

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Liis Tõnisson

**VÄLISTÖÖTAJATE SISSEELAMINE JA SOTSIALISEERIMINE
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLIS**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12901 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Liis Tõnisson

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162765HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: liistonisson@gmail.com

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann, PhD

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk on kirjeldada Tallinna Tehnikaülikooli välistöötajate sisseelamise ja sotsialiseerimise protsessi, leida selle probleemsed kohad ning teha ettepanekud nende parendamiseks.

Tallinna Tehnikaülikoolis töötas 2017 aasta lõpuga 1837 töötajat, kellest 187 on välisriigi kodakondsusega. Iga aasta liitub ülikooliga aina enam välistöötajaid. Kuna välistöötaja peab lisaks uuele ametikohale harjuma ka uue riigi ja kultuuriga, on tähtis, et ta saaks ülikooli poolt vajaminevat tuge.

Uurimistöö tulemustest, võib järeldada, et Tallinna Tehnikaülikoolis puudub kindel sisseelamise ja sotsialiseerimise protsess. Sisseelamine toimub mitteformaalselt ning kõikides struktuuriüksustes erinevalt. Enim saadakse abi juhtidelt ja juhiabidelt, kuid kahjuks mitte ülikooli poolt pakutavast uue töötaja koolitustest või informatsioonist, mis on hetkel inglise keeles puudulik. Välistöötajate sisseelamise puhul vaja tähelepanu pöörata perekonnaga saabumisele, kes vajavad samuti toetust ümberasumiseks. Sotsialiseerimisele antud hinnangud on madalamad kui sisseelamise omad ning välistöötajate sotsialiseerimine võiks olla palju paremini toetatud. Sotsialiseerumise puhul on suurimaks murekohaks puuduv informatsioon ülikooli karjäärivõimaluste kohta, mille tõttu ei oska inimesed ennustada oma karjääri asutuses. Uue kultuuriga kohanemine on välistöötajatel puhul edukas, kuid naised hindavad siiski kultuuriga kohanemist raskemaks kui mehed.

Magistritöö tulemusi saab kasutada ülikool selleks, et vaadata üle välistöötajate sisseelamise ja sotsialiseerimise korralduse ning luua kindla protsessi, mis aitaks praegust olukorda parandada.

Võtmesõnad: sisseelamine, sotsialiseerimine, akulturatsioon, kultuuridevaheline koolitus

SISUKORD

Sissejuhatus	6
1. Teoreetiline taust	9
1.1. Sisseelamine.....	9
1.1.1. Sisseelamise mõiste ja protsess	9
1.1.2. Välistöötajate sisseelamine.....	13
1.2.1. Töötajate sotsialiseerimise teooria ja mudelid.....	14
1.2.2. Sotsialiseerimise etapid	18
1.2.3. Välistöötajate sotsialiseerimine	20
1.3. Akulturatsioon	21
1.3.1. Akulturatsiooni mõiste	21
1.3.2. Kultuuridevaheliste koolituste mõiste	22
2. Uuring Tallinna Tehnikaülikooli välistöötajate sisseelamisest ja sotsialiseerimisest	25
2.1. Tallinna Tehnikaülikooli tutvustus	25
2.2. Metoodika ja protseduur	26
2.3. Valim	28
2.4. Andmeanalüüs	30
2.5. Tulemused.....	30
2.5.1. Sisseelamise ploki tulemused	30
2.5.2. Sotsialiseerimise ploki tulemused	36
2.5.3. Akulturatsiooni ploki tulemused	39
2.6. Korrelatsioonianalüüsi tulemused.....	41
3. Arutelu ja järeldused.....	44
Kokkuvõte	51
Summary.....	54

Kasutatud kirjandus	57
Lisad	61
Lisa 1. Tallinna Tehnikaülikooli struktuur	61
Lisa 2. Küsimustik inglise keeles	62
Lisa 3. Küsimustiku tõlge eesti keelde	68
Lisa 4. Poolstruktureeritud intervjuude küsimused	74
Lisa 5. Veebiküsitlus struktuuriüksuste juhiabidele	75
Lisa 6. Sisselamise hinnangud	76
Lisa 7. Sotsialiseerimise hinnangud	78
Lisa 8. Korrelatsioonianalüüs	79
Lisa 9. Struktuuriüksuste vaheline mitteparameetriline analüüs	80

SISSEJUHATUS

Uue töötaja jaoks on uute organisatsiooni sisenemine kriitilise tähtsusega periood, et hinnata oma sobivust uuel töökohal. (Klein, Heuser 2008, 208) Efektiivne sisseelamine annab töötajatele võimaluse kiiresti ja sujuvalt kohaneda uue organisatsiooni ja tööga seotud aspektidega. Lisaks suurendab efektiivne sisseelamine ja sotsialiseerimine töötajate rahulolu töökohal ning seeläbi väheneb tööjõu voolavus. Uuringud on näidanud, et uuele töötajale antakse keskmiselt 90 päeva, et omasobivust antud ametikohale tõestada. Enese tõestamiseks on vaja töötajal kiiret ja efektiivset sisseelamist ning sotsialiseerumist. (Bauer 2011, 1-2)

Tänapäeval on aina levinum värvata töötajaid üle maailma erinevatel põhjustel – selleks võib olla puuduv tööjõud, vananev rahvastik, puuduvad spetsialistid, soov rahvusvahelistuda vms. Sisseelamine on keerukas ja veelgi keerulisem on see välistöötajate puhul, sest töötaja peab uue töökoha tõttu kolima ning lisaks uuele ametikohale peab ka uue kultuuriga harjuma. Paljudel juhtudel ei ole sisseelamine vaid töötaja, vaid kogu tema perekonnaga seotud, sest tuleb leida uus kodu, lastele kool või lastaed ning leida uuest linnast ülesse kõik eluks vajalikud teenused, alustades toidupoesst ja lõpetades perearstiga. (Krasman 2015, 13)

Sisseelamist käsitletavas kirjanduses kasutatakse palju ka sotsialiseerimise mõistet, mille puhul töötaja õpib ja loob organisatsioonis hakkama saamiseks vajaliku loogika. Siiski on sisseelamise ja sotsialiseerimise puhul tegu erinevate mõistetega ning nad sisaldavad endas erinevaid tegevusi. Sisseelamine on organisatsioonipoolne protsess, et soodustada töötajate efektiivset sotsialiseerumist. Sotsialiseerimine aitab uutel töötajatel areneda efektiivseks ja produktiivseks organisatsiooni liikmeks. Sotsialiseerumine suurendab organisatsioonilist pühendumist, mis muuhulgas tõstab töötajate pühendumist, rahulolu ning mõjutab seeläbi ametiaja pikkust antud organisatsioonis. (Klein, Heuser 2008, 280)

Tallinna Tehnikaülikoolis töötab praeguse seisuga 187 välistöötajat ning aastas liitub ülikooliga 20-30 uut välistöötajat. Kuna ülikool on liikumas rohkem rahvusvahelistumise suunas, siis on oodata lähiaastatel välismaalastest töötajate arvu kasvu. Peale selle, et nendel uutel töötajatel on vaja kohaneda uue töökoha ja kolleegidega, satuvad nad lisaks ka uude kultuuri- ja keelekeskkonda. Need faktorid muudavad sisseelamise ja sotsialiseerimise protsessi edukuse veel tähtsamaks, sest välistöötajad vajavad suuremal määral toetust ja abi kui kohalikud.

Praegu puuduvad organisatsioonis kindlad reeglid, mida järgides toimuks uute välistöötajate sisseelamine ja sotsialiseerimine. Ülesanded on killustunud erinevate üksuste vahel ning vastu võttev üksus peab leidma ise lahendused, kuidas uue töötajaga tegeleda. Välistöötajatega tegelevad töötajad tunnevad puudust toetavast materjalist ning organisatsioonipoolsest abist, mis aitaks töötajate sisseelamist ja sotsialiseerimist efektiivsemaks muuta.

Magistritöö eesmärgiks on kirjeldada Tallinna Tehnikaülikooli välistöötajate sisseelamise ja sotsialiseerimise protsessi, leida selle probleemsed kohad ning teha ettepanekud nende parendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgnevad uurimisküsimused:

1. Kuidas on korraldatud sisseelamise ja sotsialiseerimise protsess ülikoolis hetkel?
2. Kuidas saaks parendada sisseelamise ja sotsialiseerimise protsessi ülikoolis?
3. Kuidas saaks lihtsustada välistöötajate akulturatsiooni ülikoolis?

Tõstatatud küsimustele vastuste saamiseks kasutatakse antud töös erinevaid andmekogumismeetodeid – ankeetküsimustik välistöötajatele, veebiküsitlus juhiabidele ja poolstruktureeritud intervjuud välistöötajatega tegeleva tugipersonaliga. Kogutud tulemuste analüüsiks kasutatakse kirjeldavat statistikat, korrelatsioonianalüüsi ja mitteparameetrilist testi.

Antud magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

1. Anda ülevaade välistöötajate sisseelamisest, sotsialiseerimist ning akulturatsioonist ning nende teoreetilistest käsitlustest;
2. Koostada ankeetküsimustik ning viia see läbi Tallinna Tehnikaülikooli välistöötajate seas;

3. Viia läbi intervjuud tugipersonaliga, kes tegelevad välistöötajate sisseelamise ja sotsialiseerimisega vastuvõtvates üksustes;
4. Viia läbi veebiküsitlus kõikide üksuste juhiabidega, et selgitada, kes ja kuidas üksustes välistöötajate sisseelamise ja sotsialiseerimisega tegelevad;
5. Selgitada välja hinnang välistöötajate sotsialiseerimisele ja sisseelamisele ülikoolis;
6. Analüüsida saadud informatsiooni ja märkuseid ning teha järeldused ja ettepanekud.

Magistritöö koosneb teoreetilisest osast, kus antakse ülevaade sotsialiseerimise, sisseelamise ja akulturatsiooni mõistetest ja erinevatest teoreetilistest käsitlustest. Töö teine pool keskendub empiirilise uuringu tulemustele, kus esmalt antakse ülevaade Tallinna Tehnikaülikoolist, kirjeldatakse uuringu metoodikat ja valimit, mille hulgas uuring läbi viidi. Järgneb uuringu tulemuste analüüs, mille põhjal tehakse järeldused ja ettepanekud.

Töös kasutatavad põhimõisted:

Sotsialiseerimine (*socialization*) on protsess, mille kaudu saab uus töötaja teadmised organisatsioonist ning areneb selle täisväärtuslikus liikmeks. (Louis 1980)

Sisseelamine (*onboarding*) on esimene osa sotsialiseerimisest, mis koosneb organisatsiooni protseduuridest, praktikatest ja reeglitest, mis aitavad uutel töötajatel organisatsioonis kohaneda, et jätkata sotsialiseerimisega. (Klein *et al.*, 2015)

Akultuuratsioon (*acculturation*) on kahe erineva kultuurilise taustaga grupi või isiku omavahelise kontakti järel algse kultuurilise mustri muutumine mõlemas grupis. (Redfield *et al.*, 1936)

Kultuuridevahelise koolituse (*cross-cultural training*) eesmärk on aidata ühe kultuuri liikmetel tõhusalt suhelda liikmetega teistest kultuuridest ning soodustada seeläbi nende kohanemist uues keskkonnas. (Okpara, Kabongo 2017)

1. TEOREETILINE TAUST

1.1. Sisseelamine

1.1.1. Sisseelamise mõiste ja protsess

Töötaja sisseelamine (*onboarding*) on protsess, mille raames tutvustatakse töötajale tema uut tööd, organisatsiooni visiooni, missiooni ja väärtusi. Sisseelamine algab juba värbamisest ning lõpeb kui töötajast on saanud täisväärtuslik töötaja oma ametikohal. (Graybill *et al.*, 2013, 201) Sisseelamine võib olla nii formaalne kui ka mitteformaalne praktika, programmid või poliitikad, mis on sätestatud organisatsiooni poolt, et hõlbustada uute töötajate kohanemist. Edukas sisseelamine omab positiivseid mõjusid nii uuele töötajale kui ka organisatsioonile endale. (Klein *et al.*, 2015, 263) Sisseelamine tõstab töötajate motivatsiooni, produktiivsust ja töö kvaliteeti (Omidasalar, Young 2001, 23). Samuti annab sisseelamine töötajale positiivse kogemuse ning seob neid tugevamini meeskonda (Wallace 2009, 169). Uuringud on näidanud, et puudulikkus sisseelamist kogunud töötajad ei püsi töökohal eriti kaua ning vahetavad tööandjaid kiiremini kui need, kellele on võimaldatud edukas sisseelamise protsess. (Gupta *et al.*, 2018, 62)

