

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Melody Nirk

**UKRAINA SÕJAPÕGENIKE VÄRBAMIS- JA
KOHANEMISPROTSESSI MÕJUTAVAD TEGURID NING
LAHENDUSED EESTI TÖÖTURUL RAKENDAMISEKS**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/19, peeriala ettevõtlus ja juhtimine

Juhendaja: Marge Sassi, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud bakalaureusetöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 12606 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Melody Nirk 11. mai 2023

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE OSA	8
1.1. Värbamis- ja kohanemisprotsessi olemus.....	8
1.2. Hofstede kultuuridimensioonide teooria	10
1.3. Eesti ja Ukraina tööturu ning organisatsioonikultuuri eripärad.....	12
1.4. Eestile sarnase kultuuriruumiga riikide kogemused sõjapõgenike integreerimisel tööturule	15
1.5. Sõjapõgenike ja tööandjate ootused ning väljakutsed värbamisel ja organisatsiooniga kohanemisel.....	17
2. VALIM JA METOODIKA	21
2.1. Valim	21
2.2. Andmete kogumine	23
2.3. Andmete analüüsimine	24
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD	26
3.1. Tulemused	26
3.1.1. Värbamisprotsess tööandjate perspektiivist	26
3.1.2. Värbamisprotsess Ukraina sõjapõgenike perspektiivist	30
3.1.3. Kohanemisprotsess tööandjate perspektiivist.....	31
3.1.4. Kohanemisprotsess Ukraina sõjapõgenike perspektiivist	34
3.1.5. Hofstede kultuuridimensioonide teooria ilmingud Ukraina sõjapõgenikke värvanud organisatsioonides	35
3.2. Järeldused	37
3.2.1. Ukraina sõjapõgenike värbamisprotsessi mõjutavad tegurid	38
3.2.2. Ukraina sõjapõgenike kohanemisprotsessi mõjutavad tegurid.....	40
3.2.3. Hofstede kultuuridimensioonide erinevuste mõju Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessile	42
3.3. Ettepanekud	44
KOKKUVÕTE	46
SUMMARY	49
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	51
LISAD	55

Lisa 1. Intervjuu küsimustik Ukraina sõjapõgenikele	55
Lisa 2. Intervjuu küsimustik tööandjatele.....	56
Lisa 3. Koodipuu	57
Lisa 4. Intervjuude transkriptsioonid.....	58
Lisa 5. Lihtlitsents	59

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi mõjutavad tegurid Eesti organisatsioonides tööandjate ja Eestis elavate Ukraina sõjapõgenike perspektiivist ning pakkuda välja lahendused Eesti tööturul rakendamiseks. Uudse olukorra tõttu pole Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi veel Eestis uuritud ning Eesti tööandjatel puuduvad kogemustel põhinevad juhised, mis aitaks neil olukorraga paremini toime tulla. Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi mõjutavatest teguritest ülevaate saamiseks ning Eesti tööturule sobivate lahenduste välja pakkumiseks viidi läbi kvalitatiivne uuring, mille käigus intervjueriti 3 tööandjat ja 4 Eestis elavat Ukraina sõjapõgenikku. Bakalaureusetöö tulemusena selgus, et Ukraina sõjapõgenike värbamisprotsessi Eesti organisatsioonides mõjutavad sõjapõgenike teadmised, tutvused, hariduslik ja tööalane taust, tehnilised oskused ning eesti ja inglise keele oskus. Samuti on mõjutavateks teguriteks organisatsiooni sotsiaalne vastutus, tööjõupuuduse määr ühiskonnas, juriidiliste protsesside keerukus ja riigi tugi sõjapõgenikke värbavatele organisatsioonidele. Ukraina sõjapõgenike kohanemisprotsessi Eesti organisatsioonides mõjutavad sõjapõgenike eesti ja inglise keele oskus, kolleegide suhtumine sõjapõgenikesse, tiimiürituste sagedus ning sõjapõgenike piisav juhendamine, et tööülesannetega toime tulla. Samuti on kohanemist mõjutavateks teguriteks tööandjapoolne abi tööalaste ja tööväliste tegevuste puhul, organisatsioonide mentorlusprogrammid, tööandja arvestamine sõjapõgenike vaimse tervisega ja nende enesehinnangu tõstmine, juhtide ettevalmistamine sõjapõgenike tulekuks, riigipoolne toetus tööandjatele ja riiklikud integratsiooniprogrammid. Ettepanekutena tõi autor välja, et Ukraina sõjapõgenikke värbavad tööandjad peaksid oma organisatsiooni värbamis- ja kohanemisprotsessi puhul kasutama mentorlusprogramme, pakkuma töövälisest nõu ja abi, korraldama ühisüritusi, pakkuma praktikaprogramme, kasutama ukrainlastele sobivate tööpakkumiste juures vastavat märget ja looma vajalikus keeles juhendid. Riigiga koostöös võiksid tööandjad välja töötada ajaliselt määratletud sisseelamisprogrammi, mis hõlmab ka intensiivset keeleõpet. Lisaks võiks riik pakkuda Ukraina sõjapõgenikele ametialast ümberõpet.

Võtmesõnad: Ukraina, sõjapõgenikud, värbamine, kohanemine, Eesti tööturg, tööandjad

SISSEJUHATUS

24. veebruaril 2022 tungisid Venemaa väed Ukrainasse ning Ukraina president Volodõmõr Zelenskõi kuulutas välja sõjaolukorra. Selle tõttu on suur hulk ukrainlasi olnud sunnitud maha jätma oma sealse elu ning põgenema välisriikidesse, seal hulgas ka Eestisse. 2023. aasta jaanuari lõpu seisuga on Eestisse saabunud ligi 43 000 Ukraina sõjapõgenikku, kellest on siin töö leidnud 9000 (Eesti Pank, 2022; Politsei- ja Piirivalveamet, 2023). Käesolevas bakalaureusetöös mõistetakse Ukraina sõjapõgenike all Ukraina kodanikke, kes on Eestisse saabunud alates 2022. aasta 24. veebruarist. Ukraina sõjapõgenikud on väga erineva taustaga, võrreldes ukrainlastega, kes siin juba varem töötasid (Põlendik, 2022). Kui varem tulid Eestisse pigem lihttöölised, siis sõja tõttu on siia saabunud ka erinevad spetsialistid nagu näiteks õpetajad ja arstid (Salekešina, 2022). Samuti on sõjapõgenike seas rohkem naisi ja lapsi, kuid varasemalt tulid Eestisse tööle pigem mehed (Põlendik, 2022). Pigem ollakse huvitatud vähese füüsilise koormusega ajutisest tööst, sest loodetakse õigepea Ukrainasse tagasi minna (Salekešina, 2022).

Töö leidmine on väga oluline osa uues riigis kohanemise protsessist, ent sageli on sõjapõgenikud võõras riigis uutes organisatsioonides tööle asudes haavatavas seisus (Afsharian *et al.*, 2021; Hirst *et al.*, 2021). Neid võidakse ära kasutada ning nad puutuvad kokku probleemidega nagu alamakstus ja diskrimineerimine (Hirst *et al.*, 2021). Samuti mängivad sõjapõgenike kohanemisel rolli kultuuridevahelised erinevused nagu näiteks traditsioonid, suhtumine ja käitumisviisid.

Tegu on väga olulise teemaga, sest uudse olukorra tõttu pole seda veel Eestis uuritud ning Eesti organisatsioonide tööandjatel puuduvad kogemustel põhinevad juhised, mis aitaks neil olukorraga paremini toime tulla. Kriis ei ole lõppenud ning selle algusest on nüüdseks enam kui aasta möödas, mis tähendab, et Eesti organisatsioonid on esimesed õppetunnid kätte saanud. On aeg uurida, kuidas saaks seniseid lahendusi korrigeerida, et Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsess edaspidi edukamalt toimiks. Käesoleval bakalaureusetööl on potentsiaali toetada Eesti tööturu ja organisatsioonide arengut ning Ukraina sõjapõgenike kohanemist Eesti riigis.

Töö eesmärgiks on välja selgitada Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi mõjutavad tegurid Eesti organisatsioonides tööandjate ja Eestis elavate Ukraina sõjapõgenike perspektiivist ning pakkuda välja lahendused Eesti tööturul rakendamiseks.

Eesmärgi täitmiseks vajalikud uurimisküsimused on:

1. Millised tegurid mõjutavad Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi Eesti tööturul tööandjate perspektiivist?
2. Millised tegurid mõjutavad Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi Eesti tööturul Ukraina sõjapõgenike perspektiivist?
3. Millised lahendused aitavad kaasa Ukraina sõjapõgenike Eesti organisatsioonides kohanemisele?

Bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Esimene on teoreetiline osa, kus antakse ülevaade värbamis- ja kohanemisprotsessi olemusest, Hofstede kultuuridimensioonide teooriast, Eesti ja Ukraina tööturu ning organisatsioonikultuuri eripäradest, sarnase kultuuriruumiga riikide kogemusest sõjapõgenike integreerimisel tööturule ning sõjapõgenike ja tööandjate ootustest ja väljakutsetest värbamisel ja organisatsiooniga kohanemisel. Teises peatükis antakse ülevaade meetodikast ja valimist. Töö kolmandas osas esitab autor uuringu tulemused koos järelduste ja ettepanekutega. Bakalaureusetöös uuritust antakse lõplik ülevaade kokkuvõtte peatükis.

Teoreetilise osa puhul kasutatakse põhiliselt ingliskeelseid teadusartikleid, sest Eestis pole Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi varasemalt uuritud. Enamjaolt keskenduvad need teadusartiklid Euroopa riikides läbi viidud uuringutele, mis käsitlevad sõjapõgenike integreerimist tööturule. Teiste riikide kogemused on heaks aluseks Eesti olukorra analüüsimisel ning annavad inspiratsiooni Eesti tööturule sobivate lahenduste leidmiseks.

Bakalaureusetöö autor soovib tänada juhendajat Marge Sassit konstruktiivse tagasiside ja panustatud aja eest ning uuringus osalenud Eesti organisatsioonide tööandjaid ja Ukraina sõjapõgenikke, kes andsid nõusoleku uuringu käigus kogutud andmete analüüsimiseks.

1. TEOREETILINE OSA

Bakalaureusetöö teoreetiline osa jaguneb viieks alapeatükiks. Esimeses selgitatakse värbamis- ja kohanemisprotsessi olemust. Teises antakse ülevaade Hofstede kultuuridimensioonide teooria olemusest. Kolmandas võrreldakse Hofstede teooriale tuginedes Eesti ja Ukraina tööturu ning organisatsioonikultuuri eripärasid. Neljandas antakse ülevaade sarnase kultuuriruumiga riikide kogemustest sõjapõgenike integreerimisel tööturule. Teoreetiline osa lõpeb viienda alapeatükiga, mis seob omavahel kolmanda ja neljanda alapeatüki, kus antakse ülevaade sõjapõgenike ja tööandjate ootustest ning väljakutsetest värbamisel ja organisatsiooniga kohanemisel.

1.1. Värbamis- ja kohanemisprotsessi olemus

Värbamise puhul on tegu mõistega, mida sageli tõlgendatakse erinevalt. Selle all võib mõelda uute töötajate leidmist organisatsioonis olevatele vabadele positsioonidele (Breugh, 2008). Samuti võib see tähendada protsessi, mille käigus on organisatsiooni fookus julgustada piisavate oskuste ja teadmistega inimesi nende juurde tööle kandideerima (Sobocka-Szczapa, 2021). Pikemalt defineerides võib öelda, et värbamine on tegevus, mida viiakse läbi selleks, et leida töötajaid, kes on huvitatud antud organisatsioonis töötamisest ja on valmis täitma vaba positsiooni, et aidata kaasa organisatsiooni toimimisele ja püstitatud eesmärkideni jõudmisele. Hästi planeeritud värbamisprotsessi tulemusel on võimalik leida kvalifitseeritud kandidaadid, kes saaksid organisatsiooni tööle asumise järel hakkama neile määratud ülesannetega. (Marnisah & Idrus, 2021)

Värbamisprotsessi algus- ja lõpppunkti ei ole erinevates uurimustes samuti üheselt määratletud. Mõnel juhul on öeldud, et värbamisprotsess algab hetkest, kus hakatakse otsima kindla profiiliga kandidaate, ning lõpeb siis, kui kandidaadid on oma avalduse esitanud (*Ibid.*). Teistel juhtudel mõistetakse värbamisprotsessi algushetke all samuti seda, kui hakatakse aktiivselt kandidaatide otsimisega tegelema, kuid värbamine loetakse lõppenuks hetkel, kui avalduse esitanud kandidaadid on kandideerimisprotsessi osas organisatsioonilt lõpliku tagasiside saanud (Breugh, 2008). Antud bakalaureusetöös käsitletakse mõistet „värbamine“ kui protsessi, mille eesmärgiks

on leida organisatsioonis olevale vabale positsioonile sobiv kandidaat ning mis algab hetkel, kui organisatsioon hakkab omale uut töötajat otsima, ning lõpeb hetkel, kui sõlmitakse valitud kandidaadiga tööleping.

Värbamise mõju võib ulatuda väga kaugele nii organisatsioonisiselt kui ka -väliselt. See on organisatsiooni toimetuleku aluseks, sest sellel on suur mõju töötajate tööviljakusele, motivatsioonile ja lojaalsusele (Phillips & Gully, 2015). Samuti sõltub organisatsiooni inimressursist, milliseid ja mis kvaliteediga tooteid või teenuseid klientidele pakutakse (Marnisah & Idrus, 2021). Lisaks mõjutab see organisatsiooni konkurentsieelist ning üleüldist võimekust ja arengut (Phillips & Gully, 2015). Parimate kandidaatide leidmiseks on tööandja jaoks oluline esitleda organisatsiooni potentsiaalsetele kandidaatidele võimalikult atraktiivselt (Grabara *et al.*, 2016). Mida edukamad kandidaadid vabadele positsioonidele kandideerivad, seda parem on see organisatsiooni tegevusele. Allolevas tabelis (vt Tabel 1) antakse ülevaade, millised kandidaadi omadused on tööandja jaoks olulised.

Tabel 1. Kandidaadi omadused, mida tööandja värbamise käigus hindab

Omadus	Selgitus
Füüsiline vorm	Füüsilised nõuded, mis on antud positsiooni tööülesannete täitmiseks vajalikud.
Huvid	Isiklikud eelistused, millest sõltub, mis valdkonda kandidaat eelistab.
Iseloom	Kogum isikuomadusi.
Oskused	Oskused, mis võimaldavad täita antud positsiooni puhul vajalikke ülesandeid.
Teadmised	Ametikohaga seotud teadmised.
Tööstiil	Viis, kuidas töötaja tööd teeb.
Võimekus	Võime omandada uusi või arendada olemasolevaid kompetentse.
Väärtused	Uskumused, mis mõjutavad töötaja käitumist.

Allikas: Grabara *et al.* (2016)

Kuigi ettevõtete jaoks on oluline värvata endale võimalikult andekad töötajad, siis avalduse esitamise ja lepingu sõlmimisega tööle asumine ei lõpe. Tähelepanu tuleb pöörata ka sisseelamise protsessile ja uue töötaja kohanemisele (Cesário & Chambel, 2019). Töötajad, kes läbivad põhjalikult struktureeritud kohanemisprogrammi, jäävad suurema tõenäosusega organisatsiooni pikemaks ajaks tööle (Badshah & Bulut, 2020). Kohanemisprogramm annab uuele töötajale võimaluse saada vajalikku infot organisatsiooni kohta ning õppida tundma selle missiooni, visiooni ja väärtuseid. Selle käigus saab töötaja aru, kuidas organisatsioon toimib, milliste

katsumustega igapäevaselt silmitsi seistakse ja mida töötajatelt oodatakse. Samuti on töötajal selle abil võimalik näha, millised on kolleegidevahelised suhted ja organisatsiooni hoiakud. (Cesário & Chambel, 2019)

Edukas kohanemisprogramm võiks keskenduda uue töötaja enesehinnangu tõstmisele, organisatsioonikultuuri tutvustamisele, ametipositsiooni ülesannete selgitamisele ja sotsiaalsele sisseelamisele (Badshah & Bulut, 2020). Hästi ülesehitatud kohanemisprogrammi abil on võimalik tõsta uue töötaja tööviljakust ja -kvaliteeti. Lisaks läbimõeldud kohanemisprogrammidele on oluline, et uue töötaja kolleegid suhtuks temasse vastutulelikult (Cesário & Chambel, 2019). Põhjalikult läbimõeldud ning omavahel seotud värbamis- ja kohanemisprotsess võivad tagada organisatsiooni edu (Badshah & Bulut, 2020).

Organisatsioonil võib küll olemas olla kohanemisprogramm, kuid alati ei pruugi see edukalt toimida. Ebaefektiivse kohanemisprogrammi põhjuseks võib olla see, et uued töötajad ei ole sinna piisavalt kaasatud, selle sisu ei vasta täielikult tegelikkusele või värvatud töötaja ei sobigi tegelikult vastavasse organisatsiooni tööle (Davila & Pina-Ramirez, 2018). Organisatsioonid, kus läbimõeldud kohanemisprogramm puudub, võivad selle tõttu kogeda mitmeid probleeme. Ebapiisav juhendamine võib kaasa tuua selle, et töötajad ei ole teadlikud, mis on nende täpsed tööülesanded (Shufutinsky & Cox, 2019). Juhendamise puudumise tõttu võivad uued töötajad teha ka vigu, mis mõjutavad organisatsiooni tulemusi (Snell, 2006). Samuti võib neil koheselt kaduda motivatsioon tööd teha ning nad võivad hakata otsima uut töökohta (Shufutinsky & Cox, 2019). Selleks, et uusi töötajaid hoida ning organisatsiooni edu kindlustada, tuleb pöörata tähelepanu põhjaliku kohanemisprogrammi loomisele, mis käiks ajaga kaasas. Kui ühes organisatsioonis töötavad mitme erineva kultuuri esindajad, siis tuleb eduka värbamis- ja kohanemisprotsessi nimel tähelepanu pöörata ka nende kultuuride vahel esinevatele erinevustele. Kultuuridevaheliste erinevuste paremaks mõistmiseks tutvustatakse järgnevas alapeatükis Hofstede kultuuridimensioonide teooria olemust.

