

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Koostaja: Elisabeth Leo

**VÕÕRTÖÖTAJATE RASKUSED ORGANISATSIOONILISEL
KOHANEMISEL NING SELLE MÕJU
TÖÖMOTIVATSIOONILE**

Magistritöö

Õppekava HAPM, personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11 629 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Elisabeth Leo

07.05.2022

Üliõpilase kood: 201475HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: elisabeth.leo89@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
ABSTRACT.....	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE.....	9
1.1 Organisatsiooniline sotsialiseerumine.....	9
1.2 Organisatsioonikultuuri ja sisseelamisprogrammide mõju kohanemisele	12
1.3 Kohanemistsükkel	15
1.4 Töömotivatsiooni ja kohanemise seos.....	17
2. UURINGU METOODIKA JA VALIM	21
2.1 Valimi tutvustus	22
2.2 Uuringu läbiviimine	23
2.3 Valimi kirjeldus	25
3. UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS	28
3.1 Kirjeldav statistika.....	28
3.1.1. Sisseelamisprogrammide hinnang	28
3.1.3 Individuaalse töösoorituse hinnang.....	30
3.1.4 Individualismi ja kollektivismi hinnang	31
3.1.5 Töömotivatsiooni hinnang	32
3.2 Võrdlev statistika.....	33
3.2.1 Dispersioonanalüüs	33
3.2.2 Korrelatsioonanalüüs	36
3.2.3 Avatud küsimuste analüüs	37
ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	40
KOKKUVÕTE	46
SUMMARY	48
Kasutatud allikate loetelu.....	50
LISAD.....	55
Lisa 1. Küsimustik uuringus osalejatele	55
Lisa 2. Korrelatsioonanalüüs	60
Lisa 3. Töömotivatsiooni mõjutavad tegurid	61
Lisa 4. Lihtlitsents.....	62

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on nelja Eesti IKT sektori ettevõtte võõrtöötajate näitel välja selgitada, millised tegurid valmistavad neile enim raskusi organisatsioonilisel kohanemisel ja kuidas see mõjutab töömotivatsiooni.

Magistritöö koosneb neljast osast: teoreetiline tutvustus, empiirilise uuringu tutvustus, empiirilise uuringu analüüs ning järeldused ja ettepanekud. Teoreetilises osas antakse ülevaade organisatsioonilisest sotsialiseerumisest, sisseelamisprogrammide ja organisatsioonikultuuri mõjust kohanemisele, kohanemistsükli faasidest ning töömotivatsiooni ja kohanemise seosest. Empiirilise uuringu tutvustuses kirjeldatakse ning tutvustatakse valimit, mis moodustus 83 võõrtöötajast, ja uuringu läbiviimise meetodit, milleks autor valis kvantitatiivse ankeetküsitluse. Empiirilise uuringu analüüsiks kasutati SPSS programmi. Töö viimases osas on esitatud järeldused ja ettepanekud tuginedes uurimisküsimuste vastustele.

Käesoleva magistritöö tulemustest selgus, et enim valmistavad võõrtöötajatele organisatsioonilisel kohanemisel raskusi organisatsiooniga kohanemisega seotud tegurid. Uuringus osalenud võõrtöötajate hinnang nii oma kohanemisele kui ka töömotivatsiooni tasemele oli kõrge. Leidus statistiliselt oluline ja tugev seos tööülesannete täitmise ja tööülesannete mõistmise ning mõõdukas seos organisatsiooniga kohanemise vahel; lisaks leidis ka statistiliselt oluline, kuid mõõdukas seos grupiga kohanemisel ja tööülesannete täitmisel ning kontekstuaalse käitumisega töökeskkonnas. Ümberasumise põhjuse ning kohanemise edukuse vahel ei leidunud olulisi seoseid. Vaadeldes tulevikuperspektiivide mõju organisatsioonilisele kohanemisele nähtus, et see oli mõõdukas seoses kõigi organisatsioonilise kohanemise teguritega – tugevaim seos oli küll koolitustega, kuid sarnased tulemused olid ka ülesannete, grupi ja organisatsiooniga kohanemisel.

Võtmesõnad: võõrtöötajad, IKT sektor, organisatsiooniline kohanemine, sisseelamisprogrammid, organisatsioonikultuur, töömotivatsioon, individuaalne töösooritus.

ABSTRACT

VÕÕRTÖÖTAJATE RASKUSED ORGANISATSIOONILISEL KOHANEMISEL JA SELLE MÕJU TÖÖMOTIVATSIOONILE

Elisabeth Leo

The aim of this master's thesis is to find out on the example of migrant employees in four Estonian ICT companies which factors cause them most difficulties in terms of organizational adaptation and how it impacts work motivation.

The master's thesis consists of four parts: theoretical overview, introduction of empirical research, analysis of empirical research and conclusions and proposals. The theoretical part provides an overview of organizational adaptation, the impact of onboarding programs and organizational culture on adaptation, the different phases of adaptation cycle and the relation between work motivation and adaptation. The introduction of empirical study describes and introduces a sample of 83 migrant workers and the method of conducting the study, for which quantitative questionnaire was used. SPSS program was used to analyse the empirical study. The last part of the thesis presents conclusions and proposals based on the answers to the research questions.

The results of this master's thesis showed that the factors related to the organizational adaptation of migrant workers are most difficult to adjust to. The assessment of migrant workers who participated in the study for both their adaptation and level of work motivation were high. For filling job assignments there is a strong association between the understanding of assignments and a moderate association with adapting to the organization. There is a moderate association between adapting to the group and filling job assignments, also the same with contextual behaviour in the work environment. There were no significant relations between the reason for relocation and the successfulness of adaptation. Examining the impact of future perspectives on organizational adaptation, it was found that it was in moderate correlation with all the scales of organizational adaptation – the strongest correlation was with training, but the results were similar also for adaptation to tasks, group and organization.

Keywords: migrant workers, ICT sector, organizational adaptation, onboarding programs, organizational culture, work motivation, individual work performance.

SISSEJUHATUS

Tänases maailmas on aina enam võimalusi rändamaks ringi ja proovides elu väljaspool kodumaad. Majanduslik globaliseerumine ja selle kiire tempo on loonud head võimalused inimestele, kes soovivad töötada välismaal (Farcas, Goncalves 2017). Asudes uude riiki ning organisatsiooni, peavad uued töötajad esmajärjekorras kohanema organisatsiooniga, mis pikas plaanis kujundab kogu nende edasise karjääri. Kui uus liige on võõrtöötaja, siis on oluline, et organisatsioon ja selle personaliosakond mõistaks, et ressursid, mida nad võõrtööjõule pakuvad, ületavad rahalise tagatise ja professionaalse arengu piirid; organisatsiooni pakutav kujutab endast reaalselt sotsiaalset keskkonda ja vastutust (Grosskopf *et al* 2021).

Selleks, et olla spetsialistidest võõrtöötajate jaoks atraktiivne, on oluline, et sihtkohariigis oleksid head karjäärivõimalused (Wickramaarachchi, Butt 2014). Spetsialistidest võõrtööjõu all mõistetakse antud töö raames kõrghariduse või vastava varasema töökogemusega töötajaid (Iredale 2008). Võõrtöötajad on avastanud enda jaoks Eesti, eelkõige on see atraktiivseks sihtkohariigiks välismaistele infokommunikatsioonitehnoloogia (IKT) spetsialistidele.

Võõrtöötajad jõuavad Eestisse eri teid pidi:

- Kandideerides vabale ametikohale ettevõttes, mis asub Eestis;
- Ettevõtte sihtotsingu kaudu;
- Eestisse õppima asunud ja hiljem siin tööalased väljakutsed leidnud;
- Kaaslase/pere tõttu kolimine teisest riigist Eestisse.

Eraldi kategooria moodustavad ka poliitilised põgenikud, kuid kuna antud töö raames uuritakse IKT spetsialistidest võõrtöötajate kohanemist organisatsiooniga, siis põgenikke üldjuhul antud valimis ei leidu, mistõttu antud töös sel kategoorial ei peatuta. Võõrasse riiki asudes on väga oluline ka kultuuriline kohanemine; siiski käesolevas töös keskendutakse peamiselt organisatsioonilisele kohanemisele – magistritöö mahu raames ei ole mõistlik uurida, mis ja kuidas välismaalastele uue riigiga kohanemise puhul enim raskusi tekitab. Sel põhjusel uurib autor organisatsioonilise kohanemise raskusi ja nende mõju töömotivatsioonile, et edaspidi

oleks võimalik uuringus osalevatel IKT ettevõtetel uuringutulemuste analüüsist lähtuvalt kujundada oma personalistrateegiat.

Juhul, kui töötaja on asunud tööle teisest riigist, on lisaks uuele ametikohale uus ka kõik muu ümbritsev, mis tähendab, et organisatsiooni poolt vajatav tugi on selle võrra suurem. Mida erinevam on sihtkohariigi kultuuriruum, seda enam võib olla takistusi uue töötaja kohanemisel, kuna kultuur mõjutab oluliselt ka erinevaid tegureid organisatsioonikultuuri kujunemisel. Paljud ettevõtted toetavad uusi töötajaid läbi erinevate sisseelamisprogrammide, vajadusel kohendades neid nii, et ka võõrtöötajatel oleks võimalikult suur kasutegur programmi vältel. Vaid väiksed muudatused, nt lisades info geograafiliste, olmeliste ning transpordialaste infokildudega, võivad muuta uue organisatsiooniga kohanemise märkimisväärselt sujuvamaks (Krasman 2015), kuid see eeldab teadlikku panustamist ja suunamist. Meeskondades, kus on esindatud ka võõrtöötajad, muutub rahvus väga oluliseks, ja välisriigi uustulijaid võidakse vaadata kui liikmeid, kes ei kuulu meeskonda ning kes võivad kujutada ohtu meeskonna identiteedile (Joardar *et al* 2007). Kohanemine sõltub ka isiku enda omadustest – kui uustulnuk on kultuuriliselt intelligentne inimene, kes on võimeline efektiivselt kohanema uue kultuurilise kontekstiga, siis tõenäoliselt võtab ka meeskond ta kiiremini omaks, aga kui indiviidil on madal kultuuriline intelligentsus, siis on kohanemine talle suur väljakutse (Joardar *et al* 2007).

IKT sektor on üks kiirema arenguga valdkondi Eestis, mistõttu valitseb sektoris ka puudus spetsialistidest. Uuringu kohaselt leiaks rakendust enam kui 18000 IKT spetsialisti (OSKA 2022). Neist kõigist on eeldatav võõrtöötajate hulk antud sektoris enam kui 3000 töötajat, mis moodustab koguhulgast ligikaudu 17% (*Ibid.*). Ka sellisel juhul ei ole veel töötajapuuduse probleem lahendatud.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on selgitada välja võõrtöötajate organisatsioonilist kohanemist enim mõjutavad tegurid ja nende mõju töömotivatsioonile, mille tarbeks leitakse vastused uurimisküsimustele ning tehakse nende põhjal järeldused. Liitudes uue ettevõttega, tuleb töötajal kohaneda organisatsiooni väärtustega ja kultuuriga, mõista ja võtta omaks ettevõtte toimiv töökorraldus ning samuti ka sobituda ettevõtte sotsiaalse küljega ehk kohaneda meeskonnaga ning saada osaks hästi toimivast masinavärgist. Kuigi on mõistetav, et mõjutavaid tegureid on mitmeid ning ei saa võtta igat olukorda ühesugusena, on autor siiski piiritlenud peamised tegurid, millele antud magistr töö koostamisel keskenduda, uurides lähemalt järgnevat küsimusi:

- Millised organisatsioonilise kohanemise tegurid (organisatsiooni, grupi või tööülesande põhised) valmistavad enim raskusi võõrtöötajatele?
- Millisena tajuvad töötajad oma kohanemise taset ja kuidas on see seotud töömotivatsiooni tasemega?
- Kuidas on seotud ümberasumise põhjus ja kohanemine?
- Mil moel mõjutab töötaja tulevikuperspektiiv ettevõttes kohanemist ja seeläbi individuaalset töösooritust?

Magistritöö uuringu valimisse kuuluvad nelja erineva IKT ettevõtte võõrtöötajad, kes kutsuti uuringus osalema. Uuring toimus veebipõhise küsimustikuna, kus vastajatel paluti täpsustada nende sotsiaaldemograafilised tunnused (sugu, vanus, töötasu, tööstaaz, haridustase ja ümberasumise põhjus) ning hinnata organisatsioonilist kohanemist, individuaalset töösooritust ning töömotivatsiooni ja nimetada seda mõjutavad tegurid. Andmete analüüsi tarbeks kasutati magistritöös kirjeldavat ja võrdlevat statistikat ning korrelatsioonanalüüsi, avatud küsimuste jaoks sisuanalüüsi.

Töö tulemusena koostas autor ettepanekud IKT ettevõtetele, mille põhjal on võimalik hinnata ja vajadusel ümber kujundada oma personalistrateegiat. Sellisel juhul on kasutegur uute ja juba töötavate võõrtöötajate jaoks suurim, kuna kohanemine organisatsiooniga peaks olema kiirem ja kergem, kuna võimalike probleemidega on tegeletud juba eos, enne, kui need tekkida jõuaksid.

Magistritöö koosneb neljast osast. Esimeses osas antakse teoreetiline ülevaade organisatsioonilisest kohanemisest, sisseelamisprogrammidest, kohanemistsüklist, töömotivatsioonist ning vaadeldakse lähemalt varasemaid uuringuid, mis uurivad nende omavahelist mõju. Teises osas kirjeldatakse uuringu metoodikat, protseduuri ja tutvustatakse valimit. Töö kolmas osa koosneb tulemuste analüüsist ning nende esitlemisest. Neljas ning viimane osa on järelduste ja ettepanekute jaoks, kus vastatakse uurimisküsimustele, nende põhjal tehakse IKT ettevõtetele järeldusi ja ettepanekuid, kuidas oleks võimalik võõrtööjõu organisatsioonilist kohanemist ettevõtte poolt toetada.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

1.1 Organisatsiooniline sotsialiseerumine

Organisatsiooniline sotsialiseerumine on võtmetähtsusega tegur, kui asi puudutab uue töötaja kohanemist – seda nii töötaja kui ka ettevõtte jaoks, kuna toob endaga kaasa töötaja käitumise viisil, mis sobitub organisatsiooni normidega (Özdemir, Ergun 2015). Organisatsiooni ühtlase ning sujuva toimimise jaoks on tähtis, et kõik töötajad mõistaksid, millised normid ja tavad seal kehtivad ning neid ka järgiksid. Sel moel on võimalik rääkida ühtsest organisatsioonist ning meeskonnatööst organisatsioonisiselt. Hoolimata sellest, et on palju uuritud organisatsioonilist sotsialiseerumist üldiselt, on vähe keskendunud võõrtööjõu sotsialiseerumisele (Tharenou, Kulik 2020), kuigi võõrtöötajad, kes on lahkunud nende algsest sotsiaalsest kontekstist, kogevad desotsialiseerumist ning oma kultuurilise ja sotsiaalse kuuluvustunde nõrgenemist (Grosskopf *et al* 2021). Selleks, et taastada tähendusrikas suhtlus ja käitumine uues keskkonnas, on neil vaja seal leida enda jaoks sotsiaalne kuuluvus ning stabiilsus (*Ibid.*).

Töö on üks eneseväljenduse viise, mis annab isikule võimaluse end tõestada, pakkudes enesega rahulolu, uusi suhteid, hõivatust ja tunnet, et ollakse kasulikud. Töö loetakse oluliseks faktoriks inimese isikliku väärikuse ja sotsiaalse staatuse kujunemisel, mis omakorda toob kaasa kultuurilistest erisustest üle olemise, kuna töö hõlmab endas ühiskonna kultuurilisi ja moraalseid aspekte. (Assusa 2014, viidanud Comin, Pauli 2018)

Lisaks sellele, et isikutel on olemas lihtsalt positsioon, kus nad töötavad, on ka selle töö tähenduslikkus oluline. Varasemas võõrtöötajate seas läbiviidud uuringus leidis kinnitust hüpotees, et mida rohkem leiab töötaja oma töö tähendusrikka olevat, seda paremini kohaneb ta organisatsiooniga. Uuringu käigus leidsid autorid ka, et võõrtöötajate jaoks ei ole töö vaid majandusliku kindlustunde allikaks, vaid samaväärselt seostub töö nende jaoks ka rahulolu,

rõõmu ning suhtlusega teiste inimestega, mis annab neile ka kuuluvustunde erinevatesse gruppidesse. (Comin, Pauli 2018)

Töökeskkond kujutab endast erinevate tegurite kooslust, sh füüsilised ja immateriaalsed tegurid, nt kontor, töö tegemise koht, kuid ka ettevõtte erinevad poliitikad, nt tööriietuse nõuded, omavahelised suhted, ühisüritused jne. Nii tööalased nõuded kui ka töökeskkonna olemus mõjutavad oluliselt uue töötaja kohanemist, kuna määravad teda ümbritseva keskkonna. Ettevõttega liitudes kogeb isik mitmeid erinevaid olukordi, mis kõik koos tekitavad talle arusaama organisatsiooni olemusest – töötajatel kujunevad ühised uskumused, arusaamised ja põhimõtted (Van Maanen, Schein 1979). Ei ole võimalik öelda, mis on organisatsioonilisel kohanemisel olulisem, kas füüsiline või sotsiaalne pool, kuna kõigi tegurite kooslus on see, mis kujundab töötaja arvamuse ja arusaama organisatsiooni toimimisest.