Organisatsioonid kasutavad kindlaid sisseelamise praktikaid selleks, et vähendada vältimatut ebakindlust ja ärevust, mida kogevad uued töötajad organisatsiooniga liitudes. Tegu ei ole lihtsalt manuaalide lugemisega, vaid töötaja integreerimine kõrge produktiivsusega töötajaks. (Bauer, Erdogan 2011, 52) Samuti aitab see töötajatel mõista uut keskkonda ning pakub neile käegakatsutavaid või mittemateriaalseid ressursse, et saada oskuslikuks organisatsiooni liikmeks. (Klein *et al.*, 2015, 265) Kahjuks reaalsuses on tihti sisseelamise protsessid ebapraktilised ja omavad liiga palju informatsiooni uue töötaja jaoks, mis pole lühikese aja jooksul läbitöötatav ning mõjub pigem koormavalt. (Caldwell, Peter 2018, 28)

Sisseelamise programmid võivad sõltuda ametikohast ning on kohandatavad. Programmi puhul võib olla tegu ka ülesannete nimekirja, juhendaja toe või mentoriga. (Chapman 2009, 131)

Sõltumata sellest on sisseelamisel kindlad eesmärgid, mis on alati samad – luua positiivne kogemus uuele töötajale. Kuna esimesel aastal saab uus töötaja väga suurtes kogustes uut informatsiooni, siis on tähtis, et seda kommenteeritakse talle väikestes kogustes, et ta saaks seda oma töös ka rakendada. Üks suurimaid eesmärke sisseelamise puhul on viia töötaja kurssi organisatsiooni strateegiatega ning edastada talle info kuidas ta saaks aidata organisatsiooni missiooni ja visiooni ellu viia. Selle tegemiseks sobib määrata väikeseid eesmärke, mida uus töötaja oma esimese aasta jooksul täita saaks. (Graybill *et al.*, 2013, 202)

Efektiivne sisseelamisprogramm peab olema strateegiline, põhjalik, järjepidev ja mõõdetud. Strateegiline tähendab, et sisseelamine peab olema strateegiline vahend, mitte lihtsalt üks tegevus personalijuhtimises. See peab olema osake suuremast organisatsiooni äristrateegiast. Põhjalikkus tähendab seda, et tegu ei ole ühekordse sündmusega, vaid püsiva protsessiga. See on investering parematesse tulemustesse organisatsioonis. Järjepidevus tähendab, et protsessi rakendatakse iga uue töötaja peal ning tehakse kõike, et protsess annaks maksimaalseid tulemusi. Lisaks peab see olema mõõdetud nagu iga teine missioonikriitiline protsess organisatsioonis. Vajalik on tagasiside uutelt töötajatelt, et arendada protsessi vastavalt sellele. (Krasman 2015, 10-11) Tähtis on pakkuda uuele töötajale informatsiooni juba enne tööle asumist ning tänapäeval, kui kõik on muutunud tehnoloogiapõhisemaks, siis on võimalus materjalid panna ülesse veebikeskkonda. Võimalus on sinna lisada kõik vajalikud materjalid, alates organisatsiooni strateegiadokumentidest, juhi kontaktandmetest kuni juhendite ja videoõpetusteni välja. Selline veebileht annab ka võimalusi kontrollida sisseelamise olekut läbi tegevuste tehtuks märkimiste. (Graybill *et al.*, 2013, 203)

Bauer (2011) tõi välja, et sisseelamine koosneb neljast kriitilisest plokkist, et tõsta tulemuslikkust, vähendada tööjõu voolavust ning tõsta rahulolu tööga. Mudel koosneb järgmistest plokkidest:

- Vastavus (*compliance*), mis on madalaim tase sisseelamisest ja sisaldab töötajale baasteadmiste andmist organisatsioonist seoses peamiste õigusaktide ja poliitikatega, mis on seotud tema tööga.
- Täpsustamine (*clarification*), mis peab tagama, et töötaja mõistab oma tööd ning samuti organisatsiooni ootuseid temale. Kahjuks see blokk on enamasti puudulikult käsitletud ning puudub piisav spetsiifilisus.

- Kultuur (*culture*), mille puhul on tegu laia katekooriaga, kuid peamiselt sisaldab organisatsiooni formaalsete ja mitteformaalsete normide mõistmist.
- Seosed (*connection*), mis viitab inimeste vahelistele suhetele ja informatsioonivõrgustikele, mida uued töötajad peavad looma, et olla oma töös edukad.

Kui selgitada sisseelamist täpsemalt, siis kvaliteetne sisseelamine koosneb kümnest sammust:

1. Suhte loomine kohe peale värbamist. See loob uuele töötajale tunde, et ta on oodatud ning samuti loob kindla kontakti ja suhte uue organisatsiooniga.
2. Igale uuele töötajale määratakse mentor. Mentor aitab uuel töötajal organisatsioonis õppida ja sotsialiseeruda. Esimene kontakt võiks toimuda juba veebi vahendusel.
3. Sisseelamine on fokuseeritud suhetele ja võrgustikele. Uue töötaja abistamine suhete loomisel võtmeisikutega aitab lühendada nende sisse sulandumise aega ning on kasulik mõlemale osapoolle. Sedasi saab uuele töötajale selgitada organisatsiooni väärtusi ning edastada uue töötaja väärtuslikkust.
4. Uue töötaja brošüüri väljaandmine. Brošüüri tuleb koguda võimalikult palju ja tähtsat informatsiooni, mida töötaja vajab ümberasumine, organisatsioonikultuuri, väärtuste, missiooni, visiooni ja ajaloo kohta. See aitab töötajal mõista poliitikaid ja kasu, mis nendega kaasnevad. Lisaks peaksid olema selgitatud erinevad dokumendid jms, mida töötajal läheb oma töös vaja ning kuidas nendega toimida. Kogudes vajaliku info ühte kohta on lihtsam töötajatel ka seda omavahel jagada.
5. Töökoht peab olema ettevalmistatud vajalike töövahenditega. See näitab, et uuest töötajast hoolitakse ning lihtsustab uue töötaja sisseelamist.
6. Töötajat tuleb abistada logistikaga. Kui töötaja peab töö tõttu elukohta vahetama, siis tuleks toetada teda elukoha otsingutel, samuti lastele kooli ja lasteaedade otsimisel. Kuna ümberasumine on stressirohke, siis kaastöötajate abi on teretulnud.
7. Prioriteedid ja ootused tuleb töötajaga täpsustada kohe tööle asumisel. Töötaja juht või juhendaja peavad kohtuma töötajaga ning arutama läbi töö vastutuse ja väljundid. Lisaks tuleks seletada milliste meetmetega hinnatakse protsessi ning kindlasti tuleks hoolikalt kuulata töötaja personaalseid eesmärke ja tööga seotud kahtlusi.
8. Rakendada, võimustada ja hinnata töötajat. Töötajad, kes on aktiivselt rakendatud kui partnerid organisatsioonis, suudavad tõenäolisemalt tulla loovamatele ideedele, lisada organisatsioonile väärtust ning parandada produktiivsust. Ehitades töötaja

eneseefektiivsust ja enesekindlust on võimalik vähendada stressi, hõlbustada sisse sulandumist ning tõsta tulemuslikkust.

9. Juhtkonna kaasamine sisseelamise koolitustesse ja orientatsiooniprogrammi. Juhid, kes edastavad organisatsiooni väärtusi ja kultuuri näitavad, et nad on sellele pühendunud ning sellele tõttu on kergem uuel töötajal neid üle võtta.
10. Mentorluse protsess peab olema osa uue töötaja sisseelamisest. Tuleks luua pidepunktid ning määratleda aeg, mis ajaks tuleks määratletud ülesanded täita. Tuleks teha kindla perioodi tagant kohtumisi, et vaadata üle eesmärkide täitmine ja tulemused.

(Caldwell, Peters 2018, 30-32)

Kõik need sammud näitavad töötajale, et ta on organisatsiooni jaoks prioriteet ja ta on oodatud nende meeskonda. Need näitavad töötajale, et ta on hinnatud, tema edu on organisatsiooni jaoks tähtis ning organisatsioon soovib, et temast saaks nende täisväärtuslik liige. (Caldwell, Peters 2018, 32) Sisseelamise programmide kasutamisel väheneb aeg töötaja vajaliku pädevuse saavutamiseks ning seeläbi saab ta varem organisatsiooni panustama hakata. Lisaks paranevad töötaja produktiivsus ja tulemuslikkus ning suhted töötajate vahel on seeläbi tugevamad. Kõrgem on ka tööga rahulolu ja lojaalsus. Lisaks on paranenud töötaja kaasamine, tema püsimine organisatsioonis ja tööandja bränd. (Snell 2006, 33)

Nagu ka eelpool mainitud peaks tööandja esimesel tööpäeval olema uue töötaja liitumiseks valmistunud. Tema töökoht peaks olema valmis ning varustatud vajalikuga. Töötajat tuleks julgustada pidama vestlusi, mis oleksid loomulikud. Uuele töötajale mõeldes oleks väga kasulik valmistada ette nimekiri tööülesannetest. See annab hea ülevaate teda eesootavast ning on heaks pidepunktiks, mida järgida. Nimekiri ei tohi olla liiga mahukas, vaid motiveeriv, et selle suudaks näiteks esimese päeva või nädala jooksul täita ning töötaja tunneks, et on saanud ennast teostada. Uue töötaja lisandumise puhul võiks kollektiiv minna välja ühisele lõunale, et luua suhteid. Lisaks sellele, et see on tore žest uue töötaja jaoks, värskendab see ka teiste töötajate tööruutiini. (Krasman 2015, 12-13)

Mentorite olemasolu on eriti tähtsustatud akadeemilistes organisatsioonides, kus tihti asutakse töösuhetesse doktorantuuriõpingute raames. Näiteks langevad vähemtõenäoliselt välja need, kellel

on algusest peale olnud mentor. Akadeemilistel ametikohtadel võib mentori mõiste asemel olla kasutusel ka juhendaja mõiste. Mentori rolliks on pakkuda nii psühholoogilist tuge kui ka karjäärialast nõustamist. Mentoritel on kogemused, tänu millele suudavad nad uue töötaja või doktorandi läbi aidata kultuurišokist ja muudest organisatsiooni muutusest tingitud probleemidest. (Paglis *et al.*, 2006, 452-453)

Sisseelamise protsessi puhul on uuringute põhjal kõige kriitilisema tähtsusega esimesed 90 päeva. Organisatsioon peab selle aja jooksul võimaldama töötajale vajaliku informatsiooni ja vahendid hakkamasaamiseks uues situatsioonis. Selle võimaldamiseks on mitmed võimalused:

- Luua 90 päeva plaan. 90 päeva jooksul loovad töötajad käitumismustri ja harjumused, mis tagavad neile pikas perspektiivis edu. Selleks, et protsessi hõlbustada, peaks 90 päeva plaan olema mõõdetav, rollispetsiifiline ja saavutatavate eesmärkidega. Need eesmärgid loodavad võrdlusaluse tulemuste mõõtmiseks.
- Kui tegu on töö tõttu kolinud isikuga, siis oleks tähtis luua hüperlokaalne informatsioon. Need on peidetud näpunäited ja teadmised, mida saab omada vaid selles linnas elades. Näiteks töötajatelt kogutud toidunipid, infot transpordi kohta jms mida uuel töötajal oleks kasulik teada. See annab uutele töötajatele võimaluse kergemini uues elukohas toime tulla ja sisse elada.
- Anda ja saada tagasisidet. 90 päeva lõppedes tuleb paika panna aeg, et vahetada uue töötajaga tagasisidet. Tähtis on töötajat kuulata kordades rohkem kui ise rääkida, et kuulda, mis neile meeldib ja ei meeldi nende töö juures. Samuti annad sellega võimaluse abistada neid nende igapäevaste probleemide lahendamisel.