1.2. Hofstede kultuuridimensioonide teooria

On loodud mitmeid kultuure uurivaid teooriaid, kuid neist enim toetatakse Geert Hofstede kuue kultuuridimensiooni teooriale (Gannon & Pillai, 2010). Geert Hofstede oli Hollandi päritolu teadlane, kes avaldas mitmeid raamatuid ja kirjutas hulgaliselt teadusartikleid juhtimise,

organisatsioonide ja kultuuriga seotud teemadel (Hofstede & Hofstede, 2005; Hofstede, 1984). Hofstede (1984) sõnul on kultuur mõistuse kollektiivne programmeerimine, mis eristab ühte inimgruppi teistest. Kui igal inimesel on oma iseloom, siis igal inimgrupil on oma kultuur. Enamasti kasutatakse mõistet „kultuur“, et kirjeldada erinevaid rahvuseid, kuid see laieneb ka teistele inimgruppidele nagu näiteks organisatsioonid ja perekonnad. Käesolevas bakalaureusetöös käsitletakse mõistet „kultuur“ kui konkreetsele rahvusele omast käitumisviisi ning mõistet „organisatsioonikultuur“ kui konkreetsele organisatsioonile omast käitumisviisi.

Hofstede teooria puhul on tegu ainsa laiaulatusliku kultuuridevahelise uuringuga, kus kõik osalenud töötasid rahvusvahelises ühtse personalipoliitikaga organisatsioonis (Gannon & Pillai, 2010). Samal põhjusel on antud teooria saanud ka kriitikat, sest usutakse, et ühe organisatsiooni põhjal tehtud uuringu põhjal ei saa teha järeldusi kõikide maailma kultuuride kohta (Zainuddin *et al.*, 2018). Hofstede teooriale lisaks on olemas ka teisi kultuurierinevusi käsitlevaid teooriaid. Näiteks USA sotsioloogi Ronald Ingleharti teooria kohaselt on olemas vaid kaks kultuuridevahelist moodsust. Nendeks on traditsiooniline vs ilmalik-ratsionaalne ning ellujäämine vs eneseväljendus. (Inglehart, 1990) Küllaltki levinud on ka Schwartzi mudel, kuid see keskendub eelkõige riigi mitte üksikisiku tasandile (Schwartz, 1994). Lisaks on tehtud suuremahuline uuring GLOBE, mis laiendab Hofstede teooriat. GLOBE'i kohaselt võrreldakse kultuure üheksa erineva mõõtme põhjal, millest mõned kattuvad Hofstede teooria omadega. (House *et al.*, 2004) Kuigi uuring GLOBE (2020) on võrreldes Hofstede teooriaga laiapõhjalisem, siis ei ole see käesoleva bakalaureusetöö metoodika jaoks sobivaks aluseks, sest see ei anna teoreetilist alust Eesti ja Ukraina kohta, mis on oluline, Eestis tööle asunud Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi analüüsimiseks. Hofstede teooria annab aga eestlaste ja ukrainlaste kultuuridevahelistest erinevustest piisavas mahus ülevaate, mistõttu võeti see aluseks käesoleva uuringu küsimustiku koostamisel ning vastuste analüüsimisel.

Aastal 1969 põhines Hofstede kultuuridimensioonide teooria neljal dimensioonil – võimudistants, individualism vs kollektivism, maskuliinsus vs feminiinsus ja ebakindluse vältimine (Hofstede, 2011). 1980. aastatel lisandus teooriale viies dimensioon – ajaline orientatsioon (Hofstede & Bond, 1988). Kuues dimensioon lisandus 2000. aastatel, milleks oli vabadus vs piiramine (Hofstede & Hofstede, 2005). Järgnevas tabelis (vt Tabel 2) antakse ülevaade Hofstede teooria kuuest dimensioonist ja nende olemusest.

Tabel 2. Hofstede teooria dimensioonid

Väike võimudistants – organisatsiooni liikmed aktsepteerivad võimu ühtlast jaotumist organisatsioonis	Suur võimudistants – organisatsiooni liikmed aktsepteerivad võimu ebaühtlast jaotumist organisatsioonis
Individualism – oluliseks peetakse üksikisiku väärtuseid	Kollektivism – ollakse lojaalsed kindla inimgrupi väärtustele
Maskuliinsus – väärtustatakse edu, saavutusi ja materiaalseid preemiaid	Feminiinsus – hinnatakse inimkesksust, hoolivust ja elukvaliteeti
Ebakindluse talumine – ei tunta end ohustatuna ebakindlate ja ettearvamatute olukordade tõttu	Ebakindluse vältimine – tuntakse end ohustatuna ebakindlate ja ettearvamatute olukordade tõttu
Pikaajaline orientatsioon – ollakse järjepidevad, et aeglaselt edu saavutada	Lühiajaline orientatsioon – tulemusi soovitakse saavutada kiiresti
Vabadus – inimestel on võimalus keskenduda elu nautimisele ja lõbutsemisele	Piiramine - kontrollitakse rangete sotsiaalsete normidega inimeste vajaduste rahuldamist

Allikas: Hofstede (2011); Hofstede (1984); Hofstede & Hofstede (2005)

1985. aastal loodi ülemaailmne kultuurinõustamisega tegelev organisatsioon Hofstede Insights, mis tegutseb teaduspõhiselt ning ühendab andmeanalüütika ja inimeste käitumise mudelid. Suur osa nende konsultantidest on doktorikraadiga ning neil on palju kogemust organisatsioonide arendamise valdkonnas. Nende igapäevase töö eesmärk on pidevalt Geert Hofstede teooriat edasi arendada. Organisatsiooni kodulehel on olemas riikide võrdlemise tööriist, mis põhineb Hofstede teoorial ja annab ülevaate riikidevahelistest kultuurilistest erinevustest. (Hofstede Insights, 2022) Järgnevas alapeatükis antakse Hofstede kultuuridimensioonide teooriale tuginedes ülevaade Eesti ja Ukraina tööturu ning organisatsioonikultuuri eripäradest.

1.3. Eesti ja Ukraina tööturu ning organisatsioonikultuuri eripärad

Eestit peetakse üheks edukaimaks postsovetlikuks riigiks, kelle SKT on teiste endiste Nõukogude Liidu liiduvabariikidega võrreldes kõrgeim. Võrreldes Ukrainaga on Eesti majandus rohkem arenenud ning samuti on Eesti Euroopa Liidu liikmesriik, milleks Ukraina veel saanud pole. (Zhurauliou *et al.*, 2023) Eesti on üks kõrgeima tööhõive määraga riike Euroopas, mistõttu esineb Eestis töøjõupuudus. Selle kõrval seistakse silmitsi ka probleemidega nagu vananev rahvastik ja kiire tehnoloogia areng, mis võimendavad töøjõupuuduse probleemi veelgi. (Eesti Tööandjate Keskliit, 2023) Ukraina tööturu olukord oli enne sõda Eesti omast üsna erinev. Sealsel tööturul oli kõrge töötuse määr ning madal töøjõus osalemise määr. Samuti oli seal probleemiks pikaajaline töötus ning suur hulk töötutest olid saanud riigilt toetust kauem kui aasta. (Anastasia *et al.*, 2023)

Hofstede Insights riikide võrdluse tööriista andmetel on Ukraina ja Eesti kodanikel kultuurist tulenevate käitumisviiside tõttu nii mõndagi ühist (Hofstede Insights, 2022). Eestis tööle asunud Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi mõjutavate tegurite paremaks mõistmiseks on oluline teada, millised on antud kultuuride vahel esinevad peamised sarnasused ja erinevused.

Nii Ukraina kui Eesti kultuurid on pigem feminiinsed ehk inimeste jaoks on olulisel kohal hoolivus ja elukvaliteet mitte konkurents, edu ja saavutused. Inimesi ei motiveeri mitte soov olla parim, vaid kirg selle vastu, mida tehakse. (*Ibid.*) Feminiinse kultuuri jaoks on oluline koostöö ning kindlustunne, et neil on olemas töökoht (Hofstede & Hofstede, 2005). See näitab, et ukrainlastel ja eestlastel on nii eraelus kui tööl sarnased väärtused ning nende jaoks on olulisem olla hea inimene mitte tingimata edu poole pürgida.

Eestlased ja ukrainlased on loomult pigem vaoshoitud ja kontrollivad oma käitumist. Mõlema kultuuri puhul on levinud pessimistlikud hoiakud. (Hofstede Insights, 2022) Nii eestlaste kui ka ukrainlaste seas on levinud abituse tunne ja uskumus, et kõik ei sõltu neist endast (Hofstede, 2011). Autori hinnangul võib nendest teguritest tingituna ukrainlaste ja eestlaste koostöö üsna hästi sujuda, sest omavahel suheldes ei suruta oma arvamust liigselt peale ning olukordadega leppimisel ollakse järeleandlikumad.

Eestlaste ja ukrainlaste puhul on ühine ka pragmaatiline hoiak ning oma tegevustes ollakse orienteeritud kaugemale tulevikule (Hofstede Insights, 2022). Inimesed usuvad, et tõde on sõltuv olukorrast, selle kontekstist ja ajahetkest. Seetõttu on mõlemad kultuurid valmis traditsioone kohandama vastavalt muutunud tingimustele. (Hofstede, 2011) Inimesed on valmis rohkem säästma ja investeerima, et saavutada tulevikus soovitud tulemusi (Hofstede Insights, 2022). Sellest tulenevalt on eestlastel ja ukrainlastel lihtne ühiseid eesmärke seada.

Hofstede teooria kohaselt tulevad suuremad kultuurierinevused sisse võimudistantsi, individualismi vs kollektivismi ja ebakindluse vältimise puhul. Võimudistants on Ukrainas väga suur, kuid Eestis pigem väike. (*Ibid.*) Kõrge võimudistants näitab, et levinud on ebavõrdsus ning väiksema mõjuvõimuga inimgrupid aktsepteerivad seda, et võim jaotub ühiskonnas ebavõrdselt. Inimeste käitumine peegeldab nende staatust ühiskonnas. Isikud, kelle käes on võim, on ülejäänute jaoks kauged ning vaatavad neile ülalt alla. (Hofstede, 1984) Eestlaste puhul on aga vastupidi ning tähtsamal positsioonil inimesi alati ei austata ning ei olda valmis neile alluma. Eestlaste jaoks on oluline, et neil oleks võimalik juhtidele oma arvamust avaldada. Seejuures on Eestis võimudistants

erinevate generatsioonide puhul erinev. Vanemad generatsioonid on veel nõukogudeaegse suhtumisega ning nende puhul on sarnaselt Ukrainale võimudistants pigem kõrgem. (Hofstede Insights, 2022) Erinev võimudistants võib organisatsioonides tekitada ebavõrdsust ning eestlased on sellises olukorras paremal positsioonil kui ukrainlased, sest nad on julgemad juhtide ees oma arvamust avaldama.

Kui Eestis on pigem levinud individualism, siis Ukraina kultuur kaldub pigem kollektivistliku hoiaku poole. Ukrainlaste jaoks on väga oluline gruppikuuluvus ning teineteise toetamine. (*Ibid.*) Nende jaoks on tähtsal kohal sõbrad, perekond ja naabruskonnas elavad inimesed. Ilma heade suhete ja tutvusteta on neil keeruline saada vajalikku infot igapäevaelus hakkama saamiseks. (Hofstede, 2011) Eestlased seevastu usuvad, et igaüks vastutab ise enda tegude, saavutuste ja toimetuleku eest. Tööl esinevad situatsioonid sõltuvad rohkem ülesannetest endist kui inimsuhetest. Individualistlikus kultuuris ei sõltu inimeste edu sellest, kui suur ja läbipaistev on nende suhtlusvõrgustik, vaid oluliseks peetakse lojaalsust ja harmooniat. Eestlaste suhtlemisviis on pigem napolisõnaline ja konkreetne. (Hofstede Insights, 2022) Organisatsioonis, kus töötavad nii eestlased kui ka ukrainlased, võib see tekitada olukordi, kus ukrainlased soovivad luua eestlastega kollektiiviseseid suhteid, aga eestlased ei ole sellele piisavalt vastuvõtlikud.

Ebakindluse vältimise soov on mõlema kultuuri puhul kõrge, kuid ukrainlaste puhul on sellel palju olulisem roll. Ukrainlased soovivad vältida ebakindlaid olukordi ning peavad oluliseks põhjalikku ettevalmistust võõrasteks olukordadeks. (*Ibid.*) Nende jaoks on oluline omada olukordade kohta piisavalt taustinformatsiooni ning võõraste inimestega suheldes ollakse esialgu pigem kauged ja väga viisakad (Hofstede, 1984). Eestis, kus ebakindluse vältimise roll ei ole nii suur, on siiski olulisel kohal kindlate reeglite olemasolu ja turvatunne. Inimesed on väga töökad ning uute ideede suhtes ei pruugita esialgu väga vastuvõtlikud olla. (Hofstede Insights, 2022) Hoolimata sellest, et ukrainlased on kollektivistlikud ning nende jaoks on inimsuhted olulised, võib neil olla keeruline neid Eestis luua.

Eesti ja Ukraina kultuuridel on väga palju sarnasusi, kuid ka märgatavaid erinevusi. Nii eestlaste kui ukrainlaste jaoks on olulisem tegeleda sellega, millest hoolitakse, mitte tingimata edu saavutada. Otsuste tegemisel mõeldakse tuleviku peale ning loomult ollakse vaoshoitud ja järeleandlikud. Suurimad erinevused esinevad individualismi vs kollektivismi, ebakindluse vältimise ja võimudistantsi puhul. Kui Ukraina kultuurile on omane suur võimudistants, väga kõrge ebakindluse vältimise soov ning levinud kollektivism, siis Eesti puhul on võimudistants

väga madal, ebakindluse vältimise soov veidi madalam ja rahvas pigem individualistlik. (Hofstede Insights, 2022) Järgnevas alapeatükis antakse ülevaade, mida on Eestile sarnase kultuuriruumiga riigid teinud, et hõlbustada sõjapõgenike integreerimist tööturule.

1.4. Eestile sarnase kultuuriruumiga riikide kogemused sõjapõgenike integreerimisel tööturule

Sõjapõgenike jaoks on töö leidmine 11,6% keerulisem kui teistel põhjustel sisserändajatel ning nad on 22% suurema tõenäosusega töötud. On levinud arusaam, et põgenike sissetulek ja töö kvaliteet on teistest migrantidest madalamal tasemel. (Fasani *et al.*, 2022) Samuti tuleb ette olukordi, kus sõjapõgenikke võetakse tööle vaid juhul, kui nad on nõus saama palka mitteametlikult ja sularahas (Jackson & Bauder, 2014). See näitab, et sõjapõgenikesse suhtutakse ettevaatliku ja kohati tõrjuva hoiakuga, mis muudab nende jaoks uues riigis töökoha leidmise keeruliseks.

Eestisse saabunud sõjapõgenikel on võimalik Eestis viibimise ajaks taotleda Politsei- ja Piirivalveametist ajutist kaitset, mis annab neile Eesti elanikega sarnased õigused. Näiteks annab see ligipääsu hariduse omandamisele, sotsiaalteenustele ning õiguse Eestis töötada. (Politsei- ja Piirivalveamet, 2023) Ajutise kaitse saanud sõjapõgenikel on kohustuslik osaleda ka riigi määratud kohanemisprogrammis, kus keskendutakse keeleõppele ja Eesti ühiskonna ning tööturu tutvustamisele (Kultuuriministeerium, 2022). Sõjapõgenike töökoha leidmise lihtsustamiseks kasutatakse Eesti Töötukassa tööpakkumiste lehel märget „Pakume tööd ka Ukraina sõjapõgenikele“ (Eesti Töötukassa, 2023).

2014. ja 2015. aastal oli Soome üsna sarnases olukorras, millega Eesti alates 2022. aasta veebruarist on silmitsi seisnud, sest sel ajal saabus nende riiki väga palju asüülitaotlejaid. Peamiselt olid sõjapõgenikud pärit Afganistanist, Iraagist ja Somaaliast. (Sarvimäki, 2017) Helled sotsiaaltoetused ja kõrged miinimumpalgad võivad vähendada sõjapõgenike valmisolekut madalapalgaliste töökohtade vastu võtmiseks (Sarvimäki, 2011). Soome valitsus püüdis muuta oma riigi põgenike jaoks võimalikult ebaatraktiivseks ning karmistas toetuste saamise tingimusi. Näiteks oli sõjapõgenikel võimalik perekonna taasühinemist taotleda vaid juhul, kui neil oli piisavalt suur sissetulek. Selle eesmärgiks oli suunata põgenikke kiiremini Soomes tööd leidma. (Sarvimäki, 2017) Lisaks toetasid sõjapõgenike tööturul kohanemist mitmed kodanikuühiskonna

organisatsioonid, kes õpetasid neile, kuidas koostada CV-d, otsida töökohta ning valmistuda tööintervjuuks (Bontenbal & Lillie, 2019).

Vähevastuvõtlik hoiak sõjapõgenike osas tulenes sellest, et varasemalt samadest riikidest tulnud sõjapõgenikud ei olnud Soome tööturul hästi kohanenud. Seejuures on aga leitud, et Soomes väheneb kohalike- ja põgenikevaheline suhtelise tööhõive määra erinevus aja jooksul märgatavalt. Kõige kõrgem suhteline tööhõive määr oli OECD riikidest pärit meestel. Naiste suhteline tööhõive määr oli igast riigist pärit põgenike puhul madalam kui meestel. (Sarvimäki, 2017) See näitab, et naissoost põgenikud on võimelised omale kiiremini uut töökohta leidma ja seetõttu võib esineda ka sõjapõgenike soolist diskrimineerimist.

Palju Afganistani, Iraani ja Iraagi kodanikke on ka Rootsis asüüli taotlenud. Kui elamisluba on käes, siis on põgenikul kuu aega, et otsustada, mis piirkonnas ta soovib läbida integratsioonikursused. Nende kursustega tutvustatakse sõjapõgenikele riigi keelt ning ühiskonna ja tööturu omapärasid. Samuti kaardistatakse kursuste jooksul põgenike oskused ja teadmised, et oleks teada, milline haridustase neil Rootsi ühiskonnaga võrreldes on. (Bevelander & Pendakur, 2014) Erinevad integratsioonikursused on kasutusel ka Hollandis, kus on Hofstede teooria kohaselt Eestiga üsna sarnane kultuuriruum (De Vroome & Van Tubergen, 2010; Hofstede Insights, 2022). Hollandis antakse lisaks keeleõppele sõjapõgenikele ülevaade, millised on hollandlaste käitumisnormid ning kuidas tööturul orienteeruda. Uuringud näitavad, et integratsiooniprogrammi edukas läbimine mõjutab positiivselt sõjapõgenike kohanemist vastava riigi ühiskonnas ja kohalikest tuttavate omamine suurendab sõjapõgenike tööhõive määra. (De Vroome & Van Tubergen, 2010)

Hollandis elavate sõjapõgenike seas läbi viidud uuringus selgus, et individuaaltasandil mõjutab põgenike töökoha leidmist peamiselt inimkapital ehk nende enda teadmised ja oskused. Seejuures leiti, et madalama haridustasemega inimesed olid oma tööga rahul, kuid kõrgemalt haritud ei tundnud end töökohtades piisavalt hinnatuna, sest nad ei saanud rakendada oma kogu potentsiaali. (Knappert *et al.*, 2020) Saksamaal läbi viidud uuringus leiti, et ka sõjapõgenike sotsiaalne kapital mõjutab nende tööturul kohanemise protsessi. Sotsiaalne kapital jaguneb vertikaalseks ja horisontaalseks. Vertikaalne sotsiaalne kapital kujutab endast sidemeid erinevate taustadega inimeste vahel ning horisontaalne tähendab sidemeid sarnase taustaga inimeste vahel. Sõjapõgenike puhul aitab vertikaalne sotsiaalne kapital tagada parema tööhõive. Seevastu võib horisontaalne sotsiaalne kapital ning iseseisev töö otsimine viia madala tööhõive või lihttööni.

