

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Viktorija Tkatšenko

**TÖÖTAJATE HINNANG ÜHINEMISPROTSESSILE JA SELLEST  
TULENEVAD ETTEPANEKUD PARENDAMIST VAJAVATE  
VALDKONDADE ÜHINEMISJÄRGSEKS EDENDAMISEKS  
RAHVUSVAHELISE FARMAATSIAETTEVÕTTE BALTIKUMI  
ESINDUSTE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava personalijuhtimine

Juhendaja: Taimi Elenurm, MA ja MBA

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11428 sõna sissejuhatusesest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Viktorija Tkatsenko .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 123025HAPMM

Üliõpilase e-posti aadress: tkatsenko.viktorija@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm, MA ja MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

SISUKORD .....	3
LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	8
1.1. Ettevõtete ühinemine kui muudatus organisatsioonis.....	8
1.2. Ühinemise läbiviimine ja muudatuste juhtimine .....	10
1.3. Personaliosakonna roll ettevõtete ühinemisel.....	13
1.4. Töötajate kaasamine muutuste protsessi.....	16
1.5. Ühtse töökorralduse loomise vajadus .....	18
1.5.1. Töökeskkond ja töökorraldus.....	19
1.5.2. Informatsiooni kättesaadavus ja kommunikatsioon.....	20
1.5.3. Töötajate arendamine.....	20
2. EMPIIRILINE UURIMUS.....	22
2.1. Ettevõtte lühikirjeldus .....	22
2.2. Uurimuse eesmärk .....	22
2.3. Uuringu meetodika .....	23
2.4. Andmete kogumine.....	25
2.4.1. Uurimus töötajate hinnangu kohta ühinemisprotsessile, aastal 2014.....	25
2.4.2. Uurimus töötajate hinnangu kohta ühinemisjärgsele ajale, aastal 2016.....	28
2.5. Andmete analüüsi meetodid.....	28
2.6. Valimi kirjeldus .....	29
2.6.1. Esmase küsimustiku valim .....	29
2.6.2. Järelküsimustiku valim.....	30
2.7. Tulemused.....	30
2.7.1. Uurimisülesanne: Uurida, milline oli ületoodud töötajate esmane hinnang Oriola ühinemisjärgsele tegevusele erinevate töövaldkondade lõikes, kõigis Baltikumi esindustes .....	31
2.7.2. Uurimisülesanne: Uurida, kas ja kuidas oli 2016. aastaks muutunud ületoodud töötajate üldine rahulolu Oriola ühinemisjärgse tegevusega võrreldes aastaga 2014.....	39
2.7.3. Uurimisülesanne: Uurida, kas ja kuidas oli 2016. aastaks muutunud ületoodud töötajate hinnang Oriola ühinemisjärgsele tegevusele erinevate töövaldkondade lõikes, võrreldes aastaga 2014. ....	41

2.7.4. Uurimisülesanne: Uurida ja võrrelda kahe erineva ajahetke lõikes, millistes tööprotsessides näevad ületoodud töötajad ettevõtte tegevust rohkem, millistes vähem õnnestununa ning teha eelnevalt kirjeldatud tagasiside põhjal ettepanekud parendamist vajavate valdkondade edasiseks arendamiseks. ....	45
2.8. Arutelu ja järeldused .....	48
KOKKUVÕTE .....	52
SUMMARY .....	55
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	57
LISAD .....	60
LISA 1. Kaaskiri ühinemisjärgsele küsimustikule .....	60
LISA 2. Küsimustik ületoodud töötajate hinnangu kohta ühinemisprotsessile.....	61
LISA 3. Järelküsimustiku kaaskiri .....	66
LISA 4. Järelküsimustik ületoodud töötajate hinnangu kohta ühinemisprotsessi järgsele ajale .....	67
LISA 5. Koondkokkuvõte kõigi Baltikumi üksuste ületoodud töötajate rahulolu kohta ettevõtte ühinemisjärgse tegevusega tööprotsesside lõikes 2014. aastal.....	71

# LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärgiks on välja selgitada hulгимüügiettevõttega ühinenud ravimifirma töötajate hinnangud ühinemisprotsessile, leidmaks töötajatelt saadud tagasiside ja eelnevate praktikate abil, ettepanekud parendamist vajavate valdkondade edasiseks arendamiseks ühinemisjärgses organisatsioonis.

Selleks tuuakse töö teoreetilises osas välja varasemad praktikad sellistest valdkondadest nagu muudatuste korraldamine ning juhtimine, personalitöötajate roll, töötajate kaasamine ning töökorralduse harmoniseerimine uues ühinenud ettevõttes.

Empiirilises osas uuritakse läbi kahes etapis (esmane küsimustik ja järelküsimustik) läbiviidud uurimuse, kuidas hindavad hulгимüügiettevõttesse ületoodud ravimifirma töötajad ühinemisprotsessi, millistes muudatuse läbiviimise valdkondades on hulгимüügiettevõtte juhatus koostöös personalitöötajaga olnud edukas ja millistes vähemedukas. Samuti, milline on ületoodud töötajate hinnangute muutuste dünaamika kahe küsimustiku lõikes ning, millised valdkonnad vajavad veel parendamist ja kuidas seda läbi viia.

Uuringu tulemustest selgub, et Eesti töötajate üldrahulolu muutuse dünaamika ühinemistegevuse hinnangu osas kahe küsimustiku võrdluses on olnud positiivne. Oluliselt suurem osa respondentidest on järelküsimustiku kohaselt hulгимüügiettevõtte ühinemisjärgse tegevusega rahul. Suures osas tänu küsimustike vahel toimunud tegevusplaneerimisele, näitavad järelküsimustiku tulemused positiivset tõusu töötajate hinnangus ühinemisjärgselt korraldatud töökorralduse protsesside osas. Kõige enam hinnatakse järelküsimustikus paranenud asjaoludeks tööjuhendite olemasolu ning ettevõtte poolse tehnilise toe tagamise. Ületoodud töötajate hinnangul jääb siiski veel nõrgaks ühtse meeskonna ning arenguvõimaluste pakkumise pool. Selle parendamiseks antakse töös soovitus kasutada eelnevalt teadusallikates kirjeldatud praktikaid personalitöötaja rolli olulisuse osas ühinemisprotsessis, töötajate kaasamisest, kommunikatsioonist ja ühtse töökorralduse loomisest ning rakendada nõrgaksjäänud valdkondadele antud uurimuses juba edukalt toimunud tegevusplaneerimise toimingud.

Võtmesõnad: ühinemine, muudatuste juhtimine, personalijuhtimise roll, töötajate kaasamine, tagasiside töötajatelt.

## SISSEJUHATUS

Ettevõtete ühinemised ja ülevõtmised on olnud osa äritegevusest ning levinud nähtusena on neid protsesse juba aastakümneid teaduslikult uuritud. Iga ühinemine on unikaalne. Enamasti on selle taga ärilised eesmärgid, mis peaks teenima ettevõtete omanike ja aktsionäride huve. Ühinemine toob organisatsiooni igapäevaellu suuri muudatusi: olgu siis tegu suurte rahvusvaheliste ettevõtete ühinemisega nagu näiteks 2017. aasta oktoobris Balti riikides oma äritegevuse ühendanud Nordea Bank ja DNB Bank, mille tulemusena alustas tegevust finantsteenuste osutaja Luminor (Luminor 2017) või avaliku sektori struktuuridega nagu Politsei-, Piirivalve- ning Kodakondsus- ja Migratsiooniameti ühendamise 2010. aastal Politsei- ja Piirivalveametiks (Politsei- ja Piirivalveamet 2010).

Nagu iga ettevõtte organisatsioonikultuur on erinev, on seda ka kogu ühinemisega seotud protsess. Selleks, et ettevõtte töö ka üleminekuprotsessis katkematult toimiks, tuleb arvestada erinevate aspektidega- aktsiad ja aktsionäride huvid, kliendisuhted, ettevõtte varad, protsessid, töövahendid ja ka töötajad. Inimressurs on ettevõttes üks tähtsamaid varasid. Paljuski kujundab professionaalne oma-ala ekspertidest koosnev pühendunud meeskond nii ettevõtte sisekliima, organisatsioonikultuuri kui ka head suhted koostööpartnerite ja klientidega ning ettevõtte üldise maine.

Käesoleva magistritöö kirjutamise ajendiks sai 2013. aasta mais ravimifirma Merck Sharp & Dohme (MSD) väljakuulutatud kokkulepe, mille kohaselt ettevõtte Eesti, Läti ja Leedu turundus- ja müügimeeskonnad viidi üle ravimite hulgimüügiteenust pakkuvasse ettevõttesse Oriola ning viimane hakkas antud ressursi kasutades pakkuma lepingulist turundusteenust eelpoolmainitud ravimifirmale. Tegu ei olnud klassikalise ettevõtete ühinemisega, kuigi antud magistritöös käsitletakse antud muudatust ühinemisena, kuna sellel on ühinemisele omased tunnused: muudatused töötajate igapäevatoos. Ühe ettevõtte meeskonna üleviimine teise põhitegevusega ettevõttesse, on pigem haruldane nähtus, mitte tihtiesinev tendents.

Käesoleva töö eesmärgiks on välja selgitada hulgimüügi ettevõttega ühinenud ravimifirma töötajate hinnangud ühinemisprotsessile, leidmaks töötajatelt saadud tagasiside ja eelnevate praktikate abil, ettepanekud parendamist vajavate valdkondade edasiseks arendamiseks ühinemisjärgses organisatsioonis.

Eesmärgist lähtuvalt on seatud järgnevad uurimisülesanded:

- Uurida, milline oli ületoodud töötajate esmane hinnang Oriola ühinemisjärgsele tegevusele erinevate töövaldkondade lõikes, kõigis Baltikumi esindustes;
- Uurida, kas ja kuidas oli 2016. aastaks muutunud ületoodud töötajate üldine rahulolu Oriola ühinemisjärgse tegevusega võrreldes aastaga 2014;
- Uurida, kas ja kuidas oli 2016. aastaks muutunud ületoodud töötajate hinnang Oriola ühinemisjärgsele tegevusele erinevate töövaldkondade lõikes, võrreldes aastaga 2014;
- Uurida ja võrrelda kahe erineva ajahetke lõikes, millistes tööprotsessides näevad ületoodud töötajad ettevõtte tegevust rohkem, millistes vähem õnnestununa ning teha eelnevalt kirjeldatud tagasiside põhjal ettepanekud parendamist vajavate valdkondade edasiseks edendamiseks.

Käesolev magistritöö koosneb teoreetilisest osast, milles antakse antud töö teemaga seotud kirjandusallikate ja varasemate uuringute ülevaade, ja empiirilise uuringu osast, milles kirjeldatakse autori poolt kavandatud ning läbiviidud uurimusest. Töös keskendutakse ettevõtete ühinemisprotsessi inimestega seotud poolele, mida saab ühtse töökorralduse loomiseks muutuste ajal toetada personaliosakond.

Käsitleva teema uudsus seisneb selles, et kirjeldatud ühinemise liigi kohta on autori hinnangul seni avaldatud vähe uurimusi: enamasti on piirdutud kohalikul tasemel pressiteatega firma kodulehel või meedias. Ettevõtete ühinemise ja sellega kaasnevate muudatuste kohta leidub üsna palju teaduskirjandust, kuid enamus sellest kirjeldab ja uurib ühinemistehinguga seotud finantspoolt, aktsionäride ja osanike kasu, kasumit ja kahjumi või kulutuste tagasiteenimise aega jne. Inimeste ja igapäevase töökorraldusega seotud protseside muutmisest jääb kirjandusvalik üsna kitsaks.

Peamise uurimismeetodina kasutas autor empiirilist uurimust. Praktiline kasu uurimusest on eelkõige hulgimüügi ettevõtte juhtkonnale, kuna töö tulemused aitavad selgitada, kuidas tajusid ettevõtte töötajad toimunud protsessi ning sellest lähtuvalt teha ettepanekuid parendamist vajavate valdkondade arendamiseks edaspidises töös.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Käesolevas magistritöö osas annab autor teoreetilise ülevaate ettevõtete ühinemisest kui organisatsioonis toimuvast muudatusest. Antud töö kontekstis keskendutakse just personaliga seotud teemadele ühinemisprotsessis ning nende korraldamisele. Selleks tuuakse kirjandusallikatest välja varasemad praktikad sellistest valdkondadest nagu muudatuste korraldamine ning juhtimine, personalitöötajate roll, töötajate kaasamine ning töökorralduse harmoniseerimine uues ühinenud ettevõttes.

## 1.1. Ettevõtete ühinemine kui muudatus organisatsioonis

Juba Kreeka filosoof Heraclitius oli öelnud, et muutus on ainuke konstant ehk ainuke jääv asi. Antud väide kehtib ka tänapäevani ning seda eriti kaasaegses ärimaailmas, kus tehnoloogia areng, kasvav konkurents, uued turuvõimalused, globaliseerumine ja paljud teised faktorid ajendavad ettevõtteid ambitsioonikalt vastu võtma uuendusi. Muutusi saab ettevõttes olla kahte tüüpi: planeeritud ja planeerimata. Üheks planeeritud muudatuseks on ettevõtete ühinemine. Juba aastakümneid on ettevõtete ühinemised ja ülevõtmised olnud rahvusvahelist konkurentsieelist otsivate ettevõtete valikuks. Olenevalt nende olemusest, saab organisatsioonide ühinemisi liigitada horisontaalseteks, vertikaalseteks ja konglomeraat ühinemisteks (Straub 2007).

- **Horisontaalse ühinemise** puhul, üks ettevõtte ühineb teise ettevõttega, mis tegeleb sama või väga sarnase toote või teenusega ehk mis tegutseb samas või sarnases turu valdkonnas. Tavaliselt on tegu otseste konkurentidega. Horisontaalse ühinemise tagajärjel vähendab ühinev ettevõtte konkurentsi, samal ajal suurendades oma turuosa, tootevalikut ning kasumit. (Straub 2007) Näiteks kui omavahel ühinevad kaks mobiiltelefonide tootjat.
- **Vertikaalse ühinemise** korral tegutsevad ühinevad ettevõtted samas toote või teenuse turuahelas, kuid erinevad üksteisest toote või teenusega seotud tootmisetapi poolest, milles nad opereerivad (Straub 2007). Näiteks kui sõiduautosid müüv ettevõtte ühineb autorehvitööstusega.



- **Konglomeraat ühinemise** puhul ei ole ühinevatel ettevõtetel midagi ühist. Ühinetakse peamiselt olemasoleva organisatsiooni mitmekesistamiseks (Straub 2007). Käesoleva alla sobib kõige enam liigitada ka antud magistritöös vaatluse all olevat ühinemist, mille puhul ravimiettevõtte töötajad viidi üle hulgimüügiteenuseid pakkuvasse ettevõttesse. Antud magistritöös on toimunud muudatuste protsessi nimetatud nii ühinemiseks kui ka töötajate üleviimiseks/ületoomiseks ning autor käsitleb neid vaatluse all oleva ettevõtte Oriola raames sama nähtusena.

Laiemalt vaadates, leidub ka lisaliigitusi. Herger ja McCorriston (2016) on ühinemise tüüpide kirjeldamiseks kasutanud Thomson Reuter’i SDC Platinum andmebaasi (*Thomson Reuter’s SDC Platinum Database*), mis deklareerib, et on registreerinud kõik ühinemised ja ettevõtete ülevõtmise tehingud üle maailma alates aastast 1990. Andmebaasis kasutatakse ühineva ja ülevõtva ettevõtte SIC koodide võrdlust. SIC (*standard industry classification*) kood on tööstusharude klassifitseerimise süsteem neljakohalise koodi abil. Koodide võrdluste tulemusena eristatakse järgmisi ühinemisstrateegiaid: puhas horisontaalne, puhas vertikaalne, puhas konglomeraat ja jääk- ehk kompleksne ühinemine. Viimase puhul ei ole selge, kas tehing teostati vastavalt vertikaalsele, horisontaalsele või mõlemale strateegiale. (Herger ja McCorriston 2016)

Ameerika Ühendriikide valitsuse sõltumatu agentuur FTC (*Federal Trade Commission*) klassifitseerib ühinemisi viie kategooria alusel: horisontaalne, vertikaalne, toote laiendusega seotud, turu laiendusega seotud ja konglomeraat ühinemine (Melicher ja Hempel 1971). Sellist liigitamist kasutatakse pigem tehingu finantsilise poole erinevuste võrdlemiseks.

Siiski on just eespool esimesena välja toodud ühinemiste põhiliigitus ettevõtete turufunktsioonide järgi horisontaalseteks, vertikaalseteks ja konglomeraat ühinemisteks klassikaline ja enim kasutatav ühinemist käsitlevas teaduskirjanduses.

Ühinemised hõlmavad endas samapalju nii finantstehinguid kui ka protsesse, mis olulisel määral mõjutavad inimeste igapäevast tööelu (Cartwright ja Cooper 1996). Seni kuni ettevõtete omanikud keskenduvad uuenduste sisseviimisega turuosa suurendamisele, kasumlikkusele ning muudele ühinemise ja äri laiendamise seotud aspektidele, toimub ettevõtte tööelus palju muudatusi nagu uuenev töökorraldus, eeskirjad, tehnilised lahendused, suhtlemine sise- ja välisklientidega jne.

Muudatused võivad tihtipeale põhjustada töötajates vastasseisu, kuna inimesed tõugatakse välja neile harjumispärasest mugavustsoonist. Ühinemise väljakuulutamise suurendab personali ebakindlust ning tõstatab rea küsimusi (Risberg 1997). Sealhulgas ka töötuleviku osas antud ettevõttes. Selleks, et muudatuste vajalikkust ettevõttesiseselt teatavaks teha ning julgustada organisatsiooni liikmeid sellega kaasa minema, saab oluliseks kommunikatsioon ja kontaktisiku olemasolu. Siinkohal suureneb ka personalijuhi ja -osakonna roll, kes peavad aitama muudatused töötajaid puudutavates küsimustes sujuvamaks muuta ning juhtida osanike ja ettevõtte juhtide tähelepanu igapäevaprotsessidele, mille olulisus ärieesmärkide planeerimise käigus võib märkamata jääda. Oriola personalispetsialistina lähtus töö autor kõigest eelnimetatust ning juhtis ettevõtte juhatuse tähelepanu töötajatelt saadud tagasisidest tulenevale informatsioonile.

## **1.2. Ühinemise läbiviimine ja muudatuste juhtimine**

Hästi toimiv organisatsioon on ühtne tervik, kus inimesed tegutsevad ühtsete eesmärkide saavutamiseks. Suuremad muudatused, nagu ühinemised, sekkuvad antud sünergiasse ning viivad senise sujuva igapäevaelu tasakaalust välja. Umbes 50 % riikide sisestest ja ligikaudu 70% rahvusvahelistest ühinemistest ei saavuta oodatud tulemusi (Capron 1999). Ebaõnnestumised on suuresti tingitud muudatuste läbiviimise käigus tehtud vigadest, milleks võivad olla mittepiisav kommunikatsioon, organisatsioonikultuuride erinevustega mitteamestamine, töötajate vastuseis jms.