(Krasman 2015, 13-14)

1.1.2. Välistöötajate sisseelamine

Töötaja jaoks, kes töö tõttu peab ka ümber asuma, on sisseelamine eriti kriitiline mitmete aspektide tõttu. Esiteks logistika, sest uude organisatsiooni tööle asudes tuleb eelmine kodu rendile anda või maha müüa. Lisaks tuleb leida ka uues kohas uus elupaik, mis võib osutuda väga keeruliseks protsessiks. Alguses on raske töötajal leida uues asukohas toidupoode, restorane, terviseasutusi ja

muud eluks hädavajalikku, mis kohalikule töötajale tunduvad enesestmõistetavad. Kolmandaks on perekondlikud probleemid, sest on võimalus, kas pere tuleb kaasa või pere jääb maha. Kui pere kolib koos töötajaga, siis on vaja leida partnerile töökoht, samuti lastele sobiv kool või lasteaed. Uuringud on näidanud, et kui suhted perekonnaga antud protsessis on keerukad, siis ligi 50% tööle asunutest pöörub uuel töökohal, sest nende tähelepanu on pereprobleemidele suunatud. (Krasman 2015; Guðmundsdóttir, Lundbergdóttir 2016)

Välistöötajale oleks väga hea pakkuda veebipõhist ümberasumise platvormi, kust leiaks töötaja vajaliku info maksude, vajalike nimekirjade, kalkulaatorite jms vajalikuga, mida on vaja teada vahetades elukohta ning annaks võimaluse valmistuda ette juba oma koduriigis viibides. Samuti võiks olemas olla hüperlokaalne informatsioon, mis annaks uustulnukale teadmise, mis on muidu vaid kohalikel. Info selle kohta, kuhu sööma minna või mida lastega külastada, võivad tunduda pisiasjad, kuid on uude keskkonda kolinud inimesele väga tähtsad. (Krasman 2015, 11-12)

Rääkides välistöötajate sisseelamisest, ei saa kõrvale jätta ka abikaasasid ja partnereid, kes loobuvad tõenäoliselt oma tööst, et tulla oma kaaslasega teise riiki kaasa. Sellega peab organisatsioon arvestama ning pakkuma teenuseid ka kaaslastele. Kaaslasel on väga suur roll töötaja sisseelamises, sest kui talle ei peaks uues riigis meeldima ning tal peaks olema kultuuri või keskkonna tõttu siin stressirohke, siis mõjutab see ka töötajat, kes võib ümberasumise suhtes ühel hetkel ümber mõelda ja otsustada kodumaale naasta. Organisatsioon võiks abistada kaaslast tööotsingutel ning samuti on väga tähtis mentori roll. Mentor annab võimaluse uue keskkonna ja kultuuriga paremini kohaneda. (Guðmundsdóttir, Lundbergdóttir 2016, 515)

1.2.1. Töötajate sotsialiseerimise teooria ja mudelid

Sotsialiseerimine (*socialization*) on protsess, mille kaudu uus töötaja areneb uustulnuka rollist organisatsiooni täisväärtuslikuks liikmeks. Sotsialiseerimine on seotud tugevalt sisseelamisega ning need kaks protsessi täiendavad teineteist. Aastatega on muutunud sotsialiseerimine üha olulisemaks, sest trendiks on vahetada töökohti tihedamini kui varem ning edukas sotsialiseerimine on hea töösuhte puhul väga oluline. (Bauer *et al.*, 2007, 707) Sotsialiseerimise protsessi mõjutab informatsioon, mida uus töötaja saab. Selle tõttu võib olla sotsialiseerimine olenevalt organisatsiooni üksustest erinev. Informatsioon paneb töötajad käituma vastavalt sellele,

seeläbi võib neid utsitada aktiivselt kaasa lööma või vastupidiselt passiivsed olema. (Jones 1986, 263)

Organisatsioon saab aidata uuel töötajal paremini kohaneda, pakkudes koolitusi ja teisi sotsialiseerimisega seotud ressursse, mis aitaksid vähendada ebakindlust ning ärevust ning kiirendaksid töötaja uute ülesannete täitmist ning rollimeisterlikkust. Sotsialiseerimine mõjutab seda, kas töötaja esialgne arvamus organisatsioonist muutub ning kuidas. (Jones 1986, 263) Sotsialiseerimine on väga tähtis, sest töötajate voolavus on uuringute järgi kõrgeim nende esimesel tööaastal (Allen, Shanock 2013, 350). Enimlevinud tööjõu voolavuse põhjuseks on see, et uus töötaja ei leia, et nende vajadused ja organisatsioonikultuur omavahel sobiksid. Selliseid asju annaks ära hoida, kui toimuks individuaalne sotsialiseerimine. (Taormina 2009, 650) Lisaks on töötajad need, kes hoiavad organisatsioonikultuuri elus ning selle toimimiseks on sotsialiseerimine hädavajalik (Bauer *et al.*, 1998, 151).

Enamus sotsialiseerimise teooriatest paneb peamise vastutuse uuele töötajale, kes peab õppima sobituma organisatsiooni. Organisatsioonilised taktikad on fokuseeritud organisatsiooni uskumustele, mis aitavad uuel töötajal õppida selgeks oma tööülesanded ning luua ootused organisatsioonile. Kiputakse alahindama sotsiaalset mõju, mis kaasneb uue töötaja lisandumisega meeskonda. On võimalik, et organisatsiooni sotsiaalne süsteem omab palju suuremat mõju liitunud töötajale, kui seda organisatsioonis arvatakse. (Korte 2010, 28)

Ühe enim kasutatava organisatsioonilise sotsialiseerimise mudeli on loonud Van Maanen ja Schein (1997). Tänapäevani lähenetakse sotsialiseerimist analüüsides nende mudelile või tolle kohandustele teiste autorite poolt. Van Maanen ja Schein (1997) on defineerinud sotsialiseerimise strateegiat kui viisi, kus indiviidi kogemused üleminekul ühest rollist teise on struktureeritud nende jaoks organisatsiooni liikmete poolt. Antud strateegia koosneb kuuest taktikast, mida organisatsioonid peaksid kasutama uute töötajate mõjutamiseks sotsialiseerimise protsessis. Kuue taktika erinevalt kombineerimine annab võimaluse saavutada erinevaid tulemusi (Cooper-Thomas, Anderson 2006, 494).

Van Maanen ja Schein (1979) kuus taktikat on:

1. Kollektiivne või individuaalne, ehk kas uued töötajad on sotsialiseeritud grupis või individuaalselt.
2. Formaalne või mitteformaalne, ehk kas uued töötajad on sotsialiseerimise protsessiks teistest töötajatest eraldatud või mitte.
3. Järjestikune või juhuslik, ehk kas töötaja teab sotsialiseerimiseks mõeldud sündmuste järjestust või mitte.
4. Fikseeritud või varieeruv, ehk kas sisseelamiseks on loodud fikseeritud ajakava või on see muutuv.
5. Järjepidev või katkendlik, ehk kas sisseelamise protsessis osalevad ka hetkel ametis olevad töötajad eeskujudena või mitte.
6. Ametisse seadmine või ilmajätmine, ehk kas uus töötaja kogeb positiivset sotsiaalset toetust töötajatelt või mitte.

Van Maaneni teooriat peetakse tänapäevani üheks sotsialiseerimise põhiteooriaks, mida on küll erinevate autorite poolt muudetud ja edasi arendatud, kuid mitte kardinaalselt. Üks tuntumaid edasiarendusi on Jonesi (1986) poolt loodud täiendus, kus ta jagas kõigi kuue taktikapaari esimese poole, ehk kollektiivsed, formaalsed, järjestikused, fikseeritud, järjepidevad ja ametisse seadmise taktikad institutsionaalseteks taktikateks ning nende vastandtaktikad individuaalseteks taktikateks. Lisaks jaotas ta taktikad konteksti, sisu ja sotsiaalsete aspektide põhiseks (tabel 1). (Saks *et al.*, 2007, 416)

Tabel 1. Sotsialiseerimise taktikate jaotus

	Institutsionaliseeritud	Individualiseeritud
Kontekst	Kollektiivne Formaalne	Individuaalne Mitteformaalne
Sisu	Järjestikune Fikseeritud	Juhuslik Varieeruv
Sotsiaalsed aspektid	Järjepidev Ametisse nimetamine	Katkendlik Ilmajätmine

Allikas: Jones (1986)

Institutsionaliseeritud taktikad annavad võimaluse vähendada töötajate eelnevate töökogemustega kaasnevaid ebakindlusi ning peegeldab struktureeritud ja formaalset sotsialiseerimise protsessi. Vastandina individualiseeritud protsessid annavad võimaluse luua unikaalsema lähenemisele rollile ja kindlale inimesele. Individuaalne sotsialiseerimine peegeldab struktuuri puudumist ning võib võimendada uue töötaja ärevust ning eelnevate töökohtadega seotud halbu kogemusi. (Saks *et al.*, 2007, 416)

Jones (1986) leidis samuti, et kuus taktikat esindavad kolme laiemat faktorit. Sellist kolmepoolset faktorite struktuuri kasutades leidis Jones, et kõige tähtsam taktikate paar on järjepidevus ja ametisse seadmine, sest need pakuvad sotsiaalseid vihjeid ja lihtustavad õppimise protsessi uues organisatsioonis. Järgmised oleksid järjestikused ja fikseeritud taktikad, mis on seotud uutele töötajatele antava informatsiooniga. Nendele järgneks kollektiivne ja formaalne taktika, mis määravad viisi kuidas uutele töötajatele informatsiooni jagatakse. (Saks *et al.*, 2007, 416)

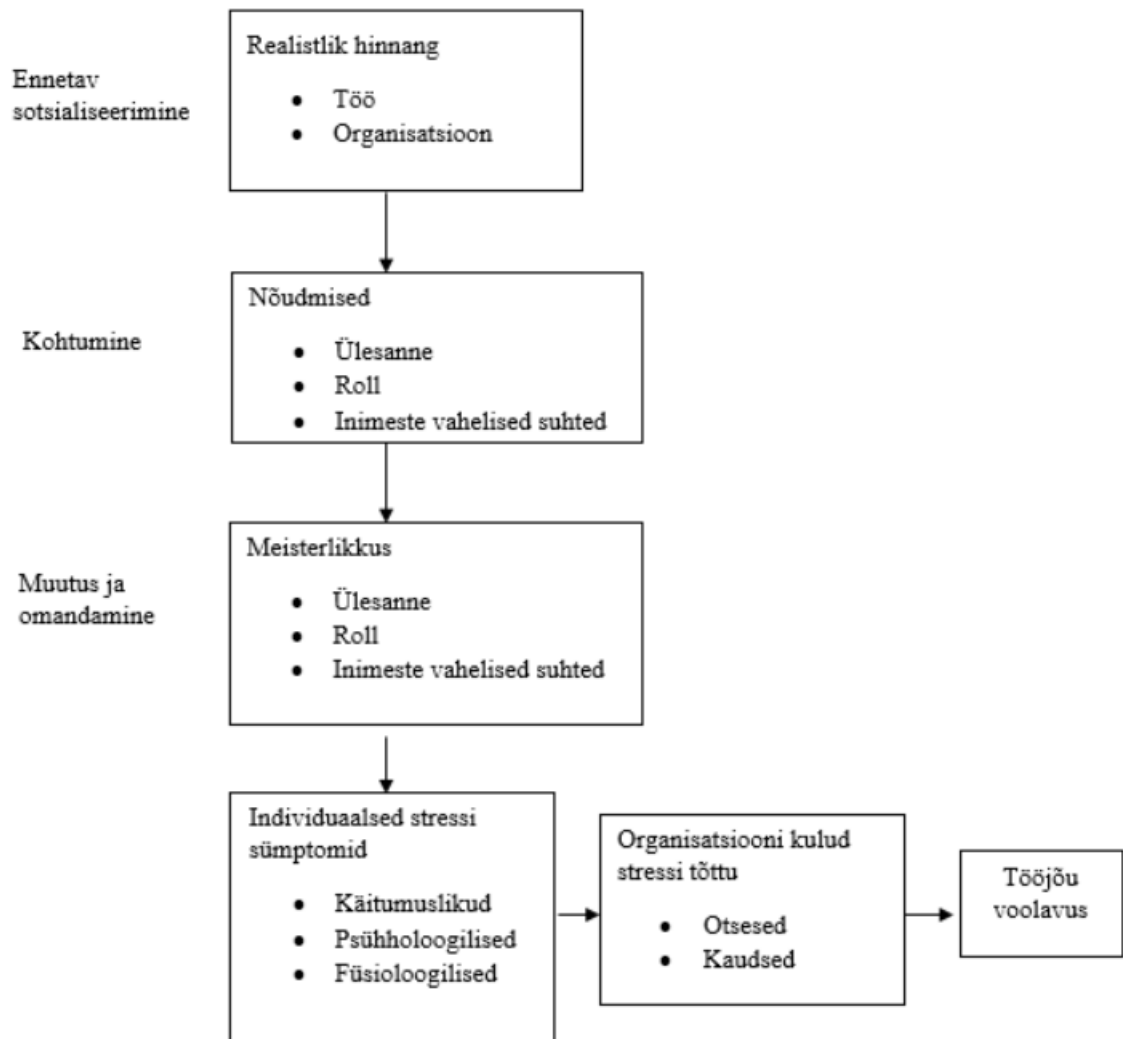
Enim näitavad töötaja kohanemist organisatsiooniga Jones (1986) hinnangul sotsiaalsed aspektid. Järjepidevate taktikate puhul on kogenud kolleegid eeskujuks töötajatele ning annavad ettekujutuse tuleviku karjäärast. Katkendlike puhul peavad töötajad suutma ise määratleda ametikoha eesmärgid ja vajadused ning puuduvad eeskujud. Hilisemad uuringud on näidanud, et institutsionaalse sotsialiseerimise taktikad on negatiivselt seotud rolli ebamäärasuse, rollikonflikti ja kavatsusega loobuda ning positiivselt seotud sobivate arusaamade, eneseefektiivsuse, sotsiaalse heakskiidu, töökohta rahulolu, organisatsioonilise kohtuse, töövõime ja hoolduskohustuse suunamisega. (Batistic 2017, 224)

