

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Pirkko Saar

**RAHVUSVAHELISTE TEHNOLOOGIAETTEVÕTETE  
PARIMAD PRAKTIKAD VÄLISTÖÖJÕU INTEGRERIMISEL  
ORGANISATSIOONI**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/18, personalijuhtimine

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö 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 8352 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Pirkko Saar .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 212256HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: pirkko.lipp@gmail.com

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD:

.....

(allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

SISUKORD .....	3
LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	7
1.1. Integratsioon ehk lõimumine .....	7
1.2. Organisatsioonikultuur ja integratsioon .....	9
1.2.1. Sotsiaalne ja erialane lõimumine ning õppimine organisatsioonis .....	11
1.3. Juhtimine ja multikultuursus ning mitmekesisus organisatsioonis .....	12
1.4. Väliste tegurite mõju ja abi välistööjõu värbamisel ja integreerimisel riiki ja organisatsiooni .....	14
2. EMPIIRILINE UURING .....	17
2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused .....	17
2.2. Uuringu meetodika .....	18
2.3. Uuringu valimi kirjeldus .....	19
3. TULEMUSED JA ETTEPANEKUD .....	22
3.1. Intervjuude tulemuste analüüs .....	22
3.2. Parimate praktikate soovitusel ja edasised tegevused .....	31
KOKKUVÕTE .....	33
SUMMARY .....	35
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	38
LISAD .....	42
Lisa 1. Personalitöötaja küsimustik .....	42
Lisa 2. Välistöötaja küsimustik .....	43
Lisa 3. Intervjuude tutvustavad tekstid .....	44
Lisa 4. Lihtlitsents .....	45
Lisa 5. Transkibeeringud .....	46

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada parimad praktikad välistööjõu integreerimisel organisatsiooni. Autor on selleks läbi viinud poolstruktureeritud intervjuud rahvusvahelistes tehnoloogiaettevõtetes, küsitledes iga ettevõtte puhul nii personalitöötajaid kui ka ühte välistöötajat. Personalitöötaja intervjuu tulemusena on saadud sisend, mis on organisatsiooni vaatest oluline ning mida ettevõtte välistöötajatele omalt poolt pakub. Välistöötaja intervjuu tulemusel on autor saanud olulise sisendi sellele, mida välistöötaja ise oluliseks ning vajalikuks integratsiooni protsessis peab.

Magistritöö esimeses peatükis annab autor ülevaate erinevatest teoreetilistest lähenemistest ning olulisematest komponentidest, mis on välistööjõu integratsioonis olulisel kohal. Töö teises osas kirjeldab autor kvalitatiivse uuringu eesmärki ning kirjeldab uuringus osalenud valimit. Magistritöö kolmandas osas esitleb töö autor uurimistöö tulemusi ning pakub välja soovitusi, mille kasutusele võtmisega võib leeveneda tööjõu puudus mitte ainult IKT valdkonnas vaid ka teistes sektorites. Lisaks selgitab töö autor magistritöö kolmandas osas uurimistöö edasise uurimise protsessi.

Intervjuude tulemustest selgus, et nii organisatsioonide kui ka välistöötajate jaoks on integratsiooni protsessis olulisel kohal sisekommunikatsioon, ühisüritused ja kultuuride erinevusega arvestamine. Need on kolm põhilist teemat, mille arendamiseks organisatsioonid panustavad ning millele tähelepanu pööravad. Samal ajal on need samad osad kriitilise tähtsusega ka välistöötajale, seda selleks, et tunda end töökeskkonnas turvaliselt ning et nendel oleks võrdsed võimalused kohalike töötajatega end võõras kultuurilises keskkonnas teostada. Töö autor usub, et nende kolme komponendi eduakal rakendamisel suudavad organisatsioonid välistööjõu integratsioonis paremini õnnestuda.

Võtmesõnad: integratsioon, organisatsioonikultuur, juhtimine, pardalevõtmine.

## SISSEJUHATUS

Tehnoloogiaajastu jätkuvalt kiire arengutempo juures seisavad erinevad IKT valdkonna ettevõtted üha enam silmitsi tugevalt konkureeriva töajouruga, kus oma ala spetsialistide ja ekspertide puudus aina kasvab. Lisaks kutse- ja kõrgkoolidele on valdkonna spetsialistide väljaõpetamiseks ja jätkusuutlikuks tagamiseks kutsutud ellu mitmeid ümberõppeprogramme ning muid sarnase sisuga initsiatiive, kuid siiski näitab OSKA oskuste ja töajouvajaduse 10 aasta valdkonnauuring ja prognoos IKT sektoris, et seitsme aasta vaates on vajadus uute inimeste järele selles sektoris 18 000, samal ajal liigub töajurule maksimaalselt 7350 lõpetajat (Oska 2021).

Töajupuuduse leevendamiseks on ettevõtetel võimalus värvata välistöajõudu. Multikultuursus ettevõtetes kasvab, seda näitab personali- ja finantstehnoloogia ettevõtte Deel 2022 aasta keskel avaldatud statistika, et Eesti IKT ettevõtted on Euroopa, Lähis-Ida ning Aafrika riikide võrdluses esikohal, palgates teistega võrreldes rohkem tööle inimesi muudest riikidest (IT uudised, 2022). Kui on loodud võimalused värvata välistöajõudu aga töajõu puuduse kasvutrend IKT sektoris OSKA uuringu kohaselt on reaalsus, siis peab autor oluliseks välja selgitada parimad praktikad välistöajõu integreerimisel organisatsiooni. Selle väljaselgitamiseks on autor püstitanud oma tööle kolm uurimisküsimust:

1. Mis on välistöajõu integratsiooniga seotud tähelepanekud, soovitusel ja teooriad vastavalt teadusliku kirjanduse analüüsile?
2. Mis on rahvusvahelistes tehnoloogiaettevõtetes kasutusel olevad erinevad viisid välistöajõu integreerimiseks?
3. Mis on välistöajõu enda jaoks olulised aspektid nende sujuvaks organisatsiooni sulandumiseks?

Rahvusvaheline ärijuhtimine on lahutamatu osa muustriliste kultuurikäitumiste sfääril, sest selles on kultuur esindatud läbivate ja jagatud uskumuste, normide, väärtuste ja sümbolitena, mis juhivad erinevate inimrühmade igapäevaelusid (Cullen & Parvoteeah, 2008). Võttes arvesse eelnevalt välja toodud statistikat seoses puudu oleva IT spetsialistide arvuga IKT valdkonnas leiab autor, et tehnoloogiaettevõtted peavad veel enam kasvatama valmisolekut ja näitama üles huvi kaasata

organisatsioonidesse erineva kultuurilise ja etnilise taustaga inimesi, teisisõnu muutuma mitmekesisemaks.

Selleks, et organisatsioonis mitmekesisust toetada ning seda muuta kultuuri osaks või seda kultuuri osana osata hoida usub autor, et suur roll on selles juhtidel ja juhtimiskultuuril. Kaasavad juhid toovad töökohale rohkem iseennast kui teised juhid, uskudes, et oma haavatavuse ja autentsuse kaudu saavad nad luua õhkkonna, kus teised julgevad ja saavad end samamoodi avada (Brown, 2019). Autor usub, et tänast tööjõuturgu analüüsides pöörame me sellele liialt vähe tähelepanu ning seda just demograafiliste muutuste kontekstis. Millenniumlastel ja Z-põlvkonnal, kes täna moodustavad enam kui 50% tööjõust, on vähe kannatlikkust nende organisatsioonide suhtes, kes ei väärtusta mitmekesisust (Brown, 2019).

Käesoleva töö eesmärk on kaardistada välistööjõu integratsiooni parimad praktikad ning jagada soovitusi edukaks integratsiooniks, mis annaks võimaluse erinevatele IKT valdkonna ettevõtetele soovitusi rakendades leevendada kvalifitseeritud tööjõu puudust ning pakkuda välistöötajale meeldivat kogemust just Eesti riigis asuvas ettevõttes. Uurimisküsimustes on keskselt olulisel kohal nii seniseid praktikaid omavad ettevõtted kui ka täna välisriigist Eesti riiki tööle asunud välistööjõud. Mõlema poole uurimist peab töö autor vajalikuks, sest annab ülevaate nii ettevõtte poolt loodud tingimustest kui ka hinnangud välistöötajatelt, kuidas nemad seda kogevad.

Antud uurimistöö koosneb kolmest põhiosast. Töö esimeses osas annab autor teoreetilise ülevaate teaduslikest allikatest põhinevale lähenemisele tööjõu organisatsiooni integreerumisel.

Töö teises osas annab autor ülevaate uuringu meetodikast. Uuringu läbiviimiseks kasutas autor kvalitatiivset meetodit, kus poolstruktureeritud intervjuusid läbi viies küsitles seitset IKT valdkonnaga seotud rahvusvahelist ettevõtet, kus iga ettevõtte puhul oli eesmärk küsitleda personalitöötajat ning välistöötajat kogumaks andmeid juhtumiüleseks analüüsiks. Autor valis kvalitatiivse uurimismeetodi, kuna uuritavaid seoseid ei saa üheselt võrrelda ning nende statistiline uurimine ja võrdväärne esitamine ei ole võimalik. Magistritöö piiravaks asjaoluks osutus intervjuude läbiviimisel salvestamise osa, kus uuringus osalenud ettevõtted ei andnud salvestamiseks nõusolekut. Sellest tingituna peab töö autor teema uurimist veelgi vajalikumaks.

Uurimistöö kolmandas osas esitleb autor töö tulemusi ja lähtuvalt nendest jagab parimate praktikate soovitusi, mille kasutusele võtmisega tööjõudefitsiiti leevendada. Lisaks on autor teinud omapoolsed järeldused ja ettepanekud teema edasiseks uurimiseks.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Esimeses peatükis annab autor ülevaate tööga seotud põhimõistetele, milleks on integratsioon, organisatsioonikultuur, juhtimine ja pardalevõtmine. Need märksõnad tõusid enim esile teoreetiliste allikate läbitöötamisel. Lisaks toob autor välja erinevaid lähenemisi mitmekesisuse seostest ja olulisusest organisatsioonis, seda just seetõttu, et välistöötaja toob organisatsiooniga liitudes sellesse oma kultuuri ning erisustega arvestamine on välistöötaja jaoks olulise tähtsusega. Viimases alampeatükis on kirjeldatud paegusel hetkel Eesti riigis olevaid võimalusi aga ka piiranguid seoses välistööjõu kaasamisega organisatsioonides.

## 1.1. Integratsioon ehk lõimumine

Integratsiooni terminina kasutatakse inimeste lõimumise kontekstis teaduslikus kirjanduses üldiselt vähe, sagedamini on kasutuses lõimumine. Küll aga on integratsioon ettevõtlusega seotud kirjanduses väga levinud termin (Gulledge, 2006). Integratsioon meenutab justkui sümfooniaorkestrit: orkester teatavasti nõuab suurepärase esituse tegemiseks vähemalt kolme asja: andekate muusikute komplekti, oskust mängida täiuslikult ühtse tiimina ja õiget rõhku õigetele muusikutele õigete kompositsioonide jaoks (Fuch *et al.*, 2000). Seda meenutab ka töötajate integratsioon organisatsiooni (olgu ta siis põliselanik või välismaalane): võimekate ekspertide grupp, kellel on ühine väärtuste pagas aga erinevad teadmised, mida omavahel õigetele aja hetkedel kõige tulemuslikumalt rakendatakse. Eesti õigekeelsussõnaraamat defineerib integratsiooni kui lõimingut, lõimimist, lõimumist (ÕS 2018 *sub* integratsioon).

Erinevate kultuuride segunemine ei ole enam ammu uudne nähtus ei ühiskonnas üldiselt ega ka kitsamalt vaadeldes erinevates organisatsioonides. Mitmekesisust, eriti demograafilist, võib positiivselt seostada kaasamisega, sest kuigi mõned inimesed võivad alguses tunda end ebamugavalt või tunda hirmu erinevates rühmades töötamise ees, kaob see hirm ja kartus tavaliselt mõne aja jooksul (Walker *et al.*, 2019).

Sotsiaalteadustes puutuvad kokku kolm peamist kultuurilise integratsiooni vaatenurka: assimilatsiooniteooria, multikultuursus ja strukturalism (Algan *et al.*, 2012).