Selleks, et mõista, kuidas organisatsiooniline sotsialiseerumine toimib, tuleb lahti mõtestada, kuidas erinevad inimeste grupid omavahel toimivad ja välja kujunevad. Grupi omavahelist sotsialiseerumist on defineeritud kui vastastikust sotsiaalse mõjutamise ja muutuste protsessi, mille toimumise ajal kohanevad ja kohanduvad rühma uued ja/või olemasolevad liikmed üksteisega, luues unikaalse grupisisese kultuuri ja rühma struktuuri, mis teenivad nii liikmete individuaalseid kui ka rühma üldisi eesmärke (Anderson *et al* 1999, 142). Antud olukorras võib tõmmata paralleele nii grupi kui väiksemate töörühmade kui ka üldiselt organisatsiooni vahele, kuna kogu ettevõtte peaks toimima ühtse meeskonnana. Sellised sotsialiseerimispraktikad, mis sunnivad uued liitujad käituma neile mitteomasel viisil, ei pruugi olla jätkusuutlikud, kuna need ei tekita töötajas seotust ega käsitle ka teemasid nagu emotsionaalne kurnatus ja tööga rahulolematus (Cable *et al* 2013), mis aga võib tekitada olukorra, kus võõrtöötaja ei suuda kohaneda uue organisatsiooniga, kuna põhiväärtused ei kattu. Seega saab öelda, et organisatsioonilise kohanemise jaoks on oluline, et ka olemasolevad töötajad oleksid valmis vajadusel uute liikmete järgi muutma olemasolevat keskkonda, et tagada uutel olijatel kergem kohanemine.

Kuigi sotsialiseerumiseks vajalikke tegureid on palju ja neid on ka võimalik käsitleda mitmeti, on eelkõige oluline aru saada, millised teadmised ja oskused peab uus töötaja omandama, et saada organisatsioonis tõhusaks ning täieõiguslikuks liikmeks – see hõlmab endas tehtavat tööd ja rolli, mida täidetakse; inimeste ja rühmade vahelisi suhteid; samuti organisatsiooni kui terviku olemuse mõistmist ja aktsepteerimist (Ashforth *et al* 2007). Sotsialiseerumine on

protsess, mis hõlmab vastastikust mõjutamist ja koostööd, mis tähendab, et uute liikmete sotsialiseerumisel organisatsiooni on kõigil liikmetel oma kohustused täita (Yozgat, Güngörmez 2015). Organisatsioonilise sotsialiseerumise käigus kasvab võõrtöötajate teadlikkus normidest ja tavadest organisatsioonis, mille kohta eeldatakse, et nad neid järgivad (Malik, Manroop 2017).

Osad uuringud on rõhutanud organisatsiooni ja organisatsioonilise sotsialiseerumise tugevat rolli võõrtöötajate tuleviku kujundamises. Grosskopf *et al* (2021) on välja töötanud idee, mille järgi on organisatsioonilised ja organisatsioonivälised valdkonnad omavahel seotud, rõhutades kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu rändamise kontekstis, et organisatsioonidel on otsustav roll nende võõrsile liikuvate isikute valikutes ja elu kujunemises vastuvõtvas ühiskonnas.

Malik ja Manroop (2017) on kokku pannud uurimuse, kus nad teevad ettepaneku, et võõrtööjõu edukaks sotsialiseerimiseks tuleb kasutada nõ „kohandatud“ taktikat, kus on ühendatud nii individualiseeritud ehk indiviidi põhine kui ka kollektiivne sotsialiseerumine. Seda ideed on edasi arendanud ka Tharenou ja Kulik (2020), kelle kolmefaasiline mudel, mis koosneb ennetavast sotsialiseerimisest, sisse seadmisest ja kohanemisest, toob välja organisatsiooni võimuses olevad tegevused, et võõrsilt tulnud töötaja võimalikult kiiresti kohaneks organisatsiooniga, hoolimata mitmetest takistustest, mis võivad tekkida. Sellisel lähenemisel on suur jõud – kui organisatsioon teab, millised probleemid võivad esineda, on nende ennetamine lihtsam ja tõhusam kui tagajärgedega tegelemine.

Igal rahvusel on endale omane töökultuur, mis koosneb just neile omastest tavadest, normidest ja väärtustest, mida hinnatakse ja mis iseloomustavad rahvust (Skiba 2020). Kuigi tänasel päeval on paljud ettevõtted multikultuursed ja neis töötab inimesi eri rahvustest, on töökultuur siiski üldjuhul omane selle riigi rahvusele, kus tegutsetakse, mis aga tähendab, et võõrtöötajad peavad olema valmis antud rahvuse töökultuuriga sobituma. Samuti on varasemad uuringud näidanud, et tööandjad on altimad värbama võõrtöötajaid, kel on lisaks oskustele ja haridusele ka olemas sotsiaalsed oskused ehk nõ pehmed omadused (Moriarty *et al* 2011), mis aitavad neil kergemini kohaneda uue organisatsiooni ja selle liikmetega.

Võõrtöötajad võivad olla ka pahatihti nõrgemas positsioonis võrreldes kohalike töötajatega. Nende tööalast staatust võivad piirata erinevad valitsuse määrused, mis võivad tuua kaasa ka ebavõrdsuse organisatsioonilises staatuses ning erineva kohtlemise tööturul (Myers, Cranford

1998). Ka ühiskondlike võimude ebavõrdsus võib tekitada pingeid ja vastuolusid võõrtöötajate sotsialiseerumises, mõjutades sotsialiseerumisprotsesside kujunemist ebasoodsaks (Omanovic, Langley 2021). Võõrtöötajate puhul on oluliseks teguriks uude keskkonda tulles ka nende märksa haavatavam olek – viibides kaugel kodust, on neil vähem turvatunnet ja seetõttu on nad tundlikumad nii muudatustele kui ka suurema riskiga tööohutuse mõistes. See risk kasvab veelgi, kui töötatakse distantilt, mis toob kaasa suurema eraldatuse (Rahvusvaheline Tööorganisatsioon 2016). Töötajate ja ka organisatsiooni huvides on tagada, et uued liikmed oleksid omavahel sotsiaalsel tasemel siiski seotud, hoolimata erinevatest takistustest. Organisatsioonid peaksid pingutama, tekitamaks kollektiivile ühist sotsiaalset keskkonda.

RAKE (2021) läbi viidud uuringust nähtus, et Eestis panevad tööandjad enim rõhku sellele, et aidata võõrtöötajatel enne ümberasumist taotleda töötamiseks vajalikke lube ja viisid, ülejäänud asjaajamisega pakutakse tuge vähem. Olles juba organisatsiooniga liitunud, suunavad ettevõtte peamise tähelepanu ettevõttesisesse toetusvõrgustiku loomisele ning keeleõppevõimaluste pakkumisele (*Ibid.*), mis aitavad kaasa võõrtöötajate organisatsioonilise sotsialiseerumise hõlbustamisele.

Kui organisatsioon on endale teadvustanud, millist tuge vajavad töötajad liitumisel, on olemas eeldused toetava töökeskkonna loomiseks, mille abil töötajad saavad sisse elada oma ametipositsioonile ning meeskonda. Sel moel on kohanemine organisatsiooniga lihtsam, kuna takistavaid tegureid on vähem. Seega on võimalik vähendada uute liikmete ebakindlust ja ärevust, kui nad on uue organisatsiooniga liitunud, ning tõhustada uute töötajate nende oskuste ja omaduste arendamist, mis on vastavuses ettevõtte väärtustega, mis aga omakorda viib paremate tulemusteni (Comin, Pauli 2018).

1.2 Organisatsioonikultuuri ja sisseelamisprogrammide mõju kohanemisele

Organisatsioonikultuuri sisu ning tähendust uurides on võimalik leida samasusi kõige põhilisemate organisatsiooni olemustega ning nende analüüsimiseks sobilike meetoditega (Ouchi, Wilkins 1985). Uuringute käigus on selgitatud organisatsioonikultuuri kui normide ja tavade kogumikku, mis kujundab organisatsiooni liikmete käitumist või ka kui organisatsiooni

väärtusi ja uskumusi. Kui organisatsiooniga liituvad uued töötajad, siis antakse neile organisatsioonilise kohanemise käigus edasi erinevad normid ja reeglid, mis ettevõttes kehtivad, ning mida juba olemasolevad liikmed võtavad iseenesestmõistetavana – see ongi antud organisatsiooni kultuuri olemus. (Schein 2010, 13-22)

Organisatsioonikultuuri olemus määrab selle, kuidas ettevõtte siseselt toimitakse ning kuidas erinevad protsessid läbi viiakse, mis aga omakorda mõjutab oluliselt organisatsiooni liikme käitumist, olemust ja ka seda, kuidas ta end antud organisatsioonis tunneb. Juhul kui töötaja on liitunud organisatsiooniga, mille kultuuri väärtused peegelduvad ka tema enda isiklikes väärtushinnangutes, on kohanemine selle võrra kergem. Samuti ka mõistes kultuuri olemust väheneb segaduse, ärrituse ja ärevuse tase, kui organisatsiooni liikmed käituvad uue liituja jaoks näiliselt võõralt ning ebaratsionaalselt, vaid liitujal on kergem aru saada, miks erinevad inimesed ja grupid võivad käituda selliselt eri olukordades (Schein 2010, 9). Organisatsioonikultuuri mõju on väga suur, haarates kõiki ärilisi ja elulisi aspekte ettevõtte siseselt (Vukonjanski, Nikolic 2013). On aktsepteeritud tõsiasi, et organisatsioonikultuuri arengut ja säilimist ettevõtte siseselt mõjutavad oluliselt ka organisatsioonis tegutsevad juhid (Panda, Gupta 2001). Selleks, et kohanemine oleks sujuvam ja tõhusam, on ettevõtetes juurutatud erinevaid sisseelamisprogramme, mille käigus uued liikmed saavad ülevaate organisatsiooni olemusest ning mis aitab neil sellega adapteeruda.

Sisseelamisprogrammi olemust on defineeritud eri moel. „Sisseelamisprogramm on protsess, mis aitab uutel töötajatel kohaneda sotsiaalsete ja tulemuslikkuse aspektidega nende uuel töökohal kiiresti ja sujuvalt“ (Bauer 2010). Krasman (2015, 9) leiab, et tõeliselt rahuloleva ja organisatsiooniga seotud töötaja areng algab kõikehaarava sisseelamisprogrammiga. Sisseelamisprogrammid peaksid aitama kaasa uue inimese sotsialiseerumist uude töökeskkonda, mis toob kaasa ka kohanemise organisatsiooniga üldiselt. Wanberg (2012, 268) toob välja, et sisseelamisprogrammi all saab mõista kooslust praktikatest, reeglitest ja protseduuridest, nii ametlikest kui ka mitteametlikest, mis on juhtide ning personaliosakondade poolt eelnevalt paika pandud, et struktureerida uute töötajate kogemust uues ettevõttes alates algusest ning seeläbi hõlbustada ka nende kohanemist organisatsiooniga. Organisatsioonide jaoks võib olla keerukas läbi viia edukaid sisseelamisprogramme, kuna nende fookus on organisatsioonil ja selle tulemustel, mitte uute töötajate vajadustel (Bauer 2010; Snell 2006). Oluline on mõista, et töötajad, kes on hästi kohanenud, on oma töös tulemuslikumad kui need, kelle kohanemine on aeganõudev ja konarlik.

Bauer (2010) on samuti jaganud sisseelamisprogrammid laias laastus kaheks:

1. ametlikud, mille puhul on protseduurid ja ettevõtte poliitikad kirjalikult kokku pandud ning omavahel joondatud, et tagada uue töötaja kohanemine organisatsiooni nii tema tööülesannete kui ka organisatsioonilise sotsialiseerumise mõiste;
2. mitteametlikud, kus uus töötaja õpib oma uue tööpositsiooni kohta ilma organisatsiooni poolt paika pandud täpse plaanita.

Sisseelamisprogrammide mõju tasub igas organisatsioonis ka mõõta. Lisaks on oluline ka jälgida, et liitumisel läbitavad sisseelamisprogrammide sammud oleks loogiliselt järjestatud ning mõõta, kui toetav on organisatsioon üldiselt (Van Maanen, Schein 1979). Sisseelamisprogrammide tulemuslikkuse mõõtmiseks ja hindamiseks saab jälgida selliseid tegureid nagu tööjõu volavus ettevõttes ning töötajate rahulolu; aeg, mis töötajatel kulub, et ettevõttesiseselt väärtust lisama hakata; lisaks ka töötajate hoiakud personalistrateegia ning organisatsiooni juhtkonna suhtes (Caldwell, Peters 2018).

Uuringud on näidanud, et ametlikult välja töötatud sisseelamisprogrammide mõju on suurem, aidates töötajatel kiiremini kohaneda (Bauer *et al* 2007; Cable, Parsons 2001; Kim *et al* 2005; Saks *et al* 2007; viidanud Bauer 2010). Olles oma tegevuses järjepidev ja süstematiseeritud, on sisseelamisprogrammide mõju töötajate kohanemisele suurim ning võib eeldada, et soodustab kohanemist uude organisatsiooni. Mida kiiremini uued töötajad tunnevad, et nad on organisatsioonis teretunud ja mõistavad oma tööd, seda kiiremini suudavad nad organisatsiooni töösse panustada positiivselt ja tõhusalt (Bauer 2010). Edukas sisseelamisprogramm on aluseks töötajate organisatsioonis püsimisele (Krasman 2015), mis aga pikas plaanis on osa iga ettevõtte personalistrateegiast.

Varasemalt on uuritud, kas on olemas seos organisatsiooni kultuuri toetavate sisseelamisprogrammide ja edukama kohanemise vahel, et sellest lähtuvalt oleks võimalik organisatsioonidel oma personalistrateegiaid kujundada. Tharenou ja Kulik (2020) leidsid oma võõrtöötajate seas läbi viidud uuringus, et nende sotsialiseerumisvajadused on võrreldes teiste uustulnukatega suuremad, mistõttu võib sotsialiseerumisprotsess olla keerulisem, tuues kaasa töökohal pingete tekkimise ning ulatudes kaugemale, kui vaid esmane sisseelamise periood. Snell (2006) on välja toonud, et hästi läbi mõeldud sisseelamisprogramm toob kaasa suurema töötajate rahulolu, mis aga omakorda tähendab, et töötajad on ettevõttele lojaalsemad. Juhul,

kui organisatsiooniga on liitumas juhtiva positsiooni töötajad, on mõju veelgi suurem – sellest, kui hästi on organisatsiooniga kohanenud juhid, sõltub ka see, kui pühendunud ning ettevõttega seotud on nende otsesed alluvad (Derven 2008). Özdemir ja Ergun (2015) tõendasid oma uuringuga, et organisatsioonilise sotsialiseerimise tarbeks kasutatav sisu, sh organisatsioonis rakendatavad reeglid, normid ja protseduurid, kujundab oluliselt uue töötaja organisatsioonilist käitumist. Sellest võib järeldada, et on olemas tugev seos organisatsioonikultuuri, sisseelamisprogrammide ning organisatsioonilise kohanemise vahel. Mida rohkem toetavad sisseelamisprogrammid organisatsioonikultuuri ning kui hästi need on läbi mõeldud, töösse rakendatud ja ajakohastatud, seda rohkem on uutel töötajatel neist abi, ühtlustamaks oma tööalast käitumist organisatsioonis kehtivate normide ja tavadega.

Oluline on ka, et organisatsiooni ülejäänud liikmed aktsepteeriks uue liiget. Juhul, kui tegu on võõrtöötajaga, kes on tulnud teistsugusest kultuurist, on mõistetav, et kohanemine võib võtta rohkem aega, seoses erisustega liikmete taustas. Ülejäänud grupil on oluliselt lihtsam uut liiget vastu võtta, kui ta käitub sotsiaalselt atraktiivselt ehk otsib aktiivselt informatsiooni seoses oma tööülesannetega ja allub grupi normidele, ning on ka kultuuriliselt intelligentne – siinkohal tuleb abiks eelnev kogemus kohanemisel uude kultuuri ning samuti mängib rolli tema oskus luua suhteid (Joardar *et al* 2007).

