mille poolest Prisma oma konkurentidest erineb;
- Lojaalusprogrammi tutvustus;
- Ettevõtte palgasüsteem ja arenguvõimalused;
- Erinevate üksuste rollid ja kaupluste erinevused;
- Töötaja roll süsteemis ja ametikoha töö sisu;

- Eesti töökultuuri tutvustus;
- Organisatsiooni klienditeeninduskultuur (OKK);
- Eestikeele õpe.

Wanberg (2012), Irwin (2011), Klein ja Polin (2012) ning Kocianova käsitlustest lähtuvalt võiks praktiline osa arendus- ja koolitusprogrammist sisaldada lähtuvalt uuringu tulemustest:

- Tutvumine üksusega;
- Tutvumine kolleegidega sealhulgas üksuse juhi ja juhtrühmaga;
- Käitumisreeglite läbikäimine;
- Tööprotsessidega tutvumine;
- Tööks vajalike abivahenditega tutvumine;
- Arenguplaaniga tutvumine;
- Mentori või tugiisiku olemasolu.

Uue töötaja sisseelamisel tehtavad võimalikud lisatoimingud lähtuvalt autori poolt tehtud uuringust ja Armstrong'i (2006, 474-477), Irwin'i (2011) ja McNeill'i (2012) ettepanekutest tegevusteks, mida kaasata sisseelamisse:

- Võimalus uuel töötajal kohtuda mõne juhtkonna liikmega;
- Võimalus anda uuele töötajale väljendite ja lühendite sõnastik;
- Võimalus tervitada uut töötajat telefonikõne, e – maili või kirja teel;
- Võimalus uuel töötajal osaleda sotsiaalsel üritusel tutvumaks oma uute kolleegidega;
- Võimalus kõiki ettevõtte liikmeid teavitada igast uuest töötajast e – maili teel või ettevõtte siseajakirjas;
- Võimalus luua õppevideod erinevates keeltes;
- Võimalus korraldada infopäevi (Kleiner ja Ku, 2000:45).

Lähtuvalt intervjuudest on tuleviku võimalus koolitus ja õpe rohkem üle viia internetipõhiste lahendustele. See tagab paindlikkuse ja võimaluse igal töötajal vajalikud õppematerjalid läbida neile sobival ajal ja kohas. Lisaks saab iga ettevõttega liituja läbida vajalikud materjalid talle sobivas keeles. Võimalus on läheneda õppele mänguliselt ning põimida materjalidesse ja koolitustesse õppemänge, näiteks tarneahela tundma õppimiseks.

Lähtuvalt Kleiner ja Ku (2000) teoreetilisest käsitlusest ja intervjuude tulemustest arendus- ja koolitusprogrammi loomise eest peaks vastutama personaliosakond, kes hiljem pakub võimalusi

ja tuge uute töötajate koolitamiseks. Personaliosakond peaks vastutama arendus- ja koolitusprogrammi arendamise eest. Arendus- ja koolitusprogrammi toimimise eest peaks vastutama vastava üksuse juht, kuhu töötaja on tööle asunud. Lisaks on igal uuel töötajal mentor või tugiisik, kes peaks vastutama arendus- ja koolitusprogrammi täieliku läbimise eest. Arendus- ja koolitusprogramm on töötajale antud võimalus, mille õnnestumise eest peaks vastutama ta ise.

Võimalused arendus- ja koolitusprogrammi hindamiseks lähtuvalt intervjuudest ja Georgellis ja Lange (2007), Huffmann (2014) ning Singh, Loncar (2010) teoreetilisest käsitlusest:

- Juhi subjektiivne hinnang uuele töötajale ja arendus- ja koolitusprogrammile;
- Mentori subjektiivne hinnang uuele töötajale ja arendus- ja koolitusprogrammile;
- Uue töötaja subjektiivne hinnang mentorile ja arendus- ja koolitusprogrammile;
- Kliendi tagasiside;
- Voolavuse vähenemine;
- Ettevõtte maine paranemine;
- Töörahulolu kasv;
- Tööga seonduvate teadmiste ja oskuste paranemine.