Assimilatsiooniteooria põhineb omakorda kolmel aspektil (Algan *et al.*, 2012). Esiteks jagavad erinevad etnilised rühmad loomuliku protsessi kaudu ühist kultuuri, mille käigus neil on sama juurdepääs sotsiaalmajanduslikele võimalustele kui konkreetse riigi põliselanikel. Teiseks seisneb see protsess algsete kultuuri- ja käitumismustrite järkjärgulises kadumises uute kasuks. Kolmandaks, kui protsess on käima lökatud, liigub see paratamatult ja pöördumatult täieliku assimilatsiooni poole. Seetõttu eeldatakse, et mitmekesised sisserändajate rühmad "sulavad" peavoolu kultuuri põlvkondade vahelise kultuurilise, sotsiaalse ja majandusliku integratsiooni protsessi kaudu (Algan *et al.*, 2012). Multikultuursus seevastu väidab, et immigrandid kujundavad aktiivselt oma identiteeti, mitte ei esine assimilatsioonijõudude ees passiivsete subjektidena ning strukturalism ütleb seda, et sotsiaalmajanduslikud võimalused on seotud erinevustega rahvusvähemuste sotsiaalses integratsioonis (Algan *et al.*, 2012). Ehk siis justkui me ei peakski liigseid meetmeid ette võtma selleks, et erinevatel kultuuridel oleks kergem organisatsiooni integreeruda, kuna see toimub iseeneslikult teatud aja jooksul erinevatest aspektidest hinnatuna nagunii. Teisalt võttes arvesse tänapäeva tööturгу ning töötempot leiab autor, et erinevad sisseelamiskavad välismaalaste edukamaks integratsiooniks on hädavajalikud, sest enne kui välismaalane jõuab sisse elada, on aeg juba edasi liikuda.

Väidetakse, et inimeste integratsioon suurendab omandamisjõudlust; see argument põhineb sotsiaalse identiteedi teorial, mis rõhutab "organisatsiooniga ühtsuse või organisatsiooniga kuulumise tajumist, mida indiviid määratleb end selle organisatsiooni kaudu, milles ta liige on" (Mael & Ashforth, 1992, lk 104).

Värvates organisatsiooni välistõejõudu, on äärmiselt oluline kogu organisatsioonile selgitada, mis põhjusel välistõejõu värbamine aktuaalseks on saanud. Võime küll eeldada, et elame ajastul, kus rahvusvahelise ning mitmekesisuse organisatsioonides ei tekita küsimusi aga siiski võib välismaalaste tööle võtmine endaga kaasa tuua arutelusid ning vaja võib minna põhjendusi, et vältida juba olemasolevate töötajate pahameelt ja vastutõõtamist. Ehk integratsiooniprotsessid aitavad töötajatel rohkem pühenduda ühistele eesmärkidele, teha koostõõd teiste töötajatega ja olla abivalmis, need kõik viivad tulemuslikkuse paranemiseni nii individuaalsel kui ka kollektiivsel tasandil (Bauer *et al.*, 2016; Larsson & Finkelstein, 1999; Proft, 2014).

Autor leiab, et integratsiooni edukuse olulisim mõõdik on emotsionaalse sideme olemasolu konkreetse organisatsiooniga. Arvatakse, et töökohal õppimine on tõhus viis välistõõtajate oskuste, teadmiste ja kogemuste parandamiseks, mis võib suurendada välistõõtajate seotust ja pühendumust oma tööle ja organisatsioonile (Osman-Gani & Rockstuhl, 2009). Ehk mida edukamalt me välistõõtaja võõrasse kultuuri integreerime, seda tõenäolisemalt tekib tal ka



emotsionaalne side konkreetse organisatsiooniga, paraneb tema sooritus ning ta on pühendunud töötaja, kes tegutseb ühise eesmärgi nimel.

Sageli valdab välismaalasi, kes elavad ja töötavad uues keskkonnas, ebakindlus. Põhjus on selles, et nad ei tunne kohalikke inimesi, töökaaslasi ega töökeskkonda (Black & Stephens, 1989). Elame kiire tempoga ühiskonnas, kus see lihtne teadmine võib väga kergelt ununeda ning seetõttu peame igat asja elementaarseks ja võtame iseenesest mõistetavalt. Küll aga on uuel inimesel organisatsiooni sisenedes tarvis tuge, et toime tulla ka kõige lihtsamate igapäevaste asjadega. See tagab välismaalasele meeldiva alguse ning sujuva integratsiooniprotsessi tervikuna.

## **1.2. Organisatsioonikultuur ja integratsioon**

Integratsiooniprotsessis on väga olulisel kohal organisatsioonikultuur. Organisatsioonikultuuri kirjeldatakse tavaliselt kui kompleksset ühiste väärtuste, uskumuste, eelduste ja sümbolite kogumit, mis kajastuvad organisatsiooni käitumises ja normides (Deal & Kennedy, 1982; Schein, 1984). Organisatsioonikultuur peegeldub organisatsiooni kõige kallimates väärtustes, sümbolites, rituaalides ja muudes artefaktides ning oletustes, kuidas asjad on või peaksid olema. (Davies *et al.*, 2000; Kabanoff, *et al.*, 1995; Hofstede, 1994, 1998). Kui organisatsioonikultuuri üles ehitamise ja selle pideva kujundamise käigus on arvestatud ka välistõõjõu põimumise ja lõimumisega, on see juba eelduseks sellele, et integratsioon välistõõtjale saab olla sujuv.

Liikudes praktilise ja kaasaegsema tõlgenduse juurde, lisanduvad organisatsioonikultuuri kirjeldusele aga juba konkreetsemad suunad. Igal organisatsioonil on oma kultuur, efektiivse ettevõtte kultuuri peamised komponendid on missioon ja eesmärgid, töökeskkond, juhtimisstiil, organisatsioonilised tavad ja põhimõtted, värbamine ja karjääri kujundamine, erinevad hüvitised ja ka õigused (Tohidi & Jabbari 2012). Töötades keskkonnas, kus inimene tunneb end organisatsiooni missiooni ja eesmärkidega aga ka väärtustega samastuvat, seda tugevam side tekib. Allen ja Meyer (1996) märkisid ka, et organisatsiooniline pühendumus kujutab endast psühholoogilist seost töötajate ja nende organisatsiooni vahel, mis muudab vähem tõenäoliseks, et esimesed lahkuvad organisatsioonist vabatahtlikult. Organisatsioonikultuuri defineeritakse tavaliselt inimeste mõtlemisviisi järgi, millel on otsene mõju nende käitumisviisidele (Ke & Wei, 2008).

Autori hinnangul on töötajad sagedasti nii hõivatud ning igapäevatöö keskel ei mõtle sellele, mis aitaks kultuuri ning sisseelamist edukamalt toimima panna. Organisatsiooni liikmeid tuleks julgustada kasutama juba olemasolevaid "kultuuritööriistu", et panna kokku uus kultuur, mis on paremini kooskõlas uute, meid ümbritsevate olukordade ja väljakutsetega (Howard-Grenville, 2020). Organisatsioonikultuuri on peetud püsiva konkurentsieelise allikaks (Barney, 1991; Sadri & Lees, 2001; Chan *et al.*, 2004) ning organisatsiooni tõhususe võtmeteguriks (Denison, 1990; Gregory *et al.*, 2009; Zheng *et al.*, 2010). Organisatsioonikultuur ei too otseselt kaasa organisatsiooni efektiivsust; pigem avaldab see oma mõju organisatsiooni liikmete käitumise kujundamise kaudu (Zheng *et al.*, 2010). Organisatsioonikultuuri on üldiselt peetud pikaajaliseks ja suhteliselt stabiilseks tunnuseks, mis võib anda organisatsiooni liikmetele vajaduse teadvustada muutusi ja rakendada kohandusi selle konkreetse organisatsiooni kontekstis (Costanza *et al.*, 2016).

Autor usub, et uued töötajad peavad olema integreeritud organisatsiooni kultuuri ja organisatsiooni kultuur peab omakorda kaasa aitama töötajat sellega kohanduma. Seda nii kultuuri kujundamise protsessis – kaasates sellistesse asjadesse nagu organisatsiooni visioon, missioon ja väärtused – ja protsess kujundada uue töötaja käitumist reeglite ja protseduuridega (Harpelund, 2019).

Selleks, et organisatsioonikultuur mitmekesisust, eelkõige erinevate etnilise taustaga inimeste osalust, toetaks, selleks ei piisa vaid sellest rääkides, on vaja konkreetseid tegusid. Kolm põhilist eeltingimust, millest tuleb kinni pidada, nagu ka kõikide teiste oluliste strateegiate puhul on seesuguseid tingimusi vaja. Selleks peavad: 1) organisatsiooni juhid olema mitmekesisuse rakendamise põhjustest teadlikud ja olema valmis valima ka õiget rakendamise meetodit; 2) organisatsioonid töötajaid juhendama nende õppimise protsessil, kuidas kõik koos töötada ning 3) personali tiimid olema aktiivsed ja häälekad eestkõnelejad ning tippjuhtkond olema kaasatud ja uskuma selle olemuse/nähtuse eelistesse (Marques, 2007).

Sisekommunikatsioon on organisatsioonikultuuris väga olulisel kohal ning omab asendamatu rolli integratsioonil. Sisekommunikatsiooni on ajalooliselt peetud lihtsalt töötajatele teabe ja info varustamiseks (McKenzie, 2007). Ükski organisatsioon, olgu ta siis väike või suur korporatsioon, ei toimi täna ilma sisekommunikatsioonita. Sisekommunikatsiooni sisu on ajaga kindlasti muutumises olnud ja jätkab muutusi ka tulevikus. Sisekommunikatsiooni on mitmeti nimetatud integreeritud sisekommunikatsiooniks, sisemiseks avalikeks suheteks, töötajate suhtluseks, ärisuhtluseks, töötajate suheteks, sisesuhteks, siseturunduseks, organisatsioonisiseks

suhtluseks ning personaliks ja kommunikatsiooniks (Lee & Yue, 2020, Men & Bowen 2017, Tkalac Vercic *et al.*, 2012). Kui organisatsioonid soovivad olla tulevikus edukad, on ainus võimalus viia sisekommunikatsioon vastavusse töötajate eelistuste ja arusaamadega (Tkalac Verčič *et al.*, 2023). Autori hinnangul ei ole vaja sagedasti palju mõelda, mis on need eelistused ja arusaamad, tihti on kõige määravamaks osaks avatus ja ausus ning regulaarne ja selge infovahetus.

### **1.2.1. Sotsiaalne ja erialane lõimumine ning õppimine organisatsioonis**

Asudes tööle võõras riigis ja kultuuris, tuleb silmitsi seista nii sotsiaalse integratsiooniga üleüldiselt ühiskonda aga ka konkreetsesse organisatsiooni. Vähem tähtsam ei ole ka lõimumine erialases kontekstis, kus olenemata valdkonnast võib iga eriala olla kujunenud ja kasvanud omanäoliseks. Iga kord, kui inimene alustab ametikohal, olgu see siis uues ettevõttes või uuel ametikohal samas ettevõttes, algab see alati sotsialiseerumisperioodiga (Van Maanen & Schein, 1979).

Mülleri ja Schmidti läbiviidud uuring näitab, et professionaalne integratsiooniprotsess võtab aega ja hõlmab sotsialiseerumisprotsessi (Müller & Schmidt 2021). Nad viitavad sotsiaalsele integratsioonile kui integratsiooni vajalikule dimensioonile, mis võib erinevates tingimustes olla erinevalt kujundatud, kuid võib olla ka funktsionaalne või düsfunktsionaalne. (Müller & Schmidt 2021). Uutes kultuurikeskkondades kohandavad välistöötajad kohalike inimestega suheldes oma hoiakuid ja käitumist kohaliku keskkonnaga sobivaks (Dyson-Hudson *et al.*, 2019).

Tööga integreerimine ehk erialane lõimumine on protsess, mille käigus hakatakse tööle või füüsilisest isikust ettevõtjana tegutsema, mis on omakorda vastavuses sisserändajate ametialaste eesmärkide, kvalifikatsiooni ja kogemustega ning piisava majandusliku kindlustunde ja karjääriväljavaadetega (Nardon & Hari 2022).

Organisatsioonilisel sotsialiseerimisel on töötajate edule oluline mõju järgmistel põhjustel: 1) see selgitab töötajatele, milline on muidu dünaamiline, keeruline ja mitmetähenduslik keskkond; 2) see hõlbustab töötajate kohanemist nende tööõuetega, samuti organisatsiooni vähem käegakatsutavate aspektidega nagu normid ja kultuur ja 3) sellel on pikaajaline mõju uustulnukatele, kuna see võib vallandada edu või ebaõnnestumise tsükleid (Ashforth *et al.*, 2007; Chao *et al.*, 1994).

Globaliseerumine, tihe konkurents ja kiired keskkonnamuutused on aidanud esile tõsta õppimise tähtsust organisatsioonis (Messmann *et al.*, 2018). Töökohal õppimine on tänapäeva keskkonnas üha enam muutunud organisatsioonide teadmiste loomise ja konkurentsieelise suurendamise peamiseks vahendiks (Messmann *et al.*, 2018).