Uuringud on kinnitanud, et organisatsioonis juba töötavatel isikutel on väga tähtis roll uue töötaja sotsialiseerimisel. Nad jagavad informatsiooni, tagasisidet, on eeskujuks, aitavad luua sotsiaalseid suhteid ning samuti tänu sellele, et neil on juba kindlad võrgustikud ja teised tööks vajalikud ressursid, siis nende teadmiste ja tutvustamisega saavad nad samuti abistada välistöötajaid. Uuringud on näidanud, et töötajaid peetakse paremaks sotsialiseerimise toeks kui formaalseid programme. (Cooper-Thomas, Anderson 2006, 495) Sotsialiseerimist mõjutab ka organisatsiooni suurus. Mida suurem organisatsioon, seda rohkem on uusi töötajaid igal ajahetkel. See annab võimaluse kollektiivseks taktikaks, sest on olemas mitmed uustulnukad ning on ka sarnastel ametikohtadel olevaid inimesi, kes saavad olla eeskujuks. Suurtes organisatsioonides on samuti

vaja, et sotsialiseerimine oleks mingil määral formaalne ning kirja pandud, et töötajatel oleks võimalik organisatsioonis üksi hakkama saada. Lisaks on suurtes organisatsioonides tõenäolisem, et toimub institutsionaalne sotsialiseerimine. Eeldatakse, et töötaja kohaneks nende poolt pakutava rolliga. (Ashforth, Saks, 1998)

1.2.2. Sotsialiseerimise etapid

Sotsialiseerimine jaguneb kolmeks etapiks – ennetav sotsialiseerimine, kohtumine ning muutus ja omandamine (joonis 1). Nende etappide selgitamiseks on Nelson (1987) loonud joonise, mis annab hea ülevaate protsessist kui tervikust ning etappidega kaasnevatest väljunditest.



Joonis 1. Sotsialiseerumise etapid

Allikas: Nelson (1987)

Ennetav sotsialiseerimine on esimene etapp, mis algab organisatsiooniga liitumisest ning sisaldab igasugust õppimist organisatsiooni ja töö kohta. Selles etapis luuakse ootused tulevasele tööandjale. Lisaks kogub tulevane töötaja infot organisatsiooni kohta, fantaseerib mida ja kas ta uuel ametikohal tegema hakkab ning kohandab oma perspektiivi selle kohta, mida ta uuel töökohal saavutada soovib. Selles etapis on pakutud kaks muutujat. Esimene muutuja organisatsiooni realistlik hindamine, ehk kui uuel töötajal on organisatsiooni eesmärkide, kliima ja väärtuste kohta täpne arusaam. Teisene on töö realistlik hindamine, ehk kui uuel töötajal on täpne ja täielik ettekujutus uue tööga kaasnevatest kohustustest. (Nelson 1987, 312-313) Realistlik töö hindamine peaks positiivselt mõjutama tajutavaid nõudmisi, millega uus töötaja silmitsi peab seisma. Samuti aitab see mõista organisatsiooni sisekliimat sellisena nagu see on. Töötajal, kes asub tööle realistlikuma vaatega tööle, peaks olema lihtsam mõista, mida temalt oodatakse. (Feldman 1981, 310)

Kohtumise etapp on teine etapp sotsialiseerimisest ning selle alguseks loetakse esimest tööpäeva. Teiseks etapi pikkuseks loetakse esimest 6 kuni 9 kuud töökohal. Selles etapis muutuvad ootused tänu kohtumisele reaalsusega ning see võib viia omakorda reaalsusest tingitud šokini. Sellel ajal näeb töötaja, milline on organisatsioon tegelikult. Esimeseks ülesandeks on õppida ära ülesanded, mis on vajalikud uuel töökohal. Isegi kui töötajal on olemas eelnevalt õpitud oskused antud ametiks, siis tuleb siiski õppida ülesandeid täitma just antud organisatsiooni kontekstis. Teiseks ülesandeks on luua rollide selgus organisatsioonis. Rollid on tutvustatud ning ootused kommuniqueeritud. Sellised ootused on tihti ambitsioonikad ja konfliktid. (Nelson 1987, 314) Selles etapis võivad tekkida uue töötaja personaalse elu ja töö elu vahel konfliktid. Näiteks probleemid aja planeerimisega, nõuded töötaja perekonnalt ning töö hulk, mis ei pruugi olla tasakaalus vaba ajaga. (Feldman 1981, 310) Uute suhete loomine on kolmas ülesanne, sest see ei abista neid vaid enda töö saavutustes, vaid võimaldab luua ka hädavajaliku sotsiaalse võrgustiku (Nelson 1987, 314).

Kolmas etapp sotsialiseerimise puhul on muutus ja omandamine. Antud etappi kirjeldatakse kirjanduses ka toimetuleku ja meisterlikkusega. Toimetuleku hindamine on keerukas protsess, sest erinevad stressorid on seotud erinevate toimetuleku tendentsidega. Stressorid on adresseeritud enamustes töödes pigem akuutsete ja episoodilistena kui igapäevaste krooniliste nõudmistena nagu ülesanded, roll ja personaalsed stressorid. (Nelson 1987, 314) Antud etapis tuleb tegeleda ka

rollinõuete lahendamise, ehk tuleb nõustuda kas otseselt või kaudselt töögrupiga prioriteetide ja tähtaegade osas. Samuti tuleb lahendada probleeme personaalse ja tööelu vahel ning lisaks sellele ka töögruppides tekkivaid konflikte. Tuleb saavutada oma ülesannetes meisterlikkus, ehk tunda oma uue töö ülesandeid, olla neid täites enesekindel ning saavutada positiivseid tulemusi. Kolmandas etapis peaks olema töötaja mõistnud ka grupinorme ja -väärtusi, need omaks võtnud ja vajadusel endale sobivaks kohandanud. (Feldman 1981, 310) Kui antud etapis on stressoreid liigselt ning nendega ei tulda enam toime, võib see viia tööjõu voolamiseni. (Nelson 1987, 314)

1.2.3. Välistöötajate sotsialiseerimine

Välistöötajate sotsialiseerimise puhul on siiski erinevusi, mida antud peatükis välja tuakse. Probleemid uude organisatsioonikultuuri sotsialiseerimisega võivad hakata mõjutama töösuhte pikkust. On tehtud kindlaks, et eelneva välismaal töötamise kogemusega inimesed suudavad uues riigis ja organisatsioonis paremini toime tulla, kui esmakordselt välisriiki tööle asunud isikud. (Lueke, Svyantek 2000, 387) Peamisteks sotsialiseerimise agentideks on üksuste töötajad kuhu välismaalane tööle asub. Seega mõjutab välistöötajate sotsialiseerimist väga palju tema kolleegide soov teda aidata ja juhendada. Muidugi on võimalus, et organisatsioon tekitab töötajatele kohustuse seda teha, kuid pigem peaks olema see suhtumise ja kultuuri küsimus. (Toh, Denisi 2007, 282)

Välistöötajate sotsialiseerimisel on väga tähtsaks osaks uuele töötajale sotsiaalsete teadmiste omandamine, hoiakute arendamine ja hädavajalike käitumisharjumuste vastuvõtmine organisatsiooni liikmena. Rolli tulemuslikkus ja sotsiaalne integratsioon on tähtsad sotsialiseerimise väljundid. Rolli tulemuslikkus on kriitiline indikaator iga eduka sotsialiseerimise protsessi juures. Kuna organisatsioon on kulutanud aega ja raha, et uus töötaja värvata, siis on väga tähtis tema rolli tulemuslikkus. Samuti on ka töötajad ise mures oma rolli tulemuslikkusest, et jätkata oma töösuhet ning luua head sotsiaalsed suhted kolleegidega. Nende eesmärkide täitmiseks tuleks täita kõik eelpool mainitud sotsialiseerimisega seotud etapid ning jõuda positiivsete tulemusteni. (Toh, Denisi 2007)

Siiski ei ole vaja sotsialiseerimisel mõelda vaid ametlikule lähenemisele, vaid oluline on suhete loomine, mida saab saavutada näiteks kollektiivsete lõunate või õhtusöökide korraldamisega, kus

kolleegid omavahel lähemalt tuttavaks saaksid. Vastuvõtva üksuse töötajad peavad olema samuti haritud kultuuride teemadel, et ära hoida ebasobivaid käitumismaneere, mis võiksid suhteid kohe alguses rikkuma hakata. Lisaks tuleb mõista, et välistöötajate eelnev tööpraktika on erinev. (Selmer 2001, 919)

Välistöötajate sotsialiseerimise puhul on nendele tugevaks toeks ja abiks vastuvõtva üksuse töötajad, kes toimivad kui välistöötajate sotsialiseerimise Selleks, et läbi nende agentide toimuks edukas sotsialiseerimine, on väga tähtis, et töötajad tunneksid, et nad saavad selle eest ka tänu ning on organisatsioonis hinnatud. Selleks tuleb esmalt tegeleda agentide väljakoolitamisega, et nad mõistaksid, mida neilt oodatakse ning samuti tuleb üksustes muuta vajadusel suhtumist välismaalaste suhtes. Kui välismaalane liitub meeskonnaga esmakordselt, siis ei tasu loota, et kõik soovivad teda avasüli vastu võtta. (Toh, Denisi 2007, 283)

1.3. Akulturatsioon

1.3.1. Akulturatsiooni mõiste

Akukuratsioon all mõeldakse erineva kultuuriliste taustaga gruppide omavahelist koostööd, mille järel kultuuriline muster mõlemas grupis muutub. Akukuratsiooni mõistet käsitletakse antud töös kui töötaja kolimise järgset uue kultuuriga kohanemist. Lisaks sellele saab antud mõistet vaadata ka kui töötaja sisseelamist uude organisatsiooni ja selle kultuuri, tutvudes selle normide ja väärtustega. (Wolfe 1993, 174) Uues kultuuris hakkamasaamine on väga oluline, et toimuks edukas sotsialiseerimine.

Berry (1980) määratles akukuratsiooni kolmefaasilise protsessina, mis koosneb kontaktist, konfliktist ja kohanemisest. Kontaktifaas algab siis, kui inimene puutub kokku uue kultuuriga. Konflikt tekib siis, kui kohalikud ja välismaalased üritavad suhteid luues teineteist vastu võttes või eemale tõrjudes. Viimane etapp, ehk kohanemine, toimub siis kui välismaalased uues kultuuris, kas positiivselt või negatiivselt kohanevad. (Taylor, Finley 2010, 683) Akukuratsiooni saab ennustada uue töötajaga enne saabumist suheldes ning samuti võrreldes kultuuri, millest ta tuleb. On kultuure, mille vahel liikudes on akukuratsioon lihtsam. Muidugi ei saa alati kindlaks teha ja

uurida töötajat kultuuri teemadel, kuid siiski saab ette valmistada võimalused, kuidas teda kultuuriga kohanemise juures toetada. (Mendenhall, Oddou 1986)

Akultuuratsiooniks on vaja organisatsioonipoolset panustamist koolituste näol. Probleemiks on, et paljud organisatsioonid on loobunud neist eelnevate halbade kogemuste või negatiivse tagasiside tõttu. Samuti peetakse neid tihti juhtide poolt ebaefektiivseks. Lisaks ei soovita panustada sedasi töötajatesse, kes tulevad tähtajaliselt tööle. Reaalsuses tuleks akultuuratsioonile mõelda juba värbamisfaasis ning koolitused peavad suutma seda toetada. (Mendenhall, Oddou 1985)

Kultuuridevahelisi koolitusi, nende olulisust ja võimalusi käsitleb lähemalt järgmine peatükk.