(Gericke *et al.*, 2018) Seetõttu on sõjapõgenike edukaks tööturul kohanemiseks oluline luua suhteid nii teiste samast kohast pärit inimeste kui ka kohalikega.

Organisatsiooni tasandil on töökoha leidmisele negatiivse mõjuga ranged nõudmised keeleoskusele ning töötajate stereotüüpsed hoiakud sõjapõgenike suhtes. Positiivse mõjuga on ettevõtte sotsiaalse vastutuse roll organisatsioonis ja sõna „sõjapõgenik“ strateegiline kasutamine värbamisprotsessis. Kui töökoht on loodud vaid sõjapõgenikele, siis antakse sellest ka töökoha kirjelduses teada, kuid kui otsitakse tavalisele töökohale töötajat, siis loobutakse sõnast „sõjapõgenik“ ning kõiki kandidaate püütakse kohelda võrdselt. (Knappert *et al.*, 2020)

Riigi tasandil mõjutavad töökoha leidmist eelkõige riigi majanduslik olukord ning juriidilised protsessid. Majanduskriisi ajal võib kohalikel olla hirm, et sõjapõgenikud võtavad nende töökohad endale. Samuti võib töökoha leidmisel olla takistuseks see, kui põgenike kodumaal omandatud hariduse dokumente ei aktsepteerita riigis, kuhu ta on hiljem põgenenud. Töökoha leidmist toetavaks teguriks on sõja kajastamine kohalikus meedias, mis paneb kohalikke põgenikele kaasa tundma. (*Ibid.*)

Edukaks värbamis- ja kohanemisprotsessiks on oluline, et tööandjad arvestaks selle käigus sõjapõgenike ootustega ja oleks valmis väljakutsetele õigesti reageerima. Selleks, et tööandjad ja sõjapõgenikud saaks õigel viisil tegutseda, on vaja teada, millised on nende täpsemad ootused värbamis- ja kohanemisprotsessile.

1.5. Sõjapõgenike ja tööandjate ootused ning väljakutsed värbamisel ja organisatsiooniga kohanemisel

Sõjapõgenike värbamisel tuleb tööandjatel läheneda värbamis- ja kohanemisprotsessile teise nurga alt ning võtta arvesse seda, et tegu on inimestega, keda ümbritsev keskkond on järsult täielikult muutunud ning kellele tuleb lisaks töökoha otsimisele tegeleda ka üleüldiselt uues keskkonnas kohanemisega. Uude riiki saabudes tuleb sõjapõgenikel enne tööturule sisenemist läbida mitmed juriidilised protsessid (Gericke *et al.*, 2018). Organisatsioonide personaliosakonnad mängivad seejuures väga suurt rolli, sest neil on võimalus anda sisendit nende protsesside lihtsustamiseks. Peale juriidiliste dokumentide korda saamist on sõjapõgenike tööhõive määra suurendamiseks oluline, et kõik tööle kandideerimiseks vajalikud materjalid oleks neile sobivasse keelde tõlgitud.

(Hirst *et al.*, 2021) Värbamisprotsessi aitab hõlpsustada see, kui tööotsijal on piisavalt informatsiooni vaba ametipositsiooni, tööandja ning organisatsiooni kohta (Grabara *et al.*, 2016).

Sõjapõgenikud, kelle sotsiaalne kapital on suur, võivad töökoha leida tutvuste kaudu, kuid edu saadab ka neid, kes on töökohta otsides julged, kontakteeruvad ise soovitud tööandjaga või täidavad internetist leitud kandideerimisavalduse (Gericke *et al.*, 2018). Sõjapõgenike ja ka teiste tööotsijate jaoks on oluline, et tööandjad kasutaksid värbamisprotsessi ajal realistlikke töökoha kirjeldusi. Tööandjad seevastu eeldavad ka ise, et kandidaatidel oleks piisavalt palju teadmisi nende organisatsiooni kohta. (Grabara *et al.*, 2016) Sõjapõgenikel tuleb lühikese aja jooksul omandada palju uut infot, mis tähendab, et nad ei pruugi erinevate organisatsioonidega sama hästi kursis olla kui teised tööotsijad.

Nii tööandjate kui -otsijate jaoks on oluline, et tööotsijad valmistuks värbamisprotsessiks korralikult ette ja tooksid esile kõik oma tugevused ning kompetentsid, mis antud rolli puhul kasuks tuleksid (*Ibid.*). USA-s läbi viidud uuring leidis, et peale 2014. aastal toimunud Venemaa sissetungi Ukrainasse on Ukrainast saabunud sõjapõgenikud olnud teistest põgenikest paremini haritud ning see võimaldab neil paremini uut töökohta leida (Capps *et al.*, 2015). Kui kandidaat ei valmistu värbamisprotsessiks piisavalt põhjalikult ette, siis võib aga tekkida olukord, kus tööandjale jääb mulje, et tööotsija pole rolli täitmiseks piisavalt kvalifitseeritud, kuigi tegelikult võivad kandidaadil kõik vajalikud teadmised ja oskused olemas olla (Grabara *et al.*, 2016). Probleeme võib esineda ka siis, kui sõjapõgenik on kõik oma vajalikud kompetentsid esile toonud, sest kui värbajal tuleb valida mitme kandidaadi vahel, siis võib määravaks teguriks olla see, kas kandidaadil on olnud töötamisest paus või mitte. Sellises olukorras on sõjapõgenikud ebasoodsas olukorras ning võivad jääda ilma tööta. Samuti esineb sõjapõgenikel probleeme avalikku sektorisse tööle kandideerimisel. Kandideerides kohalikesse omavalitsustesse, on sõjapõgenikud sageli teiste kandidaatide kõrval viimaseks valikuks, sest sõjapõgeniku staatuse tõttu võivad värbajad neisse stereotüüpse hoiakuga suhtuda. (Knappert *et al.*, 2020) See näitab, et sõjapõgenikel esineb tööle kandideerimisel probleeme nii avalikus kui ka erasektoris.

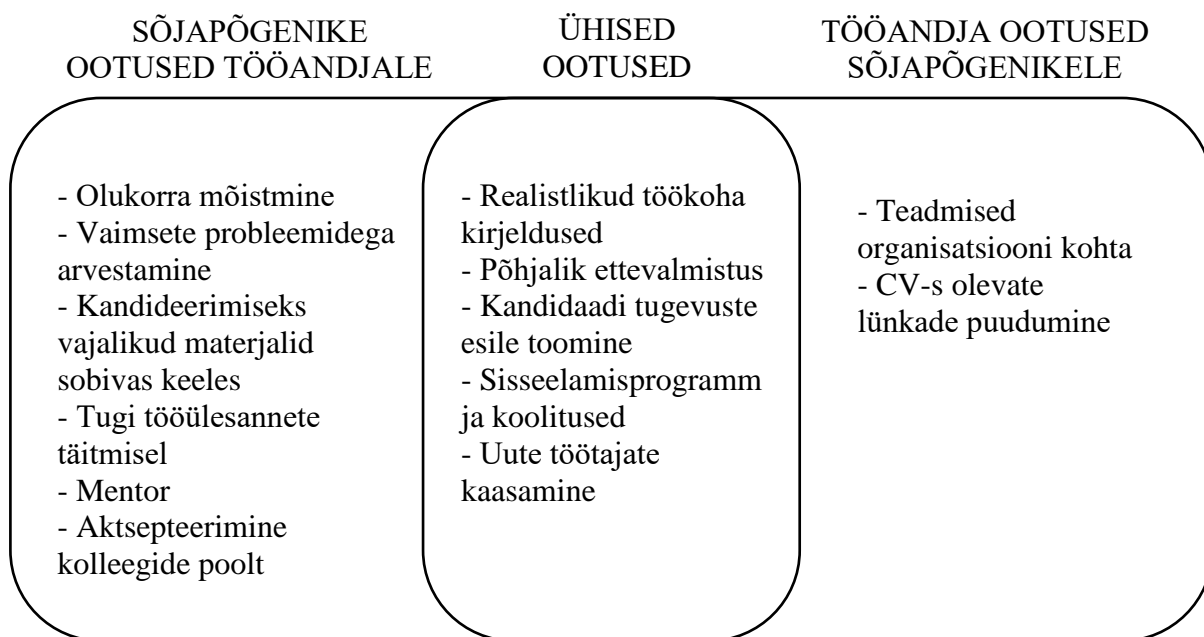
Tööandjatele tuleb kasuks, kui nad on pidevas suhtluses pagulaste vastuvõtmisega tegelevate asutuste ja valitsusega. Sealt saavad nad vajalikku infot, millised praktilised nõuded tuleb sõjapõgenike tööle võtmisel täita, kuidas tagada põgenike töövalmidus ja kuidas luua sidemeid pagulaskogukondadega. (Hirst *et al.*, 2021) Samuti tuleb tööandjatel olla valmis selleks, et mõni sõjapõgenik võib avaldada soovi sotsiaaltöötaja tööintervjuule kaasa võtta (Gericke *et al.*, 2018).

Tööandjatel tuleb arvestada, et sõjapiirkonnast saabunud inimestel võib esineda probleeme vaimse tervisega ning see võib nende kohanemist takistada (De Vroome & Van Tubergen, 2010). Levinumateks probleemideks on depressioon, ärevus ja posttraumaatiline stressihäire (Hondius *et al.*, 2000).

Selleks, et sõjapõgenike jaoks oleks uues töökohas kohanemine lihtsam, on oluline sisseelamisprogrammi ja -koolituste puhul keskenduda lisaks praktiliste oskuste õpetamisele ka tööalase keeleoskuse arendamisele (Gericke *et al.*, 2018; Hirst *et al.*, 2021). Lisaks keelekursustele ootavad sõjapõgenikud tuge ka tööülesannete täitmisel, sest see aitab neil paremini uues töökeskkonnas orienteeruda. Põgenikele on määratud mentoreid või on neile antud võimalus rääkida mitmete erinevate töötajatega, kes aitavad neil organisatsiooni ja tööülesandeid paremini tundma õppida. Samuti on teretunud tööandjapoolne abi juriidiliste protsesside läbimisel. (Gericke *et al.*, 2018) Mida rohkem on tööandja kursis sõjapõgenike igapäevaste probleemidega, seda lihtsam on tal kaasa aidata põgenike edukale kohanemisele nende organisatsioonis.

Võõrasse riiki elama asudes kaovad ka mitmed sõjapõgenike jaoks olulised kontaktid, kes olid neile kodumaal toeks. Uues organisatsioonis tööle asudes on sõjapõgenike jaoks oluline, et neist saaks tiimi liige ja kolleegid neid aktsepteeriks (Gericke *et al.*, 2018). Põgenikke on vaja kaasata võimalikult palju, sest see omab suurt mõju nende karjäärile, heaolule ja töö kvaliteedile (Knappert *et al.*, 2020). Nad soovivad olla kaasatud nii organisatsioonisisestel kui -välistel sotsiaalsetel üritustel, et laiendada oma tutvusringkonda. Mitmed sõjapõgenikud on toonud välja seda, et uues kohas tutvuste loomine aitab neil paremini toime tulla uue töökohaga kaasneva stressi ja ärevusega. (Gericke *et al.*, 2018) Järgneval joonisel (vt Joonis 1) on välja toodud sõjapõgenike ja tööandjate ootused ning mis on nende puhul ühist.

Alati aga ei pruugi organisatsioonidel olla võimalust sõjapõgenikele tööd pakkuda. On tehtud ettepanekuid, et ettevõtted ja organisatsioonid võiks pakkuda sõjapõgenikele mõeldud praktikaprogramme, sest need aitavad põgenikel saada realistliku ülevaate antud töökohast ning näidata tööandjatele oma oskuseid (Hirst *et al.*, 2021). Sellised programmid on kasutusel näiteks Hollandis. Kui ettevõtte parasjagu töötajaid juurde ei vaja, siis pakuvad nad sõjapõgenikele tööd praktika näol. Selliste organisatsioonide fookus on pagulaste värbamisel ning nende karjääri ja oskuste edendamisel. (Knappert *et al.*, 2020) Tegu on hea sõjapõgenike tööturule kaasamise viisiga, mis annab neile hea kogemuse, mille toel edaspidi tööd otsida.



Joonis 1. Sõjapõgenike ja tööandjate ootuste kokkulangevus

Allikas: Autori koostatud tuginedes järgnevatele allikatele (De Vroome & Van Tubergen, 2010; Gericke *et al.*, 2018; Grabara *et al.*, 2016; Hirst *et al.*, 2021; Knappert *et al.*, 2020)

Sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi mõjutavaid tegureid on välisriikides mitmest küljest uuritud, kuid Eestis sellel teemal uuringud puuduvad. Seetõttu ei ole teada, mil määral Eesti tööandjate ja Ukraina sõjapõgenike ootused värbamis- ja kohanemisprotsessile ühtivad ning millised tegurid neid protsesse mõjutavad. Selle teada saamiseks on vaja uurida nii Eesti organisatsioonide tööandjatel kui ka Eestis töötavatel Ukraina sõjapõgenikelt, milline on olnud sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsess.

2. VALIM JA METOODIKA

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi mõjutavad tegurid tööandjate ja Eestis elavate Ukraina sõjapõgenike perspektiivist ning leida sobivad lahendused Eesti tööturul rakendamiseks. Töö eesmärgi täitmiseks viidi läbi kvalitatiivne uuring, mis koosnes poolstruktureeritud intervjuudest.

2.1. Valim

Uuringu valimis on esindatud Eestis tegutsevad erinevate valdkondade organisatsioonid, kuhu on alates 2022. aasta veebruarist tööle võetud Ukrainast pärit sõjapõgenikke, sest neil on olemas otsene kokkupuude ukrainlaste värbamis- ja kohanemisprotsessiga. Esindatud valdkondadeks on kaubandus, pangandus, tehnoloogia, telekommunikatsioon ja puhastusteenused. Erinevate valdkondade kogemus aitab olukorda laiemalt mõista ning nii ühiste kui erinevate joonte leidmine on abiks potentsiaalsete lahenduste välja töötamisel.

Esialgu sooviti, et valimis oleks igast erineva valdkonna organisatsioonist esindatud nii tööandja kui ka Ukraina sõjapõgenik, sest nii on võimalik saada mitmekülgsem ülevaade organisatsiooni värbamis- ja kohanemisprotsessist. Kõigepealt plaaniti luua kontakt tööandjaga, kelle kaudu loodeti luua kontakt ka nende organisatsioonis töötava ukrainlasega.

Sobivate uuringus osalejate leidmine osutus aga oodatust keerulisemaks ja ajakulukamaks, sest mitmetel organisatsioonidel, kellega ühendust võeti, puudus olukorra uudsuse tõttu antud teemal piisav kogemus või ei olnud neil suure töömahu tõttu võimalik uurimuses osaleda. Allolevas tabelis (vt Tabel 3) on välja toodud ühendust võetud organisatsioonide valdkonnad ning nende uuringus osalemisest loobumise põhjused. Organisatsioonidega suhtlemisel rõhutas töö autor teema olulisust ning võimalust olukorra parandamisele kaasa aidata. Samuti anti organisatsioonide esindajatele mõista, et nende antud vastuste puhul on tagatud konfidentsiaalsus. Esindusliku valimi saavutamiseks vajalike kontaktide loomisele kulus kokku 7 nädalat.

Tabel 3. Uuringus osalemisest keeldunud organisatsioonide valdkondade loetelu koos loobumise põhjustega

Organisatsiooni valdkond	E-maili teel kontakteerumisi	Telefoni teel kontakteerumisi	Uuringus osalemisest loobumise põhjus
Tööandjad			
Haridus 1	1	1	Ebapiisav kogemus
Haridus 2	1	1	Põhjus teadmata
Kaubandus 1	1	0	Suur töömaht
Pangandus 1	2	0	Ebapiisav kogemus
Teenindus 1	2	1	Ei reageerinud üleskutsesele
Teenindus 2	2	1	Ei reageerinud üleskutsesele
Teenindus 3	1	1	Suur töömaht
Teenindus 4	1	1	Suur töömaht
Tehnoloogia 1	1	0	Konfidentsiaalsuspiirangud
Tervishoid 1	1	1	Pikk kooskõlastusprotsess
Tervishoid 2	3	2	Tööandja soovitatud kontakt ei reageerinud üleskutsesele
Tööstus 1	2	2	Suur töömaht
Ukraina sõjapõgenikud			
Haridus 3	2	0	Ei reageerinud üleskutsesele
Loobujaid kokku			13

Allikas: Autori koostatud

Uuringu lõplikusse valimisse kuulusid 5 erineva valdkonna esindajad: kaubandus, pangandus, tehnoloogia, telekommunikatsioon ja puhastusteenused. Kokku oli valimis 4 Ukraina sõjapõgenikku ja 3 tööandjat. Kokkuvõtlikult on uuringu valim esitatud allolevas tabelis (vt Tabel 4).

Tabel 4. Uuringu valimisse kuulunud tööandjad ja töötajad

Organisatsiooni valdkond	Intervjuu tööandjaga	Intervjuu Ukraina sõjapõgenikuga
Kaubandus	1	1
Pangandus	1	1
Tehnoloogia	0	1
Puhastusteenused	0	1
Telekommunikatsioon	1	0
Kokku	3	4

Allikas: Autori koostatud

Uuringu valimi moodustamine osutus oodatust keerulisemaks, kuid lõpuks õnnestus uuringusse kaasata piisavalt erinevate tegevusvaldkondadega organisatsioonide esindajaid, kes oskasid ülevaate anda nii tööandja kui ka Ukraina sõjapõgeniku perspektiivist.

2.2. Andmete kogumine

Andmete kogumiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud 4 Ukraina sõjapõgeniku ning 3 tööandjaga. 2 tööandjat olid oma organisatsiooni Ukraina sõjapõgenikke tööle võtnud ning 1 tööandja ei olnud seda teinud.