Töökohaõpe aitab siduda indiviidi arengut organisatsiooni arenguga, sest õppimine suurendab töötajate teadmisi, oskusi ja suutlikkust, mis aitavad töötajatel oma tööd täita ja organisatsiooni eesmärke saavutada (Messmann *et al.*, 2018). Seetõttu jälgivad välistöötajad sotsiaalse õppimise teooria põhjal sageli formaalseid ja informaalset koolitusprogramme ja õpivad neist (Dang *et al.*, 2020). Õpe töökohal suurendab välistöötaja võimet kohaneda kultuuridevahelise kontekstiga, mis omakorda suurendab tema pühendumust tööle ja organisatsioonile (Dang *et al.*, 2020).

Levinuim praktika uute töötajate sisseelamise hõlbustamiseks aga ka struktuursuse hoidmiseks protsessis on erinevate sisseelamisprogrammide kasutamine. *Onboarding* ehk laiemalt organisatsiooniline sotsialiseerimine on end tõestanud praktika, mis suurendab töötajate kohanemist õppimise ja arengu kaudu (Gardner *et al.*, 2021). Bauer (2010) kirjeldab sisseelamist kui protsessi, mis aitab uutel töötajatel kiiresti ja sujuvalt kohaneda uute töökohtade sotsiaalsete ja tulemuslike aspektidega. Mida paremini inimeste pardale võtmise ehk *onboarding* on organiseeritud ja läbi mõeldud, seda suurema tõenäosusega püsivad töötajad ka pikemaajaliselt organisatsioonis (Bauer, 2010). Rodeghero *et al.* (2021) väidab ka, et mõned ettevõtted peavad sisseelamisprogrammi "vajalikuks kurja juureks", millesse mõned tiimid või töötajad ei taha panustada. Sellisel juhul usub autor, et on taas olulise tähtsusega see, kuidas on toimunud sisekommunikatsioon ning üks ühele suhtlus juhiga tiimiliikmete poolt, et aidata välja selgitada tekkinud küsimused ja murekohad.

### **1.3. Juhtimine ja multikultuursus ning mitmekesisus organisatsioonis**

Töötajate suhtlus oma juhiga on üheks olulisimaks eduteguriks töötaja kõikidel teekonna etappidel (Barry, 2021). Eelkõige on sellel tähtis roll sisseelamisperioodil ning erilist tuge vajab sellel ajal välismaalane, kelle jaoks on organisatsiooni tules uus nii teda ümbritsev rahvuslik kultuuriline keskkond kui ka organisatsioonikultuur. Juhtidel on ülioluline roll välistöötajate juhendamisel ja abistamisel kohaliku sotsiaalse ja töökeskkonnaga kohanemisel (Costigan *et al.*, 2011).

Multikultuursus on uskumuste ja käitumisviiside süsteem, mis tunnustab ja austab kõigi erinevate rühmade kohalolekut organisatsioonis või ühiskonnas, tunnistab ja väärtustab nende sotsiaalkultuurilisi erinevusi ning julgustab ja võimaldab nende jätkuvat panust kaasavas kultuurikontekstis, mis võimendab kõiki nii organisatsiooni kui ühiskonna tasandil (Rosado, 2006)

See võib tunduda juhile keerulise väljakutsena jõuda täiesti uue töötajani selliselt, mis aitaks sisseelamisele suuremat positiivset mõju avaldada kui seda loomupärane ja sujuv integratsioon iseeneslikult ajaga juhtuks. Juhi usaldus töötaja vastu võib toimida kui motivatsioonimehhanism, mis pakub kaitset ja turvatunnet, et aidata välistöötajal kohandada oma hoiakuid ja käitumist oma töösse ning pühenduda organisatsioonile (Palthe, 2004).

Autor käsitleb oma töös mitmekesisust just etnilisest aspektist analüüsides, samal ajal teadvustades, et mitmekesisuse mõiste on palju tähenduslikum ning ulatuslikum. Mitmekesisuse väärtuse vaatenurk väidab, et mitmekesisus loob väärtust ja kasu meeskonna tulemustele (Cox *et al.*, 1991; Cox, 1993). Juhid peaksid tähelepanu pöörama ja olema teadlikud sellest, mida teoreetiliselt nimetatakse mitmekesisuse juhtimiseks. Mitmekesisuse juhtimine peaks olema seotud kõigi personalijuhtimise aspektidega, rõhutades täiendavalt organisatsioonikultuuri (Bleijenbergh, Peters ja Poutsma, 2010). Mõned uuringud näitavad, et põlis- ja immigrandist juhid erinevad oma töölevõtmise eelistuste poolest – kohalikud juhid palkavad vähem immigranttöölisi kui immigranttjuhid (Åslund *et al.*, 2014).

On tõestatud, et mitmekesisuse tõhus juhtimine toob märkimisväärset kasu töötajate värbamisel ja töö hoidmisel, loovuse suhtes, probleemide lahendamisel ja klientide kaasamisel. Uuenduste ja tõhususe parandamise arvelt saadav sääst mitte ainult ei suurenda teie kasumimarginaale, vaid kasu saavad ka töötajad, mille tulemusena tõuseb nende tööga rahulolu tase ja lojaalsus (Monks, 2007).

Üldiselt peavad juhid kultuuriliste erinevuste haldamist keeruliseks. Selle üheks põhjuseks võib autori arvates olla asjaolu, et mõned neist ei ole läbinud vastavat koolitust. Kohustuslik kultuurialane koolitus aitab uutel tulijatel end mugavamalt tunda ja arendab positiivset suhtumist oma kolleegidesse (Malik & Manroop, 2017). Lisaks motiveerivad juhid välistöötajaid neid töösse ja organisatsioonidesse kaasama, sest sageli on juhendajateks inimesed, kes töötavad ja

suhtlevad iga päev vahetult välistöötajatega, alates tööst kuni vaba aja veetmiseni (Koveshnikov *et al.*, 2014).

Mitmekesisuse juhtimine on pidev protsess, mis vallandab erinevad anded ja võimed, mida mitmekesine elanikkond organisatsiooni, kogukonda või ühiskonda kaasa toovad, et luua terviklik ja kaasav keskkond, mis on ohutu erinevuste jaoks, tähistab mitmekesisust ja maksimeerib kõigi täielikku potentsiaali kultuurikontekstis, millest kõik saavad kasu (Rosado, 2006).

Edukas kultuuridevaheline juhtimine hõlmab endas kolme olulist sammu (Singh, 2014):

- 1) Juht peaks omandama faktilisi ja tõlgendavaid teadmisi teise kultuuri kohta ning proovida rääkida nende keeles.
- 2) Vältige kultuurilist eelarvamust. Võib-olla, et kultuuriga seotud probleemide peamiseks põhjuseks on etnotsentrilised eeldused, mida juhid võivad alateadlikult järgida.
- 3) Arendage kultuuridevahelisi oskusi. Tõhus koostöö teistest kultuuridest pärit kolleegidega nõuab investeringut professionaalsesse arengusse.

Organisatsioonide võimekus meelitada, hoida ja motiveerida erineva kultuuritaustaga inimesi võib tuua kaasa konkurentsieelise kulustruktuurides ja kõrgeima kvaliteediga inimressursside säilitamise kaudu (Singh, 2014). Organisatsioon saab konkurentidest edukamaks siis, kui algatatakse mitmekesisuse initsiatiive ning iga töötaja kogeb isiklikku rahulolu silmaringi laienemisest ja seeläbi suuremast kohanemisvõimest tänases ja tuleviku töökeskkonnas (Marques, 2007). Autor usub, et kui töötajaskond püsib ning on motiveeritud ja rahulolev, on sellel märkimisväärne roll just juhtimiskultuuril.

#### **1.4. Väliste tegurite mõju ja abi välistööjõu värbamisel ja integreerimisel riiki ja organisatsiooni**

Autori hinnangul on suur ja oluline roll välistööjõu kaasamisel ja integreerimisel organisatsiooni välistel teguritel, eeskätt seadusandlusel. Seda kogu värbamisprotsessi ajal aga ka esimese kuue kuu jooksul, mil välismaalane Eestis viibib. Keerukused ja pikad protsessid võivad sagedasti olla pigem takistuseks kui abiks.

Eesti riigis reguleerib Eestisse sisenemist, siinseid õiguseid ja kohustusi Eestis elamise, viibimise või töötamise ajal välismaalaste seadus (Tööinspektsioon, 2023). Kui välismaalase (va Euroopa Liidu liikmesriigi, Euroopa Majanduspiirkonna liikmesriigi ja Šveitsi Konföderatsiooni kodanike) Eestis viibimise eesmärk on siin töötamine, peab tema töötamine olema eelnevat Politsei- ja Piirivalveametis registreeritud ning isikul peab olema riigis viibimiseks seaduslik alus (näiteks viisa, viisavabaduse alusel, elamisluba) (Tööinspektsioon, 2023).

Eesti Politsei- ja Piirivalveameti kodulehel oleva info järgi võib Eestis lühiajaliselt töötada välismaalane, kes viibib seaduslikult ajutiselt Eestis ja kelle töötamine on enne tööle asumist registreeritud Politsei- ja Piirivalveametis (Eesti Politsei- ja Piirivalveamet, 2023). Kui organisatsioon leiab endale töötaja välismaalt, siis vastavalt välismaalaste seadusele võib välismaalasele väljastada töötamiseks elamisloa (Eesti Politsei- ja Piirivalveamet, 2023). Selline elamisluba on eesmärgiga tulla Eestisse töötama konkreetse tööandja juurde. Elamisluba väljastatakse esmaselt kuni 5 aastaks. Otsus elamisloa saamise kohta tehakse 2 kuu jooksul alates taotluse menetluse võtmisest või viimaste puuduste kõrvaldamisest.

Lisaks eelpool mainitud sammudele, mida peab tegema välismaalasest töötaja, peab ka tööandja esitama Politsei- ja Piirivalveametile loa välismaalase tööle võtmiseks ning esitama töötajale kutse tööle tulemiseks.

Eestis on loodud väga tänuväärne organisatsioon Work in Estonia, kelle tegevuse eesmärk on välismaalaste Eestisse tööle tulemise lihtsamaks tegemine ning aidata neil kõik seadusest tulenevate küsimuste ning kogu muu sisseelamise toetamisega edukalt toime tulla (Work in Estonia, 2023).

Lisaks bürokraatiale tuleb välismaalasel sujuvalt sisse elada ka võõrasse ühiskonda. Kurssi viia end erinevate kultuuriliste eripäradega, riigipühadega, registreerida endale perearst, registreerida end kui maksuresident. Asutus Work in Estonia on loonud lisaks ka kohanemisprogrammi, õppeprogrammi (*Settle in* programm), mis on teejuhiks Eestis kohanemisel (Settle in Estonia, 2023). Programmi eesmärgiks on see, et sisseelamine uude kultuuri ja keskkonda oleks sujuv.

Erinevatest koolituskursustest koosnev programm annab ülevaate Eesti riigi ja ühiskonna toimimisest ning igapäevaelu korraldamisest. Programmi raames saavad osalejad õppida eesti keelt ning saada teavet siin töötamise ja õppimise ning perega seotud küsimuste kohta. Lisaks

saavad nad osaleda aruteludes, jagada oma kogemusi ja esitada küsimusi. Programm Settle in Estonia koosneb erinevatest moodulitest (Settle in Estonia, 2023).

Tegelikkuses on kogu asjaajamise teinud ettevõtete jaoks lihtsamaks ka erinevad agentuurid, kes pakuvad kogu relokeerumisega seotud tegevuse katmist (mh viisad, lennupiletid, elukoht, kohaliku perearsti leidmine jpm). Eestis on täna kaks levinumat sellise tegutsemisalaga agentuuri: Jobbatical ja Move My Talent.



## **2. EMPIIRILINE UURING**

Magistritöö teises peatükis selgitab autor uuringu eesmärgi, metoodika valikut ning kirjeldab, mis on töö eesmärk ja uurimisküsimused. Alampeatükkides põhjendab autor uurimismeetodi valikut ja valimit.

