

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse Instituut

Helen Ebral

**ETNILISELT MITMEKESISE TÖÖTAJASKONNA
VÄÄRTUS PERSONALIJUHTIDE NÄITEL EESTIS**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Kristel Kaljund, PhD

Tallinn 2017

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Helen Ebral

“.....“2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja lektor Kristel Kaljund, PhD

“.....“2017

Kaitsmisele lubatud “.....“2017

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Liina
Randmann

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö teema on „**Etniliselt mitmekesise töötajaskonna väärtus personalijuhtide näitel Eestis.**“

Töö eesmärgiks on uurida, milline on suhtumine etniliselt mitmekesisesse tööjõusse, mis indikeerib, et ettevõtte on valmis looma etniliselt mitmekesist töötajaskonda ning millist väärtust näevad personalijuhid Eestis etniliselt mitmekesises töötajaskonnas.

Uurimistöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused personalijuhtide perspektiivilt:

1. Milline on suhtumine etniliselt mitmekesisesse töötajaskonda?
2. Milline on vajalik valmisolek loomaks etniliselt mitmekesist töötajaskonda?
3. Millist väärtust näevad personalijuhid etniliselt mitmekesises töötajaskonnas?

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses tutvustatakse teoreetilist tausta, kirjeldades etniliselt mitmekesise töötajaskonna kasutegureid. Teine osa pakub ülevaadet võimalikest ohtudest, mis võivad esile kerkida etnilist mitmekesisust planeerides. Töö kolmandas osas koguti andmeid personalijuhtidelt Eestis poolstruktureeritud süvaintervjuude abil. Uuringu jaoks tehti seitse süvaintervjuud vahemikus 8.03-12.04.2017.

Uurimistöö tulemustelt võib tõdeda, et suhtumine etniliselt mitmekesisesse tööjõusse on pealtnäha positiivne, kuid selle taga võib peituda nii eelarvamusi kui diskrimineerimist. Tähtis on meeskonna ja juhtide valmisolek, siinjuures tuleb kasuks tugev organisatsioonikultuur. Väärtus seisneb arvamuste ja vaadete mitmekesisuses, mistõttu nähakse erinevaid perspektiive paremini. See on ka soodne pinnas innovatsiooni tekkeks. Kliendid on ettevõtte jaoks alati olulised, hinnatakse kõrgelt kui kliendiga suhtleb temaga samast või talle lähedasest kultuurist pärit töötaja. Eesti kontekstis on rahvusvahelises meeskonnas töötamine haruldane ning kandidaadid hindavad seda kogemust kõrgelt.

Võtmesõnad: personalijuhtimine, etniliselt mitmekesine töötajaskond, stereotüüp, eelarvamus, diskrimineerimine, etnotsentrism.

ABSTRACT

„THE VALUE OF ETHNIC DIVERSITY IN THE WORKFORCE FROM HUMAN RESOURCE MANAGERS` PERSPECTIVE“

Helen Ebral

The aim of this research is to examine the attitudes towards ethnically diverse workforce, what are the key indicators showing the preparedness for creating an ethnically diverse workforce and what is the perceived value seen by the Human Resource Managers in Estonia. In order to achieve the aim of this thesis, the research questions are the following:

1. What is the attitude of Human Resource Managers' towards the ethnic diversity in workplace?
2. What is the necessary preparedness to create an ethnically diverse workforce?
3. What is the perceived value seen by the Human Resource Managers' in having an ethnically diverse workforce?

Thesis is divided into three parts. First part introduces the theoretical background describing the benefits of having an ethnically diverse workforce. Second part gives an overview about potential obstacles the Human Resource Managers might face while creating ethnical diversity. The third part of the research, was made by using semi-structured depth interview method to collect information from the Human Resource Managers in Estonia. The research took place from 08.04-12.04.2017 with seven participants.

The research results show that the attitude towards the ethnically diverse workforce is seemingly positive, but prejudice and discrimination can lie deep underneath. The willingness to accept a colleague from a different ethnical background is crucial, here a strong organization culture will benefit. Diversity in opinions is highly valued, which also can potentially lead to innovation. Customers are important, having employees from the same culture or from close cultures will help result in stronger relationships. International teams in Estonia are still quite rare and candidates appreciate the experience to be part of it.

Keywords: human resource management, ethnically diverse workforce, stereotype, prejudice, discrimination, ethnocentrism.

SISUKORD

| | |
|--|----|
| LÜHIKOKKUVÕTE | 3 |
| ABSTRACT | 4 |
| SISSEJUHATUS | 7 |
| 1. ETNILISELT MITMEKESISE TÖÖTAJASKONNA KASUTEGURID | 8 |
| 1.1 Talentide värbamine..... | 9 |
| 1.2 Innovatsioon..... | 9 |
| 1.3 Kliendikesksus | 10 |
| 2. TAKISTAVAD TEGURID | 12 |
| 2.1 Stereotüübid | 12 |
| 2.2 Eelarvamus..... | 13 |
| 2.3 Diskrimineerimine | 14 |
| 2.4 Etnotsentrism | 14 |
| 3. EESTI PERSONALIJUHID: ETNILISELT MITMEKESISE TÖÖTAJASKONNA VÄÄRTUS | 16 |
| 3.1 Metoodika | 16 |
| 3.2 Valim | 17 |
| 3.3 Uurimuse tulemused | 17 |
| 3.3.1 Valmisolek loomaks etniliselt mitmekesist töötajaskonda..... | 18 |
| 3.3.1.1 Teistsuguse etnilise taustaga inimese Eesti tööturule sisenemine..... | 18 |
| 3.3.1.2 Ettevõtte töötajate valmisolek | 22 |
| 3.3.1.3 Värbamine | 24 |
| 3.3.1.4 Organisatsioonikultuur | 25 |
| 3.3.2 Etniliselt mitmekesise töötajaskonna väärtus | 27 |

| | | |
|---------------------------|--|----|
| 3.3.2.1 | Erinevad maailmavaated | 27 |
| 3.3.2.2 | Läbimõeldumad otsused..... | 28 |
| 3.3.2.3 | Innovatsioon | 29 |
| 3.3.2.4 | Kliendirahulolu | 29 |
| 3.3.2.5 | Uutele turgudele sisenemine | 30 |
| 3.3.2.6 | Sotsiaalne keskkond | 31 |
| 3.3.2.7 | Värbamine | 31 |
| 3.3.2.8 | Seos ettevõtte edukusega..... | 33 |
| 3.3.2.9 | Eelarvamuste ja stereotüüpide vähenemine | 34 |
| 3.4 | Järeldused..... | 36 |
| KOKKUVÕTE | | 39 |
| RESUME..... | | 42 |
| KASUTATUD KIRJANDUS | | 44 |
| LISA 1. TEEMAKAVA | | 48 |

SISSEJUHATUS

Euroopa on olnud atraktiivne sihtpunkt paljudele, on neid, kes otsimas uusi tööalaseid väljakutseid ning neid, kes vajamas turvalist elukohta. Ka Eesti kui sihtriik on jõudnud palju rohkemate inimeste teadvusesse. Suuresti on sellele kaasa aidanud Eesti ettevõtted, tänu kellele on toimunud infotehnoloogia valdkonna kiire areng.

Globaliseerumine on kiirelt muutmas tööjõu demograafilist kooslust (Rawat, Basekar 2016, 488). Etniline mitmekesisus on aktuaalne teema, kuna multikultuursus ei ole veel siinsetes ettevõtetes nii tavapärane kui mujal maailmas. Etniliselt mitmekesine tööjõud peegeldab muutuvat maailma kui ka tööturgu (Mazur 2010, 14). Ettevõtted on liikumas globaalsel suunal ning konkurentsipüsima jäämiseks tuleb mõelda, mis on need tegurid, mis aitavad ja viivad ettevõtet edasi. Etnilise mitmekesisuse teemal rääkimine ja sellele tähelepanu kaasamine aitab kaasa sellele, et ühiskond muutub avatumaks, vähenevad eelarvamused ja diskrimineerimine.

Magistritöö eesmärgiks on uurida, milline on suhtumine etniliselt teistsugustesse tööle kandideerijatesse, millele tähelepanu pöörata enne etnilise töötajaskonna loomist ning millist väärtust nähakse etniliselt mitmekesisest töötajaskonnas.

Uurimistöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused personalijuhtide perspektiivilt:

1. Milline on suhtumine etniliselt mitmekesisesse töötajaskonda?
2. Milline on vajalik valmisolek loomaks etniliselt mitmekesist töötajaskonda?
3. Millist väärtust näevad personalijuhid etniliselt mitmekesisest töötajaskonnas?

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses antakse ülevaade teoreetilisest taustast, tutvustatakse etniliselt mitmekesise töötajaskonna kasutegureid. Teises osas tehakse ülevaade ohtudest, mis võivad takistada etniliselt mitmekesise töötajaskonna planeerimist. Töö kolmandas, empiirilises, osas koguti andmeid kvalitatiivsel meetodil personalijuhtidelt Eestis, kes töötavad ettevõtetes, mille töötajaskond on etniliselt mitmekesine.

1. ETNILISELT MITMEKESISE TÖÖTAJASKONNA KASUTEGURID

Organisatsioonid soovivad rakendada ja arendada oma töötajate potentsiaali demograafilise konkurentsieelise saavutamiseks (Patrick 2011, 58). Jäämaks ellu konkurentsitihedas maailmas tuleb organisatsioonidel palgata tõhusat ja tootlikku tööjõudu, kes saavad sellises tihedas konkurentsisis hakkama ning siinkohal on mitmekülge tööjõu kaasamine tähtis (Saxena 2014, 77). Oluline on märgata ja kaaluda kõiki võimalusi, mis aitavad edestada konkurente ning viia ettevõtet arengus ja kasvus edasi.

Konkurentsieelist saab luua läbi õiglaste töötingimuste – tolerantsus, usaldus ja austus teistsuguse taustaga inimeste suhtes. Rakendades nende inimeste teadmiseid, oskuseid ja kogemusi on võimalik ettevõtet edasi viia ning positiivsed tulemused võivad kajastuda ka majanduslikes näitajates. (Jaworska 2016, 60)

Etniliselt mitmekesine töötajaskond on kasulik kõigile osapooltele – töötajatele, tööandajale ning paljudel juhtudel ka klientidele. Mitmekesine meeskond tagab juurdepääsu erinevatele vaatenurkadele ja perspektiividele. (Neault, Mondair 2011, 74)

Praegusel ajastul on olulised märksõnad paindlikkus ja loovus, etniline mitmekesisus on üks oluline tegur, mida silmas pidada nende võtmesõnade saavutamiseks. Organisatsioon peab olema paindlik ja kohanemisvõimeline vastamaks klientide vajadustele. Heterogeensus soodustab loovust ja heterogeensed meeskonnad on näidanud paremaid lahendusi probleemidele ning ka kõrgemat kriitilist analüüsi lahendustes. (Ayub *et al.* 2013, 647)

Seevastu ühesuguse taustaga inimesed mõtleavad ja näevad asju suurema tõenäosusega sarnasemalt. Muutuvas keskkonnas uute tingimustega kohanemine on vajalik, et ettevõtte suudaks püsima jääda ning paindlikkus ja avatus muutustele on võtmetähtsusega.

Alljärgnevalt on kirjeldatud kasutegurid, mida on enim täheldatud.

1.1 Talentide värbamine

Euroopa madal sündimus ja rahvastiku vananemine on viinud kaasa tööjõu kahanemisele, järjest olulisem on kaaluda tööjõu kaasamist väljastpoolt enda riigi piire (Euroopa Komisjon 2005, 5). Ettevõtte, kus on võimalik värvata etniliselt mitmekesisist tööjõudu, saavad juurepääsu suuremale hulgale potentsiaalsetele talentidele juhul kui tööjõu otsimisse kaasata ka teised riigid peale enda koduriigi. Ettevõtte inimkapital on väärt rohkem kui seda on raske konkurentidel jäljendada (Grossthal *et al.* 2012, 12). Mida vähem on sobivat tööjõudu, seda suurem on konkureerimine ettevõtete vahel leidmaks just neile parimat tööjõudu.