1.3 Kohanemistsükkel

Maailma avardades muutub üha enam organisatsioone rahvusvahelisteks, hõlmates endas eri rahvuseid. Mitmekesisuse definitsioon jaguneb oma sisult kaheks, tähistades nii väärtushoiakut kui ka põhimõtet, mis tähendab isikute erinevuste suhtes austava ja salliva suhtumise kasvu. Mitmekesisus organisatsioonis mõjutab organisatsioonikultuuri arengut, seega on oluline viia sisse mitmekesisus kui võrdse kohtlemise, kõigi isikute õiguste austamise ja kaasamise printsiip kõigil organisatsiooni tasanditel, et olla kindel, et kõigi töötajate erisused muutuvad ettevõtte jaoks üldiseks tugevuseks. (Sotsiaalministeerium ... 2020).

Vahetades elukohta ning kolides võõrasse riiki, läbivad kõik inimesed erinevad kohanemise faasid. Ka siis, kui isik on tulnud omal soovil, võivad tekkida teatud tagasilöögid ja kahetsused, mis tekitavad raskusi kohanemisel ning seeläbi mõjutavad ka võõrtöötajate sooritust tööpositsioonil. Tharenou ja Kulik (2020) töötasid välja kolmefaasilisi kohanemistsükli

mudeli, mille tarbeks uurisid nad spetsialistidest võõrtööjõu kohanemist ja takistusi ning raskusi, millega nad kokku puutusid. Antud mudel toob välja milliseid tegevusi peaks organisatsioon tegema ja millal, mis on nende mõju ja kuidas see kõik aitab kaasa võõrtööjõu kiiremale kohanemisele.

Kohanemistsükli esimeseks faasiks on ennetav sotsialiseerumine – tulles uude keskkonda, on võõrtöötajatel pahatihti ebatäpsed ootused ning uus kollektiiv võib olla erinev nii inimkapitali kui ka kultuuriväärtuste poolest. Organisatsioon saab siinkohal aidata kaasa šoki vähendamisele, luues realistlikud ootused tööle ja organisatsioonile ning panustades töökeskkonda ja -kollektiivi. (Tharenou, Kulik 2020)

Teiseks faasiks on sisse seadmine – sel ajal võõrtöötajad otsivad endale mõistliku elamispinna, olles lahkunud kodumaalt, ning alustavad kohanemisprotsessi. Keelebarjäär ning võimalik diskrimineerimine võivad põhjustada kesiseid suhteid uues keskkonnas. (Tharenou, Kulik 2020) See võib kaasa tuua raskused suhtlemisel, nii verbaalsel kui ka mitteverbaalsel – sümbolitel ja käitumistel võivad olla harjumuspärasest teised tähendused, mis võib tekitada segadust ning valesti mõistmisi (Pajupuu 2000). Erisused võivad olla nii töötempo, meeskonna struktuuris ja käsuahelas kui paljus muus, mis kõik avaldavad mõju iga töötaja töösooritusele. Seetõttu võib võõrtöötaja tunda end abituna ja ka frustreritult, kuna ei tea, mida temalt oodatakse (Hofstede 1993, viidanud Pajupuu 2000, 19). Võõrtöötaja jaoks on oluline liikuda kultuurilise samastumise poole ning organisatsioon saab sellele kaasa aidata tähenduslike suhete loomisel, luues kaasava töökeskkonna ning pakkudes juhtide tuge (Tharenou, Kulik 2020).

Kolmas faas on kohanemine, kus organisatsiooni toel ja võõrtöötaja enese sisemise motivatsiooni koosmõjul on tema suhtumine muutunud positiivseks, jäädes uude riiki; töökogemus on muutunud rahvusvaheliseks (Tharenou, Kulik 2020). Võõrtöötaja suhtlusoskus paraneb, osatakse teisi rohkem mõista ja ka iseend mõistetavaks teha, nii verbaalselt kui ka mitteverbaalselt (Pajupuu 2000). Leppimise ajal üldjuhul paraneb ka töösooritus, kuna tööülesanded on muutunud mõistetavamaks ja isiklik tahe tööd teha kasvab. Meeskonna omavaheline suhtlusoskus on jõudnud tasemele, kus võõrtöötaja tunneb end mugavalt.

Kohanemistsükli lõpuks on isik kohanenud oma organisatsiooniga ja tunneb end seal mugavalt, mõistab ja saab aru, kuidas eri protsessid toimivad ning oskab neis kaasa teha. Võib küll

esineda aeg-ajalt töösituatsioonides erinevaid raskusi, kuid neist ülesaamine ei ole võõrtöötaja jaoks keeruline, kuna tal on piisav oskuste ja teadmiste pagas, et osata raskused ise lahendada.

1.4 Töömotivatsiooni ja kohanemise seos

Motivatsioon ehk teotahe on igal inimesel erinev, seda nii töö kui ka kõigi muude elu aspektide osas. Töötajate motiveerimine on igas organisatsioonis väga oluline tegur – motiveeritud töötajad tunnetavad end osana organisatsioonist ja leiavad sügavamalt tähendust oma tegudes, panustades igapäevaselt rohkem kui need töötajad, kes ei ole motiveeritud. Varasemad uuringud on ka seda näidanud, et töötajad, kes on pühendunud organisatsioonile ning tunnevad sisemist motivatsiooni, on ettevõttele võrreldes mittepühendunud töötajatega mitmeti kasulikud, sealhulgas on nad organisatsioonile lojaalsemad, neil on oma kolleegidega paremad suhted, ettevõttesiseselt on väiksem tööpühendumine ning töötajad on rohkem huvitatud enda ja firma arendamisest (Pajumaa 2015, 4). Võõrtöötajate jaoks on sellised tegurid kasuks kohanemisel.

Töömotivatsiooni on Pinder (2008, 11) defineerinud kui kogumit eri jõududest, nii sisemistest kui ka välimistest, mis tulenevad nii töötajast kui ka väljastpoolt ning mis mõjutavad tema tööga seotud käitumist, määrates selle vormi, suunda, tugevust ja kestvust. Antud definitsioon märgib ära, et mõjutavad jõud võivad olla sõltuvalt asjaoludest, ajast ja isikust nii tugevad kui ka nõrgad, samuti toob välja töökeskkonna ja töötaja käitumise olulisuse (Pinder 2008, 11), mis tähendab, et töömotivatsioon on igal töötajal erinev, hoolimata sellest, et üldine töökeskkond on sama.

Mida paremini on võõrtöötajad kohanenud ettevõttes ja tunnevad, et nende töö on oluline, seda rohkem on nad ka motiveeritud oma tööd hästi tegema. On mitmeid aspekte, mida järgides on organisatsioonil võimalik aidata võõrtöötajatel tajuda oma rolli organisatsioonis ning selle tähendust. Kui organisatsioon mõistab, et jättes töötajate erinevused korrektselt käsitlemata, võib see töötajate motivatsiooni langetada, siis on see esimene samm leidmaks probleemile lahendus (Santoso 2010). Kõrgelt motiveeritud töötajad on kasulikud nii ettevõtte kui terviku arengule kui ka nende enda töötulemused paranevad.

Üheks oluliseks faktoriks töömotivatsiooni kujunemisel on töötaja individuaalne töösooritus. Konsensuslikult on defineeritud individuaalne töösooritus kui asjad, mida inimesed tegelikult oma töö tarbeks teevad; tegevused, mis aitavad kaasa organisatsiooni üldiste eesmärkide saavutamisele (Campbell, Wiernik 2015). Selle tarbeks on eelnevalt vaja kindlaks teha, mis need tegevused on, mis organisatsiooni eesmärke teenivad, olenemata nende välja toomisest ametijuhendis, ning seejärel tuleb mõõta oskuste taset, millega töötaja neid täidab (*Ibid.*). Individuaalset töösooritust on nimetatud inimressursside sõltuvaks muutujaks, seega on selle mõõtmine ettevõtte jaoks ülimalt oluline, olles tähtsaks teguriks erinevate organisatsiooniliste protsesside korraldamisel, sh personali valimise, hüvitiste ja preemiate määramise või koolituste läbiviimise jaoks (Ramos-Villagrasa *et al* 2019).

Nilasari *et al* (2021) läbi viidud uuring tõestas, et väline motivatsioon, sh finantsedukus, sotsiaalne tunnustus jms, põhjustab töötajate töösoorituse tõusu ehk on ka töötulemused paremad. Selle uuringu läbiviimisega tõestasid Nilasari *et al* (2021) ka varasema Zhang *et al* (2016) uuringu tulemusi, millega väideti, et sisemine ja välimine motivatsioon ning töö tulemuslikkus on omavahel seotud, samas tuues välja välimise motivatsiooni suurem mõju võrreldes sisemise motivatsiooniga. Sellest kõigest võib aga järeldada, et töösoorituse ja töömotivatsiooni omavaheline seos on piisavalt tugev, et neid eraldiseisvalt vaadelda ei ole mõistlik.

Võõrtöötajate töömotivatsiooni mõjutavad tegureid on uuritud võrdlemisi vähe. Küll aga on siiski läbi viidud uuringuid, mis on keskendunud just võõrtöötajatele ja nende töömotivatsiooni mõjutavatele teguritele (Jiang 2017; Joardar *et al* 2017; Florkowski, Fogel 2011; Santoso 2010; Chou 2018; Farcas, Goncalves 2017). Järgnevalt on autor välja toonud peamised tulemused antud uuringutes.

Mida enam tunnevad töötajad, et neid kuulatakse ettevõtte otsuste langetamisel, seda suuremana tajuvad nad ka oma seotust organisatsiooniga, mis aga pikas plaanis mõjutab ka nende töömotivatsiooni positiivselt. Üheks selliseks lähenemiseks loetakse ka töötajate arvamuse avaldamist ehk sõnaõigust ettevõttes (*voice behavior*, autori tõlge). Töötajate arvamuse avaldamisena mõistetakse nende soovi oma oskusi ja teadmisi kasutades panustada ettevõttesse võimalikult tõhusalt (Budd *et al* 2010, 305). Uuringus toodi välja, et võõrtöötajad, kes on kultuuriliselt intelligentsemad, võtavad suurema tõenäosusega osa organisatsiooni arendamisest selsamal moel oma teadmisi ja oskusi jagades (Jiang 2017), kusjuures kultuurilise

intelligentsuse all mõistetakse siinkohal isiku võimet toimida edukalt kultuuriliselt erinevates oludes ja olukordades, mis hõlmavad endas kultuuridevahelist suhtlust eri rasside, rahvuste ja etniliste kuuluvuste vahel (Ang *et al* 2015).

Läbi viidud uuringu tulemused näitasid, et võõrtöötajatel on oluline kohaneda organisatsioonis nii tööülesannete põhisealt kui ka suhete põhisealt, muidu ei soovita nendega teha koostööd ja/või luua suhteid, isegi juhul, kui võõrtöötajate puhul on mingid aspektid, mida teised töötajad neis hindavad (Joardar *et al* 2007). Sellised raskused organisatsioonilisel kohanemisel aga omakorda võivad tekitada olukorra, kus võõrtöötajate hoiak töö suhtes saab kannatada (Florkowski, Fogel 2011), mis omakorda mõjutab ka nende töömotivatsiooni. Samuti on seotud omavahel tööga rahulolu ning organisatsioonile pühendumine (Chan, Qiu 2011). Mida enam on võõrtöötaja pühendunud organisatsioonile, seda enam on ta ka kohanenud seal ja tunneb end osana organisatsioonist.

Üheks põhjuseks, miks inimesed otsivad töövõimalusi välismaal, on paremad teenimisvõimalused, seega on ka raha oluline aspekt (Santoso 2010). Finantsiline kindlustatus on miski, mida vajab iga inimene oma elus, erandiks ei ole ka teisest riigist ümber asunud töötajad. Võõrtöötajad vajavad tunnustust ja tunnet, et nende panust hinnatakse, ning samuti et see väljendaks nende töötasus – juhul, kui nende tasu on kooskõlas oskuste ja teadmistega, motiveerib see töötajaid (Santoso 2010).

Varasemates uuringutes on järeldatud, et tööstaaž on samuti oluline faktor võõrtööjõu kohanemise edukuse määramisel, kuna kauem organisatsioonis olnud töötajate kohta saab öelda, et nad on paremini kohanenud ning nende teadmised on laiemad. Organisatsioonilise sotsialiseerumise ja tõhusa kohanemise edendamiseks on tähtis karjääriarengu planeerimine, mille tarbeks võib olla kasu teatavast mentorlusest, kus pikema staažiga võõrtöötajad juhendavad uusi tulijaid organisatsioonis. (Chou 2018) Sellised mentorlusprogrammid on üldjuhul populaarsed uute tulijate seas, kuna on oma olemuselt individuaalse lähenemisega, mis võimaldab tegeleda iga võõrtöötaja konkreetsete takistustega, mis neil ette võivad tulla.

Farcas ja Goncalves (2017) uurisid lähemalt, mis on tegurid, mis mõjutavad enim võõrtöötajate kohanemist. Läbi viidud küsitluse põhjal järeldasid nad, et peamised mõjutavad tegurid on samastumine sihtriigi kultuuriga, kodune elamispiind, sotsiaalne võrgustik ja/või kaaslase/pere toetus, eelnev kogemus välisriiki kolimisel; lisaks aga toodi välja, et hea akadeemiline

ettevalmistus ning töötamine multikultuurses ettevõttes aitas kohaneda organisatsiooni töökeskkonda ning nende töötulemusi märgati ja hinnati edutamiste ning preemiate näol (*Ibid.*). Selline lähenemine aga motiveerib töötajaid, kui nad tunnevad end väärtustatult.

2. UURINGU METOODIKA JA VALIM

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada välja võõrtööjõu organisatsioonilist kohanemist enim mõjutavaid tegureid ja nende mõju töömotivatsioonile, mille tarbeks leitakse vastused uurimisküsimustele ning tehakse nende põhjal järeldused. Selleks uuriti nelja Eesti IKT ettevõtte võõrtöötajatelt nende hinnanguid oma ettevõtete sisseelamisprogrammidele ning individuaalsele töösooritusele. Antud peatükis tutvustatakse lühidalt uuringus osalenud ettevõtteid, valimit, uuringu eesmärki ning kirjeldatakse uurimuse läbiviimiseks kasutatud metoodikat.

Antud empiirilise uuringuga otsib autor vastuseid järgnevatele uurimisküsimustele:

1. Millised organisatsioonilise kohanemise tegurid (organisatsiooni, grupi või tööülesande põhised) valmistavad enim raskusi võõrtöötajatele?
2. Millisena tajuvad töötajad oma kohanemise taset ja kuidas on see seotud töömotivatsiooni tasemega?
3. Kuidas on seotud ümberasumise põhjus ja kohanemine?
4. Mil moel mõjutab töötaja tulevikuperspektiiv ettevõttes kohanemist ja seeläbi individuaalset töösooritust?

Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmete kogumiseks koostati ankeetküsimustik. Kvantitatiivse uurimuse peamiseks eesmärgiks on usaldusväärsete ja objektiivsete uuritavate nähtuste kirjelduste koostamine (Taylor 2005, viidanud Õunapuu 2014, 56).

Tuginedes nii teoreetilisele taustale kui uuringu analüüsis saadud tulemustele, koostas autor ettepanekud, mille rakendamisel on ettevõtetel võimalik toetada võõrtöötajate kohanemisprotsessi ning seeläbi tagada paremad tulemused nii individuaalselt kui ka kogu ettevõtte tarbeks.

2.1 Valimi tutvustus

Autor viis uuringu läbi Eestis tegutsevates IKT ettevõtetes, kes on kõik eri suuruste ja tegutsemisaladega. Kõik neli uuringus osalevat ettevõtet on rahvusvahelised ning töökollektiivides on esindatud mitmeid eri rahvusi – tööle värvatakse uusi inimesi nii Eestist kui ka välismaalt. Seoses anonüümsusega on ettevõtete nimed tähistatud tähtedega.

Tabel 1. Ettevõtete ülevaade

Ettevõtte tähis	Tegevuse algus Eestis	Töötajate arv Eestis	Uuringusse kutsutud võõrtöölise arv
Ettevõtte A	2009	251-400	42
Ettevõtte B	2015	251-400	27
Ettevõtte C	2010	üle 400	11
Ettevõtte D	2002	101-250	23
		KOKKU	103

Allikas: autori koostatud

Üldkogumiks on kõik Eesti IKT ettevõtted, kelle kollektiivis on esindatud võõrtöajõud, kuid valimi moodustamiseks kasutas autor ettekindlat valimi meetodit, otsides uuringusse tüüpilisemad esindajad, kes vastaksid kindlatele kriteeriumitele (Õunapuu 2014, 143). Kuna IKT sektor on Eestis väga atraktiivne ja hästi arenenud ning tööjõuturul on Eesti väga konkurentsivõimeline, siis on võõrtöötajate osakaal antud sektoris piisavalt oluline, et seda valdkonda lähemalt uurida. Valides uuringusse IKT ettevõtteid, lähtus autor eelkõige mugavusvalimist (*Ibid.*, 142), kuna olles ise eelnevalt töötanud sellises ettevõttes, mis tegeleb IKT arendusega ning värbab võõrtöajõudu, oli autoril olemas eelnev teadmised ettevõtetest, kes oma tööd selliselt korraldavad. Uuringu läbiviimiseks võttis autor ühendust vastavate ettevõtete personaliosakondadega, kelle kaudu edastati anonüümne küsitlus võõrtöötajatele, kes vastasid kriteeriumitele ning kel oli uuringu läbiviimise ajal kehtiv tööleping sõlmitud antud ettevõttega.