Ühinedes on tähtis tähelepanu pöörata mitte ainult välis-, vaid ka sisekliendile ehk töötajale. Seda ka seetõttu, et inimressursi osatähtsus järjest suureneb kuna just tänu oma unikaalsusele saab see anda organisatsioonile konkurentsieelise teiste ettevõtete ees (Holland et al. 2007). Enamus inimesi aga seisab vastu oma harjumuste muutmisele, kuna ollakse seisukohal, et see, mis on seni töötanud, on piisavalt hea ning suurema ohu puudumisel, teevad töötajad edasi seda, mida on alati teinud (Garvin ja Roberto 2005).

Planeeritavate muudatuste käsitlemiseks on Kurt Lewin juba 1941. aastal esitatud kolme sammu teooria, mis kirjeldab muudatuste läbiviimise protsessi järgmiste sammudega (Lewin 1941 viidatud Bakari et al. 2017 ja viidatud Cummings et al. 2016):

- **Lahtisulatamine** (*unfreezing*). Käesolev etapp seisneb muudatuseks valmistumises, töötajate informeerimisest muudatuste vajalikkusest ning nende motiveerimisest uuendustega kaasa minemiseks ning neid vastuvõtmaks.
- **Muutmine** (*change*), mille käigus toimuvad uuenduste rakendamiseks vajalikud muutused organisatsioonis. Antud etapis on eriti oluline juhatusepoolne tugi töötajatele, et vähendada ebakindlust uute süteemide ja struktuuride ees ning muuta protsess sujuvamaks.
- **Kinnikülmutamine** (*freezing*) on uute töökorralduste- ja viiside stabiliseerimine ettevõtte igapäevaelus. Etapp kui muudatused on vastu võetud ning muutunud ettevõtte igapäevaprotseduurideks. Antud etapp võib võtta pikemat aega.

Ettevõtete ühinemine kui muutus organisatsioonis, ei toimu ega kinnistu organisatsiooni iseenesest vaid vajab strateegilist planeerimist ning läbiviimist. Läbi aastate organisatsioonide ühinemisi jälginud John Kotter (2002), on täheldanud, et suures osas ebaõnnestutakse kuna ei tehta läbi strateegiliselt olulisi etappe muudatuste läbiviimises. Oma kaheksaastmelise muudatuste juhtimise teoorias toob ta välja järgmised etapid (Kotter ja Cohen 2002):

1. **Muutuse vältimatuse põhjendamine.** Antud punkt on John Kotteri 8- astmelise mudeli kõige tähtsam. Tuleb luua nii-öelda häirekell ehk siis teadvustada töötajatele tungiv vajadus muudatuse järgi. David Garvin ja Michael Roberto (2005) isegi märgivad, et töötajaid tuleb veenda, et ettevõtte on nii-öelda surivoodil või vähemalt, et radikaalseid muudatusi on vaja, et see ellu jääks ning edasi tegutseks. Selleks tuleb luua avatud, aus ning veenev dialoog töötajate ja juhtkonna vahel. See omakorda veenab töötajaid tegutsemise vajalikkuses ning tekitab neis poolehoidu. Oluline on saada võimalikult paljude ettevõtte töötajate toetus, vastasel juhul võib edaspidises muutuste protsessis tekkida tõrkeid. John Kotter (2002) rõhutab, et muutuse edukaks läbiviimiseks peab seda toetama vähemalt 75% juhatusest.
2. **Protsessi läbiviimiseks olulise koalitsiooni loomine.** Teise sammuna, tuleb moodustada muudatuse läbiviimise juhtgrupp. Oluline on ühine pühendumine eesmärgi täitmiseks. Selleks peab muudatuste juhtgrupp olema tugev ning töötama ühtse meeskonnana, julgustades ning juhendades ka teisi töötajaid muudatuste suunas

liikuma ning oma panust andma. Töötajaid tuleb veenda, et muudatused on vajalikud. Seega on oluline koondada meeskonda mõjukaid inimesi, kes saavad, kas oma ametipositsiooni, oskusi jms kasutades teisi mõjutada. Ühinemiste korral soovitab aga Peter Stanwick (2000) luua üleminekutiim, mis koosneks mõlema ühineva ettevõtte erinevate osakondade töötajatest. See annab võimaluse suhelda ning tutvuda teise ettevõtte töötajatega.

3. **Muutuste visiooni loomine.** Selge visiooni formuleerimine aitab töötajatel mõista, mida ettevõtte soovib seatud ajakava jooksul saavutada. See teeb muudatused rokem konkreetseteks, seab selge ettekujutuse tulevikust ning loob muudatuste elluviimiseks tugivõrgustiku. Selleks, et visioon oleks paremini töötajate poolt aksepteeritud, saab sellesse kaasata ka töötajate ideid ja ettepanekuid. Konkreetne visioon aitab inimestel mõista, miks ettevõtte juhid paluvad neil ühte või teist asja teha- nähes tegevuse taga soovitud eesmärki, on selle poole tehtavad toimingud loogilisemad. Ka Peter Stanwick (2000) rõhutab, et uue ühinenud ettevõtte kohta selgelt väljaarendatud ja tõhusalt esitatud tulevikuvisioni esitamine on ettevõtete ühinemisega kaasneva organisatsioonikultuuride harmoniseerimise protsessis väga oluline juhatuse ülesanne.
4. **Uue visiooni tutvustamine.** John Kotteri 8 astmelise mudeli neljanda sammu kõige tähtsam eesmärk on saada töötajatepoolne heakskiit ja tugi. Seda saab saavutada kui pidevalt tuletada meelde uut visiooni ning kuulata ja arvestada töötajate arvamuste ja muredega selle osas. Kommunikatsiooni protsess peab olema pidev ja usaldusväärne. Lisaks kommunikatsioonile, tuleb visioon siduda ka igapäevaste tööprotsessidega, näitamaks, kuidas see toimib ning, et see on edaspidine ettevõtte osa. Heaks võimaluseks siinkohapeal on juhtida näidates eeskuju.
5. **Uue visiooni täitumise teelt takistuste eemaldamine.** Selleks, et muudatus igal ettevõtte tasandil vastu võetaks, on väga oluline kõrvaldada takistused, mis võivad ohustada visiooni elluviimist. Siinkohal tuleb mõelda organisatsiooni võimalikult paljudele valdkondadele ning otsida sealt võimalikud ohuallikad. Algatades avatud dialoogi töötajatega, saab välja selgitada, kes võib olla muudatuste vastane. Vastasseis muutusele võib olla irratsionaalne ning omakasupüüdlik, kuid vaatamata sellele, kas see juhtkonnale meeltemööda või mitte, on ka vastasseis oluliseks tagasiside vormiks (Ford ja Ford 2009). Julgustamiseks töötajaid uut visiooni omaks võtma, saab nende pakutud ideid kaasata muutuste protsessi.

6. **Lühiajaliste võitude planeerimine.** Miski ei motiveeri niipalju kui edu. Seega tuleks muutuste protsessi läbiviimisel seada lühiajalisi eesmärke. Neid tuleb ette planeerida ning nende saavutamist süstemaatiliselt tähistada. Kui oluliste eesmärkide saavutamist tähistavad lühiajalised võidud saavutatakse, motiveerib see töötajaid edasi pingutama järgmiste eesmärkide poole. Töötajaid, kes aktiivselt osalevad eesmärgini jõudmise nimel ning aitavad selle saavutada, tuleks esiletõsta ja premeerida.
7. **Võitu ei tohi tähistada liiga vara.** John Kotteri sõnul ebaõnnestuvad paljud muutuste protsessid kuna võit kuulutatakse välja liiga vara. Eelpool väljatoodud lühiajalised võidud on aga vaid pikema perspektiiviga muudatuste saavutamise algus. Iga vahepealne õnnestumine on aga võimalus analüüsimeks, mis tehti hästi ning, mida tuleks edaspidise edu nimel veel parendada. Ettevõtete löikes, võib muudatuste niioelda settimine ettevõtte kultuuri võtta aega aastaid.
8. **Muutuste kinnistamine organisatsioonikultuuri.** Lõpetuseks tuleb muudatus juurutada organisatsioonikultuuri ning see peab saama organisatsiooni osaks. Muudatus ei ole ettevõttes eraldiseisev nähtus! Seda peavad toetama väärtused ning standardid, ning uut visiooni peavad igapäevatoos kandma edasi ka ettevõtte töötajad.

Mida sujuvam ja läbimõeldud ühinemisprotsess, seda väiksem vastasseis ning seda kiiremini saab tagasi tavapärasesse tööritmi. Selle taastamiseks peavad töötama vajalikud valdkonnad: tehnilised küsimused ja dokumentatsioon, kommunikatsiooni ja informatsiooni edastamine, loodud selged juhised, kuidas töökorraldus nii firmasiseset kui -väliselt toimuma hakkab. Tähelepanuta ei saa jätta töötajate edaspidist tööalast arengut. Personalitöötajal tuleks võtta initsiatiivi, et olla toeks ning aidata muudatuste juhtimine edukalt läbi viia.

### **1.3. Personaliosakonna roll ettevõtete ühinemisel**

Personalijuhtimise eesmärgid on tänapäeval tihedalt seotud ettevõtte üldiste eesmärkidega. Pakkudes ettevõttes olulist lisaväärtust, on personalitöötajast saamas oluline strateegiline partner ettevõtte juhatusele (Ulrich ja Brockbank 2005). Seega tuleb personalijuhtidel kujundada tegevusplaan vastavalt ettevõttes planeeritava muudatuse iseloomule, olgu see uue tehnoloogia juurutamine, toote või teenuse turuletoomine, laienemine välisturgudele või teise

ettevõtte ülevõtmine või sellega ühinemine. Personalijuhtimine on ettevõtete ühinemisel tulemuslik siis, kui selle praktikad sobituvad strateegiliste ühinemise ja omandamise eesmärkidega (Kaufman 2010).

Ühinemise, nii nagu ka iga teise muudatuse, puhul tuleb lisaks tehingule endale keskenduda nii sellele eelnevale ajale kui ka järeltegevusele. Kuna muudatus ei ole eesmärk omaette, vaid eesmärk on läbi muudatuse saavutada kahe ettevõtte sünergia, mis toob kasu kogu organisatsioonile ning teenib selle juhatuse ja aktsionäride huve. Uurimused näitavad, et ühinemistel kerkivad väljakutsed on üha enam seotud inimeste juhtimisega (Antila 2006). Asjakohane oleks kui personalitöötajad saaks juba enne ühinemist planeeritava muutusega seotud olla, et tagada kogu protsessi sujuvus tööjõudu puudutavates küsimustes.

Peter Stanwick ja Sarah Stanwick (2001) nimetavad personaliosakonda hinnaliseks ressursiks, mille potentsiaali peaks ettevõtte juhatuse ühinemise ajal täiel määral enda kasuks tööle panema. Nad toovad välja personaliosakonna peamised tööjõuga seotud rollid, erinevates ühinemise etappides (tabel 1).

Tabel 1. Personaliosakonna vastutusvaldkonnad organisatsioonide ühinemise protsessis

Enne ühinemist	Ühinemise ajal	Ühinemisejärgselt
Ühineva ettevõtte nõuetekohasuse hindamine;	Juhatus ja töötajate vahelise informatsiooni kommunikeerimise korraldamine;	Planeeritud ja tegelikult ettevõttesse allesjäänud töötajate arvu hindamine;
Ühinemisega seotud töötajatesse puutuvate tegevuste kooskõla kehtiva seadusandlusega;	Uute eesmärgiprogrammide väljatöötamine;	Planeeritud ja tegeliku personali restruktureerimisega seotud kulu hindamine;
Töötajate kompensatsiooniprogrammide ülevaatamine (töötasu, koondamishüvitis, puhkusetasud jne);	Abi töötajate ümberpaigutamise korraldamisel; Uute personalipoliitikate loomine;	Olemasolevate boonusprogrammide ülevaatamine; Tööjõuprotsesside seadusandlusega kooskõlas olemise jälgimine;
Töötajate boonusprogrammide ülevaatamine (tervisekindlustus, pensioniprogrammid jne).	Ühinemisega seotud tööjõu kulu hindamine;  Võtmetöötajate ettevõttes hoidmise strateegiate arendamine.	Ühinemisega seotud kommunikatsioonisüsteemide hindamine.

Allikas: autori koostatud Stanwick ja Stanwick (2001) järgi

Personaliosakonna funktsiooni haaratust ettevõtte muudatuste ajal, illustreerib Dave Ulrichi mudel, mis kirjeldab personalitöötaja erinevaid rolle ühinemisprotsessis (Ulrich 1997):

- **Koostööpartner (*HR Business Partner*)**. Käesolev on suures osas personalijuhtide kohustus. Koostööpartneri rollis keskendub personalijuht peamiselt ettevõtte edu saavutamisele, annab ettevõtte siseklientidele tagasisidet töö kvaliteedi osas, määratleb ettevõtte talente, aitab planeerida ja täita töökohti.
- **Muutuste agent (*Change Agent*)**. Ettevõttes toimuvate muudatuste ajal, aitab muutuste agent tutvustada ja rakendada uuendusi ning seeläbi valmistada ettevõtte ette selle järgmiseks sammuks arenemise suunas. Personaliosakond aitab uute süsteemide või töökorraldustega kohanemiseks korraldada vajalikke treeninguid ning lisaõpet, tagamaks seda, et ettevõtte töötajatel oleks vajalikud oskused ning teadmised uuenduste rakendamiseks ning seeläbi ettevõtte eesmärkide saavutamise poole liikumiseks.
- **Administratiivexpert (*Administration Expert*)**. Administratiivroll hõlmab endas mitmeid ülesandeid. Ühelt poolt jälgib administratiivexpert muutusi ja uuendusi tööhõivega seotud seadusandluses ning kindlustab, et ettevõtte töökorraldus oleks selle poole pealt ajakohane. Teiselt poolt vastutab administratiivexpert töötajatega seotud informatsiooni õigsuse, uuendamise ja turvalisuse eest, kasutades selleks vastavaid personaliandmete programme.
- **Töötajate kaitsja (*Employee Advocate*)**. Tuntud ka kui töötajate tšempion (*Employee Champion*). Personaliosakonna kohustuseks on olla kursis töötajate huvidega ning neid kaitsta. Antud roll vastutab ka töötajate töömoraali ja -rahulolu eest. Kasutades selle mõõtmiseks rahulolu-uuringuid, tuvastavad töötajate kaitsjad puudujääke organisatsioonikultuuris ning jälgivad, et töötajaid koheldaks võrdselt ning õiglaselt.

Täites eelnimetatud rolle erinevates ühinemisfaasides, peab personalitöötaja välja selgitama, milliseid tööelu valdkondi muudatus enim mõjutab. Dave Ulrich (1997) kirjeldas, et personalitöötajate ülesandeks on pigem aidata kaasa muudatuste juurutamisel, mitte tegeleda muudatuste läbiviimisega. Seetõttu peab personaliosakond olema kursis, miks võivad töötajad ühele või teisele muutusele vastu olla ning leidma viise, kuidas vastupanu ära hoida või

vähendada. Siinkohal on soovitatav küsida tagasisidet neilt, kes tööprotsessidega igapäevaselt kokku puutuvad ning neist enim teavad- töötajatelt endilt.

Kõik eelpool nimetatud personaliosakonna vastutusvaldkonnad ja rollid on kohaldatavad ka antud töös vaadeldavale Oriola ja MSD vahel toimunud töötajate üleviimisega seotud ühinemisprotsessile. Võttes arvesse seda, et ühinemine toimus kahe erineva põhitegevusega organisatsioonide vahel, mille igapäevatööd reguleerivad nii erinevad õigusaktid kui ka erialased regulatsioonid, on personalitöötaja kaasamine konglomeraat ühinemise puhul väga oluline. Tavapärase tööprotsesside ühtlustamine ei ole erivaldkondade tõttu kohaldatav. Personalitöötaja ja -osakond peavad siinkohal näitama rohkelt initsiatiivi uurimaks ühineva organisatsiooni tegevusvaldkonda, sellega seotud regulatsioone ning võimalikke piiranguid töökorralduse harmoneerimisel ning leidma parimad viisid igapäevatöö sujuvaks jätkamiseks.

Käesolevas magistritöös vaatluse all oleva muudatuste ajal kandis töö autor ettevõttes, Dave Ulrich'i mudeli järgi, tugifunktsioonina muutuste agendi (*change agent*) ja administratiivkesperdi (*administration expert*) rolli. See omakorda ajendaski läbi töös kirjeldatud uurimuse kaasata ühinemisprotsessi üleviidud töötajad, et nendelt saadud tagasisidet igapäeva tööprotsesside parendamisel rakendada.

#### **1.4. Töötajate kaasamine muutuste protsessi**

Planeerides töötajate kaasamist muudatuste protsessi, tuleb juhatusel ja personaliosakonnal kindlaks määrata, millist tulemust seeläbi saavutada soovitakse. Aastakümneid tagasi töötajate osalemise vorme ettevõtte otsuste tegemisel uurinud John Cotton et al. (1988) leidis, et erinevad kaasamise vormid olid seotud märkimisväärselt erinevate tulemustega. Küsimusele, kas töötajate kaasamine otsustusprotsessidesse on efektiivne, ei leidnud ta ühtset vastust kuna kasumlikkus oleneb nii kaasamise vormist kui ka saavutatava kriteeriumist. Näiteks John Cotton'i uuringutes tõstis töö-alaste otsuste tegemisel osalemine küll töötajate produktiivsust, kuid töörahulolule avaldas üsna väikest mõju. Samal ajal kui töötajate kaasamine lühiajalistesse otsustesse oli ebaefektiivne nii produktiivsuse kui ka töörahulolu mõistes.



Ühiskonna muutumisega on muutunud ka töötaja roll organisatsioonis. Varem olid töötajad vahendiks organisatsiooni eesmärkide saavutamisel, nüüd on hakatud töötajat nägema rohkem ettevõtte omanike ja juhtide partnerina. Personali organisatsioonile pühendumise suurendamiseks, on juhatusel soovitatav üha rohkem kaasata töötajaid nende rolli ja organisatsiooni eesmärke puudutavatesse aruteludesse (Karanges et al., 2015).

Tänapäevaks on töötajate osalus ettevõtte igapäevaelu puudutavates küsimustes läinud võrreldes varasemate aegadega üha demokraatlikumaks ning järjest enam uuringuid vaatlevad seda kui soovitusel säilitamiseks motiveeritud tööjõud. Ettevõtte töötajatele on muutuste dünaamikaga kaasas käimisest saanud elukestev õpe: kui muudab suunda ettevõtte, peavad seda paratamatult tegema ka kõik selle ressursid, kaasa arvatud ka töötajad. Ületamiseks võimalikku vastupanu, tuleb töötajad muudatuste protsessi kaasata juba varakult ning jätkata kaasamist nii palju kui võimalik (Vales 2007).

Kvalifitseeritud tööjõu puuduse tõttu on lähitulevikus ennustada ettevõtete võitlust talentide pärast (Ferguson ja Brohaugh 2009). Läbi kaasamise saab aga pakkuda töötajatele võimaluse ettevõtte tegevuses kaasa rääkida ning seeläbi näidata, et nende hääl ja arvamus on ettevõttele olulised. Tundes ennast vajaliku ja väärtuslikuna, tõuseb töötaja motivatsioon ning tugevneb side organisatsiooniga. Rahulolev töötaja on nõus ja soovib jääda organisatsiooni pikemaks ajaks (Holland et al. 2007).