Konkurents tööjõule on muutunud tihedamaks nii arenenud kui ka arengumaades ning võitlus tööjõu värbamises ja hoidmises on intensiivistunud. Töötajad on ettevõttele väga oluline kui mitte öelda olulisim ressurss ning hea talendi töö tulemusel on võimalik saavutada eesmärgiks seatud majandustulemusi ning neid ka ületada. (Hunt *et al.* 2015, 9) Kui teenused ja tooted kattuvad, siis inimesi ei saa nii üks-ühele kopeerida.

Lisaks on täheldatud, et etniline mitmekesisus soodustab positiivset suhtumist ja käitumist töökohal (Hunt *et al.* 2015, 12). Hea töökeskkond ja head suhted kolleegidega soodustavad tööjõu voolavuse vähenemist (Grossthal *et al.* 2012, 13). Iga uue töötaja palkamine on tööandjale kulu ning uue inimese sisseelamine ja koolitamine võivad olla aeganõudvad protsessid.

Olles valmis värbama ilma riigipiire tundmata on võimalik suurendada võimalusi leidmaks just täpselt selliste oskuste ja teadmistega inimene, kes sel hetkel meeskonnast puudu on.

1.2 Innovatsioon

Erinev etniline taust rikastab ettevõtet – uued teadmised traditsioonidest ja tavadest, teave seadustest ja reeglitest, uued oskused ja lähenemised, kõik see aitab ettevõttel avastada uusi, võimalik, et enne märkamatuks jäänud lahendusi probleemidele. Erinev kultuuriline taust annab ligipääsu uuele informatsioonile. (Euroopa Komisjon 2005, 6)

Erinevad vaatenurgad ja arvamused täiendavad üksteist ning viivad parima lahenduseni. Avanevad uued perspektiivid, mis avavad uusi väljavaateid, mida enne ei osatud märgata

ega millele mõelda (Grossthal *et al.* 2012, 14). Erinevate taustadega töötajad toovad oma kodumaalt ettevõttesse kaasa uusi ideid, kontseptsioone ja tehnoloogiaid (Laroche, Yang 2014, 258).

Etniliselt mitmekesine meeskond aitab kaasa probleemidele lahenduste leidmisel, erinevad arvamused, kogemused ja vaated arutletakse läbi ning üksteisele esitatakse väljakutseid. Selle tulemusel on võimalik jõuda põhjalikult läbimõeldud ja kaalutletud otsuste ja lahendusteni. Pakutud lahendused võivad olla juba valmis kujul ning neid on võimalik kiiremini ja sujuvamalt rakendada. (Hunt *et al.* 2015, 12)

Ühisosa leitakse läbi erinevate seoste, mis kiirendab lahenduste leidmise protsessi (Laroche, Yang 2014, 254). Töötajate erinevad oskused ja kogemused loovad suutlikkuse suurendada info ja teadmiste vahendamist, mis toetab probleemide lahendamist ja innovatsiooni (Lambert 2016, 75).

Etniline mitmekesisus stimuleerib innovatsiooni ja tootlikkust ning loob maailmatasemel kultuuri, mis on võimeline teisi ettevõtteid konkurentsist edestama (Saxena 2014, 83). Ettevõtte sisene etniline mitmekesisus soodustab toodete ja teenuste arendamist, et rahuldada uusi turusegmente kui ka juba olemasolevaid kliente, millega võivad kaasned suurenenud tulud, tõusta klientide rahulolu ja paraneda ettevõtte maine (Euroopa Komisjon 2005, 6).

Erinevate arvamuste rohkus avardab teadmiseid ning avab maailma läbi teiste inimeste silmade, mõttemaailm muutub avatumaks. Tänu infole, mis tuleb enda töötajatelt on võimalik teha põhjalikult läbimõeldud otsuseid, kuidas ja kuhu edasi liikuda ning neid kiirelt ka elu viia.

1.3 Kliendikesksus

Etniline mitmekesisus võimaldab ettevõtetel hallata veelgi paremini ja isiklikumalt mitmekesisest kliendibaasi ning luua tihedamaid ja tugevamaid suhteid klientidega (Hunt *et al.* 2015, 12). Ettevõtted saavad edu huvides kasutada oma etniliselt mitmekesise töötajaskonna teadmiseid ja kontakte seoses nende kodumaaga (Nataatmadia, Dyson 2005,

580). Sellistel ettevõtetel on parem arusaamine erinevate riikide kohalikest õiguslikest nõuetest, poliitikast ning sotsiaalsest, majanduslikust ja kultuurilisest keskkonnast (Patrick, Kumar 2012, 14).

Mitmekülgsed teadmised ja kogemused (näiteks keel ja kultuuriline taust) võimaldavad ettevõttel mugavamalt tegutseda globaalselt turul (Saxena 2014, 83). Etniliselt mitmekesine tööjõud peegeldab paremini rahvusvahelise ettevõtte kliendibaasi ning seetõttu ka tuntakse oma klienti tunduvalt paremini (Grossthal *et al.* 2012, 17).

Kliendid tunnevad end mugavamalt suheldes inimestega, kes on neile sarnased. See aitab kaasa sellele, et loodavad suhted on pikaajalisemad ja lojaalsemad. Mitmekesine tööjõud on võimeline abistama kliente paremini, sest nende teadmised nende taustast on suuremad, samuti osatakse ennetada paremini võimalikke probleeme ning neis olukordades kiiremini ja adekvaatsemalt reageerida. (*Ibid.*, 17)

Kliendini jõudmine ei ole enamasti lihtne. Kliendiga hea suhte loomise protsessile aitab palju kaasa kui ettevõtte omab inimesi, kes on pärit samast etnilisest taustast kui klient ning kes seetõttu tunnevad kohalikku ärikultuuri ja kombestikku paremini. Isegi kui tegu ei ole täpselt sama riigi esindajaga, siis abiks on ka naaberriigid ja lähedased kultuurid, loomaks kliendiga kestvat ja positiivset kontakti.

2. TAKISTAVAD TEGURID

Muutuvas keskkonnas seisavad ettevõtted silmitsi mitmete probleemidega: tööjõupuudus, õigete turgude valimine, elanikkonna vananemine, tööjõu migratsioon ning suletus tööjõule väljastpoolt Euroopa Liitu (Grossthal *et al.* 2012, 6). Rahvusvahelisel turul tegutsevate ettevõtete arv kasvab ning suhtlus ja kontakt erinevate riikide vahel on muutunud tihedamaks (Chung 2006, 15). Vähemused on seisnud silmitsi erinevate takistavate aspektidega ühiskonnas ning ettevõtluskeskkond ei ole selles osas erinev (Wilson 2014, 87). Iga inimese kogemus on unikaalne, kuid kollektiivselt on kogemused sarnased (*Ibid.*, 86).

2.1 Stereotüübid

Hoolimata tehnoloogia kiirest arengust, ei saa siiski mööda inimeselt-inimesele personaalsest ja vahetust suhtlusest, mis on jätkuvalt vajalik ja tähtis (Patrick, Kumar 2012, 1).

Vähene personaalne kontakt on soodne pinnas mitmesuguste hoiakute ja arvamuste tekkeks, mis enamasti ei pruugi tõele lähedal olla. Nii ka stereotüübid, mis on laialt levinud kultuurilised uskumused, mida on keeruline muuta (Block *et al.* 2011, 591).

Stereotüübid on vastupidavad muutustele, see tähendab, et muutust stereotüüpses hoiakus on väga keeruline saavutada. Isegi kui stereotüübid muutuvad, ei tähenda see seda, et omavahelised suhted paranevad, sest võimalik, et alguse saavad hoopis uued stereotüübid, mis tulevad olemasolevate asemele. (Madon *et al.* 2001,1008)

Stereotüübid võivad põhjustada arusaamatusi omavahelises suhtluses. Üheski organisatsioonis ei tohi olla olemas olukordi, kus stereotüüpiseerimine on tolereeritud ja aktsepteeritud. Vastasel juhul tekitatakse isolatsioon ning teistsuguse taustaga töötajad ei sulandu üheskoos teistega ettevõttes ühtseks meeskonnaks. (Wilson 2014, 88)

Stereotüüpide tõttu ei nähta etnilise grupi liikmeid kui indiviide, vaid neid vaadeldakse ja kirjeldatakse ainult läbi suurema grupi (Blum 2004, 271). Üksikisiku omadusi ei võeta arvesse ning üldistatakse teatud kriteeriumeid kõigile liikmetele.

Stereotüüpide alavormi kuulub ka huumor, mida tehakse etnilise päritolu suunal. Selline huumor on üsna tavapärane igapäeva kontekstis. Sel taustal tehtud naljad kasutavad ära etnilisi stereotüüpe, mida sageli nimetatakse ka rassistlikeks/rassil põhinevateks naljadeks. Selliseid nalju peetakse ebaviisakaks, kuid need on sellest hoolimata siiski populaarsed. (Ajtony 2011, 148-149). Etnilisi nalju tehakse enamasti teatud vähemuste või ka naaberriikidest pärit inimeste suunal (*Ibid.* 150).

Oluline on olla stereotüüpidest teadlik ning töötada nende ületamise nimel, see on oluline osa etniliselt mitmekesise ja ühtse meeskonna loomisel, sest vastasel juhul ei teki ühtsust meeskonna sees. Stereotüübid on rasked kaduma, kuid kasuks tuleb kindlasti isiklik kokkupuude ja positiivne kogemus. Suheldes erinevate inimestega avardub maailmavaade ning mis võib viia mõttelaadi muutumiseni.

2.2 Eelarvamus

Stereotüübid, eelarvamused ja diskrimineerimine on omavahel seotud nähtused. On leitud, et stereotüübid loovad teed eelarvamustele ning eelarvamused omakorda loovad pinnase diskrimineerimiseks. (Baumeister, Finkel 2010, 346)

Eelarvamus on teadvustatud või alateadvuses olev negatiivne uskumus inimeste rühma ja selle üksikliikmete kohta. Eelarvamused võivad viia diskrimineeriva käitumiseni, mis omakorda väljendub sotsiaalses ja majanduslikus ebavõrdukses. Inimesi ei saa keelata mõtlemast nii nagu nad seda soovivad, küll aga saab seaduslikke võimalusi kasutada, mis keelavad diskrimineerimise, ebavõrdse kohtlemise ja muud teod, mis tulenevad eelarvamustest. (International Labour Organization 2014, 72)

Rassilised eelarvamused on osaliselt ajendatud suurenenud konkurentsist vabadele töökohtadele ning tulevad rohkem esile kui majanduses on suurem ebakindlus (Johnston, Lordan 2014, 23).

Oluline on märgata eelarvamuslikku suhtumist ja käitumist ning sellele tähelepanu pöörata ja reageerida. Tähtis on hoida ära selliste uskumuste veelgi tugevam süvenemine.

2.3 Diskrimineerimine

Diskrimineeriv suhtumine ja käitumine on suurim takistus, et edendada etnilist mitmekesisust töötajaskonnas (Euroopa Komisjon 2005, 20).

Eesti ja Euroopa Liit on vastu võtnud mitmeid õigusakte, mis panevad ettevõtetele kohustuse vältida tegevust, mis mingilgi viisil diskrimineerimist soosib (Grossthal *et al.* 2012, 7).

Lisaks Eesti Vabariigi põhiseadusele on Võrdse kohtlemise seadus. Viimast reguleerib Euroopa Liit ning kaks tähtsamat direktiivi sellest on järgmised:

1. Nõukogu Direktiiv 2000/43/EÜ, mis sätestab, et võrdse kohtlemise põhimõtet tuleb rakendada sõltumata isikute rassilisest või etnilisest päritolust.
2. Nõukogu Direktiiv 2000/78/EU, kus on sõnastatud üldine raamistik võrdseks kohtlemiseks töö saamisel ja kutsealale pääsemisel. (Soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise voliniku kodulehekülg)

Diskrimineerimise tulemusel tekib ebavõrdsus, kus osad inimesed saavad ja teised jällegi ei saa ligipääsu teatud võimalustele või ressurssidele, mis tegelikkuses peaks olema saadaval võrdselt.