Võimalused tagasiside kogumiseks lähtuvalt Bauer ja Erdogan (2012), Ellis jt (2025), Klein ja Polin (2012) ning intervjuude tulemustest:

- Iga – aastane töötajate rahulolu – uuring;
- Katseaja lõppemise küsimustik töötajale ja juhile;
- Kliendi tagasiside kogumine;
- Küsimustik mentorile arendus- ja koolitusprogrammi vaheetappides;
- Arenguveestlused.

Võimalikud väljakutsed võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi toimimiseks lähtuvalt intervjuudest:

- Arendus- ja koolitusprogrammiga seotud inimeste rolli selgus;
- Piisav selgitustöö organisatsiooni liikmetele erinevatel tasanditel;
- Aja- ja ressursi kulu arendus- ja koolitusprogrammi loomiseks ja elluviimiseks;
- Visuaali ja videomaterjalide loomine;
- Mentorite leidmine ja koolitamine;
- Koolitajate võõrkeeleoskus;

- Vajalike materjalide tõlkimine;

Järeldusi ja ettepanekuid saab kasutada sisendina arendus- ja koolitusprogrammi loomiseks võõrtöötajatele AS – s Prisma Peremarket. Ettevõtte esindaja on uuringu tulemustega tutvunud ning saanud sellest inspiratsiooni kogu ettevõtte sisseelamisprogramm ning arendus- ja koolitusprogramm ümber teha. Edasiarendus antud tööst võiks olla kõigi ettevõtte töötajate sisseelamise ja koolitustega rahulolu hindamine.

Kokkuvõte

Käesoleva lõputöö eesmärk oli Prisma Peremarket AS-i võõrtöötajate arendamis- ja koolitamisprogrammi 2020. aasta kevadeks kujunenud seisuga kaardistamine ning võõrtöötajate arendamis- ja koolitamisprogrammi väljatöötamise jaoks ettepanekute tegemine. Uurimuse eesmärgi saavutamiseks kasutati käesolevas magistritöös kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid uurimisviise ehk kombineeritud lähenemisviisi. Informatsiooni saamiseks kasutati kvalitatiivse meetodina poolstruktureeritud intervjuud ja kvantitatiivse meetodina ankeetküsimustikku.

Esimeseks alameesmärkiks on välja selgitada kuivõrd hästi toimiv on uurimistöö läbiviimise hetkeks Prisma Peremarket AS – i võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogramm ettevõtte valimi hinnangute kohaselt. Teiseks alaeesmärgiks on uurida Prisma Peremarket AS – i võõrtöötajate rahulolu koolituste toimumisega ning kasutada uurimistulemusi sisendina võõrtöötajatele orienteeritud arendus- ja koolitusprogrammi väljatöötamiseks sisseelamisperioodil ja kohanemisel.

Empiirilise uuringu uurimisküsimused:

1. Milline on Prisma Peremarketi AS – i võõrtöötajate arendus- ja koolitamisstrateegia ning kas on olemas toimiv võõrtöötajate arendus- ja koolitamisprogramm?
2. Kuidas hindab Prisma Peremarket AS – i võõrtöötaja ise enda kohanemist ja sotsialiseerumist ettevõttega?
3. Millised on personalitöötajate ja võõrtöötajate ettepanekud Prisma Peremarket AS – i välismaalastest töötajatele sobiva arendus- ja koolitamisprogrammi koostamiseks?