### **2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused**

Magistritöö eesmärk on kaardistada rahvusvaheliste tehnoloogiaettevõtete parimad praktikad välistööjõu integreerimisel organisatsiooni ning jagada soovitusi, mis aitavad nii tehnoloogiaettevõtetel kui ka teistel organisatsioonidel, kes välistööjõudu kaasavad, leida parimad viisid edukaks välistööjõu integreerimiseks. Kaardistatud parimate praktikate võimaliku kasutusele võtmisega leevendub kvalifitseeritud IT tööjõu puudus erinevates tehnoloogiaettevõtetes, kes täna olukorra tõsidusega silmitsi seisavad. Eestis on tehnoloogiaavaldkonnas puudu hetkel üle 7000 inimese. Tööjõu puudus seab kahtluse alla tehnoloogiaettevõtete jätkusuutliku arengu. Kui on loodud võimalused värvata välistööjõudu aga tööjõu puudus IKT sektoris jätkuvalt kasvab, siis pean oluliseks välja selgitada parimad praktikad välistööjõu integreerimisel organisatsiooni. Selle väljaselgitamisel on autor püstitanud oma tööle kolm uurimusküsimust:

1. Mis on välistööjõu integratsiooniga seotud tähelepanekud, soovitusel ja teooriad vastavalt teadusliku kirjanduse analüüsile?
2. Mis on rahvusvahelistes tehnoloogiaettevõtetes kasutuses olevad erinevad viisid välistööjõu integreerimiseks?
3. Mis on välistööjõu enda jaoks olulised aspektid nende sujuvaks organisatsiooni sulandumiseks?

Autor on käsitlenud oma töö teoreetilises osas integratsiooni organisatsioonikultuuri olulisuse aspektist ning mitmekesisuse ja juhtimise läbi.

## 2.2. Uuringu metoodika

Uuringu läbiviimiseks kasutas autor kvalitatiivset meetodit, kus poolstruktureeritud intervjuusid läbi viies küsitles seitset IKT valdkonnaga seotud rahvusvahelist ettevõtet. Autor valis kvalitatiivse uurimismeetodi, kuna uuritavaid seoseid ei saa üheselt võrrelda ning nende statistiline uurimine ja võrdväärne esitamine ei ole võimalik. Uurimistöö olulisim aspekt on kaardistada praegused parimaid praktikad erinevatest ettevõtetest ning formuleerida nendest konkreetseid soovitusi. Autor taotles juhtumiülest analüüsi, et saada nii personalitöötaja kui ka välistöötaja vaade ja hinnang integratsiooni teemale. Organisatsioonid kasutavad erinevaid lähenemisviise töötajate pardalevõtmisel ning integreerimisel organisatsiooni ning seetõttu andis intervjuerimine autorile kõige parema ülevaate. Lisaks avaldas autor soovi kõikidele uuringus osalejatele sisukama analüüsi eesmärgil kasutada konkreetsete ettevõtete sisseelamiskava, paludes jagada seda kirjalikult, kuid ükski ettevõtte ei olnud valmis seda tegema. Uuring viidi läbi perioodil 11.02.2023 – 18.03.2023.

Poolstruktureeritud intervjuu küsimused koostati kahes erinevas osas. Esimene osa küsimustikust oli personalitöötaja intervjuerimiseks ning teine osa küsimustikust oli välistöötaja intervjuerimiseks. Mõlemad küsimustikud koostas autor nii eesti kui ka inglise keeles, seda seetõttu, et valimis oli ettevõtteid, kus mõlema vastaja suhtluskeel oli inglise keel. Mõlema küsimustiku koostamisel võttis autor aluseks teoreetilise analüüsi käigus välja paistnud aspektid ning moodustas oma intervjuuküsimused nende põhjal üles. Personalitöötaja küsimustik koosnes 14 põhiküsimusest ning välistöötaja küsimustik 7 põhiküsimusest. Mõlema küsimustiku puhul lisandus täpsustavaid küsimusi intervjuu käigus, erinevate ettevõtete puhul need varieerusid ning tekkisid intervjuu käigus sõltuvalt vestluse kulgemisest.

Autor teostas pilootintervjuu uuringus mitte osalenud ettevõttega. Pilootintervjuu käigus korrigeeris autor personalitöötaja küsimustiku küsimust number 7, kus lisas küsimuse täpsustamiseks kolm alampunkti, et uuringus osalenud ettevõtete fookus jääks samaks ning kogutud andmed oleksid analüüsitavad ja võrreldavad. Pilootintervjuu käigus korrigeeris autor ka välistöötaja küsimustikku küsimust number 17, kus autor määras ajaliselt ära perioodi, mida ta mõtleb sisseelamisperioodi all.

Intervjueritavate valikul lähtus autor iga organisatsiooni poolt ette antud soovituselt. Personalitöötaja puhul sai autor kontakti töötajaga, kes teab välistöötajatega seotud protsesse kõige paremini. Välistöötaja valikul palus töö autor personalitöötaja abi leidmaks vabatahtlik, kes on nõus intervjuus osalema ning oma kogemusi jagama. Ainsaks piiranguks sai ettevõttes töötatud aeg, mis soovitusel järgi pidi olema vähemalt üks aasta.

Valimis oli seitse ettevõtet, kellega autor soovis läbi viia poolstruktureeritud intervjuusid nii personalitöötaja kui ka välistöötajaga, kokku 14 intervjuud. Kokku teostas autor kaksteist eraldiseisvat intervjuud, millest kahel korral vastati küsimustele kirjalikult. Kahe, juba kirjalikult kokku lepitud intervjuu osas ei saanud autor enam isikutega ühendust pärast mitmeid kontakteerumisi ning autor otsustas nad uuringust välja arvata. Kaks intervjuud viis autor läbi ka näost näkku kohtumisega.

Intervjuude tulemused salvestas autor kirjalikult MS Office Excel faili, tehes vestluse käigus võimalikult täpseid märkmeid. Töö autor palus luba intervjuud salvestada aga uuringus osalenud organisatsioonid ei olnud sellega nõus. Uuringu õnnestumiseks jätkas autor siiski intervjuude läbiviimist. Andmete töötlemiseks kasutas töö autor MS Office Excel faili, teostades juhtumiülest analüüsi. Intervjuude transkriptsioonid on kättesaadavad käesoleva töös lisas 4 oleva lingi all kuni 30.06.2023.

### **2.3. Uuringu valimi kirjeldus**

Magistritöö autor kitsendas valimis olevaid ettevõtteid asjaoluga, et tegevusvaldkond peab kuuluma tehnoloogiavaldkonna alla ning ta peab tegutsema rahvusvaheliselt ja omama kogemust välistöötajate integratsiooniga.

Algne valim koosnes kümnest ettevõttest, milles autor soovis kaasata nii suurettevõtteid kui ka väikeettevõtteid, et jagada uuringus võimalikult laia skoopt. Lähtudes sellest, et uurimustöö eesmärk on intervjuuerida ka välistöötajaid, lähtus autor valimi koostamisel ka ettevõtete kodulehtedel olevast infost, milles leiduva info põhjal võis eeldada, et ettevõttes on välistöötajatega laialdast kogemust ning välja on kujunenud tugevad praktikad ja teadmised välistöötaja integratsioonist. Algselt valimisse sattunud kümne ettevõttega kontakteerudes sai autor kolmelt ettevõttelt kümnest eitava vastuse uuringus mitteosalemiseks.

Uuring viidi läbi seitsmes rahvusvahelises ettevõttes, kus kõigi seitsme ettevõtte põhiline tegutsemisvaldkond on IKT sektoris. Valimisse valitud ettevõtete tingimuseks oli rahvusvahelise ning valdkonnapõhisuseks IKT sektor. Järgnevalt kirjeldab autor uuringus osalenud ettevõtteid.

### **Ettevõte 1**

Põhitegevusvaldkond: tarkvaraarendus. Peakontor asub Eestis. Lisaks tegutsevad veel üheteistkümnes riigis. Töötajaid on ettevõttes kokku 80.

Ettevõttes on esindatud lisaks Eestile järgmised riigid: Serbia, Türgi, Holland, Inglismaa, Prantsusmaa, Ameerika Ühendriigid, Iisrael. Peamiselt töötavad välismaallased arendajana aga ka müügi- ja kasvutiimides. Töötajate leidmiseks kasutatakse enamasti sotsiaalmeediat LinkedIn aga ka ettevõtte enda kodulehte. Tööjõuvoolavuse kohta info puudub. Töötajate rahulolu ettevõtte ei mõõda. Keskmine tööstaaž 1 aasta.

### **Ettevõte 2**

Tarkvaraarendusettevõtte, mille fookuses on kliendi soovidele vastavaid tootelahendusi ja platvorme luua. Ettevõtte peakontor asub Eestis. Töötajaid on ettevõttes kokku 97, esindatud on lisaks eestlastele veel 28 erinevat rahvust. Välismaallased töötavad 26el erineval ametikohal, enamasti arendajad ja insenerid. Töötajate leidmiseks kasutatakse kõige suurema tööriistana LinkeIn kanalit, lisaks on abis ka värbamisagentuurid üle maailma. Samuti leiavad talendid tee ise läbi ettevõtte kodulehe aga jõudsalt on kasvamas ka sotsiaalmeedia platvormi TikTok osakaal just tööotsijate osas. Vabatahtlik tööjõuvoolavus 2022a oli 11,6%. Töötajate rahulolu eNPS vahemikus 63 – 94%. Keskmine tööstaaž 2,2 aastat.

### **Ettevõte 3**

Tehisintellekti ja masinõppe lahendustega tegutsev ettevõtte. Peakontor asub Eestis ning töötajaid kokku 23. Ettevõttes on lisaks Eestile esindatud veel järgmised riigid: Poola, Horvaatia, Pakistan, India, Itaalia. Välismaallased töötavad enamasti arendajate positsioonidel, paar on ka marketingi poolel. Töötajatel leidmiseks kasutab ettevõtte esimesene valikuna LinkedIn'i, aga toimivad hästi ka teised sotsiaalmeedia kanalid (muuhulgas Facebook). Tööjõuvoolavuse kohta info puudub. Töötajate rahulolu ettevõtte ei mõõda. Keskmine tööstaaž personalitöötaja hinnagul 3 aastat (täpset numbrit ei mõõdata).

### **Ettevõte 4**

Tarkvaraarendusettevõtte, kelle peakontor asub Eestis. Kokku töötajaid 37. Lisaks Eestile on ettevõttes esindatud järgmised riigid: Prantsusmaa, Kreeka, Pakistan, Türgi, Portugal. Välismaallased töötavad järgmistel ametikohtadel: UX/UI disainerid, tarkvaraarendajad, juhtivad positsioonid. Töötajatel leidmiseks kasutab ettevõtte esimese valikuna LinkedIn platvormi.

Tööjõuoolavuse kohta info puudub. Töötajate rahulolu igakuine eesmärk 90% (hetke tulemust ettevõtte ei avaldanud). Keskmine tööstaaž 5+ aastat.

### **Ettevõtte 5**

Tarkvaraarendusettevõtte, kelle põhitegevus on pakkuda arendustöid arendajatele. Tegutsevad üle maailma 25 erinevas asukohas, kokku globaalselt on ettevõttes 1500 töötajat, Eesti kontoris 70 töötajat. Lisaks eestlastele on tööl Eestis ka ukrainlased, venelased, itaallased, azerbaidžanlased, kreeklased, brasiillased, iraanlased. Enamus välistöötajaid töötab arendajatena. Peamine kanal, mille kaudu uusi töötajaid leitakse on LinkedIn aga ka MeetFranki kaudu (MeetFrank on talendijahtimise rakendus). Keskmine tööjõuoolavus ettevõttes on 8% (ei soovitud täpsustada detailsemalt). Töötajate rahulolu mõõdetakse üks kord aastas, tulemus pigem hea. Keskmise tööstaaži osas info puudub, personalitöötaja hinnangul on see pigem lühike.

### **Ettevõtte 6**

Tarkvaraarendus ettevõtte, globaalselt on ettevõttes ligi 900 töötajat, tegutsevad lisaks veel kaheksas riigis. Eestis töötab lisaks eestlastele veel 45 erinevat rahvust, suurim esindatus on järgmiste rahvuste seas: ameeriklased, valgevenelased, brasiillased, gruuslased, aafriklased, venelased, türklased, pakistaanlased, ukrainlased. Välismaallased töötavad väga erinevatel ametikohtadel, muu hulgas järgmistes tiimides: personalis, kommunikatsioonis, arendajate tiimides, müük-ja marketing tiimis, klienditoes. Uute töötajate leidmiseks kasutatakse enim LinkedIn kanalit aga ka läbi otsesoovituste pöörduvad kandidaadid nende poole. Tööjõuoolavuse kohta info puudub. Töötajate rahulolu kohta info puudub. Keskmise tööstaaži kohta täpne info puudub.

### **Ettevõtte 7**

Tööhaldustarkvara ettevõtte, kelle peakontor asub Eestis aga tegutseb lisaks veel viies välisriigis. Ettevõtte Eesti kontoris töötab täna ligi 100 inimest, kus esindatud teiste riikidena India, Brasiilia, Venemaa, LAV ja Türgi elanikud. Välismaallased töötavad enamjaolt tehnilisemates rollides: arendajad, tootearendajad aga ka müügi tiimides. Uute töötajate leidmiseks kasutab ettevõtte esimese valikuna LinkedIn platvormi aga ka oma kodulehel olevat karjäärilehte. Tööjõuoolavus turu keskmisega võrreldes tavapärasest kõrgem. Töötajate rahulolu mõõdetakse õnnetunde küsimustiku läbi 10 palli skaalal, hetkel tulemus 8,2 palli. Keskmise tööstaaži kohta täpne info puudub.