### ***Tagasiside töötajatega***

Organisatsioon koosneb erinevate hoiakute ja ootustega inimestest, mistõttu on motiveeriva ja ühtse keskkonna loomiseks soovitatav uuenduste protsessi kaasata ka asjassepuutuvad töötajad, et saada nendelt asjakohane tagasiside muudatuste läbiviimise kohta. Tagasisidet saab Rummler ja Branche (1995 viidatud Baker 2010) definitsiooni kohaselt defineerida kui infot, mis ütleb inimestele mida ja kui hästi nad teevad. Seega on kõikvõimalik tagasiside oluline mitte ainult töötajatele, vaid ka organisatsiooni arengule tervikuna (Baker 2010) kui seda kasutada suunatult kindlate protsesside kohta hinnangute saamiseks.

Käesolevas magistritöös kasutab autor töötajate kaasamiseks ühinemisprotsessi küsimustikke, et läbi nende saada tagasisidet töötajate hinnangute kohta ettevõtte poolt tehtud tegevustele erinevates muudatustega seotud töövaldkondades.

## 1.5. Ühtse töökordalduse loomise vajadus

Organisatsiooni saab erinevate koolkondade kohaselt defineerida mõningati erineva sõnastusega. Eestikeelsest teaduskirjandusest leitavast, kirjeldatakse organisatsiooni peamiselt kui inimgruppi, kes töötab ühise eesmärgi saavutamiseks (Alas 1997). Kui vaadata seda definitsiooni, peaks eesmärk olema selge, et saaks ühtse organisatsioonina edasi minna, seega on oluline koostöö ja sünergia erinevate töögruppide vahel.

Siinkohal tuleb juhatusel lisaks sobivusele turuga käsitleda ka ettevõtete tööprotsesside harmoniseerimist. Ühtsete tööprotsesside loomine nõuab aega, see võib tihtipeale kaasa tuua töötajepoolse vastasseisu, pingelised olukorrad aga samas nõuab õppimisvõimet, muudatustele avatust, paindlikkust ja vastutulelikkust. Edukas organisatsioon on selline, mis suudab kasvada ja areneda sünkroonis tohutu hulga muutustega, mis leiavad aset iga päev (Vales 2007).

Ühinemine kui tehing, toimub suhteliselt kitsa ajaperioodi raames. Samas kui tööprotsesside harmoniseerimine ja kinnistumine on pikemaajalisem protsess, mis ei lõpe ärilise tehingu allkirjastamisega.

Tänapäeval rõhutatakse palju seda, et inimressurss on organisatsiooni oluline vara ning samas on see ka oluline väärtus organisatsiooni arenemisel (Holland et al. 2007). Üha enam ettevõtteid teadvustab, et just töötajad on suurimaks vahendiks konkurentsieelise saavutamiseks (Carmeli ja Weisberg 2006). Farmaatsia valdkond on üsna spetsiifiline ja erialaseid teadmisi nõudev ala. Järjest tihedamini on hakatud personalivaldkonda puudutavates erialaväljaannetes märkima ära asjaolu, et tänapäeval on töötajad enam lojaalsed oma karjäärile kui organisatsioonile. Seda enam on organisatsiooni (ja ka käesolevas töös kirjeldatud Oriola) juhatus huvitatud nende ettevõtte edukuse edasisuunavate töötajate hoidmisest organisatsioonis. Andekatel inimestel on alati valikuvõimalused oma karjääri suhtes, seega on iga ettevõtte eesmärgiks hoida talente organisatsioonis (Ferguson ja Brohaugh 2009).

Ühinemise käigus viidi MSD Baltikumi esindustest Oriolasse üle vaieldamatult oma-ala eksperdid, mistõttu oli oluline tagada sujuv üleminek ning igapäevaste valdkondade nagu informatsiooni kättesaadavus, kommunikatsioon, töökeskkond, arenguvõimalused ja

töökorraldus toimimine. Ühinemisega seotud muudatusega kaasneb paratamatult ka muutus harjumispärastes “kuidas me asju teeme” küsimustes (nagu näiteks, milliseid eeskirju, kommunikatsioonikanaleid ja töövahendeid kasutame, kuidas on korraldatud töölase arengu protsess jne), mis võib tekitada töötajates segadust ning rahulolematust. Seega on väga oluline tagada eelpoolnimetatud protsesside toimimine, et töötajad saaks rohkem keskenduda oma igapäevaülesannetele, mis omakorda tagavad ettevõtte liikumist seatud eesmärkide suunas.

Oluline on kohe alguses kaotada ära vastandumine “meie” ja “nemad” ning “meie teeme nõnda” ja “nemad nõnda” ning astuda muutuste protsessi ühtse meeskonnana.

### ***1.5.1. Töökeskkond ja töökorraldus***

Ühinemisega kaasnevad muudatused tekitavad töötajates piisaval hulgal küsimusi ja ebakindlust enda tööalase käekäigu osas. Vaatamata käivale protsessile, ei jää äri seisma ning töö jätkub ettevõtte eesmärkide saavutamise poole liikumiseks. Seega peaks üleminek ja harmoniseerimine selliste administratiivsete ja korralduslike tegevuste puhul nagu töökeskkond (töövahendid, kontori ligipääsud jms) ning töökorraldus (juhendid, süsteemid jms) toimima võimalikult väheste tõrgetega. Isegi samas tööstusharus võivad kokkusobivatena paistvad ettevõtted olla dramaatiliselt erinevad, nii oma väärtustes kui ka tegutsemisviisides (Walker ja Price 2000). Oluline on siinkohal arvestada ühinevate organisatsioonide eripärasusi. Seda enam konglomeraat ühinemise puhul, kus erineva põhitegevusega ettevõtete igapäevatööd reguleerivad lisaks eraldi sise-eeskirjadele ka erinevad seaduslikud regulatsioonid.

Kasutades organisatsiooni näitlikustamiseks metafoori, on Ian Brooks (2006) kirjeldanud, et organisatsiooni võib vaadelda jäämäna, mille pealispinna all peitub sügavam ja mõjuvõimsam reaalsus. Organisatsiooni muudatuste juhtijatele ja edendajatele tähendab see, et muuta võib küll õnnestuda pinnapealset nähtavat osa, kuid püsiva mõju saavutamiseks, tuleb tegeleda ka sisemusega. Sarnaselt saab käsitleda ka ettevõtte ühinemisega seotud muudatuse protsessi, mille puhul ühinemise kui toiminguga saab edukalt läbi viia (kinnitada äriline tehing, teha muudatused äriregistrites, kolida ettevõtted ühte hoonesse jne). Kuid selleks, et uus organisatsioon saaks ühiseks tervikuks ning toimiks soovitud äriliste eesmärkide saavutamiseks, tuleb lisaks tegeleda ka nii-öelda vee-aluse jäämäe osaga nagu töökorraldus ja -vahendid, tööjuhendid ja -eeskirjad, toimiv kommunikatsiooni protsess, töötajate arendamine jne.

### ***1.5.2. Informatsiooni kättesaadavus ja kommunikatsioon***

Informatsiooni kättesaadavus ja selgus on olulisteks eelduseks ühinemises oleva ettevõtte puhul. Eriti oluline on see Kurt Lewini (1941 viidatud Bakari et al. 2017 ja viidatud Cummings et al. 2016) poolt kirjeldatud lahtisulatamise etapis ehk siis muudatuse läbiviimise alguses. Töötajad peavad saama informeeritud eesolevatest muudatustest ning teadma, kelle poole küsimuste puhul pöörduda.

Kommunikatsiooni on igapäevaselt defineeritud erineva sõnastusega, kuid ühiselt on kirjeldatud, et kommunikatsioon on soovitud informatsiooni edasi andmine ühelt üksuselt teisele kasutades seejuures ühiselt mõistetavaid märke. Meeskonna edu sõltub heast kommunikatsioonist (Brooks 2006). Puudulik kommunikatsioon ettevõtete ühinemise ajal võib põhjustada põhjendamatute kuulujuttude leviku, suurendada töötajate ärevust ning tuua kaasa negatiivsed hoiakud kogu ühinemise osas.

Kommunikatsioonijuhtimine on ettevõtte juhtimise ja arendamise tähtis osa kuna see lähtub sellest, millist töötajate käitumist soovitakse saavutada. Juhatus saab saavutada suuremat pühendumist läbi kahepoolse kommunikatsiooni, mis annab töötajatele tunde, et nemad on oluline osa organisatsiooni sisemisest kogukonnast (Karanges et al. 2015).

### ***1.5.3. Töötajate arendamine***

Personaliarendus on ettevõttes töötavate inimeste arendamine läbi nende oskuste ja teadmiste kaasajastamise ja edasiarendamise selleks, et olla kooskõlas globaalse majanduse muutuvate trendidega ning seeläbi aidata kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele (Michael 1995 viidatud Radhakrishna ja Satya Raju 2015). Arendades töötajaid, areneb ka ettevõtte ise.

Areguvõimaluste olemasolu aitab ettevõttel hoida enda juures vajalike kompetentide ja erialaste oskustega töötajaid. Seega erinevad koolitusvõimalused ei ole mitte ainult töötajate, vaid ka väärtuslike oskuste hoidmine organisatsioonis (Acton ja Golden 2003). Inimeste oskuste väärtustamine ja nende arendamisse panustamine parandab esimeste lojaalsust organisatsioonile.

Rahakrishna ja Satya Raju (2015) on oma uurimuses tsiteerinud Henry Ford'i, kes ütles: "Võtke ära minu hoone, minu masinad ja kogu kapital, kuid jätke minu mehed minuga ja

minust saab taas Henry Ford. ”. See peegeldab väga hästi kui ülioluline roll on ettevõttes olemasoleval inimkapitalil ja kui tähtis on seda hoida.

Teaduskirjanduses ei eristata eraldi töötajatega seotud muudatuste läbiviimise juhiseid, mis toimiksid näiteks horisontaalse, kuid ei toimiks konglomeraat ühinemise puhul või vastupidi. Pigem tuuakse välja, et ühinemisega seotud eesmärkide ebaõnnestumine on suuresti seotud sellega, et töötajatega seotud küsimustele ei pöörata muudatuse toimumise protsessis tähelepanu õigel ajal või piisavalt efektiivselt (Walker ja Price 2000). Oriolas toimunud muudatuse käsitlemiseks, kasutab töö autor teoreetilises osas kirjeldatud üldiseid praktikaid nii ühinemise läbiviimise, personaliosakonna rolli olulisuse, töötajate kaasamise kui ka ühtse töökorralduse loomise vajaduse osas.

## 2. EMPIIRILINE UURIMUS

### 2.1. Ettevõtte lühikirjeldus

Ettevõtted AS Oriola (Eestis), SIA Oriola Riga (Lätis) ja UAB Oriola Vilnius (Leedus) kuuluvad Oriola-KD kontserni, mis tegeleb ravimite logistika-, hulgimüügi- ja apteegiteenuse pakkumisega. 2013. aasta mais allkirjastasid Oriola ja ravimifirma Merck Sharp & Dohme (MSD) lepingu, mille kohaselt hakkas Oriola tegelema MSD ravimite turustamise ja jaotamisega Baltimaades (Oriola 2013). Antud kokkuleppega kaasnes ka MSD müügi- ja turundusmeeskonna üleviimine ravimiettevõttest Oriola esindustesse Eestis, Lätis ja Leedus.

### 2.2. Uurimuse eesmärk

Käesoleva töö eesmärgiks on välja selgitada hulgimüügi-ettevõttega ühinenud ravimifirma töötajate hinnangud ühinemisprotsessile, leidmaks töötajatelt saadud tagasiside ja eelnevate praktikate abil, ettepanekud parendamist vajavate valdkondade edasiseks arendamiseks ühinemisjärgses organisatsioonis.

Uuring teostati kahes etapis, et selgitada töötajate hinnangute muutuste dünaamikat ning anda ettevõtte juhatusele asjakohane tagasiside, mille alusel koostada ettepanekud ja tegevusplaan (*action plan*) töökorralduse muutmiseks ja seeläbi töövaldkondadele antavate edasiste hinnangute parandamiseks.

Tuginedes teoreetilisele materjalile, tuli autoril välja selgitada:

- Millistes valdkondades oli Oriola juhatus koostöös personalitöötajaga ühinemise läbiviimisel rohkem ja millistes vähem edukas?
- Millised on 2016. aastal läbiviidud küsitluse tulemused võrreldes 2014. aasta küsitluse tulemustega?
- Kuidas mõjutas töötajate kaasamine tööprotsessidele antavate hinnangute parendamist?

- Milliseid tööelu valdkondi tuleb veel edaspidi arendada?

Eesmärgist lähtuvalt on seatud järgnevad uurimisülesanded:

- Uurida, milline oli ületoodud töötajate esmane hinnang Oriola ühinemisjärgsele tegevusele erinevate töövaldkondade lõikes, kõigis Baltikumi esindustes;
- Uurida, kas ja kuidas oli 2016. aastaks muutunud ületoodud töötajate üldine rahulolu Oriola ühinemisjärgsele tegevusele võrreldes aastaga 2014;
- Uurida, kas ja kuidas oli 2016. aastaks muutunud ületoodud töötajate hinnang Oriola ühinemisjärgsele tegevusele erinevate töövaldkondade lõikes, võrreldes aastaga 2014;
- Uurida ja võrrelda kahe erineva ajahetke lõikes, millistes tööprotsessides näevad ületoodud töötajad ettevõtte tegevust rohkem, millistes vähem õnnestununa ning teha eelnevalt kirjeldatud tagasiside põhjal ettepanekud parendamist vajavate valdkondade edasiseks edendamiseks.

### **2.3. Uuringu metoodika**

Kasutusse sai võetud kvantitatiivne lähenemisviis, kuna antud meetod tugineb küsimustikul, millest saadavad numbrilised andmed annavad võimaluse uurida ettevõtte töötajate arvamuste statistilisi näitajaid ning võrrelda nende hinnangute sarnasusi ja erinevusi erinevatel ajahetkedel.

Kasutades küsimustikest saadud hinnanguid, saab ettekujutluse sellest, kuidas uuritava ettevõtte töötajad ühinemise käigus tehtud toiminguid näevad ning neid tõlgendavad.

Andmete kogumise meetodiks sai valitud elektrooniline küsimustik kuna:

- See oli logistiliselt parim lahendus, mille puhul andmeid sai koguda nii Eesti, Läti kui Leedu esinduste töötajatelt ilma, et autor peaks ise kohapeale sõitma.

- Elektrooniline küsimustik oli respondentidele kättesaadav ööpäevaringselt ning nad said ise valida, mis ajal on neil mugavaim seda täita.
- Küsimustik oli anonüümne, seega võimaldas see saada objektiivsemat tagasisidet kui näiteks intervjuude puhul.
- Andmete kogumine toimus uuritavatele tuttavas situatsioonis (ehk seal, kus töötaja parasjagu küsimustikku täitis- töökohal, kodus vms) ning tehniliselt ei olnud selleks vaja enam kui internetiühendusega arvutit või nutiseadet.
- Andmed kogunesid ühtsesse süsteemi, kust autor sai reaalajas jälgida vastuste laekumise statistikat ning hiljem tulemused analüüsiks vajalike andmete koondväljavõtteid teha.

Kuna autor pidi uurimuse läbiviimiseks ja sellest saadud andmete kasutamiseks küsima luba Oriola juhatusest, oli viimasel ka oluline roll selles, kuidas lõplik küsitlus struktureeritud sai. Küsimustiku vormilise ülesehituse aluseks sai ettevõtetes juba varasemalt kasutuses olnud rahulolu-uuringu formaat, kus töötajatel palutakse hinnata kuivõrd nõus on nad ühe või teise väitega.

Võttes arvesse Oriola juhatuse soove, vaadates läbi erinevaid avaldatud personaliuringuid, koostas autor küsimustiku, millega analüüsida organisatsiooni liikmete arvamusi ja hinnanguid erinevate tööelu aspektide suhtes ühinenud organisatsioonis. Töötajate uuringutes tihti kasutatavat skaalat hinnatavate valdkondade ja väidete olulisuse kohta ei olnud antud uurimuses asjakohane rakendada.

Kuna üha enam rõhutavad kirjandusallikaid (Ulrich ja Brockbank 2005; Stanwick ja Stanwick 2001; Antila 2006) personalitöötaja rolli olulisust ettevõtete ühinemisprotsessis, avaldas antud töö autor initsiatiivi uurimuse edasiarendamiseks. Selleks, et uurimus ei jääks vaid küsimustikuga tagasiside kogumise tasandile, leppis autor peale esimese küsimustiku lühikokkuvõtte andmist juhatusega kokku meeskonnatöö sessioonid iga riigi Oriolasse ületoodud töötajatega, et tutvustada tulemusi, uurida töötajate kommentaare ning üheskoos koostada tegevusplaan (*action plan*) uuringust välja tulnud valdkondade kitsaskohtade



parendamiseks. Nimetatud meeskonnatöö eesmärgiks oli läbi töötajate kaasamise leida parimad lahendused ühinemisjärgse organisatsiooni töövaldkondade (informatsiooni kättesaadavus, kommunikatsioon, töökeskkond, arenguvõimalused, töökorraldus) parendamiseks. Organisatsiooniliste muudatuste tõttu Läti ja Leedu esindustes, kirjeldatakse ja keskendutakse antud töös kolmest riigist vaid Eesti esinduse järeltegevuse kirjeldamisele. Lühikokkuvõtte tegevusplaani kaasatud valdkondadest on kirjeldatud uuringu tulemuste alapeatükis 2.7. uurimisülesande tulemuste p 2.7.3. lõpus.

## **2.4. Andmete kogumine**

Uuringu jaoks andmete kogumine viidi läbi ettevõtte Oriola esindustes. Saamaks antud uurimusest lisaks tagasisidele ka praktilist väärtust nii ettevõtte kui korporatsiooni juhatusele, koguti ettevõtte töötajatelt tagasisidet kahe uurimustegevuse käigus, mida on täpsemalt kirjeldatud kahes järgnevas alapeatükis 2.4.1 ja 2.4.2.

Peagi peale ühinemisprotsessi, mis toimus 2013. aasta mais, toimus kogu Oriola-KD kontsernis (osalesid Eesti, Läti, Leedu, Soome, Rootsi esindused) üleorganisatsiooniline töötajate rahulolu-uuring. Sellega seoses otsustas antud magistritöö autor, viia ühinemisprotsessiga seotud arvamusuuring läbi rahulolu-uuringu protsessile järgneval ajal. Eesmärk oli tagada selge ja teistest ettevõtte personaliosakonna protsessidest mõjutamata andmete kogumine. Andmete kogumine alustati pilootuuringuga novembris 2014 ning lõppandmed koguti järelküsimustikuga 2016. aasta juulis.

### **2.4.1. Uurimus töötajate hinnangu kohta ühinemisprotsessile, aastal 2014**

Esmane uurimus viidi läbi perioodil 27.11.2014 -02.01.2015.a. Küsimustikuga selgitati töötajate hinnangut Oriola tegevusele ühinemisprotsessi ajal (töös viidatud ka kui “esmane küsimustik” ja “2014 küsimustik”).