Ukraina sõjapõgenikele suunatud intervjuu küsimustiku (vt Lisa 1) koostamisel tugineti Saksamaal elavate sõjapõgenike seas läbi viidud uuringus kasutatud küsimustele. Tööandjatele suunatud intervjuu küsimustiku (vt Lisa 2) koostamise puhul võeti samuti aluseks Saksamaal tehtud uuringu küsimused ning need sõnastati ümber selliselt, et need oleks sobivad tööandja perspektiivist vastamiseks. Lisaks võeti mõlema valimi puhul aluseks Hofstede kultuuridimensioonide teooria erinevused eestlaste ja ukrainlaste vahel ning uuriti, kuidas need töökeskkonnas on esinenud. Nii ukrainlaste kui ka tööandjatega läbi viidud intervjuud jagunesid kaheks alamsektiooniks, milleks olid värbamine ja kohanemine. Värbamise all mõeldi kõike, mis eelnes hetkele, kus ukrainlane ja tööandja sõlmisid töölepingu. Kohanemise all mõeldi kõike, mis järgnes töölepingu sõlmimisele.

Esialgselt plaaniti tööandjatelt andmeid koguda fookusgrupi intervjuu meetodil ning ukrainlastega individuaalsete poolstruktureeritud intervjuude meetodil. Kokkulepete sõlmimise keerulisuse tõttu otsustati tööandjate puhul samuti poolstruktureeritud intervjuu meetodi kasuks. Poolstruktureeritud intervjuude kasuks otsustati, sest see võimaldas eelnevalt koostatud intervjuu küsimustikus olevate küsimuste järjekorda vajadusel muuta ning küsida ka täpsustavaid või suunavaid küsimusi (Kalmus *et al.*, 2015). Kõik intervjuud viidi läbi veebi teel Microsoft Teams keskkonnas, sest intervjuueeritavad asusid erinevates linnades ning see võimaldas kokku hoida intervjuueeritavate ja autori aega. Kuna tegu on tundliku temaga, siis oli veebi teel intervjuu tegemine intervjuueeritavate jaoks mugavam, sest nad said selle ajal soovi korral viibida oma kodus või mõnes teises nende jaoks turvalises keskkonnas. Intervjuude pikkus oli 30 kuni 60 minutit ning neid salvestati. Intervjuude salvestamiseks küsiti eelnevalt uuringus osalenutelt luba ning kõigi intervjuude puhul nõusolek ka saadi.

Tööandjatega läbiviidud intervjuud möödusid sujuvamalt kui ukrainlaste omad, sest tööandjatega oli võimalik intervjuud läbi viia eesti keeles. Kahe ukrainlasega viidi intervjuud läbi inglise keeles, mistõttu oli neil keerulisem enda seisukohta väljendada ja kohati takistas see nende jaoks küsimustest aru saamist, sest tegu ei olnud nende emakeelega. Ülejäänud kahe ukrainlasega viidi intervjuud läbi selliselt, et intervjuueerija küsis küsimused eesti keeles ning ukrainlane vastas küsimustele vene keeles. Kuna töö autor vene keelt väga palju ei osanud, siis osales nendel intervjuudel ka kolmas isik, kes tõlkis ühe osapoole öeldu teise jaoks arusaadavasse keelde. Ukrainlastega läbiviidud intervjuude puhul varus autor küsimuste selgitamiseks piisavalt aega ning vajadusel küsiti täpsustavaid küsimusi, et oleks kindel, et osapooled teineteist täielikult mõistaks. Mõnel juhul oli keeruline aru saada ukrainlaste öeldust, sest aktsent ja ebakvaliteetne internetiühendus takistasid sõnade selget kuulmist. Samuti võisid mõned olulised tähelepanekud tõlkimise teel kaduma minna.

2.3. Andmete analüüsimine

Andmete analüüsimiseks kasutati suunatud kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit. Autor otsustas antud meetodi kasuks, sest see võimaldas uuringule läheneda struktureeritud viisil ning seda oli parem siduda olemasoleva teooriaga. (Laherand, 2010) Samuti võimaldas see analüüsi puhul arvesse võtta ka harvemini esinevaid nähtuseid, mis uuringu tulemustes ilmsid (Kalmus *et al.*, 2015). Analüüsi suunatus seisnes selles, et uuringu intervjuude küsimustike koostamisel põhineti teooriale ja varasematele uuringutele. Samuti oli võimalik teooriale tuginedes juba enne uuringu läbi viimist luua kodeerimiseks vajalikud esialgsed kategooriad ja koodid, mida andmete analüüsimise ajal täiendati. Autori koostatud koodipuu on kättesaadav bakalaureusetöö lisades (vt Lisa 3). Kuna antud meetodi negatiivseks küljeks on selle fokuseeritus teooriat toetavate tõendite otsimisele, siis küsiti uuringus osalejatelt täpsustavaid lisaküsimusi, et saada nende seisukohtadest terviklikum ülevaade (Laherand, 2010).

Peale intervjuude toimumist need transkribeeriti (vt Lisa 4). Inglise keeles läbiviidud intervjuude transkribeerimisel kasutati Microsoft Teams keskkonnas oleva transkribeerimisprogrammi abi. Teised intervjuud transkribeeris töö autor käsitsi. Transkriptsioonid lisati Google Docs keskkonda. Analüüsimist alustati intervjuude transkriptsioonide lugemisega, millele lisaks tegi autor ka esialgseid märkmeid. Seejärel andmed kodeeriti ning loodi uus Google Docs fail, kus need

analüüsi lihtsustamiseks sorteeriti vastavalt kategooriatele. Selle alusel esitati ka uuringu tulemused. Analüüs jätkus kogutud andmete ja teooria vahel seoste otsimisega, mille põhjal esitati uurimisküsimustele vastavad järeldused. Analüüs lõppes tulemuste ja järelduste põhjal ettepanekute tegemisega.

Uuringu valim oli piisav uurimisküsimustele vastuste saamiseks, kuid konkreetsemate üldistuste tegemise jaoks oleks pidanud valim hõlmama veelgi enam tööandjaid, Ukraina sõjapõgenikke ja erinevaid organisatsioone. Andmete kogumine poolstruktureeritud intervjuude meetodil oli tulemuslik ning võimaldas saada uuringus osalenutelt sisukaid vastuseid. Valitud analüüsimeetod oli antud uuringu jaoks sobiv ning aitas leida vastused püstitatud uurimisküsimustele.

3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD

Järgnevas peatükis tuuakse välja läbiviidud uuringu tulemused, järeldused ning ettepanekud. Tulemuste alapeatükis tuuakse välja peamised tulemused ja väljavõtted intervjuudest, mis vastavad käesoleva töö uurimisküsimustele. Järelduste alapeatükis seotakse uuringu tulemused bakalaureusetöö teoreetilises osas käsitletuga. Ettepanekute alapeatükis loetleb töö autor tegevusi, mida Eesti riik ja tööandjad võiksid kasutada, et muuta Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi edukamaks.

3.1. Tulemused

Järgnev alapeatükk jaguneb veel omakorda viieks alapeatükiks, millest esimeses võetakse kokku värbamisprotsessi tööandjate perspektiiv ja teises Ukraina sõjapõgenike perspektiiv. Kolmandas alapeatükis antakse ülevaade kohanemisprotsessi tööandjate perspektiivist ning neljandas Ukraina sõjapõgenike perspektiivist. Viiendas alapeatükis tuuakse välja tulemused, mis on seotud Hofstede kultuuridimensioonide teooriaga. Järgnevates alapeatükkides tuuakse välja tsitaate uuringu käigus läbiviidud intervjuudest, mille puhul kasutatakse tekstisiseseid viiteid „Int 1“, „Int 2“ jne, mis vastavad kasutatud allikate kirjetele „Intervjueeritav 1“, „Intervjueeritav 2“ jne.

3.1.1. Värbamisprotsess tööandjate perspektiivist

Järgnevas alapeatükis antakse ülevaade, mis on läinud värbamisprotsessi puhul tööandjate perspektiivist hästi ning millised probleemid või takistused Ukraina sõjapõgenike värbamisel esile kerkisid. Oma kogemust jagasid kaupluse juhataja ning panga ja telekommunikatsiooniettevõtte personaliosakonna töötajad, kellest kaks esimest on enda organisatsiooni Ukraina sõjapõgenikke tööle võtnud ning viimane kaalus seda, kuid otsustas seda lõpuks siiski mitte teha.

Ukraina sõjapõgenike värbamisprotsessi paremaks mõistmiseks uuriti, miks organisatsioonid soovisid neid värvata. Uuringus osalenud kaupluse juhataja sõnul oli nende põhiliseks põhjuseks tööjõupuudus: „...ega see teenindussfäär ei ole kerge töökoht ja ega siia naljalt ei taheta tööle

tulla...siin on väga palju asju, mis siin mängivad rolli. Palk on üks asi nende seas. Teiseks on ju väga sellised halvad kellaajad. Kõik tahaks ju käia kaheksast viieni, esmaspäevast reedeni eks.“ (Int 1) Lisaks sooviti aidata hädasolijaid ning anda neile võimalus raha teenimiseks. Kaupluses on kokku töötanud 8 Ukraina sõjapõgenikku, kellest 5 töötasid seal ka uuringu toimumise ajal.

Panganduses tööjõupuudus probleemiks ei olnud ning soov Ukraina sõjapõgenikele tööd pakkuda tulenes sellest, et organisatsioon ise toetas Ukrainat rahaliselt, ning personaliosakond mõtles, mida neil oleks võimalik tööandjana teha, et veelgi enam sõjapõgenikele abiks olla. Ettevõtte rõõmuks oli Ukraina sõjapõgenike huvi nende vastu suur, kuid kõiki soovijaid nad vastu võtta ei saanud: „*Meie eripära on see, et meil on töökeel inglise keel ja sealt me ei saa palju järeleandmist teha, sest meil kõik protseduurid on inglise keeles ja suhtlemiseks on vaja inglise keelt pangas.“* (Int 2) Kui ukrainlasel oli olemas inglise keele oskus, siis oli ta nagu iga teine panka kandideeriv kandidaat. Uuringu toimumise ajal töötas pangas 3 Ukraina sõjapõgenikku.

Oma tööpakkumistega Ukraina sõjapõgenikeni jõudmiseks kasutasid uuringus osalenud organisatsioonid erinevaid kanaleid. Panga personaliosakonna töötaja sõnul kasutati võimalust tööpakkumisi jagada spetsiaalselt Ukraina sõjapõgenike jaoks loodud keskkondades. Lisaks jagati tööpakkumisi ka tavapäraselt kasutusel olnud veebilehtedel ning nende juures rõhutati, et ollakse valmis pakkuma tööd ka Ukraina sõjapõgenikele: „*...me saime aru, et kõige olulisem on see kommunikatsioon, et me anname teada, et me oleme avatud.“* (Int 2) Võõraste riiki tülles on Ukraina sõjapõgenikel väga palju uut infot, mistõttu on oluline, et tööandjad oma pakkumised neile võimalikult kättesaadavaks teeks.

Kaupluses oli Ukraina sõjapõgenikeni jõudmise viis hoopis teistsugune, sest tööandja ise selle nimel vaeva ei näinud, vaid ukrainlased pöördusid tema poole kas ise või tuttavate kaudu: „*Et tema tuligi siia oma tädi juurde...et nagu siis selle kaudu tädi küsis, et kas on võimalust... ja kuna oli siis lahkelt võtsin.“* (Int 1) Kaupluse juhataja sõnul oli nende juurde tööle asunud Ukraina sõjapõgenike panus väga oluline, sest eestlaste seast nad piisavalt töötajaid ei leidnud. Täpsustusena lisas ta, et ühelgi nende juures tööle asunud Ukraina sõjapõgenikul ei olnud haridust kaubandusvaldkonnas, vaid varasemalt olid nad töötanud näiteks inseneri või juuksemodelleerijana.

Värbamisel arvestati, et sellega seotud protsessid tuli mõningal määral ümber teha. Kaupluses muudeti näiteks töötajate vastuvõtutingimusi: „*...kunagi me ei võtnud omale vene keelt rääkivat*

töötajat tööle, sest riigikeel on eesti keel. Ja kui siin oligi mõni töötaja selline, kes oli venelanna, et tahtis tööle tulla, aga ta ei osanud eesti keelt, siis ma teda tööle võtta ei saanud.“ (Int 1) Peale sõja algust seda tingimust leevendati, mis võimaldas ka Ukraina sõjapõgenikel kaupluses tööle asuda. Pank pidi muutma oma kandidaatide taustauuringu põhimõtteid, et leida infot nende eelneva kogemuse kohta. Muudatusi tuli teha ka keelelise poole pealt: „...*inglise keele oskus ei olnud neil sellisel tasemel alati, et siis värbamisprotsessis me pidime ka vene keelt kasutama. See eristus meie tavapärasest töötavast - me ei tee venekeelseid intervjuusid.*“ (Int 2) Mõlemad tööandjad olid väga vastutulelikud ning püüdsid Ukraina sõjapõgenike jaoks värbamisprotsessi võimalikult mugavaks teha.

Nii kaupluses kui pangas jäid tööandjad ja Ukraina sõjapõgenikud värbamisprotsessiga üldiselt rahule. Kaupluse juhataja sõnul said neil kõik värbamisega seotud ülesanded korrektselt tehtud. Lisaks oli tal palju abi kaupluseketi personaliosakonnast: „... *meil oli ju personaliosakonnast ette antud, et kuidas me peame käituma.*“ (Int 1) Keerulisel perioodil oli kindlatest juhistest ja kaupluste juhatajatevahelisest koostööst palju kasu, sest see aitas mõista, et nad ei ole selles olukorras üksi ning kõikidele probleemidele leitakse üheskoos lahendused.

Pangas oldi Ukraina sõjapõgenike värbamisega samuti väga rahul ning neil oli hea meel, et nende juurde tuli tööle ka tippspetsialiste. Kandidaadid, kelle puhul värbamisprotsessiga edasi ei liigutud, said pangalt nõu, kuidas edaspidi edukamalt kandideerida: „*Me andsime nõu, et kuidas üldse kandideerida, sest me kohtasime alguses hästi palju ka seda praktikat, et paljud ei osanud CV-d koostada, sest neil ei olnud seda harjumust.*“ (Int 2) Ukrainas käis värbamine teistmoodi, mistõttu oli oluline, et keegi neid Eestis juhendaks. Pangas tuldi sellega väga edukalt toime.

Nii pangas kui ka kaupluses esines värbamisprotsessi puhul erinevaid probleeme. Kaupluses puudusid venekeelsed versioonid ametikirjeldustest ja töölepingutest ning need said valmis alles siis, kui juba mõned Ukraina sõjapõgenikud olid tööle asunud. Dokumentatsiooniga tegelemine oli kaupluse juhataja jaoks väga vastutusrikas: „...*ega sa ajasidki näpuga joont taga...et ühtegi seadust ei riku, sest ega samamoodi ju kindlasti oli ju mingi kontroll ka asutustel peal.*“ (Int 1) Lisaks esines kauplusel probleeme tulumaksuvabastuse vormistamisega, sest seda sai teha alles siis, kui Ukraina sõjapõgenikust oli saanud ametlikult Eesti resident. Kuna kaubandusvaldkonna palgad olid madalad ning Ukraina sõjapõgenike jaoks oli oluline võimalikult suur osa rahast kohe kätte saada, siis andis kaupluse juhataja endast parima, et tulumaksuvabastus võimalikult kiirelt kehtima hakkaks. Lisaks avalduste vormistamisega seotud takistustele esines kaubanduses ka

seda, et mõni amet oli Ukraina sõjapõgenike jaoks alandav: „...kui ma andsin neile noh sellise ettevõtte voldiku, kus on kirjas, et mis tööd ta nagu oleks nõus tegema...ja ta märkis ristid ära...isegi kategooriajuhtidele, aga kus oli puhastusteenindaja, siis tema jaoks oli see nagu alandav.“ (Int 1) Neid inimesi kaupluse juhataja tööle ei võtnud, sest puhastusteenindaja roll oli samuti väga oluline ning pidi vastama kindlatele nõuetele.

Pangas oli põhiliseks värbamisprotsessiga kaasnenud probleemiks see, et kandidaatidele taustauuringu teostamine oli keeruline ja kogu vajalikku infot ei saadud kätte. Taustauuringu tegemine oli aga oluline tegevus organisatsiooni riskide maandamiseks. Mõnel Ukraina sõjapõgenikul puudusid vajalikud vahendid videointervjuul osalemiseks, mistõttu tehti neile erand ja nad kutsuti ettevõttesse kohapeale intervjuud andma. Lisaks oli probleemiks Ukraina sõjapõgenike vähene inglise keele oskus.

„...kes oli pannud, et inglise keele oskus on algtasemel, et siis neil tegelikult inglise keele oskust üldse ei olnud. Ja me saame täitsa aru, et loomulikult neil oli tööd vaja, et nad püüdsid öelda, et nad natukene oskavad, aga tegelikult see ei olnud sellel vajalikul tasemel. Selles suhtes see ei toimunud, et me seda küsisime, vaid me oleks pidanud ikkagi ainult aktsepteerima ingliskeelseid CV-sid...“ (Int 2)

See oli probleemiks pigem sõja alguses, kui Eestisse saabusid suured massid sõjapõgenikke, kes otsisid omale samal ajal töökohta. Panga personaliosakonna töötaja sõnul oli sellel ajal riiki saabunud Ukraina sõjapõgenike karjäärinõustamine väga puudulik ning riik saaks ukrainlaste tööturul kohanemisele rohkem kaasa aidata. Kuna mitmetel kandidaatidel puudus varasem kogemus CV koostamise ja videointervjuudega, siis võiks riik neid rohkem tööle kandideerimiseks ette valmistada ning pakkuda neile digitaalset õpet.

Uuringus osalenud telekommunikatsiooni ettevõtte esindaja sõnul kaalusid nad Ukraina sõjapõgenike ja ka teiste välismaalaste värbamist pikalt. Seda tehti, sest mõne rolli puhul oli ettevõtte jaoks oluline töötajate mitmekeelsus, kuid lõpuks otsustati seda siiski mitte teha. Põhjuseid oli mitmeid, kuid peamiseks oli keelebarjäär, sest kogu ettevõtte sisekommunikatsioon toimus eesti keeles. Ettevõtte esindaja sõnul olid nad samal põhjusel loobunud ka välistudengitele praktika pakkumisest: „...kui me mõtleme näiteks välistudengite...ja praktikaprogrammide peale, et siis me vähemalt ise tunneme, et siis peaks olema kindel otsus vastu võetud, et me lähme kõik suhtluskeelele üle inglise keele peale, et keegi ei tunneks ennast kõrvalejäetuna, et see

sulandumine oleks tugev.“ (Int 3) Keelebarjäär ei mõjuta ainult kohanemist, vaid ka tööülesannete mõistmist, sest telekommunikatsioonivaldkonnas on väga palju juhendeid ja keerukaid termineid, mis on eestikeelsed.