Akulturatsooni puhul on väga tähtis roll välistöötajal endal ning ka vastuvõtval organisatsioonil, kes peaks pakkuma abivahendeid kultuuri mõistmiseks. Välistöötajad, kellel on kõrge eneseorienteeritus (*self-orientation*) suudavad uue kultuuri paremini omaks võtta ning nautida kogemust teises kultuuriruumis. Inimesed, kellel on kõrge eneseorienteerituse tase on ka palju enesekindlamad oma oskustes, mille tõttu nad tunnevad end turvalisemalt töötades võõras riigis. Teiseks teistele orienteeritus (*other-orientation*), ehk välistöötaja muretseb kohalikele meeldimise pärast ja koostööst nendega. Sellises situatsioonis sõltub akultuuratsioon sellest, kui aldis on kohalikud suhtlema ning kas tal tekib võimalus selles grupis aidata, õpetada ja õppida kohalikelt. Viimane on tunnetuslik orienteeritus, ehk välistöötaja peaks mõistma, miks kohalikud pealtnäha võivad tema jaoks ebaviisakalt või –sobivalt käituda. Hästi kohanev välistöötaja on avatud mõtlemisega ja ei anna teistele hinnanguid enda maailmavaate järgi, vaid on pigem paindlik ja tolerantne. (Mendenhall, Oddou 1986, 74-75)

1.3.2. Kultuuridevaheliste koolituste mõiste

Akultuuratsiooni lihtsustamiseks kasutatakse kultuuridevahelisi koolitusi. Kultuuridevahelise koolituse (*cross-cultural training*) eesmärk on aidata ühe kultuuri liikmetel tõhusalt suhelda liikmetega teistest kultuuridest ning soodustada seeläbi nende kohanemist uues keskkonnas (Okpara, Kabongo 2017, 1116). Erineva kultuurilise taustaga töötajad suhtuvad asjadesse erinevalt, olgu selleks punktuaalsus või toidueelistused. Pealtnäha tühisel asjad võivad tekitada töökultuuris probleeme ning nendega tuleb tegeleda ennetavalt. (Zakaria 2000, 492) Mida suurem on akultuuratsioon, seda paremini võetakse vastu ülekaalus oleva kultuuri keelt, identiteeti,

hoiakuid ja käitumist. Paljud peavad täielikku akulturatsiooni siiski keeruliseks ning võetakse vastu ainult väärtused ja hoiakud, mida peetakse sobilikuks ja vastuvõetavaks nende enda kultuuris. Akulturatsiooni peetakse tahtmise ja valmisoleku küsimuseks. (*ibid*, 496)

Välistöötaja ei pruugi alati kultuuriliste erinevustega toime tulla - füüsilise ja vaimse keskkonna tõttu; probleemide tõttu perekonnas kui nad ei suuda uue kultuuriga kohaneda; välistöötajal võivad puududa vajalikud tehnilised oskused; võib puududa motivatsioon võõras riigis töötada. Lisaks võib töötajal olla probleeme suhelda ja luua suhteid kohalike töötajatega. Samuti ei pruugi töötaja varasemad kogemused teistes riikides sobida uuele töökohale. (Littrell *et al.*, 2006) Kultuuriga kohanemine ja teadmiste omandamine võib käsitleda näiteks vastu võtva riigi seadusandlust, majandussüsteemi, kohaliku keele õpet, kultuurilisi või usulisi väärtusi (Huff *et al.*, 2014, 152). Need on oskused, mis tunduvad kohalikule enesestmõistetavad, kuid välistöötajale võivad olla ületamatuks katsumuseks.

Välistöötajate puhul ei tasu rääkida vaid nende kohandumisest kultuuriruumi, vaid väga suur roll on kultuuridevahelisel koolitusel. Kultuuridevaheline koolitus on välistöötajate puhul hädavajalik nende efektiivseks sotsialiseerimiseks. Kuna sotsialiseerimise tulemusena peaks neist saama täisväärtuslik organisatsiooni liige, tähendab see ka erinevate kultuuride mõistmist ning selles toimetulekut. (Selmer 2001, 917) Koolitajatel peavad olema väga head teadmised erinevatest kultuuridest ning nad peavad olema võimelised koolitust kohandama vastavalt sihtgrupile. (Mendenhall, Oddou 1986, 74) Tööandja peaks mõtlema kultuuridevahelisele erinevusele juba värbamise faasis. Töötaja, kes on kes on varem erinevates riikides töö tõttu elama pidanud oskab tõenäoliselt uue kultuuriga juba paremini kohaneda, kuid keegi, kes teeb seda esmakordselt vajab suuremat tuge ja õpetust. Tuleb kindlaks teha, millised oskusi ja teadmisi töötajal vaja on seoses kultuuriga, et teda koolitades saaks saavutada efektiivseid ja mõõdetavaid tulemusi. (Mendenhall, Oddou 1985, 40) Koolitama peaks ajendama ka kulud, mis kaasnevad välistöötaja värbamisega. (Littrell *et al.*, 2006, 358)

Tihti on kultuuridevahelised koolitused ühepäevased üritused, kuid reaalsuses vajavad töötajad enamat. Alustada tuleks kultuuri kohta info jagamisega juba värbamisfaasis. Kultuuride vahelisi koolitusi on seitset tüüpi: omistamine, kultuuriline teadlikkus, kognitiivse käitumise muutmine, suhtlemine, keeleõpe, didaktika ja kogemuslik koolitus. Omistamise koolitus tähendab välistöötajal võimet õppida seletama vastuvõtva riigi käitumist läbi vastuvõtva kultuuri vaate. Kultuurilise teadlikkuse koolitusel õpetatakse koolitatavale tema enda kultuuri kohta, et ta õpiks

rohkem mõistma enda ja vastuvõtva kultuuri erinevusi ja neid austama. (Littrell *et al.*, 2006, 369-371) Tähtis on mõista uut kultuuri, sest välistöötaja esindab oma uut organisatsiooni ning tehes seda valede väärtuste ja kommete näol, võib ta lõhkuda eelnevalt loodud partnerlussuhteid jms. (Lenartowicz *et al.*, 2014)

Suhtlemiskoolitused põhinevad juba uues kultuuris töötavate välistöötajate kogemuste jagamisest ning on seetõttu üks populaarsemaid koolitusviise töökohal. (Littrell *et al.*, 2006, 369-371) Kui inimene teab, mida temalt uues kultuuris oodatakse, oskab ta käituda ja suhelda nii, et see oleks aktsepteeritud antud ühiskonnas. See abistab ka paremate suhete loomisel kohalikega. (Huff *et al.*, 2014, 152) Keelekoolitused ei ole eesmärgiga panna välistöötajaid veatult kohalikku keelt rääkima, vaid aitab mõista kultuuri ning näitab kohalikele, et töötaja on huvitatud kohalikust kultuurist. Didaktiline koolitus koosneb informatsiooni jagavatest tegevustest seoses töö- ja elamistingimustega vastuvõtvast riigis ja nende kultuuriliste erinevustega. Kogemuslik koolitus tähendab õppimist läbi tegutsemise, ehk täidetakse ülesandeid koos kohaliku töötajaga. (Littrell *et al.*, 2006, 372)

Selliseid koolitusi ei vaja vaid töötaja ise, vaid ka tema perekond. Näiteks abikaasa vajab samuti oskusi, et mõista uut kultuuri ja selles kultuuriruumis hakkama saada. Olukorras, kus abikaasal on võimalik uues riigis tööle asuda, saab ta koolitust oma töökohal. Juhul kui kaaslane jääb koduseks, on hea kui töökoht kaasaks koolitustele võimalusel ka abikaasasid. Näiteks keelekoolitused on midagi, mis on universaalne, kuid annab teadmisi kultuuri kohta ning lihtsustab uude kultuuriruumi vastuvõtmist. (Littrell *et al.*, 2006, 372)

2. UURING TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI VÄLISTÖÖTAJATE SISSEELAMISEST JA SOTSIALISEERIMISEST

2.1. Tallinna Tehnikaülikooli tutvustus

Tallinna Tehnikaülikool on avalik-õiguslik juriidiline isik, kes tegutsev Tallinna Tehnikaülikooli seaduse, ülikooliseaduse, oma põhikirja ja muude õigusaktide alusel. Ülikool on universaalne integreeritud teadus-, arendus-, õppe- ja kultuuriasutus, mille eesmärgiks on rahvusvahelise kõrgetasemelise teadus-, õppe- ja arendustööga panustada ühiskonna jätkusuutlikku arengusse ning rahva heaolu kasvu. (Tallinna Tehnikaülikooli seadus)

Ülikool jaguneb struktuurilt akadeemiliseks ning haldus- ja tugistruktuuriks, kuhu kuuluvad 4 teaduskonda, Eesti Mereakadeemia ja tugiüksused. Teaduskondadesse kuulub kokku 20 instituuti ning haldus- ja tugistruktuuri 11 üksust (lisa 1). Ülikoolis oli 2017 aasta lõpuga 1837 töötajat, kellest olid välisriigi kodakondsusega 187 ehk 10,18% kogutöötajaskonnast. Valimisse kuulusid kuni 5 aastase tööstaažiga välistöötajad ehk 144 töötajat. (Tallinna Tehnikaülikooli siseveeb, 2018) Nendest 40 on doktorant-nooremteadurid, kes on võetud väga väikese koormusega tööle (0,1-0,25 koormusega) ning sisseelamist töötajatega samal moel alati ei koge. Nende organisatsiooni asumine toimub läbi teiste üksuste ja teistel alustel. Selle tõttu ei pruugi nad ennast töötajaks pidada ning antud küsimustikule vastamist vajalikuks ei pea.

Kuna asutuses vormistavad töölepinguid struktuuriüksuste spetsialistid, siis kontakt tööle asudes personaliosakonnaga on väga harv. Enamasti vormistatakse leping struktuuriüksuses kuhu töötaja tööle asub ning edastatakse seejärel personaliosakonda. Spetsiaalseid materjale uutele töötajatele inglise keeles loodud pole ning konkreetselt välistöötajatele samuti mitte. Uutele töötajatele korraldatakse inglise keelset infopäeva samas formaadis, mis eestlastelegi, kuid vahepeal ei

toimunud antud üritust üle kahe aasta ning selle formaat on olnud ajas väga erinev. Lisaks on välistöötajatel ligipääs inglisekeelsesse organisatsiooni siseveebi, kuid informatsiooni maht võrreldes eestikeelsega peaaegu olematu, sest inglisekeelses versioonis on ainult info ERASMUS+ projekti ja atesteerimiste kohta. Paljud inglisekeelsed regulatsioonid ja dokumendid on kättesaadavad eesti keelses siseveebis. (Tallinna Tehnikaülikooli siseveeb, 2018) Lisaks ei viida välistöötajatega läbi algset juhendamist tööohutuse ja -tervishoiu teemadel nagu eestlastega. Välistöötajad saavad inglisekeelsed materjalid e-mailina, kuid reaalselt kokkupuudet nendega ei toimu.

Puudub ülevaade, milliseid tegevusi üksustes välistöötajatega tehakse ning millest kollektiiviga liitudes välistöötajad puudust tunnevad. Kuna lisaks uuele organisatsioonile ja kollektiivile on ka kultuuriruum uus, on sisseelamine ja sotsialiseerimine eriti kriitilise tähtsusega. Hetkel kui ülikool soovib muutuda rahvusvahelisemaks on väga tähtis, et välistöötajad tunneksid end siia saabudes oodatuna ning nende sisseelamine oleks võimalikult sujuv ja probleemide vaba. Saades ülevaade hetkeolukorrast ning sellest, mis võiks teisiti olla, saab sellest sisend muudatusteks.

2.2. Metoodika ja protseduur

Uuringu läbiviimiseks kasutati nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid uurimismeetodeid. Kvalitatiivsed andmed pärinevad intervjuudest, mis viidi läbi üksustes paiknevate spetsialistidega, kes tegelevad välistöötajate vastuvõtmisega. Kvantitatiivsed andmed pärinevad ankeetküsimustikust, mis oli suunatud välistöötajatele. Lisaks välistöötajate seas läbiviidud küsitlusele saadeti ka veebiküsimustik kõikide üksuste juhiabidele, et välja selgitada, kes ja kuidas nende üksuses välistöötajate sisseelamise ja sotsialiseerimisega tegeleb.

Uuringu eesmärgi saavutamiseks koostati ankeetküsimustik, mis koosneb kolmest osast – sisseelamine, sotsialiseerimine ja akulturatsioon. Lisaks sisaldas küsimustik taustküsimusi soo, struktuuriüksuse ja tööstaaži kohta. Küsimustik koostati ja viidi läbi inglise keeles, kuid antud magistritöö analüüsiks loodi ka küsimustiku tõlge eesti keelde. Küsimustikud on lisatud magistritöö lisadesse – inglisekeelne küsimustik (lisa 1) ja eestikeelne tõlge (lisa 2). Küsimustikus

olevaid väiteid paluti hinnata 6-palli skaalal, kus 1 tähistas madalaimat hinnangut „Üldse mitte“ ja 6 kõrgeimat hinnangut „Väga palju“.

Küsimustiku sisseelamise osa koostamisel on kasutatud Grillo ja Kim (2015) aastal koostatud sisseelamise küsimustikku. Valitud küsimustiku kasuks otsustati, sest ta jaotas sisseelamise etappideks, mis sobis valitud organisatsiooni uurimiseks ning andis hea raami analüüsiks grupeeritud andmetega. Sotsialiseerimise osa on koostatud Jones (1986) väidete alusel, mis sobisid ülikooli konteksti. Jones (1986) väited põhinevad Van Maanen ja Schein (1979) loodud sotsialiseerimise taktikatele, millele teooria tugineb. Akulturatsiooni puudutavad küsimused koostati lähtuvalt teoriast eesmärgiga mõista töötajate toimetulekut kultuurimuutusega ning selgitada, mida saaks teha, et uuel töötajal oleks lihtsam uues kultuuris hakkama saada. Samuti küsiti kultuuridevaheliste koolituste kohta, et mõista koolituste vajalikkust. Lisaks väidetele, millele tuli küsimustikus hinnanguid anda, küsiti ka töötajate poolseid ettepanekuid, kuidas saaks uuritavaid protsesse paremaks muuta.