Esmase elektroonilise ankeetküsimustiku abil, mis oli respondentidele kättesaadav veebikeskkonnas *connect.ee*, ajavahemikul 08.12.2014-02.01.2015.a., küsitleti kõigi kolme Balti riigi esinduste MSD-st Oriolasse üleviidud töötajaid. Selleks küsis autor luba nii hulгимүүgi ettevõtte Baltikumi juhatusele kui ka korporatsiooni personaliosakonnast.

Respondendid olid eelnevalt tulevases uurimusest teavitatud. Küsimustiku koos kaaskirjaga (Lisa 1 ja Lisa 2) saatis autor sihtrühmale e-kirja teel. Küsimustiku keeleks sai inglise keel, kuna sihtrühm kolmest riigist ning tulemuste analüüsiks, vastajate anonüümsuse tagamiseks ja vältimaks tõlke käigus küsimuste sisu muutumist, oli see sobivaim keel. Lisaks uuris autor ka eelnevalt välja, et respondendid valdavad piisavalt heal tasemel inglise keelt ning sellega seoses tõrkeid vastamises ei teki.

Küsimustiku alguses oli välja toodud selle täitmise juhend ning seejärel palutud respondentidel täita ka demograafiliste andmete osa. Võttes arvesse uurimuses osalenud ettevõtte tööspeetsiifikat ning juhatuse soove uurimussuundade kohta, koostas autor küsimustiku, mis koosnes järgmistest osadest:

1. Informatiivsed andmed tööstaaži ja ametipositsiooni ning selle võimaliku muutumise kohta peale ühinemist;
2. Üldhinnang hulgimüügi ettevõtte ühinemisjärgsele tegevusele;
3. Töötajate hinnang ettevõtte ühinemisjärgsele tegevusele valdkondade kaupa:
  - Informatsioon
  - Kommunikatsioon
  - Töökeskkond
  - Arenguvõimalused
  - Töökorraldus

Iga eelpool loetletud valdkonna all oli välja toodud 5-6 väidet, millele respondentidel paluti anda oma hinnang. Väidete hindamiseks antud küsimusteblokis, kasutati Likerti vastusskaalat, kus olid valikus järgmised mõõdet:

- 1- ei ole üldse nõus
  - 2- ei ole nõus
  - 3- nõus
  - 4- täiesti nõus
4. Töötajate hinnang paremini ning vähem õnnestunud Oriola poolt ühinemisprotsessi jooksul teostatud tegevustele ning parendusettepanekud.

Küsimustikule eelnes pilootküsimustik, millele vastas 3 töötajat ning peale andmete analüüsi ning pilootgrupi tagasisidet sai tehtud mõningad järgnevalt kirjeldatud korrektuurid. Sisulises

osas pilootküsimustikust olulisi muudatusvajadusi ei ilmnenu. Parandatud said mõned küsimuste sõnastused. Väidete hinnangu te märkimise blokis sai pilootgrupi tagasiside järel ära võetud võimalus jääda oma vastuses erapooletuks (vastusevariant “neutral”), Seega tuli lõppküsitluses respondentidel teises küsimustebloki (küsimused 8-12) vastata Likerti 4-pallisel skaalal, mitte 5-pallisel nagu pilootuuringus. Järgnevas tabelis (tabel 2) on välja toodud näide muudatuse kohta vastuseskaalade variantides.

Tabel 2. Uuringu küsimustiku vastusevariantide erinevus võrreldes pilootuuringuga

<b>COMMUNICATION</b>					
<b>How true do you find the following statements? Choose the appropriate value from the columns.</b>					
	completely disagree	disagree	neutral	agree	completely agree
1. I have enough information about the company I have been transferred to	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. I have clear overview about Oriola's business area and products	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. I do know Oriola company values	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. I received enough support from my direct manager during post-merger process	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Pilootuuringu-järgselt küsimustikust eemaldatud vastusevariant

Allikas: autori koostatud

Samuti oli pilootküsimustiku eesmärgiks katsetada, kuidas ja kas elektrooniline küsimustik hakkab töötama erinevates seadmetes nagu arvuti, tahvelarvuti ja nutitelefon, kuna sihtrühma töötajad on töö iseloomu tõttu väga liikuvad inimesed ning kasutavad pigem nutiseadmeid kui tavapärasest laua-arvutit. Esmase küsimustiku tulemused olid kättesaadavad ainult käesoleva magistritöö autorile. Saadud hinnangutest tegi autor, kuu aega peale esmase küsimustiku täitmisaja lõppemist, kokkuvõtliku ülevaate nii Eesti kui ka Baltikumi Oriola juhatusele.

#### **2.4.2. Uurimus töötajate hinnangu kohta ühinemisjärgsele ajale, aastal 2016**

Teisele küsimustikule oli töötajatel võimalik vastata perioodil 13.06.2016- 04.07.2016. Reliaabluse suurendamiseks ning selleks, et saadud andmed oleks võrreldavad, toimus vastamine esimese küsimustikuga sarnaselt veebikeskkonnas *connect.ee* ning oli sama formaadi, keele ning ülesehitusega nagu esimene ühinemisjärgne küsimustik (kirjeldatud alapeatükis 2.4.1.). Koos küsimustiku lingiga, saadeti respondentidele e-kirja teel kaaskiri, milles paluti anda hinnang hulgimüügi ettevõtte tegevusele ühinemisjärgsel ajal. Küsimustiku tulemused olid kättesaadavad ainult käesoleva magistritöö autorile.

Esmase ja teise küsimustiku sisuline erinevus seisnes selles, et järelküsimustikus keskenduti vahepealse tegevuse hinnangule, seega on rõhutatud tegevusi alates esimese küsimustiku tagasisidest kuni uue küsimustiku saatmiseni. “Informatsiooni” osa küsimustiku teises blokis ei ole, kuna see keskendus ülevõtmise protsessi hinnangule ning selle osas ei oleks saanud tagasiulatuvalt muudatusi teha. Küsimustik ja kaaskiri on lisatud antud magistritöö lisades 3 ja 4.

Teise küsimustiku vajalikkus seisnes selles, et saada infot, kas ja kuidas on tegevusplaneerimine ja sellega rakendatud parandused muutnud töötajate arvamust ühinemisele suunatud tegevusest ja seeläbi saada antud tööst ka võimalikult suurt praktilist väärtust.

#### **2.5. Andmete analüüsi meetodid**

Uurimusest saadud andmete töötlemiseks on kasutatud arvutiprogrammi Excel kirjeldava statistika moodulit (*Data Analysis: Descriptive Statistics*) ning abivahendina ka andmetöötlusprogrammi SPSS.

Andmete analüüsiks kasutas autor peamiselt kirjeldava statistika meetodeid nagu sagedustabelid, aritmeetiline keskmine, standardhälve. Võrdlusülesannete korral on kasutatud tulemuste usaldusvääruse mõõtmiseks reliaabluse koefitsienti Cronbach'i Alfa.

## 2.6. Valimi kirjeldus

### 2.6.1. Esmase küsimustiku valim

Esmase, ühinemisjärgse küsimustiku, valimi moodustasid kõik Eesti, Läti ja Leedu endised ravimifirma MSD töötajad, kes viidi üle hulgimüügiettevõttesse Oriola. Seega sai küsimustiku valimi suuruseks 37 töötajat, kellest küsimustikule vastas 34 inimest (92% küsitletuist). Valimi kogumi moodustas ravimifirma toodete müügi ning turundusega tegelev meeskond, kelle seas olid äriüksuse juhid, teraapia-ala juhid, teraapia-ala spetsialistid, turundusassistendid, müügikonsultandid. Respondentide anonüümsuse säilitamiseks ning hoidmaks ära võimaliku isikulise tuvastamise, ei ole antud töös välja toodud nimetatud ametikohtade esinemissagedust ega uurimustulemuste võrdlust esindustes töötavate ametikohtade lõikes.

Demograafiliste andmete osas saab välja tuua, et vastajate keskmine vanus küsitluse ajal oli 39,4 eluaastat. Nendest noorim respondent 28- ja vanim 69-aastane. Vastajate seas oli 29 naist ja 5 meest. Töötajate keskmine tööstaaž oli 7,8 aastat. Kuuel töötajal oli juhtiv ametikoht koos alluvatega. Täpsem valimi kirjeldus demograafiliste andmete lõikes on esitatud allolevas tabelis (tabel 3).

Tabel 3. Vastajate demograafilised andmed, esmane küsimustik

Demograafilised andmed		Esinemissagedus (n)	Suhteline sagedus (%)
Vanus	25 - 39 aastat	19	55,9%
	40 - 49 aastat	11	32,4%
	50 - 70 aastat	4	11,7%
Sugu	Naine	29	85,3%
	Mees	5	14,7%
Tööstaaž	Kuni 2 aastat	2	5,9%
	3 - 5 aastat	8	23,5%
	6 - 15 aastat	24	70,6%
Juhtiv ametikoht (alluvatega)	Jah	6	17,6%
	Ei	28	82,4%
Kokku vastajaid		34	100%

Allikas: autori koostatud

## **2.6.2. Järeloküsimustiku valim**

2013. aastal toodi Oriolasse üle 13 MSD Eesti esinduse töötajat, kellest kahe küsimustiku vahelisel ajal lahkus ettevõttest 3 inimest. Järeloküsimustiku valimiks olid kõik Eesti filiaali 2016. aasta alguseks tööle jäänud endised ravimifirma 10 töötajat, kellest küsimustikule vastas 9 töötajat (90% küsitletuist).

Kuna Läti ja Leedu organisatsiooni koosseisus oli esmase küsimustiku järgselt toimunud rohkem muudatusi, siis neid töötajaid ei olnud enam asjakohane järeloküsimustikku kaasata.

Järeloküsimustikule vastajate kohta ei ole eraldi demograafilisi andmeid, respondentide väikese arvu ja nende anonüümsuse säilitamise vajadust arvestades, välja toodud. Tähtis on aga ära märkida, et järeloküsimustikule vastasid samad Eesti filiaali töötajad, kes osalesid ka esimeses küsitluses ühinemisprotsessile hinnangute andmises. Seega oli võimalus võrrelda ühtede ja samade respondentide vastuseid kahe küsimustiku lõikes.

Hulgimüügifirmas, enne 2013. aasta mais toimunud muudatust, juba töötanud töötajaid antud magistr töö uurimusse ei kaasatud, kuna uute kolleegide ühinemine nende töökorralduses midagi ei muutnud. Ümberkorraldusega tuli nende kollektiivi küll juurde uusi kolleege, kuid esimeste ametikohad ja töökorraldus jäid samaks, kuna säilis Oriola spetsiifiline tegevusvaldkond ning ettevõtte põhitegevuseks jäi hulgimüük.

## **2.7. Tulemused**

Järgnevalt tuuakse eraldi välja uuringutulemused vastavalt püstitatud uurimisülesannetele. Kuna küsimustikud on eesti keelde tõlgitud ainult antud magistr töö toodud analüüsi tarvis, soovib töö autor eestikeelsete väidete kohta küsimuste tekkimisel, uurida magistr töö lisadena 1 ja 3 toodud ingliskeelsete küsimustike esialgseid originaalvariante.

### 2.7.1. Uurimisülesanne: Uurida, milline oli ületoodud töötajate esmane hinnang Oriola ühinemisjärgsele tegevusele erinevate töövaldkondade lõikes, kõigis Baltikumi esindustes

Uurimisülesande lahendamisel, analüüsib autor 2014. aasta küsimustikust saadud tagasisidet. Uuringu andmed esitletakse nii tervikvalimit vaadeldes kui ka kõrvutades Eesti, Läti ja Leedu esindustest saadud tulemusi. Kokku vastas küsimustikule töötajate hinnangu kohta ühinemisprotsessile 34 Oriolasse üleviidud endist MSD töötajat. Vastanute jagunemist ettevõtte Baltikumi esinduste kaupa illustreerib järgnev tabel (tabel 4).

Tabel 4. Respondentide jaotustabel ettevõtte esinduste lõikes

Üksus	Vastanute arv (n)	Suhteline sagedus (%)
Eesti	13	38.2%
Läti	10	29.4%
Leedu	11	32.4%
Kokku vastuseid	34	100%

Allikas: autori koostatud

Järgnevalt on kirjeldatud küsitletud töötajate hinnangud ühinemisjärgse ettevõtte protsesside (informatsiooni kättesaadavus, kommunikatsioon, töökeskkond, arenguvõimalused, töökorraldus) lõikes. Iga valdkonnaga seotud blokis paluti respondentidel hinnata kui nõus on nad selles väljatoodud väidetega.

Keskväärtuste (M) ja standardhälbe (SD) parimaks kirjeldamiseks ning nende võrdlusgruppide lõikes eristamiseks, on autor antud uurimisülesande tulemuste esitamisel need vastavalt nummerdanud:

- Baltikum (Eesti, Läti ja Leedu töötajad kokku): M ja SD
- Eesti töötajad: M<sub>1</sub> ja SD<sub>1</sub>
- Läti töötajad: M<sub>2</sub> ja SD<sub>2</sub>
- Leedu töötajad: M<sub>3</sub> ja SD<sub>3</sub>

### *Informatsiooni kättesaadavus*

Informatsiooni kättesaadavust käsitlevas küsimusteblokis (tabel 5) oli Eesti ja Läti vastajate hulgas kõrgeima keskmise väärtusega ( $M_1=2,92$  ja  $M_2=3,20$ ) väide nr 6 (Oriola juhatus oli avatud ühinemisega seotud kommunikatsioonile). Kusjuures mõlemas grupis vastati üsna üksmeelselt ( $SD_1=0,28$  ja  $SD_2=0,42$ ). Leedus aga kalduti kõige enam hinnangu "täiesti nõus" poole hoopis väitele nr 1 (Mind teavitati üleviimisest piisava etteteatamisajaga), mille keskmine väärtus oli  $M_3=3,64$ . Baltikumi peale kokku aga sai kõige kõrgema keskmise väärtuse väide nr 3 (Peale ühinemisteate saamist teadsin, kelle poole lisainformatsiooni saamiseks pöörduda),  $M=3,06$ .

Tabel 5. Hinnang ühinemise järgsele informatsiooni kättesaadavuse korraldusele

Rahulolu ühinemisjärgselt korraldatud informatsiooni liikumise protsessiga								
	Baltikum		Eesti		Läti		Leedu	
	M	SD	M <sub>1</sub>	SD <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	SD <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	SD <sub>3</sub>
1. Mind teavitati üleviimisest piisava etteteatamisajaga	2,82	0,83	2,54	0,66	2,30	0,67	3,64	0,50
2. Sain piisavalt informatsiooni otsustamiseks, kas võtta vastu mind Oriolasse üleviimise pakkumine	2,59	0,96	2,08	0,76	2,40	0,70	3,36	0,92
3. Peale ühinemisteate saamist teadsin, kelle poole lisainformatsiooni saamiseks pöörduda	3,06	0,74	2,85	0,69	2,90	0,32	3,45	0,93
4. Sain vastused mind huvitavatele küsimustele ühinemise kohta	2,56	0,89	2,08	0,76	2,40	0,52	3,27	0,90
5. Ma mõistan ühinemise ärilist eesmärki	2,56	0,93	2,15	0,80	2,80	0,79	2,82	1,08
6. Oriola juhatus oli avatud ühinemisega seotud kommunikatsioonile	3,03	0,63	2,92	0,28	3,20	0,42	3,00	1,00

Allikas: autori koostatud

Ühesuguse madalaima keskmise väärtusega ( $M=2,56$ ) olid Baltikumi puhul märgitud kaks väidet. Esimene neist nr 4 (Sain vastused mind huvitavatele küsimustele ühinemise kohta) ning teine nr 5 (Ma mõistan ühinemise ärilist eesmärki). Antud hinnangud olid eelpool nimetatud väidete puhul pigem rohkem hajuvad, mida näitavad ka nende standardhälbed. Nr 4 väite standardhälve  $SD=0,89$  ja nr 5 väitel  $SD=0,93$ . Kusjuures oli väide nr 4 hinnatud samuti kõige madalamalt ka Eesti respondentide seas ( $M_1=2,08$ ). Sama keskmise väärtusega ( $M_1=2,08$ )

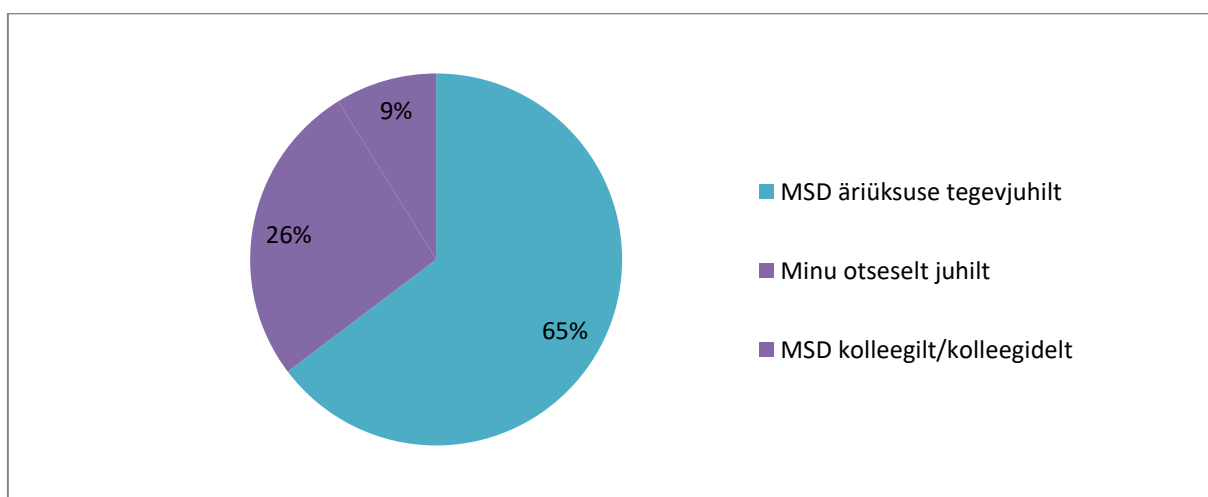


sai Eesti poolt ka veel üks väide, nr 2 (Sain piisavalt informatsiooni otsustamiseks, kas võtta vastu mind Oriolasse üleviimise pakkumine). Leedu töötajate madalaima keskmise väärtuse ( $M_3=2,82$ ) sai, nagu ka üks Baltikumi madalamatest, väide nr 5 (Ma mõistan ühinemise ärilist eesmärki).

Kusjuures, vaadates Leedu respondentide, väidete 2-6, vastuste hajuvuse üsna kõrget standarhälvet ( $SD_3=0,9$  kuni  $SD_3=1,08$ ) ei saa antud küsimusteblokis kategooriliselt käesolevate töötajate hinnangut üldistada. Tuleb võtta arvesse, et oli vastajaid, kes ei olnud väidetega üldse nõus ja neid, kes olid väga nõus.

Kokkuvõtlikult tulemusi vaadates, ei kaldunud kolme riigi vastajad üksmeelselt ühegi ühise väite poole. Samuti on näha, et antud küsimusteblokis on üsna suured hajuvused, mis oli autori jaoks ka prognoositav, kuna informatsiooni vastuvõtlikkus ning selle edastamiseks kasutatavad märgid ja võtted võivad erinevate meeskondade ja rahvuskultuuride lõikes üsnagi erineda. Cronbach'i Alfa'ga mõõtes on informatsiooni kättesaadavust käsitlev skaala usaldusväärne, kuna  $\alpha = 0,89$ .