Kui telekommunikatsiooniettevõtte püüdis leida erinevaid viise keelebarjääriga toimetulekuks, siis leiti, et selle puhul on takistuseks ettevõttesiseste tiimide suurus: „*Kui meil oleks tiimid mitu korda suuremad...siis mida suurem on see tiimi suurus...et võib-olla see ka natukene soodustab seda, et...võtta neid erinevaid võimalusi nagu kasutusele.*“ (Int 3) See näitab, et suuremates organisatsioonides võib ümberkorralduste tegemine olla lihtsam, sest on võimalik luua eraldi tiime, mis tegutsevad teises keeles. Antud ettevõtte jaoks oli aga väga oluline pakkuda oma töötajatele suurepärase töötajakogemust ning kuna tunti, et nad ei ole võimelised seda Ukraina sõjapõgenikele pakkuma, siis otsustati seda mitte teha.

Üleüldiselt tulid nii kauplus kui pank Ukraina sõjapõgenike värbamisega väga hästi toime ning tööandjatel väga suuri probleeme ei esinenud. Peamisteks probleemideks olid keeleoskus ning tööle asumise dokumentatsiooniga kaasnevad takistused. Keelebarjäär oli ka põhjuseks, miks telekommunikatsiooniettevõtte otsustas Ukraina sõjapõgenike värbamisest loobuda.

3.1.2. Värbamisprotsess Ukraina sõjapõgenike perspektiivist

Järgnevas alapeatükis antakse ülevaade, mis läks Ukraina sõjapõgenike perspektiivist nende värbamisprotsessi puhul hästi ning mis olid sellega kaasnevad peamised takistused ja probleemid. Oma kogemust jagasid 4 Ukraina sõjapõgenikku, kes töötasid kaupluses, pangas, tehnoloogiaettevõttes ja puhastusteenuseid pakkuvates ettevõttes.

Töökoha leidmise protsess oli uuringus osalenud Ukraina sõjapõgenike jaoks üsna erinev. Pangas ja tehnoloogiaettevõttes töötavad Ukraina sõjapõgenikud leidsid töökoha küllaltki tavapärasel viisil. Nad esitasid erinevatel veebiplatvormidel oma CV ja motivatsioonikirja ning läbisid kandideerimisprotsessi sarnaselt mitteukrainlastest kandidaatidele. Puhastusteenuseid pakkuvates ettevõttes töötav Ukraina sõjapõgenik sai sinna tööle tutvuste kaudu, sest tema ema juba eelnevalt töötas seal. Kaupluses töötav Ukraina sõjapõgenik käis ise kaupluse töötaja käest küsimas, kas neil on töötajaid vaja.

Värbamisprotsess oli tööotsijate jaoks üldiselt lihtne ja sujuv. Ühel juhul kandideeris Ukraina sõjapõgenik esialgu sama ettevõtte teisele positsioonile, kuid ettevõtte ütles, et talle võiks sobida hoopis teine ametikoht: „...*nad ei lugenud ainult minu CV-d ja ei vaadanud kas ma sobin sellele positsioonile...Nad vaatasid minu kogemust ning päriselt mõtlesid, mis positsioon oleks sobivam nii mulle kui neile.*“ (Int 6) Suure ning igapäevaselt inglise keeles tegutseva ettevõtte puhul oli välja kujunenud juba kindel värbamisprotsess, mis oli sarnane igast rahvusest inimese puhul.

Värbamisprotsessi puhul esines ka mitmeid probleeme. Üks Ukraina sõjapõgenik oli varasemalt töötanud ukraina keele õpetajana, mistõttu oli tema jaoks Eestis töö leidmine üsna keeruline. Üks kool pakkus talle võimalust õpetada Ukraina lastele ukraina keelt, kuid lapsevanemad ei olnud sellest huvitatud: „*Ilmselt see ei ole nende jaoks praegu prioriteet ja nad proovivad siin praegu kohaneda, et eesti ja inglise keelt aidata lastel omandada.*“ (Int 7) Samuti muutis töö leidmise keeruliseks madal palk, mis ei olnud piisav igapäevaste vajaduste täitmiseks. See ajendas Ukraina sõjapõgenikku ühe töökoha leidmise järel otsima lisatööd. Ühe teise uuringus osalenu sõnul muutis tema jaoks värbamisprotsessi ebamugavaks see, kui organisatsioonidelt ei saadud vastust, kas tema puhul jätkatakse kandideerimisprotsessiga või mitte.

Uuringu tulemused näitavad, et organisatsioonide puhul, kuhu Ukraina sõjapõgenikud lõpuks tööle said, oli värbamisprotsess hästi korraldatud. Probleemid esinesid teistesse organisatsioonidesse kandideerimise puhul, sest Ukraina sõjapõgenike palgaootus oli suurem, kui tööandjal oli võimalik pakkuda, või ei olnud tööturul nende oskustele ja teadmistele vastavaid vabu töökohti.

3.1.3. Kohanemisprotsess tööandjate perspektiivist

Järgnevas alapeatükis antakse ülevaade sellest, milline oli tööandjate perspektiivist Ukraina sõjapõgenike organisatsioonis kohanemise protsess, mis läks selle puhul hästi ning millised probleemid selle käigus esinesid. Oma kogemust jagasid kaupluse juhataja ning panga personaliosakonna töötaja.

Mõlemas organisatsioonis läks tööandjate hinnangul Ukraina sõjapõgenike kohanemine edukalt ning suuri muudatusi tavapärase kohanemisprotsessiga võrreldes ei tehtud. Kaupluses oli tavaks saanud, et esilagu õpetatakse uuele töötajale ära üks tööetapp ning aja möödudes hakatakse talle tutvustama teisi. Ukraina sõjapõgenikud olid õppimisele väga vastuvõtlikud ning omandasid uued teadmised ja oskused kiirelt. Neid koheldi tööl samamoodi nagu teisi töötajaid nii palga kui ka

töötaja suhtes. Ainsaks erandiks oli see, et Ukraina sõjapõgenikud said esimese kuu jooksul igal nädalal kaupluse kinkekaardi, mille eest oli neil võimalik osta toitu või esmatarbekaupa. Tööväliselt oli kaupluse juhataja neile rohkem toeks: „...*kõikvõimalikud koopiad, mis nende elamislubadest ja isegi ka nende sealsest passist tegin ära, ka laste isikutunnistustest või siin olevatest nendest elamislubadest, mis anti aastaks.*“ (Int 1) Samuti korraldati kevadine tiimiüritus tavapärasest varem, et Ukraina sõjapõgenikel oleks võimalik mõtted sõjast eemale saada. Seal oli neil võimalus rääkida, kust nad tulid ning mida nad on pidanud läbi elama, sest see aitas kolleegidel neid paremini mõista ja oma seltskonda kaasata. Uuringu toimumise ajaks olid Ukraina sõjapõgenikud kollektiivi väga hästi sisse sulandunud: „*Ma arvan, et ka meie töötajad on teinud kõik selleks, et see kohanemine on neil väga sujuvalt läinud.*“ (Int 1) Kaupluse juhatajal on hea meel, et ta sai tööjõupuuduse probleemi lahendatud ning Ukraina sõjapõgenikud osutusid väga tublideks ja töökateks kolleegideks.

Panga personaliosakonna töötaja sõnul ei olnud Ukraina sõjapõgenikel samuti kohanemisega suuri probleeme. Kõik panka tööle asujad pidid läbima digitaalse õppe ning kohtuma erinevate osapooltega, kes vajalikke protsesse tutvustasid. Panga kohanemisprotsess oli üsna pikk ning Ukraina sõjapõgenike puhul lisati sinna üks aspekt juurde: „*Mida me tegime erinevalt võrreldes teistega oli, et me valmistasime siis juhte ette...et kuidas võib mõjuda inimesele siis see kui ta on emotsionaalselt midagi sellist läbi elanud...ja rääkisime ka selle läbi, et kas ja kuidas tõstatada neid küsimusi.*“ (Int 2) See oli oluline tegevus selleks, et ka tiimijuhid oleks valmis oma tiimidesse Ukraina sõjapõgenikke vastu võtma. Ettevõttes tavapäraselt kasutusel olev *buddy*-programm, kus kaastöötaja oli uue töötaja mentoriks, osutus Ukraina sõjapõgenike kohanemisprotsessi puhul väga edukaks. Kaastöötaja sai abiks olla nii sotsiaalselt kui ka emotsionaalselt ning nad viisid kokku erinevates osakondades töötavad Ukraina sõjapõgenikud, et neil oleks võimalik omavahel tutvuda.

Kõik pangas töötanud Ukraina sõjapõgenikud olid tööandjale öelnud, et soovivad seal töötamist jätkata, sest neile väga meeldis sealne keskkond. Ka tööandja jaoks oli see suur rõõm, sest uuringu toimumise ajal oli organisatsioon jõudnud olukorda, kus neil oli võimalik Ukraina sõjapõgenikke kohelda võrdselt ülejäänud välismaalastega: „*Kõik need erinevused on ma arvan meie kõige suurem väärtus.*“ (Int 2) Kuna organisatsiooni töökeel on inglise keel, siis on erinevatest riikidest pärit töötajate võrdselt kohtlemine panga jaoks üsna lihtne.

Kohanemise puhul oli kaupluse põhiliseks väljakutseks keelebarjäär. Kaupluse juhataja sõnul oleks nad võinud rohkem eesti keeles suhelda ning seetõttu olid Ukraina sõjapõgenikud asunud ka

eesti keelt õppima: „...nad hakkasid meil suht kohe õppima ka eesti keelt noh sellel AI tasemel. Ja nad kõik ka selle eksami läbisid ja kuuuures nad õpivad nüüd omal käel ikkagi edasi veel. Ja nad aru saavad eesti keelest juba päris hästi. Isegi teatud lauseid nad moodustavad, noh niimoodi arglikult küll.“ (Int 1) Eesti keele õppimise puhul oli peamiseks takistuseks see, et töökeskkonnas suhtlesid Ukraina sõjapõgenikud omavahel ukraina keeles, sest see oli nende jaoks mugavam. Olukorra leevendamiseks rääkisid eestlastest töötajad Ukraina sõjapõgenikega eesti keeles, sest sedasi said nad rohkem keelepraktikat: „Kui sa ütled näiteks “ võti” või “võtmed” - me õpetame ju ise ka kogu aeg uusi sõnu ka siin töö käigus juurde - et täna just oli, et võtmed kukkusid maha, siis ta ütles alguses vene keeles ja siis ma ütlesin, et “võtmed” ja siis ütlesin, mis on ainsuses “võti”, mis mitmuses “võtmed”.“ (Int 1) Ukraina sõjapõgenikud tahavad eesti keelt peensusteni osata, et nad oskaks seda korrektselt rääkida. Vajadusel on nad küsinud kaupluse juhatajalt keelelist abi hambaarsti otsimisel või korteri üürimisel.

Panga puhul kohanemisprotsessiga seoses suured väljakutsed puudusid ning peamised takistused tulid esile värbamisprotsessi käigus. Ainsa väljakutsena toodi välja juriidiline aspekt, mis tekitas personaliosakonnale tööd juurde: „Et me lihtsalt sellest juriidilisest aspektist oleme pidanud nendega rohkem tegelema. Seoses tähtjaliste elamislubadega alguses.“ (Int 2) Aja möödudes ning kogemuste kasvades olid ka juriidilised tegevused muutunud tööandja jaoks lihtsamaks, mistõttu ei peetud uuringu toimumise ajal seda enam probleemiks.

Kaupluse juhataja oli väga tänulik rahalisele toetusele, mida riik andis neile organisatsioonidele, kes Ukraina sõjapõgenikke enda juurde tööle võtsid, kuid tema sõnul peaks riik parandama ka üleüldist Ukraina sõjapõgenike kohanemisprotsessi: „Muidugi riigil on see, et kui praegu vaadata siin uudistes, et esialgu nad majutati kes laevadesse, kes hotellidesse ja siis hiljem hakati minu arust nüüd hiljaaegu, et nüüd ütleme üles, et kui te kohe ära ei koli, siis me umbes tõstame teid tänavale peredega.“ (Int 1) Kui sõjapõgenike esmased vajadused on kindla elukoha näol täidetud, siis saab keskenduda ka töökohas kohanemise parandamisele.

Tööandjate hinnangul on Ukraina sõjapõgenikud väga hästi kohanenud ning neil on rõõm, et nad on saanud omale väga töökad kolleegid. Peamiseks probleemiks kohanemise puhul oli tööandjate hinnangul keelebarjäär ning see oli olulisemaks väljakutseks ettevõttes, kus töökeeleks oli eesti mitte inglise keel.

3.1.4. Kohanemisprotsess Ukraina sõjapõgenike perspektiivist

Järgnevas alapeatükis antakse ülevaade kohanemisprotsessiga seotud kordaminekutest ja väljakutsetest Ukraina sõjapõgenike perspektiivist. Oma kogemust jagasid 4 Eesti organisatsioonides töötavat Ukraina sõjapõgenikku.

Üldiselt jäid uuringus osalenud Ukraina sõjapõgenikud Eesti organisatsioonide kohanemisprotsessiga rahule. Kaupluses ja pangas määrati uuele töötajale mentor, kes viis läbi juhendamise ning aitas kolleegidega tutvuda. Ukraina sõjapõgenikud olid väga tänulikud juhtidele, kes neile igal moel toeks olid. Mõni aitas Ukraina sõjapõgenikke dokumentide täitmisel või tõlkimisel. Mõnel juhul aitasid juhid ka tööväliseid probleeme lahendada nagu näiteks otsida perearsti või üürikorterit. Oluliseks peeti põhjalikku juhendamist ning tugiisiku olemasolu, kelle poole sai küsimuste korral julgelt pöörduda.

Tehnoloogiaettevõttes töötav Ukraina sõjapõgenik oli väga tänulik, et tööandja aitas teda relokatsiooni puhul. Tema jaoks maksti kinni kõik relokatsiooniga kaasnevad kulud ning esimestel kuudel tasuti ka tema elukoha eest. Samuti oldi abiks uue elukoha otsimisel: „...*nad pakkusid mulle abi pikaajalise elukoha otsimisel...Kui mul oli mõni probleem eesti või inglise keelega, siis võib-olla küsida korteriomanikelt asjade kohta, mida ma ei oska küsida.*“ (Int 6) Uude linna kolides tekitas see Ukraina sõjapõgenikus turvalisema tunde ning andis mõista, et ta ei ole üks.

Kaupluses töötavale Ukraina sõjapõgenikule jäi eredalt meelde hetk, kus mentor tema suhtes esimesel tööpäeval hoolivust üles näitas: „*Esimesel päeval minu mentor küsis, kas mul laps on. Ja siis ma ütlesin, et jaa mul on tütar. Ja siis mentor ostis mulle mandariini ja pirukat ja veel teatuid asju. Ma ütlesin, et ei ole vaja, aga ta ütles, et ta tahab osta. See oli nii armas ja nii soe ja tore.*“ (Int 4) Selline kolleegidepoolne suhtumine aitas sisseelamisele väga palju kaasa ning näitas, et Ukraina sõjapõgenikud on nende juurde oodatud.

Siiski esines kohanemise puhul aspekte, mida Ukraina sõjapõgenike hinnangul oleks võimalik paremini lahendada. Põhiliseks kohanemisega kaasnevaks väljakutseks osutus keelebarjäär: „...*väga väike protsent ukrainlastest teab inglise keelt ja oskab inglise keelt soravalt rääkida. See on tõesti probleem...Isegi kui ma õppisin Ukrainas inglise keelt lisaks, siis ma läksin esimesel päeval tööle ja sain aru, et see ei ole piisav, et rääkida teiste inimestega soravalt.*“ (Int 6) Lisaks

teiste inimestega suhtlemisele on keeleoskus oluline ka erinevate juhendite, ametikirjelduste ja lepingute mõistmiseks.

Puhastusteenuseid pakkuva ettevõtte töötaja aga kurtis oma töö puhul üksildust, sest varem oli ta õpetajana harjunud inimestega suhtlema ja mõistusega töötama, kuid koristajana pidi ta tegema füüsilist tööd. See oli tema jaoks keeruline: „*Algus oli väga-väga raske ka füüsiliselt ja esimesel tööädalal ma nutsin väga palju.*“ (Int 7) Samuti oli tema jaoks keeruline harjuda sellega, et ta pidi olema justkui nähtamatu: „*Raske oli ka see, et pidin jääma nähtamatuks ja õpetajana olen ma nagu keskne tegelane. Aga selles uues töökohas koristades pean jääma märkamatuks ja mitte segama.*“ (Int 7) Esimesel tööpäeval sai ta väga palju uut infot ja kõik tundus väga keeruline. Lisaks sellele tundis ta end tööl üksikuna, sest kollektiiv ei suhelnud omavahel ning ühiselt ei tähistatud isegi tähtpäevi. Üleüldiselt oli ta nii töökeskkonnas kui ka tööväliselt märganud eestlaste puhul optimismi, rõõmu ja naeratuste puudumist.

Koristajana töötava Ukraina sõjapõgeniku hinnangul tekitaks riigi loodud ajalisel määratletud sisseelamisprogramm temas suurema kindlustunde tuleviku osas ning motiveeriks teda ka süvendatult eesti keelt õppima. Samuti tundis ta puudust Eesti riigi moraalsest toest, mis sõja alguses oli väga tugev, kuid mida rohkem Ukraina sõjapõgenikke on Eestisse saabunud, seda vähem individuaalset tuge saadakse.

Üldiselt on Ukraina sõjapõgenikud Eesti organisatsioonidesse lahkelt vastu võetud ning kohanemisprotsessid on olnud nii läbimõeldud, kui see uudse olukorra puhul on võimalik olnud. Kõige suuremaks väljakutseks on kohanemise puhul olnud vajaliku keeleoskuse puudumine, mistõttu on uute kontaktide loomine ja juhiste mõistmine kohati keerukaks osutunud. Tulemustest paistis välja ka seda, et Ukraina sõjapõgenike jaoks on kolleegidevahelised suhted olulised ning ühisüritusi hinnatakse väga.

3.1.5. Hofstede kultuuridimensioonide teooria ilmingud Ukraina sõjapõgenikke värvanud organisatsioonides

Järgnevas alapeatükis tuuakse välja Hofstede kultuuridimensioonide ilmingud Ukraina sõjapõgenikke värvanud organisatsioonides. Uuringus keskenduti kolmele peamisele eestlaste- ja ukrainlastevahelisele kultuurierinevusele, milleks olid võimudistants, ebakindluse vältimine ja individualism vs kollektivism.