2.4 Etnotsentrism

Etnotsentristlik maailmavaade toodab monokultuuri, kultuuri, mis aktsepteerib ainult ühte moodi asjade tegemist ning ainult enda uskumusi ja väärtuseid. See viib uskumuseni, et inimesed, kes on erinevad, on mingil moel puudulikud ning et mitmekesisus ohustab organisatsiooni sujuvat funktsioneerimist. (Nataatmadia, Dyson 2005, 581)

Etnotsentrism näeb maailma ainult oma kultuuri vaatenurgast ning on muude kultuuride osas paindumatu (Morrison 2002, 118). Teiste inimeste arvamused ei oma selliste inimeste jaoks tähtsust.

Inimesed kalduvad tõlgendama teiste käitumist läbi enda maailmavaate. Etnotsentrism ei ole mitte ainult kalduvus näha maailma iseenda seisukohast, aga ka oskamatus ja suutmatus mõista teisi kultuure, mis on erinevad. (Zikargae 2013, 130)

Selline suhtumine raskendab etniliselt mitmekesise töötajaskonnaga ettevõtte loomist, kuna konfliktid arvamuste ja vaadete osas on väga kerged tekkima, mis võivad edasi viia veelgi suuremate konfliktideni meeskonna sees.

3. EESTI PERSONALIJUHID: ETNILISELT MITMEKESISE TÖÖTAJASKONNA VÄÄRTUS

Eesmärk on saada teadmisi selle kohta, milline on suhtumine etniliselt teistsugustesse tööle kandideerijatesse, millele tähelepanu pöörata enne etnilise töötajaskonna loomist ning millist väärtust nähakse etniliselt mitmekesises töötajaskonnas.

Valimi moodustavad personalijuhid, kes töötavad etniliselt mitmekesise tööjõuga ettevõtetes. Valimisse kuuluvad ettevõtted tegutsevad tehnoloogia ja infotehnoloogia valdkonnas.

Uuringu läbiviimiseks kasutati poolstruktureeritud kvalitatiivse süvaintervjuu meetodit ning uuring toimus Eestis vahemikus 8.03-12.04.2017. Kokku viidi läbi seitse intervjuud.

3.1 Metoodika

Kvalitatiivne süvaintervjuu sobib uurimaks, kuidas uuritavad kogevad ja tajuvad oma maailma. See annab unikaalse juurdepääsu nende elule, kes oma sõnadega kirjeldavad oma tegevusi, kogemusi ja arvamusi. (Kvale 2007, 9)

Kvalitatiivne uurimismeetod on orienteeritud inimese elu ja sotsiaalse elu tähenduste ja kogemuste mõistmisele (Fossey *et al.* 2002, 730).

Uurimisel kasutati poolstruktureeritud süvaintervjuu vormi, mis paigutub struktureeritud ja struktureerimata intervjuu vahele. Meetod võimaldab omada ettemääratud küsimusi, kuid samas lubab intervjuerijal ka improviseerida ning kohandada küsimusi vastavalt saadud vastustele. (Berg, 2009, 107)

Küsimuste esitamise järjekord sõltus vajadusest arendada teemasid sügavamalt, vajadusel esitada lisaküsimusi või jätta mõni küsimus vahele kui intervjueritava poolt antud vastus juba kattis rohkem kui ühe küsimuse korraga.

Kvalitatiivse uurimuse eesmärgiks on koguda infot „kompetentsetelt“ inimestelt ning küsida, kuidas nad uurimise objekti tajuvad, mõistavad, defineerivad ja tõlgendavad. Välja

selgitatakse sotsiaalsete nähtuste konstrueerimise protsessi ning avatakse inimeste sõnadesse peidetud tähendusi ja nende tähenduste nüansse. (Strömpl 2003, 12)

Intervjuude analüüsimisel kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi, mida rakendatakse tekstiandmete sisu subjektiivseks tõlgendamiseks süstemaatilise liigendamise- ja kodeerimisprotsessi ning teemade või mustrite kindlaks tegemise abil (Laherand 2008, 290). Selle käigus määratakse või luuakse täielikum ja detailsem tähendus dokumendile, käsikirjale, kõnele või muule kommunikatsiooni viisile (Remenyi 1992, 76). Sisuanalüüs on väga paindlik uurimismeetod, mis on laialdaselt kasutusel erinevate uuringute eesmärkide saavutamisel (White, Marsh 2006, 41).

3.2 Valim

Käesoleva uurimuse valimi moodustavad personalijuhid Eestis, kes töötavad ettevõtetes, mille töötajaskond on etniliselt mitmekesine. Tegevusvaldkond, kuhu antud valimi ettevõtted kuuluvad on tehnoloogia ja infotehnoloogia.

Läbi viidi seitse intervjuud, mis toimusid eelnevalt kokku lepitud aegadel. Küsimused esitati intervjuu toimumise ajal esmakordselt, eelnevalt oli teada ainult üldine suund, mis võeti kokku mõistega värbamispehmed. Kõik intervjuud viidi läbi töö autori enda poolt, mis aitab kaasa intervjuude paremal analüüsimisel. Uuring toimus vahemikus 8.03-12.04.2017.

Kokku saadeti 11 e-maili, millele tuli seitse „jah“ vastust, kaks „ei“ vastust ning kaks kirja jäid vastusteta.

3.3 Uurimuse tulemused

Uurimistulemuste põhjal saab teemakava jagada kaheks:

- valmisolek loomaks etniliselt mitmekesist töötajaskonda
- etniliselt mitmekesise töötajaskonna väärtus.

3.3.1 Valmisolek loomaks etniliselt mitmekesist töötajaskonda

Intervjuudest selgusid järgmised olulisemad punktid.

3.3.1.1 Teistsuguse etnilise taustaga inimese Eesti tööturule sisenemine

Tööturule sisenemine etniliselt teistsuguse taustaga inimese jaoks võib osutuda keeruliseks. Eriti rõhutatakse, et suur osa ettevõttest kasutab igapäevase töökeelena eesti keelt, mistõttu jäävad ülejäänud, keelt mitte oskajad, valikust kõrvale:

„Absoluutselt. Paljud ettevõtted ei pea olema muu keskkonnaga kui eesti-venekeelse keskkonnaga. Neil on vaja, et nende töötajad räägiks eesti keelt. Tihtipeale kui on näiteks 30 eestlast ja siis tuleb üks välismaalane, siis see tähendab, et terve töökeel peab muutuma inglise keelseks ja ma arvan, et kõigil ei ole mõtet seda teha ja kõigil ei ole vaja seda teha ja see tähendab, et inglise keelt kõnelevad inimesed võivad näiteks sellepärast tööst ilma jääda.“ (Intervjuu 2)

„Nõustun. Mida nad on ise välja toonud, neid firmasid, kus saab töötada igapäevase keelena inglise keeles ei ole ju, kõik ei võimalda, et tegelikult see seab juba need piirid.“ (Intervjuu 6)

Üks intervjuueeritav lisab, et Eesti tööandjad ei ole ka liiga aktiivsed võõramaalaseid palkama:

„Kindlasti ma olen nõus, et on. Sest nii paljud Eesti ettevõtted vajavad eesti keelt. Meie juures ongi väga palju ägedaid inimesi tänu sellele, et neil on mujal raske tööd leida. Meil on töökeel inglise keel. Ja eestlased ei ole liiga altid ka võtma välismaalaseid tööle nagu, et kindlasti on see õige väide.“ (Intervjuu 1)

Keeleoskuse puudumise tõttu kandidaadi kõrvale jätmist põhjendati veel ka kliendipositsioonilt. Toonitati, et paljud kliendid (eriti avalikus sektoris) vajavad eesti keele kõnelejaid, mistõttu keelt mitte oskajad ei kvalifitseeru meeskonnas olema:

„Jah, et see sõltub natuke sellest tiimist ka kellele me otsime. Et kuna meil on tiime palju erinevaid ja mõnel tiimil võib olla selline klient, kes on valmis suhtlema ainult eesti keeles, siis kui see inimene meile sobib, siis me peame mõtlema, et kuhu tiimi ta sobib, et kes on valmis ka näiteks inglise keeles suhtlema või mis iganes muu võõrkeel see on, vene keel näiteks kasvõi või muus keeles.“(Intervjuu 4)

Üks intervjueeritav tõi näite, kuidas muukeelsed kandidaadid, kes on eesti keele omandanud, saavad kiiremini positiivse tagasiside. Seeläbi suurendavad etniliselt teistsuguse taustaga kandidaadid enda võimalust saada palgatud:

„Ja isegi oma tuttavad, kellel on abikaasad või keegi välismaalt paljudel, nad osad on ära kolinud Eestist, sest abikaasa ei suutnudki erialase kvalifikatsioonile vastavat tööd leida. Aga üldiselt oli see seotud keeleoskusega, mitte sellega, et nad olid välismaalased. Need, kes näiteks õppisid eesti keele ära, nende võimalused nii palju laienesid, et nad kohe leidsid siis nagu tööd. Siis keegi ei diskrimineerinud neid päritolu pärast, aga kui sa oled välismaalane ja eesti keelt ei oska, siis töökohtade valik, kuhu sa saad kandideerida on nii väike, et sa nagu oled nii ära limiteeritud ja siis ei saagi ju loota, et sa ühele kandideerid ja siis kohe saad sinna valituks.“ (Intervjuu 3)

Eesti keele oskuse puudumine ei ole siiski ainus põhjus, miks kandidaadile eitav vastus antakse. Intervjuudest kristalliseerus, et eitava vastuse taga võib peituda palju enam. Esineb eelarvamusi ja umbusku ning kaheldakse tööle kandideerijate eesmärkides. Pelgalt võõrapärane nimi või välimus piiravad kandideerimisel järgmisesse vooru jõudmist. Intervjueeritavad tõi järgmised näited:

„Kindlasti nõustun jaa. Ma arvan, et meil täna Eestis ei ole väga palju ettevõtteid, kes selles osas nii avatud meelega on. /.../. Me hiljuti võtsime endale ka tööle ühe töötaja, kes oli töötanud Eestis ühes suurettevõttes pikalt ja see oligi ta esimene töökoht Eestis. /.../. Suhtuti hästi palju eelarvamustega, ta ei saanud edasi liikuda teistesse tiimidesse, kuna teda ei võetud sinna vastu ja oligi eelarvamus tema tausta suhtes, mitte et ta oleks oma töötulemustelt kuidagi

teistele alla jäänud. Ja seda ma kuulen hästi palju kandidaatidelt ka, et kui su nimi või pildil väljanägemine on teistsugune, siis sind juba põhimõtteliselt ei võeta jutule.“ (Intervjuu 5)

„Ja ma hiljuti puutusin kokku just sellega, et mu üks kolleeg saatis tuttava tuttava CV, väga sellise pikaajalise IT projektijuhi analüütiku kogemusega ja ei leia tööd. Et oligi selline info, et on saatnud siia ja sinna ja ei võeta. Ja ma lugesi ta CV-d ja mõtlesin, et kui meil oleks sellist rolli vaja, ma isegi ei pilgutaks silma, ma kohe kutsuksin ja räägiksin ja võtaksin kohe juurde inimesed, kes saaksid talle veel täpsemalt rääkida. /.../. Kusjuures seesama tuttava tuttav, kes siis saatis selle, panigi oma e-maili küsimuse, et räägitakse kogu aeg, et IT inimestest on Eesti tööturul puudu, et miks siis selline olukord. Ma arvan, et selles mõttes IT inimesel võiks olla lihtsam saada Eestis tööle, et ilmselt teised erialad võiksid olla sellised keerulisemad, aga tundub, et päris kõiki IT inimesi ei võeta ka tööle. Ja see inimene oli selles mõttes väljastpoolt Eestit.“ (Intervjuu 7)

Tunnistati, et isegi kui ettevõtte on juba multikultuurne, ei tähenda see lõpuni seda, et diskrimineerimist selles meeskonnas enam uute potentsiaalsete liikmete osas ei esine:

„Kui on valida Eesti või välisriigi kandidaat, pigem teatud välisriikide osas on tulnud nõ eelarvamusi-stereotüüpe, noo eks me oleme püüdnud neid kõvasti kummutada ja me oleme oma mõju ka jätnud loodetavasti, aga samas on see teema millega inimesed oma siseselt peavad tegelema. /.../. Ma arvan, et kui me suhtleksime aasta pärast uuesti, siis see välismaalaste osakaal oleks suurem.“ (Intervjuu 4)

Kui välismaalaste palkamise küsimus ei ole töötajatega põhjalikult läbi arutatud, siis võib tekkida olukordi, kus töötajad jätaavad mulje, et kõik on korras, kuid sisemiselt tuntakse rahulolematust:

„Ma olen seda oma endise ettevõtte puhul näinud, et seda on üritatud väevõimuga muuta ja paremaks teha, aga kui inimestel on ikkagi väga tugevad hoiakud, siis see pigem lõpuks on ikkagi pealesunnitud ja nad teevad küll head

nägu, aga see teistsuguse taustaga inimene, kes sinna tiimi tööle läheb, ei tunne ennast seal lõppkokkuvõttes ikkagi mugavalt. “ (Intervjuu 5)

Eraldi toodi välja ka uudishimu, millel on potentsiaal põhjustada ebamugavustunnet etniliselt teistsuguse taustaga kandidaadile. Samas mainitakse, et uudishimul on potentsiaal kahaneda kui tekib rohkem kokkupuudet samasuguste etniliste gruppide esindajatega:

„Ma olen ise selle peale palju mõelnud, et kuidas valmistada töötajaskonda ette kui mul tulebki keegi äkki intervjuule täisburkas näiteks. Ja ma teen ju kontori tuuri ja ma tahan ju, et mu kandidaadil oleks mugav. Inimesed ju ilmselt vaatavad, et ta on teistsugune, ta jääb silma. Meie inimesed muidu ka ütlevad tere kõigile, kes kandidaadid on ja lehvitavad, aga see on alati nagu selline muutus ja isegi kui inimesed ei diskrimineeri siis nad on uudishimulikumad. Mul ei ole seda kogemust olnud, aga olen ise selle peale mõelnud, et see esimene kõiges on alati see, mis on põnev koht, aga teine on juba ei midagi erilist enam.“ (Intervjuu 2)

Respondentide vastustest tuli välja, et oma mõju on ka meedial ning hetkel Euroopas aktuaalne pagulasteema kindlasti põhjustab negatiivset hoiakut veelgi etniliselt teistsuguse taustaga kandidaatide suhtes:

„Ma olen sellega nõus, kindlasti olen nõus. Inimestel on palju eelarvamusi, eriti taaskord riikide inimeste kohta millega nad ei ole varem kokku puutunud ja sellistega, mis on halva mainega võibolla rohkem.“ (Intervjuu 2)

„Ma arvan, et väga paljuski, mis ma olen ise näinud ja tundnud, et meie pagulaskriis mis siin käib praegu ja millest hästi palju räägitakse hoopis valedel alustel ja valedes võtmetes, et see on kindlasti tinginud. /.../. Ükskõik, mis taustaga inimene on, kui ta vähegi räägib mingit muud keelt, mis siis pole kas eesti või vene keel, siis inimesed automaatselt arvavad, et tegu on pagulasega. Et võibolla inimesed, kes tegelikult ei ole päris kursis, et kes see pagulane on ja kust ta tuleb, sealt tuleb hästi palju arusaamatusi.“ (Intervjuu 5)

Nagu intervjuudest selgub, siis ühe põhjendusena, miks etniliselt teistsuguse taustaga inimestel on raske Eesti tööturule siseneda, pakuti välja, et nende lähenemine kandideerimisele on teine. Normid ja tavad, mis on teistes riikides, ei ole tavapärased meie kultuuris ning võivad hoopis tunduda kummastavad ning jätta ebausaldusväärse mulje. Seda väidet täiendatakse põhjendusega, et kandideerimisdokumendid on ebapiisavad või sisutühjad:

„Me saame väga palju avaldusi /.../ TTÜs õppivatelt välistudengitelt, keda on hästi palju Indiast, Türgist ja veel, kus nad ennast turundanud on. Aga pigem ütleme Lähis-Ida, Aasia, Aafrika rohkem kui Euroopa tudengeid, et sealt on meil palju kandidaate./.../siis tuleb alati avaldusi igalt poolt, aga jällegi maadest, kust otsitakse võimalust edasi liikuda teistesse maadesse, Euroopasse või Ameerikasse, läänemaailma. Ja seal meil tegelikult kindlasti tekib küsimus, miks ta tahab Indiast, Pakistanist või Iraanist tulla just siia ja meile. Sageli need CVd on lihtsalt saadetud, sa näed, et see tuleb nagu kohe ja ei ole väga pandud sinna mõtet, aga vahel on ka mõte siiski pandud sisse ja siis me vaatame neid nagu teisigi inimesi. (Intervjuu 3)

„Kuna välistudengid tulevad ka teisest kultuuriruumist, siis nende lähenemine kandideerimisele on võibolla natuke teistsugune kui keskmine Eesti ettevõtte täna harjunud on. Või kui sulle ikkagi saadetakse 10-leheküljeline CV, kus kiidetakse ennast otsast lõpuni ja saadetakse küll ema kiituseid, küll isa kiituseid, kunagi 10-aastasena onu firmas töötatud maasikakorjamise kiituseid kui hästi inimene hakkama sai, siis võibolla sellisel keskmisel Eesti ettevõttel tekib tunne, et siin peab midagi valesti olema, siin on ainult kiitus-kiituse otsa, aga samas teises kultuuriruumis kandideerimine niimoodi välja näebki.“ (Intervjuu 5)

3.3.1.2 Ettevõtte töötajate valmisolek

Intervjuudest selgus, et üsna tavapärane on püüid läbi huumori tulla toime olukorraga, kus töötatakse rahvusvahelises kollektiivis. Rahvuspõhistesse naljadesse suhtutakse üsna leebelt ning neis ei nähta negatiivset mõju üldisele atmosfäärile ega omavahelistele suhetele. Paar näidet:

„Nalja kujul küll, et kui meil esimene Lätlane tuli, siis ikka tehti Läti varvaste nalja. Ma arvan, et mingil määral alguses need kindlasti mõjutavad, aga selle vastu aitabki see, et inimesed kohtuvad juba enne kui keegi on tööle võetud. Et need ei ole nagu pahatahtlikud stereotüübid ma arvan. Minu kogemuse põhjal vähemalt nii.“ (Intervjuu 2)

„Halvas mõttes mitte, heas mõttes selles suhtes on, /.../ või mingit muud maalast nõõritakse sõbralikult teatud stereotüübi naljadega aga see on kindlasti väga sõbralik ja positiivne, keegi kuskil kedagi viltu ei vaata.“ (Intervjuu 6)

Samal teemal kommenteeris üks intervjuueeritavatest, et oluline on ettevõtte juhtide eeskuju. Kui nemad ei tee stereotüüpseid nalju, siis mõjutab see kogu organisatsiooni kultuuri tervikuna:

„Ma arvan, et see on jällegi väga tugevalt seotud organisatsioonikultuuriga ja juhtide käitumisega. Kas nad teevad mingisuguseid etnilisi või stereotüüpseid nalju, et a la naised on sellised ja islam on selline või ei tehta selliseid asju. Ja see kõik hakkab nagu eeskujust ja kultuurist, igapäevasest suhtlusest pihta. Ma arvan, et üldse ettevõtte on väga-väga oma juhtide nägu alati.“ (Intervjuu 1)

Intervjuudest selgus, et eelarvamused ja stereotüübid põhjustavad arusaamatusi. Info põhjal, mida on loetud või kuulnud meediast, tehakse järeldusi laiemalt terve rahvuse kohta ning unustatakse ära indiviid:

„Ma arvan kindlasti jah, et võetakse mingid eelhoiakud ja stereotüüpide põhiselt tehakse mingeid arvamusi, aga need väga-väga paljudel juhtudel kindlasti ei pea paika. See võib küll probleeme tekitada. Eks neid stereotüüpe tuleb alati ju murda kuidagi viisi, kindlasti on seal erinevaid lahendusi kuidas seda saab teha, aga ega see kindlasti lihtne pole.“ (Intervjuu 5)

„Ma arvan et see täiesti on tõsi, et niimoodi juhtub. Tihtipeale on niimoodi, et kui millegagi nii-öelda halvaga üks või teine kultuuriruumi esindaja silma jääb siis kohe üldistatakse kõikidele, kõik on sellised ja kõik teevad nii ja kõik mõtleavad nii ja see on tihtipeale see, et halb eksemplar on jäänud ette ja

sellepärast kannatab siis ka nii-öelda laiemalt kogu rahvus või rahvuste esindajad. See tekitab kindlasti paksu verd ja ebavajalikke hirme või selliseid eelarvamusi või tõesti sellist hoiakut. Täpselt näiteks see, et meie igal pool esinevate terroriaktidega on see, et sa võtadki selles mõttes ja sa laiendad seda kõikide erinevate rahvaste esindajatele, ta tulebki ja ta on raudselt ka terrorist või mis iganes, et sa ei annagi võimalust sellele inimesele tõestada, et tegelikkuses suur osa meist on hoopis teistsugused. See on nagu selline vähemus, kes paistab kõige selle õudusega silma, tegelikkuses kõik ei ole, sul ei ole emapiimaga seda kaasa antud.“ (Intervjuu 7)

3.3.1.3 Värbamine

Intervjuudest selgus, et rahvust ei tõsteta indiviidis värbamisprotsessis esile, kuid samas hinnatakse etnilist mitmekesisust oma ettevõtte töötajaskonnas siiski kõrgelt:

„Selles mõttes ei ole väga oluline, mis rahvusest inimene on. Pigem see, et ta inimesena saab asjad tehtud ja tahab teha maailma paremaks. Vahet ei ole, pigem me oleme hästi uhked selle üle, et meil on nii erinevaid rahvuseid ja erineva usutaustaga inimesi. Selles suhtes me ei pööra sellele üldse tähelepanu, aga me pigem võtamegi erinevaid inimesi kui et ühesuguseid inimesi. See ma arvan, et ei ole tegelikult nagu päris juhus, et meil on nagu nii erinevaid. Et me kindlasti hästi tervitame seda, et on võimalikult palju erinevaid inimesi.“ (Intervjuu 1)

Sama intervjuueeritav lisab, et etniline mitmekesisus töökeskkonnas Eesti kontekstis paistab silma ja on eriline:

„Aga Eesti kontekstis oleme me kindlasti väga erinevad teistest Eesti ettevõtetest.“ (Intervjuu 1)

Rääkides värbamisest ja etnilisest taustast, toodi välja, et etnilisele taustale pööratakse tähelepanu ainult seoses vajaliku dokumentatsiooni vormistamisega, mis on oluline Eesti riigis tööle ja elama asumiseks:

„Nii palju pööran, et kui inimene kommunikeerub kuskilt mujalt riigist, sest see on tegelikult selline pikk protsess, et vaadata viisad ja muud üle. Aga muidu mitte. Ainult dokumentatsioonide koha pealt, elamisload ja teisalt keeleoskus muidugi.“ (Intervjuu 2)

„Ilmselt vahe on ka selles, kas sa värbad Eestis juba olevat-elavat-töötavat-õppivat inimest või sa värbad ikkagi väljastpoolt Eestit, siis on kindlasti kogu see paberimajandus, mis ilmselt osasid hirmutab. Kuigi see on ikkagi väga lihtsaks tehtud juba.“ (Intervjuu 7)

Juhul kui tegemist on võrdsete kandidaatidega, siis eelistatakse isikut, kellega ei kaasne lisatööd dokumentide vormistamise ja lubade taotlemise näol. Intervjueeritav jagab oma kogemust:

„Hea näide, meil kunagi kandideeris kaks lõppvooru kandidaati – üks Eesti inimene, kes elas välismaal ja tahtis Eestisse tagasi tulla ja üks Ukraina inimene, kes tahtis Eestisse tulla või otsis võimalust Ukrainast lahkuda tööle edasi. Ja tol hetkel nad olid hästi võrdsed, aga me valisime Eesti inimese, sest see on ilmselgelt lihtsam meile, ta tuleb Eestisse, ta on siin kohanenud, me ei pea tegelema elamislubade ja kõige muu küsimustega. Ja siis nüüd poolteist aastat hiljem kandideeris Ukraina inimene uuesti ja nüüd ta töötab meil. Ehk siis nüüd ta oli meie jaoks parim, kes meil oli hetkel. Ja nüüd me tegelesime elamisloaga ja võtsime selle ette. Aga kui ta tol hetkel oleks olnud oluliselt parem kui too eestlane, siis me oleksime kindlasti võtnud tema, aga kuna nad olid võrdsed, siis me lihtsuse mõttes, miks me peaks oma elu raskeks tegema.“ (Intervjuu 3)

3.3.1.4 Organisatsioonikultuur

Organisatsioonikultuur on esimene, mida rõhutatakse, kui kõne all on etniline mitmekesisus ja erinevad kultuurilised taustad. Ettevõtte enda kultuur on esmane, millest ettevõtte töötajad lähtuma peaksid ning mille ümber tuleb koonduda. Intervjueeritavad selgitavad seda järgnevalt:

„Ei ole üldse oluline, mis taustast sa tuled, kas sa oled moslem või ükskõik mis usku või sa oled selle riigi kodanik või selle riigi kodanik, me valime meie kultuuri järgi inimesi.“ (Intervjuu 1)

„Me tegelikult neid kultuure nii väga esile ei tõstagi, meie fookuses on ettevõtte kultuur. Me ei püüa neist teha eestlaseid, sest me arvame, et Eesti lähenemine ei ole ka alati kõige tulemuslikum võimalus. Et siis me keskendume ettevõtte kultuuri ja lähenemisele, mitte niivõrd rahvuste ja sellise päritolu ja keele taustale kui aus olla.“ (Intervjuu 3)

Toonitatakse, et tugev organisatsioonikultuur ja selgelt sõnastatud väärtused on olulised, vastasel juhul on oodata arusaamatusi ning töötajatel on oht kaotada selge siht ja arusaam, millises suunas liikuda tuleb:

„Jah, kindlasti, kui sul ei ole ettevõttes selget kultuuri ja väärtuseid, siis võib olla nii, et igaüks jookseb eri suunas ja sul on väga palju arusaamatusi. Meil kõik näevad vaeva selle nimel, et rahvuse, näiteks eestlane on hästi otsekohene ja mõni rahvus võib solvuda, et nagu kõik tegelikult näevadki vaeva selle nimel, et püüda mõista teisi rohkem. Aga igas organisatsioonis ei mõisteta ja sealt tekivad hoopis probleemid. Kui sa teadlikult ei mõtle nendele asjadele, siis võib küll hoopiski minna keerulisemaks.“ (Intervjuu 1)

Uurimuses ilmnes, et väga oluline on kohanemisoskus ning avatus teistsugustele arvamustele ja vaadetele. Meeskonna ühtsuse jaoks on tähtis austada ja aktsepteerida teistsuguseid lähenemisi ja väärtuseid:

„Ma selles suhtes tahaks öelda, et see on selline oskus nagu kohaneda teistsugusega, et kui sa ei taha näha, et ka teistmoodi on võimalik või teismoodi läheneda, mis on paljude asjadega nii. Et kui sa arvad, et see kuidas on sul või sina arvad või sina näed on ainuõige, siis sealt ei tule nagu midagi. See on selline oskus kohaneda, oskus olla paindlik selles mõttes, et kui keegi tõesti on teistsuguse nägemusega, mis on tema jaoks näiteks väga oluline, aga see ei klapi kuidagi sinu omaga, siis sa oskad aktsepteerida seda ja ei hakka raiuma vastupidist, seda mida sina arvad ainuõige.“ (Intervjuu 7)

Etniliselt mitmekesises töökeskkonnas töötamise muudab kindlasti lihtsamaks kui ettevõttes on erineva etnilise taustaga töötajaid olnud algusest peale:

„Meil ei ole kunagi olnud ainult eestlaste ettevõtet või midagi sellist, et kuna nad on kasvuga koguaeg kaasas olnud, et me ei ole neid ühel hetkel hakanud rohkem värbama ega kuidagi nii.“ (Intervjuu 5)

3.3.2 Etniliselt mitmekesise töötajaskonna väärtus

Personalijuhid nägid etniliselt mitmekesises töötajaskonnas väärtus järgmistes aspektides.

3.3.2.1 Erinevad maailmavaated

Intervjuudest selgus, et olulist väärtust nähakse maailmapildi avardumises, mis tekib erinevate kultuuridega kokku puutudes. See muudab inimese sallivamaks teistele arvamustele ja vaadetele ning rikastab teadmisi, mille tulemusena muutub ka omavaheline koostöö sujuvamaks ja paremaks:

„Kui sa juba kultuurilistele mitmekesisustega suudad nagu kaasa minna ja saad aru, et aa niimoodi võib ka, siis sa hakkad avanema ka kõigile teistele mõtlemistele, teistsugusematele kinnisematele inimestele kui sa ise väga oled ekstravertne ja vastupidi. See nagu üldiselt laiendab inimeste arusaama maailmast nende ümber minu meelest ja siis kui inimesed on avatumad ja arenenumad, siis on koostöö ju palju lihtsam. Ja kui koostöö on lihtsam, siis tulevad tulemused varem, tööalased tulemused.“ (Intervjuu 3)

„See annab kogemust just nendele inimestele ka, kes ei ole nii palju võibolla näinud erinevaid kultuure. Siis õpetab mingil määral seda, kuidas teised inimesed elavad, kuidas teha koostööd nii-öelda erinevat tüüpi inimestega ja või millega üldse arvestada või milline on see maailmavaade. Mida rohkem erinevaid kogemusi on, see on ainult positiivne minu arvates. Ja läbi selle, et on erineva taustaga inimesi, on seda võibolla võimalik kiiremini saada nii, et sa ei pea kuhugi konkreetselt minema, samas see ei pruugi nagu peegeldada kogu seda nii-öelda valimit.“ (Intervjuu 4)

„Et sa näed teiste riikide kultuuri, see on ju hästi lahe ja avaldab inimeste silmaringi igal juhul. See võibki olla see kõige suurem eelis.“ (Intervjuu 6)

„On huvitav teada inimeste osas, kui ta on teisest kultuuriruumist, kuidas seal mingisugused traditsioonid või selles mõttes asjad käivad või mis arusaamad on ühest või teisest, et juba see iseenesest on põnev puhtalt indiviidi tasandil.“ (Intervjuu 7)

3.3.2.2 Läbimõeldumad otsused

Üks suuremaid väärtuseid, mida intervjuueeritavad esile tõstavad on otsuste põhjalik läbimõtlemine. Erineva taustaga inimesed lisavad omapoolseid vaatenurki ja perspektiive, mis annab võimaluse võtta neid arvesse ning vastavalt reageerida:

„Ma julgeks öelda, et see on äkki jälle seotud sellega, et otsused on rohkem läbimõeldumad ja on rohkem perspektiive võimalik näha teatud põhjustel. Ma arvan, et sellepärast küll, erinevad kultuurilise taustaga inimesed vaatavad asju erinevalt ja siis seetõttu on ka rohkem ideesid mis tegelikult võikski olla innovatsioon.“ (Intervjuu 2)

„Aga kui hästi konkreetselt lihtsalt ma püüdsin mõelda, et siis mul on omal tiimis üks /.../ inimene, et reaalselt me arutamegi, kuidas nemad teevad asju. Siis tema teab kanaleid, mida meie ei ole kasutanud. /.../. Mis standardid ja asjad seal olid, siis nagu tuuaksegi lihtsalt seda teadmist, mida meie omas väikeses sootsiumis ei ole ja niimoodi on võimalik seda sisse importida, kasvatada oma teadmisi ka valdkonnast, see on selline hästi vahetu kasu ettevõtte jaoks. Igale poole ise ei jõua, siis sa võid tuua enda juurde inimesi, kes võivad sulle tuua seda teadmist koju. See on selline kõige lihtsam kasu ja ongi, et kui sa pead minema mitmetele turgudele müüma, siis meil on reaalselt üks /.../, siis temaga saabki läbi rääkida, kuidas /.../ ettevõtetes asjad käivad, isegi kui tema ise ei ole müügitiimis, siis temaga müügiinimesed räägivad neil teemadel, kui kuskile on vaja helistada või kirjutada.“ (Intervjuu 3)

3.3.2.3 Innovatsioon

Intervjuudes rõhutati, et erinevad maailmavaated, taust, kogemused ja teadmised sillutavad teed innovatsioonile. Näited intervjuudest:

„Absoluutselt lisab. Innovatsioon sünnibki siis kui sul on väga erinevad arvamused, maailmavaated ja taust. Kindlasti lisab väärtust.“ (Intervjuu 1)

„Lihtsalt see, et ta on näinud, kuidas mujal seda rakendatakse ja teistmoodi tehakse, teistsugused ülikoolid, teistsugune taustsüsteem, et kindlasti võibolla rikastab jah.“ (Intervjuu 4)

„Ja ma nõustun. Ma arvan küll, et kui on erineva taustaga inimesed koos, siis kindlasti tekib rohkem ideid/.../ inimesed vaatavad asjadele teise pilguga, neil on erinevad taustsüsteemid, kust nad on tulnud, see kindlasti toob uusi ideid ja uusi lähenemisi ja tõstab innovaatilist mõtlemist.“ (Intervjuu 5)

Samas üks intervjuueeritav lisab juurde, et tema sel moel üks-ühele ei üldistaks ning peab olulisemaks pigem millisest riigist inimene pärit on ning mis tasemel seal innovatsioon on ja kui kergesti uudseid lahendusi rakendada on võimalik:

„Innovatsiooni teema, kas ta nüüd selles suhtes nii üks ühele on seotud etnilise päritoluga kuivõrd inimese enda huviga olla innovaatiline ja hoida ennast kursis uudsete lahenduste ja kõige sellisega. Oleneb võibolla ka see, kust kultuuriruumist tulla, et kuivõrd arenenud seal on innovatsiooni teema kui uudseid lahendusi seal kultuuris mingitele valdkondadele rakendatakse, aga ma ei ütleks „ei“ ja ma ei ütleks ka „jah“, see sõltub ikka inimesest ja tema enda huvist.“ (Intervjuu 7)

3.3.2.4 Kliendirahulolu

Intervjuudest selgub, et ettevõtte väärtustavad, et etniliselt mitmekesine tööjõud aitab neil jõuda oma mitmekesisele kliendibaasile lähemale ning aitab luua pikaajalisemaid ja tihedamaid suhteid. Hinnatakse oskust oma kliente paremini mõista, kuna ettevõttes on töö

kliendi rahvuse esindajad või neile lähedastest rahvustest inimesi, millest tulenevalt on ka kliendid rahulolevamad kuna nad tunnetavad, et neid mõistetakse paremini:

„Ma usun, et see võib olla küll nii, et sellepärast et me oskame klienti ka paremini mõista tänu sellele et meie seas on kliendiesindajad, kliendi taustaga inimesed, kes teavad kuidas klient tahab, et mitu korda talle tere või head aega öeldakse ja ta jääb rohkem selle teenuskogemusega rahule, selles mõttes ma küll usun jah.“ (Intervjuu 3)

„Ma arvan, et kui eraldi välja tuua see, et me igapäevaselt suhtleme klientidega, kes asuvad erinevates riikides üle terve maailma, võibolla oskus mõistmine erinevates kultuuriruumides suhelda, asju ajada, see on kindlasti suur väärtus.“ (Intervjuu 4)