Esmase küsimustiku puhul pidas autor oluliseks välja selgitada, millise infokanali kaudu töötajad enda üleviimisest teise ettevõttesse esimest korda teada said. Hoidmaks ära respondentide tuvastamise on antud küsimus välja toodud koondtulemusena kogu Baltikumi äriüksuste kohta kokku (joonis 1).



Joonis 1. Töötajate üleviimise kohta teadasaamise viisid/infokanalid  
Allikas: autori koostatud

Vastustevariantidest olid, lisaks tabelis märgitule, küsimustiku valikus ka järgmised:

- Oriola äriüksuse tegevjuhilt;
- Oriola töötajalt/töötajatelt;
- Massimeedia kaudu, pressiteatest;
- Mõni teine (palun täpsusta).

Kuid nendest ükski respondent üleviimisest teadasaamise infokanaliks ei märkinud.

Vastustest saab näha, et suurem osa töötajatest, 65%, oli enda üleviimisest teada saanud MSD äriüksuse juhilt. Kui võtta arvesse asjaolu, et äriüksuse juht oli mitmele respondentile ka otseseks juhiks ning nad võisid märkida vastusevariandi "minu otseselt juhilt", saab tinglikult antud protsenti lugeda suuremaks. Kirjanduses on märgitud, et ära hoidmaks kuulujuttudest ning ebamäärasest informatsioonist tekkivat ärevust ning vastupanu, on väga oluline, et esmase olulise informatsiooni töötajatele oleks antud juhatuse poolt, soovitatavalt ka samaaegselt.

### ***Kommunikatsioon***

Kommunikatsiooniga seotud blokis (tabel 6) hinnati kõige kõrgemalt väidet Oriola ettevõtte väärtuste tutvustamise kohta (tabelis väide nr 4). Kusjuures oli see kõrgema keskmise hinnanguga nii Baltikumis üldiselt ( $M=3,21$ ) kui ka eraldi esinduste kaupa nii Eestis, Lätis kui ka Leedus, kus keskmised väärtused olid vastavalt  $M_1=3,31$ ,  $M_2=3,00$  ja  $M_3=3,27$ . Kõige üksmeelsemad selles hinnangus olid Läti üksuse respondendid,  $SD_2=0,47$ . Vaadates antud küsimustebloki vastuste hajuvuse üldpilti, ilmneb, et kõige üksmeelsemaid hinnanguid andsidki respondendid Lätist ( $SD_2=0,32$  kuni  $SD_2=0,47$ ) ning kõige suurem hajuvus oli Leedu respondentide vastuste hinnangutes (standardhälve vahemikus  $SD_3=0,83$  kuni  $SD_3=0,98$ ).

Madalaimad ühised keskmised hinnangud andsid Eesti ning Läti üksuste töötajad väitele nr 5, mis käsitles ülemineku perioodil piisava toe saamist oma otseselt juhilt. Vaatamata sellele, et Leedu üksuse respondendid andsid kõige madalama hinnangu hoopis väitele nr 3 (Mulle anti ülevaade uue ettevõtte tegevusvaldkonna ja toodete kohta), oli just väide nr 5 kõige madalama keskmise väärtusega Baltikumi tulemuste lõikes ( $M=2,76$ ). Siit saab autor välja pakkuda järelduse, et vastust saab mõjutanud olla see, et respondentidel olid erinevad otsesed juhid ning ilmselt just nende Leedu töötajate, kes oma vastuses vastusevariandi "täiesti nõus" poole

kaldusid, suutis juht antud protsessi juhtida nõnda, et tema alluvad tundsid, et neil on kelle poole pöörduda ning tuge saada.

Tabel 6. Hinnang ühinemise järgsele kommunikatsiooniprotsesside korraldusele

Rahulolu ühinemisjärgselt korraldatud kommunikatsiooniprotsessiga									
	Baltikum		Eesti		Läti		Leedu		
	M	SD	M <sub>1</sub>	SD <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	SD <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	SD <sub>3</sub>	
1. Ma sain piisavalt informatsiooni ettevõtte kohta, kuhu mind üle viiakse	2,76	0,65	2,62	0,51	2,80	0,42	2,91	0,94	
2. Mulle tutvustati uusi, Oriola, kolleege	3,00	0,60	3,08	0,49	2,90	0,32	3,00	0,89	
3. Mulle anti ülevaade uue ettevõtte tegevusvaldkonna ja toodete kohta	3,00	0,70	3,23	0,60	2,90	0,32	2,82	0,98	
4. Mulle tutvustati Oriola ettevõtte väärtusi	3,21	0,69	3,31	0,63	3,00	0,47	3,27	0,90	
5. Ülemineku perioodil sain piisavat tuge oma otseselt juhilt	2,76	0,70	2,46	0,66	2,80	0,42	3,09	0,83	

Allikas: autori koostatud

Antud töövaldkonna skaala on Cronbach'i Alfa'ga mõõtes usaldusväärne, kuna  $\alpha = 0,84$ .

### **Töökeskkond**

Töökeskkonnaga seotud protsesside valdkonnas (tabel 7) oli Baltikumi hinnangus kõige kõrgema keskmise väärtusega (M=3,32) väide nr 2 (Uus tööandja andis mulle uues töökohas töötamiseks vajalikud juhised). Kusjuures oli see kõrgema ühise väärtusega ka riikide hinnangute lõikes.

Taaskord saab näha sarnast olukorda kui kommunikatsiooniga seotud blokis. Baltikumis üldiselt ning ka eraldi võttes Eesti ja Läti poolt madalamaks (M=2,94, M<sub>1</sub>=3,15, M<sub>2</sub>=2,60) hinnatud väide end uue ettevõtte osana tundmise kohta (väide nr 4), erineb Leedu poolt madalamaks hinnatust. Leedus oldi kõige vähem nõus väitega nr 5, (M<sub>3</sub>=2,64), mis käsitleb töötaja edasist soovi antud ettevõttes töötada.

Tabel 7. Hinnang ühinemise järgsele töökeskkonnaga seotud protsesside korraldusele

Rahulolu ühinemisjärgselt korraldatud töökeskkonnaga seotud protsessidega								
	Baltikum		Eesti		Läti		Leedu	
	M	SD	M <sub>1</sub>	SD <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	SD <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	SD <sub>3</sub>
1. Tööruumid- ja keskkond sobivad minu töö tegemiseks	3,18	0,58	3,31	0,48	3,40	0,52	2,82	0,60
2. Uus tööandja andis mulle uues töökohas töötamiseks vajalikud juhised (uksekaardid, turvakoodid, parkimiskoha informatsioon jne)	3,32	0,47	3,38	0,51	3,40	0,52	3,18	0,40
3. Uus tööandja võimaldas mulle minu tööks vajalikud töövahendid (arvuti, kontoritarbed jne)	3,29	0,52	3,38	0,51	3,40	0,52	3,09	0,54
4. Tunnen ennast uue ettevõtte osana	2,94	0,65	3,15	0,55	2,60	0,51	3,00	0,77
5. Ma soovin ka edaspidi selles ettevõttes töötada	2,97	0,58	3,23	0,44	3,00	0,47	2,64	0,67

Allikas: autori koostatud

Töökeskonna küsimustebloki lõikes olid respondentide vastused üldiselt madala hajuvusega, standardhälve väidetele jäi vahemikku 0,40 - 0,77. Antud töövaldkonna skaala on Cronbach'i Alfa'ga mõõtes usaldusväärne, kuna  $\alpha = 0,74$ .

### ***Arenguvõimalused***

Arenguvõimalustele mõeldes (tabel 8), andsid Eesti ja Läti töötajad kõrgeima keskmise hinde ( $M_1=2,85$  ja  $M_2=2,80$ ) väitele nr 5 (Kui mulle pakutakse tööd mõnes teises Oriola esinduses, siis ma pigem võtan selle vastu). Kõige suurema vastuste hajuvusega oli siinkohal Eesti ( $SD_1=0,80$ ) ning üksmeelsemad Läti vastajad ( $SD_2=0,42$ ). Sama väide sai ka suurema keskmise väärtuse Baltikumi tulemuste kokkuvõttes ( $M=2,68$ ). Leedu respondentide vastustes olid aga ühesuuruste kõrgemate väärtustega ( $M_3=2,55$ ) väited nr 1 ja nr 4, mis käsitlesid töötajate teadmiste arendamist ning ettevõtte panustamist töötajate arenguprotsessi.

Tabel 8. Hinnang ühinemise järgsele arenguvõimalustega seotud protsesside korraldusele

Rahulolu ühinemisjärgselt korraldatud arenguvõimalustega seotud protsessidega								
	Baltikum		Eesti		Läti		Leedu	
	M	SD	M <sub>1</sub>	SD <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	SD <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	SD <sub>3</sub>
1. Meie ettevõttes arendatakse teadmisi ja oskusi süstemaatiliselt	2,50	0,62	2,31	0,48	2,70	0,67	2,55	0,69
2. Peale üleviimist on mul tekkinud rohkem võimalusi ettevõttesiseseks karjäärिकासvuks	2,18	0,52	2,31	0,63	2,00	0,47	2,18	0,40
3. Peale ühinemist olen kaalunud võimalust jätkata oma karjääri mõnes teises ettevõttes (vahetada töökohta)	2,38	0,70	2,31	0,85	2,50	0,71	2,36	0,50
4. Uus ettevõte panustab töötajate arenguprotsessi	2,50	0,56	2,31	0,48	2,70	0,48	2,55	0,69
5. Kui mulle pakutakse tööd mõnes teises Oriola esinduses, siis ma pigem võtan selle vastu	2,68	0,68	2,85	0,80	2,80	0,42	2,36	0,67

Allikas: autori koostatud

Madalaima väärtuse osas olid kõik respondendid ühel meelel, pigem mitte nõustudes väitega selle kohta, et peale ühinemist on neil tekkinud rohkem võimalusi ettevõttesiseseks karjäärिकासvuks (väide nr 2). Kusjuures Eesti üksuse töötajad märkisid sama madala väärtusega ( $M_1=2,31$ ) ka kõik teised allesjäänud väited nr 1 - 4.

Antud töövaldkonna skaala sai küll Cronbach'i Alfa'ga mõõtes käesolevas uuringuülesande lõikes madalaima väärtuse  $\alpha = 0,64$ , kuid kuna alfa väärtus on suurem kui 0,50, on tulemus antud skaalas siiski usaldusväärne.

### **Töökorraldus**

Töökorralduse protsessi hinnates (tulemused järgnevad tabelis 9), olid Eesti ja Läti töötajad pigem kõige enam nõus väitega nr 1 (Sain piisavalt informatsiooni minu rolli kohta uues ettevõttes), mille keskmised väärtused olid kõige kõrgemad ( $M_1=2,92$  ja  $M_2=2,90$ ). Vaatamata sellele, et Leedu respondendid hindasid kõrgema väärtusega hoopis väidet nr 4 (Üleviimise protsess kulges ilma tehniliste probleemideta) ja väidet nr 6 (Kasutusele on võetud kindlad juhised klientidega suhtlemiseks), oli Baltikumi üldtulemustes kõrgeima keskmise väärtusega

just väide nr 1 ( $M=2,79$ ). Samas aga oli just seesama väide Leedu respondentide poolt, vaatamata üsna kõrgele standardhälbele  $SD_3=0,93$ , saanud Leedu respondentide töökorralduse blokis madalaima väärtuse ( $M_3=2,55$ ).

Kogu uuringu lõikes oli madalaima keskmise väärtusega ( $M_1=1,85$ ) Eesti töötajate hinnang väitele nr 3 (Mulle säilitati piisavad ligipääsud töötegemiseks vajalikele süsteemidele), mõjutades antud tulemusega ka kogu Baltikumi kokkuvõtvat madalaimat väärtust samale väitele ( $M=2,29$ ).

Tabel 9. Hinnang ühinemise järgsele töökorraldusega seotud protsesside korraldusele

Rahulolu ühinemisjärgselt korraldatud töökorraldusprotsessidega								
	Baltikum		Eesti		Läti		Leedu	
	M	SD	M <sub>1</sub>	SD <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	SD <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	SD <sub>3</sub>
1. Sain piisavalt informatsiooni minu rolli kohta uues etteõttes	2,79	0,64	2,92	0,49	2,90	0,32	2,55	0,93
2. Sain selged juhised, kuidas kommuniqueerida üleviimisega seotud informatsioon meie klientidele	2,50	0,62	2,38	0,51	2,40	0,52	2,73	0,79
3. Mulle säilitati piisavad ligipääsud töötegemiseks vajalikele süsteemidele	2,29	0,80	1,85	0,80	2,40	0,70	2,73	0,65
4. Üleviimise protsess kulges ilma tehniliste probleemideta (töövõrkudes, -süsteemides, -programmides jne)	2,38	0,70	2,00	0,41	2,40	0,70	2,82	0,75
5. Kasutusele on võetud kindlad tööelu puudutavad juhised (reeglid, töösisekorraeskirjad, puhkusekorraldus, ettevõtte vara kasutamine, telefonilimiidid jne)	2,56	0,66	2,54	0,66	2,40	0,52	2,73	0,79
6. Kasutusele on võetud kindlad juhised klientidega suhtlemiseks (reeglid, koostöövormid, blanketid jne)	2,53	0,61	2,46	0,52	2,30	0,67	2,82	0,60

Allikas: autori koostatud

Antud töövaldkonna skaala on Cronbach'i Alfa'ga mõõtes usaldusväärne, kuna  $\alpha = 0,82$ .

### ***Kokkuvõtvalt töövaldkondade tulemustest***

Läbi mitme küsimustebloki võis märgata seaduspärasust- Eesti ja Läti üksuste kõrgemate ja madalamate keskväärtustega väited on samad, kuid Leedu omad erinevad.

See, et hinnangud ei tule ühesugused, oli ootuspärane, kuna tegemist küll sama ettevõttega, on siiski erinev kultuuriruum ning sellest seotud eripärad, samuti ka personali koosseis ning organisatsiooni sisekliima.

Kõige enam oldi Baltikumi tulemuste kokkuvõttes rahul ühinemisejärgse töökeskkonnaga seotud küsimustes: töötajad hindasid tööruume ning –keskkonda sobivaks, töövahendeid ning tehnilisi juhendeid piisavaks. Üsna üksmeelselt märgiti, et tuntakse end uue ettevõtte osana ning soovitakse ka edaspidi Oriolas töötada. Suuremas osas pigem nõustuti ka informatsiooni ning kommunikatsiooni protsesside õnnestumisega, kuigi nendes kahes valdkonnas näitasid just Leedu üksuse respondendid kõige suuremat hajuvust oma hinnangutes, vaatamata sellele, et nende hinnangute aritmeetiliste keskmiste väärtused informatsiooni- ja kommunikatsiooniprotsesside korraldusele tulid üsna kõrged.

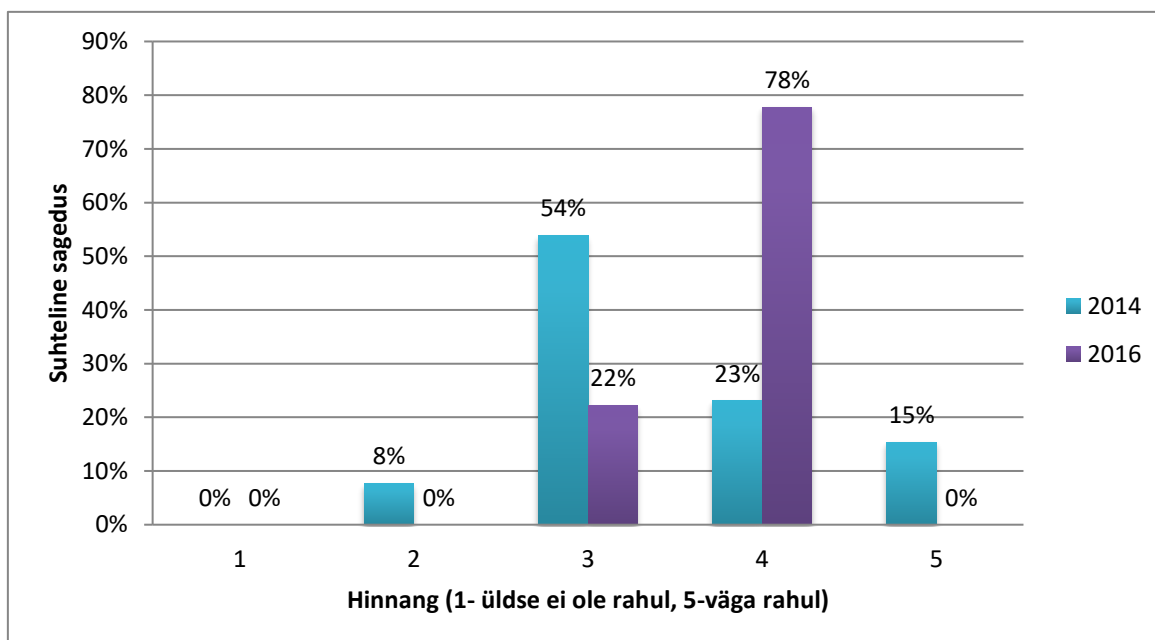
Nõrgemateks valdkondadeks saab tulemuste põhjal lugeda arenguvõimaluste ning töökorraldusega seotud protsesse. Töötajad kaldusid arvamusele, et peale ühinemist ei ole neil tekkinud rohkem võimalusi karjäärikasvuks, ettevõtte panus töötajate süstemaatilisse arendamisesse jääb samuti vajaka. Oli mitmeid töötajaid, kes tunnistasid, et peale ühinemist nad siiski kaalusid jätkata oma karjääri mujal, kas siis võimalusel sama organisatsiooni teises esinduses või siis hoopis teises ettevõttes.

### **2.7.2. Uurimisülesanne: Uurida, kas ja kuidas oli 2016. aastaks muutunud ületoodud töötajate üldine rahulolu Oriola ühinemisejärgse tegevusega võrreldes aastaga 2014**

Kuna uurimuse järelküsimustik oli läbi viidud ainult Eesti üksuse üleviidud töötajate hulgas, on järgnevalt välja toodud kahe ajahetke töötajate üldrahulolu võrdlus just Eesti üksuse näitel. Kõrvale on tulemuste kirjelduses võrdluseks toodud ka tähtsamad Baltikumi esmase küsimustiku mõõdikud.

2013. aastal oli Oriolasse üle toodud 13 MSD Eesti esinduse töötajat, kellest kõik 13 vastasid ka esmasele küsimustikule. Teise küsimustiku ajaks, 2016. aastal, oli ületoodud töötajatest veel Oriolas tööl 10 inimest, kellest 9 vastasid küsimustikule. Kahe küsimustiku lõikes oli tegu samade töötajatega, kuna Eesti esinduse koosseis ei vahetunud ega täienenud uute töötajate võrra. See oli ka peamiseks põhjuseks, mis järelküsimustik viidi läbi vaid Eestis, kuna võrrelda sai samade respondentide vastuseid kahe ajahetke lõikes.