Uuringus osalenutelt küsiti, mil määral on Hofstede kultuuridimensioonide teooria põhjal leitud erinevused eestlaste ja ukrainlaste vahel töökeskkonnas esinenud. Kõige enam kerkis esile erinevus võimudistantsi osas. Nii kaubanduses kui ka panganduses leiti, et ukrainlaste suhtumine autoriteetidesse erineb eestlaste omast, kuid seda seostati rohkem ukrainlaste sõjaolukorrast tingitud kartliku hoiakuga mitte nende rahvusega: „*No tegelikult seda saab öelda iga rahvusgrupi kohta, aga nemad on praegu sellises seisus, et nad on tänulikud, et neid võeti üldse tööle.*“ (Int 1) Ukrainlased mitte ei pea lugu ainult juhtidest ja teistest autoriteetidest, vaid suhtuvad lugupidamisega ka oma kolleegidesse. Nad on väga abivalmid ning näitavad tööandja suhtes välja tänulikkust: „*Ma ei tea, kas see on sellest rahvusest või siis sellest olukorrast, aga kindlasti sellist tänulikkust on rohkem tunda oma juhtide suunas.*“ (Int 2) Kindlasti esineb ukraina sõjapõgenike seas ka neid, kes ei soovi tööd teha ning ei näita tänulikkust ja aupaklikkust välja, kuid antud uuringus osalejate sõnul nende organisatsioonides seda ei esinenud.

Panganduses töötav ukrainlane tõi välja, et tema jaoks on Eesti ja Ukraina töökultuurid väga erinevad: „*...Ukrainas me töötame alati kõvasti. Sa pead olema kontoris kuni kella 6-ni...kõik on väga ametlik, aga siin...on palju vabam töö meie jaoks ja meil on paremad suhted oma juhtide ja tiimiga...*“ (Int 5) Erinevalt oma kodumaast, on Eestis töötavatel Ukraina sõjapõgenikel võimalik otse oma juhi poole pöörduda ning juhid vastavad neile meeleldi. On esinenud olukordi, kus ukrainlased on olnud ehmunud, kui juht nendega rääkima tuleb, sest kardetakse karistust või tööst ilma jäämist. Panga personaliosakonna töötaja on märganud Ukraina sõjapõgenike vähest julgust sõna võtta: „*...nad ütlevad oma arvamuse siis, kui konkreetselt nende käest küsitakse. Aga vaata ma ei teagi, see võib olla ka selline inimestepõhine.*“ (Int 2) Uuringus osalenud tööandjate hinnangul ei pruugi eestlaste ja ukrainlaste vahel esinevad erinevused olla tingitud nende rahvusest, vaid põhjuseks võib olla ka sõja mõju ukrainlaste käitumisele või nende enda isiksus.

Lisaks ukrainlaste kõrgema võimudistantsi esinemisele on töökeskkonnas tähele pandud ka nende suuremat ebakindluse vältimise soovi võrreldes eestlastega: „*Pigem nad ikkagi tahavad seda detailsust...Neil on siis võib-olla lihtsam...sest nõudmisi nad ju ei tea, sest nad on ju võõras riigis...Nad tahavad võib-olla ka seda, et me ei pettuks nendes.*“ (Int 1) Ukraina sõjapõgenikud ootavad detailseid juhiseid kogu kohanemisprotsessi vältel. Neile on oluline konkreetsus ning teadmine, mida neilt oodatakse ja mis õigused neil on. Nad kardavad eksida, sest neil on hirm, et võivad selle tõttu kaotada oma töökoha.

Värbamis- ja kohanemisprotsessi käigus jäi panga personaliosakonna töötajale silma ka ukrainlaste kollektivistlik hoiak. Ta märkas seda eriti nende juurde tööle kandideerinud Ukraina sõjapõgenike puhul: „...nende jaoks oli hästi oluline see, et nad saavutaks isikliku kontakti sellega, kes parasjagu värbab, et küll ta siis kuidagi saab. Et selline suhtepõhine lähenemine oli... eestlased on harjunud, et mingid asjad on paigas ja siis tulevad suhted peale.“ (Int 2) Selline käitumine oli panga esindaja jaoks küllaltki võõras ning võrdsetel alustel CV põhjal värbamine Ukraina sõjapõgenike puhul alati ei toiminud.

Ka ukrainlased ise näevad, et eestlaste käitumine on pigem individualistlik, kuid seda pigem tööväliselt. Puhastusteenuseid pakkuva ettevõtte töötaja tõi näite olukorrast, kus ta aitas ühte vanematest maha jäänud last, kelle vanemad ei suhtunud olukorda hästi: „Minu jaoks oli selline lapse aitamine enesestmõistetav. Ja ma sain siis väga tõsise sellise vihapurske osaliseks... et võõraid lapsi üldse niimoodi katsutakse, et mis see teie asi on ja kõik on kontrolli all.“ (Int 7) Tema hinnangul on kehalise kontakti puhul eestlaste ja ukrainlaste mentaliteet väga erinev.

Eesti ja Ukraina kodanike kultuuridevahelised erinevused ei ole üldjuhul uuringus osalenud organisatsioonide töökeskkonnas probleeme põhjustanud, kuid sellest hoolimata on need tööandjatele ja töötajatele silma jäänud ning mingil määral nende igapäevast tööd mõjutanud. Tööandjad on püüdnud esinenud erinevusi ratsionaliseerida, põhjendades neid isiksuste erinevuste või sõjaolukorra mõjuga. Kultuuridevaheliste erinevustega arvestati organisatsioonide igapäevaste tegevuste juures ning tööandjad andsid endast parima, et sõjapõgenikud tunneksid end töökeskkonnas mugavalt.

3.2. Järeldused

Järgnev alapeatükk jaguneb kolmeks osaks: Ukraina sõjapõgenike värbamisprotsessi mõjutavad tegurid, Ukraina sõjapõgenike kohanemisprotsessi mõjutavad tegurid ning Hofstede kultuuridimensioonide erinevuste mõju Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessile. Uuringu tulemused seotakse töö teoreetilise osaga ning selle põhjal tehakse järeldused, mis vastavad bakalaureusetöö kahele esimesele uurimisküsimusele.

3.2.1. Ukraina sõjapõgenike värbamisprotsessi mõjutavad tegurid

Eesti kõrge tööhõive määra tõttu on sinne tööjõupuudus küllaltki suur ning see mõjutas kaupluse juhatajat Ukraina sõjapõgenikke tööle võtma. Tööandjad pöörasid tähelepanu ka sellele, et kui ettevõtte oli mingil moel Ukraina toetamisega seotud, siis mõeldi, kuidas nad saaks veelgi enam olukorrale kaasa aidata. Organisatsiooni sotsiaalse vastutuse roll on värbamisprotsessile positiivse mõjuga, mistõttu aitab selline käitumine paremini Ukraina sõjapõgenikeni jõuda. See aga läheb vastuollu varasemas uuringus välja toodud faktiga, et sõjapõgenike jaoks on töökoha leidmine keerulisem kui teiste migrantide jaoks (Fasani *et al.*, 2022).

Ukraina sõjapõgenikud kasutasid töökoha leidmiseks nii enda kogemustepagasit kui ka tutvuseid. Need, kes oskasid inglise keelt, kasutasid töökoha leidmiseks veebiplatvorme, kus lihtsustasid protsessi see, kui sarnaselt Töötukassa veebilehele oli kasutatud töökuulutuste juures märget, et töö sobib ka Ukraina sõjapõgenikele. Sellisel viisil tööd otsinud Ukraina sõjapõgenike tööle saamist mõjutas nende inimkapital ehk teadmised ja oskused. Uuringu tulemustest oli näha, et Ukraina sõjapõgenike jaoks on töökoha leidmiseks oluline ka horisontaalne sotsiaalne kapital. See oli oluline näiteks olukorras, kus Ukraina sõjapõgenik asus tööle ettevõttes, kus tema ema juba töötas. Teooria kohaselt võib horisontaalne sotsiaalne kapital suunata sõjapõgenikke lihttööd tegema, mis võis olla ka põhjuseks, miks ema kaudu töö leidnud Ukraina sõjapõgenik asus tööle koristajana, kuigi ta varem tegutses õpetajana (Gericke *et al.*, 2018).

Värbamise puhul mängib peamiselt rolli sõjapõgenike keeleoskus, sest värbamise üheks eesmärgiks on leida kvalifitseeritud kandidaadid, kellel on olemas vajalikud teadmised ja oskused töö tegemiseks (Marnisah & Idrus, 2021). Selleks, et kandideerimismaterjale täielikult mõista, on Eestisse saabunud Ukraina sõjapõgenike jaoks oluline, et need oleks nendele sobivasse keelde tõlgitud. Kuna organisatsiooni tasandil on ranged nõudmised keeleoskusele värbamise puhul negatiivse mõjuga, siis on mõni organisatsioon otsustanud neid leevendada (Knappert *et al.*, 2020). Organisatsioonid, kes ei ole valmis keelalisi nõudeid leevendada, ei ole järelikult valmis Ukraina sõjapõgenikke tööle võtma.

Värbamisprotsessi puhul on oluline ka kandidaatide hariduslik taust ning varasem uuring on leidnud, et ukrainlased on teistest sõjapõgenikest paremini haritud (Capps *et al.*, 2015). Käesoleva uuringu puhul Ukraina sõjapõgenike varasem haridus igas olukorras kasuks ei tulnud, sest seda ei olnud võimalik Eesti tööturul rakendada. Sellistest sõjapõgenikest said lihttöölised, kes saavad

madalat palka, millega on keeruline ära elada. See olukord sunnib sõjapõgenikke otsima lisatööd, kus võib esineda ka mitteametlikku palga maksmist (Jackson & Bauder, 2014). Ukraina sõjapõgenike kõrge haridustase suurendab teatud valdkondade puhul tööjõupuudust. Näiteks kaubandusvaldkond hõlmab endas mitmeid lihttöid, mis võivad olla kõrgelt haritud Ukraina sõjapõgenike hinnangul alandavad.

Varasemate uuringute kohaselt mõjutavad sõjapõgenike värbamisprotsessi ka tööandjate stereotüüpsed hoiakud, kuid käesoleva uuringu puhul seda probleemina välja ei toodud, mis näitab, et eestlased on Ukraina sõjapõgenike suhtes sallivad (Knappert *et al.*, 2020). Suurem tolerantsus võib tulla sellest, et kuna Venemaa on ka Eesti naaber, siis tuntakse Ukraina sõjaga suuremat sidet. Küll aga on tööandjate jaoks oluline teada nende juurde kandideerinud Ukraina sõjapõgenike varasemat tausta. Esialgu oli taustakontrolli keeruline teostada, kuid aja möödudes kontrolli tingimusi leevendati. Järelikult vähenes aja jooksul tööandjate ebakindlus Ukrainast saabunud kandidaatide mineviku osas.

Värbamisprotsessi lihtsustamiseks ootavad tööandjad riigilt mitmekülgset tuge. Kuna suureks probleemiks oli see, et panka kandideerinud Ukraina sõjapõgenikud ei osanud näiteks CV-d koostada ja ei omanud ettekujutust tööle kandideerimise protsessist, siis on tööandjad välja pakkunud, et riik võiks Eestisse saabunud Ukraina sõjapõgenikele veelgi põhjalikumalt karjäärinõustamist pakkuda. Kuigi Eesti riik pakub siia saabunud Ukraina sõjapõgenikele ajutist kaitset, õigust Eestis töötada ning kõigil migrantidel on kohustuslik läbida ka kohanemisprogramm, siis tundub, et see ei ole piisav selleks, et valmistada neid ette siinsel tööturul hakkama saamiseks. Kuna ka juriidilised protsessid on värbamisprotsessi mõjutavaks teguriks, siis on personaliosakondadel võimalik selles osas riigiga koostööd teha ning anda neile sisendit näiteks tulumaksuvabastuse nõuete lihtsustamiseks. Järelikult tuleb kasuks ka tööandjate pidev suhtlus Ukraina sõjapõgenike vastu võtvate asutustega, sest see võimaldab tööandjatel jagada oma värbamisprotsessiga seotud muresid ning leida neile lahendusi.

Üldiselt on Eestis Ukraina sõjapõgenike värbamisprotsess olnud edukas, mis tähendab, et tööandjad on osanud uudse olukorraga piisaval tasemel toime tulla. Ukraina sõjapõgenike värbamisprotsessi Eesti organisatsioonides mõjutavad sõjapõgenike teadmised, tutvused, hariduslik ja tööalane taust, tehnilised oskused ning eesti ja inglise keele oskus. Samuti on mõjutavateks teguriteks organisatsiooni sotsiaalne vastutus, tööjõupuuduse määr ühiskonnas, juriidiliste protsesside keerukus ja riigi tugi sõjapõgenike värbavatele organisatsioonidele.

3.2.2. Ukraina sõjapõgenike kohanemisprotsessi mõjutavad tegurid

Organisatsiooni edu tagamiseks on oluline uute töötajate kohanemisprotsessi vastavalt ühiskonnas olevale olukorrale pidevalt kohandada. Eesti tööandjad tegid oma kohanemisprogrammides mitmeid muudatusi nagu näiteks tiimiürituste varajasem korraldamine või juhtide ettevalmistamine Ukraina sõjapõgenikega suhtlemiseks. Varasemate uuringute kohaselt mängib kohanemisprotsessi puhul väga suurt rolli see, mil määral sõjapõgenikke uues töökohas omaks võetakse ja kaasatakse (Gericke *et al.*, 2018; Knappert *et al.*, 2020). Uuringus osalenud tööandjad püüdsid anda endast parima, et Ukraina sõjapõgenikud tunneks end uude töökohta oodatuna, mis tähendab, et nad teadsid, kui oluline on sõjapõgenike kohanemisprotsessi puhul kohalikega suhete loomine ning sotsiaalse kapitali suurendamine. Eestlastega kontakti loomine suurendab Ukraina sõjapõgenike vertikaalset sotsiaalset kapitali, mis on oluline parema tööhõive tagamiseks (Gericke *et al.*, 2018).

Uuringus toodi mitmel puhul välja mentorluse rolli kohanemisel. Varasem uuring on näidanud, et sõjapõgenikule mentori määramine aitab neil organisatsioonis paremini orienteeruda (Gericke *et al.*, 2018). Ukraina sõjapõgenike puhul omab see suurt tähtsust, sest mentor saab neid kolleegidele tutvustada ning toetada nende sotsiaalset sisseelamist. Uuringus osalenud organisatsioonid, kes kasutasid kohanemisprotsessi jooksul mentorlussüsteemi, jäid sellega väga rahule ning see tähendab, et seda süsteemi võiksid Ukraina sõjapõgenike kohanemise parandamiseks kasutada kõik tööandjad.

Varasemate uuringute kohaselt muudab sõjapõgenikesse tõrjuvalt suhtumine nende jaoks töö leidmise keeruliseks (Fasani *et al.*, 2022; Jackson & Bauder, 2014). Uuringus osalenud organisatsioonide tööandjate sõnul kohtlesid nad Ukraina sõjapõgenikke sarnaselt teiste töötajatega, kuid samas toetati neid tööväliselt rohkem kui nende kolleege. See tähendab, et kui töökeskkonnas püüti Ukraina sõja kohelda kui kolleegidega võrdseid, siis tööväliselt said nad siiski rohkem tähelepanu. Näiteks anti neile ettevõtte kinkekaarte, mida teised töötajad ei saanud ning see tähendas tegelikult ebavõrdsust organisatsiooni liikmete seas. Varasemad uuringud on leidnud, et sõja eest põgenenud inimestel on suurem tõenäosus kogeda pidevat stressi ja ärevust, mistõttu on oluline, et tööandjad keskenduks Ukraina sõjapõgenike vaimse tervise eest hoolitsemisele (De Vroome & Van Tubergen, 2010; Hondius *et al.*, 2000).

Kohanemise puhul on oluline ka uue töötaja enesehinnangut tõsta, kuid seda on keeruline teha, kui Ukraina sõjapõgenikul ei ole võimalik Eestis oma erialase tööga jätkata ning seetõttu ei tunne ta end oma töökeskkonnas piisavalt hinnatuna (Badshah & Bulut, 2020). Koristajana töötanud Ukraina sõjapõgeniku sõnul koges ta töökeskkonnas pidevat üksindust ning tundis nagu ta oleks nähtamatu. Selle puhul oleks aidanud tööandja korraldatud ühisüritused, mis uuringute kohaselt aitavad vaimse tervise probleemidega paremini toime tulla (*Ibid.*). Kuna puhastusteenuseid pakkuvast ettevõttes sellist traditsiooni ei olnud, siis mõjutas see negatiivselt Ukraina sõjapõgeniku vaimset tervist ja üleüldist tööl kohanemist.

Lisaks on varasemad uuringud leidnud, et ebapiisava juhendamise tagajärjel tekkinud vead langetavad töötajate motivatsiooni ja suunavad neid uut tööd otsima (Shufutinsky & Cox, 2019; Snell, 2006). Järelikult puhastusteenustega tegelenud Ukraina sõjapõgeniku puhul võis olla tegu olukorraga, kus tema töömotivatsioon langes tööle asumise alguses, kus ta sai võõras keskkonnas üheaegselt väga suure koguse info osaliseks.

Sarnaselt värbamisele oli ka kohanemisprotsessi korral väljakutseks Ukraina sõjapõgenike vähene eesti või inglise keele oskus. Varasemad uuringud on leidnud, et lisaks praktiliste tegevuste õpetamisele on väga suur roll ka keeleoskuse arendamisel (Gericke *et al.*, 2018; Hirst *et al.*, 2021). Näiteks kaupluses takistas Ukraina sõjapõgenikel eesti keele omandamist see, et nad suhtlesid töökeskkonnas omavahel ukraina mitte eesti keeles. Järelikult ei saa nad piisavalt keelepraktikat ning see aeglustab ka tööl kohanemise protsessi.

Tööandjad olid riigipoolsele toetusele väga tänulikud, kuid nii tööandjate kui Ukraina sõjapõgenike hinnangul ei tohiks riik aja möödudes sõjapõgenike toetamist vähendada. Näiteks Rootsis ja Hollandis on integratsiooniprogrammid väga põhjalikult läbi mõeldud ning see on migrantide sisseelamise lihtsamaks muutnud (Bevelander & Pendakur, 2014; De Vroome & Van Tubergen, 2010). Järelikult võiks ka Eesti riik välja töötada pikema ajalise raamistikuga sõjapõgenike integratsiooniprogrammi, mis tagaks neile kindlustunde ka siis, kui sõja algusest on juba mitu kuud möödunud.