### **3. TULEMUSED JA ETTEPANEKUD**

Käesolevas peatükis analüüsib autor intervjuude tulemusi. Esimeses alampeatükis toob autor välja nii personalitöötajate (ehk organisatsiooni esindaja) kui ka välistöötaja olulisemad tähelepanekud ning esitleb need teemakategooriate alla. Teises alampeatükis jagab autor soovitusi, mis edaspidi on välistööjõu integreerimisel oluline arvesse võtta ning hindab uurimisteema edasise arendamise vajalikkust ja asjakohasust.

#### **3.1. Intervjuude tulemuste analüüs**

Personalitöötajate intervjuueeritavatele esitati 14 põhiküsimust, lisaks mõningad täpsustavad alamküsimused. Küsimustik oli üles ehitatud eesmärgiga leida vastus uurimisküsimusele, mis on rahvusvahelises tehnoloogiaettevõttes kasutusel olevad erinevad viisid välistööjõu integreerimiseks. Intervjuueeritavaid ettevõtteid oli uuringus seitse.

Välistöötajate intervjuueeritavatele esitati 8 põhiküsimust, lisaks mõne küsimuse puhul mõned alamküsimused. Küsimustik oli üles ehitatud eesmärgiga leida vastus uurimisküsimusele, mis on välistööjõu jaoks olulised aspektid nende sujuvaks organisatsiooni sulandumiseks. Intervjuude käigus tekkis mitu lisaküsimust ning seda erinevate intervjuueeritavate puhul erinevalt. Autor toob need küsimused ja vastused eraldiseisvatena välja, kuna neid ei ole võimalik vastavalt küsimustikule kategoriseerida. Intervjuueeritavaid ettevõtteid oli uuringus seitse, kellest 5 leidis enda ettevõtete seas ka välistöötaja, kes oli valmis intervjuu küsimustele vastama. Kahe ettevõtte puhul ei saanud autor on enam intervjuueeritavatega ühendust ning arvas nad uuringust välja.

#### **Esimesele tööpäevale eelnevad tegevused**

Intervjuudest ilmnes, et uue töötaja esimesele tööpäevale eelnevad tegevused on organisatsioonides erinevad ning nad tihtilugu sõltuvad ettevõtte suurusest. Kõige enam on esimesele päevale eelnevad tegevused seotud paberimajandusega ehk kõik õiguslikud nüansid, mis puudutavad välismaalase riiki sisenemist ja selles riigis tööle asumist mitte kodakondsena.

Ettevõtted 2, 5 ja 6 kasutavad selleks kahe erineva agentuuri abi, kes igapäevaselt aitab välismaalaste relokatsiooniga seotud küsimustega ning omab väga head praktikat selles osas.

„Lähtekohad ja riigid ja inimesed on erinevad, seega on hea kasutada agentuuri abi, nendele on kõik sammud selles protsessis teada“. (Ettevõtte 5).

Ettevõtted 1, 3, 4 ja 7 tegelevad nende toimingutega ise omal käel personaliüksuses ja värbamistiimides, kuna tiimid on väiksemad ning sellele protsessile eraldi nii palju aega ei kulu.

Lisaks asjaajamise toe pakkumisele peetakse üheks oluliseks osaks ka seda, et uuel töötajal välisriigist tulles oleks turvatunne. See tähendab seda, et esimestel nädalatel aidatakse organisatsioonides oma jõududega leida ajutine majutuskoht ning kompenseeritakse ka lennupiletid, leitakse perearst.

Ettevõtted 3, 5 ja 7 tõid välja selle, et oluline on kogu protsessis järgida tempot, mis võib olla erinevates töökultuurides täiesti erinev, seda näitab nende kogemus ja sellist tagasisidet on nemad oma välismaalastelt ka saanud. Töökultuurid on nii erinevad ning nendega arvestamine on äärmiselt oluline, kui ettevõtte on rahvusvaheline ja avatud multikultuursusele.

Integratsiooni protsessis ei ole olulisel kohal mitte ainult see, kuidas välismaalane end uues organisatsioonis tunneb, vaid väga oluline on see, missugune on tema kogemus ka töövälisel ajal uues kultuuriringis.

„Väline agentuur aitab kogu dokumentatsiooniga aga lisaks ka riigi tutvustamisega. Räägib linnaosade infot, kus asub kontor ja palju muud sellist“. (Ettevõtte 6).

Kõik intervjuueeritavad tõdesid, et esimesed sammud juba enne uue töötaja riiki sisenemist aga ka tööle asumist on väga määrava kaaluga.

„Eesmärk on tekitada temas seda head emotsiooni, et ta on siin oodatud“. (Ettevõtte 5).

Kui esimene emotsioon on positiivne, siis see hoiab tugevalt seda poolt üleval, et ka kõik järgnevad kogemused oleksid positiivsed.

„Sagedasti uuritakse ettevõtte aga ka riigi kohta infot ja tausta juba ka läbi siin resideeruva töötaja“ ütleb Ettevõtte 6 esindaja. See info on reeglina kõige usaldusväärsem kuna tuleb otseallikana samast kultuuriringist pärit inimeselt.

Olulise asjana tõi Ettevõtte 2 välja ka selle, et enne esimest tööpäeva oleks uuel inimesel ülevaade, missugune saab olema tema *onboarding* plaan.

„See on väga oluline roll ja tähtis osa uue töötaja teekonnal“. (Ettevõtte 2)

*Onboarding* plaani vajalikku jagamist enne esimest tööpäeva teised intervjuueeritavad ettevõtted välja ei toonud.

## **Mentori/ buddy roll ettevõtetes**

Olulisima lülina töid seitsmest ettevõttest kuus välja selle, et uuele inimesele määratakse mentor või *buddy* (olenevalt ettevõttest, kes kuidas seda rolli defineerib), kellel ülesanded pisut varieeruvad sõltuvalt rollist. Olenemata mentori või *buddy* olemasolust on alati ka personaliüksus see, kes pakub täisväärtuslikku tuge uuele töötajale, see kindlustunne kusagile mentori või *buddy* tekkides ära ei kao.

Ettevõtte 7 kasutab nii mentori kui ka *social buddy*'t, ettevõttes 6 on kasutusel vaid *buddy*.

„Relokeeruvad töötajad saavad endale *buddy*, kes pole samast tiimist aga on uue töötajaga samast rahvusest“. Ettevõtte 6

Tavapäraselt on mentori ja /või *buddy* ajaline toetus 4 kuni 6 kuud. Kõik intervjueeritavad, kelle ettevõttes selline toetusvõrgustik loodud on, tõdeavad, et perioodi pikku on väga individuaalne – on neid, kes juba ühe kuuga on väga hästi sisse elanud aga on ka neid, kes vajavad nõu ja tuge ka pärast kuue kuu möödumist.

„Toetus, mida keegi vajab, on seinast sein“. Ettevõtte 6

Seega lähenevad ettevõtted sellele väga individuaalselt ning 4 kuu või 6 kuu möödudes jõuliselt kedagi kellegi kõrvalt ära ei võeta.

Mentorite ja *buddy*de määramine ja valik on ettevõtetes protseduuriliselt sarnane. Kõikides ettevõtetes, kus mentor ja / või *buddy* on kasutusel, on see vabatahtlikkuse alusel loodud programm ja võimalus anda oma panus sellesse, et uue töötaja sisseelmine oleks sujuv ja meeldiv. Ettevõtte 2 valib mentori vastavalt tiimile, st kuhu tiimi uus töötaja tuleb. Ettevõtte 3 eraldi välja ei toonud, kes kuidas kellele mentoriks asub. Ettevõttes 4 on täna kaheksaliikmeline grupp, kes kõik on valmis võrdväärselt uusi tulijad toetama. Ka ettevõtte 5 eraldi oma toetusinimese protsessi välja ei toonud. Ettevõttes 6 otsitakse *buddy* vastavalt vajadusele, st eraldi üles andnud inimesi ei ole aga kui uued inimesed on liitumas tiimidega, siis koostöös personaliosakonnaga leitakse sobiv toetaja, *buddy*. Ettevõtte 7 toob välja, et tihti on mentoriks ja *social buddy*'ks just need, kes on ise relokeerunud, sest nad on ise sama teekonna läbi teinud.

## **Sisekommunikatsiooni olulisus ja kanalid**

Integratsioonis on olulisel kohal ka sisekommunikatsioon ning intervjuu käigus selgitas autor välja selle, missugune on ettevõtetes kasutusel olev sisekommunikatsioon ning kanalid, mille kaudu info liigub.

Kõikides intervjueeritavates ettevõtetes on kogu sisekommunikatsioon ja igapäevane suhtlus inglise keeles.



Enim kasutuses olev kanal igapäevaseks suhtluseks on Slack. Slack on kiirsuhtlusprogrammi tarkvara, ettevõtte digitaalne peakontor (Slack, 2023). Seda kasutavad kõige olulisema suhtluskanalina seitsmest intervjueeritavast ettevõttest kuus. Ettevõtte 1 kasutab oma igapäevase ettevõttesisese suhtluskanalina Teams keskkonda, mille funktsionaalsus ja eesmärk on üldpildis sama, mis on Slack programmil.

Slacki tugevustena tuuakse ühtlasi välja asjaolu, et saab emotsioone väljendada.

„Võimaldab hästi head interaktiivsust, annab võimalust emotsioonide jagamiseks“. Ettevõtte 5 Rahvasuus levib ütlus, et eestlane on tõsine ning emotsioonitu ja tagasihoidlik. Seetõttu loob autor positiivse seoses sellega, et rahvusvahelistes ettevõtetes on kasutusel programmid, mis võimaldavad luua emotsioonide rohkema keskkonna ja annavad võimaluse välismaalastel tunda end kodusemalt.

Olulise infokanalina töid Ettevõtted 1, 2 ja 7 välja ka e-mailide kanali. Ettevõtte 3 määras selle vähem oluliseks kanaliks ning Ettevõtted 4, 5 ja 6 ei toonud e-maili kui infovahetust sisekommunikatsioonis üldse eraldi välja.

Sisekommunikatsioonis mängib olulist rolli ka üle ettevõttelise infotundi ja muud sarnased kohtumised, mis on kogu organisatsioonile väärtust andvad ning millel edastatav sõnum peab olema üheselt mõistetav nii välismaalasele kui ka kohalikule töötajale.

Intervjuus osalenud ettevõtetes viies on regulaarselt kasutuses üle ettevõttelise kohtumine ja kannab kõikides sarnast nimetust „All hands meeting“ (Kõikide käte kohtumine), mõne sõnaga võib olla variatsioone. Küsitletud ettevõtetest viies on nende kohtumiste sageduseks üks kord kalendrikuus ning ühes toimub üks kord kvartali jooksul.

Ettevõtte 1 märkis ära, et võttes arvesse rahvusvahelisust ja erinevaid ajavöötmehid, siis on selliste kogu organisatsiooni hõlmavate kohtumiste korraldamine kõige valulikum.

„Kõige raskem on hoida kultuurilist balanssi, kuna ajavahed tekitavad aeg ajalt mõnes tiimis vastumeelsust“. Ettevõtte 1

Samal ajal jagas Ettevõtte 6 oma kogemust, kus ka nendel on mitmes erinevas ajavööndis asuvaid kontoreid aga on leidnud ühise aja, mis sobib üks kord kuus kõigile.

Ettevõttes 3 ja 4 sellise regulaarsusega suuremaid koosolekuid ega kohtumisi ei toimu, nad korraldavad selle vastavalt vajadusele. Mõlema puhul on tegemist ka väikeste ettevõtetega (töötajaid vastavalt 23 ja 37).

Kommunikatsioonis on olulisel kohal mitte ainult üle ettevõttelised kohtumised, vaid ka iga tiimi regulaarsed kohtumised. Kõik küsitletud ettevõtted ei toonud siin välja ühist joont toimumiste sageduse või muu ühise nimetajana vaid ütlesid, et kohtumised toimuvad vastavalt iga tiimi kokkulepetele ja vajadustele, seal ettevõtete siseselt regulatsiooni ei ole.

Lisaks kasutavad sisekommunikatsiooni vahendina uudiskirju ja ajakirju Ettevõtte 1 ja 7, kus vastavalt kvartaalselt ja üks kord pooleteise kuu jooksul saadetakse kõikidele töötajatele infokiri ja/ või ajakiri välja.