Respondentidel oli palutud anda hinnang, kui rahul on nad üleüldiselt Oriola tegevustega ühinemise ajal. Hinnangu sai anda viieastmelisel skaalal, kus 1= ei ole üldse rahul ning 5= olen väga rahul. Rahulolu muutuste dünaamikat illustreerib allolev joonis 2.



Joonis 2. Töötajate üldrahulolu ühinemistegevusega kahe küsitluse võrdluses  
Allikas: autori koostatud

2014. aastal hinnati rahulolu keskmiseks väärtuseks  $M=3,46$  ning vastuste hajuvus oli sellel ajal suurem  $SD=0,88$ . Märgatavalt üksmeelsemalt oli respondendid oma hinnangutes 2016. aasta uuringus, mille puhul oli hinnangute hajuvus üsna väike  $SD=0,44$  ning keskmiseks väärtuseks hinnati  $M=3,78$ . Hinnangu paranemist Oriola ühinemisjärgse tegevusega kahe ajajärgu lõikes näitab ka asjaolu, et vastuste mood oli võrreldes aastaga 2014 aastaks 2016 tõusnud hinnangult 3 hinnangule 4. Seega vastas järelküsimustikus enam respondente, et nad on Oriola ühinemisjärgse tegevusega pigem rahul kui vastupidi. Üldpildis oli töötajate hinnang järelküsimustiku ajaks paranenud.



Võrdluseks saab tuua, et esmasele küsimustikule vastates andsid kogu Baltikumi töötajad kokku rahulolu hinnanguks keskmise väärtuse  $M=3,32$  ning vastuste hajuvus oli tookord väga suur  $SD=1,01$ .

### 2.7.3. Uurimisülesanne: Uurida, kas ja kuidas oli 2016. aastaks muutunud ületoodud töötajate hinnang Oriola ühinemisjärgsele tegevusele erinevate töövaldkondade lõikes, võrreldes aastaga 2014.

Käesoleva alapunkti uurimisülesandele sai vastuse koondades ja võrreldes esmasest ja järelküsimustikust saadud Eesti üksuse tulemusi.

#### **Kommunikatsioon**

Kommunikatsiooni osas (allolev tabel 10) nõustusid töötajad mõlemal ajal enim ühiselt väitega, et neile on tutvustatud ning nad teavad Oriola ettevõtte väärtusi (2014. a  $M=3,31$  ja 2016. a  $M=3,00$ ). Väga oli muutunud töötajate hinnang väitele nr 4: võrreldes eelnevaga ( $M=2,46$ ) oli järelküsimustiku ajal palju rohkem respondente nõus ( $M=3,00$ ), et nad on ülemineku perioodi ajal saanud tuge oma otseselt juhilt. Vähenes aga nende osakaal, kes järelküsimustiku ajaks arvasid, et omavad piisavalt informatsiooni ettevõtte kohta, kuhu neid üle toodi (väide nr 1). Antud väide sai 2016. aasta küsimustiku tulemustel kõige madalama keskmise väärtuse  $M=2,33$ .

Tabel 10. Hinnang ühinemise järgsele kommunikatsiooniprotsesside korraldusele

Rahulolu ühinemisjärgselt korraldatud kommunikatsiooniprotsessiga				
	Eesti 2014		Eesti 2016	
	M	SD		
1. Ma sain piisavalt informatsiooni ettevõtte kohta, kuhu mind üle viiakse	2,62	0,51	2,33	0,71
2. Mulle anti ülevaade uue ettevõtte tegevusvaldkonna ja toodete kohta	3,23	0,60	2,56	0,73
3. Mulle tutvustati Oriola ettevõtte väärtusi	3,31	0,63	3,00	0,50
4. Ülemineku perioodil sain piisavat tuge oma otseselt juhilt	2,46	0,66	3,00	0,87

Allikas: autori koostatud

### **Töökeskkond**

Töökeskkonna tulemuste võrdluses (tabel 11) selgub, et endiselt hinnati kõrgelt väiteid nr 2 (2014.a M=3,38 ja 2016. a M=3,56) ja nr 3 (2014.a M=3,38 ja 2016. a M=3,67), mis käsitlesid töökohas vajalike juhiste ja töövahendite võimaldamist tööandja poolt. Kusjuures vastuste hajuvuse standardhälve muutus väga minimaalselt aga keskmine väärtus tõusis järelküsimustiku tulemustes mõlema väite puhul.

Tabel 11. Hinnang ühinemise järgsele töökeskkonnaga seotud protsesside korraldusele

Rahulolu ühinemisjärgselt korraldatud töökeskkonnaga seotud protsessidega				
	Eesti 2014		Eesti 2016	
	M	SD	M	SD
1. Tööruumid- ja keskkond sobivad minu töö tegemiseks	3,31	0,48	3,22	0,44
2. Uus tööandja andis mulle uues töökohas töötamiseks vajalikud juhised (uksekaardid, turvakoodid, parkimiskoha informatsioon jne)	3,38	0,51	3,56	0,53
3. Uus tööandja võimaldas mulle minu tööks vajalikud töövahendid (arvuti, kontoritarbed jne)	3,38	0,51	3,67	0,50
4. Tunnen ennast uue ettevõtte osana	3,15	0,55	2,56	0,88
5. Ma soovin ka edaspidi selles ettevõttes töötada	3,23	0,44	2,67	0,71

Allikas: autori koostatud

2016. aasta küsimustikus olid töötajad võrreldes esmase küsimustikuga vähem nõus väidetega nr 4 (Tunnen ennast uue ettevõtte osana) ja nr 5 (Ma soovin ka edaspidi selles ettevõttes töötada). Nende keskmise väärtus langes vastavalt: 2014.a M=3,15 → 2016.a M=2,56 ning 2014.a M=3,23 → 2016.a. M=2,67. Samas aga ei olnud järelküsimustikus respondendid enam nii üksmeelsed ning väidete nr 4 ja nr 5 standardhälve oli võrreldes üsna üksmeelse esmase küsimustiku hinnanguga palju suurem: 2014.a SD=0,55 → 2016.a SD=0,88 ning 2014.a SD=0,44 → 2016.a. SD=0,71.

### **Arenguvõimalused**

Kui 2014. aastal sai Eesti töötajate poolt kõrgeima keskväärtuse (M=2,85) väide nr 5 (Kui mulle pakutakse tööd mõnes teises Oriola esinduses, siis ma pigem võtan selle vastu) ning kõik ülejäänud väited ühesuguse väärtuse M=2,31. Siis 2016. aastal oldi rohkem nõus

(M=2,78) hoopis sellega, et pigem kaaluti peale ühinemist jätkata oma karjääri teises ettevõttes (väide nr 3). Arenguvõimaluste osas olid töötajate hinnangud järelküsimustiku ajaks langenud, kuna karjäärikasvu ja ettevõtte poolt arenguvõimaluste pakkumise osas olid respondentide antud vastused väiksema keskmise väärtusega kui 2014. aasta küsitluses. Tulemused töötajate arvamuse muutusest arenguvõimaluste osas on välja toodud järgnevas tabelis 12.

Tabel 12. Hinnang ühinemise järgsele arenguvõimalustega seotud protsesside korraldusele

Rahulolu ühinemisjärgselt korraldatud arenguvõimalustega seotud protsessidega				
	Eesti 2014		Eesti 2016	
	M	SD	M	SD
1. Meie ettevõttes arendatakse teadmisi ja oskusi süstemaatiliselt	2,31	0,48	2,00	0,50
2. Peale üleviimist on mul tekkinud rohkem võimalusi ettevõttesiseseks karjäärikasvuks	2,31	0,63	2,00	0,50
3. Peale ühinemist olen kaalunud võimalust jätkata oma karjääri mõnes teises ettevõttes (vahetada töökohta)	2,31	0,85	2,78	0,67
4. Uus ettevõtte panustab töötajate arenguprotsessi	2,31	0,48	2,00	0,50
5. Kui mulle pakutakse tööd mõnes teises Oriola esinduses, siis ma pigem võtan selle vastu	2,85	0,80	2,22	0,83

Allikas: autori koostatud

### ***Töökorraldus***

Töökorralduse osas (tabel 13), olid töötajad mõlema küsimustiku täitmise ajal enim nõus väitega nr 1, et nad said ja omavad piisavalt informatsiooni enda rolli kohta uues ettevõttes. Antud väitel olid käesolevas küsimuste blokis kõrgeimad keskmised, mis 2014. aastal oli M=2,92 ja 2016. aastal M=3,22. Endiselt oldi aga sarnaselt esmase küsimustiku ajaga kõige vähem nõus väitega nr 2 (Mulle säilitati piisavad ligipääsused töötegemiseks vajalikele süsteemidele). Kuigi selle keskmine väärtus oli märkimisväärselt tõusnud: 2014.a M=1,85 → 2016.a M=2,33, ei saa antud väite puhul töötajate arvamust kategooriliselt üldistada, kuna nii esmase kui ka järelküsimustiku standardhälbed (2014.a SD=0,80 ja 2016.a SD=0,87) näitavad üsna suurt vastuste hajuvust.

Tabel 13. Hinnang ühinemise järgsele töökorraldusega seotud protsesside korraldusele

Rahulolu ühinemisjärgselt korraldatud töökorraldusprotsessidega				
	Eesti 2014		Eesti 2016	
	M	SD	M	SD
1. Sain piisavalt informatsiooni minu rolli kohta uues etteõttes	2,92	0,49	3,22	0,67
2. Mulle säilitati piisavad ligipääsud töötegemiseks vajalikele süsteemidele	1,85	0,80	2,33	0,87
3. Üleviimise protsess kulges ilma tehniliste probleemideta (töövõrkudes, -süsteemides, -programmides jne)	2,00	0,41	2,67	0,71
4. Kasutusele on võetud kindlad tööelu puudutavad juhised (reeglid, töösisekorraeskirjad, puhkusekorraldus, ettevõtte vara kasutamine, telefonilimiidid jne)	2,54	0,66	2,78	0,83
5. Kasutusele on võetud kindlad juhised klientidega suhtlemiseks (reeglid, koostöövormid, blanketid jne)	2,46	0,52	3,11	0,60

Allikas: autori koostatud

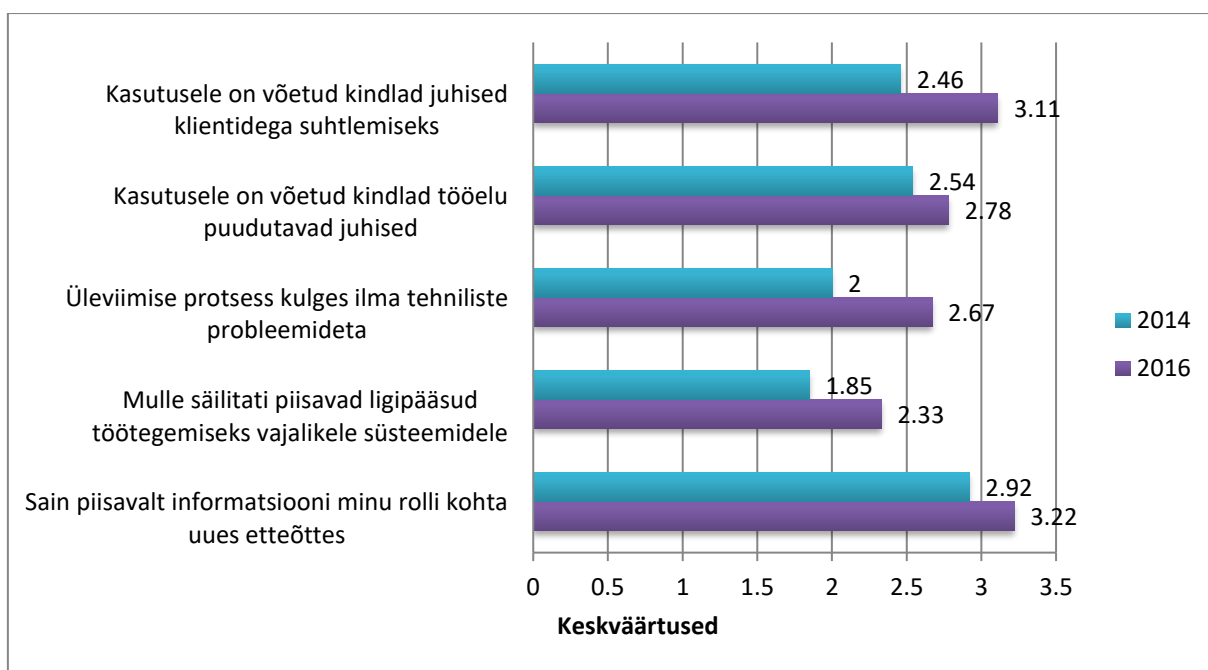
### ***Tegevusplaneerimise lühiülevaade***

Magistritöö uurimuse käigus läbiviidud kahe küsitluse vahepeal viis töö autor koostöös ettevõtte juhatusega meeskonnatöö sessioonid iga riigi Oriolasse ületoodud töötajatega, et tutvustada tulemusi, uurida töötajate kommentaare ning üheskoos koostada tegevusplaan (*action plan*) uuringust välja tulnud valdkondade kitsaskohtade parendamiseks. Kuna järelküsimustik oli läbiviidud ainult Eesti esinduse töötajatega, on järgnevalt väljatoodud väljavõtte mainitud meeskonna arutelust. Tegevusplaan sai koostatud järgnevate punktide elluviimiseks:

Oluline on esmajärjekorras lahendada töökorraldusega seotud küsimused:

- Vajalikud on kindlad juhendid nii töötajate enda igapäevatööga seonduvalt kui ka klientidega suhtlemisel.
- Töö sujumiseks on vajalik kindlustada varasemalt kasutatud süsteemide ja andmebaaside ligipääsud.

Sidudes eelnevalt nimetatud punktid kahe uurimuse tulemuste võrdlusega, on näha, et töötajate hinnang ühinemisjärgselt korraldatud töökorraldusprotsessidele on oluliselt paranenud. Seega oli koostöös töötajatega planeeritud ning ettevõtte poolt ellu viidud ühtsete juhendite ja süsteemide ligipääsude tagasimise osas võetud tegevused tulemuslikud ning avaldasid ka positiivst mõju töötajate hinnangule. Seda näitab selgelt 2016. aasta küsimustiku kaalutud keskmiste väärtuste tõus kõikidele töökorraldusprotsesside kohta esitatud väidetele võrreldes 2014. aasta küsimustikuga. Muudatust respondentide antud keskmistes hinnangutes küsimuste lõikes illustreerib allolev joonis 3.



Joonis 3. Muutus töötajate hinnangus töökorraldusprotsessidele  
Allikas: autori koostatud

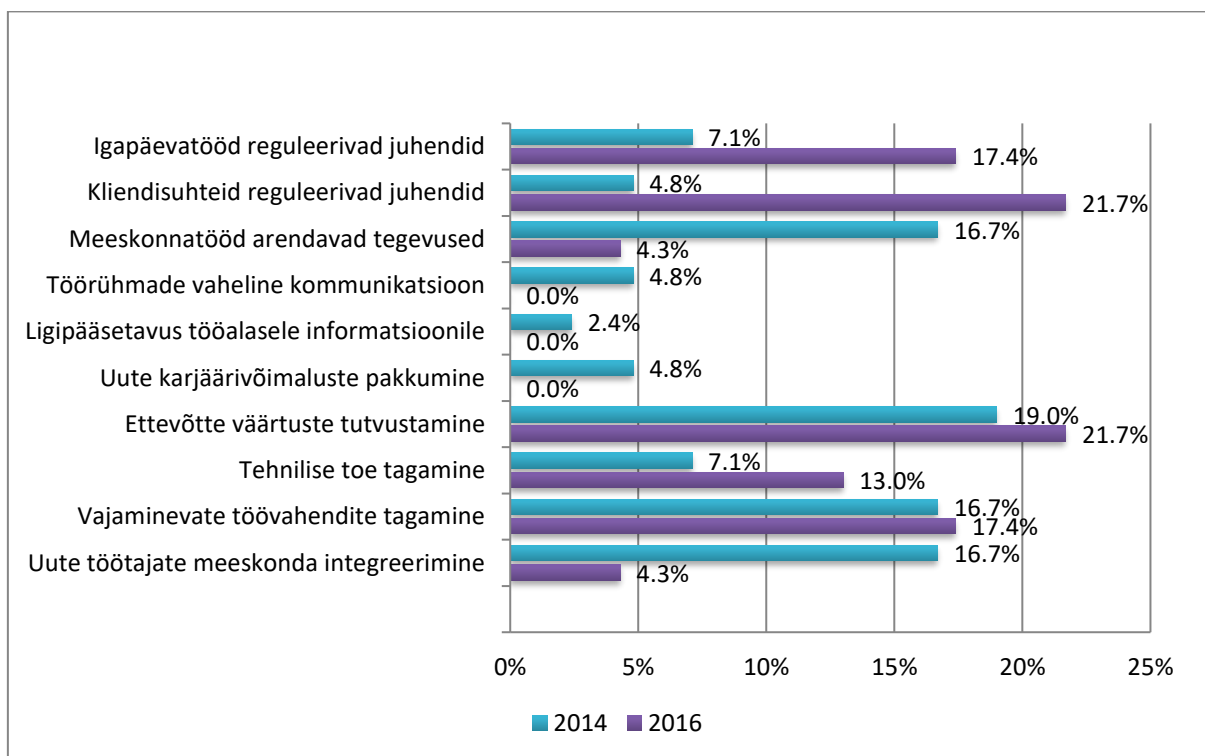
**2.7.4. Uurimisülesanne: Uurida ja võrrelda kahe erineva ajahetke lõikes, millistes tööprotsessides näevad ületoodud töötajad ettevõtte tegevust rohkem, millistes vähem õnnestununa ning teha eelnevalt kirjeldatud tagasiside põhjal ettepanekud parendamist vajavate valdkondade edasiseks arendamiseks.**

#### *Hinnangud tööprotsessidele kahe ajahetke lõikes*

Antud uurimisülesande tulemuste kirjeldamiseks on kasutatud 2014. ja 2016. aastate küsimustike Eesti üksuste respondentide vastuste võrdlust. Koondkokkuvõtte kõigi Baltikumi üksuste ületoodud töötajate hinnangu kohta ettevõtte ühinemisjärgse tegevusega tööprotsesside lõikes 2014. aastal, on välja toodud magistritöö lisa 5.

Kõige enam hindasid töötajad paranenud asjaoluks tööjuhendite olemasolu. Seda nii ettevõtte siseste juhendite, millega rahulolu tõusis 7,1%-lt vastanutest 17,4 %-le, kui ka ettevõtte klientidega suhtlemist reguleerivate eeskirjade ja dokumentide osas, mille kohta rahulolu oli 4,8%-lt tõusnud 21,7%-le. Märgiti ka ära, et võrreldes 2014. aasta lõpuga on tunduvalt paranenud ettevõtte poolne tehnilise toe tagamine, mille järelküsimumstikus valis õnnestunuks 13%, võrreldes varasema 7,1%-ga.