Vastavalt RAKE (2021) poolt läbi viidud uuringule, milles osales 576 ettevõtet ja mille eesmärgiks oli selgitada välja, millise hinnangu annavad Eesti tööandjad välisvärbamise võimalustele, vajalikkusele ning protsessi üldisele keerukusele, värvatakse enim võõrtöötajaid IKT valdkonda – selle variandi valis 24% vastanutest. Peamiseks värbamise põhjuseks nimetati Eestis elavate sobilike spetsialistide vähesust – 59% vastanutest hindas seda skaalal „oluline“

ja 23% „pigem oluline“ – ning samuti toodi välja spetsialistide suurem valik, kui ettevõtteid värbavad töötajaid ka välismaalt – vastavalt 35% ja 36% (*Ibid.*) Sellest saab järeldada, et spetsialistidest võõrtöötajõu järgi on Eestis vajadus, kuid samuti näitab uuringu põhjal loodud statistika, et IKT valdkonna tööandjatel on suur huvi neid värvata.

Valimi moodustasid 103 võõrtöötajat neljast erinevast IKT ettevõttest, kellele edastati veebipõhine ankeetküsitlus. Küsitlusele vastas 83 töötajat, mis on ~81% kõigist küsitlusele kutsutud võõrtöötajatest. Kuna aga antud uurimuses on kasutatud vaid IKT ettevõtete võõrtöötajaid valimina, siis uuringutulemuste põhjal tehtavad järeldused on ainult valimipõhised.

2.2 Uuringu läbiviimine

Kvantitatiivne uuring viidi läbi neljas erinevas IKT ettevõttes – selle tarbeks loodi *Google Forms* keskkonnas anonüümne küsitlus (vt Lisa 1), mis edastati ettevõtete personalijuhtidele, kes siis omakorda selle edastasid oma võõrtöötajatele.

Küsimustikule vastamiseks oli aega ligi kolm nädalat, vahemikus 7.-23. veebruar 2022. Veebipõhise uuringu läbiviimine oli otstarbekas, kuna kõigi nelja ettevõtte töötajad töötavad kas osaliselt või täielikult kodukontorites ning seetõttu ei oleks olnud võimalik küsitlust läbi viia ettevõtete kontoris kohapeal. Samuti veebipõhine küsitlus tagas suurema anonüümsuse. Küsitluse läbiviimise põhjust ja eesmärke tutvustati nii kaaskirjas kui ka e-kirjades, millega küsitlus töötajatele edastati. Oluline on välja tuua, et küsitluse läbiviimine toimus vahetult enne suurte poliitiliste muudatuste toimumist maailmas, mis kindlasti avaldab tulevikus mõju ka võõrtöötajõu kohanemisele ning töömotivatsioonile. Seoses olukorra uudsusega ei ole võimalik leida veel empiirilist või teaduslikku tõestuspõhist materjali antud olukorrale; küll aga võib eeldada, et kriisipiirkondadest pärit või sealt otsese ohu tõttu evakueerunud võõrtöötajatel on varasemaga võrreldes mitmeid erinevaid probleeme, mis kohanemist võivad mõjutada.

Küsimustik koosnes viiest plokist, millest esimeses paluti vastajal sisestada teda iseloomustav informatsioon: vanus, tööstaaz, ümberasumise põhjus, palgatase, haridustase ette antud vahemike või variantide seast.

Küsimustik sisaldas ka kolme avatud küsimust, et vastajatel oleks võimalus omalt poolt välja tuua neid enim mõjutanud faktorid ning hinnata oma motivatsiooni. Sellisel kujul on ka tagasiside ettevõtetele sisukam ning täpsem, võimaldades neil viia vajadusel sisse muudatusi, mis rahuldavad võõrtöötajate vajadusi.

Teise ploki küsimustega paluti vastajatel hinnata sisseelamisprogrammi pädevust. Kasutatud küsimustik põhines Taormina (2004) koostatud materjalile. Küsimustiku optimeerimise eesmärgil lühendas autor originaalküsimustikku. Antud küsitluse eesmärgiks on saada töötajate hinnangud ettevõttes läbi viidavatele koolitustele, kolleegide toetusele ning tulevikuperspektiividele, mis kõik omakorda mõjutavad töötajate sotsialiseerumist.

Kolmanda ploki küsimused keskenduvad sisseelamisperioodi järgsele ajale. Kolmanda ploki küsimustik põhineb Haueter *et al* (2001) koostatud materjalile. Selleks, et hoida kogu küsimustiku ulatus mõistlikkuse piires, lühendas autor originaalküsimustikku. Küsitluse eesmärgiks oli saada töötajate hinnangud oma tööülesannete, kollektiivi ning organisatsiooni tundmise ja nendega kohanemise kohta.

Neljanda ploki küsimustega sooviti saada osalejatelt hinnang individuaalsele töösooritusele. Küsimustik põhines Koopmansi (2016) küsimustikule. Kuna töömotivatsiooni lahutamatuks osaks on töösooritus, on Koopmansi küsimustik väga asjakohane, kaasaegne ning põhjalik, andes selge ülevaate, milline on võõrsilt tulnud töötajate individuaalne töösooritus nende endi hinnangul. Küsitluse eesmärk oli saada hinnang võõrtöötajate tööülesannete täitmisele, kontekstuaalsele käitumisele ning ebaefektiivsele töökäitumisele.

Viimane ehk viies plokk hindab osalejate kollektivistlikku või individualistlikku orientatsiooni. Küsimustik on koostatud Triandis ja Gelfand (1998) kokku pandud kollektivismi ja individualismi küsitluse põhjal. Selle küsitluse eesmärgiks on hinnata vastajate eelistatud tööstiili. Küsitluse lõpetavad autori lisatud küsimused, hindamaks töötajate suurimaid takistusi ning motivatsiooni mõjutavaid tegureid.

Kõikide küsimustike väiteid hinnati kuuepallisel skaalal:

1 = kindlasti ei ole nõus (*strongly disagree*),

2 = ei ole nõus (*disagree*),

3 = pigem ei ole nõus (*rather disagree*),

- 4 = pigem olen nõus (*rather agree*),
5 = olen nõus (*agree*),
6 = kindlasti olen nõus (*strongly agree*).

Kuna küsitlus viidi läbi võõrtöötajate seas, kelle töökeeleks on eranditult inglise keel, oli küsitlus koostatud inglise keeles ning ka autori lisatud avatud küsimused olid inglise keeles. Kõik küsitluses osalenud vastasid inglise keeles ning autorile ei esitatud küsitluse toimumise ajal ühtegi kaebust küsitluse sisulise osa kohta. Üks küsitluses osaleja esitas täpsustava küsimuse seoses ümberasumise põhjustega. Edaspidi töös on autoripoolne tõlge küsimustele ning vastustele.

2.3 Valimi kirjeldus

Veebipõhisele küsitlusele vastas kokku 83 võõrtöötajat, kel paluti täpsustada uuringu tarbeks oma sugu, haridustase, palk, tööstaaž ning ümberasumise põhjus (vt Tabel 2). Uuringu vastustest nähtus, et vastanutest 62,7% olid mehed, 34,9% naised ning 2,4% vastanutest ei soovinud oma sugu täpsustada. Vastanutest enamik oli vanusevahemikus 30-39 eluaastat (47%), millele järgnes 20-29 eluaastat (43,4%). Ülejäänud vastajad olid üle 40 eluaasta vanad.

Haridustasemelt olid enimvalitud variandid bakalaureusekraad (47%) ning magistrikraad (41%), kutseõpet ning muud täpsustamata haridust valiti vähem. Selline vastus oli oodatav, kuna töö IKT sektoris nõuab erioskusi ning selle tarbeks on vajalik ka vastav kvalifikatsioon hariduslikult.

Veidi rohkem oli vastanutel variatsiooni palgatasemetes seas – 28,9% vastanutest märkis oma igakuiseks brutosissetulekuks 2000-2500 EUR, 25,3% märkis 4000 EUR või rohkem ning 20,5% märkis alla 2000 EUR. Nagu eelnevalt teoreetilise osa ülevaates välja toodud Santoso (2010) uurimusele tuginedes, on rahaline kindlustunne võõrtöötajõu kohanemisel tähtis tegur. Kuna IKT sektor on üldiselt hästi tasustatud, võib eeldada, et majanduslik kindlustatus on üheks oluliseks punktiks, kui võõrtöötajad on asumast tööle koduriigist eemale – kuna tugivõrgustik on algul pigem vähene, tuleb loota suures osas endale ning finantsiline turvalisus on selleks tähtis.

Tabel 2. Vastanute jagunemine lähtuvalt soo, vanuse, haridustaseme, palga, tööstaaži ja ümberasumise põhjusest.

Sugu	Vastajate arv	%
Mees	52	62,7%
Naine	29	34,9%
Ei soovi öelda	2	2,4%
Vanus	Vastajate arv	%
20-29	36	43,4%
30-39	39	47%
40-49	5	6%
50-59	2	2,4%
59-...	1	1,2%
Haridustase	Vastajate arv	%
Kutseõpe	3	3,6%
Bakalaureusekraad	39	47%
Magistrikraad	34	41%
Muu	7	8,4%
Palk	Vastajate arv	%
Alla 2000 EUR	17	20,5%
2000-2500 EUR	24	28,9%
2500-3000 EUR	9	10,8%
3000-3500 EUR	7	8,4%
3500-4000 EUR	5	6%
4000-... EUR	21	25,3%
Tööstaaž	Vastajate arv	%
Alla 6 kuu	26	31,3%
6 kuud kuni 1 aasta	21	25,3%
1-2 aastat	14	16,9%
2-3 aastat	11	13,3%
Üle 3 aasta	11	13,3%
Ümberasumise põhjus	Vastajate arv	%
Kandideeris positsioonile	22	26,5%
Pakuti positsiooni	15	18,1%
Õppis Eestis ja jäi siia	21	25,3%
Kolis kaaslase/pere tõttu	19	22,9%
Muu	6	7,2%

Allikas: autori koostatud

Tööstaaži osas olid esindatud üsna võrdselt vastusevariandid „1-2 aastat“, „2-3 aastat“ ja „üle 3 aasta“, pisut rohkem valiti „pool aastat kuni aasta“ ning populaarseim valik oli „alla kuue

kuu“. Oluline on välja tuua, et tööstaaži all peeti silmas praegust ettevõtet, kus võõrtöötajad töötasid. Kuna küsitlus toimus veebruaris, võib eeldada, et vastanud olid nii alles möödunud sügisel kolinud Eestisse kui ka sügisel vahetanud töökohta, mis on üsna levinud nähtus – suve möödudes otsitakse endale uusi väljakutseid.

Viimase küsimusena paluti täpsustada põhjus, miks võõrtöötajad on Eestisse tööle asunud – vastused jagunesid üsna võrdselt kandideerimise (26,5%), pärast õppimist siia jäämise (25,3%), kaaslase/pere tõttu kolimise (22,9%) ning Eestisse tööle kutsumise (18,1%) vahel; vaid kuus vastanut jätsid valiku täpsustamata. Kuna enamik vastanutest on vanusevahemikus 20-39 eluaastat, siis on mõisteta, miks on populaarsed nii õppimisjärgselt Eestisse jäämine kui ka kaaslase/pere tõttu kolimine.

Kvantitatiivse uuringu andmete töötlemiseks kasutas autor statistilise andmeanalüüsi programmi IBM SPSS28. Küsimustiku skaalade usaldusvärsuse hindamiseks kasutati Cronbach'i alfa (α) mõõdikut, millega tõlgendati vastuseid järgnevalt: $\alpha > 0,9$ – suurepärase; $\alpha > 0,8$ – hea; $\alpha > 0,7$ – rahuldav; $\alpha > 0,6$ – küsitav; $\alpha > 0,5$ – sobimatu (Gliem, Gliem 2003). Selleks, et mõõta erinevusi eri gruppide hinnangutes, kasutas autor dispersioonanalüüsi One-Way ANOVA Post Hoc testiga Tamhane'i meetodil. Autor läbi korrelatsioonanalüüsi, leidmaks seoseid organisatsiooni kohanemise ning töömotivatsiooni vahel, kasutades selleks Spearman'i korrelatsioonikordajat (ρ). Korrelatsioonikordaja väärtus võib varieeruda vahemikus -1 kuni +1 (Õunapuu 2014), seejuures loetakse tulemus kuni 0,3 nõrgaks, 0,3-0,7 mõõdukaks ning 0,7 ja enam tugevaks seoseks. Seda, kui oluline on antud seos statistiliselt, näitab olulisuse tõenäosusnivoo (p) – kui tulemus on võrdne või väiksem kui 0,05, siis on statistiline tõenäosus suur, et seos ei ole juhuslik.

Täpsemalt on uurimuse käigus saadud tulemused ja nende analüüs esitatud magistritöö järgnevas peatükis.

3. UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS

Uurimuse tulemusena on võimalik kaardistada võõrtöötajate organisatsioonilisel kohanemisel enim raskusi tekitavad faktorid. Selle teadmise abil on võimalik ettevõtetel toetada oma uute võõrtöötajate organisatsioonilist sotsialiseerumist, suurendades seeläbi töömotivatsiooni ja parandades individuaalset töösooritust. Selleks analüüsis autor uuringus osalenute hinnanguid oma ettevõtete sisseelamisprogrammidele, enda motivatsioonile ja lähenemisele töö sooritusele.

3.1 Kirjeldav statistika

Esimesena analüüsis autor uuringu käigus kogutud andmeid, millele tuginedes on võimalik hinnata küsimustiku skaalade usaldusväärsusi ning nende statistilisi väärtusi.

3.1.1. Sisseelamisprogrammide hinnang

Küsitluse teine ja kolmas plokk olid suunatud sisseelamisprogrammide tõhususe hindamisele. Teises plokis keskenduti pigem sisseelamisprogrammide pädevuse hindamisele ning järgnevas plokis programmiarjajärgse aja hindamisele. Eraldi hindamine annab võimaluse töötajail täpsemalt väljendada oma rahulolu nii sisseelamisprogrammidega kui ka anda hilisemat tagasisidet, milline on programmide kasutegur olnud – sel moel on võimalik ettevõtetel vajadusel viia sisse muudatusi, et tagada suurim võimalik eduelamus sisseelamisprogrammide läbimisel.

Hinnates sisseelamisprogrammide pädevust, jagunes küsitlus kolmeks – hinnati ettevõtte poolt läbi viidavat koolitust, mis on igapäevase töö tegemiseks oluline; kolleegide poolset tuge, nii tööalaselt kui ka kohanemisel ettevõttesse; ning viimasena tulevikuperspektiive ettevõttes. Sisseelamisprogrammide tõhususe hindamisel jagunes küsitlus samuti kolmeks – hinnati tööülesannetega, grupiga ning organisatsiooniga kohanemist. Kuna mõlemad plokid

keskendusid sisseelamisprogrammi tulemuslikkuse hindamisele, on järgnevas analüüsis neid käsitletud koos.

Küsitluse tulemuste usaldusväarsuse kontrollimiseks kasutas autor käesolevas magistritöös Cronbachi alfat (α). Skaalade usaldusväarsuste tunnused varieeruvad vahemikus 0,885-0,916, mis eelnevalt välja toodud skaala järgi ületavad kõik reliaabluskoeffitsiendi 0,7 (vt Tabel 3), millele tuginedes saab järeldada, et kõik küsitluse skaalad ja nende tulemused on usaldusväärsed.