Koostatud küsimustiku vaatas üle Tallinna Tehnikaülikooli personaliosakonna juhataja, kelle tagasiside põhjal korrigeeriti antud küsimustikku, et see sobiks ülikooli konteksti ning oleks kõikidele töötajatele võimalikult arusaadav. Lisaks edastati küsimustik paarile välistöötajatega tegelevale töötajale, et nad vajadusel teeksid ettepanekud sõnastuse muutmiseks, sest küsimustik pidi sobituma väljenditega, mida praktikas kasutatakse. Seejärel viidi läbi pilootuuring valimisse kuuluva 5 töötaja peal, et veenduda küsimustiku arusaadavuses. Samuti andis pilootuuring hinnangu täitmiseks kuluvale ajale. Uuring viidi läbi 7.-19. märts 2018 keskkonnas Google Forms. Küsimustik saadeti e-mailile 7. märtsil ning meeletuletav kiri 13. märtsil. Küsimustik on anonüümne ning sellest teavitati ka osalejaid.

Samuti viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud struktuuriüksuste kontaktisikutega, kes tegelevad välistöötajatega (lisa 4). Antud kontaktisikud valiti üksuste vahel, kus ülikooli andmetel töötab enim välistöötajaid. Kaks intervjuud viidi läbi poolstruktureeritult, saates ette küsimused e-maili teel, et intervjuueeritav saaks ette valmistuda. Pikim intervjuu kestis 1 tund ja 38 minutit ning lühem 52 minutit. Üks intervjuudest toimus kirjalikult e-maili vahendusel. Intervjuud salvestati ning seejärel transkribeeriti. Transkribeeritud tekst kodeeriti ning analüüsiti MS Excelis. Intervjuud nummerdati ning tulemused esitatakse anonüümselt.

Lisaks saadeti kõikidele ülikooli juhiabidele veebiküsitlus. Küsitluse eesmärk oli teada saada, kas nende struktuuriüksuses on olemas kindel töötaja, kes välistöötajate sisseelamise ja sotsialiseerimisega tegeleb. Kui kindel töötaja on üksuses olemas, siis mis tegevusi ta täpselt välistöötajatega teeb. Juhul kui määratud töötaja puudub, siis kes või kuidas on siiani välistöötajatega tegelema.

2.3. Valim

Välistöötajatele suunatud ankeetküsimustiku valimisse kuulusid kõik välistöötajad kelle tööstaaž oli väiksem kui 5 aastat. Valim koosnes 144 töötajast. Küsimustikule vastas kokku 70 töötajat ehk 48,61% koguvalimist, kellest 97,1% olid akadeemilised ja 2,9% haldustugistruktuuri töötajad. Küsimustikule vastas 23 naist ehk 32,9% vastanutest. Võrreldes jaotusega valimis, olid naised aktiivsemad vastajad kui mehed. Mehi oli vastanutest 67,1% ning valimist moodustasid mehed 74,3%. Tabelis 2 on toodud välja vastajate osakaal tööstaažist sõltuvalt. Suurim vastajate osakaal oli 3-5 aastase tööstaažiga töötajate seas. Järgmisena oli vastajate hulga järgi 1-3 aastat töötanud töötajad ning seejärel kuni 6 kuud töötanud. Vähim vastajaid oli tööstaažiga 6 kuud kuni 1 aasta.

Tabel 2. Uuringus osalenute jaotus töö liigi, soo, staaži kaupa.

	Küsitlusele vastanud	Osakaal vastava tunnuse järgi	Jaotus valimis
Töö liik			
Akadeemiline töötaja	68	97,1%	97,9%
Mitteakadeemiline töötaja	2	2,9%	2,1%
Sugu			
Naine	23	32,9%	25,7%
Mees	47	67,1%	74,3%
Staaž			
kuni 6 kuud	12	17,1%	21,5%
6 kuud kuni 1 aasta	11	15,7%	20,1%
1 aasta kuni 3 aastat	16	22,9%	34,7%
3 kuni 5 aastat	31	44,3%	23,6%

Allikas: Autori poolt koostatud

Lisaks arvutati välistöötajate valimi esindatus üksuste lõikes, et leida vastanute osakaal struktuuriüksuses. Kõikides struktuuriüksustes, välja arvatud Eesti Mereakadeemia, jäi vastanute osakaal 50% protsendi ümber. Tabel 3 toob välja, mitu inimest struktuuriüksusest kuulus valimisse, mitu nendest vastas küsimustikule ning milline on vastanute osakaal struktuurüksuse lõikes.

Tabel 3. Uuringus osalemine struktuuriüksuste kaupa

Struktuuriüksused	Küsimustikule vastajad (absoluutarv)	Küsimustikule vastanud %	Valimi esindatus üksustes	Vastanute osakaal struktuuriüksuse lõikes
Infotehnoloogia teaduskond	21	30%	39	53,9%
Inseneriteaduskond	23	23,9%	52	44,2%
Loodusteaduskond	11	15,7%	21	52,4%
Majandusteaduskond	13	18,6%	27	48,2%
Eesti Mereakadeemia	0	-	1	0%
Haldustugistruktuur	2	2,9%	4	50%

Allikas: Autori poolt koostatud

Enim uusi välistöötajaid oli inseneriteaduskonnas ning ka suurim vastajate arv pärineb sealt. Suurim vastanute osakaal struktuuriüksuse lõikes oli Infotehnoloogia teaduskonnas, kus vastas 21 töötajat 39-st. Madalaimaks tulemuseks jäi Eesti Mereakadeemia tulemus, kust kuulus valimisse vaid 1 töötaja ning keegi ei vastanud ankeedile, mille tõttu vastanute osakaal on 0%.

Juhiabide seas läbiviidud veebiküsitluses saadeti 32 üksuse juhiabidele. Kokku vastas 17 üksuse juhiabi, ehk 52,13% valimist.

2.4. Andmeanalüüs

Küsimustikuga kogutud andmed puhastati ja kontrolliti enne analüüsi. Sõnalised väärtused asendati arväärtustega. Eraldati lahtised küsimused eraldi faili ning kodeeriti need. Uuringu käigus kogutud vastuste analüüsimiseks kasutas autor tabelarvutusprogrammi MS Excel ja andmetöötlusprogrammi SPSS versioon 23.0 (*Statistical Package for Social Sciences*). Küsimustiku usaldusväärsuse kontrollimiseks kasutati Cronbachi alfat (α), mis on üks enimkasutatavaid meetodeid valimi realiaabluse hindamiseks. Tulemust peetakse usaldusväärseks kui $\alpha > 0,7$ (Tavakol, Dennick 2011, 54). Realiaablusanalüüs tehti küsimustiku kolme põhilise jaotuse põhjal, mis on toodud välja tabelis 4. Kõik küsimustiku jaotised on realiaabsed, kuid esimene nädal töökohal on seda napilt tulemusega 0,68.

Tabel 4. Küsimustiku realiaablusanalüüs jaotustena

	Cronbachi α	N
Sisseelamine enne esimest tööpäeva	0,832	4
Esimene tööpäev	0,793	4
Esimene nädal töökohal	0,766	3
Esimene nädal töökohal	0,680	2
Esimesed 90 päeva töökohal	0,828	6
Sotsialiseerimine	0,828	11

Allikas: Autori poolt koostatud

2.5. Tulemused

2.5.1. Sisseelamise ploki tulemused

Tallinna Tehnikaülikooli välistöötajate sisseelamise analüüsimiseks kaardistati töötajate hinnangud tegevustele perioodide lõikes. Perioodid jagunesid – enne tööle asumist; esimene tööpäev; esimene nädal töökohal; esimene kuu töökohal, esimesed 90 päeva töökohal. Samuti

käsitleti perega kolimise temaatikat ja selle olulisust. Lisaks paluti esitada ettepanekuid sisseelamise parendamiseks. Väidete keskmine hinnang oli 4,84.

Kõrgeima hinnangu sai juhtide/juhendajate ettevalmistus töötaja saabumiseks (M=5,34). Kõrgeima hinnangu saanud väitel oli ka madalaim negatiivsete hinnangute hulk, vaid 8,6%. Teise kõrgeima hinnangu sai samuti juhte puudutav väide juhi/juhendaja võimekuse kohta integreerida uus välistöötaja võimalikult kiiresti meeskonda (M=5,03). Uued töötajad hindasid kõrgelt ka seda, et neil oli olemas vajalik informatsioon selle kohta, kuhu minna kui tekivad tööalased küsimused (M=4,97), kuid 28,6% vastanutest ei pidanud saadud infot piisavaks või ei saanud seda üldse. Enne esimest tööpäeva oli hinnangute järgi enamusel olemas ka kasulik kontakt kellelt abi küsida (M=4,83) ning nad tundsid end oodatult, kuna keegi struktuuriüksusest oli nendega enne saabumist ühendust võtnud (M=4,76). Kõrge keskmine hinnang oli ka jooksvale tagasiside andmisele (M=4,84), kuid siiski ligi veerand vastanutest (21,4%) andsid negatiivse hinnangu, mis tähendab, et temaga tuleks siiski tegelda.

Samas ei olnud kõik uued töötajad rahul toetuse ja informatsiooniga enne esimest tööpäeva. Väide sai keskmiseks hinnanguks 4,39, kuid lausa 31,5% vastajatest andsid negatiivse hinnangu. Madalaima hinnangu välistöötajatelt sai väide „Informatsioon mida ma sain poliitikatest ja boonustest oma esimesel tööpäeval, olid kasulikud ja täielikud“ (M=3,82) ning antud vastuse puhul oli ka üks suurimaid negatiivsete vastuste osakaale (35,3%). Antud väite puhul andis ka 27 vastajat tagasisidet, et nad ei saanud mitte mingit infot ülikooli poliitike ja boonuste kohta. Teine madala tulemusega väide oli esialgse koolitamise kohta (M=3,93). Antud väite puhul oli sisseelamise puhul kõige suurem negatiivsete vastuste osakaal, lausa 40%.

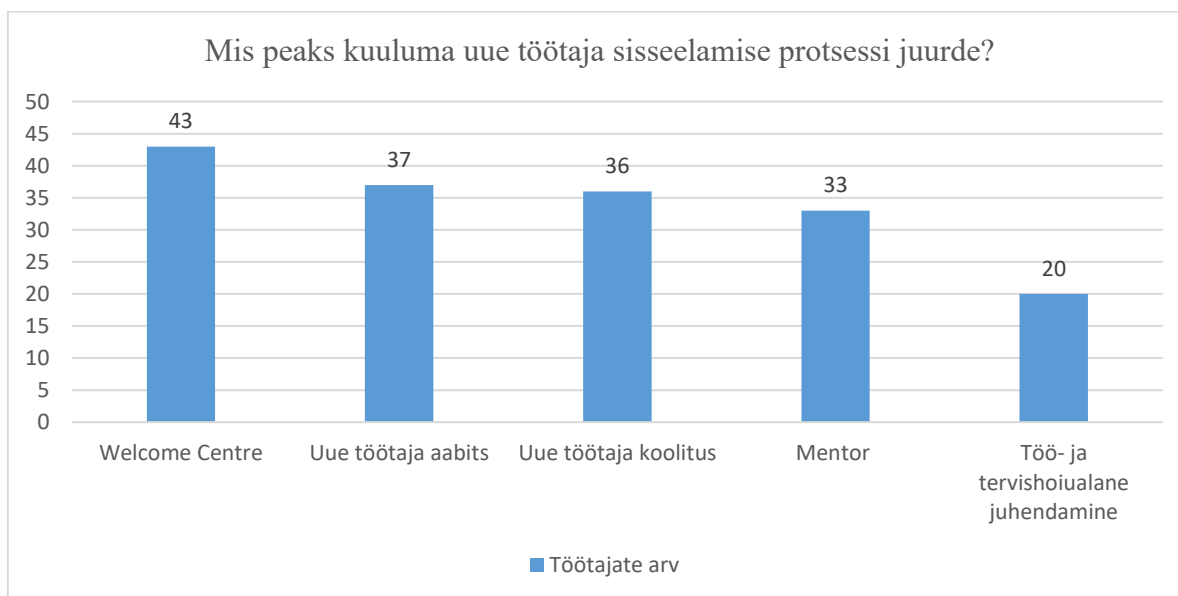
Küsimus, kas töötaja töökoht oli esimeseks tööpäevaks valmis seatud sai positiivse hinnangu (M=4,61). Küsimustikus oli võimalik täpsustada, mis oli valmis seatud. 70 vastajast 45-l oli valmis arvuti, 40-l oli valmis personalikaart, 37-l valmis Uni-ID ja e-mail ning 25-l telefon. Kuna sisseelamise tegelevad üksustes erinevad inimesed ning kindlat protsessi ei ole hetkel paika pandud, sisaldas küsimustik ka küsimust „Mis aitas teil paremini sisse elada?“ (tabel 5). Vastustest ilmses, et enim abistas uusi töötajaid otsene juht/juhendaja ning üksuse juhiabi. Samuti olid suureks abiks kolleegid. Väiksemaks hinnati määratud mentori abi ning negatiivse hinnangu sai uue töötaja koolitus. Ülejäänud sisseelamise ploki tulemused on kajastatud tabelis töö lisa 6.