„Ma arvan, et võibolla ongi just selle äri koha pealt, et sa tunned ja mõistad ka oma kliente palju paremini, kui sul on ka endalt ettevõttes töötajaid erineva taustaga. /.../. Meie kontekstis kindlasti, et need inimesed, kes täna meie klientidega suhtlevad, need tiimid on ka väga-väga mitmekesised ja kuna meie kliendi on ka täpselt samamoodi väga mitmekesised ja tulevad erinevatest taustadest, siis ma arvan, et see kindlasti suurendab seda rahulolu ikkagi kui kliendile ka nõ on vastaspoolel ka erineva taustaga inimesed.“ (Intervjuu 5)

„Erinevatest kultuuriruumidest inimesi just sellepärast, et teenindada konkreetse riigi inimesi, siis ma arvan kindlasti, et see rahulolu on suurem kui neid teenindab oma maa inimene väga soravas keeles, kui siis mõnest teisest, näiteks mõni eestlane, kes räägib ka keelt, aga see ei ole ikka nagu see.“ (Intervjuu 7)

3.3.2.5 Uutele turgudele sisenemine

Intervjueeritavad tõid välja, et uutele turgudele sisenedes on oluline usalduse võitmine ning kui oma töötajaskond omab infot, millised on need eripärad, millele tähelepanu pöörata ja kuidas teatud olukordades käituda, siis annab see väärtusliku eelise teiste ettevõtete ees:

„Meil ma võin väga praktilisi näiteid tuua. Näiteks kuna me koguaeg läheme uutele turgudele. /.../ ja keegi kellel on see nende koduriik või siis vähemalt nende sõprade koduriik. Et juba väga praktiline näide, kuidas see on väga kasulik.“ (Intervjuu 1)

„Et me saaks Eestist väljastpoolt kliente, siis juba kasvõi see, et sul näiteks sama kultuuri esindaja on majas olemas, siis ta annab sulle nii palju siseinfot. Et kuidas sa lähened selle kultuuri inimestele või mis on see, mida sa tohid teha, mis on see, mis ei tohi teha, et ka selles osas ta aitab äritegemisele kaasa, et sa saad ikkagi mingid väga olulised nipid teada.“ (Intervjuu 7)

3.3.2.6 Sotsiaalne keskkond

Intervjueeritavad pidasid oluliseks ka töökeskkonna sotsiaalset poolt. Personalijuhid tõid oma kommentaarides välja, et mitmekesine töötajaskond rikastab töökultuuri erinevate traditsioonide ja kommetega. Etniliselt teistsuguse taustaga töötajad on elurõõmsad ja positiivsed, mis peegeldub ka ülejäänud kollektiivile.

„Nad on tihtipeale, eriti kui nad on lõunapoolt pärit, hästi positiivsed ja elurõõmsad ja nad toovad seda kaasa endaga /.../“ (Intervjuu 6)

„Aga just sellele sotsiaalsele poolele, et sul on nagu igasuguseid inimesi, et ma nagu selles mõttes arvan, et on päris huvitav – ühisüritused ja sotsiaalsed koosviibimised või mis iganes, et need on esimesed asjad mis mul praegu pähe löid.“ (Intervjuu 7)

3.3.2.7 Värbamine

Väärtust nägid respondendid multikultuurse keskkonna pakkumises, mis tõmbab ligi potentsiaalseid talente, kes hindavad rahvusvahelises keskkonnas töötamise võimalust ja kogemust. Eestis ei ole palju ettevõtteid, kelle meeskonnad on etniliselt mitmekesised ning see paistab silma ja tõstab neid esile tööjõu konkurents:

„See annab natukene sellist võibolla rahvusvahelisuse mõõdet ka juurde, et see näitab nagu väljapoole ka. Et ma isiklikult tunnen küll, et see on oluline, et inimesed näeksid, et meile ongi kõik erinevad inimesed teretulnud.” (Intervjuu 4)

„Ma arvan, et see on potentsiaalsete töötajate jaoks tihtipeale just Eestis praegu eeliseks, kuna nad teavad, et nad töötavad multikultuurses keskkonnas. Mina olen igatahes näinud, et paljud inimesed Eestis otsivad kohti, kus oleks inimesi üle terve maailma, et oleks nagu põnev. Ma arvan, et see asjaolu, et ettevõtte toetab rahvusvahelist kultuuri ja seda, et inimesed on erinevad ja üle terve maailma koos, et see ilmselt on oluline ka paljudele, kes mõtlevad kuhu tööle minna.“ (Intervjuu 2)

Sama intervjuueeritav lisab juurde:

„Mulle endale ka meeldib see, et kui ongi see, et kui lähed hommikul tööle räägid kellegagi kellega ei olegi veel palju rääkinud veel ja selles mõttes nagu reisid ümber maailma, et see on täiega lahe ja ma enda kontekstis ütlen küll, et kui oleks valida kas Eesti keskkonnaga ettevõtte või rahvusvaheline ettevõtte, siis minu jaoks see käib minu enda huvidega rohkem kokku. Ja kindlasti see on ka nagu põnevam kui töökeskkond ongi mitmekesisem. Mul on nii ja ma julgen öelda, et mu enda töökaaslastel on sama tunne.“ (Intervjuu 2)

Tähtsaks peeti oma töötajate kontakte nende kodumaal, mis tulevad abiks neist riikidest töötajate värbamisel:

„Talentide valiku osas ma kindlasti nõustun, et seda see kindlasti suurendab, et sul on see nii-öelda talent pool on kindlasti palju laiem, kelle hulgast sa saad valida neid inimesi.“ (Intervjuu 5)

„Nende enda kontaktid, nad ise räägivad oma tööandjast hästi, sellevõrra nagu hea jutt läheb ikka liikuma. Ma arvan küll, et selles mõttes nagu et ta nagu suurendab seda võimalust saada veel rohkem erinevatest kultuuridest pärit inimesi tööle, ta kuidagi annab nendele kindlustunnet, et kui tulla, siis ei ole

nagu mingi jama või ei lähe kohe kehvasti kogu selle asjaga. Kindlasti on oluline see, et ka see inimene oskuste ja teadmiste poolest sobiks, aga vähemalt seda kandidaatide valikut ta kindlasti suurendab ja laiendab selles osas.“ (Intervjuu 7)

Sama intervjueeritav täiendab, et ka näiteks harukontori avamisel on samast riigist pärit oma töötaja teadmised kasulikud ning esimesed kontaktid ja info tuleks just sel moel:

„/.../ kindlasti tema võib aidata, et tema teab inimesi ja selles mõttes räägib ja viib kokku ja kõike sellist. /.../. Tema kaudu saaks mingeid kontakte või esimesi töötajaid, et ma arvan et see võiks olla lisaväärtus.“ (Intervjuu 7)

Samas kahtleb üks intervjueeritav, kas see ikka paika peab, et rohkem valikut võrdub rohkem talente:

„Noo miks ka mitte jah, ma ei tea kas ma saan 100% nõustuda kui mul on 10 erinevast rahvusest inimest versus mul on 10 eestlast, et siis etnilises grupis on rohkem talente, ei pruugi üldse olla, aga võib, see on selline kahe otsaga asi“ (Intervjuu 6)

3.3.2.8 Seos ettevõtte edukusega

Intervjuudest tuleb välja, et otsest seost etnilise töötajaskonna ja ettevõtte edu vahel ei julgeta üldistada laiemalt, kuid nenditakse, et nende puhul see tõesti nii on:

„Sõltub olukorrast, meie puhul kindlasti, meie puhul ma sellega nõustun.“ (Intervjuu 1)

„Ma ütleksin meie kontekstis, kuna meie turg on rahvusvaheline, siis ma arvan, et see on eduks oluline. Mitte kõige olulisem, aga see on kindlasti positiivne faktor. Aga ma ei üldistaks, et see on alati nii.“ (Intervjuu 2)

„Ma ei saa öelda, et ma nõustun sellega kõigis vaadetes, et see võib olla näiteks see, et kui sa pakudki globaalset toodet või teenust, siis ma arvan et see on kindlasti tugev pluss ja see on edukuse võti. Kui sa teed siin oma kodus mingit

asja, siis ta ei pea otseselt seda edukust mõjutama. Ma üldplaanis ütleks et otseselt ei pruugi olla seotud.“ (Intervjuu 3)

Lisaks tuuakse välja ka indiviidi olulisust ning et igasugune töötajaskond sõltumata etnilisest taustast aitab ettevõtte edule ja eesmärkide saavutamisele kaasa:

“Minu arust edu taga on iniviidid mitte mingisugused etnilised grupid, et iniviid-iniviid ja iniviid.“ (Intervjuu 4)

„Ma arvan et igasugune töötajaskond on otseselt seotud ettevõtte eduga. Selles mõttes igaüks annab oma panuse, millest saab ühine panus, see jällegi sõltub millised inimesed sul töötajaskonnas on. Aga ma mõtlen, et see, kas see on mitmekesine, ta annab kindlasti teistmood juurde, aga rõhk on sellel töötajaskonnal ja sellel, et mis tööd nad teevad ja kuidas nad oma tööd teevad, mis tulemus sellel on. Ma niimoodi ei tahaks nagu vahet teha selles suhtes.“ (Intervjuu 7)

3.3.2.9 Eelarvamuste ja stereotüüpide vähenemine

Hoolimata sellest, et eelnevalt mainiti, kuidas eelarvamused võivad jääda alles ka etniliselt mitmekesise meeskonna puhul, siis tõdevad intervjuueeritavad, et pigem selline suhtumine jääb vähemaks ja hoiak muutub avatumaks ja positiivsemaks. Peetakse oluliseks isikliku kogemuse olemasolu, mille tulemusel hakatakse üksteist paremini mõistma:

„Ja, selles mõttes, et ma isiklikult arvan, et kui inimesed puutuvad kokku erinevate kultuuridega, siis nad hakkavad neid rohkem mõistma. Et tihtilugu stereotüübid, massimeedia levitavad teatud infot ja seda infot saab kummutada vaid ainult sellega kui sa päriselt suhtled selle inimesega võibolla kelle kohta vale infot jagatakse. Ma usun küll, et diskrimineerimist on vähem inimeste seas, kes elavad multikultuurses keskkonnas ja töötavad inimestega üle terve maailma, sallivus tõuseb.“ (Intervjuu 2)

„Jah, ma arvan küll, see ongi see, et inimesed arenevad ja muutuvad paremateks inimesteks sellega, aga alguses võivad nad ikka kogeda seda teistmoodi

kohtlemist kui sa oled see esimene välismaalane, kes tuleb. Sel hetkel võib juhtuda, et diskrimineerimine läheb ülesse selles ettevõttes, aga seal lihtsalt tuleb esile see, mis tegelikult oleks pinna all olnud ja ei oleks kunagi välja tulnud see teema, sest polnudki ühtegi, keda oleks saanud diskrimineerida. Aga ma arvan, et suures plaanis, siis muutuvad inimesed ka teiste erisuste suhtes nagu tolerantsemateks.“ (Intervjuu 3)

„Jah, selles mõttes ma nõustun, et kui on see valik tehtud ja inimesi sinna palju erineva taustaga valitud, siis ma arvan küll, et inimesed võiksid olla justkui selles ettevõttes ka avatuma meelega. Ja tavaliselt kipuvad diskrimineerima need, kes ei ole nii avatud meelega ja võibolla natuke kitsama silmaringiga. Et selles osas nõus, arvan jah, et kui on mitmekesine töötajaskond, siis on seda diskrimineerimist vähem.“ (Intervjuu 5)

„Ma paraku pean nõustuma küll jah, sest meil ei esine sellist asja, äkki sellepärast et meie inimesed ongi harjunud selliste erinevate etniliste gruppidega.“ (Intervjuu 6)

Luuakse ka seose ettevõtte kultuuriga, mis peab samamoodi olema toetav erinevate etniliste gruppide olemasolu osas:

„Ma tahaks selles mõttes öelda, et jah see peaks kasvatama tolerantust ja oskust nagu aktsepteerida teisi kultuure ja teistmoodi mõtlemaid inimesi. Aga see sõltub ilmselt ettevõttest, milline see ettevõtte kultuur seal nagu on, et kui sul ikkagi suur osa inimestest, kes ei aktsepteeri teistsugust, siis ta kindlasti, võib ime juhtuda jah võib tõesti, et inimesed muutuvad ühtäkki sellisteks, et on ok, et on teistsuguseid inimesi meeskonnas. Aga kui sul on ikkagi valdav enamus selliseid, kes on ikkagi sellised konservatiivsed ja näevad elu mustvalgelt, siis ta ikkagi pigem ei aita kaasa. Ma arvan jah, et kui sellisesse keskkonda tuua mõni kultuurilise tausta poolest teistsugune inimene, siis ta läheb üsna ruttu seal tära lihtsalt.“ (Intervjuu 7)

3.4 Järeldused

Intervjuude põhjal on võimalik vastata püstitatud uurimisküsimustele:

Milline on suhtumine etniliselt mitmekesisesse töötajaskonda?