Tabel 3. Sisseelamisprogrammide skaalade reliaabluskoeffitsiendid

Sisseelamisprogrammi skaala	α	Väidete arv
Koolitus	0,910	5
Kolleegide tugi	0,904	5
Tuleviku perspektiiv	0,885	5
Ülesannetega kohanemine	0,884	6
Grupiga kohanemine	0,902	6
Organisatsiooniga kohanemine	0,916	10

Allikas: autori koostatud

Järgnevalt on välja toodud erinevate skaalade mediaan, aritmeetiline keskmine ja standardhälve (vt Tabel 4). Tabelist nähtub, et kõrgeima aritmeetilise keskmise hinnangu on saanud sisseelamisprogrammide raames kolleegide toe skaala ($m=5,16$). Kolleegide toe skaala kõrge hinnang näitab, et võõrtöötajate jaoks on tähtis, et ümbritsev meeskond oleks toetav ning abivalmis, mis aga tähendab, et nagu eelnevalt Yozgat ja Güngörmez (2015) uuringus on välja toodud, siis kõigil kollektiivi liikmetel on sisseelamisprotsessi toimimises ja tõhustamises oma roll täita. Seda toetab ka kõrge tulemuse saanud grupiga kohanemise skaala ($m=5,08$), millel on ka üks madalamatest standardhälvetest ($sd=0,89$), mis tähendab, et võõrtöötajate vastused antud skaalal varieerusid vähem, võrreldes teiste skaaladega. Selle põhjal saab järeldada, et inimlik aspekt oli vastanute jaoks organisatsioonilisel kohanemisel edukaim – toetavad kolleegid ja hilisem grupiga kohanemine. Madalaima hinnangu said võrdselt koolituse ning organisatsiooniga kohanemise skaalad (mõlema $m=4,60$). Kuna organisatsiooniga kohanemise skaala oli mahukas, koosnedes kümnest väitest, siis täpsuse huvides jagas autor organisatsiooniga kohanemise kaheks, millest esimene osa keskendus organisatsiooni struktuurile (kolmanda ploki küsimused 13, 19-22) ning teine osa organisatsiooni kultuurile (kolmanda ploki küsimused 14-18). Kuna üldine hinnang antud skaalale oli madal, vaatles

autor ka eraldiseisvate skaalade hinnanguid ning selgus, et organisatsiooni struktuuriga kohanemine ($m=4,52$) oli madalam kui organisatsiooni kultuuriga kohanemine ($m=4,68$), olles ühtlasi ka kõigi skaalade seas madalaim hinnang. Sellest võib järeldada, et keerukaim on võõrtöötajate jaoks mõista, kuidas organisatsioon toimib ülesehituse ja juhtimisstiilide poolest, kuid see võib tuleneda sellest, et üldjuhul on organisatsiooni struktuuri alased koolitused ja selgitused võrdlemisi pinnapealsed, et optimeerida uue töötaja koolituste mahtu. Sisseelamisprogrammide raames toimuvate koolituste skaalal oli ka kõrgeim standardhälve tulemus ($sd=1,13$), mis näitab, et koolituste hindamine oli erinev vastajate raames.

Tabel 4. Sisseelamisprogrammide mediaan, aritmeetiline keskmine, standardhälve

	Mediaan	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
Sisseelamise strateegia - koolitus	4,80	4,60	1,13
Sisseelamise strateegia - kolleegide tugi	5,40	5,16	0,93
Sisseelamise strateegia - tuleviku väljavaated	4,80	4,60	1,06
Kohanemine ülesannetega	5,17	5,09	0,83
Kohanemine grupiga	5,17	5,08	0,89
Kohanemine organisatsiooniga	4,8	4,60	0,89
Kohanemine organisatsiooniga - struktuuriga kohanemine	4,6	4,52	1,12
Kohanemine organisatsiooniga - kultuuriga kohanemine	4,8	4,68	0,81

Allikas: autori koostatud

3.1.3 Individuaalse töösoorituse hinnang

Küsitluse usaldusväärsuse kontrollimiseks kasutas autor taas Cronbach'i alfat, hindamaks tulemuste reliaablust. Tulemused jäävad vahemikku 0,856-0,893, seega saab hinnata tulemused usaldusväärseks, kuna ületavad koefitsiendi 0,7 (vt Tabel 5).

Tabel 5. Individuaalse töösoorituse skaalade reliaabluskoeffitsiendid

Individuaalse töösoorituse skaala	α	Väidete arv
Ülesannete täitmine	0,893	5
Kontekstuaalne töösooritus	0,892	8
Ebaefektiivne töökäitumine	0,856	5

Allikas: autori koostatud

Kuna kõik skaalad on usaldusväärsed, vaatles autor järgmisena arvnäitajaid kolme skaala vahel (vt Tabel 6). Kõrgeima keskmise saavutas kontekstuaalse käitumise skaala ($m=4,89$), mida iseloomustab oma tööalase kompetentsi säilitamine ja tõstmine ning ametialane panustamine. Antud skaalal oli ka madalaim standardhälve ($sd=0,84$), mis tähendab, et kuigi varieerumine on siiski võrdlemisi suur, jäävad kõigi küsitluses osalenute vastused vahemikku „pigem olen nõus“ kuni „kindlasti olen nõus“ ehk positiivsesse vahemikku. Kõige madalama hinnangu sai ebaefektiivse töökäitumise skaala ($m=2,49$), küll aga oli antud skaalal kõrgeim standardhälve ($sd=1,11$), mis näitab, et kuigi suurem osa vastajaid ei rakenda oma professionaalses elus ebaefektiivset töökäitumist, on siiski ka võõrtöötajaid, kellele võib ebaefektiivne töökäitumine olla omane.

Tabel 6. Individuaalse töösoorituse skaalade mediaan, aritmeetiline keskmine, standardhälve

	Mediaan	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
Ülesannete täitmine	5,00	4,84	0,87
Kontekstuaalne töösooritus	5,12	4,89	0,84
Ebaefektiivne töökäitumine	2,20	2,49	1,11

Allikas: autori koostatud

3.1.4 Individualismi ja kollektivismi hinnang

Antud uuringu raames soovis autor hinnata vastanute tööstiili, kasutades selleks individualismi ja kollektivismi küsitlust. Mahu optimeerimiseks vähendas autor küsitluses kasutatavate väidete arvu poole võrra, mis aga avaldas otsest mõju ka küsitluse usaldusväärsusele, langetades selle väärtust märkimisväärselt (vt Tabel 7). Individualismiskaala alfa-väärtus on allapoole 0,7 piirist, mis tähendab, et antud tunnus ei ole aktsepteeritav ning sellisel kujul antud küsitlust kasutada ei ole otstarbekas. Kollektivismi alfa-väärtus küll ületab nimetatud piiri, kuid

samuti võib eeldada, et tulemuste usaldusväärsuse tagamiseks ei ole ka kollektivismi uurimiseks küsitluse vähendamine mõistlik. Autor siinkohal küll mõistab, et antud skaalade usaldusväärsus ei ole täielik, kuid siiski viis läbi analüüsi, mõistmaks, milliseid väärtusi võõrtöötajate seas enim hinnatakse.

Tabel 7. Individualismi ja kollektivismi skaalade reliaabluskoeffitsent.

Tunnus	α	Väidete arv
Individualism	0,64	4
Kollektivism	0,75	4

Allikas: autori koostatud

Tuginedes aga saadud tulemustele, võib üldjoontes tuua välja, et vastanute seas olid valdavalt kollektivismi väärtusi hindavad võõrtöötajad. Seda järeldust toetavad ka sisseelamisprogrammide hindamisel kõrge keskmise tulemuse saanud kolleegide toe skaala (m=5,16) ning samuti grupiga kohanemise skaala (m=5,08). Võrreldes individualismi ja kollektivismi skaalasad, nähtub, et kollektivismi keskmine (m=4,81) oli individualismi keskmisest (m=4,00) kõrgem ning mõlema skaala standardhälbed olid vaid minimaalse erinevusega (vt Tabel 8).

Tabel 8. Individualismi ja kollektivismi skaalade mediaan, aritmeetiline keskmine, standardhälve

	Mediaan	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
Individualism	4,00	4,00	0,88
Kollektivism	5,00	4,82	0,90

Allikas: autori koostatud

3.1.5 Töömotiveerimise hinnang

Viimases ploki palus autor hinnata vastajatel viiepalliskaalal oma töömotiveerimise taset (vt Tabel 9), kus madalaim hinne tähistas „üldse mitte motiveeritud“ ja kõrgeim hinne vastavalt „väga motiveeritud“. Tabeli tulemustele tuginedes on näha, et suurem osa vastanutest on valinud kas kõrgeima või ühe võrra madalama hinnangu – hinde „5“ valis 22 vastanut ehk 26,5% ning hinde „4“ valis 38 vastanut ehk 45,8%. Kõige madalam hinnangu ehk üldse mitte motiveeritud on vaid 3,6% vastanutest, mittemotiveeritud on 4,8% ja mingil määral motiveeritud on 19,3% vastanud võõrtöötajatest. Tulemuste põhjal on võimalik öelda, et

vastanute seas on suuremal või vähemal määral motiveeritud 76 võõrtöötajat, mis on 91,6% kõikidest osalenutest. Mittemotiveeritaks hindasid end seitse võõrtöötajat, mis on 8,4% koguhulgast.

Tabel 9. Vastanute hinnang motivatsiooni tasemele

Töömotiveerituse hinnang	Vastajate arv	%
1 - üldse mitte motiveeritud	3	3,6%
2 - mittemotiveeritud	4	4,8%
3 - mingil määral motiveeritud	16	19,3%
4 - motiveeritud	38	45,8%
5 - väga motiveeritud	22	26,5%

Allikas: autori koostatud

3.2 Võrdlev statistika

Võrdleva statistika tarbeks viis autor läbi andmetele tuginedes dispersioonanalüüsi ning korrelatsioonanalüüsi, mis võimaldab teha järeldusi ning leida erinevate tegurite omavahelisi seoseid, grupeerides vastanuid nii soo kui ka erinevate tunnusgruppide alusel. Samuti on eesmärgiks leida magistritöös püstitatud uurimisküsimustele vastused.

3.2.1 Dispersioonanalüüs

Järgnevalt viis autor läbi dispersioonanalüüsi, võrdlemaks eri vastajate gruppide vahelisi tulemusi, selgitamaks välja nende omavahelised seosed. Autor grupeeris vastajaid nende sotsiaaldemograafiliste tunnuste järgi ja analüüsis hinnanguid kõigi skaalade raames.

Meeste ja naiste sisseelamise skaalade hinnangute erisuse vaatlemiseks viis autor läbi kahe valimi t-testi sõltumatute valimite korral. Sellest nähtub, et kohati on naiste hinnangud kõrgemad. Naiste hinnang sisseelamisprogrammide raames saadavale koolitusele oli kõrgem kui meeste oma, lisaks oli ka naiste vastustes väiksem erisus vastajate lõikes (naistel $m=4,91$, $sd=0,80$, $p=0,02$). Samuti oli naiste hinnang kolleegide toele suurem ning naiste vastuste standardhälve väiksem ($m=5,43$, $sd=0,57$, $p=0,03$).

Meeste ja naiste individuaalse töösoorituse hinnangutest selgus, et olulisi statistilisi erisusi ei esinenud hinnates antud teguri erinevaid skaalasisid. Ebaefektiivse töökäitumise puhul eristus naiste madalam hinnang ning väiksem standardhälve ulatus ($m=2,25$, $sd=0,69$) võrreldes meestega ($m=2,56$, $sd=1,18$).

Analüüsiks vastajaid ümberasumise põhjuse, vanuse ning tööstaaži põhjal kasutas autor One-Way ANOVA Post Hoc testi Tamhane'i meetodil. Kõigi kolme tunnuse puhul oli aga $p>0,05$ kõikidel strateegilise sisseelamise ning kohanemise hinnanguskaaladel. Vaadeldes lähemalt ümberasumise põhjusel grupeeritute hinnanguid erinevatele skaaladele nähtub, et need, kes on valinud põhjuseks „muu“, on andnud madalaima hinnangu sisseelamisprogrammide raames saadavatele koolitustele ($m=3,93$), kuigi väga kõrge standardhälvega ($sd=1,67$), mis on kõrgeim tulemus kõigi gruppide kõigi skaalade standardhälvete seast, ning kõigile teistele skaaladele on sama grupp andnud kõrgeimad hinnangud: kolleegide tugi ($m=5,73$); tuleviku väljavaated ($m=4,71$); ülesannetega kohanemine ($m=5,67$), millel oli ka madalaim standardhälve ($sd=0,35$) kõigi gruppide kõigi skaalade hinnangute seast; grupiga kohanemine ($m=5,39$); organisatsiooniga kohanemine ($m=5,13$). Kuigi ANOVA test ümberasumise põhjuse puhul ühtegi statistiliselt olulist erinevust ei näidanud, siis Tamhane'i meetod näitas erinevusi kahe grupi vahel kolleegide toe hindamise skaalal – need, kes on Eestisse asunud õppima ja seejärel siin tööpakkumise saanud ning need, kes valisid ümberasumise põhjuseks muu ($p=0,05$).

Järgnevalt analüüsis autor organisatsiooniga kohanemist lähtudes vastajate haridustasemest, kasutades One-Way ANOVA dispersioonanalüüsi meetodit. Nagu soolise võrdluse korral, siis ka siinkohal eristusid hinnangud sisseelamisprogrammide raames saadavatele koolitustele ning kolleegide toele, kus $p<0,05$. Töötasu põhjal grupeerides olulisi erisusi sisseelamises ja kohanemises ei leidunud, iga teguri puhul $p>0,05$, küll aga nähtus, et erisus oli individuaalse töösoorituse ebaefektiivse töökäitumise skaalal. Neid, kelle töötasu jäi vahemikku 2000-2500 EUR/kuus bruto iseloomustas madalam tulemus ($m=1,88$, $sd=0,67$, $p<0,05$) kui neid, kelle töötasu oli 4000 EUR/kuus bruto ($m=3,22$, $sd=1,30$, $p<0,05$), mis tähendab, et kõrgema töötasuga gruppi iseloomustas suurem ebaefektiivse töökäitumise rakendamine, $p=0,003$.

Viies läbi One-Way ANOVA Post Hoc testi Tamhane'i meetodil, et kontrollida haridustaseme ja sisseelamisstrateegia omavahelist mõju, nähtus aga, et Tamhane'i meetod statistiliselt olulist erinevust haridustasemete puhul siiski ei leidnud ($p>0,05$). Kolleegide tuge analüüsid nähtus,

et erisus oli vanusegruppide 20-29 eluaastat ning 40-49 eluaastat ja 50 või enam eluaastat suhtes. Vanusegrupi 20-29 a hinnang kolleegide toele ($m=3,53$, $sd=0,46$, $p<0,05$) oli madalam kui vanusegrupil 40-49 a ($m=5,26$, $sd=0,98$, $p<0,05$), $p=0,04$. Samuti on statistiline erinevus vanusegrupi 20-29 a ning 50 ja enam eluaastat ($m=5,29$, $sd=0,43$, $p<0,05$) vahel, kes samuti hindasid kolleegide tuge kõrgemalt kui noorem vanusegrupp, $p=0,04$.

Järgnevalt uuris autor seoseid individuaalse töösoorituse skaalade ning erinevate sotsiaaldemograafiliste tegurite vahel, kasutades selleks One-Way ANOVA Post Hoc testi Tamhane'i meetodil. Vanuse järgi grupeerimisel ei nähtunud olulisi erisusi ($p>0,05$), küll aga väike erinevus vanusegruppide vahel siiski oli kontekstuaalse käitumise skaalal. Siinkohal jagunesid vastajad sisuliselt kaheks – nooremad vanusegrupid ehk esimene grupp 20-29 eluaastat ($m=4,9$, $sd=0,79$) ja teine grupp 29-30 eluaastat ($m=4,81$, $sd=0,91$) ning vanemad vanusegrupid ehk kolmas grupp 40-49 eluaastat ($m=5,28$, $sd=0,31$) ja neljas grupp 50 ning enam eluaastat ($m=5,13$, $sd=1,30$) vastasid sarnaste hinnangutega. Sellest võib järeldada, et kontekstuaalne töökäitumine on enam omane vanema vanusegrupi töötajatele. Haridustaseme järgi grupeerides eristus magistrikraadiga grupp, kes andis kõrgeima hinnangu nii tööülesannete täitmisele ($m=4,91$) kui ka kontekstuaalsele töökäitumisele ($m=4,96$). Ühegi skaala puhul statistilise tõenäosuse nivood ei ületatud ($p>0,05$), sama tulemuse andis tööstaaži põhjal grupeerimine. Need, kelle tööstaaž jäi vahemikku pool aastat kuni aasta, andsid kõrgeima hinnangu nii tööülesannete täitmise ($m=5,08$) kui ka kontekstuaalse käitumise ($m=5,05$) skaalal ning madalaima hinnangu ebaefektiivsele töökäitumisele ($m=2,21$) skaalal, millest saab järeldada, et nende individuaalne töösooritus on nende endi hinnangul parem kui teistel gruppidel. Ümberasumise põhjuse alusel grupeerides on enim ebaefektiivset töökäitumist nende seas, kes on Eestisse tööle kandideerinud ($m=2,85$) ning vähim nende seas, kes on pere/partneri tõttu kolinud ($m=2,01$), kuid statistilise tõenäosuse nivoo jääb ka selle grupi puhul ületamata kõigi skaaladega ($p>0,05$).

Uurides aga eri vanusegruppide individuaalse töösoorituse skaalade ning individualismi ja kollektivismi skaalade hindamist selgus, et eri vanusegruppide vahel ei ole erisusi, mis ületaksid statistilise tõenäosuse usaldusnivoo ($p>0,05$). Sama tulemuse andsid soo, töötasu, tööstaaži, ümberasumise põhjuse ning hariduse alusel tehtud analüüsid. Madalaima hinnangu individualismi skaalale andsid hariduse põhjal grupeeritult bakalaureusekraadiga vastajad ($m=3,5$, $sd=0,5$), kelle puhul oli ka standardhälve väikseim; kõrgeima hinnangu andsid töötasu põhjal grupeeritult need, kelle töötasu oli 3000-3500 EUR/kuus ($m=4,5$, $sd=0,54$) ja ka nende

standardhälve oli üks madalamatest. Kollektivismi skaala madalaima hinnangu andsid töötasu põhjal grupeeritult need vastajad, kelle töötasu oli 2500-3000 EUR/kuus ($m=4,31$, $sd=1,31$) ning kõrgeima hinnangu vanuse järgi grupeeritult 40-49 eluaastased vastajad ($m=5,05$, $sd=0,97$).