### **Ühisürituste roll integratsioonis ja organisatsioonikultuuris**

Kogu ettevõtte organisatsioonikultuuri ning töötajate osa sellest mõjutavad ka ühisüritused, mis kõikidele töötajatele mõeldud on. Rahvusvaheliste ettevõtete puhul on viimastel aastatel olnud ühistegevuste takistavaks faktoriks COVID 19 ning sellega seotud piirangud. Eelmisest aastast lisandus sõjaolukord Ukrainas, mis muutis karmimaks väga paljude riikide piiriületamised ning nõutavad dokumendid riikidesse sisenemisel.

Kõik intervjuus osalenud ettevõtte peavad ühisüritusi nii välistöötajate integratsiooni vaatenurgast aga ka üleüldiselt organisatsioonikultuuri mõistes väga oluliseks osaks. Vastustest ilmnes ka, et kõik töötajad olenemata rahvusest, ametikohast on alati võrdselt kaasatud ning osalusprotsent on suurematel ühisüritustel keskmisest kõrgem.

„Töötajad tulevad rõõmuga alati kaasa“. Ettevõtte 5

„Kultuuri mõttes on üritustel väga oluline roll. Mida suuremaks tiim kasvab, seda paindlikumaks peame ka organisatsioonina muutuma“. Ettevõtte 2

Ettevõtte 1 ja 3 kinnitavad, et ka nende organisatsioonis on ühisürituste roll tähtis.

„Tihti on seda keeruline organiseerida, kuna tuleb leida asukohta, mis ei nõua viisat“. Ettevõtte 1  
Ettevõtte 3 kaks olulisimat sündmust on talvel ja suvel ning siis lennutatakse kogu ettevõtte ühte riiki.

Ettevõtte 6 märgib ära, et rahvusvahelises organisatsioonis töötades algab selliste ürituste detailsus ja sisukus juba ürituse nimetuse väljatoomisest, kus tuleb arvesse võtta kõiki kultuure ja uskumusi, mida ettevõtte töötajad endas kannavad.

Füüsilistele kohtumistele lisaks on väärtust loovad ka veebipõhised kohtumised Ettevõtte 7 kogemuse põhjal. Teised uuringus osalenud ettevõtte seda välja ei toonud.

Ka üle ettevõteteliste kohtumistele lisaks korraldavad kõikides intervjuueeritavates ettevõtetes iga tiim oma pisemaid ühisüritusi, mis taaskord kaasavad ja arvestavad kõikide töötajatega olenemata päritolust.

### **Sisseelamisperioodi edukuse mõõtmine**

Selleks, et saada aru, kui edukalt on välistöötaja sisseelamisprotsess läinud, esitasin intervjuueeritavatele vastavasisulise küsimuse. Eraldi mõödikut ei ole selleks mitte ükski ettevõtte välja töötanud aga tagasisidet ja ülevaadet omavad kõik.

Ettevõtted 1, 4 ja 7 viivad selleks läbi küsitlusi. Seitsmest ettevõttest kuus vastas, et kõige paremat ülevaadet *onboardingu* edukuse kohta annavad regulaarsed üks ühele vestlused. Vastustest ilmnes aga, et vestluste regulaarsused on erinevad. Ettevõtte 2 ja 3 viiakse vestluseid läbi iga nädal või üle nädala. Ettevõtte 5 teeb uue töötajaga vestluseid kolmekümne, kuuekümne ning üheksakümne päeva möödudes.

Ettevõtte 4 teeb lisaks küsitlusele ka vestluseid, üks kord katseaja keskel ning teisel korral katseaja lõpus. Ettevõtte 6 viib vestluse läbi pärast 3 kuu möödumist ning pärast esimest tööaastat ettevõttes. Ettevõtte 7 viib vestluseid läbi vajadusel iganädalaselt aga kindlasti ka pärast ühe kuu möödumist. Lisaks täidab nii mentor kui uus töötaja ettevõttes päevikut kindla ajaperioodi jooksul, mis annab ka võimaluse saada otse tagasisidet, kuidas töötajal läheb.

### **Välistöötaja väärtus ettevõttele**

Personalitöötaja intervjuu viimase küsimusena uuris autor, missugust väärtust loob välistöötaja nende ettevõttele nende hinnangul.

Seitsmest intervjuueeritavast ettevõttest vastasid kõik esimese asjana, et erinevad kultuurid rikastavad nende organisatsiooni ja kultuuri väga oluliselt.

„Toob väga palju kultuuri ja isiksuse poolest väärtusi“. Ettevõtte 3

„Kultuurilised erinevused, mis toovad kaasatuse mitte tõrjutuse“. Ettevõtte 4

„Ettevõtte kultuuri mõttes ka, nad on lahked, avatumad, sõbralikumad“. Ettevõtte 2

Teise põhilise väärtusena tõid ettevõtted välja ka selle, et tehnilisi teadmisi tuuakse kaasa, millega välistöötajad nii mõnegi välisturu puhul saavad tunduvalt paremat tuge pakkuda just konkreetse turu tundmisega ning nende traditsioonide ja tavadega selles kultuuris ja äris.

Kolmanda põhilise väärtusena tõid mitmed ettevõtted välja iseenda kasvamise ja arengu läbi erineva kultuuri ja kogemuse.

„Iga kokkupuude on õppimise moment“. Ettevõtte 5

„Avatumad. Me õpime ise nendelt nii palju. Eestlased muutuvad ka kohe rohkem avatumaks “.

Ettevõtte 3

„Aga ka see inimene ise, kuidas ta meid õpetab – õhkkond, töökultuur. Me kõik oleme erinevad, õpetab teineteisega arvestama, õpetab omavahelist suhtlust. Rikastab maailmapilti“. Ettevõtte 6  
„Igaüks toob enda kogemuse. Tuleb meile midagi õpetama“. Ettevõtte 7

Lisaks tõi Ettevõtte 4 välja ka asjaolu, et sagedasti on välisturu tööjõud kättesaadavam ja soodsam, kui seda kohalikud tööturud on.

### **Relokeerumise motiivid**

Intervjuu käigus selgitas autor välja ka motiivi ja tagamaad, miks nad just sellesse organisatsiooni ja just Eestisse on sattunud. Ettevõtte 3 välistöötaja tuli siia isiklikel põhjustel, see ei olnud töö pärast. Ettevõtte valikul oli määravaks konkreetne valdkond.

Ettevõtte 4 välistöötaja sattumine Eestisse oli juhuslik: „Odav riik, Prantsusmaast eemal ja saab oma inglise keelt praktiseerida“. Sarnast kogemust jagab ka ettevõtte 2 töötaja  
„Ma otsisin ettevõtet, kes tegeleks ärikliendile mõeldud toodetega. Leidsin selle ettevõtte, kandideerisin ja siin ma täna olen“. Ettevõtte 5

Neljas intervjuueritav tegi väga sihitud otsingut sellesse ettevõttesse, kus ta täna töötab: „Otsisin endale arendajana väljakutset mujal maailmas ning ettevõtte tingimus oli, et turg peab paigas olema“. Ettevõtte 6

Sellest järeldub, et ühist joont, miks välismaalased Eestisse satuvad ei ole. Igal ühel on oma lugu ning nii mõnelgi korral võib konkreetse ettevõttesse tööle asumine olla juhuslik.

### **Sisseelamisperioodi kirjeldus**

Kolm intervjuus osalenud välistöötajat tõi välja esimese olulise asjana sisseelamisperioodil sõbraliku kollektiivi.

„Sõbralik kollektiiv, kes hoidsid mu kätt mil iganes ma seda vajasin ning mentordamine, ohtralt mentordamist“. Ettevõtte 4

Negatiivse emotsioonina toodi välja ka frustratsiooni. Intervjuueritav täpsustas, et on oma loomult temperamente ning ta oleks oodanud sisseelamisperioodil rohkem suhtlust ja suhtlemist.

Ettevõtete 3 ja 5 välistöötajad tõi välja selle, et sobiva tempo leidmine oli sel perioodil üheks märksõnaks.

Ettevõtte 5 ja 6 välistöötajad märkisid ära, et sisseelamisperiood oli sujuv. Kõik info oli väga selgelt edasi antud, suhtluses ei olnud kordagi lünki ning see lisas turvatunnet.

Kaks ettevõtet, 3 ja 4 täpsustava, et sel ajal kui nendel oli sisseelamisperiood, oli ettevõtte alustamas ja kõik alles õppimise faasis ning mõistab igati, miks üks või teine sisseelamise protsess ei olnud nii sujuv ja loomulik, kui see täna nendes ettevõtetes on.

Autor soovis välja selgitada, mis on välistöötaja jaoks sisseelamisperioodil kõige olulisem, millele organisatsioon peab mõtlema, et välistöötaja end selles ettevõttes ja kultuuris hästi tunneks.

Ettevõtte 3, 4 ja 6 välistöötajad märkisid ära, et ühine keel, ühtekuuluvustunde tekitamine ja kommunikatsioon on ääretult olulise tähtsusega. Lisaks tõid samade ettevõtete välistöötajad välja selle, et vastutavad ehk toetavad isikud oleksid paigas ja oskaksid uutele inimestele tuge pakkuda.

Ettevõtte 3 välistöötaja vastas, et olulise tähtsusega on ka kannatlikkus. Arvestada ja õppida tundma teisest kultuurist tulevat inimest ning kannatliku meelega aidata tal sisse elada.

Ettevõtte 5 välistöötaja ütles ka, et ühised üritused on sisseelamisperioodil väga olulised, need aitavad paremini tiimikaaslasel tundma õppida.

Intervjuudest selgus, et enim üllatas positiivselt sisseelamisperioodil ettevõtte 6 välistöötajat see, kui paberivaba meie asjaajamine on ehk kui digitaalne riik Eesti on.

Ettevõtete 4 ja 5 välistöötajad meenutavad, et nende jaoks oli kõige positiivsem kogemus sõbralikkus ning abivalmidus, sellist ei olnud nad enne kohanud.

Vastustest tuli välja, et negatiivsed kogemused on jäänud meelde ka nendele, kellel on tööstaaži veidi rohkem. Ettevõtte 3 välistöötaja jagab, et negatiivse üllatusena tabas teda struktuurne juhtimisstiil ning madal otsekommunikatsioon ja suhtlus. Kõne all olev ettevõtte oli sel hetkel alustavas faasis ning kõigil oli kiire ja see emotsioon sisseelamisperioodilt on siiani välistöötajal meeles.

Ettevõtte 4 välistöötaja toob välja selle, kuidas ta väga soovis sisseelamisperioodil õppida aga talle justkui ei loodud selleks sobivat keskkonda. „Mäletan, et tahtsin õppida ja tundsin, et ma ei ole oma ala tipus. Ma tõesti tahtsin kuulda konstruktiivset kriitikat selle kohta, mida parandada või mida minult oodatakse. Ma ei saanud seda kunagi ja isegi kui küsisin seda aasta hiljem offboardi ajal, oli mul ilmselt kõik korras. Kuigi ma teadsin, et ei olnud.. nii et see oli puudu“.

Ettevõtete 5 ja 6 välistöötajad ei too negatiivse üllatuse all midagi välja.

Intervjuueritava välistöötajad kinnitasid kõik ühiselt, et ettevõtte poolt korraldatavad ühisüritused omavad edukas intergratsioonil väga olulist rolli.

„Muidugi, see on üks parimaid viise integreeruda ja uute inimestega tutvuda“. Ettevõtte 4 välistöötaja.

„Need olid sisseelamisperioodil (ja on ka jätkuvalt) väga olulised minu jaoks. Inimesed on selle ettevõtte põhijõud. Aitas väga kaasa võrgustiku loomisele *onboarding* perioodil.“ Ettevõtte 6 välistöötaja.

„Alguses on see uuele tulijale väga kasulik.“ Ettevõtte 5 välistöötaja

Intervjuu käigus üritas autor välja selgitada, kas on midagi veel, millega organisatsioon saaks igat ühte neist toetada ning nad ei osanud ükski selle juures midagi välja tuua.

### **Juhi roll sisseelamisperioodil**

Autor püüdis välja selgitada ka juhi rolli sisseelamisperioodil ning tema rolli ka täna välistöötaja igapäeva tööelus.

Ettevõtte 4 välistöötaja tiim oli sellel hetkel väike ning suuremat rolli sisseelamisperioodil omasid mentor ning personalitöötaja. Organisatsioonil ei olnud sel hetkel eraldi juhtimistasandeid.

Ettevõtte 5 välistöötaja otsene juht asus siis ja asub ka täna teisel mandril, Ameerika Ühendriikides. Välistöötaja tunneb, et ta oli väga abivalmis ning varustas kõik võimalike dokumentatsioonidega.