Pealtnäha on suhtumine teistsuguse etnilise taustaga tööle kandideerijatesse positiivne ning kinnitatakse, et etnilisele taustale pööratakse tähelepanu vaid seoses vajalike dokumentide vormistamisega. Kui süüvida teemasse sügavamalt, siis ilmneb, et esineb siiski eelarvamusi ning ka diskrimineerimist, kus juba võõrapärane nimi või teistsugune välimus piiravad järgmistesse voorudesse jõudmist.

Ei saa ümber olukordadest, kus kaheldakse kandidaadi motivatsioonis ja eesmärkides ning arvatakse, et ettevõttega ühinemise soovi taga peitub midagi enamat, näiteks huvi pääseda Euroopa Liidu liikmesriiki, kust siis edasi liikuda seejärel. Sageli tekitavad kummastust ka kandidaatide lähenemine kandideerimisele ja nende poolt koostatud kandideerimisdokumendid. See, mis meie kultuuris tekitab küsitavusi, võib olla nende kultuuris norm.

Kui üldjuhul on etniliselt mitmekesise tööjõuga ettevõtete töötajad avatumad ja sallivamad, siis tuleb ette, et ka sellistes meeskondades tuleb diskrimineerimist siiski ette. Negatiivse hoiaku põhjustajana tõsteti esile meedias erinevate rahvuste kajastamist ning praegu aktuaalset pagulaste kriisi.

Eesti kontekstis hinnatakse etnilist mitmekesisust kõrgelt ning samas tunnistati, et kui on valida sama võrdväärse kandidaadi vahel, siis eelistatakse, seda kellega ei kaasne lisadokumentide vormistamist ja muude lubade taotlemist.

Milline on vajalik valmisolek loomaks etniliselt mitmekesist töötajaskonda?

Kõige rohkem rõhutati tingimust pakkuda inglise keelset töökeskkonda. Seda põhjendati ka kliendipositsioonilt, kuna eriti just avalikus sektoris tegutsevad kliendid nõuavad eesti keele oskust.

Töötajate valmisolek töötada ja suhelda teistsugusest etnilisest taustast pärit kolleegiga on väga oluline. Meeskond peab olema avatud erinevatele maailmavaadetele ning ei tohi

laskuda stereotüüpidesse, mis võivad põhjustada arusaamatusi meeskonna siseselt. Tähtis on, et meeskond aktsepteerib erinevaid arvamusi ning on kohanemisvõimeline. Siinkohal on oluline ettevõtte juhi/juhtide eeskuju, mis mõjutab kogu organisatsiooni kultuuri tervikuna.

Vajalikuks peetakse tugevat organisatsioonikultuuri, mis aitab hoida kindlat suunda ning on esmane, millest töötajad lähtuvad. Selgelt sõnastatud väärtused aitavad ära hoida arusaamatusi.

Etniliselt mitmekesisetes meeskondades on üsna tavaline kui omavahel tehakse stereotüüpseid nalju üksteise suunas, need ei ole pahatahtlikud, kuid nende tegemisse tuleb suhtuda ettevaatlikult.

Millist väärtust näevad personalijuhid etniliselt mitmekesisel töötajaskonnas?

Väärtust nähakse erinevates aspektides. Kõrgelt hinnatakse vaadete ja arvamuste mitmekesisust ja paljusust, millest lähtuvalt leitakse, et vastuvõetud otsused on seeläbi läbimõeldumad ja kaalutletumad võttes arvesse erinevaid perspektiive. Töötajate maailmapilt rikastub tänu erinevate kultuuridega kokkupuutele.

Leitakse, et etniline mitmekesisus sillutab teed innovatsiooni sünnile, erinev taust toob kaasa erinevad ideed, erinevad vaatenurgad ja perspektiivid, mida sarnase taustaga inimeste grupis ei pruugi tekkida.

Hinnatakse kõrgelt võimalust pakkuda olemasolevatele ja uutele klientidele nende kultuurist või lähedasest kultuurist inimesega suhtlemise võimalust, sealhulgas peetakse seda ka oluliseks uutele turgudele sisenemisel. Loodavad suhted klientidega on tihedamad ja lojaalsemad, kuna klient tunneb, et teda mõistetakse paremini.

Väärtust nähakse ka uute talentide värbamisel. Oluliseks peetakse juba olemasolevate töötajate kontakte nende kodumaades ning rõhutatakse, et rahvusvahelises ettevõttes töötamise kogemus on see, mida potentsiaalsed kandidaadid soovivad oma töökogemusse lisada.

Eraldi tuuakse välja, et etniliselt mitmekesise töötajaskonna puhul võidab ka ettevõtte sotsiaalne keskkond, ära märgitakse rõõmsameelsust ning maailmapildi rikastumist, mis toimub kui õpitakse lähemalt tundma erinevate kultuuride kombeid ja traditsioone.

Etnilise töötajaskonna ja ettevõtte edu vahel ei julgeta laiemat üldistust teha, kuid nenditakse, et see sõltub ettevõttest ja ärimudelitest.

Hoolimata sellest, et alati ei kao stereotüüpne käitumine meeskonna sees, siis siiski tõdetakse, et pigem selline käitumine ja suhtumine jääb ajapikku vähemaks ja hoiak muutub positiivsemaks ja avatumaks.

Seega võib tõdeda, et etniliselt mitmekesine töötajaskond omab väärtust mitmetes aspektides, kuid sellise töötajaskonna loomine ning olemasoleva meeskonna ettevalmistamine ei ole kerge ülesanne ning tähelepanu tuleb pöörata paljudele olulistele nüanssidele.

KOKKUVÕTE

Eesti tööturg on muutunud atraktiivsemaks välistöötajatele ning tuntakse huvi Eestisse elama asumise ja siin töötamise vastu. Etniline mitmekesisus on Eestis veel haruldus ning ei ole palju ettevõtteid, kus meeskond on rahvusvaheline. Sellest lähtuvalt on oluline mõista, milline on suhtumine võõrtöötajatesse, kuidas neid meeskonnaliikmetena omaks võetakse ning millist väärtust selles nähakse. Saadud info võimaldab huvitatud ettevõtetel teha ettevalmistusi etniliselt mitmekesise töötajaskonna loomiseks.

Antud magistritöö raames tutvustati etniliselt mitmekesise töötajaskonna kasutegureid. Enim mainitud aspektid olid järgmised: suurem valik talente rahvusvahelisel tasemel, innovatsioon ning võimalus luua klientidega tugevamaid ja pikaajalisemaid suhteid. Töös anti ülevaade ka takistustest, mis võivad jääda teele, kui on soov etniliselt mitmekesist töötajaskonna loomist planeerida. Nendeks võivad osutada diskrimineerimine, stereotüpiseerimine, eelarvamused, etnotsentrism.

Töö empiirilises osas uuriti, milline on suhtumine etniliselt mitmekesisesse töötajaskonda, milline on vajalik valmisolek ning millist väärtust personalijuhid etnilises mitmekesisuses näevad. Uurimisküsimustele vastuste saamiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit ning läbi viidi seitse süvaintervjuud. Uuringu valimi moodustasid personalijuhid, kes töötavad etniliselt mitmekesise töötajaskonnaga ettevõtetes. Uurimistulemusi analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi abil.

Antud uurimuse tulemuste põhjal saab järeldada järgmist.

Personalijuhtide meelest saab suhtumise kokku võtta järgmiselt:

1. Positiivne meelestatus, mille taga võivad peituda eelarvamused ja diskrimineerimine. Seda ka juba etniliselt mitmekesise meeskonna sees.
2. Meie kultuuriruumi jaoks ebatraditsiooniliselt vormistatud kandideerimisdokumendid ja ainult kiitusest koosnev kaaskiri tekitavad personalijuhtides kahtluseid ning ebausku nende eesmärkide ja motivatsiooni osas.

3. Võrdsete kandidaatide korral eelistatakse inimest, kellega ei kaasne lisadokumentide vormistamist ning muude lubade taotlemist.

Etniliselt mitmekesise töötajaskonna loomise eeldused on personalijuhtide arvates:

1. Olulisim on võimaldada inglise keelset töökeskkonda, mis on vajalik tingimus ka osade klientide jaoks.
2. Meeskonna (k.a. juhtide) avatus ja valmisolek suhelda teistsugusest etnilisest taustast pärit kolleegiga ning valmisolek austada teistsuguseid arvamusi, vaateid ja väärtuseid.
3. Tugeva organisatsioonikultuuri olemasolu ettevõttes, mis näitab kindlat suunda töötajatele. Selgelt sõnastatud väärtused aitavad ära hoida arusaamatusi.

Etniliselt mitmekesise töötajaskonna väärtused personalijuhtide arvates on:

1. Arvamuste paljusus ja vaadete mitmekesisus panustab sellele, et langetatud otsused on läbimõeldumad ja kaalutletumad läbi mitmete perspektiivide. See on soodne pinnas ka innovatsiooni tekkeks.
2. Hinnatakse kõrgelt võimalust pakkuda klientidele nende kultuurist või lähedal olemast kultuurist inimesega suhtlemise võimalust. Ollakse veendunud, et loodavad suhted on seeläbi tihedamad ja lojaalsemad, kuna oskus klienti mõista on suurem.
3. Eesti kontekstis on rahvusvahelises meeskonnas töötamine veel haruldus ning see on miski, mida potentsiaalsed kandidaadid hindavad ja mille kogemust soovivad saada. Samuti aitab etniliselt mitmekesine töötajaskond anda edasi teadmist ja kontakte nende kodumaa ja inimeste kohta.
4. Sotsiaalne keskkond muutub elavamaks ja rõõmsamaks ning maailmapilt avardub tänu võimalusele õppida tundma erinevaid kultuure, kombeid ja tavasid.

Antud töö panus seisneb valdkonna avamises ning uue teadmise loomises. Etnilist mitmekesisust töötajaskonnas ei ole varem põhjalikult uuritud. Saadud tulemustest saavad

kasu ettevõtteid, kellel on plaan või soov muuta oma ettevõtte tööjõud etniliselt mitmekesiseks.

RESUME

„THE VALUE OF ETHNIC DIVERSITY IN THE WORKFORCE FROM HUMAN RESOURCE MANAGERS' PERSPECTIVE“

Helen Ebral

The reason behind the topic is based on the trend, that Estonia is an attractive destination to many foreigners, who are looking for new career opportunities and change in location. Ethnical diversity is still in an early stage in Estonian labour market, hence it is important to know how are ethnically different people accepted as part of the workforce in Estonia.

The aim of this research is to examine the attitudes towards ethnically diverse workforce, what are the key indicators showing the preparedness for creating an ethnically diverse workforce and what is the perceived value seen by the Human Resource Managers.

Thesis is divided into three parts. First part introduces the theoretical background describing the benefits of having an ethnically diverse workforce. Second part gives an overview about potential obstacles the Human Resource Manager might face while creating ethnical diversity.

The empirical, third part of the research, was made by using semi-structured depth interview method to collect information from the Human Resource Managers in Estonia. The order of the questions did vary depending on the recipient's responses. The research took place from March 8th until April 12th, 2017 with seven participants.

Based on this study the following can be concluded.

Attitudes towards ethnically diverse workforce:

1. Positive attitude is on surface, however, there might still be prejudices and discrimination underneath. This can occur also inside the team, which is already ethnically diverse.
2. Job application documents that are formalized in a way that is not a norm in our culture can lead to suspicions and superstitions of their goals and the motivation.