3.2.2 Korrelatsioonanalüüs

Ilmnes, et sellised tunnused, nagu sugu, vanus, haridus, töötasu, tööstaaž ning ümberasumise põhjus ei olnud ühegi skaalaga seoses, kuid seosed ilmnesid erinevate skaalade omavahelises võrdluses. Valdav enamik tunnuste vahel ilmnenuid seoseid olid keskmise tugevusega, jäädes vahemikku 0,3-0,7; mõned seosed olid ka tugevad, olles suuremad kui 0,7 (vt Lisa 2).

Strateegilise sisseelamise raames saadav koolitus on keskmise tugevusega seotud kolleegide toega ($\rho=0,491$, $p<0,01$), tuleviku väljavaadetega ($\rho=0,624$, $p<0,01$), ülesannetega kohanemisega ($\rho=0,520$, $p<0,01$), grupiga kohanemisega ($\rho=0,477$, $p<0,01$) ning organisatsiooniga kohanemisega ($\rho=0,580$, $p<0,01$) sisseelamise skaaladest. Samuti on koolitus keskmise tugevusega seoses individuaalse töösoorituse skaaladega – tööülesannete täitmisega ($\rho=0,524$, $p<0,01$) ja kontekstuaalse käitumisega ($\rho=0,411$, $p<0,01$). Keskmine seos on ka koolituste ning kollektivismi vahel ($\rho=0,365$, $p<0,01$).

Kolleegide tugi on keskmises seoses tuleviku väljavaadetega ($\rho=0,529$, $p<0,01$), ülesannetega kohanemisega ($\rho=0,567$, $p<0,01$), grupiga kohanemisega ($\rho=0,527$, $p<0,01$) ja organisatsiooniga kohanemisega ($\rho=0,530$, $p<0,01$). Keskmine seos on ka tööülesannete täitmisega ($\rho=0,342$, $p=0,002$) ja kontekstuaalse käitumisega ($\rho=0,485$, $p<0,01$). Samasugune seos on olemas kollektivismiga ($\rho=0,471$, $p<0,01$). Tuleviku väljavaated on samuti keskmises seoses ülesannetega kohanemisega ($\rho=0,555$, $p<0,01$), grupiga kohanemisega ($\rho=0,573$, $p<0,01$), organisatsiooniga kohanemisega ($\rho=0,572$, $p<0,01$); ka tööülesannete täitmine ($\rho=0,495$, $p<0,01$) ja kontekstuaalne käitumine ($\rho=0,512$, $p<0,01$) ning kollektivism ($\rho=0,454$, $p<0,01$) on kõik keskmises tugevusega seoses tuleviku väljavaadetega.

Kohanemine ülesannetega on tugevas seoses grupiga ($\rho=0,837$, $p<0,01$) ja organisatsiooniga kohanemisel ($\rho=0,754$, $p<0,01$); keskmine seos on tööülesannete täitmisega ($\rho=0,656$, $p<0,01$), kontekstuaalse käitumisega ($\rho=0,574$, $p<0,01$) ja kollektivismi ($\rho=0,501$, $p<0,01$) vahel. Grupiga kohanemine on tugevas seoses organisatsiooniga kohanemisel ($\rho=0,742$, $p<0,01$) ning

keskmises seoses tööülesannete täitmise ($\rho=0,630$, $p<0,01$), kontekstuaalse käitumise ($\rho=0,592$, $p<0,01$) ja kollektivismiga ($\rho=0,545$, $p<0,01$). Organisatsiooniga kohanemine on keskmises seoses nii tööülesannete täitmisega ($\rho=0,637$, $p<0,01$) kui kontekstuaalse käitumise ($\rho=0,563$, $p<0,01$) ja kollektivismiga ($\rho=0,532$, $p<0,01$).

Individuaalse töösoorituse skaaladest on tööülesannete täitmine tugevas seoses kontekstuaalse käitumisega ($\rho=0,704$, $p<0,01$) ja keskmise tugevusega seoses individualismi ($\rho=0,314$, $p=0,04$) ning kollektivismiga ($\rho=0,425$, $p<0,01$). Kontekstuaalne käitumine on keskmise tugevusega seoses individualismi ($\rho=0,386$, $p<0,01$) ja kollektivismiga ($\rho=0,532$, $p<0,01$).

3.2.3 Avatud küsimuste analüüs

Viimase ploki lõpus esitas autor vastajatele ka kolm avatud küsimust, mille eesmärgiks oli täpsustada tegurid, mis mõjutasid võõrtöötajaid tööle asudes enim, millega oli kõige keerulisem harjuda ning mis mõjutab enim nende töömotivatsiooni. Autor viis läbi sisuanalüüsi saadud vastuste seas, grupeerides nimetatud tegurid kategooriatesse, et oleks võimalik hinnata, millised tööga seotud valdkond on suurima mõjuga.

Esimeses küsimus palus autor tuua välja, millised tegurid olid uues ettevõttes alustades kõige keerulisemad, sh nii tööalased kui ka isiklikud. Enim nimetati töökorralduslikke faktoreid, kokku 36 korda. Enim väljatoodud olid ettevõtte tehnilised lahendused (13), mille all peeti silmas tehnoloogilist tarkvara, mida töötajad oma igapäevatoos kasutavad; ettevõtte struktuur (9), mille all oli välja toodud erinevate meeskondade vaheline koostöö, ülesanded, ettevõtte juhtimisstiilid; kaugtöö (8); töö-eraelu tasakaal (4); Eesti seadusandlus (2), mille all peeti silmas keerukat puhkusearvestuse süsteemi. Teisel kohal olid töörolliga seotud tegurid, millest enim mainitud oli koolituste vähesus ja/või nende halb tase (13) ja kohe järgmisena tööülesannete segasus või keerukus (12). Ilmselt saab siinkohal leida ka seose, kuna koolituste tasemest sõltub paljuski tööülesannete selgus ning täitmine. Kolmandal kohal olid kultuuriga seotud aspektid, enim mainitud olidki kultuurilised erinevused (17), mille all peeti silmas nii erinevat kontorikultuuri, ühiseid ajaveetmisi jms; teiseks toodi välja keelebarjäär (4), kuna hoolimata ametlikust töökeelest käis vabal ajal sotsialiseerumine kolleegide vahel siiski emakeeles. Sotsiaalsed tegurid ehk suhtlus kolleegidega oli välja toodud seitsmel korral. Samuti toodi välja isiklike aspekte (13), sh rahulolematust töötasuga, probleemid majutuse jms leidmisel, mis kõik mõjutasid võõrtöötajate kohanemist. Vastanutest kolm leidsid, et neil ei

olnud midagi keerulist uues ettevõttes alustades ning seitse uuringus osalenut ei vastanud küsimusele.

Teises küsimuses palus autor välja tuua suurima muudatuse, millega oli võõrtöötajatel keeruline harjuda, asudes uude organisatsiooni. Enim toodi välja kultuuriga seotud tegureid, sh kõige enam kultuurilisi erinevusi (13), mille all peeti silmas eelkõige erinevat suhtlust kolleegide vahel ja organisatsioonikultuuri erinevust; teisena toodi välja keelebarjäär (4) ja üks kord mainiti ka suhtumist, mis võib näidata, et osade kolleegide suhtumine võõrtöötajatesse ei pruugi olla positiivne. Teisel kohal olid töökorraldusega seotud tegurid, enim toodi välja kaugtööd (9), mille all peeti üldiselt silmas keerulist sisseelamisperioodi, töötades distantsilt; samuti ettevõtte struktuuri (4), mida oli keeruline mõista; taaskord mainiti Eesti seadusandlust (1) ning toodi välja ka töö-eraelu tasakaalu (1) saavutamise keerukus. Sotsiaalseid ehk suhteid kolleegidega nimetati 14 korral ning sellest saab järeldada, et tugevaid suhteid hinnatakse võõrtöötajate seas, kuid selle saavutamine võib olla väljakutsuv nende jaoks. Töörolli ehk uute tööülesannete segasust (11) nimetati ka sellele küsimusele vastates ja isiklikke aspekte toodi välja kümnel korral, sealhulgas mainiti isiklikke probleeme viiel korral, ilma kolmel korral ning tugivõrgustiku olemasolu ja teadlikkust tegevusalast mõlemat ühel korral. Üheksa vastajat leidis, et ei olnud ühtegi muudatust, millega oleks olnud keeruline kohaneda ning üheksa osalejat ei vastanud küsimusele.

Kolmandas ehk viimases avatud küsimuses paluti nimetada kuni kolm motivatsiooni enim mõjutanud tegurit. Siinkohal eristus selgelt instrumentaalsed tegurid, enim nimetati töötasu (26), millest viiel korral oli see välja toodud negatiivsena; järgnesid tööalased saavutused (20), mida nimetati vaid positiivsena; viimasena toodi välja tuleviku väljavaated (9) ehk karjäärivõimalused praeguses ettevõttes, ning kolmel korral olid need välja toodud negatiivsena. Teisena toodi välja töörolliga seotud tegureid, millest enim nimetati tööülesandeid (23) ja negatiivses võtmes olid need välja toodud kolmel korral; väljakutseid ja vastutust nimetati neljal korral; koolitusi kahel korral ning ühel neist negatiivsena. Töökorralduslikud aspektid olid kolmandal kohal enim välja toodutest, kõige rohkem nimetati juhtimisstiili (11) ning seda kahel korral mittemotiveerivana; töö-eraelu tasakaalu nimetati kuuel korral ja sellest kahel korral negatiivsena; kaugtööd viiel korral ja sellest kolmel korral oli see märgitud motivatsiooni langetavaks; ettevõtte struktuuri toodi välja kolmel korral, sellest ühel mittemotiveerivana. Sotsiaalseid aspekte ehk suhteid kolleegidega nimetati kokku 26 korda, millest neljal korral rõhutati selle negatiivset mõju motivatsioonile. Viiendana

nimetati isiklike tegureid, millest enim nimetatud olid isiklikud aspektid (7) ja need kõik olid välja toodud negatiivse mõjutajana; samuti toodi välja Eesti kliimat (6), millest kahel korral oli see negatiivsena välja toodud; samuti diskrimineerimine (2) ja tunnustus (2), mis mõlemad olid ühel korral toodud välja positiivsena ja ühel korral negatiivsena. Viimasena nimetati kultuurilisi aspekte, sh kultuurilisi erinevusi (8), millest pooltel kordadel oli see toodud välja negatiivsena; huvitav/edukas ettevõtte toodi välja seitsmel korral. Ülejäänud tegureid nimetati vaid korra (vt Lisa 3).

ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Magistritöö neljandas osas autor vastab töös esitatud uurimisküsimustele ning teeb tulemuste põhjal järeldusi. Samuti esitab autor omapoolsed ettepanekud ettevõtetele, kelle meeskondades töötab või on liitumas võõrtöötajaid, kuidas oleks võimalik nende kohanemist hõlbustada ning kiirendada. Viimaseks tuuakse välja ka uurimisvõimalused tulevikus.

Vastused uurimisküsimustele

Esimene uurimisküsimus oli keskendunud selgitamaks välja, millised organisatsioonilise kohanemise tegurid (organisatsiooni, grupi või tööülesande põhised) valmistavad võõrtöötajatele enim raskusi. Uuringu tulemuste põhjal sai madalaima hinnangu organisatsiooniga kohanemise skaala ($m=4,80$, $me=4,60$), mis tähendab, et see tegur on võõrtöötajate jaoks keerulisim mõista ja kohaneda. Uurides kohanemist organisatsiooniga, eristas autor kohanemist organisatsiooni struktuuriga ($m=4,52$, $me=4,60$) (organisatsiooni töökorraldust, sihte, eesmärke, juhtimisstiili ja toimimist) ning organisatsiooni sotsiaalse struktuuriga ($m=4,68$, $me=4,80$) (ettevõtte ajalugu, poliitikaid ja reegleid, keelekasutus, sobitumine ettevõtte väärtuste ja uskumustega), tagades sellega sisukama hinnangu skaaladele, ning selle põhjal saab välja tuua, et struktuuriga kohanemine oli võõrtöötajate jaoks enim raskusi valmistav. Küll aga on oluline, et võõrtöötajad mõistaksid, kuidas organisatsioon kui tervik toimib, et olla oma töös tõhus (Ashforth *et al* 2007), mistõttu on tähtis, et ka ettevõtted seda rohkem tähtsustaksid.

Teise uurimisküsimusega sooviti välja selgitada, millisena töötajad oma kohanemise taset tajuvad ning kuidas see on seotud töömotivatsiooni tasemega. Kõigi uuringus osalenud võõrtöötajate hinnang oma kohanemise tasemele oli kõrge, nagu nähtus hinnangutest sisseelamise strateegiatele ning kohanemisest eri aspektidega, samuti hinnati kõrgelt oma motivatsioonitaset – vaid seitse vastanut leidsid, et nad ei ole motiveeritud, ülejäänud hindasid

end kas mingil määral motiveerituks (16), motiveerituks (38) või väga motiveerituks (22). Kõrgeim mediaanhinnang anti kolleegide toele ($me=5,40$), millele järgnesid kohanemine ülesannetega ($me=5,17$) ja kohanemine grupiga ($me=5,17$). Korrelatsioonanalüüsis selgus, et omavahel on mõõdukalt seotud pea kõik kohanemise ja töösooritusega seotud tegurid, vaid ebaefektiivne töökäitumine ei sõltu kohanemisest. Tugevad seosed on võõrtöötaja ülesannetega kohanemise ja tööülesannete täitmise vahel ($\rho=0,656$, $p<0,01$) – mida paremini suudab töötaja kohaneda oma tööülesannetega, seda paremini ta neid ka täidab – ning keskmised seosed organisatsiooniga kohanemise ja tööülesannetega täitmise vahel ($\rho=0,637$, $p<0,01$) – mida teadlikum on töötaja organisatsiooni toimimise põhimõtetest, seda motiveeritum on ta oma tööülesannete täitmisel. Samuti on keskmise tugevusega seoses omavahel kohanemine grupiga ning töötaja tööülesannete täitmine ($\rho=0,630$, $p<0,01$) ja kontekstuaalne käitumine töökeskkonnas ($\rho=0,592$, $p<0,01$), mis tähendab, et mida paremini võõrtöötaja kohaneb kollektiiviga, seda paremini täidab ta oma tööülesandeid ja on motiveeritud end arendama tööalaselt ning panustama töösse rohkem, kui temalt oodatakse. Ka motivatsiooni mõjutavate teguritena nimetati suhteid kolleegidega enim (26), sama palju nimetati veel vaid töötasu. Võõrtöötajate sotsialiseerimisvajadused on üldiselt teiste uute töötajatega võrreldes suuremad (Tharenou, Kulik 2020), mis kinnitab läbiviidud uuringu tulemusi. Seda toetab ka Joardar *et al* (2007) uuring, milles leidis kinnitust, et võõrtöötajate jaoks on oluline kohaneda mitte vaid tööülesannete põhised, vaid ka suhetes kolleegidega. Selline kohanemine väldib probleeme võõrtöötajate hoiakuga töö suhtes (Florkowski, Fogel 2011), mis aga tõstab töömotivatsiooni. Ka kaugtöö tegemine toodi välja motivatsiooni mõjutava tegurina, sh enamasti oli see välja toodud negatiivse mõjutajana – keerulise tegurina uues ettevõttes alustades (8); suurima muudatusena, millega oli raske harjuda (9); otseselt motivatsiooni mõjutava tegurina (5, neist negatiivsetena 3) – ning samuti selgus avatud küsimuste vastustest, et kaugtöö mõjutab koolituste kvaliteeti, mis omakorda pikendas kohanemist organisatsiooniga. Avatud küsimustes toodi välja ka tööalaseid saavutusi ja sellega seotud emotsioone (20) ning tunnustuse olulisust (2), mis mõjutavad motiveerivalt. See tulemus toetab Farcas ja Goncalves (2017) materjali, kus toodi välja, et töötulemuste märkamine ja hindamine aitab kohaneda uues organisatsioonis.