Ankeetküsitluse põhjal võib öelda, et ettevõttes uurimistöö läbiviimise hetkeks töötavate võõrtöötajate hinnangud oma teadmiste ja oskuste osas on üle keskmise. Seega hindavad töötajad ise sotsialiseerumise protsessi heaks. Positiivse tagasiside töötajate poolt sai hinnang kokkuvõtvalt sisseelamisele. Kõrgema hinnangu sai kontaktisiku olemasolu ja töökoha valmisolek. Madalama hinnangu sotsiaalsel üritusel osalemine ja ühinemist teatamine e – maili teel.

Intervjuude põhjal võib öelda, et arendus- ja koolitusprogrammi olemasolu ja head toimimist hinnatakse väga oluliseks. Seda toetab ka töös käsitletud Armstrongi, Irwini, McNeilli ja Graybilli teooria, mis toob välja sisseelamisprogrammi eesmärgid ja olulisuse. Eriti oluline on koolitus

sisseelamisperioodil, et aidata uuel töötajal võimalikult kiiresti kohaneda (Bauer, Erdogan, Ellis, Klein, Polin). Kui vaadata, milliseid hilisemaid probleeme saab hea arendus- ja koolitusprogramm ennetada, siis lähtuvalt teooriast tegelikult vägagi paljusid. Hea arendus- ja koolitusprogramm tõstab töötajate pühendumust (Vidal-Salazar) ning seeläbi aitab vähendada voolavust (Bradt) ja töös tehtavaid vigu. Arendus- ja koolitusprogramm tõstab kõigi teadmisi ning seeläbi väheneb vääriti mõistmine ja teineteistest möödarääkimine (Nagyova, Nekoranec). Teooriast (Georgellis, Lange) lähtuvalt töötajad usuvad, et töötajale pühendunud ettevõtte pakub töötajale arengu- ja koolitusvõimalusi, täites sellega erinevaid funktsioone ja vastutades tulemuste eest. Võõrtöötajate jaoks on arendus- ja koolitusprogramm oluline, mitte ainult töö oskuste omandamiseks, vaid ka kohanemiseks uue kultuuriga ja kohalike inimestega (Mor Barak).

2020. aasta kevadel toimib koolitus võõrtöötajatele sarnaselt kohalikega. Konkreetne programm puudub ja kõik teadmised saadakse jooksvalt töö käigus või osaledes eestikeelel koolituspäeval. Esimesed sammud ingliskeelseks koolitusteks on võetud. Tulevikus on oluline kaardistada uue võõrtöötaja koolitusvajadus ametikoha põhised ja vastavad tööjuhendid tõlkida inglise keelde. Lisaks peaksid koolituspäevad võõrtöötajatele olema inglise keeles. Uurimistöö läbiviimise hetkeks vastutab uue võõrtöötaja koolitamise eest üksuse juht, kuid tulevikus peab suuremat vastutust kandma personaliosakond, kes tegeleb programmi loomise ja arendamisega. Positiivne võõrtöötajate koolitamise juures see, et on muutunud avatumaks suhtumine võõrtöötajate liitumisse meeskonnaga ja suund nende koolitamiseks inglise keeles on võetud. Arenduskoht on konkreetne programm ja ingliskeelsed materjalid, samuti koolitajad, kes keelt valdavad.

Tuleviku võimalus on koolitus ja õpe rohkem üle viia internetipõhiste lahendustele. See tagab paindlikkuse ja võimaluse igal võõrtöötajal vajalikud õppematerjalid läbida neile sobival ajal ja kohas. Lisaks saab iga ettevõttega liituja läbida vajalikud materjalid talle sobivas võõrkeeles. Võimalus on läheneda õppele mänguliselt ning põimida materjalidesse ja koolitustesse õppemänge, näiteks tarneahela tundma õppimiseks.

Võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi loomise eest vastutab personaliosakond, kes hiljem pakub võimalusi ja tuge uute võõrtöötajate koolitamiseks. Personaliosakond vastutab võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi arendamise eest. Võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi toimimise eest vastutab vastava üksuse juht, kuhu töötaja on tööle asunud. Lisaks on igal uuel töötajal mentor või tugiisik, kes vastutab võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi täieliku läbimise eest. Võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogramm on töötajale antud võimalus, mille õnnestumise eest vastutab ta ise.