Üldiselt on kohanemisprotsess nii Ukraina sõjapõgenike kui tööandjate jaoks olnud väljakutseterohkem kui värbamisprotsess, sest kohanemisprotsess on põhjalikum ning vajab tugevamat omavahelist kontakti töötaja ja tööandja vahel. Ukraina sõjapõgenike kohanemisprotsessi Eesti organisatsioonides mõjutavad sõjapõgenike eesti ja inglise keele oskus,

kolleegide suhtumine sõjapõgenikesse, tiimiürituste sagedus ning sõjapõgenike piisav juhendamine, et tööülesannetega toime tulla. Samuti on kohanemist mõjutavateks teguriteks tööandjapoolne abi tööalaste ja tööväliste tegevuste puhul, organisatsioonide mentorlusprogrammid, tööandja arvestamine sõjapõgenike vaimse tervisega ja nende enesehinangu tõstmine, juhtide ettevalmistamine sõjapõgenike tulekuks, riigipoolne toetus tööandjatele ja riiklikud integratsiooniprogrammid.

3.2.3. Hofstede kultuuridimensioonide erinevuste mõju Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessile

Järgnevas alapeatükis võrreldakse uuringu tulemustes esinenud kultuurierinevuste ilminguid Hofstede kultuuridimensioonide teooriaga. Analüüsitakse võimudistantsi, individualismi vs kollektivismi ja ebakindluse vältimisega seotud erinevusi.

Hofstede kultuuridimensioonide teooria kohaselt on eestlaste ja ukrainlaste vahel kõige suurem erinevus võimudistantsi osas ning ka töö autori tehtud uuring kinnitas, et see erinevus on olemas (Hofstede Insights, 2022). Uuringus osalenute sõnul suhtuvad Ukraina sõjapõgenikud nii oma juhtidesse kui ka kolleegidesse lugupidamisega, kuid selle põhjuseks pakuti seda, et sõjaolukorra tõttu tuntakse lihtsalt rohkem hirmu oma töö kaotamise ees. Hofstede teooria kohaselt aga peaks see tendents paika pidama ka sõjaolukorraliselt, sest kõrge võimudistants on omane nõukogude ajale, millest Eesti on edukamalt välja tulnud kui Ukraina (*Ibid.*). Kultuuridimensioonide teooria põhjal on leitud, et eestlased on rohkem valmis juhtidele oma arvamust avaldama ning läbi viidud uuringust selgus, et Ukraina sõjapõgenikud avaldavad oma arvamust vaid siis, kui neilt seda küsitakse (Hofstede, 2011). Lisaks tõi üks Ukraina sõjapõgenik välja, et Eesti ja Ukraina töökultuurid on väga erinevad, sest Ukrainas tehakse kõvasti tööd, aga Eestis suhtutakse töösse rahulikumalt. Järelikult peab Hofstede teooria eestlaste ja ukrainlaste võimudistantsiga seotud erinevuste puhul paika ning neid erinevusi oli töökeskkonnas nii tööandjatele kui Ukraina sõjapõgenikele näha.

Uuringus osalenud organisatsioonide töökeskkonnas on esinenud ka Ukraina sõjapõgenike suuremat ebakindluse vältimise soovi võrreldes eestlastega. Samaselt Hofstede teooriale tuli ka uuringus välja, et ukrainlaste jaoks on oluline omada detailseid juhiseid ning kindlat teadmist, mis on nende õigused ja mida neilt oodatakse (*Ibid.*). Kuna ebakindlates ühiskondades kipuvad inimesed olema pigem töökad, siis selgitab see hästi ka seda, miks Ukrainas tehakse innukamalt

tööd kui Eestis. Ebakindluse vältimise soov on küll mõlemas ühiskonnas küllaltki kõrge, kuid tööandjad on märganud, et Ukraina sõjapõgenike puhul mängib see suuremat rolli. (Hofstede, 2011) Kuigi tegu võib olla sõjast tingitud üleüldise ebakindlusega, siis võib siiski järeldada, et ebakindluse vältimine on antud olukorras Ukraina sõjapõgenike jaoks olulisemal kohal kui eestlaste jaoks.

Individualismi vs kollektivismi ilmingud tulid samuti uuringus osalenud organisatsioonide puhul esile. Hofstede teooria kohaselt on ukrainlaste jaoks väga olulisel kohal isiklikud suhted ning ka uuringu tulemused näitasid, et isiklike suhete abil püüti Eesti tööturul hakkama saada (*Ibid.*). Näiteks olukorras, kus kandidaat arvas, et värbajaga isikliku kontakti saavutamine aitab tal organisatsiooni tööle saada, oli värbaja jaoks selline käitumine suureks üllatuseks, sest eestlased on harjunud ise oma saavutuste ja toimetuleku eest vastutama. Samuti puutus üks uuringus osalenud ukrainlane tööväliselt kokku olukordadega, kus eestlased on avaldanud pahameelt füüsilise kontakti tõttu. Lisaks on ta märganud linnapildis eestlaste vähest omavahelist suhtlust. Need olukorrad selgitavad samuti eestlaste individualistlikku hoiakut, kus soovitakse pigem hoida omaette ja võõrastega suhelda konkreetselt ja napisõnaliselt (Hofstede Insights, 2022). Järelikult tuleb Eesti organisatsioonide töökeskkonnas väga hästi esile eestlaste individualistlik ja Ukraina sõjapõgenike kollektivistlik hoiak.

Kultuuridevahelised erinevused on mõjutanud nii Ukraina sõjapõgenike värbamis- kui ka kohanemisprotsessi Eesti organisatsioonides. Värbamisprotsessi mõjutavaks teguriks on eelkõige ukrainlaste kollektivistlik hoiak. Kohanemisprotsessi mõjutavateks teguriteks on Ukraina sõjapõgenike kõrge võimudistants, suur ebakindluse vältimise soov ja kollektivistlik hoiak. Neil on eestlastest erinev töökultuur ning eestlastest suurem soov omada detailseid juhiseid töö tegemiseks. Nimetatud tegurid on nii tööandjatele kui Ukraina sõjapõgenikele silma paistnud, kuid need ei ole töökeskkonnas suuri probleeme tekitanud. Siiski tuleks tööandjatel rohkem tähelepanu pöörata ukrainlaste- ja eestlastevaheliste suhete loomisele, sest see aitaks kaasa Ukraina sõjapõgenike edukamale kohanemisele organisatsioonis.

3.3. Ettepanekud

Järgnevas alapeatükis teeb töö autor ettepanekud Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi edukamaks muutmiseks. Ettepanekud on suunatud Eesti organisatsioonide tööandjatele ja riigile. Välja tuuakse tegevusi, mida mõned uuringus osalenud organisatsioonid juba kasutavad, mida uuringus osalejad ise välja pakkusid ning mida võiks bakalaureusetöös käsitletud teooria põhjal lisanduvalt kasutusele võtta.

Ettepanekud Eesti organisatsioonide tööandjatele:

1. Tööandjad võiks kasutusele võtta uute töötajate mentorlusprogrammid, sest need on Ukraina sõjapõgenike puhul väga edukalt toimunud ning olnud suureks abiks uue organisatsiooni ja keskkonnaga kohanemisel.
2. Tööandjad võiksid anda Ukraina sõjapõgenikele nõu nii tööalaste kui ka -väliste probleemide korral, sest see aitab vähendada võimudistantsi ning toetab Ukraina sõjapõgenike kohanemist.
3. Kui organisatsiooni tööle kandideerinud sõjapõgenikuga ei soovita kandideerimisprotsessi jätkata, siis võiks tööandja sellest kandidaadile teada anda. See võimaldab sõjapõgenikul kiiremini edasisi otsuseid teha.
4. Tööandjad võiksid korraldada rohkelt kollektiivisisesid ühisüritusi ning teha tähtpäevade puhul oma töötajatele kingitusi. See on kollektivistliku hoiakuga ukrainlaste jaoks väga oluline ning toetab nende vaimset tervist.
5. Tööandjad võiksid luua korralikud ametijuhendid ja muud juhised, mis on Ukraina sõjapõgenikele arusaadavas keeles. See aitab tõsta sõjapõgenike tööalast edukust ning motivatsiooni.
6. Vabade töökohtade puudumisel võiks organisatsioonid pakkuda sõjapõgenikele mõeldud praktikaprogramme, sest need aitavad neil tutvuda Eesti organisatsiooni- ja töökultuuriga ning omandada tööalaseid oskuseid.
7. Tööandjad võiks Ukraina sõjapõgenikele sobiva töökuulutuse puhul kasutada märget, mis annab neile mõista, et antud tööpositsioon sobib ka ukrainlastele. See kiirendab sobiva töökoha leidmise protsessi Ukraina sõjapõgenike jaoks.
8. Tööandjad võiks enda organisatsiooni jaoks välja töötada konkreetsed kirjalikud juhised, kuidas tuleb Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi käigus tegutseda. See muudaks kogu organisatsiooni jaoks protsessi sujuvamaks.

Ettepanekud riigile:

1. Riik võiks koostöös tööandjatega välja töötada ajaliselt määratletud sisseelamisprogrammi, mis hõlmab ka intensiivset keeleõpet. Ajaline määratlus tekitab Eestis viibivates sõjapõgenikes lähiaastate osas kindlama tunde ning motiveerib intensiivsemalt eesti keelt õppima. Keeleoskus aitaks sõjapõgenikel kiiremini töökeskkonnas kohaneda või edukamalt tööle kandideerida.
2. Riik võiks pakkuda Ukraina sõjapõgenikele, kellel on haridus ja kogemus, mida Eesti tööturul pole võimalik realiseerida, ametialast ümberõpet, mis võimaldaks neil Eestis sarnast tööd teha, mida tehti Ukrainas. See aitaks vältida olukorda, kus varasemalt mõistusega tööd teinud inimene peab Eestis hoopis füüsilist tööd tegema.

Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsess Eesti organisatsioonides on esitanud tööandjatele ja Ukraina sõjapõgenikele mitmeid väljakutseid. Uudse olukorra ja kogemuste puudumise tõttu on tööandjate jaoks olukorraga toimetulek ajakulukas ning keeruline olnud ning Ukraina sõjapõgenike jaoks on see osutunud nii vaimseks kui füüsiliseks katsumuseks. Sellest hoolimata on tööandjad aasta jooksul palju arenenud ning näinud vaeva värbamis- ja kohanemisprotsessi asjakohasemaks muutmise nimel. Eelnevalt loetletud ettepanekutele tuginemine võib olla abiks Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi meeldivamaks muutmisel nii Eesti organisatsioonide tööandjate kui ka Ukraina sõjapõgenike jaoks.

KOKKUVÕTE

Uude riiki saabudes on sõjapõgenikud erinevatele töökeskkonna teguritele tavakodanikest vastuvõtlikumad, sest nende jaoks on tegu uue keskkonnaga ning nad on vaimselt haavatavamad seisus. Sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi puhul tuleb arvestada eestlaste ja ukrainlaste vahel olevate kultuuriliste erinevustega ning tööandjate jaoks on oluline ennetada nende tõttu esinevate probleemide tekkimist. Kuigi antud olukorras käitub Eesti sarnase kultuuriruumiga riikidega võrreldes üsna sarnaselt, ei ole läbi viidud värskeid uuringuid, mis analüüsiks Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi Eesti organisatsioonides.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi mõjutavad tegurid Eesti organisatsioonides tööandjate ja Eestis elavate Ukraina sõjapõgenike perspektiivist ning pakkuda välja lahendused Eesti tööturul rakendamiseks. Uuringu käigus leiti vastused järgnevatele uurimisküsimustele:

1. Millised tegurid mõjutavad Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi Eesti tööturul tööandjate perspektiivist?
2. Millised tegurid mõjutavad Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi Eesti tööturul Ukraina sõjapõgenike perspektiivist?
3. Millised lahendused aitavad kaasa Ukraina sõjapõgenike Eesti organisatsioonides kohanemisele?

Bakalaureusetöö teoreetilises osas leiti, et ukrainlased ja eestlased on oma kultuuride poolest küllaltki sarnased, kuid peamised erinevused seisnesid selles, et ukrainlastele on omane kõrgem võimudistants, suurem ebakindluse vältimise soov ning nad on individualistlike eestlastega võrreldes pigem kollektivistliku hoiakuga. Sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi mõjutavaid tegureid oli välisriikides mitmest küljest uuritud, kuid Eestis sellel teemal uuringud puudusid, mistõttu ei olnud teada, mil määral Eesti tööandjate ja Ukraina sõjapõgenike ootused värbamis- ja kohanemisprotsessile ühtisid ning millised tegurid neid protsesse mõjutasid.

Bakalaureusetöö eesmärgi täitmiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit. Andmeid koguti poolstruktureeritud intervjuu meetodil, sest see võimaldas saada põhjalikud selgitused Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi mõjutavatele teguritele ning vajadusel küsida täpsustavaid küsimusi. Valimisse kuulusid erinevate valdkondade organisatsioonide juhid või personaliosakonna töötajad ning Eesti organisatsioonides töötavad Ukraina sõjapõgenikud. Läbi viidi 7 intervjuud 5 erineva valdkonna organisatsiooni esindajatega. Uuringus osales 4 Eesti organisatsioonides töötavat Ukraina sõjapõgenikku ja 3 töandjat. Uuringus osalenud töandjatest 2 olid oma organisatsiooni Ukraina sõjapõgenikke värvanud ning 1 ei olnud seda teinud. Esindatud organisatsioonide valdkondadeks olid kaubandus, pangandus, tehnoloogia, telekommunikatsioon ja puhastusteenused. Andmete analüüsimisel kasutati kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit.

Käesoleva bakalaureusetöö esimese uurimisküsimuse vastuseks leiti, et Ukraina sõjapõgenike värbamisprotsessi Eesti organisatsioonides mõjutavad sõjapõgenike teadmised, tutvused, hariduslik ja tööalane taust, tehnilised oskused ning eesti ja inglise keele oskus. Samuti on mõjutavateks teguriteks organisatsiooni sotsiaalne vastutus, tööjõupuuduse määr ühiskonnas, juriidiliste protsesside keerukus ja riigi tugi sõjapõgenikke värbavatele organisatsioonidele.

Teise püstitatud uurimisküsimuse vastuseks leiti, et Ukraina sõjapõgenike kohanemisprotsessi Eesti organisatsioonides mõjutavad sõjapõgenike eesti ja inglise keele oskus, kolleegide suhtumine sõjapõgenikesse, tiimiürituste sagedus ning sõjapõgenike piisav juhendamine, et tööülesannetega toime tulla. Samuti on kohanemist mõjutavateks teguriteks tööandjapoolne abi tööalaste ja töövälise tegevuste puhul, organisatsioonide mentorlusprogrammid, töandja arvestamine sõjapõgenike vaimse tervisega ja nende enesehinnangu tõstmine, juhtide ettevalmistamine sõjapõgenike tulekuks, riigipoolne toetus töandjatele ja riiklikud integratsiooniprogrammid. Lisaks on Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi Eesti organisatsioonides mõjutanud kultuuridevahelised erinevused. Värbamisprotsessi mõjutavaks teguriks on eelkõige ukrainlaste kollektivistlik hoiak. Kohanemisprotsessi mõjutavateks teguriteks on ukrainlaste kõrge võimudistants ja kollektivistlik hoiak, eestlastest erinev töökultuur ning eestlastest suurem soov omada detailseid juhiseid töö tegemiseks.

Antud uuringu tulemused on kohaldatavad uuringus osalenud viies sektoris tegutsevates Eesti organisatsioonides, kuid laiemaid üldistusi ei olnud nende põhjal võimalik teha, sest sektoripõhine spetsiifika võib mõjutada Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi. Bakalaureusetöö kolmandale uurimisküsimusele vastamiseks toodi välja konkreetsed ettepanekud,

mille seast on organisatsioonidel võimalik valida, millised lahendused nende juures töötavate Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi kõige enam arendaks. Ettepanekutena tõi autor välja, et Ukraina sõjapõgenikke värbavad tööandjad peaksid oma organisatsiooni värbamis- ja kohanemisprotsessi puhul kasutama mentorlusprogramme, pakkuma töövälisest nõu ja abi, korraldama ühisüritusi, pakkuma praktikaprogramme, kasutama ukrainlastele sobivate tööpakkumiste juures vastavat märget ja looma vajalikus keeles juhendid. Riigiga koostöös võiksid tööandjad välja töötada ajaliselt määratletud sisseelamisprogrammi, mis hõlmab ka intensiivset keeleõpet. Lisaks võiks riik pakkuda Ukraina sõjapõgenikele ametialast ümberõpet.

Uuringu piiranguks oli Ukraina sõjapõgenikke käsitleva teoreetilise kirjanduse vähesus, sest tegu oli vaid aasta aega kestnud olukorraga, mida ei olnud veel väga palju uuritud, kuid sellest hoolimata leidis hulgaliselt sõjapõgenike integreerimist käsitlevaid materjale, mida oli võimalik antud bakalaureusetöö puhul kasutada. Samuti oli uuringu valim väike, sest Ukraina sõjapõgenike ning neid värbavate tööandjatega kontakti loomine osutus oodatust keerulisemaks. Sellele vaatamata osutusid uuringu tulemused usaldusväärseteks, sest uuringus osalenute vastused olid väga põhjalikud ja erinevad, mis võimaldasid koostada sobivad ettepanekud kõigile Ukraina sõjapõgenike värbavatele tööandjatele.

Edasised uurimisvõimalused hõlmavad endas uuringuid veelgi enamate erinevate valdkondade organisatsioonide tööandjate ja seal töötavate Ukraina sõjapõgenike seas, sest see annaks põhjalikuma ülevaate, millised probleemid konkreetsete valdkondade puhul kõige sagedasemad on, ning võimaldaks välja pakkuda veelgi efektiivsemaid lahendusi. Samuti saaks põhjalikumalt uurida, kuidas on sõjapõgenike üleüldine uus riigis kohanemise protsess seotud töökoha leidmise ja uues töökohas kohanemisega.

SUMMARY

FACTORS INFLUENCING THE RECRUITMENT AND ADAPTATION PROCESS OF UKRAINIAN WAR REFUGEES AND SOLUTIONS FOR IMPLEMENTATION IN THE ESTONIAN JOB MARKET

Melody Nirk

Since the Ukrainian war that started on February 24, 2022, many Ukrainian war refugees have arrived in Estonia and have started looking for work in Estonian organizations. Due to the new situation, the recruitment and adaptation process of Ukrainian war refugees has not yet been studied in Estonia, and Estonian employers lack guidelines based on experience that would help them to cope better with the situation.

The aim of this bachelor's thesis was to find out the factors affecting the recruitment and adaptation process of Ukrainian war refugees in Estonian organizations from the perspective of employers and Ukrainian war refugees, and to propose solutions for implementation in the Estonian labor market. During the research, answers to the following research questions were found:

1. What factors influence the recruitment and adaptation process of Ukrainian war refugees on the Estonian labor market from the perspective of employers?
2. What factors influence the recruitment and adaptation process of Ukrainian war refugees on the Estonian labor market from the perspective of Ukrainian war refugees?
3. What solutions contribute to the adaptation of Ukrainian war refugees in Estonian organizations?