Kolmas uurimisküsimus oli, et kuidas on seotud ümberasumise põhjus ja kohanemine. Läbi viidud analüüsi põhjal ei leidnud autor märkimisväärseid seoseid ümberasumise põhjuse ning organisatsioonilise kohanemise vahel, kuid siiski leidis nõrk seos ($\rho=0,05$), mis näitas, et nende töötajate hinnang kolleegide toele, kes on ümber asunud Eestisse õppima ning seejärel siin tööpakkumise saanud ($m=4,914$), on madalam kui nende, kes oma ümberasumise põhjust

ei täpsustanud ($m=5,73$). Eeldatavasti on õppimise ajal tekkinud juba sotsiaalne suhtlusringkond ja seega on tugi nendel töötajatel olemas ka väljaspool ettevõtet, kes on Eestis oma hariduse omandanud, mistõttu on vajadus kolleegide toe järgi väiksem. Ka Grosskopf *et al* (2021) välja töötatud lähenemine toetab sellist järeldust, tuues välja, kuidas organisatsioonidel on oluline roll võõrtöötajate valikute ja elu kujunemises uues ühiskonnas – uuringutulemustele tuginedes võib väita, et see kehtib eelkõige nende võõrtöötajate puhul, kes on Eestisse ümber asunud töö tõttu. Saadud uuringutulemus võimaldab teha ka järelduse, et hoolimata ümberasumise põhjusest ei ole erinevust võõrtöötajate kohanemise vahel, mis tähendab, et tööandjad panustavad võrdselt kõigi töötajate kiire ja efektiivse kohanemise tarbeks, eelistamata neid töötajaid, kes on spetsiaalselt nende ettevõtte arengu jaoks kutsutud tööle Eestisse. See aga tähendab, et kõik võõrtöötajad, kes ettevõttes töötavad, omavad võrdseid võimalusi kohanemiseks ning seeläbi ka tajuvad võrdsena oma tuleviku väljavaateid antud ettevõttes.

Neljas ehk viimane uurimisküsimus uuris, mil moel mõjutab võõrtöötaja tulevikuperspektiiv ettevõttes tema kohanemist ja seeläbi individuaalset töösooritust. Selle väljaselgitamiseks viis autor läbi korrelatsioonanalüüsi, uurimaks seoseid tuleviku väljavaadete ja kohanemise ning individuaalse töösoorituse vahel. Nagu analüüsist nähtus, siis võõrtöötaja tulevikuperspektiiv ettevõttes oli keskmise tugevusega seoses kõigi organisatsiooniga kohanemisega skaaladega – keskmise tugevusega ent kõrgeima näitajaga seos oli koolitustega ($\rho=0,624$, $p<0,01$), seejärel ülesannetega kohanemisega ($\rho=0,567$, $p<0,01$) ning grupiga kohanemisega ($\rho=0,573$, $p<0,01$) ja organisatsiooniga kohanemisega ($\rho=0,572$, $p<0,01$). Teiste skaalade seoses olid mõnevõrra nõrgemad. Kinnitust ei leidnud varasemates uuringutes välja toodud väide, et tööstaaž ja organisatsiooniline kohanemine oleks omavahel seotud (Chou 2018).

Kokkuvõtvalt saab väita, et ettevõtte sisseelamisprogrammide raames pakutavad koolitused on olulised määramaks, kas võõrtöötaja kaalub karjääri antud ettevõttes; samuti see, kui hästi ta oma tööülesannetega hakkama saab ning millised on suhted kolleegidega ja kui hea on tema arusaam ettevõtte toimimisest. Varasema uuringuga on leitud, et individuaalset töösooritust on oluline mõõta ja hinnata selle eri skaaladega, kuna see on hea indikaator näitamaks, milliseid koolitusi ettevõttes vajatakse (Ramos-Villagrasa *et al* 2019), mis toetab ka autori uuringu järeldusi. Samuti selgus, et tuleviku väljavaated on keskmise tugevusega seoses nii tööülesannete täitmisega ($\rho=0,495$, $p<0,01$) kui ka kontekstuaalse käitumisega ($\rho=0,512$, $p<0,01$). Seost ebaefektiivse töökäitumisega ja tulevikuperspektiivide vahel ei leitud. Nagu on ka eelnevas uuringus välja toodud, on võõrtöötajate, eriti spetsialistide jaoks oluline, et

sihtkohariigi karjäärivõimalused oleksid head (Wickramaarachchi, Butt 2014), mis toetab autori läbi viidud uuringu järeldust, et töötaja, kes näeb ettevõttes karjäärivõimalusi, on rohkem motiveeritud enesearengusse panustama ning oma tööülesandeid täitma ja lisaks ka tegema tööl rohkem kui temalt oodatakse.

Järeldused ja ettepanekud

Antud uuringu eesmärgiks oli uurida seoseid kohanemise, individuaalse töösoorituse ning töömotivatsiooni vahel ning nende omavahelist mõju. Selle tarbeks sooviti välja uurida, millised organisatsioonilise kohanemise tegurid (grupi, ülesande või organisatsiooni põhised) valmistavad enim raskusi, samuti töötajate isikliku motivatsiooni tajumise ja kohanemise tajumise omavaheline seos. Samuti soovis autor teada, kas on olemas seos ümberasumise põhjuse ning kohanemise edukuse vahel ning viimaseks seda, kuidas mõjutavad tuleviku väljavaated individuaalset töösooritust ning seeläbi töömotivatsiooni. Uuringust selgus, et keerulisim on võõrtöötajate jaoks kohaneda organisatsiooni põhiste teguritega, mille all peeti silmas eelkõige organisatsiooni struktuuri ehk töökorraldust, eesmärke, sihte, juhtimisstiili ning toimimispõhimõtteid, kuid samuti ka organisatsiooni sotsiaalset struktuuri ehk ajalugu, poliitikaid ja reegleid, ettevõttele omast keelekasutust, ettevõtte väärtuste ja uskumustega sobitumist. Kuna aga järgneva analüüsi läbiviimisel leiti oluline seos töömotivatsiooni ning organisatsiooni toimimise teadlikkuse vahel, siis on autori soovitus rohkem panustada organisatsiooni struktuuri ning kultuurilise struktuuri tutvustamisse – antud skaalad said madalaima hinnangu uuringus, kuid hilisemas statistilises analüüsis nähtus, et mida paremini mõistavad võõrtöötajad organisatsiooni toimimise põhimõtteid, seda kõrgem on nende töömotivatsioon. Leidus ka seos organisatsiooni toimimise mõistmise ja võõrtöötajate tuleviku väljavaadete vahel – see tähendab, et selleks, et töötaja kaaluks ja sooviks karjääri antud ettevõttes, peaks ta mõistma ettevõtte toimimist – samuti on omavahel seotud organisatsiooniga kohanemine ja tööülesannete täitmine, mis taaskord toob välja, kui võrd oluline on organisatsiooni mõistmine töömotivatsiooni taseme tõstmiseks.

Uuringus osalenud võõrtöötajad hindasid oma kohanemise taset kõrgelt ning samamoodi anti kõrge hinnang oma töömotivatsiooni tasemele. Seoses valimi spetsiifikaga, kus olid valdavalt kõrgema töötasuga osalejad, kelle jaoks on töö ka eneseteostuse ning -väljundi kohaks, oli antud tulemus ootuspärane. Statistilises analüüsis selgus tugev seos tööülesannetega kohanemise ja nende täitmise vahel, mis omakorda tähendab, et ettevõtete jaoks on oluline

panna rõhku koolituste kvaliteedile. Nagu eelnevalt on välja toodud, on võõrtöötajate jaoks oluline sotsiaalne aspekt töökohal, mis mõjutab otseselt nende töömotivatsiooni. Leidis kinnitust asjaolu, et mida paremad on suhted grupisiselt, seda enam on võõrtöötajad motiveeritud end arendama tööalaselt ning panustama rohkem oma töösse, kui neilt eeldatakse. Kui juurde lisada asjaolu, et tihtipeale toodi motivatsiooni mõjutavate teguritena välja suhted kolleegidega ning ka kaugtöö, mis suhteid negatiivselt mõjutab, siis tasub kaaluda ettevõtete juhtkondadel oma töökorraldus üle vaadata ning vajadusel viia sisse muudatusi, tagamaks paremad võimalused omavaheliseks sotsialiseerumiseks. Samuti toodi välja, kuidas kaugtöö mõjutab koolituste kvaliteeti, muutes kohanemisprotsessi pikemaks – seegi on oluline mõttekoht tulevikus töökorraldust organiseerides. Lisaks soovib autor ettevõtetel panustada oluliselt töötajate omavaheliste suhete loomisele ning hoidmisele. Sellisteks võimalusteks on uute töötajate liitumisel näiteks mentorlus; samuti erinevate nn „töösõbra“ programmid, kus igale uuele liitujale määratakse üks kolleeg, kelle poole saab erinevate küsimustega pöörduda. Kindlasti aitavad hoida suhteid ühised üritused, mis ka omakorda eeldab töökorraldusliku poole pealt, et ettevõtte kogu tegevus ei toimu kaugtöö vormis.

Ümberasumise põhjuse ning kohanemise edukuse vahel olulist seost ei leitud, mis tähendab, et ettevõtted suhtuvad võrdselt kõigisse uutesse tulijatesse. Ainsa väikse erisusena oli hinnang kolleegide toele väiksem neil võõrtöötajatel, kes Eestis algselt on õppinud, kuid ka siinkohal ei saa siiski jätta tähelepanuta, kuivõrd oluliseks hinnati kolleegide tuge üldiselt, mistõttu ei tasu teha järeldusi kolleegide toe kohta. Võttes arvesse seda, et ümberasumise põhjus ei mõjuta oluliselt kohanemist, tasuks ettevõtetel võõrtööjõu värbamisel julgelt kasutada kõiki võimalusi, sh ülikoolide kaudu, värvates välismaalt ning ka valides väliskandidaate, kes neile ise kandideerivad.

Küll aga leidis seos võõrtöötaja individuaalse töösoorituse ning töömotivatsiooni ja tuleviku väljavaadete vahel. Koolituste kvaliteet, mida töötaja läbib liitudes uue ettevõttega, määrab paljuski, kuidas võõrtöötaja näeb oma tulevikuperspektiivi ettevõttes; lisaks ka see, kui hästi suudab uus töötaja kohaneda oma ülesannetega – mis aga on suuresti määratav koolitustega. Analüüsist nähtus, et töötajad, kes tajuvad oma ettevõtte häid karjäärivõimalusi, on valmis ka tööalaselt rohkem panustama, nii enesearengut arvesse võttes kui ka tehes tööl rohkem, kui neilt oodatakse. Sellest tulenevalt soovib autor üle vaadata ning vajadusel luua selge ja arusaadav karjäärimudel ettevõtetes. On tähtis, et töötajad mõistaksid, et ettevõtte eelistab võimalusel sisemisi kandidaate ning pakub uusi võimalusi eelisjärjekorras neile, pöördudes

välimate kanalite poole alles siis, kui ettevõttesiseselt ei ole võimalik vabu ametikohti täita. Täiendavate koolituste pakkumine, hoidmaks töötajaid konkurentsivõimelisena ning andmaks neile eneseväljundit, on väga oluline ja ka motiveeriv, kuna annab võõrtöötajatele võimaluse oma turuväärtust tõsta ning seeläbi karjäärivõimalusi hoida ja parandada. Samuti on tulevikuperspektiivide hindamisel oluline sotsiaalne pool ehk suhted kolleegidega, kuna meeldiv ja toetav kollektiiv on väga olulised jätkamiseks oma karjääri valitud ettevõttes. Antud tulemus toetab eelnevalt välja toodut, et tähtis on võõrtöötajatele võimaldada sotsiaalset suhtlust kolleegidega, et tekiks ühtne meeskond, kes töötavad sama eesmärgi nimel ning kelle vahel ei tekiks konflikte arusaamatuste tõttu.

KOKKUVÕTE

Eesti IKT sektor on kiiresti arenev ja maailma mastaabis konkurentsivõimeline, olles atraktiivne nii kohalikele kui ka välismaistele spetsialistidele. Avanev maailm toob kaasa olukorra, kus põnevate töövõimaluste nimel on aina tavalisem ka tööjõu ränne eri riikide vahel. Spetsialistidest võõrtöötajad leiavad enda töö kaudu endale väljundi, kuid tihtipeale võib kohanemine uues ettevõttes olla arvatust väljakutsuvam, juhul kui see ettevõtte asub ka uues riigis. Raskused kohanemisel aga võivad omakorda mõjutada töömotivatsiooni, mis toob kaasa pikema sisseelamise ning halvemad töötulemused.

Antud magistritöös uuriti võõrtöötajate organisatsioonilist kohanemist ning selle mõju töömotivatsioonile. Lisaks uuriti ka kohanemisel raskusi valmistavaid tegureid, tajutava motivatsiooni ja kohanemise omavahelist seost, tulevikuperspektiivide mõju töömotivatsioonile ning ümberasumise põhjuse seost organisatsioonilise kohanemisega. Antud küsimusi uuriti nelja Eestis tegutseva IKT ettevõtte võõrtöötajate näitel.

Magistritöö teoreetilises osas avati organisatsioonilise sotsialiseerumise tausta, uuriti organisatsioonikultuuri ja sisseelamisprogrammide mõju kohanemisele, defineeriti kohanemistsükli faasid ning toodi välja töömotivatsiooni ja kohanemise omavaheline seos. Magistritöö raames viidi läbi ka uuring, mille analüüsimiseks kasutati kirjeldavat ning võrdlevat statistikat ja korrelatsioonanalüüsi, avatud küsimuste vastuste jaoks sisuanalüüsi. Uuringu eesmärgiks oli vastata uurimisküsimustele – millised tegurid valmistavad võõrtöötajatele enim raskusi organisatsioonilisel kohanemisel, millisena tajuvad töötajad oma kohanemise taset ja kuidas on see seotud töömotivatsiooni tasemega, kuidas on ümberasumise põhjus seotud kohanemisega, mil moel mõjutab tulevikuperspektiiv ettevõttes kohanemist ja seeläbi individuaalset töösooritust. Uuring täideti veebipõhises keskkonnas ning sisaldas sotsiaaldemograafilisi küsimusi, lisaks ka sisseelamisprogrammide, individuaalse töösoorituse

ning individualismi ja kollektivismi küsimustikke; samuti lisas autor omapoolsed avatud küsimused, et tagada sisukam tagasiside uuringus osalevatele ettevõtetele.

Uuringu tulemustele tuginedes leidis autor vastused kõikidele uurimisküsimustele. Selgus, et enim raskusi valmistavad organisatsioonilisel kohanemisel organisatsiooni struktuuri ja sotsiaalse struktuuriga seotud tegurid. Uuringus osalenud võõrtöötajad hindasid kõrgeks nii oma kohanemise kui ka töömotivatsiooni tasemeid. Tööülesannete täitmisel on tugev seos tööülesannete mõistmisega ning mõõdukas seos organisatsiooniga kohanemisel. Samuti on grupiga kohanemisel mõõdukas seos tööülesannete täitmisel ning töökeskkonna kontekstuaalse käitumisega. Ümberasumise põhjuse ning kohanemise edukuse vahel olulisi seoseid ei leidunud. Uurides tuleviku väljavaadete mõju organisatsioonilisele kohanemisele selgus, et see oli mõõdukas seoses kõigi organisatsioonilise kohanemise skaaladega – tugevaim seos oli koolitustega, sarnased tulemused olid ka ülesannete, grupi ja organisatsiooniga kohanemisel.

Uuringu tulemuste põhjal saab järeldada, et võõrtöötajate organisatsioonilisel kohanemisel on olulisimad rollid sisseelamisprogrammide raames saadavate koolituste kvaliteedil ning võõrtöötajate sotsiaalse suhtluse võimaldamisel ja tagamisel oma kolleegidega. Autor leiab, et antud teadmine on väga oluline, kuna annab võimaluse vajadusel oma töökorraldust muuta, ning seeläbi tagada paremad töötulemused. Tulevikus võiks ettevõtetes, kes rakendavad oma töös nii distants-, hübriid- kui ka tööd kontoris, läbi viia uuringu, kuidas kaugtööl viibimine mõjutab koolituste kvaliteeti, võrreldes kontorites kohapeal töötamisega. Selle info põhjal oleks võimalik koostada konkreetsete ettepanekud seoses koolituskava koostamisega, mis tagaks kõige tõhusama lähenemise.

SUMMARY

DIFFICULTIES OF MIGRANT WORKERS' ORGANIZATIONAL ADAPTATION AND ITS IMPACT ON WORK MOTIVATION

Elisabeth Leo

Estonian ICT sector is rapidly developing and globally competitive, being attractive to both local and foreign specialists. The opening world has created a situation where labour migration between countries is becoming more and more common in the name of fascinating job opportunities. Specialist migrant workers find an output through their work, but adaptation to new organization can be more challenging than expected, if the business is located in a new country. Difficulties in adaptation can have an impact on work motivation, leading to longer settlement periods and poorer work results.

In this master's thesis, the organizational adaptation of migrant workers and its effect on work motivation was studied. Additionally, the factors causing difficulties to adjustment, the relation between perceived motivation and adaptation, the impact of future prospects on work motivation and the relation between the reason of relocation and organizational adaptation were studied. These matters were studied on the example of migrant employees of four ICT companies that are operating in Estonia.