Tabel 5. Toetus töötaja sisseelamisel

	Aritmeetiline keskmine	N
Otsene juht/juhendaja	5,00	70
Üksuse juhiabi	4,82	66
Kolleegid	4,63	70
Uue töötaja koolitus	2,86	70
Määratud mentor	3,36	70

Allikas: Autori poolt koostatud

Joonisel 3 on kujutatud, millest tunnevad välistöötajad sisseelamise protsessi juures enim puudust. Vasak telg näitab töötajate arvu, kes pidas antud vastusevarianti oluliseks ning alumine telg näitab tegevust või nähtust, mis peaks kuuluma sisseelamise protsessi juurde. Tulemuste põhjal tunnevad välistöötajad sisseelamise puhul enim puudust kindlast vastuvõtvast üksusest, nagu näiteks on *Welcome Centre*, mis on levinud teistes ülikoolides. Teiseks on välja toodud uue töötaja aabits ning kolmandaks on välja toodud uue töötaja koolitus.



Joonis. 3. Tulemused küsimusele „Mis peaks kuuluma uue töötaja sisseelamise juurde?“

Allikas: Autori poolt koostatud

Ankeetküsimustiku avatud küsimustes selgitati, kuidas saaks ülikool parandada sisseelamise protsessi. Enim kajastus vastustes soov informatsiooni järele (16 vastanut 44-st). Vastanud tõid välja, et neile ei ole piisavalt palju informatsiooni jagatud seoses ümberasumisega ning ülikooli

kohta. Teisena toodi välja, et hea kui ülikoolis oleks *Welcome Centre* või üksus, kes nad vastu võtaks ja oskaks vastata nende küsimustele (10 vastanut 20-st). Kolmandana toodi välja, et vajatakse abi dokumentide korda ajamisel (8 vastanut 20-st). Kahel juhul toodi välja, et ülikooli poolt ei tulnud mittemingisugust abi ning selle tõttu oli vajalike dokumentide korda ajamine raskendatud ning alles Eestisse jõudes selgus, et asjad pole korras. Kuna 5 töötajat tõid välja, et vaja on abi elamislubade ja viisade taotlemisega, siis liites need dokumentide vormistamisega kokku, on tulemus kõrgem, ehk 13 inimest 20-st sooviksid antud aspekti paranemist sisseelamise puhul. Lisaks toodi välja, et vajalik oleks infovoldik või materjal uuele töötajale, mis sisaldaks vajalikku informatsiooni nii riigi kui ka ülikooli kohta (6 inimest 20-st). Tähtsaks peetakse ka uute töötaja koolitust, et saada ülevaade organisatsiooni toimimise ja personalipoliitikate kohta (6 töötajat 20-st). Näiteks tõi välja üks töötaja, et ta sai alles teisel tööaastal teada, et ta oleks saanud eelmisel aastal kasutada kolme tervisepäeva. Lisaks toodi välja juhtum, kus töötajal puudus teadmine, et ta peaks tegema ära tuludeklaratsiooni ning see ilmnis alles siis, kui olid juba probleemid tekkinud. Ka peetakse väga oluliseks seda, et ülikool toetataks kolimist koos perekonnaga pakkudes abi teenuste leidmisel – lastehoid, kool, tervishoid jms (8 inimest 20-st). Lisaks mainiti ka puudulikku ametikohtade stabiilsust, ootuste selgitamist, tagasisidesüsteemi, personalikontakti.

Väitele, ülikool peaks toetama saabumist kogu perega anti kõrge hinnang ($M=4,84$). Antud väide sai ainult 15,9% negatiivseid hinnanguid, mis näitab, et perega saabumise toetamist peetakse tähtsaks. Ettepanekutes kuidas perekonnaga sisseelamist toetada, toodi enim välja, et abi oleks vaja viisade ja elamislubade taotlemisel (7 vastajat 25-st). Teisena toodi välja, et vaja oleks infot ja abi lasteaedade ja koolide leidmisel (5 vastajat 25-st). Samatähtsaks peeti ka eluaseme leidmisel toetamist ja abistamist (5 vastajat 25-st). Paaril korral toodi välja, et oleks vaja koolitust riigi ja kultuuri kohta kogu perele, infot riigi kohta, infot riigi palkade kohta, kohaliku elu ja süsteemide tutvustamist, keelekursuseid kogu perele ning täpsemat migratsiooniinfot. Lisaks tõi üks vastaja välja, et oleks tore, kui saabuv pere viidaks kokku ühe kohaliku perega, et nad saaksid omavahel jagada infot ning kohalik pere oskaks abistada vajalike teemadega nagu on lastehoid, koolid, lastearstid jms.

Juhiabidele saadetud veebiküsitluses ilmnis, et ainult 4 üksuses on olemas kindel töötaja, kes välistöötajatega tegeleb. 10 vastaja puhul ilmnis, et selline inimene struktuuriüksuses puudub.

Lisaks 3 vastajat tõi välja, et nende üksuses tegeleb välistöötajaga enamasti vahetu juht. Vastuse puhul kus märgiti, et kindlat töötajat üksuses määratud ei ole, toodi välja, et välistöötajatega tegeleb vajadusel mõni kolleeg, kuid see otsustatakse jooksvalt või küsitakse mujalt ülikooli struktuuriüksustest abi. Välistöötajatega tegelenud juhiabid, vastasid, et enamasti abistatakse välistöötajaid dokumentide vormistamise ja elukoha otsimisega. Kui uuel töötajal küsimusi tekib, üritatakse ka nendele vastata. Suur osa tööst jääb ka uuele töötajale endale. Lisaks toodi välja, et üksustel oleks väga vaja, et oleks tsentraalselt olemas keegi, kes suudaks antud teemaga ise tegeleda, sest struktuuriüksused ei jõua sellega ise kursis olla.

Intervjuudest selgus, et tegevused, mida üksused enne töötaja saabumist teevad on sarnased. Abistatakse dokumentidega, vajadusel viisa ja elamisloaga. Meili teel tuleb vastata erinevatele küsimustele, tihti on inimestel muret tekitav see, et millist palka ta teenima hakkab ja kas sellest uues riigis ära elab.

„... Kuna Euroopa Liidus saab mitmetest riikidest tulijad viisavabalt viibida kuni 90 päeva, siis ei ole vaja eelnevalt palju ette teha./../ Dokumentidega tegeleme siis kui töötaja on juba Eestis ja siis käin nendega riigiasutustes kaasas.“ (INT 1)

„Esimesena on vaja tegeleda viisade ja elamislubadega. Meil on väga palju töötajaid Indiast, Pakistanist, Iraanist ja sellistest kaugetest kohtadest. Lisaks tuleks neile saata kohe ka infot Eesti kohta, aga hetkel pole ülikoolil sellist lehte, kust infot jagada. See on suureks probleemiks. Infomaterjal või leht, mis koguks erinevad lingid ja dokumendid kokku aitaks palju.“ (INT 3)

Kahjuks ei ole alati info jagamisega kõik nii lihtne, sest intervjuus selgus, et värbamine ei ole alati konkursi raames ning puuduvad kindlad värbamisspetsialistid. Selle tõttu ei pruugi info jõuda õigel hetkel töötajani, kes saaks üldse välistöötajaga tegelema hakata.

„Värbame kas konkursi raames või selle väliselt. Näiteks keegi kirjutab, et ta tahaks tulla ja meile sobib. Kui näiteks võetakse ühendust juhiga ja ta nõustub, kuid edasi info ei liigu, siis võib juhtuda, et inimene jõuab siia omade jõududega ja me ei olegi midagi ette valmistanud./../ Oleks vaja värbajaid ja selgemat süsteemi värbamiseks, siis oleks vähem selliseid segadusi.“ (INT 1)

Lisaks abistatakse töötajat ka elupaiga leidmisel, kuid see on kahjuks toonud endaga kaasa erinevaid raskuseid, sest ülikoolil puuduvad endal majutuseks võimalused ning kindlaid

koostööpartnerid samuti puuduvad, sest see oleks tasuline teenus. Välistöötajale antakse info kinnivaraportalide kohta ja soovitatakse piirkondi Tallinnas, kuhu võiks korterit valida.

„...Korterit otsides tuleb tihti maaklerile või omanikule seletada, et antud välismaalane on teadur või doktorant ning ta ei tule antud korterit läbustama.../ Kinnisvara ei taheta välismaalastele rentida. Kahjuks on olnud olukordi, kus ollakse valmis korterit üürile andma, kuid kuulates, et sinna ei asu elama mina, vaid üks välismaalane, väidetakse, et vabandust, korter ei ole siiski saadaval.“ (INT 2)

Küsimus, mida tehakse töötajaga esimesel päeval, sai intervjuueeritavatelt sarnased vastused. Esimesel tööpäeval võetakse töötaja vastu ja talle tutvustatakse kolleege. Intervjuude põhjal tutvustab kolleege juht, või kui juhil ei peaks aega olema, siis teeb seda juhiabi. Lisaks näidatakse neile nende töökoht, antakse ligipääsukaart ja vajalikud töövahendid. Ühe üksuse näitel minnakse ka teise hoonesse ühisele lõunale, mis annab võimaluse tutvuda nii ülikoolilinnaku kui ka uute kolleegidega.

Veebiküsitluses ja teistes intervjuudes selgus, et enamasti käivad töötajad dokumente riigiasutustes korda ajamas üksi või mõne teise välismaalasega, kes on Eestis juba mõnda aega resideerinud. Samas toodi välja, et vahel tekitab see probleeme, sest riigiasutustes on töötajaid, kes inglise keelt piisavalt ei mõista ning seetõttu eestlasest kolleegi kaasamine on boonuseks.

„...Enamasti lepime temaga kokku, kus ta peab käima, et ta mõistaks ise ka selle vajalikkust. Kuna on vaja Politsei- ja Piirivalveametis, Maksuametis ja kohalikus omavalitsuses käia, siis peame panema paika, millal me sinna läheme/.../ Ma käin riigiasutustes alati kaasas, sest vahel on vaja neile selgitada ja tõlkida, mida nendelt tahetakse.“ (INT 1)

„Tutvustame kolleegidele. Kui meil on tööl juba samast või sarnasest rahvusest töötaja, siis viime nad kokku. Kui keegi on sama asja ise läbi teinud, siis oskab ta juhendada ja abistada paremini kui mina. Näiteks abistatakse teineteist tihti perearsti kontaktidega, sest väga raske on leida inglise keelt kõnelevat perearsti, kes asuks siin lähedal.“ (INT 3)

Samuti toodi kõigis intervjuudes välja, et uue töötaja infopäev oleks väga vajalik, kuid tähtis oleks see, et see toimuks võimalikult vara peale töötajate saabumist. Samuti on suureks probleemiks, et nii töötajatele mõeldud siseveeb kui ka välisveeb ei sisalda välistöötajatele vajalikku

informatsiooni. Informatsiooni all mõeldi nii tähtsaid dokumente kui ka näiteks juhendit e-maili aktiveerimise kohta. Töötajate siseveeb on kahjuks vaid eesti keeles ning intervjueeritavad töid välja, et kuigi eestikeelsel lehel on inglise keelde tõlgitud dokumendid olemas, siis peavad nad siiski abistama töötajad, et ta õige eestikeelse leheni jõuaks. Isegi kui kogu infot inglise keelde ei saa, siis peamised regulatsioonid ja juhendid peaksid olema inglise keeles saadaval.

Kõik intervjueeritavad tegid ettepaneku, et palju abistaks veebilehe loomine, mis koondaks kõik vajaliku informatsiooni välistöötajatele. Näiteks info kinnisvaraportalide, ühistranspordi, kindlustuste, sotsiaalteenuste, arsti, koolide, lasteaedade jms kohta. Lisaks infot Eesti kohta üldiselt, meie kombed, kultuur, mingid toredad faktid. Tähtsaks peetakse seda, et sellise info saaks edastada kindlasti enne töötaja siia jõudmist, et ta saaks juba end kurssi viia uue elukorralduse ja kommetega. Ettepanekutes tuli veel välja, et oleks vaja töö ja tervishoiualast juhendamist inglise keeles, sest kuigi eestlased saavad juhendamist, siis välistöötajad mitte. Vajalik on see teaduritel, kes töötavad igapäevaselt laborites ning peavad olema teadlikud ohutusnõuetest. Praegu saavad töötajad informatsiooni e-maili kujul, kuid see jääb pealiskaudseks ning töötajad ei saa enda küsimustele vastuseid.