Väljakutseteks on võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammiga seotud inimesed, kes ei pruugi oma rollist koolitajana aru saada. Võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogrammi loojatel tuleks selgitada kõigile, et koolitamine on järjepidev protsess ja ühtmoodi oluline igale võõrtöötajale sõltumata tema päritolust ja ametist. Veel on väljakutseks aja- ja ressursi kulu, erinevate üksuste/osakondade juhtide ja töötajate kaasamine, visuaali ja videomaterjalide loomine, mentorite koolitamine, keeleoskus ning materjalide tõlkimine. Alustada tuleks selgitustööst, milleks võõrtöötajate arendus- ja koolitusprogramm on vajalik ja mis kasu iga ettevõtte liige selle toimimisest saab. Tuleks selgeks teha, millised koolitusmaterjalid on olemas ja millised vajavad tõlkimist, millised materjalid tuleks juurde luua.

Järeldusi ja ettepanekuid saab kasutada sisendina arendus- ja koolitusprogrammi loomiseks võõrtöötajatele AS – s Prisma Peremarket. Ettevõtte esindaja on uuringu tulemustega tutvunud ning saanud sellest inspiratsiooni kogu ettevõtte sisseelamisprogramm ning arendus- ja koolitusprogramm ümber teha. Edasiarendus antud tööst võiks olla kõigi ettevõtte töötajate sisseelamise ja koolitustega rahulolu hindamine.

Resume

TRAINING OF FOREIGN LABOR ONBOARDING TO COMPANY BASED ON THE EXAMPLE OF PRISMA PEREMARKET

Pileri Rosing

The aim of this thesis was to map the status of the development and training program for the foreign employees of Prisma Peremarket AS in spring in 2020 and to make proposals for the improvement of the development and training program for foreign workers. In order to achieve the aim of the research, quantitative and qualitative research methods, i.e. a combined approach, were used in this master's thesis. Semi – structured interviews were used as a qualitative method and a questionnaire was used as a quantitative method.

The first sub – objective was to find out how well the Prisma Peremarket AS foreign labor training is currently working according to the company's sample estimates. The second sub – goal is to research the satisfaction of Prisma Peremarket AS foreign labor with the training and to use the research results as input in the development of the foreign labor development and training program during the integration.

Research questions:

1. What is the foreign labor development and training strategy of Prisma Peremarket and how does the foreign labor development and training program work?
2. How does the foreign labor of Prisma Peremarket AS assess his own adjustment and socialization with the company?
3. What is a suitable development and training program for the foreign labor of Prisma Peremarket AS?

Based on the questionnaire, it can be said that the assessments of foreign labor currently working in the company about their knowledge and skills are above average. Thus, the foreign labor themselves evaluate the socialization process as good. The positive feedback from the foreign employees was given to the onboarding process. The availability of a contact person and the readiness of the job place were rated higher. Participate in a social event rated lower and notifying about the new team member the colleagues by email.

Based on the interviews, it can be said that the existence and good functioning of the development and training program is considered very important. This is also supported by the theory of Armstrong, Irwin, McNeill and Graybill discussed in the work, which highlights the goals and importance of the induction program. Training during the induction period is especially important to help the new employee adjust as quickly as possible (Bauer, Erdogan, Ellis, Klein, Polin). If we look at what later problems a good development and training program can prevent, then, in theory, there are many. A good development and training program increases employee commitment (Vidal-Salazar) and thus helps reduce turnover (Bradt) and mistakes at work. The development and training program increases everyone's knowledge and thus reduces misunderstandings and interdependence (Nagyova, Nekoranec). According to the theory (Georgellis, Lange), employees believe that a company dedicated to the employee offers the employee development and training opportunities, thus performing various functions and being responsible for the results. For migrant workers, a development and training program is important, not only to acquire work skills, but also to adapt to new cultures and local people (Mor Barak).