In the theoretical part of the thesis the organizational socialization was introduced, the impact of organizational culture and onboarding programs on adaptation was studied, the different phases of the adaptation cycle were defined and the relation between work motivation and adaptation was brought out. Within the framework of the master's thesis a study was conducted, which was analyzed using descriptive and comparative statistics and correlation analysis, and content analysis for the answers to open questions. The aim of the study was to

answer the research questions – which factors are most difficult to adapt for migrant workers, how they perceive their level of adaptation and how is it related to their level of work motivation, how is the reason of relocation related to adapting, in what way the future prospects impact the organizational socialization and thus the individual work performance. The survey was conducted in an online-based environment and included socio-demographic questions, as well as questionnaires regarding onboarding programs, individual work performance and individualism and collectivism; the author also added open questions to provide more meaningful feedback to the companies participating in the study.

Based on the results of the study the author answered all the research questions. It turned out that the factors related to organizational structure and social structure are most difficult to adapt to. Migrant workers who took part in the survey rated the levels of both their adaptation and work motivation as high. For filling job assignments there is a strong association between the understanding of assignments and a moderate association with adapting to the organization. There is a moderate association between adapting to the group and filling job assignments, also the same with contextual behaviour in the work environment. No significant relation between the reason for relocation and the success of adaptation were found. Whilst examining the impact of future prospects on organizational adaptation, it was found that there was moderate association with all scales of organizational adaptation – strongest association was with training, but the results were similar also for adaptation to tasks, group and organization.

Based on the results of the study, it can be concluded that for the organizational adaptation of migrant workers the quality of training received within the onboarding programs and ensuring the social interaction with their colleagues play the most important role for them. The author finds that this knowledge is very important, as it provides the opportunity to change the job management and thus ensure better work results. In the future a study could be arranged in companies that use remote, hybrid and office work, to find out how working remotely affects the quality of trainings, compared to working in the office. Based on this information, it would be possible to compose a training plan that would ensure the most effective approach.

Kasutatud allikate loetelu

- Anderson, C. M., Riddle, B. L., Martin, M. M. (1999). *The Handbook of Group Communication Theory and Research*. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications.
- Ang, S., Dyne, L. V., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. Chandrasekar, N. A. (2015). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3 (3), 335-371.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (3), 447-462.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. USA: SHRM Foundation.
- Budd, J. W., Gollan, P. J., Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organisations. *Human Relations*, 63 (3), 303-310.
- Cable, D. M., Gino, F., Staats, B. R. (2013). Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54 (3), 23-28.
- Caldwell, C., Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37 (1), 27-39.
- Campbell, J. P., Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74.
- Chan, S. H., Qiu, H. H. (2011). Loneliness, job satisfaction, and organizational commitment of migrant workers: empirical evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (5), 1109-1127.
- Chou, S. Y. (2018). A theoretical analysis of immigrant employees' organizational citizenship behaviors in organizations. *Journal of Global Mobility*, 6 (2), 209-225.
- Comin, L. C., & Pauli, J. (2018). The meaning of work, organizational socialization and work context: The perspective of migrant workers. *Revista de Administração Mackenzie*, 19.
- Derven, M. (2008). Management Onboarding. *Journal of Training and Development*, (49-52).

Farcas, D., Goncalves, M. (2017) Motivations and Cross-Cultural Adaptation of Self-Initiated Expatriates, Assigned Expatriates, and Immigrant Workers: The Case of Portuguese Migrant Workers in the United Kingdom. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 48 (7), 1028-1051.

Florkowski, G. W., Fogel, D. S. (1999). Expatriate adjustment and commitment: the role of host-unit treatment. *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (5), 783-807.

Gliem, J. A., Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, 82-88.

Grosskopf, S., Landes, A., Barmeyer, C. (2021). A Black-Box yet To Be Opened: Multi-level Processes During Migrants' Organizational Socialization. *Journal of International Migration and Integration*.

Haueter, J. A., Macan, T. H., Winterc, J. (2001). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (1), 20–39.

Iredale, R. (2008). The Migration of Professionals: Theories and Typologies. *International Migration*, 39 (5), 7-26.

Jiang, Z., Le, H., Gollan, P. J. (2017). Cultural intelligence and voice behavior among migrant workers: the mediating role of leader–member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (5), 1082-1112.

Joardar, A., Kostova, T., Ravlin, E. C. (2007). An experimental study of the acceptance of a foreign newcomer into a workgroup. *Journal of International Management*, 13 (4), 513-537.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., De Vet, H. C. W., Van Der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, 53(3), 609–619.

Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, 42 (2), 9-14.

Malik, A., Manroop, L. (2017). Recent immigrant newcomers' socialization in the workplace: Roles of organizational socialization tactics and newcomer strategies. *Equality, Diversity and Inclusion*, 36 (5), 382-400.

Mitmekesisus. (2020). Sotsiaalministeerium. Kättesaadav: <https://www.sm.ee/et/mitmekesisus>, loetud 15.01.2022

Moriarty, E., Wickham, J., Krings, T., Salamonska, J., Bobek, A. (2011). 'Taking on almost everyone?' Migrant and employer recruitment strategies in a booming labour market. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (9), 1871-1887.

Myers, D., Cranford, C. J. (1998). Temporal Differentiation in the Occupational Mobility of Immigrant and Native-Born Latina Workers. *American Sociological Review*, 63 (1), 68-93.

Omanovic, V., Langley, A. (2021). Assimilation, Integration or Inclusion? A Dialectical Perspective on the Organizational Socialization of Migrants. *Journal of Management Inquiry*, 1-22.

Infograafikud. (2022). OSKA. Kättesaadav: <https://oska.kutsekoda.ee/infograafikud/?show-field=148>, loetud 23.04.2022

Ouchi, W. G., Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.

Pajumaa, K. (2015). *Mitterahaline motiveerimine*. Kättesaadav: <https://www.digar.ee/arhiiv/nlib-digar:241564>, loetud 16.01.2022

Pajupuu, H. (2000). *Kuidas kohaneda võõras kultuuris?* Tallinn, Eesti: TEA Kirjastus

Panda, A., Gupta, R. K. (2001). Understanding Organizational Culture: A Perspective on Roles for Leaders. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 26 (4), 3-20.

Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. (2nd ed). New York, USA: Psychology Press

Migrant Domestic Workers: Promoting Occupational Safety and Health. (2016).

Rahvusvaheline Tööorganisatsioon. Kättesaadav: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/briefingnote/wcms_467720.pdf, loetud 08.01.2022

Work in Estonia tööandjate välisvärbamise hetkeolukorra ja vajaduste uuring. (2021).

RAKE. Kättesaadav: https://www.workinestonia.com/wp-content/uploads/2022/01/WiE_aruanne_14.01.22.pdf, loetud 21.02.2022

Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernandez-del-Rio, E., Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35 (3), 195-205.

Santoso, D. S. (2010). The construction site as a multicultural workplace: a perspective of minority migrant workers in Brunei. *Construction Management and Economics*, 27 (6), 529-537.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4th ed). San Francisco, USA: Jossey-Bass

Skiba, R. (2020) Psychological and sociological factors impacting on migrant worker contribution to, and adaptation of, workplace safety culture. *Open Science Journal*, 5 (2).

Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5 (6), 32-25.

Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76–94.

Tharenou, P, Kulik, C. T. (2020). Skilled Migrants Employed in Developed, Mature Economies: From Newcomers to Organizational Insiders. *Journal of Management*, 46 (6), 1156-1181.

Triandis, H. C., Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118–128.

Van Maanen, J., Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behaviour*. Kättesaadav: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf>, loetud 08.01.2022

Vukonjanski, J., Nikolic, M. (2013). Organizational Culture and Job Satisfaction – The Effects of Company’s Ownership Structure. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 3 (2), 41-49.

Wanberg, C. R. (toim) (2012). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York, USA: Oxford University Press, Inc.

Wickramarachchi, N., Butt, A. (2014) Motivations for retention and mobility: Pathways of skilled migrants in regional Victoria, Australia. *Rural Society*, 23 (2), 188-197.

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.

Özdemir, Y., Ergun, S. (2015). The relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior: the mediating role of person-environment fit. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 432-443.

Yozgat, U., Güngörmez, D. (2015). The Mediating Role of Social Integration on the Effect of Proactive Socialization Tactics Applied by Newcomers on Their Organizational Commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 462-471

Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y., Gong, Z. (2016). The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employees' performance: Empirical studies following self-determination theory. *Management Decision*, 54 (10), 2393-2412.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik uuringus osalejatele

Hi,

I'm Elisabeth Leo and I am master's student in Personnel Management at Tallinn University of Technology. Currently I'm writing my thesis on migrant workers and their difficulties while adapting to the organization and how it affects work motivation.

For this, I would ask you to fill in the questionnaire regarding your organizational socialization and work motivation. Survey is anonymous and the data collected is used for making analysis regarding the topic of thesis. Survey will take approximately 5-7 minutes.

If you have any additional questions regarding the survey or my thesis, please reach out to me via e-mail elisabeth.leo89@gmail.com

Thank you!

1. Gender

male

female

prefer not to say

2. Age

20-29

30-39

40-49

50-59

59-...

3. Education

bachelor's

master's

vocational training

other

4. Salary in EUR (gross per month)

under 2000

2000-2500

2500-3000

3000-3500

3500-4000

4000-...

5. Length of service in current company

less than 6 months

6 months to 1 year

1 year to 2 years

2 years to 3 years

more than 3 years

6. Reason for your relocation

applied for a job

headhunted for a job

studied in Estonia and got a job offer here

moved because of partner/family

other

Organizational socialization

Please read the statement and choose how truthful you find this to be with following scale:

1 - strongly disagree, 2 - disagree, 3 - rather disagree, 4 - rather agree, 5 - agree, 6 - strongly agree

7. This organization has provided excellent job training for me.
8. The training in this company has enabled me to do my job very well.
9. This company offers thorough training to improve employee job skills.
10. Instructions given by my supervisor have been valuable in helping me do better work.
11. The type of job training given by this organization is highly effective.
12. Other workers have helped me on the job in various ways.
13. My co-workers are usually willing to offer their assistance or advice.
14. Most of my co-workers have accepted me as a member of this company.
15. My co-workers have done a great deal to help me adjust to this organization.
16. My relationships with other workers in this company are very good.
17. There are many chances for a good career with this organization.
18. I am happy with the rewards offered by this organization.
19. Opportunities for advancement in this organization are available to almost everyone
20. I can readily anticipate my prospects for promotion in this company.
21. I expect that this organization will continue to employ me for many more years.

Organizational socialization 2

Please read the statement and choose how truthful you find this to be with following scale:

1 - strongly disagree, 2 - disagree, 3 - rather disagree, 4 - rather agree, 5 - agree, 6 - strongly agree

22. I understand how to perform the tasks that make up my job.
23. I understand which job tasks and responsibilities have priority.
24. I know who to ask for support when my job requires it.
25. I know who my customers (internal and external) are.
26. I know when to inform my supervisor about my work (e.g., daily, weekly, close to deadlines, when a request is made).
27. I know what constitutes acceptable job performance (i.e., what does my supervisor and/or customers expect from me).
28. I understand how my particular work group contributes to the organization's goals.

29. I know my work group's objectives.
30. I understand the relationship between my group and other groups.
31. I know my role in work group.
32. I know the policies, rules, and procedures of my work group (e.g., attendance, participation).
33. I understand how to behave in a manner consistent with my work group's values and ideals.
34. I know the history of this organization (e.g., when and who founded the company, original products/services, how the organization survived tough times).
35. I know the structure of the organization (e.g., how the departments fit together).
36. I understand the operations of this organization (e.g., who does what, how sites, subsidiaries and/or branches contribute).
37. I understand this organization's objectives and goals.
38. I understand the general management style (e.g., top-down, participative) used in this organization.
39. I understand how my job contributes to the larger organization.
40. I understand how to act to fit in with what the organization values and believes.
41. I know this organization's overall policies and/or rules (e.g., compensation, dress code, smoking, travel expense limitations).
42. I understand the internal politics within this organization (e.g., chain of command, who is influential, what needs to be done to advance or maintain good standing).
43. I understand what is meant when members use language (e.g., acronyms, abbreviations, nicknames) particular to this organization.

Work motivation

Please read the statement and choose how truthful you find this to be with following scale:

1 - strongly disagree, 2 - disagree, 3 - rather disagree, 4 - rather agree, 5 - agree, 6 - strongly agree

44. I was able to plan my work so that I finished it on time
45. I kept in mind the work result I needed to achieve
46. I was able to distinguish main issues from side issues
47. I was able to carry out my work well with minimal time and effort
48. I planned my work optimally
49. On my own initiative, I started new tasks when my old tasks were completed
50. I took on challenging tasks when these were available

51. I worked on keeping my job-related knowledge up to date
52. I worked on keeping my work skills up to date
53. I came up with creative solutions for new problems
54. I took on extra responsibilities
55. I continually sought new challenges in my work
56. I actively participated in meetings and/or consultations
57. I complained about unimportant issues at work
58. I made problems at work bigger than they were
59. I focused on the negative aspects of a situation at work instead of the positive aspects
60. I talked to colleagues about the negative aspects of my work
61. I talked to people outside of the organization about the negative aspects of my work

Work motivation 2

Please read the statement and choose how truthful you find this to be with following scale:

1 - strongly disagree, 2 - disagree, 3 - rather disagree, 4 - rather agree, 5 - agree, 6 - strongly agree

62. I'd rather depend on myself than others.
63. My personal identity, independent of others, is very important to me.
64. It is important that I do my job better than others.
65. When another person does better than I do, I get tense and aroused.
66. The well-being of my co-workers is important to me.
67. I feel good when I cooperate with others.
68. It is my duty to take care of my family, even when I have to sacrifice what I want.
69. It is important to me that I respect the decisions made by my group

70. Which factors did you find most challenging when starting your career in the company (both task-wise and/or personal)?
71. What was the biggest change that you had to face and found hard to adapt with?
72. How would you rate your level of motivation currently?
1 – not motivated at all, 2 – unmotivated, 3 – somewhat motivated, 4 – motivated, 5 – very motivated
73. What has affected it the most (name up to 3 factors)?

Lisa 2. Korrelatsioonanalüüs

Tabel 10. Erinevate tunnuste omavaheliste olulised seosed korrelatsioonanalüüsi põhjal

	Tegurid	Sisseelamis- strateegia - koolitus	Sisseelamis- strateegia - kolleegide tugi	Sisseelamis- strateegia - tuleviku väljavaated	Kohanemine ülesannetega	Kohanemine grupiga	Kohanemine org.-ga	Kohanemine org. struktuuriga	Kohanemine org. sotsiaalse struktuuriga	Töösooritus - tööül täitmine	Töösooritus - kontekstuaalne käitumine
Spearman'i ρ	Sisseelamisstrateegia - kolleegide tugi	.491**	--	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sisseelamisstrateegia - tuleviku väljavaated	.624**	.529**	--	-	-	-	-	-	-	-
	Kohanemine ülesannetega	.520**	.567**	.555**	--	-	-	-	-	-	-
	Kohanemine grupiga	.477**	.527**	.573**	.837**	--	-	-	-	-	-
	Kohanemine organisatsiooniga	.580**	.530**	.572**	.754**	.742**	--	-	-	-	-
	Töösooritus - tööülesannete täitmine	.524**	.341*	.495**	.656**	.630**	.637**	.597**	.635**	--	-
	Töösooritus - kontekstuaalne käitumine	.411**	.485**	.512**	.574**	.592**	.563**	.516**	.581**	.704**	-
	Individualism	-	-	-	-	-	-	-	-	.314*	.386**
	Kollektivism	.365**	.471**	.454**	.501**	.545**	.532**	.539**	.473**	.425**	.532**

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. Töömotivatsiooni mõjutavad tegurid

Tabel 11. Töömotivatsiooni enim mõjutavad tegurid

Töömotivatsiooni enim mõjutavad tegurid	Välja toodud (kokku)	Välja toodud negatiivsena
Töötasu	26	5
Suhted kolleegidega	26	4
Tööülesanded	23	3
Tööalased tunded ja saavutused	20	-
Juhtimisstiil	11	2
Tuleviku väljavaated	9	3
Kultuurilised erinevused	8	4
Huvitav/edukas ettevõtte	7	-
Isiklikud tegurid	7	7
Ilm	6	2
Töö-eraelu tasakaal	6	2
Kaugtöö	5	3
Väljakutsed ja vastutus töö	4	-
Ettevõtte struktuur	3	1
Diskrimineerimine	2	1
Tunnustus	2	1
Koolitused	2	1
Keelebarjäär	1	1
Eesti seadusandlus/reeglid	1	1
Töötempo	1	-
Poliitika	1	-
Konkurents	1	-
Covid-19	1	1
Hoolimatus	1	1

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Lihtlitsents.

Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina Elisabeth Leo (30.05.1989)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Võõrtöötajate raskused organisatsioonilisel kohanemisel ning selle mõju töömotivatsioonile“,

mille juhendaja on Liina Randmann, PhD,

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

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

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

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

¹Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.