Tulemuste kohaselt on ületoodud töötajate hinnangul nõrgaks jäänud ühtse meeskonna ning arenguvõimaluste pakkumise pool. Võrreldes esmase küsimustiku ajaga, ei hinnanud ületoodud töötajad Oriola poolset tegevust meeskonnatunde loomisel enam nii õnnestunuks (2014. aastal 16,7%, kuid 2016. aastaks langes 4,3%-le). Eelmisega samapalju oli langenud hinnangu protsent ületoodud töötajate meeskonda integreerimisega seotud tegevusele. Kummaski küsitluses ei valinud ükski respondent vastusevarianti “ kõik eelnevalt nimetatud”, seega ei ole seda tulemust illustreerivalt välja toodud. Täpsemalt muutuste dünaamikat töötajate arvamuses erinevate tööprotsesside osas illustreerib allolev joonis 4.



Joonis 4. Töötajate hinnangute võrdlustabel enim ja vähem õnnestunud tööprotsessidele kahe ajahetke lõikes.

Allikas: autori koostatud

### ***Ettepanekud parendamist vajavate valdkondade edasiseks edendamiseks.***

Uurimuse kahe küsitluse tulemustest lähtuvalt kaldusid respondendid kõige enam oma hinnangutes vastusevariantide “nõus” ja “täiesti nõus” poole hinnates töökeskkonna ja kommunikatsiooni korraldamise valdkondi. Just nende valdkondade tulemustes olid kõige kõrgemad statistilised keskväärtused ning seda nii üksikute väidete kui ka valdkonna summaarses hinnangus. Seega saab antud töö lõikes pidada Oriola ühinemisjärgset tegevust neis kõige õnnestumaks.

Vähem õnnestunud olid töötajate hinnangu kohaselt Oriola töökorralduse ja arenguvõimalustega seotud protsessid.

Töökorralduse osas oli, uurimustulemuste tutvustamise raames, ettevõtte juhatuse ja antud töö autori koostöös läbi viidud töötajate meeskonnatöö. Eesmärgiks oli läbi töötajate kaasamise leida parimad lahendused ühinemisjärgse organisatsiooni töövaldkondade parendamiseks. Peamiselt keskenduti töökorraldusele ning selle parendamiseks lepiti ühiselt kokku ka tegevusplaan (*action plan*), mida suunduti ka kohe realiseerima. Võrreldes esmase ja järelküsimustiku aegset hinnangut töökorralduse valdkonnale, saab teha järelduse, et läbi töötajate kaasamise sai kaardistatud vajalikud kitsaskohad ning tehtud muudatused, mis mõjutasid positiivselt töötajate nägemust Oriola ühinemisjärgse tegevuse osas. Statistilised näitajad hinnangu keskväärtuste muutuse kohta on välja toodud töö alapeatüki 2.7.3. lõpus oleval joonisel 3.

Võttes arvesse eelpool kirjeldatud õnnestunud praktikat ning ilmset meeskonnatööna korraldatud tegevusplaneerimise sobivust antud ettevõtte muudatustejärgseks kujundamiseks, saab teha soovitusel jätkata sama protsessiga ka arenguvõimalustega seotud töövaldkonna puhul. Tähtis on taaskord ära mainida, et ettevõtte eesmärk on säilitada oma olulist ressursi-töötajaid. Andekatel inimestel on alati valikuvõimalused oma karjääri suhtes, seega on iga ettevõtte eesmärgiks hoida talente organisatsioonis (Ferguson ja Brohaugh 2009).

Siinkohal on personalitöötajal taaskord soovitatav näidata initsiatiivi kaasamiseks arenguvõimaluste valdkonna edendamise organisatsiooni ületoodud töötajad. Hinnates ettevõtte eesmärkide saavutamiseks vajalikke kompetentse ning võrreldes neid olemasolevate töötajate omadega, saab kaardistada ühinemisjärgses ettevõttes tekkinud arenguvõimaluste kitsaskohad.

Vaadates viimase küsimustiku tulemusi on töötajad pigem rohkem hakanud kalduma vastusevariandi “nõus” poole väitele, mis käsitleb võimalust jätkata oma karjääri mõnes teises ettevõttes. Rahulolev töötaja on aga nõus ja soovib jääda organisatsiooni pikemaks ajaks (Holland et al. 2007). Seega on madalam hinnang arenguvõimaluste valdkonnale häirekellaks organisatsioonile. Samas aga ei saa tulemusi kõikide töötajate kohta ka üldistada kuna tuleb võtta arvesse, et Oriola puhul oli tegemist konglomeraat ühinemisega, mille puhul ettevõtete põhitegevustes ei olnud midagi ühist, seega ei saa Oriola ületulnud töötajatele ka nende valdkonnas kaugeleulatuvaid karjäärivõimalusi pakkuda. Just mõistmaks valdkonnale antud madala hinnangu tagamaid ja töötajate ootusi on asjakohane saada tagasiside otse hinnangu andjatelt. Selleks saab läbi viia nii meeskonnatöö kui ka otsese juhi ja töötaja vahelist arutelu tegevusplaneerimise (*action planning*) eesmärgil.

## **2.8. Arutelu ja järeldused**

Muudatuste juurutamine organisatsioonikultuuri on pikemaajaline protsess, mille tulemust saab näha alles aja möödudes tulevikus. Oriola näitel sai kahest küsimustikust saadud töötajate tagasiside alusel hinnata, kas ja kuidas ühinemisega seotud muudatused töötajate meelest seni õnnestunud on.

Tuginedes teoreetilisele materjalile, selguvad antud uurimuse tulemuste abil vastused tööle püstitatud küsimustele:

***Millistes valdkondades oli Oriola juhatus koostöös personalitöötajaga ühinemise läbiviimisel rohkem ja millistes vähem edukas?***

Ühinemiste, ja eriti konglomeraat ühinemiste puhul, on oluline arvestada ülevõetava osapoole tegevusharu eripäraga, kuna see töökeskkond, mis sobib ühele ettevõttele ei ole alati asjakohane teisele. Isegi samas tööstusharus võivad kokkusobivatena paistvad ettevõtted olla dramaatiliselt erinevad, nii oma väärtustes kui ka tegutsemisviisides (Walker ja Price 2000). Oriolal õnnestus, uurimustulemuste kohaselt, pakkuda ületulnud töötajatele nende tööks sobivad ruumid ja keskkonna, võimaldada neile vajalikud töövahendid ja juhised ning panna töötajad end tundma uue ettevõtte osana. Uurimuse tulemuste põhjal selgub, et valdkondadest oldi enim rahul ühinemisejärgselt korraldatud töökeskkonnaga seotud protsessidega, mille üldine keskväärtsus Baltikumi lõikes oli  $M=3,14$  ning riikide töötajate osas vastavalt Eesti  $M=$



3,29, Läti M= 3,16 ja Leedu M= 2,95. Samuti oldi teistest valdkondadest rohkem rahul kommunikatsiooniprotsessiga. Vastanute hinnangute üldine keskväärts Baltikumis kokku oli M= 2,95 ning riikide lõikes: Eesti M= 2,94, Läti M= 2,88, Leedu M= 3,02. Kommunikatsioon on samuti oluline faktor just ühinevate töötajate jaoks, mida saab kasutada õigeaegse ja asjakohase info edastamiseks ning kuulujuttude ennetamiseks. Meeskonna edu sõltub heast kommunikatsioonist (Brooks 2006).

Täpsemalt kirjeldab iga töövaldkonna kohta eraldi tegevuste kohta töötajate antud esmaseid hinnanguid tulemuste osa alapeatükk 2.7.1.

***Millised on 2016. aastal läbiviidud küsitluse tulemused võrreldes 2014. aasta küsitluse tulemustega? Kuidas mõjutas töötajate kaasamine tööprotsessidele antavate hinnangute parendamist?***

Esmase ja järelküsimustiku erinevuste ning sarnasuste numbrilised näitajad on välja toodud uuringiülesannete tulemuste kirjelduse alapeatükkides 2.7.2. ja 2.7.3. Kokkuvõtlikult saab märkida, et kuigi oli oluliselt paranenud hinnang tööprotsessidele ja vähesel määral langenud hinnang teistele tööelu valdkondadele, jäi töötajate arvates siiski kõige rohkem vajaka arenguvõimaluste valdkond.

Personali kaasamisel läbi tagasiside ja tegevuste planeerimise, said töötajad näha, et neilt ei küsitud tagasisidet mitte ainult info saamiseks vaid praktiliseks tegevuseks, kuna selle alusel koostati tegevusplaan nõrkade kohtade parendamiseks töökorralduse valdkonnas. Personali organisatsioonile pühendumise suurendamiseks, on juhatusel soovitatav üha rohkem kaasata töötajaid nende rolli ja organisatsiooni eesmärke puudutavatesse aruteludesse (Karanges et al. 2015). Töö autor peab väga tulemuslikuks kahe küsitluse vahel toimunud tegevusplaneerimist, mille käigus selgitati ületoodud töötajate ootused ja ettepanekud ning pandi paikka kindel tegevusplaan töökorraldusega seotud valdkonnas. Uuringu tulemused näitavad, et just nimetatud valdkonnas olid töötajate hinnangud oluliselt paranenud ning seda saab otseselt seostada töötajate kaasamisega muudatuse sisseviimisesse. Töökorralduse valdkonnale antud üldhinnangu keskmine oli järelküsimustiku ajaks tõusnud varasemalt M= 2,35 (2014.a.) kõrgemaks M= 2,82 (2016.a.). Kusjuures mõlemale küsimustikule vastasid samad Eesti esinduse töötajad. Siit järeldub, et töötajate kaasamine toimib eduliselt ka konglomeraat ühinemise puhul. Parendatud tööeluprotsesse saab John Kotteri 8- astmelise mudeli (Kotter ja Cohen 2002) järgi tähistada muudatuste läbiviimise protsessi lühiajalise ehk

vahepealse võiduna. See on hea võimalus taaskord analüüsimeks, mis on seni tehtud hästi ning, mida tuleks veel edaspidi edendada.

### ***Milliseid tööelu valdkondi tuleb veel edaspidi arendada?***

Ühinemine kui muudatus on organisatsioonis juba toimunud, kuid ületoodud töötajate jaoks on vaadeldud töövaldkonnad jätkuvalt erinevates faasides. Antud ettevõtte näitel saab Kurt Lewini (1941 viidatud Bakari et al. 2017 ja viidatud Cummings et al. 2016) kolme sammu teooriat käsitleda etappidena, kuna osad muudatused rakenduvad muutmise faasis varem nagu näiteks muudatus töökeskonnas ja esmase küsimustiku järgne tööjuhendite sisseviimine, mis olid kolm aastat peale ühinemist jõudnud kinnikülmutamise (*freezing*) faasi. Teised muudatused, millele ei ole veel suuremat rõhku pandud püsivad veel muutmise faasis. Tulemuste kohaselt on ületoodud töötajate hinnangul nõrgaks jäänud ühtse meeskonna ning arenguvõimaluste pakkumise pool. Võrreldes esmase küsimustiku ajaga, ei hinnanud ületoodud töötajad Oriola poolset tegevust meeskonnatunde loomisel enam nii õnnestunuks (2014. aastal 16,7%, kuid 2016. aastaks langes 4,3%-le). Eelmissaamapalju oli langenud hinnangu protsent ületoodud töötajate meeskonda integreerimisega seotud tegevusele. Organisatsioonikultuuri kohapealt on need olulised väärtused kuna nendega luuakse ületulnud töötajatele sobiv alustala tundmaks ennast uues kekskkonnas uute kolleegide keskel hästi ning teretulnud.

Graafiliselt peegeldavab enim ja vähem õnnestunud tööprotsessidele antud hinnanguid kahe ajahetke lõikes alapeatükis 2.7.4. toodud joonis 4. Edaspidiseks tuleb ettevõttes kindlasti keskenduda madalalt hinnatud valdkondadega, et selgitada, miks näevad töötajad neis puudusi ning milliseid parendusi või uuendusi juhatus koostöös personalitöötajaga teha saavad. Siinkohal võib Walker ja Price (2000) kohaselt olla üsna oluline töötajate kaasamine protsessi kuna muudatus toimub spetsiifilises valdkonnas, mis vajab erialaseid teadmisi. See on eriti kriitiline Oriolasse ületoodud töötajate korral, kuna nende põhitegevus keskendub farmaatsiatööstuses turundamisele, mis on väga spetsiifiline valdkond ja vajab kindlaid ning sobivaid ja regulatsioonidele vastavaid juhiseid. Samuti on uurimusest tulenevalt juba olemas läbitöötatud praktika töötajatega koostöös tegevusplaneerimise positiivsest mõjust.

Lisaks on kindlasti soovitatav ka edaspidisesse protsessi kaasata personalitöötaja, kes Dave Ulrichi (1997) mudeli kohaselt, saab täita koostööpartneri, muutuste agendi,

administratiiveksperdi ja töötajate kaitsja rolli ning toetada juhatust muudatuste juurutamisel ja integreerimisel organisatsioonikultuuri.

Kuna teoorias ei viidata eraldi, millised muudatuse läbiviimise võtted kehtivad rohkem ühe või teise konkreetse ühinemise tüübi puhul, kasutas autor teostatud uurimust planeerides ja läbiviides töö teoreetilises osas kirjeldatud praktikaid ühinemise läbiviimise, personaliosakonna rolli tähtsuse, töötajate kaasamise, kommunikatsiooni ja ühtse töökorralduse loomise osas. Uurimuse tulemusi vaadates, saab järeldada, et Oriolas toimunud mitte just tavapärase muutuse korral, kus teisest ettevõttest toodi üle terve osakond, olid need kõik kohaldatavad.

Töös kirjeldatud uuring on väljatöötatud küsimustike abil korratav, seega saab seda kasutada ka edaspidise teabematerjali kogumiseks ja analüüsimiseks.

Antud uurimusega on autori arvates saavutatud töös püstitatud eesmärk välja selgitada hulгимүүgiettevõttega ühinenud ravimifirma töötajate hinnangud ühinemisprotsessile ja teha ettepanekud parendamist vajavate valdkondade edasiseks arendamiseks.

## KOKKUVÕTE

Iga ühinemine kui muudatus organisatsioonis on unikaalne. Neid saab küll erinevate allikate kohaselt põhiliselt liigitada horisontaalseteks, vertikaalseteks ja nagu käesolevas töös uuritud konglomeraat ühinemisteks, kuid samm-sammult inimestega seotud protsesside kulgemist on keeruline ette ennustada.

Käesoleva töö eesmärgiks on välja selgitada hulгимüügiettevõttega ühinenud ravimifirma töötajate hinnangud ühinemisprotsessile, leidmaks töötajatelt saadud tagasiside ja eelnevate praktikate abil, ettepanekud parendamist vajavate valdkondade edasiseks arendamiseks ühinemisjärgses organisatsioonis.

Selleks tuuakse töö teoreetilises osas välja varasemad praktikad sellistest valdkondadest nagu muudatuste korraldamine ning juhtimine, personalitöötajate roll, töötajate kaasamine ning töökorralduse harmoniseerimine uues ühinenud ettevõttes.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks, viis töö autor ettevõttes Oriola läbi uuringu. Uuring teostati kahes etapis (2014. ja 2016. aastal), et selgitada töötajate hinnangute muutuste dünaamikat ning anda ettevõtte juhatusele asjakohane tagasiside, mille alusel koostada ettepanekud ja tegevusplaan (*action plan*) töökorralduse muutmiseks ja seeläbi töövaldkondadele antavate edasiste hinnangute parandamiseks. Esmase küsimustiku valimi moodustasid kõik Eesti, Läti ja Leedu endised ravimifirma MSD töötajad, kes viidi üle hulгимüügiettevõttesse Oriola. Järelküsimustiku valimiks olid kõik Eesti filiaali 2016. aasta alguseks tööle jäänud endised ravimifirma töötajad. Esmase ja järelküsimustiku tulemuste võrdluses on kasutatud Eesti esinduse töötajate hinnanguid kuna Läti ja Leedu organisatsiooni koosseisus oli esmase küsimustiku järgselt toimunud rohkem muudatusi ning uues koosseisus ei olnud neid töötajaid enam asjakohane järelküsimustikku kaasata. Töös kirjeldatud kahe küsimustiku vaheline tegevusplaneerimine tehti koostöös Eesti esindusse ületoodud töötajatega.

Uurimuse lõikes vaadeldi ettevõtte seisukohast lähtuvalt olulisi valdkondi nagu informatsiooni kättesaadavus, kommunikatsioon, töökeskkond, arenguvõimalused ja töökorraldus. Hinnates Oriola tegevus ühinemisjärgsel ajal, pidasid töötajad vaadeldud

valdkondadest enim tugevaks töökeskkonna ja kommunikatsiooniga seotud protsesse. Kõige enam ja üksmeelsemalt oldi nõus väitega, et uus tööandja on töötajatele andnud uues töökohas töötamiseks vajalikud juhised ning võimaldanud vajalikud töövahendid. Samuti oldi enam nõus, et ületoodud töötajatele anti ülevaade uue ettevõtte tegevusvaldkonna ja toodete kohta ning tutvustati Oriola kolleege.

Eesti töötajate üldrahulolu ühinemistegevusega kahe küsimustiku võrdluses selgus, et muutuse dünaamika on olnud positiivne ning 78% järelküsimustiku respondentidest märkis, et nad on Oriola ühinemisjärgse tegevusega rahul. Samas kui esmase küsimustiku kohaselt andis hinnangu “rahul ” vaid 23% vastanutest ning 54% jäid pigem neutraalseks.

Erinevate valdkondade lõikes tõusis kahe küsimustiku tulemuste võrdluses Eesti üksuse ületoodud töötajate hinnang ühinemisjärgselt korraldatud töökorraldusprotsesside osas. Seda saab otseselt seostada kahe küsitluse vahel personalitöötaja ja Oriola juhatuse algatusel läbiviidud tegevusplaneerimisega, milles põhiroll anti ületoodud töötajatele. Messkonnatöö sessiooni käigus koostatud tegevusplaani keskendus just töökorraldusprotsesse puudutavale valdkonnale. Täpsemalt igapäevatööd ning klientidega suhtlemist reguleerivate juhendite ning tööks vajalike süsteemide ja andmebaasidele ligipääsu kindlustamise osas.

Tulemuste kohaselt on ületoodud töötajate hinnangul nõrgaks jäänud ühtse meeskonna ning arenguvõimaluste pakkumise pool. Võrreldes esmase küsimustiku ajaga, ei hinnanud ületoodud töötajad Oriola poolset tegevust meeskonnatunde loomisel ja ületoodud töötajate meeskonda integreerimise osas nii õnnestunuks. Samuti jäi nõrgaks arenguvõimaluste pakkumise töövaldkond. Võttes arvesse eelmises lõigus kirjeldatud õnnestunud praktikad ning meeskonnatööna korraldatud tegevusplaneerimise sobivust antud ettevõtte muudatuste järgseks kujundamiseks, tehakse soovitus jätkata sama protsessiga edasist parendamist vajavate valdkondade puhul. Tähtis on taaskord ära mainida, et ettevõtte eesmärk on säilitada oma olulist ressursi- töötajaid.

Teaduskirjanduses ei eristata eraldi töötajatega seotud muudatuste läbiviimise juhiseid, mis võiksid olla rohkem suunatud horisontaalsele, vertikaalsele või just konglomeraat ühinemisele. Oriolas toimunud muudatuse käsitlemiseks, kasutas töö autor teoreetilises osas kirjeldatud praktikaid nii ühinemise läbiviimise, personaliosakonna rolli olulisuse, töötajate kaasamise kui ka ühtse töökorralduse loomise vajaduse osas. Magistritöö autori hinnangul

näitasid uurimuse tulemused, et kõik eelnevalt kirjeldatud ühinemise kui muutuse läbiviimise praktikad sobivad ning on rakendatavad Oriola ja MSD vahel toimunud ühinemise tüübi puhul. Seega saab antud ettevõttes edaspidi keskenduda pigem võimalike kitsaskohtade parendamisele, mitte täiesti uute muutuste läbiviimise võtete loomisele ja rakendamisele.