Ettevõtte 6 välistöötaja kogemus otsese juhiga on tema enda hinnangul kustumatu: „Väga hea inimene, juht võttis minu saabudes mind lennujaamast peale, andis tervituspakikese.“

Intervjuu lõpuks andis autor intervjuueeritavatele võimaluse, kas on midagi mida nad sooviksid lisada seoses sisseelamise ja töötamisega selles konkreetses ettevõttes.

Ettevõtte 6 välistöötaja on väga rahul, et kogu majutus ja muud protsessid, mis ei ole tööga seotud, sujusid samuti väga hästi. Ettevõtte 3 välistöötaja lisab, et töötajatega tuleb olla avatud ning lubada kasutada täit potentsiaali.

### 3.2. Parimate praktikate soovitused ja edasised tegevused

Intervjuude tulemustest joonistus neli olulisemat teemat, millele keskendudes loob organisatsioon välistöötajale turvalise keskkonna ning välistöötaja pardalevõtt ja integratsioon on sujuv ning meeldiv. Need on ühisosad, mis on olulised nii organisatsiooni vaates kui ka välistöötaja vaates.

Olulisimaks lüliks organisatsiooni ja välistöötaja vahel on sisekommunikatsioon. Sisekommunikatsiooni kontekstis on oluline, et töökeelena kasutuses olev keel oleks ühiselt arusaadav kõigile töötajatele, ka välistöötajatele ning ka kogu dokumentatsioon oleks samas keeles. Kõikides uuringus osalenud ettevõtetes on selleks keeleks inglise keel, kasutades seda nii üldkoosolekutel, tiimikoosolekutel, ühisüritustel ja sisekommunikatsioonis kõikides kanalites. Sellest tulenevalt soovitab töö autor ka teiste valdkondade esindajatel, kes sooviksid rohkem välistööjõudu kaasata, panustada sisekommunikatsioonile ning julgelt liikuda suunas, kus töökeel oleks inglise keel. See muudab organisatsiooni välistööjõu silmis usaldusväärseks ning ta tunneb end selles keskkonnas turvaliselt.

Teise olulise osana töid nii organisatsiooni esindajad kui ka intervjuueeritavad ühisüritused. Organisatsioonid panustavad sellesse, et luua võimalusi sotsialiseerumiseks ning üheskoos aja veetmiseks, olenemata sellest, et see võib vahel tuua endaga kaasa erinevaid väljakutseid.

„Keeruline on organiseerida. Et leida koht, kuhu ei peaks hankima viisat“. Ettevõtte 1

Ühisürituste osa peetakse üheks parimaks integreerimise viisiks: „Aga ühisüritused on olnud väga hea kanal inimeste lõimimisel. Ilmselt parim tänapäeval“, arwab ettevõtte 4 esindaja.

Ka ettevõtte 2 välistöötaja leiab, et tegemist on äärmiselt olulise osaga, just välismaalt siia relokeerunud töötaja puhul: „Usun, et on väga oluline tunda oma kolleege ja tunda end paremini vastu võetuna kellelgi, kes on pärit teisest riigist, kelle ei ole siin sõpru ega perekonda, ta võib tunda end üksildasena“.

Ühisürituste puhul on oluline meeles pidada seda, missugustest kultuuridest välistöötajad tulevad. Selle ilmestamiseks tõi ettevõtte 6 esindaja välja asjaolu, et meie riigis tavapäraselt nimetatav jõulupidu kannab nende ettevõttes nimetust pühadepidu (*Holiday party*), seda just seetõttu, et on kultuure, kus jõule ei tähistata aga selleks, et nende kultuuride esindajad end ka pidustustele oodatuna tunneksid, arvestab organisatsioon sellega ning on teinud kerge vaevad vaid peo nimetuses muudatused.

Tulemustest lähtuvalt soovitab töö autor organisatsioonidel tugevdada ühisürituste rolli töötajate edukaks sotsiaalseks integratsiooniks, võttes võimalusel arvesse kõiki kultuurilisi erinevusi, mis

tiimides on. „Inimesed on selle ettevõtte peamine tugevus. Olulise tähtsusega ja oluline sisseelamisperioodil võrgustiku loomise seisukohalt“ ettevõtte 6 välistöötaja ühisürituste olulisuse küsimusele vastates.

Kolmanda soovitusena toob töö autor välja kultuuride erinevusega arvestamise. Intervjuude käigus oli see välistöötajate poolt välja toodud kui integratsiooni üks olulisimaid osasid.

„Arvan, et peamine on aru saada, et meil on palju erinevaid kultuure ja inimesi, kes neid kultuurikostüüme kannavad, näiteks see, kuidas kedagi Brasiiliast vastu võetakse, siis see on erinev näiteks sellest, kuidas Saksamaalt kedagi vastu võtame“ kirjeldab ettevõtte 2 välistöötaja. Eestisse relokeerunud välistöötajad on seni kogenud positiivset vastuvõttu ning seda, et erinevustega arvestatakse. See võib olla pisiasi, näiteks see, missugune on töökultuur selles riigis, kust välistöötaja tuleb.

Neljanda soovitusena tuleb kõikidele välistöötajatele määrata vähemalt sisseelamisperioodiks oma mentor/ buddy. Kõikides intervjueeritavates organisatsioonides kinnitasid esindajad, et igale välistöötajale on olemas mentor ning võimalusel on määratud ta samast rahvusest nagu ka uus töötaja ise. Mentorid on alati vabatahtlikkuse alusel ning kedagi seda tegema ei sunnita. Kõik välistöötajad, kes mentorit intervjuu käigus välja tõid, tunnistasid, et sellest inimesest oli sisseelamisperioodi väga palju abi.

Antud uurimistöö käigus selgus, et mitmed ettevõtted pidasid käsitletavat teemat delikaatseks. Seda tõendab asjaolu, et kümnest soovitud ettevõttest kolm ei soovinud uuringus osaleda, tuues põhjuseks, et küsimused on liiga detailsed ja jagatavad vastused sisaldavad liiga delikaatseid andmeid. Lisaks ilmestab seda asjaolu, et mitte ükski uuringus osalenud ettevõttest ei soovinud intervjuu salvestamist ning ei jaganud ka sisseelamiskava näidist kirjalikult. Sellest tulenevalt hindan teema tundlikkuse astet kõrgeks ning see seadis uurimistööle piirangud.

Ülal toodud tähelepanekutest tulenevalt leian, et uurimistöö teema on ajakohane ning parimate praktikate jagamine teiste organisatsioonidega on vajalik tagamaks sujuvam välistööjõu kaasamine Eestis. Ühisosadena välja joonistunud soovitusel on universaalsed ning nende rakendamine on võimalik ka teistes valdkondades. Kindlasti nõuavad teatud soovitusel sisulisi ja mahukaid muudatusi (näiteks igapäeva töökeele, mh dokumentatsiooni inglise keelseks muutmise ja muu sarnane) aga see kõik on kohaldatav erinevates valdkondades.



## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada parimad praktikad välistööjõu integreerimisel organisatsiooni rahvusvaheliste tehnoloogiaettevõtete näidetel.

Autor uuris teemat, viies läbi poolstruktureeritud intervjuusid, küsitledes seitset ettevõtet ning iga ettevõtte puhul nii personalitöötajat kui ka ühte välistöötajat. Personalitöötajatele esitas autor 14 põhiküsimust ning välistöötajale 7 põhiküsimust. Mõlema küsimustiku puhul lisandus täpsustavaid küsimusi intervjuu käigus, erinevate ettevõtete puhul need varieerusid ning tekkisid intervjuu käigus sõltuvalt vestluse kulgemisest. Kahe ettevõtte välistöötajad vastasid küsimustikule kirjalikult. Personalitöötajate intervjuude tulemused andsid ülevaate, missugusena näeb sisseelamist ja integratsiooni organisatsioon ise. Välistöötajate intervjuudest ilmnas see, missugusena kogeb välistöötaja sisseelamist ja integratsiooni selles samas organisatsioonis.

Töö autor püstitas teema uurimiseks kolm uurimisküsimust. Esimese eesmärgina selgitas välja, missugused on välistööjõu integratsiooniga seotud tähelepanekud ja soovitud vastavalt teaduslikule kirjandusele. Autor leidis kirjanduslike allikate läbitöötamisel, et olulisim on integratsiooni protsessis pöörata tähelepanu üldisele organisatsioonikultuurile, sisekommunikatsioonile ning juhtimiskultuurile (muu hulgas töötajate toetamine ja kaasamine).

Lisaks uuris autor vastust uurimisküsimusele, mis on erinevates organisatsioonides kasutuses olevad erinevad viisid välistööjõu integreerimiseks. Olulisimate teguritena toodi välja sisekommunikatsiooni roll, seal hulgas ühised üleettevõttelised koosolekud. Lisaks on olulisel kohal ühisüritused, mis annavad hea võimaluse sotsiaalse võrgustiku loomiseks, oma kolleegide tundmaõppimiseks – mis kõik kokku moodustabki organisatsiooni integreerumise protsessi. Samuti panustavad organisatsioonid sellesse, et välistöötajatel oleks olemas oma mentor, võimalusel samast rahvusest, kes ka uus töötaja.

Kolmandana uuris autor vastust küsimusele, mis on välistöötaja enda jaoks oluline sujuvaks organisatsiooni sulandumiseks. Põhilisteks teguriteks on siin kultuuride erinevustega arvestamine,

mentori olemasolu ning lubada igalühel sisseelamist omas tempos. Samuti hinnati oluliseks juhi rolli sisseelamisperioodil, et tekiks usaldusväärne ja avatud suhtlus ning tunne, et ka teisest kultuurist tulev töötaja on organisatsiooni väga oodatud.

Uurimistöö tulemusena selgus, et välistööjõu edukaks integratsiooniks on oluline organisatsioonil tähelepanu pöörata järgmistele aspektidele:

- selge ja kokkulepitud ühises töökeeles sisekommunikatsioon;
- organisatsiooni ühisüritused;
- kultuuriliste erinevustega arvestamine;
- sisseelamisperioodi ajaks määrata mentor/ buddy.

Loetletud järeldused on need, mida peavad oluliseks nii organisatsioonid ning välistöötajad ehk see on kokku joonistunud ühisosa, mille rakendamisega on integratsioon organisatsiooni sujuv.

Olenemata asjaolust, et autor uuris rahvusvaheliste tehnoloogiaettevõtete parimaid praktikaid ja nendes ettevõtetes tööl olevate välistöötajate seniseid kogemusi organisatsiooni, siis on võimalik nelja olulisemat aspekti eduka integratsiooni kontekstis ära kasutada mistahes teises valdkonnas. Tegemist on universaalsete soovitusel, mis aitavad ükskõik missuguses rahvusvahelises ettevõttes edukalt välistööjõudu kaasata ja integreerida.

Töö autor leiab, et tulenevalt teema delikaatsusest ning sellest, et uurimistöös osalenud organisatsioonid ei soovinud osaliselt infot avaldada ega ka intervjuusid salvestada, on antud teema edasi uurimine raskendatud. Küll aga just loetletud asjaoludest tingituna kasvas töö autoril huvi laiendada mitmekesisuse huvigruppe etnilisest päritolust kaugemale ning laiendada valimit ja koguda erinevatest valdkondadest just laiemalt mitmekesisuse teema kontekstis seniseid praktikaid ja kogemusi organisatsioonide töötajatelt.

## **SUMMARY**

### **BEST PRACTICES FOR INTERNATIONAL TECHNOLOGY COMPANIES IN INTEGRATION OF FOREIGN WORKFORCE IN THE ORGANIZATION**

Pirkko Saar

The aim of this master's thesis is to find out the best practices in the integration of foreign labor into the organization. With the continuing rapid pace of development of the technological era, various companies in the field of ICT are increasingly facing a highly competitive labor market, where the shortage of specialists and experts in their field continues to grow.

Master's thesis author has conducted three research questions to this research:

1. What are the observations, recommendations and theories related to the integration of the foreign workforce according to the analysis of the scientific literature?
2. What are the different ways to integrate foreign labor in multinational technology companies?
3. What aspects are important for the foreign workforce themselves for their smooth integration into the organization?

In the first chapter of the master's thesis, the author provides an overview of various theoretical approaches and the most important components that play an important role in the integration of the foreign workforce. In the second part of the thesis, the author describes the purpose of the qualitative study and describes the sample that participated in the study. In the third part of the master's thesis, the author of the thesis presents the results of the research and proposes recommendations, the implementation of which can alleviate the labor shortage not only in the

field of ICT, but also in other sectors. In addition, the author of the master's thesis explains the process of further investigation of the research in the third part of the master's thesis.

To conduct the research, the author used a qualitative method, where he interviewed seven international companies related to the ICT field by conducting semi-structured interviews. The author chose a qualitative research method, since the studied relationships cannot be clearly compared, and their statistical investigation and equivalent presentation is not possible.