3. In case of equal candidates, the person with whom no additional paperwork or permissions are necessary will be preferred.

Creating an ethnically diverse workforce needs the following conditions:

1. The most important is to enable English-speaking environment, which could also be a rule for the clients.
2. The team (including leaders) need to be open and ready to interact with ethnically different colleagues. Willingness to respect different opinions, views and values.
3. Existing strong organizational culture in the company, which will lead the employees to a unified direction. Clearly defined values can help avoid misunderstandings.

The values of ethnically diverse workforce lie in:

1. The diversity in opinions and views contributes to the decision making, viewpoints are seen in different perspectives. This also provokes innovation.
2. It is highly appreciated by companies to be able to provide their customers with the opportunity to talk with the person from their own culture or from a close culture. The relationships made are closer and more loyal due to the ability to understand the customer better.
3. International working environment is important for potential candidates, since it is still quite rare in Estonia. Employees from different ethnical background can employees can share information and contacts about their home countries.
4. Companies' social environment becomes more lively and cheerful. Getting to know other cultures and traditions makes it interesting.

The value of this thesis is in opening the topic and creating new knowledge. Ethnic diversity in the workforce is not so widely studied area, therefor current work can be developed further. The results of this research will benefit the companies, who are interested in changing their workforce into an ethnically diverse one.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Ajtony, Z. (2011) *Ethnic Stereotypes – Impediments or Enhancers of Social Cognition?* Acta Universitatis Sapientiae, Philologica, 3, 2. Sapientia Hungarian University of Transylvania Department of Humanitie, 148-150. Kättesaadav [www]: <http://www.acta.sapientia.ro/acta-phil/C3-2/Philo32-2.pdf> (15.01.2017)
- Ayub, A., Aslam, M. S., Razzaq, A., Iftexhar, H., Hafeez, S. (2013) *Examining Factors Affecting Diversity in the Workplace*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Volume No. 4, Issue No. 12, 647. Kättesaadav [www]: <http://journal-archieves31.webs.com/642-648.pdf> (15.01.2017)
- Baumeister, R. F., Finkel, E. J. (2010) *Advanced Social Psychology: The State of the Science*. Oxford University Press, 346.
- Berg, B. L. (2009) *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Seventh Edition. Boston: Allyn & Bacon, 107.
- Block, C. J., Koch, S. M., Liberman, B. E., Merriweather, T. J., Robertson., L. (2011) *Contending With Stereotype Threat at Work: A Model of Long-Term Responses*. The Councelling Pshycologyst 39(4), 591. Kättesaadav [www]: <https://www.apa.org/education/ce/stereotype-threat.pdf> (15.01.2017)
- Blum, L. (2004) *Stereotypes And Stereotyping: A Moral Analysis*. Philosophical Papers Vol. 33, No.3, 271. Kättesaadav [www]: http://www.faculty.umb.edu/lawrence_blum/publications/publications/A48.pdf (15.01.2017)
- Chung, H. (2006) *Global Mind - Bridging the Gap Between Different Cultures and Languages with Common-sense Computing*. Master of Science in Media Arts and Sciences at the Massachusetts Institute of Technology, 15. Kättesaadav [www]: <https://pdfs.semanticscholar.org/f985/98b5188dcd6dea8a6950c3c527332ddfd131.pdf> (15.01.2017)

- European Commission. (2005) *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit D.3. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 5 -6, 20.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., Davidson, L. (2002) *Understanding and Evaluating Qualitative Research*. Australian and New Zealand Journal of Psychiatry 2002, 730.
- Grossthal, K., Käsper, K., Meiorg, M. (2012) *Mitmekesitus ettevõttes*. Tallinna Tehnikaülikooli Õiguse Instituudi Inimõiguste Keskus, 6-7, 12-14,17.
- Hunt, V., Layton, D., Prince, S. (2015) *Diversity Matters*. McKinsey & Company, 9, 12.
- International Labour Organization (2014) Promoting equity - Ethnic diversity in the workplace: A step-by-step guide. International Labour Office; International Labour Standards Department; Governance and Tripartism Department - Geneva: ILO, 72. Kättesaadav [www]:
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_340481.pdf (15.01.2017)
- Jaworska, E. (2016) *Diversity Management and Reporting in Selected Companies*. Research Papers of the Wroclaw University of Economics issue 434, 60.
- Johnston, D. W., Lordan, G. (2014) *When Work Disappears: Racial Prejudice and Recession Labour Market Penalties*. Center for Economic Performance, Discussion Paper No 1257. The London School of Economics and Political Science, 23. Kättesaadav [www]:
<http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1257.pdf> (16.01.2017)
- Kvale, S. (2007) *Doing Interviews*. The SAGE Qualitative Research Kit. SAGE Publications Ltd., 9.
- Laherand, M.-L. (2008) *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Meri-Liis Laherand, 290

- Lambert, J. (2016) *Cultural Diversity as a Mechanism for Innovation: Workplace Diversity and the Absorptive Capacity Framework*. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Volume 20, Number 1, 75.
- Laroche, L., Yang, C. (2014) *Danger and Opportunity Bridging Cultural Diversity for Competitive Advantage*. Routledge Taylor & Francis Group, 254, 258.
- Madon, S., Gyll, M., Aboufadel, K., Montiel, E., Smith, A., Palumbo, P., Jussim, L. (2001) *Ethnic and National Stereotypes: The Princeton Trilogy Revisited and Revised*. Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 27 No. 8, Society for Personality and Social Psychology, Inc., 1008.
- Mazur, B. (2010) *Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice*. Journal of Intercultural Management Vol. 2, No. 2, November 2010, 14.
- Morrison, J. (2002) *The International Business Environment: Diversity and the Global Economy*. Houdmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave, 118.
- Nataatmadia, I., Dyson, L. E. (2005) *Managing the Modern Workforce: Cultural Diversity and Its Implications*. Faculty of Information Technology, University of Technology, Sydney, 580-581. Kättesaadav [www]:
<http://www.irma-international.org/viewtitle/32666/> (16.01.2017)
- Neault, R. A., Mondair, S. (2011) *Supporting Workplace Diversity: Emerging Roles for Employment Counselors*. American Counseling Association. Journal of employment counseling, Volume 48, 74.
- Patrick, H. A., Kumar, V. R. (2012) *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*. SAGE Open April-June, 1, 14.
- Patrick, H. A. (2011) *Knowledge Workers Demography and Workplace Diversity*. Journal of Marketing and Management, 58.
- Rawat, P. S., Basergekar, P. (2016) *Managing Workplace Diversity: Performance of Minority Employees*. The Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 51, No. 3, 488.

- Remenyi, D. (1992) Researching Information Systems: Data Analysis Methodology Using Content and Correspondence Analysis. *Journal of Information Technology* No. 7, 76.
- Saxena, A. (2014) *Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity*. *Procedia Economics and Finance* 11. Elsevier B.V., 77, 83.
- Soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise voliniku kodulehekülg. *Millised seadused kaitsevad nahavärvuse tõttu diskrimineerimise eest?* Kättesaadav [www]: <http://www.vordogusvolinik.ee/vordne-kohtlemine/nahavarvus/millised-seadused-kaitsevad-nahavarvuse-tottu-diskrimineerimise-eest/> (07.05.2017)
- Strömpl, J. (2003) Rahvusvaheline kvalitatiivne võrdlusuuringus. Eesti naised eneseteostamise võimalustest. Kvalitatiivuuringu esmase analüüsi tulemused. Tartu: TÜ Multimeediakeskus, 12.
- Zikargae, M. H. (2013) *The Impactsof Ethnocentrism and Stereotype on Inter-Cultural Relations of Ethiopian Higher Education Student*. *Online Journal of Communication and Media Technologies*. Volume: 3, Issue: 4, October, 130.
- White, M. D., Marsh, E. E. (2006) *Content Analysis: A Flexible Methodology*. *Library Trends* Vol 55, No 1, Summer, 41.
- Wilson, E. (2014) *Diversity, Culture and the Glass Ceiling*. *Journal of Cultural Diversity*. Vol. 21, No. 3, 86, 87,88.

LISA 1. TEEMAKAVA

Intervjuude küsimused:

- Mitu aastat Te olete töötanud kui personalijuht?
- Kas olete elanud/õppinud välismaal? Mitu aastat? Kus?
- Uute töötajate värbamine oma organisatsiooni - kas kirjeldaksite protsessi natuke lähemalt?
- Palun kirjeldage, mis on Teie arvates kõige tähtsamad elemendid uue töötaja palkamisel?
- Kuidas hindate, kas töötaja sobib ettevõttesse?
- Mida Te peate ettevõtte edu võtmeks?
- Kas töötajad mängivad Teie arvates ettevõtte edus rolli või mitte?
- Kui palju erinevaid etnilisi grupe on hetkel Teie ettevõttes tööl? Töötajate kogu arv? Tallinnas? Tartus?
- Kas Te pöörate värbamisprotsessis tähelepanu etnilisele taustale? Kuidas? Selgitage?
- Kas Te olete mõelnud, et Teie ettevõtte töötajaskond on mingil moel teistsugune või eriline? Miks jah/ei?
- Kuidas Te säilitate avatud ja sõbraliku õhustiku oma organisatsioonis?
- Kas tekib erinevate kultuuridega probleeme?
- Kas Te olete tundnud stereotüpiseerimist või eelarvamuslikku käitumist oma töötajaskonnas? Selgitage? Näited? Kas Te ületasite selle või mitte? Miks?
- Mis on Teie arvates edu tegur, leidmaks tasakaal erinevate kultuuride vahel organisatsioonis? Mis on arvamus?

- Kas Te leiate, et etniliselt mitmekesine töötajaskond kui selline, lisab ettevõttele väärtust või mitte?
- Mis on Teie arvamuse kohaselt eelised, mida etniliselt mitmekesine töötajaskond loob/kaasa toob ettevõttele?
- Kas Teie arvates võib etniliselt mitmekesine töötajaskond toimida vastupidiselt ning mitte olla eelis? Miks?
- Peale töö, mida töötaja on palgatud tegema ja ka teeb. Kas Te näete lisaks ka teisi eeliseid/boonuseid, mida ettevõtte lisaks kaasa saab, seetõttu, et töötaja on pärit teistsugusest etnilisest taustast või pigem mitte? Põhjendage arvamust palun.
- Kui ma sõnastan lause – etniliselt mitmekesine töötajaskond on otseselt seotud ettevõtte edukusega? Või mitte? Mis on Teie arvamus?
- Kui ma sõnastan lause – teistsuguse etnilise taustaga inimestel on raskem Eestis tööd leida? Või mitte? Teie arvamus?
- Mis on põhitegurid, mis võivad tingida, et Eestis elavatel välistudengitel ja teistel on negatiivseid kogemusi Eesti tööturul?
- Väidetakse, et etniliselt mitmekesine töötajaskond suurendab potentsiaalsete talentide valikut ning tõstab töötajate rahulolu. Teie arvamus? Miks?
- Väidetakse, et etniliselt mitmekesine töötajaskond tõstab innovatsiooni ja loovust ettevõttes. Teie arvamus? Põhjendus?
- Väidetakse, et etnilise mitmekesisuse tõttu suureneb kliendirahulolu. Teie arvamus? Miks?
- Väidetakse, et etniliselt mitmekesine tööjõud vähendab diskrimineerimist ja ahistamist ettevõttes? Arvamus? Miks?

- Diskrimineerimist tuuakse välja ühena takistustest etniliselt mitmekesise töötajaskonna loomisel. Kas nõustute? Kuidas sellest üle saada meeskonna siseselt? Kuidas muuta töötajate suhtumist ja hoiakuid?
- Stereotüpiseerimine võib luua arusaamatusi etniliselt mitmekesise meeskonna sees. Kas nõustute? Kuidas seda vältida?
- Eelarvamus on üks takistustest loomaks etniliselt mitmekesist töötajaskonda. Kas nõustute? Kuidas seda ületada?
- Etnotsentrism võib olla takistus etniliselt mitmekesise töötajaskonna loomisel. Kas nõustute? Tegevused, et seda ületada ja hoiakuid muuta?