At the moment in 2020th of spring, training for foreign labor works in the same way as for locals. There is no specific program and all knowledge is acquired on an ongoing basis during the work or by participating in Estonian on the training day. The first steps for English language training have been taken. In the future, it will be important to map the training needs of a foreign labor on a job-by-job basis and translate the relevant job descriptions into the English. In addition, training days must be in English so that everyone has an equal opportunity to gain knowledge. Currently, the head of the unit is responsible for training the foreign labor, but in the future, the personnel department, which deals with the creation and development of the program, must have more responsibility. At the moment, the positive thing about training foreign workers is that there is a more open attitude towards joining the team of bow workers and the direction for training them in English is taken. The place of development is a specific program and materials in English, as well as trainers who speak the foreign language.

The opportunity for the future is to transfer training and learning more to online solutions. This ensures flexibility and the opportunity for each foreign worker to go through the necessary study materials at a time and place that suits them. In addition, each company subscriber can pass the necessary materials in a language that suits them. It is possible to approach learning in a playful

way and to integrate learning games into materials and training, for example to get to know the supply chain.

The Human Resources Department is responsible for setting up the foreign labor development and training program, which will later provide opportunities and support for training foreign labor. The Human Resources Department is responsible for developing the foreign labor development and training program. The head of the respective unit where the employee has been employed is responsible for the operation of the foreign labor development and training program. In addition, each new employee has a mentor or support person who is responsible for completing the foreign labor development and training program. The foreign labor development and training program is an opportunity given to the employee, for the success of which he is responsible.

The challenges are people involved in the foreign labor development and training program who may not understand their role as a trainer. It must be made clear to everyone that training is a continuous process and equally important for every foreign worker, regardless of their background and occupation. Another challenge is the cost of time and resources, the involvement of heads and staff of different units / departments, the creation of visual and video materials, the training of mentors, language skills and the translation of materials. We need to start by explaining what the foreign labor development and training program is necessary for and how each member of the company will benefit from its operation. It needs to be clarified which training materials are available and which need to be translated, which materials need to be created.

The conclusions and suggestions can be used as input for creating a development and training program for migrant workers in AS Prisma Peremarket. The company's representative has read the results and has been inspired to redesign the entire company's induction program and development and training program. A further development of this work could be to assess the satisfaction of all employees of the company with the induction and training.

Viidatud kirjandus

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. UK: Cambridge University Press.

Bauer, T. & Erdogan, B. (2012). Organizational socialization outcomes: Now and into the future. In Wanberg, C. (Ed), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 97- 112). New York; Oxford University Press.

Blair, M. (2011). An economic perspective on the notion of human capital. In Burton-Jones & Spender (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Capital* (pp. 49-70). New York: Oxford University Press.

Bradt, G. (2012) "Onboard" Employees to Attract and Retain Top Talent – Nonprofit Business Advisor, May 2012, Issue 272, pp. 4-5.

Byerly, B. (2012). Measuring the impact of employee loss. *Performance Improvement*, 51(5), 40-47. DOI: 10.1002/pfi.21268

Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 435-451.

Chao G., T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. – *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No. 5, 730-743.

Cole, G. (2015). The value of mentoring: A mutually beneficial experience for mentor and mentee. - *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 29, No. 4, 22-24.