A qualitative research method was used to fulfill the aim of the bachelor thesis. The data was collected using a semi-structured interview method, because it allowed to get in-depth explanations of the factors influencing the recruitment and adaptation process of Ukrainian war refugees and, if necessary, to ask clarifying questions. The sample included managers of organizations in various fields or employees of the HR department, as well as Ukrainian war

refugees working in Estonian organizations. 7 interviews were conducted with representatives of organizations in 5 different fields. 4 Ukrainian war refugees working in Estonian organizations and 3 employers participated in the study. The fields of the organizations were trade, banking, technology, telecommunications and cleaning services. The qualitative content analysis method was used to analyze the data.

As a result of the bachelor's thesis, it was revealed that the recruitment process of Ukrainian war refugees in Estonian organizations is influenced by the war refugees' knowledge, acquaintances, educational and professional background, technical skills, and Estonian and English language skills. The social responsibility of the organization, the level of labor shortage in society, the complexity of legal processes and the state's support for organizations recruiting war refugees are also influencing factors. The adaptation process of Ukrainian war refugees in Estonian organizations is influenced by the war refugees' knowledge of Estonian and English, the attitude of colleagues towards war refugees, the frequency of team events, and sufficient guidance of war refugees to cope with their tasks. Also, the employer's help in both work and non-work related activities, mentoring programs of organizations, the employer's consideration of the mental health of war refugees and raising their self-esteem, preparation of managers for the arrival of war refugees, state support for employers and national integration programs are also factors influencing adaptation.

The results of this study are applicable to the Estonian organizations operating in the five sectors that participated in the study, but it was not possible to make broader generalizations based on them, because the specifics of the sector may affect the recruitment and adaptation process of Ukrainian war refugees. It was possible to bring out specific proposals from which organizations can choose which solutions would most improve the recruitment and adaptation process of Ukrainian war refugees. It was suggested that employers recruiting Ukrainian war refugees should use mentoring programs, offer off-the-job advice and assistance, organize events, offer internship programs, use the appropriate notice for job offers suitable for Ukrainians and create manuals in the required language for their organization's recruitment and adaptation process. In cooperation with the government, employers could develop an intensive language training program and a structured integration strategy. In addition, the government could offer Ukrainian war refugees vocational retraining.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Afsharian, A., Dollard, M., Miller, E., Puvimanasinghe, T., Esterman, A., De Anstiss, H., & Ziaian, T. (2021). Refugees at work: The preventative role of psychosocial safety climate against workplace harassment, discrimination and psychological distress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), Article10696. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010696>
- Anastasia, G., Boeri, T., Kudlyak, M., & Zholud, O. (2023). *The labour market in Ukraine: Rebuild better*. Kasutatud 25. aprill 2023 <https://voxukraine.org/en/the-labour-market-in-ukraine-rebuild-better>
- Badshah, W., & Bulut, M. (2020). Onboarding - the Strategic Tool of Corporate Governance for Organizational Growth. *European Journal of Social Sciences* 59(3), 319-326.
- Bevelander, P., & Pendakur, R. (2014). The labour market integration of refugee and family reunion immigrants: a comparison of outcomes in Canada and Sweden. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 40(5), 689–709. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2013.849569>
- Bontenbal, I., & Lillie, N. (2019). *The Role of the Third Sector in the Labour Market Integration of Migrants, Refugees and Asylum Seekers in Finland*. Kättesaadav: <https://www.researchgate.net/publication/350176193>
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18, 103–118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- Capps, R., Newland, K., Fratzke, S., Groves, S., Auclair, G., Fix, M., & McHugh, M. (2015). Integrating refugees in the United States: The successes and challenges of resettlement in a Global Context. *Statistical Journal of the IAOS*, 31, 341-367. <https://doi.org/10.3233/SJI-150918>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1465–1479. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517>
- Davila, N., & Pina-Ramirez, W. (2018). *Effective Onboarding*. ATD Press.
- De Vroome, T., & Van Tubergen, F. (2010). The Employment Experience of Refugees in the Netherlands. *International Migration Review*, 44(2), 376–403. <https://doi.org/10.1111/j.1747-7379.2010.00810.x>
- Eesti Pank. (2022). *Rahapoliitika ja Majandus 4/2022*. Kättesaadav: https://haldus.eestipank.ee/sites/default/files/2022-12/rpm4_2022_est_20dets.pdf

- Eesti Tööandjate Keskliit. (2023). *Tööturg*. Kasutatud 25. aprill 2023
<https://employers.ee/toojoud/>
- Eesti Töötukassa. (2023). *Tööpakkumised*. Kasutatud 25. aprill 2023
<https://www.tootukassa.ee/et/toopakumised>
- Fasani, F., Frattini, T., & Minale, L. (2022). (The Struggle for) Refugee integration into the labour market: evidence from Europe. *Journal of Economic Geography*, 22, 351–393.
<https://doi.org/10.1093/jeg/lbab011>
- Gannon, M. J., & Pillai, R. (2010). *Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 29 Nations, Clusters of Nations, Continents, and Diversity*. SAGE Publications.
- Gericke, D., Burmeister, A., Löwe, J., Deller, J., & Pundt, L. (2018). How do refugees use their social capital for successful labor market integration? An exploratory analysis in Germany. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 46–61. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.12.002>
- GLOBE. (2020). *Globe Project*. Kasutatud 21. aprill 2023 <https://www.globeproject.com/>
- Grabara J.K., Kot, S., & Pigoń, Ł. (2016). Recruitment process optimization: chosen findings from practice in Poland. *Journal of International Studies*, 9(3), 217–228.
<https://doi.org/10.14254/2071>
- Hirst, G., Curtis, S., Nielsen, I., Smyth, R., Newman, A., & Xiao, N. (2021). Refugee recruitment and workplace integration: An opportunity for human resource management scholarship and impact. *Human Resource Management Journal*, 1-23.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12349>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), Article8. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots To Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 11(4), 5-21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5)
- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede Insights. (2022). *Hofstede Insights*. Kasutatud 19. märts 2023 <https://www.hofstede-insights.com/>
- Hondius, A. J. K., van Willigen, L. H. M., Kleijn, W. C., & van der Ploeg, H. M. (2000). Health Problems Among Latin-American and Middle-Eastern Refugees in the Netherlands: Relations With Violence Exposure and Ongoing Sociopsychological Strain. *Journal of Traumatic Stress*, 13(4), 619–634. <https://doi.org/10.1023/A:1007858116390>

- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, Inc.
- Inglehart, R. (1990). *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton University Press.
- Intervjueeritav 1, tööandja. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn (*online*). 4. aprill 2023.
- Intervjueeritav 2, tööandja. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn (*online*). 5. aprill 2023.
- Intervjueeritav 3, tööandja. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn (*online*). 5. mai 2023.
- Intervjueeritav 4, Ukraina sõjapõgenik. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn (*online*). 5. aprill 2023.
- Intervjueeritav 5, Ukraina sõjapõgenik. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn (*online*). 19. aprill 2023.
- Intervjueeritav 6, Ukraina sõjapõgenik. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn (*online*). 22. aprill 2023.
- Intervjueeritav 7, Ukraina sõjapõgenik. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn (*online*). 3. mai 2023.
- Jackson, S., & Bauder, H. (2013). Neither Temporary, Nor Permanent: The Precarious Employment Experiences of Refugee Claimants in Canada. *Journal of Refugee Studies*, 27(3), 360–381. <https://doi.org/10.1093/jrs/fet048>
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Kasutatud 6. mai 2023 <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Knappert, L., van Dijk, H., & Ross, V. (2020). Refugees' inclusion at work: a qualitative cross-level analysis. *Career Development International*, 25(1), 32–48. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2018-0021>
- Kultuuriministeerium. (2022). *Kohanemisprogramm*. Kasutatud 25. aprill 2023 <https://www.kul.ee/kultuuriline-mitmekesisus-ja-loimumine/kohanemine/kohanemisprogramm>
- Laherand, M.-L. (2010). *Kvalitatiivne uurimisviis* (2. trükk). OÜ Sulesepp
- Marnisah, L., & Idrus, S. (2021). Recruitment Analysis Of The Cooperative Labor Force In Improving Human Resources. *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(5), 1552-1559.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go From Here? *Journal of Management*, 41(5), 1416-1445. <https://doi.org/10.1177/0149206315582248>

- Põlendik, K. (2022, 8. märts). Ukraina sõjapõgenikud tahavad Eestis kiirelt tööd leida. *Eesti Rahvusringhääling*. Kasutatud 5. mai 2023 <https://www.err.ee/1608524129/ukraina-sojapogenikud-tahavad-eestis-kiirelt-tood-leida>
- Politsei- ja Piirivalveamet. (2023). *Politsei- ja Piirivalveamet*. Kasutatud 21. aprill 2023 <https://www.politsei.ee/et/>
- Salekešina, L. (2022, 18. märts). Ukraina põgenikud otsivad juba agaralt tööd ja eluaset. *Tartu Postimees*. Kasutatud 5. mai 2023 <https://tartu.postimees.ee/7479476/ukraina-pogenikud-otsivad-juba-agaralt-tood-ja-eluset>
- Sarvimäki, M. (2011). Assimilation to a Welfare State: Labor Market Performance and Use of Social Benefits by Immigrants to Finland. *Scandinavian Journal of Economics*, 113(3), 665–688. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9442.2011.01652.x>
- Sarvimäki, M. (2017). Labor Market Integration of Refugees in Finland. *VATT Research Reports*, 185. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2921095>
- Schwartz, S. H. (1994). *Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values*. Sage Publications, Inc.
- Shufutinsky, A., & Cox, R. (2019). Losing Talent on Day One: Onboarding Millennial Employees in Health Care Organizations. *Organization Development Journal*, 37(4), 33–51.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35.
- Sobocka-Szczapa, H. (2021). Recruitment of Employees—Assumptions of the Risk Model. *Risks*, 9(3), 55. <https://doi.org/10.3390/risks9030055>
- Zainuddin, M., Yasin, I. M., Arif, I., & Abdul Hamid, A. B. (2018). Alternative Cross-Cultural Theories: Why Still Hofstede? *Proceedings of International Conference on Economics, Management and Social Study*, 30-31 December, Jakarta (pp. 4-6).
- Zhurauliou, A., Palomino, J., Gulevych, O., & Vasa, L. (2023). Comparative analysis of labour markets in Ukraine, Armenia, Moldova, and Estonia: Institutional approach, 1995-2020. *Regional Statistics*, 13(1). <https://doi.org/10.15196/RS130107>

LISAD

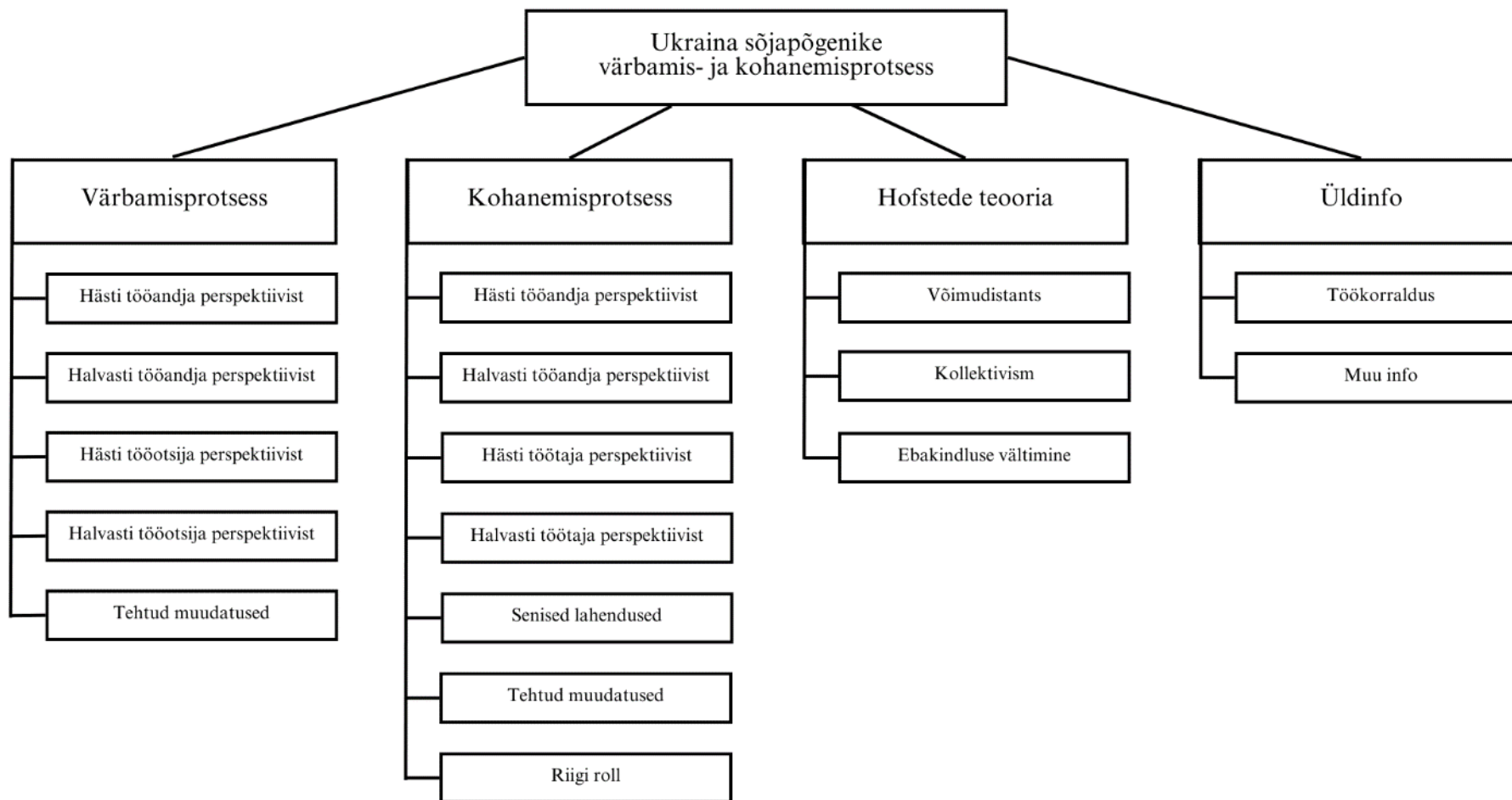
Lisa 1. Intervjuu küsimustik Ukraina sõjapõgenikele

Intervjuu küsimus	Allikas
Mis tööd te praegu teete ning kuidas te selle töökoha leidsite?	Gericke <i>et al.</i> (2018)
Kuidas te jäite rahule värbamisprotsessiga?	Gericke <i>et al.</i> (2018)
Kas olete proovinud ka mujale kandideerida ning kuidas te sealse protsessiga rahule jäite?	Autori koostatud
Millised takistused teil värbamisprotsessi käigus esinesid?	Gericke <i>et al.</i> (2018)
Mis oleks värbamisprotsessi teie jaoks lihtsamaks muutnud?	Autori koostatud
Milline nägi välja teie esimene tööpäev?	Gericke <i>et al.</i> (2018)
Kuidas teid uues töökohas vastu võeti?	Gericke <i>et al.</i> (2018)
Mis on olnud teie jaoks uues töökohas kohanemise puhul keeruline?	Gericke <i>et al.</i> (2018)
Millist tuge tööandja teile pakkus?	Gericke <i>et al.</i> (2018)
Millist tuge oleksite veel tööandjalt oodanud?	Autori koostatud
Kui rahul te oma tööga olete ning mis tööd te eelnevalt tegite?	Autori koostatud
Kuidas erineb eestlaste ja ukrainlaste suhtumine autoriteetidesse?	Hofstede Insights (2022)
Mil määral olete eestlaste seas märganud individualismi?	Hofstede Insights (2022)
Kas soovite midagi oma kogemuse kohta lisada?	Autori koostatud

Lisa 2. Intervjuu küsimustik tööandjatele

Intervjuu küsimus	Allikas
Miks te otsustasite oma organisatsiooni ukrainlasi värvata ning kui rahul te selle otsusega olete?	Autori koostatud
Milline on teil töötavate ukrainlaste hariduslik taust?	Autori koostatud
Mis kanaleid olete kasutanud oma tööpakkumistega ukrainlasteni jõudmiseks?	Gericke <i>et al.</i> (2018)
Millised on olnud teie ettevõtte peamised väljakutsed Ukraina sõjapõgenike värbamisel?	Gericke <i>et al.</i> (2018)
Kuidas te olete püüdnud neid väljakutseid lahendada?	Autori koostatud
Millised lahendused on ennast õigustanud ja miks?	Autori koostatud
Millised lahendused ei ole ennast õigustanud ja miks?	Autori koostatud
Millistele väljakutsetele teil praegu lahendus puudub?	Autori koostatud
Mis võiks selle lahenduse leidmisele kaasa aidata?	Autori koostatud
Mis on teie organisatsiooni töökeel?	Autori koostatud
Milline on teie organisatsiooni onboarding ning kas seda kohandati ukrainlaste jaoks?	Gericke <i>et al.</i> (2018)
Kuidas te hindate kohanemisprotsessi edukust?	Gericke <i>et al.</i> (2018)
Millised on olnud peamised Ukraina sõjapõgenike kohanemist puudutavad väljakutsed teie organisatsioonis?	Gericke <i>et al.</i> (2018)
Kuidas te olete püüdnud neid väljakutseid lahendada?	Autori koostatud
Millised lahendused on ennast õigustanud ja miks?	Autori koostatud
Millised lahendused ei ole ennast õigustanud ja miks?	Autori koostatud
Millistele väljakutsetele teil praegu lahendus puudub?	Autori koostatud
Kuidas oleks võimalik kohanemisprotsessi veel parandada?	Gericke <i>et al.</i> (2018)
Millist tuge on riik teile Ukraina sõjapõgenike kohanemise puhul andnud ning mida riik saaks veel teha, et protsessi parandada?	Gericke <i>et al.</i> (2018)
Mil määral olete oma organisatsioonis märganud seda, et eestlased on pigem individualistlikud ja ukrainlased kollektivistlikud?	Hofstede Insights (2022)
Kas töösuhetes ukrainlastega olete kohanud hierarhiat ning milline on nende suhtumine autoriteetidesse?	Hofstede Insights (2022)
Kui oluline on ukrainlaste jaoks ebakindluse vältimine ning kas olete selle puhul märganud erinevusi eestlaste ja ukrainlaste vahel?	Hofstede Insights (2022)

Lisa 3. Koodipuu



Lisa 4. Intervjuude transkriptsioonid

Uuringu käigus läbi viidud intervjuude transkriptsioonid on kättesaadavad järgneval lingil:
<https://bit.ly/3VMIOzu>

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Melody Nirk

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Ukraina sõjapõgenike värbamis- ja kohanemisprotsessi mõjutavad tegurid ning lahendused Eesti tööturul rakendamiseks“, mille juhendaja on Marge Sassi,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

11. mai 2023

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.