The semi-structured interview questions were prepared in two different parts. The first part of the questionnaire was for interviewing the HR employee and the second part of the questionnaire was for interviewing the foreign employee. Both questionnaires were prepared by the author in both Estonian and English, because there were companies in the sample where the communication language of both respondents were English. The HR worker's questionnaire consisted of 14 basic questions and the foreign worker's questionnaire consisted of 7 basic questions. The author also conducted a pilot interview with a company that did not participate in the study.

There were seven companies in the sample, with which the author wanted to conduct semi-structured interviews with both HR staff and foreign staff, a total of 14 interviews. In total, the author conducted twelve separate interviews, of which two of the interviewees answered in written form. Regarding the two interviews that had already been agreed upon in writing, the author was no longer able to contact the individuals after several contacts, and the author decided to exclude them from the study. Two interviews were also conducted face-to-face by the author.

As a result of the research, it became clear that for the successful integration of the foreign workforce, it is important for the organization to pay attention to the following aspects:

- internal communication in a clear and agreed common language;
- joint events;
- consideration of cultural differences;
- appointing a mentor/buddy for the onboarding period.

Although the author studied the best practices of international technology companies and the previous experiences of foreign employees working in these companies, it is possible to use the four most important aspects in the context of successful integration in any other field. These are universal recommendations that help to successfully involve and integrate foreign labor in any international company.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Algan, Y., Bisin, A., Manning, A., Verdier, T. (2012). *Cultural Integration of Immigrants in Europe*.

Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 49, pp. 252-276.

Bauer, T., 2010. *Onboarding new employees: Maximizing Success*.

Barney, J.B. *Firm resources and sustained competitive advantage* J.Manage., 17 (1) (1991), pp. 99-120

Black, J.S. and Stephens, G.K. (1989). *The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments*. Journal of Management, Vol. 15, pp. 529-544.

Brown, J. (2019). *How to Be an Inclusive Leader*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco

Cox T., Lobel S.A., McLeod P.L. (1991). *Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task*. Academy of Management Journal, 4 , pp. 827-847

Costigan, R.D., Insinga, R.C., Berman, J.J., Kranas, G. and Kureshov, V.A. (2011). *Revisiting the relationship of supervisor trust and CEO trust to turnover intentions: a three-country comparative study*. Journal of World Business, Vol. 46, pp. 74-83.

Cullen, J.B. and K.P. Parboteeah, *Multinational management: a strategic approach* (South Western Publisher, USA, 2008)

Dyson-Hudson, R., Little, M.A. and Smith, E.A. (2019). *Rethinking Human Adaptation: Biological and Cultural Models*. Routledge, New York.

Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350– 83.

Fuchs, Peter H. ; Mifflin, Kenneth E. ; Miller, D., Whitney, J. O. (2000) *Strategic Integration: Competing in the Age of Capabilities*, *California management review*. Vol.42 (3), p.118-147

Gardner, D. G., Huang, E., Pierce, J.L., Niu, P., Lee, C. (2021). *Not just for newcomers: Organizational socialization, employee adjustment and experience, and growth in organization-based self-esteem*. Volume33, Issue3

Harpelund, C., Højberg, M., Nielsen, K.U. (2019) *Onboarding – getting new hires off to a flying start*. pp.50

Howard-Grenville, J. (2020). *How to sustain your organization's culture when everyone is remote*. MIT Sloan Management Review, June, 1– 4.

Hua, J., Fan, J., Walker, A., Hou, N., Zheng, L. and Debode, J. (2019). *Examinations of the role of individual adaptability in cross-cultural adjustment*. *Journal of Career Assessment*, Vol. 27 No. 3, pp. 490-509.

Koveshnikove, A., Wechtler, H. and Dejoux, C. (2014). *Cross-cultural adjustment of expatriates: the role of emotional intelligence and gender*. *Journal of World Business*, Vol. 49, pp. 362-371.

Lee, Y., & Yue, C. A. (2020). *Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019*. *Public Relations Review*, 46(3), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101906>

McKenzie, T. (2007). *Lessons learned about change at sun microsystems*. *Strategic Communication Management*, 11(1), 14–17.

Messmann, G., Segers, M. and Dochy, F. (2018). *Informal Learning at Work: Triggers, Antecedents, and Consequences*. Taylor & Francis, London.

Men, R. L., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. New York, NY: Business Expert Press.

Osman-Gani, A.M. and Rockstuhl, T. (2009). *Cross-cultural training, expatriate self-efficacy, and adjustments to overseas assignments: an empirical investigation of managers in Asia*. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 33, pp. 277-290.

Palthe, J. (2004). *The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: implications for managing a global workforce*. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 28, pp. 37-59.

Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B., Ford, D., (2021). *Please turn your cameras on: Remote onboarding of software developers during a pandemic*. in: 2021 IEEE/ACM 43rd  
Sadri, G., Lees, B. *Developing corporate culture as a competitive advantage*. *J. Manage. Dev.*, 20 (10) (2001), pp. 853-859

L.L.M. Chan, M.A. Shaffer, E. Snape. (2004) *In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance*. *Int. J. Hum. Res. Manage.*, 15 (1), pp. 17-35

D.R. Denison (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, Oxford, England

B.T. Gregory, S.G. Harris, A.A. Armenakis, C.L. Shook. (2009) *Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes*. *J. Bus. Res.*, 62 (7), pp. 673-679

W. Zheng, B. Yang, G.N. McLean. (2010). *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management*. *J. Bus. Res.*, 63 (7), pp. 763-771



Eesti õigekeelsussõnaraamat EKI. (2018). Kasutatud 23.veebruar 2023.

OSKA Kutsekoda. (2021). *IKT uuringu lühiaruanne*. Kasutatud 15.jaanuar 2023. [OSKA - Prognosis \(kutsekoda.ee\)](https://www.oska.ee/proгноos)

Äripäeva IT uudised. (2023). *Eesti IKT ettevõtte on Euroopas kõige aktiivseimad välistöajõu palkajad*. Kasutatud 23.märts 2023. [Eesti IKT-ettevõtted on Euroopas kõige aktiivseimad välistöajõu palkajad - ITuudised](https://www.aituudised.ee/etevõtte-on-euroopas-kõige-aktiivseimad-valistõõjõu-palkajad)

Politsei- ja Piirivalveamet. (2023). Lühiajalise töötamise registreerimine. Kasutatud 20.märts 2023. [Iseteeninduskeskkond \(politsei.ee\)](https://www.politsei.ee/aseteeninduskeskkond)

Settle in Estonia. (2023). Kasutatud 15.märts 2023 [www.settleinestonia.ee](https://www.settleinestonia.ee)

Verčič T., A., Verčič, D., Špoljarić, A. (2023) *Internal communication and employer brands*. Routledge. DOI: 10.4324/9781003200109

Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). *Internal communication: Definition, parameters, and the future*. Public Relations Review, 38(2), 223–230.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>

Van Thac Dang, Thinh Truong Vu, Phuoc-Thien Nguyen (2020). *Workplace learning and foreign workers' commitment to host cultural organization: the effects of cross-cultural adjustment and supervisor trust*.

Whitehead, S. (2022). *Total Inclusivity at Work*. Routledge.

Work in Estonia. (2023). Kasutatud 15.märts 2023. [Why Estonia? - Work in Estonia](https://www.workinestonia.ee/why-estonia-work-in-estonia)

# LISAD

## Lisa 1. Personalitöötaja küsimustik

### INTERVJUU PERSONALITÖÖTAJAGA

Mis on rahvusvahelistes tehnoloogiaettevõtetes kasutuses olevad erinevad viisid välistööjõu integreerimiseks?

#### Välistöötajate kaardistus

1. Kui palju on organisatsioonis täna välismaalasi tööl? Kui täpset arvu ei soovi öelda, siis % kogutöötajate arvust?
2. Missugused riigid esindatud on?
3. Missugustel ametikohtadel välistöötajad töötavad?
4. Missuguseid kanaleid kasutate välistöötajate leidmiseks?

#### Organisatsiooni vaade

5. Missugused on välistöötaja esimesele tööpäevale eelnevad tavapärased tegevused?
6. Kas välistöötajate toetamiseks on eraldi inimene/tiim organisatsioonis?
  - Kui jah, siis tooge välja toimingud, millega see inimene/tiim kokku puutub?
7. Missugune on organisatsiooni sisekommunikatsioon?
  - Keel
  - Põhilised kommunikatsioonikanalid
  - Üle ettevõttelised infotunnid jm – kuidas on see kõik korraldatud, et ka välistöötajad saaksid sellest 100% aru ja osa
8. Kuidas te kaasate välistööjõudu kõikide üritustega? Buddy?
  - Kui suur roll on teie organisatsioonis ühisüritustel ning missugune on kõik seesuguste üritustega kaasnev planeerimine võttes arvesse välistöötajaid?
9. Kas ja kuidas/millega hindate/mõõdate välistööjõu sujuvat sisseelamist organisatsiooni?
10. Vabatahtlik volavus 2022 aastal?
11. Töötajate eEngagement? (Kuivõrd rahul on organisatsioonis töötamisega?1-10)
12. Töötajate keskmine tööstaaž?
13. Mis on teie hinnangul kõige suurem väärtus välistööjõu kaasamisel?

#### Lisaküsimus:

14. Kas teil on välja töötatud ka üldine *onboarding* kava ning kas te saate seda minuga uurimustöö sisukama analüüsi eesmärgil jagada?
  - Kas välistöötajale on see kuidagi erinev kohaliku töötaja omast?

## **Lisa 2. Välistöötaja küsimustik**

### **INTERVIEW WITH A FOREIGN EMPLOYEE**

What aspects are important for the foreign workforce for their smooth integration into the organization?

15. How long have you been employed to this company/been working in this company?
16. Why did you choose to work in this country and in this company?
17. Please think back to your onboarding period (first 6 months when starting here)
  - Can you please mention main keywords which come to your mind and describe your onboarding?
  - What do you consider to be most important thing during onboarding period? Please say two-three main aspects one employer should have to make onboarding smooth to foreign worker.
  - Are there some things your current employer offers during onboarding period, but it is not that relevant/ necessary for you?
  - What surprised you most positively during onboarding period?
  - What surprised you in negative way?
18. Do joint events in an organization matter for the foreign worker or not?
19. Are there any specific things your organization could support you more with?
20. Are there any more topics / things you want to add regarding onboarding and working in international organization?
21. How big part had your direct manager in your onboarding process, period, and how big part your manager has today when talking about your pleasant presence in the team and company?

### **Lisa 3. Intervjuude tutvustavad tekstid**

#### **Personalitöötajale**

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise õppekava magistrant ning kirjutan Teile sooviga leida ühist aega ja võimalust intervjuuks. Oma magistritöö uurimustööga soovin välja selgitada parimad praktikad rahvusvahelistes tehnoloogiaettevõtetes välistööjõu integreerimisel organisatsiooni.

Intervjuu on soov läbi viia personaliosakonna töötajaga, kes omab teadmisi välistööjõuga seotud protsessides ning ühe välistöötajaga Teie organisatsioonis. Sobiva ja vabatahtliku välistöötaja leidmiseks palun väga Teie abi ning luba temaga kontakti võtta ja intervjuu läbi viia.

Intervjuu kestvus on maksimaalselt 30 minutit ning eelistan seda teha videokohtumisega. Kui mingil põhjusel videokohtumine ei ole sobilik, olen meeleldi valmis ka näost näkku kohtumiseks.

#### **Välistöötajaga**

I am a master's student in the personnel management curriculum at Tallinn University of Technology, and I am writing to you with the desire to find a common time and opportunity for an interview. I got your contact from your HR department. With the research of my master's thesis, I want to find out the best practices in international technology companies in the integration of foreign workers into the organization.

I would like to conduct an interview with you. The duration of the interview is a maximum of 30 minutes and I prefer to do it by video meeting. If for some reason video meeting is not suitable, I am also willing to meet face to face.

## Lisa 4. Lihtlitsents

rektori 27.02.2014 käskkirja nr 60 juurde

### **Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks**

Mina Pirkko Saar (*autori nimi*) (sünnikuupäev: 21.01.1988 )

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Rahvusvaheliste tehnoloogiaettevõtete parimad praktikad välistöötajate integreerimisel organisatsiooni, (*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Maris Zernand-Vilson  
(*juhendaja nimi*)

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

\_\_\_\_\_ (*allkiri*)

09.05.2023 (*kuupäev*)

## **Lisa 5. Transkibeeringud**

Ligipääs transkibeeringutele

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1d93PWQEy3064owA0PTOTeaCLh5vbyGDn/edit?usp=share\\_link&ouid=109326167104866533148&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1d93PWQEy3064owA0PTOTeaCLh5vbyGDn/edit?usp=share_link&ouid=109326167104866533148&rtpof=true&sd=true)

(kuni 30.06.2023).