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443

- Eide, E. & Showalter, M. (2010). Human capital. In Brewer & McEwan (Eds.), *Economics of Education* (pp. 27-33). Oxford, UK: Academic Press.
- Ellis, A., Bauer, T., & Erdogan, B. (2015). New-employee organizational socialization. In Grusec & Hastings (Eds.), *Handbook of Socialization* (pp. 301-322). New York: The Guilford Press.
- Flick, U. (1999). *An Introduction to Qualitative Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Georgellis, Y., and Lange, T. (2007). Participation in Continuous On-the-Job Training on Labor Mobility: Longitudinal Evidence From the German Labor Market. *International Journal of Human Resource Management*, 38, 261-275.
- Graybill, J., Carpenter, M.T.H., Offorf Jr, J., Piorun, M., Shaffer, G. (2013) Employee onboarding: identification of the best practices in ACRL libraries – *Library Management*, Vol. 34, No. 3, pp. 200-218.
- Guest, D. (2011). Human resource management and performance: Still searching for answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13.
- Harrison, D. A., and Klein, K. J. (2007) “What’s the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations” *Academy of Management Review*, 32: 1199–1228.
- Hays Journal: Welcome Aboard. (2011). / Hays Recruitment Experts Worldwide. Vol. 1, pp. 48-49. <http://www.hays-journal.com/issue1/>
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007) “The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography” *Journal of Management*, 33: 967–1015
- Huffman, A. H., Casper, W. J., Payne, S. C. 2014. How does spouse career support relate to employee turnover? Work interfering with family and job satisfaction as mediators. – *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 (2), pp. 194-212.
- Irwin, L. (2011). Creating a Strong First Impression. – *Human Resources Magazine*, Vol. 16, pp. 14-15.
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Kasutamise kuupäev: 10.03.2020, allikas: SAMM: <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>

- Klein, H. & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In Wanberg, C. (Ed) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 267-287). New York: Oxford University Press.
- Klein, H. J. & Heuser, A.E. (2015). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. – In *Research in Personnel and Human Resources Management*, 279-336.
- Kleiner, B. H., & Ku, B. (2000). How to Orient Employees into New Position Successfully. *Management Research News*, 23,(7/8), 44-48.
- Van Knippenberg, D., Homan, A. C., van Ginkel, W. P. (2013). Diversity cognition and climates. In Roberson, Q. M. (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (pp. 220-238). New York, NY: Oxford University Press.
- Koster, F., Grip, A and Fouarge, D. (2011). Does perceived support in employee development affect personnel turnover? *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 2403-2418.
- Laherand, M.-L.. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: M.-L. Laherand.
- Lepak, D., Takeuchi, R., & Swart, J. (2011). Aligning human capital with organizational needs. In Burton-Jones & Spender (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Capital* (pp. 334- 357). New York: Oxford University Press, Inc.
- McNeill, J. (2012). Onboarding and Induction. – *Keeping Good Companies*, Vol. 64, pp. 687-689.
- Mikiver, K. (2010). *Tuttav tundmatu personalijuhtimine*. Tallinn: AS Äripäev.
- Milhem, W., Abushamsieh, K., and Arostegui, A. N. P. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting – Business & Management*, 21, 12-26.
- Mor Barak, M. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.
- Mor Barak, M. E. (2017). *Managing diversity towards a globally inclusive workplace* (4th ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

- Nagyova, L., & Nekoranec, J. (2014). Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management. *Revista academiei fortelor terestre*, 19,(1), 114-119.
- Puplampu, B. B., Adomako, S. 2014. What he wants is not what she wants: using VIE theory to test manager and worker motivation in Ghanaian SMEs. – *Ife Psychologia*, Vol. 22 (1), pp. 1-10.
- Ragins, B. R. (2016). From the ordinary to the extraordinary: High quality mentoring relationships at work. - *Organizational Dynamics*, Vol. 45, 228-244.
- Richard, O. (2000) “Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource based view” *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177
- Richard, O. C., Miller, C. D. (2013). Considering diversity as a source of competitive advantage in organizations. In Roberson, Q. M. (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (pp. 239-250). New York, NY: Oxford University Press.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. 2nd ed. Oxford: Blackwell.
- Rowley, C., and Jackson, K. (2011). *Human Resource Management. The Key Concepts*. New York: Routledge.
- S – Grupp (2020). S – Gruppi koduleht. Kasutamise kuupäev: 19.03.2020, allikas <https://s-ryhma.fi>
- Sanchez, A. G., Popescu, D., Chivu, I., Ciocarlan-Chitucea, A., and Popescu, D. O. (2011). How to Improve Small and Medium-Sized Enterprises Profitability by Practicing an Efficient Human Resource Management. *Theoretical and Applied Economics*, 18, 46-64.
- Shaban, A. (2016). Managing and Leading a Diverse Workforce: One of the Main Challenges in Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 76-84.
- Shah, A. (2017). What is Mentoring? – *The American Statistician*, Vol. 71, No. 1, 1-2.
- Singh, P., Loncar, N. 2010. Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. – *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 65 (3), pp. 470-490.
- Zhao, H., Wu, S. 2014. The power of motivation-goal fit in predicting entrepreneurial persistence. – *Social Behavior and Personality*, Vol. 42 (8), pp. 1345-1352.