Uurimusest saadud tulemusi on võimalik kasutada edaspidiste võimalike muudatuste planeerimise analüüsiks. Küsimustike vorme ja tegevusplaneerimise meeskonnatöö formaati tagasiside, lisainfo ning võrdlusmaterjali saamiseks ühinemisega seotud muudatuste ja tööprotsesside ühtlustamise ning parenduste planeerimise alusmaterjalina.

# **SUMMARY**

## **EMPLOYEES' ASSESSMENT OF THE MERGER PROCESS AND PROPOSALS FOR FURTHER POST-MERGER IMPROVEMENT OF AREAS THAT NEED TO BE DEVELOPED IN BALTICS ENTITIES OF INTERNATIONAL PHARMACEUTICAL COMPANY**

Viktorija Tkatšenko

Every merger is unique and people-related process flow is hard to predict no matter if the merger is horizontal, vertical or conglomerate by its nature.

The aim of the current thesis is to find out the evaluation that employees being transferred from pharmaceutical to a wholesale company give to the merger process. Based on the received feedback and theoretical background also make suggestions, for areas that need further improvement.

Theoretical part of the thesis highlights the previous practices of the following areas: arranging and managing the changes, the role of HR, employees' involvement and harmonization of the work processes in the merged company.

The dynamics of the change in employees' evaluation during the time period is captured via two survey questionnaires conducted on a different periods of time (one in 2014 and second in 2016). In empirical part it further seeks to understand, how the employees transferred from pharmaceutical company evaluate the merger process and in which areas has the management in cooperation with HR been most and least successful and how they could be improved. First questionnaire was addressed to all employees from Estonian, Latvian and Lithuanian branches who were transferred to Oriola. As there were significant changes made in Latvian and Lithuanian organizational structures between two survey times, second questionnaire was used to get the feedback only from the remaining Estonian employees. Also the action planning feedback-session is described by using the data from Estonian branch.

Main company specific work areas like information, communication, work environment, development opportunities, and work arrangements are being viewed in the thesis. The result of the survey reveals that the change dynamics in respondent' assessment have been positive and the majority of the respondents from Estonian branch are satisfied with the post-merger activities of the wholesale company. Employees who were satisfied with the process: 78% in 2016 in comparison to 23% in 2014.

Mainly due to the action planning exercise, that was conducted between two questionnaires, the employees' evaluation regarding working arrangements processes has been raised higher based on the second questionnaire results. Respondents highlight that most improved are availability of work-related guidelines and policies and also technical support from the company side.

Based on the received assessment, areas that still need to be improved are activities towards making employees feel as one team and development opportunities in the company. To enhance the abovementioned areas it is recommended to consider the importance of HR role in merger process, employees' involvement, communication and creation of harmonised daily processes as described in in theoretical part. In addition to also implement action planning exercise which has already showed good results throughout the current survey.

As theoretical sources do not highlight the difference regarding best practices that could suite more for one or other type of the merger, all practices described in theory were used for planning and conducting the current survey. Study showed that it is possible to apply them all to the conglomerate merger of MSD and Oriola. Meanwhile it is not essential to seek for new discoveries of practices as those already in place could be well adopted.

The results of the current study could be used for analysis in case of further change needs. Questionnaires and action planning format could be used to gather additional information and comparison for change management and work process harmonization.



## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Acton, T., Golden, W. (2003). Training the knowledge worker: A descriptive study of training practices in Irish software companies. – *Journal of European Industrial Training*, Vol. 27 (4), 137-146.

Alas, R. (1997). *Juhtimise alused*. Tallinn: Külim.

Antila, E. M. (2006). The role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study. – *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17 (6), 999-1020.

Bakari, H., Hunjra, A. I., Niazi, G. S. K. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. – *Journal of Change Management*, Vol. 17 (2), 155-187.

Baker, N. (2010). Employee feedback technologies in the human performance system. – *Human Resource Development International*, Vol. 13 (4), 477–485.

Brooks, I. (2006). *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. London: Pearson Education Limited.

Capron, L. (1999). The Long Term Performance of Horizontal Acquisitions. – *Strategic Management Journal*, Vol. 20 (11), 987-1018.

Carmeli, A., Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. – *Human Resource Development International*, Vol. 9 (2), 191 – 206.

Cartwright, S., Cooper, C. (1996). *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. – *The Academy of Management Review*, Vol. 13 (1), 8-22.

Cummings, S., Bridgman, T., Brown, K. G. (2016), Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. – *Human Relations*, Vol. 69 (1), 33-60.

Ferguson, R., Brohaugh, B. (2009). The talent wars. – *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 26 (5), 358-362.

- Ford, J. D., Ford, L. W. (2009). Decoding resistance to change. – *Harvard Business Review*, Vol. 87 (4), 99-103.
- Garvin, D. A., Roberto, M. A. (2005). Change through persuasion. – *Harvard Business Review*, Vol. 83 (2), 104-112.
- Herger, N., McCorriston, S. (2016). Horizontal, Vertical, and Conglomerate Cross-Border Acquisitions. – *IMF Economic Review*, Vol. 64 (2), 319-352.
- Holland, P., Sheehan, C., De Cieri, H. (2007). Attracting and retaining talent. Exploring human resources management trends in Australia. – *Human Resource Development International*, Vol. 10 (3), 247-262.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. – *Public Relations Review*, Vol. 41 (1), 129-131.
- Kaufman, B. E. (2010). A theory of the firm's demand for HRM practices. – *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 21 ( 5), 615–636.
- Kotter, J. P., Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Luminor Bank. (2017). *Nordea ja DNB ühendpank Luminor alustab tegevust 1. Oktoobrist*. Kättesaadav: <https://www.luminor.ee/ee/uudised-kuni-01102017/nordea-ja-dnb-uhendpank-luminor-alustab-tegevust-1-oktoobrist> , 13.10.2017.
- Melicher, R. W., Hempel, G. H. (1971). Differences in financial characteristics between Conglomerate mergers and Horizontal or Vertical mergers. – *Nebraska Journal of Economics & Business*, Vol. 10 (4), 61-74.
- Oriola Eesti. (2013) *Corporate News: Oriola and MSD sign agreement on distribution and marketing of medicines in the Baltics*. Kättesaadav: <http://www.oriola.ee/en/News--Media/News-and-Media/Oriola-and-MSD-sign-agreement-on-distribution-and-marketing-of-medicines-in-the-Baltics/> , 02.10.2014.
- Politsei- ja Piirivalveamet. (2010) . *Politsei- ja Piirivalveameti loomine*. Kättesaadav : <https://www2.politsei.ee/et/organisatsioon/politsei-ja-piirivalveamet/ajalugu/>, 13.02.2018.
- Radhakrishna, A., Satya Raju, R. (2015). A Study on the Effect of Human Resource Development on Employment Relations. – *IUP Journal of Management Research*, Vol. 14 (3), 28-42.

- Risberg, A. (1997). Ambiguity and communication in cross-cultural acquisitions: towards a conceptual framework. – *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 18 (5), 257-266.
- Stanwick, P. A. (2000). How to Successfully Merge Two Corporate Cultures. – *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 11 (2), 7-11.
- Stanwick, P. A., Stanwick, S. D. (2001). Human resources: Your secret weapon for post-merger success. – *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 12 (2), 9-14.
- Straub, T. (2007). *Reasons for Frequent Failure in Mergers and Acquisitions: A Comprehensive Analysis*. Wiesbaden: Springer Science & Business Media.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vales, E. (2007). Employees CAN Make a Difference! Involving Employees in Change at Allstate Insurance. – *Organization Development Journal*, Vol. 25 (4), 27-31.
- Walker, J. W., Price, K. F. (2000). Why Do Mergers Go RIGHT? – *Human Resource Planning*, Vol. 23 (2), 6-8.

# LISAD

## LISA 1. Kaaskiri ühinemisjärgsele küsimustikule

Dear Colleague,

Kindly inviting you to fill in the questionnaire to give your evaluation of MSD employees' transfer process to Oriola which took place in 2013.

Oriola-KD goal is to receive overview about employees' evaluation to the transfer process and to highlight its strong sides and areas that still need to be improved. I will also use some of the data in my final thesis in Tallinn University of Technology.

**Please note that responses are 100% confidential.** The identity of the respondents cannot be traced under any circumstances.

It takes about 15 minutes of your time to complete the survey but will give very valuable feedback to use in my report.

Link to the survey questionnaire: /...../

Thank you in advance and please let me know if there will be any additional questions or comments!

Best Regards,

Viktoria Tkatšenko

## LISA 2. Küsimustik ületoodud töötajate hinnangu kohta ühinemisprotsessile

### EMPLOYEES' EVALUATION OF THE TRANSFER PROCESS

This is your opportunity to give evaluation to the MSD and Oriola transfer process. Survey consists of different areas that are connected with Oriola's actions during the transfer process.

#### 1. In which unit are you currently working?

- Latvia Riga
- Estonia Tallinn
- Lithuania Vilnius

#### 2. For how long have you worked in MSD before transfer to Oriola?

- 0 to 2 years
- 3 to 5 years
- 6 to 15 years
- More than 15 years

#### 3. What is your position in the company?

- Office employee/specialist
- Manager
- Key Account Manager
- Key Account Specialist
- Sales Representative

#### 4. Do you hold a managerial position with subordinates?

- Yes
- No

#### 5. Have your position changed due to transfer to Oriola?

- No
- Yes

Yes, position have improved (please specify)  
 .....

**6. How did you first heard about your transfer to Oriola?**

From my direct manager

From MSD Country Manager

From Oriola Country Manager

From colleague/colleagues from MSD

From employee/employees from Oriola

From media, pressrelease

Other (please specify)  
 .....

**7. How satisfied are you with Oriola´s activities during transfer process? Please give your evaluation on the scale where 1-totally dissatisfied, 5-absolutely satisfied**

	1	2	3	4	5	
totally dissatisfied	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	absolutely satisfied

**8. INFORMATION PROCESS**

**How true do you find the following statements? Choose the appropriate value from the columns.**

	completely disagree	disagree	agree	completely agree
1. I was informed about transfer with enough time notice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. I received enough information to decide regarding accepting or not accepting offer about my transfer to Oriola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. I knew to whom I could turn with questions after the transfer was announced	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. I received necessary answers to the questions I had regarding the transfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. I understand the business purpose of the transfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Oriolas´ management was open for communication regarding the transfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. COMMUNICATION**

**How true do you find the following statements? Choose the appropriate value from the columns.**

	completely disagree	disagree	agree	completely agree
1. I received enough information about the company I will be transferred to	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. New Oriola colleagues were introduced to me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. I received overview about new company's business area and products	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Oriola company values were introduced to me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. I received enough support from my direct manager during the transfer process	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. WORK ENVIRONMENT**

**How true do you find the following statements? Choose the appropriate value from the columns.**

	completely disagree	disagree	agree	completely agree
1. Working facilities are suitable for my type of work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. New employer gave me necessary guidelines to work in new workplace (door cards, security passcodes, parking space etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. New employer provided me with necessary tools to do my job (computer, office supplies etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. I feel as a part of the new company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. I want to work for this company also in the future	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. DEVELOPMENT OPPORTUNITIES**

**How true do you find the following statements? Choose the appropriate value from the columns.**

	completely disagree	disagree	agree	completely agree
1. Skills and know-how are systematically developed in our company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. After transfer I have more opportunities for career growth within the company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. After transfer I rather looked for the opportunities to proceed my career in other companies (to change job)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. New company contributes to the development of employees	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. If I will be offered a job in Oriola's other department or other country's office, I will probably accept the offer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>12. WORKING ARRANGEMENTS</b>				
<b>How true do you find the following statements? Choose the appropriate value from the columns.</b>				
	completely disagree	disagree	agree	completely agree
1. I received enough information regarding my role in new company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. I received clear guidelines how to communicate the transfer to our clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. I was retained with enough accesses to the systems I need for everyday work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Transfer process was conducted without errors from the technical side (networks, systems etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. There are clear guidelines regarding everyday work regulations (rules, policies, manuals regarding office work, usage of company items like phone and car, vacation policy etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. There are clear guidelines for interaction with the clients (policies, rules, forms etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>13. In which areas do you think has Oriola been successful as an employer during the transfer process? (there could be more than one answer)</b>
<input type="checkbox"/> Implementing daily work guidelines for employees
<input type="checkbox"/> Implementing policies concerning interactions with clients
<input type="checkbox"/> Team building activities
<input type="checkbox"/> Communication between work groups



<input type="checkbox"/>	Accessibility of work information
<input type="checkbox"/>	Providing new career opportunities
<input type="checkbox"/>	Communicating company values
<input type="checkbox"/>	Providing technical support (networks, e-mails etc)
<input type="checkbox"/>	Providing necessary working tools
<input type="checkbox"/>	Making new employees feel as a part of the new company
<input type="checkbox"/>	All of the Above
<input type="checkbox"/>	Any other (please specify) .....

<p><b>14. In which areas has transfer process been least successful and what could be changed or/and developed?</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
---

Allikas: autori koostatud

### **LISA 3. Järeloküsimustiku kaaskiri**

Head kolleegid,

Kutsun Teid osalema uuringus, mille eesmärgiks on uurida Teie praegune hinnang toimunud ühinemisprotsessile Oriolaga.

Küsimustik on anonüümne ning konfidentsiaalne. Saadud tulemusi kasutatakse üldistatud kujul ka Tallinna Tehnikaülikooli magistritöös.

Vastamiseks kulub ligikaudu 15 minutit. Lisaküsimuste ja –täpsustuste korral, palun võtke minuga ühendust.

Elektroniline küsimustik asub siin: /...../.

Ette tänades,

Viktoria Tkatšenko

**LISA 4. Järeloküsimustik ületoodud töötajate hinnangu kohta ühinemisprotsessi järgsele ajale**

**EMPLOYEES' EVALUATION OF THE POST-TRANSFER PROCESS**

This is your opportunity to give evaluation to the MSD and Oriola post-transfer process. Survey consists of different areas that are connected with Oriola's actions after the transfer process until the current time.

**1. For how long have you worked in Oriola (include MSD working time)?**

- 0 to 2 years
- 3 to 5 years
- 6 to 15 years
- More than 15 years

**2. What is your position in the company?**

- Office employee/specialist
- Manager
- Key Account Manager
- Key Account Specialist
- Sales Representative

**3. Do you hold a managerial position with subordinates?**

- Yes
- No

**4. Have your position changed since transfer to Oriola?**

- No
- Yes
- Yes, position have improved (please specify)  
.....

**5. How satisfied are you with Oriola's activities during transfer process until the current time? Please give your evaluation on the scale where 1-totally dissatisfied, 5-absolutely satisfied**

	1	2	3	4	5	
totally dissatisfied	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	absolutely satisfied

### 6. COMMUNICATION

**How true do you find the following statements? Choose the appropriate value from the columns.**

	completely disagree	disagree	agree	completely agree
1. I have enough information about the company I have been transferred to	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. I have clear overview about Oriola's business area and products	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. I do know Oriola company values	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. I received enough support from my direct manager during post-merger process	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 7. WORK ENVIRONMENT

**How true do you find the following statements? Choose the appropriate value from the columns.**

	completely disagree	disagree	agree	completely agree
1. Working facilities are suitable for my type of work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. I have all necessary guidelines to work in my workplace (door cards, security passcodes, parking space etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. I have all necessary tools to do my job (computer, office supplies etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. I feel as a part of the Oriola company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. I want to work for this company also in the future	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. DEVELOPMENT OPPORTUNITIES**

How true do you find the following statements? Choose the appropriate value from the columns.

	completely disagree	disagree	agree	completely agree
1. Skills and know-how are systematically developed in our company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. After transfer I have more opportunities for career growth within the company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. After transfer I rather looked for the opportunities to proceed my career in other companies (to change job)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Oriola contributes to the development of employees	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. If I will be offered a job in Oriola's other department or other country's office, I will probably accept the offer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. WORKING ARRANGEMENTS**

How true do you find the following statements? Choose the appropriate value from the columns.

	completely disagree	disagree	agree	completely agree
1. I have clear understanding regarding my role in the company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. I have been retained with enough accesses to the systems I need for everyday work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. I do not experience errors from the technical side (networks, systems etc) in my daily work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. There are clear guidelines regarding everyday work regulations (rules, policies, manuals regarding office work, usage of company items like phone and car, vacation policy etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. There are clear guidelines for interaction with the clients (policies, rules, forms etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>10. In which areas do you think has Oriola been successful as an employer during the transfer and post-transfer process? (there could be more than one answer)</b>
<input type="checkbox"/> Implementing daily work guidelines for employees
<input type="checkbox"/> Implementing policies concerning interactions with clients
<input type="checkbox"/> Team building activities
<input type="checkbox"/> Communication between work groups
<input type="checkbox"/> Accessibility of work information
<input type="checkbox"/> Providing new career opportunities
<input type="checkbox"/> Communicating company values
<input type="checkbox"/> Providing technical support (networks, e-mails etc)
<input type="checkbox"/> Providing necessary working tools
<input type="checkbox"/> Making new employees feel as a part of the new company
<input type="checkbox"/> All of the Above
<input type="checkbox"/> Any other (please specify).....

<b>11. In which areas has post-transfer time been least successful and what could be changed or/and developed?</b>
.....
.....
.....
.....

Allikas: autori koostatud

**LISA 5. Koondkokkuvõte kõigi Baltikumi üksuste ületoodud töötajate rahulolu kohta ettevõtte ühinemisjärgse tegevusega tööprotsesside lõikes 2014. aastal**

(valida sai rohkem kui ühe vastusevariandi)

Valdkond	Esinemissagedus (n)	Suhteline sagedus (%)
Meeskonnatööd arendavad tegevused	20	17,5%
Ettevõtte väärtuste tutvustamine	18	15,8%
Uute töötajate meeskonda integreerimine (töötajad tunnevad end osana uuest ettevõttest)	17	14,9%
Vajaminevate töövahendite tagamine	17	14,9%
Tehnilise toe tagamine (ligipääs töövõrkudele, e-meilidele, süsteemidele jne)	12	10,5%
Tööks vajalikule informatsioonile ligipääsetavuse tagamine	6	5,3%
Töörühmade vaheline kommunikatsioon	6	5,3%
Igapäevatööd puudutavate juhendite koostamine ja kasutuselevõtt	5	4,4%
Uute karjäärivõimaluste pakkumine	5	4,4%
Klientidega suhtlemist ja koostööd puudutavate juhendite koostamine ja kasutuselevõtt	3	2,6%
Kõik eelnevalt nimetatud	3	2,6%
Mõni teine (palun täpsusta)*	2	1,8%
	(*Täpsustatud vastused: -Paindlik ajaplaneerimine) -Töötajate tööalaste teadmiste ja -kogemuste austamine)	
Kokku vastuseid	114	100%

Allikas: autori koostatud