Zimmerman, T., Gavrilova-Aquilar, M., Cullum, P. (2013). Rethinking human resource strategies: A shift in the treatment of contingent workers. *International Journal of Business and Management*, 8(7), 28-34.

Thang, N. N., and Buyens, D. (2008). Training, Organizational Strategy and Firm Performance. *The Business Review*, 11, 176-183.

Vidal-Salazar, M.D., Hurtado-Torres, N.E., and Matias-Reche, F. (2012). Training as a Generator of Employee Capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 2680-2697.

Wanberg, C. (2012). Facilitating organizational socialization: An introduction. In Wanberg, C. (Ed). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 17-21). New York: Oxford University Press.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Essex, England: Pearson Education Limited.

Lisad

Lisa 1. Arendus- ja koolitusprogramm AS Prisma Peremarket võõrtöötajatele

Enne esimest tööpäeva:

- Töötaja roll süsteemis ja ametikoha töö sisu;
- Tutvumine tulevase juhiga.

Esimesel tööpäeval:

Sisseelamine ja kohanemine peaks algama kolleegidega tutvumisest. Seejärel peaks juht tegema ringkäigu töökohal, et tutvuda töökohaga, seadmetega (oleneb ametikohast) jms.

- Ettevõtte tutvustus, sealhulgas olulisemad inimesed organisatsioonis;
- Mentori või juhendajaga tutvumine;
- Töökorraldusega tutvumine;
- Ohutusjuhenditega tutvumine.

Infopäev võiks toimuda pärast esimest tööpäeva ja enne esimese töönädala lõppu ja sisaldada järgnevaid teemasid:

- Ettevõtte eesmärkide, väärtuste ja strateegia tutvustus;
- Ettevõtte konkurentsieelise tutvustus;
- Lojaalusprogrammi tutvustus;
- Ettevõtte personali- ja palgapoliitika tutvustus;
- Arenguvõimaluste tutvustus;
- Erinevate üksuste rollid ja kaupluste erinevuste tutvustus.

Kestev õpe esimese tööaasta jooksul:

- Eesti töökultuuri ja eestlaste tutvustus;
- Organisatsiooni klienditeeninduskultuur (OKK);
- Eestikeele õpe.

Lisa 2. Ankeetküsimumstik

English questionnaire for employees of PRISMA PEREMARKET

Dear Respondent,

I am a Master's student in Human Resources and Development at Tallinn University of Technology and ask for your help Master thesis research. The survey is aimed to all migrant workers in Prisma Peremarket. The purpose of this thesis is to find out how you evaluate the organization's integration and socialization process and the completion of training during the integration period. The questionnaire is anonymous and I will use the answers in general for my Master's thesis and for the training program in your organization.

It takes about 20-30 minutes to answer.

Thanks in advance!

Pileri Rosing

pileri.leppik@gmail.com

* Required

1. Age *

18 - 30

31 - 40

41 - 50

51 - ...

2. Gender *

Female

Male

3. Seniority in Prisma *

1 – 5 months

6 - 12 months

13 – 18 months

19 – 24 months

More than 2 years

Socialization. Please rate the following statements (I will point out that some statements are in negative form) using the following scale:

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly agree

4. I know the organization's long - term traditions *

5. I am aware of the history of my organization *

6. I would be a good representative of my organization *

7. The goals of the organization are also my goals *

8. I do not always believe in the values set by my organization *

9. I understand the goals of my organization *

10. I have not yet learned how to do my job *

11. I have now developed the right skills to succeed in my job *

12. I understand the result of my obligations *

13. I've learned how things "actually work" in an organization *

14. I do not have a good understanding of the politics of my organization *

15. I know who in my organization are the people who are most important to getting the job done

*

16. I have a good understanding of the motives of other colleagues in the organization *

17. I know who are the most influential people in my organization *

Onboarding and training

Please select the appropriate answer for the following statements and specify if you wish.

Check all that apply.

Yes

No

Other:

18. When I started working at Prisma, I was given a chance to meet a senior member of the management team *

19. When I started working at Prisma, my supervisor dedicated me time to introduce my colleagues and duties *

20. I was given an initial plan where was described my possibilities to develop *

21. I was given a glossary of acronyms and main expressions that the company constantly uses *

22. My workstation was ready for me (including all supplies, materials and equipment) *

23. I received on-the-job training on how to do my job *

24. I was given a tour to introduce the tools available in the company *

25. When I joined Prisma, I received a personal greeting from a member of the management team (phone call, email or letter) *

26. I was asked to attend a social event to get to know my colleagues *

27. My merger with the company was announced by email, on the company website, or in a company newsletter *

28. I had a contact person (mentor) who I could contact if I had any questions *

29. Do you have any suggestions or proposals for a training program? *

30. Do you want to add something else? *

Thank you!

Lisa 3. Ankeetküsimustiku tulemused

Tabel 7. Ankeetküsimustiku koondtabel

Organisatsiooni ajalugu	Keskmine M	Standardhälve SD
Ma tean Prisma pikaajalisi traditsioone	3,89	0,74
Ma tean Prisma ajalugu	3,78	0,74
Keskmine	3,84	0,74
Organisatsioonilised väärtused ja hinnangud		
Ma oleksin hea esindaja Prismale	4,33	0,54
Prisma eesmärgid on ka minu eesmärgid	4,41	0,62
Ma ei usu alati Prisma väärtustesse	2,33	0,94
Mõistan Prisma eesmäärke	4,30	0,60
Keskmine	3,84	0,68
Tööga seotud ülesanded		
Ma ei ole veel selgeks saanud, kuidas oma tööd teha	1,63	0,91
Olen arendanud sobivad oskused oma töös edu saavutamiseks	4,33	0,61
Mõistan oma töökohustuste tulemust	4,19	0,82
Keskmine	3,38	0,78
Organisatsiooni poliitika hinnang		
Olen õppinud, kuidas asjad "tegelikult" Prisma töötavad	4,07	0,54
Mul pole Prisma poliitikast head ülevaadet	3,56	1,10
Ma tean, kes Prisma on võtmeisikud, et töö saaks tehtud	4,00	0,67
Mul on hea arusaam kolleegide tegevuste motiividest	3,52	1,00
Ma tean, kes on Prisma kõige mõjukamad inimesed	3,59	1,03
Keskmine	3,75	0,87
Keskmine kokku	3,71	0,78

Allikas: Autori koostatud

Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina Pileri Rosing (*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
**VÕÕRTÖÖJÕU KOOLITAMINE SISSEELAMISEL ETTEVÕTTESSE
AKTSIASELTSI PRISMA PEREMARKET NÄITEL,**

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Taimi Elenurm,

(juhendaja nimi)

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

_____ (*allkiri*)

12.05.2020. (*kuupäev*)