Korduvalt toodi intervjuude käigus välja, et kogu töökoormuse kõrvalt ei ole võimalust hetkel välistöötajatega tegelevatel töötajatel ennast kurssi viia erinevate viisade ja elamislubasid puudutavate reeglitega ning muu vajaliku informatsiooniga, mida oleks vaja edastada meeskonnaga liituvale välistöötajale. Välistöötajad liituvad meeskonnaga mõnel korral aastas ning kõik juhtumid on erinevad. Selle tõttu sooviksid kõik intervjuueritavad, et ülikoolis oleks olemas töötaja või töötajad, kes saaksid selliste küsimustega tegeleda nende asemel.

2.5.2. Sotsialiseerimise ploki tulemused

Tallinna Tehnikaülikooli välistöötajate sotsialiseerimise analüüsimiseks kaardistati nende hinnangud kasutades Jones'i (1986) sotsialiseerimise taktikatele põhinevaid väiteid. Väidetest valiti välja sobivad ülikooli konteksti. Sotsialiseerimise skaalade keskmised väärtused, standardhälbed ning negatiivsete ja positiivsete vastuste jaotused on välja toodud lisas 7.

Kõrgeima hinnangu sai sotsialiseerimise puhul väide: „Peaaegu kõik minu kolleegid on olnud toetavad minu suhtes personaalselt“ (M=4,76), kuid madalate hinnangute jagunemise osakaal antud väite puhul polnud siiski kõige madalam. Kõrgelt hinnati ka seda, et välistöötajad tunnevad, et nende oskused ja võimed on organisatsiooni jaoks väga olulised (M=4,24) ning antud väite puhul on tegu ka kõige väiksema negatiivsete vastuse osakaaluga. Positiivse hinnangu sai ka väide, et välistöötajad saavad ettekujutuse oma rollist jälgides kogenumaid kolleege (M=3,90). Väide „Kogenumad kolleegid on mind vähe tööalaselt juhendanud selle kohta, kuidas ma peaksin enda tööd tegema“, mille puhul on tegemist pööratud (M=3,73). Antud väite puhul andis lausa 60% vastanutest hinnangu, et neid pole juhendatud piisavalt. Veidi madalamalt hinnati kolleegide vaeva nägemist organisatsiooni kohanemisel (M=3,67). Väide „Ma tunnen, et kogenumad kolleegid hoiavad minuga distantsi seni, kuni minu oskused vastavad nende ootustele“ tulemus oli (M=3,39). Kuna tegu oli pööratud väitega on kõrgete hinnangute osakaal lausa 42,4%, mis näitab, et peaaegu pooled töötajad peavad ennast esmalt tõestama kui neid meeskonda omaks võetakse. Kõige rohkem negatiivseid hinnanguid sai väide „Ülikooli karjäärisüsteemi astmed on arusaadavalt määratletud“ (M=3,26). Antud väite puhul andsid lausa 55,7% vastajat negatiivse hinnangu. Lisaks sellele said kõrge negatiivsete hinnangute osakaalu väited kolleegide poolse uute töötajate koolitamist puudutav ning karjääri tuleviku ennustamist puudutavad väited. Ülejäänud hinnangud väidetele on kajastatud lisas 7.

Ettepanekutes sotsialiseerimise protsessi parandamiseks toodi enim välja, et tuleks korraldada erinevaid üritusi, kus nii välistöötajad omavahel kui ka välistöötajad eestlastega tutvuda ja suhelda saaksid (11 vastajat 28-st). Toodi välja, et kindlasti peaks üritustesse kaasama ka eestlasi, sest väljastöötajad tutvuvad omavahel näiteks eesti keele kursusel, aga head võimalust eestlastega neil tutvuda pole. Seetõttu pole sotsialiseerumine nende arvates alati lihtne, sest nad sotsialiseeruvad vaid enda üksusesse või välistöötajate kogukonda. Teisena toodi välja see, et soovitakse rohkem informatsiooni saada karjäärivõimaluste kohta organisatsioonis (5 vastajat 28-st). Lisaks toodi välja, et välistöötajad peaksid olema vastu võetud akadeemilises kollektiivis, puudust tuntakse stabiilsetest ametikohtadest, soovitakse keelekoolitust ning seda, et kohalikud oleksid aktiivsemad ise inglise keeles suhtlema.

Intervjuude põhjal on sotsialiseerimine üksuste kaupa väga erinev. Üheski üksustest ei toimi töötajate juhendamist või koolitamist kindlatel alustel. Õppimine toimub enamasti töö käigus.

Positiivselt suhtutakse ülikooli poolt pakutavatesse keelekoolitustesse, sest välismaalased leiavad, et kohaliku keele oskus on väga vajalik. On üksusi, kus räägitakse välistöötajate juuresolekul hea meelega inglise keeles, kuid on üksusi, kus keeldutakse seda tegemast eestlaste ülekaalu tõttu.

„Eestlased on väike rahvas ja kõik ei taha, et töökeeleks saaks inglise keel, seega on vajalik, et uus töötaja hakkaks õppima eesti keelt. Kui üksuses on 70 töötajat ja nendest ainult üks on välismaalane, siis ei taheta koosolekuid inglise keelseks teha. Selle pärast peabki töötaja eesti keelt õppima, et ta asjadest aru saaks. /../ Alguses kasutasime koosolekutel kellegi abi, kes talle informatsiooni tõlgib.“ (INT 2)

Kolleege peetakse intervjuude põhjal enamasti toetavaks. Akadeemilisel personalil tekib intervjuueeritavate andmeil parim side juhendaja või otsese juhiga, kes teda toetab. Mentoreid intervjuueeritavate üksustes ei kasutata ja kuna suurem osa välistöötajaid on ka doktorandid, siis neil on oma juhendajaga justkui mentori ja mentee suhe.

„Enamasti saavad kõik läbi hästi, muidugi on neid, kes suhtuvad välismaalastesse võib-olla veidi põlglikult. Oleneb inimesest. Mõnel jääb asi keele taha. Vanemad inimesed ei ole inglise keeles alati head. On ka neid, kes kahjuks nahavärvi tõttu põlgavad.“ (Intervjuu 2)

Kahe intervjuueeritu üksuses tehakse erinevaid üritusi, et töötajad saaksid lähemalt tutvuda ja luua omavahel sidemeid. Üritused toimuvad struktuuriüksuse siseselt. Intervjuueeritavad tõid välja, et ülikool ei korralda üritusi, mis oleksid ka inglise keeles. Neile meeldiks, kui ülikool korraldaks üritusi ka välismaalastele mõeldes. Korraldatakse üritusi eestlastele, näiteks suurejoonelised piknikud ja aktused, kuid kahjuks toimuvad sellised üritused vaid eesti keeles.

Lisaks on väga erinev organisatsiooni kohta info jagamine. Näiteks karjäärivõimalustest ja organisatsiooni üldistest strateegiatest alati ei räägita. Üks üksus on teinud teadliku otsuse sellist infot uuele töötajale mitte jagada.

„See on meie teadlik valik, et me ülikooliga seonduvatest asjadest ei räägi, sest on mõistlik sellest bürokraatia jamast eemal hoida. Ja nendel on palju parem elada, kui nad ei pea TTÜga kokku puutuma. /../ Üldiselt jah, on see konflikti koht või vastuoluline koht, et nende organisatsioon ongi vaid /../ ja meie teeme siin enamusi asju teistmoodi kui tehakse TTÜs. (INT 1)

„Kas siis teie üksuses ei toimu töötajatel tegelikult organisatsioonilist sotsialiseerumist, vaid sotsialiseerumine teie üksusesse?“ (Autor)

„Selles mõttes küll. /.../kellele on see oluline, siis noh, me loomulikult räägime kui siia tuleb teadur. Aga kui tuleb inimene 3-4 aastaks, siis me ei näe vajadust. /.../ See karjäär sõltub sellest, kas meil on raha või ei ole, seega kui lepingu aeg hakkab läbi saama, siis peame edasi vaatama.“(INT 1)

2.5.3. Akulturatsiooni ploki tulemused

Eesti kohta oli uurinud 80% välistöötajatest enne Eestisse kolimist. Küsimustikus uuriti ka kultuurimuutustest tingitud stressi ilmnemise kohta Eestisse kolimise järgselt. Vastanutest 68,6% kultuurimuutusest tingitud stressi all ei kannatanud ning 31,4% väitis, et kahjuks nad kannatasid kultuurimuutusest tingitud stressi all. Kultuuriga kohanemist (tabel 6) paluti hinnata 6-palli süsteemis ning keskmiseks tulemuseks 3,90. Kuigi keskmine hinnang on positiivsel skaala poolel, siis siiski 32,8% vastajatest andis negatiivse hinnangu. Kuna akulturatsiooni puhul on väga tähtis ka suhtlus eestlastega, siis sai küsitluse käigus uuritud, kas välistöötajad üritavad igapäevaselt eestlastest kolleegidega läbi käia. 77,1% vastanutest andis positiivse hinnangu, ehk nad üritavad eestlastest kolleegidega tõenäoliselt igapäevaselt läbi käia. 22,9% seda aga nii tihti või üldse ei tee. Ka avatud vastusest selgus, et läbikäimine kohalikega ei ole välistöötajate jaoks eriti lihtne. Olgu selleks põhjuseks eestlaste eelarvamused välismaalaste seas, keelebarjäär või see, et välistöötajatel ei ole lihtsalt häid võimalusi eestlastega sotsiaalsete sidemete loomiseks.

Tabel 6. Akulturatsiooni ploki hinnangud

Kirjeldav statistika							
	N	Min	Max	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Negatiivsed hinnangud (1-3)	Positiivsed hinnangud (4-6)
Kohanemine eesti kultuuriga oli lihtne	70	1	6	3,90	1,26	32,8%	67,2%
Ma üritan läbi käia eestlastest kolleegidega igapäevaselt	70	1	6	4,50	1,45	22,9%	77,1%

Allikas: Autori koostatud

Küsimusele, kas soovitakse osaleda ülikooli poolt korraldatud eesti keele kursusel vastasid 78,6%, et nad sooviksid osaleda. 11,4% vastas, et nad oskavad juba eesti keelt piisavalt hästi. Vastajatest 10% arvab, et nad ei soovi eesti keelt siiski õppida. 9 vastanut lisasid kommentaari, et nad praegu osalevad eesti keele kursustel ning on motiveeritud õpinguid ka jätkama. Üks vastaja ütles, et ta on üritanud keelt õppida, kuid see on tema jaoks liiga raske ning üks vastanu ei pea vajalikuks Euroopas töötades eesti keelt osata.

Küsimusele, kas soovitakse osaleda kultuuridevaheliste erinevuste koolitusel, vastas 54,3%, et nad sooviksid osaleda. Vastajatest 34,3% leidis, et sellisel koolitusel nad osaleda ei sooviks. Ülejäänud vastused anti lahtiselt ning toodi välja, et vastaja pole kindel, kas ta sooviks osaleda või kõik oleneb koolituse sisust ja ülesehitusest. Lisaks mainis üks töötaja, et tema arvates puuduvad Euroopas erinevad kultuurid ning seetõttu ei näe ta sellisel koolitusel piisavat eesmärki.

Võrreldes sisseelamise ja sotsialiseerimisega, andsid vastajad akulturatsiooni osas vähe avatud vastuseid. Avatud vastustes toodi enim välja, et oleks vaja kultuurilisi üritusi, kuhu oleksid kaasatud ka kohalikud (4 vastajat 12-st). Samuti peeti tähtsaks uue töötaja infopäeva olemasolu (3 vastajat 12-st). Kolmel korral toodi ka välja, et vanemad töötajad vajaksid mõttemuutust, sest hetkel ollakse välismaalaste ja rahvusvahelistumise vastu. Lisaks soovitakse, et sarnase tausta ja kogemusega inimesi viidaks kokku. Näiteks samast rahvusest välistöötajad, kui üks nendest on siin juba mõnda aega olnud ja saaks enda kogemusi jagada (2 vastajat 12-st). Tähtsaks peetakse ka keele- ning kultuuriteemalisi koolitusi (2 vastajat 12-st). Ettepanekuna toodi välja ka see, et iga välismaalaste perekond võiks saada endale eestlastest perekonna mentoriks. Korduvalt toodi välja, et välismaalastel on keeruline eestlastega suhteid luua ja tutvuda. Teiste välismaalastega tutvutakse näiteks eesti keele kursusel, kuid eestlastega mitte. Toodi välja, et üritades eestlastega suhelda on tihtipeale eestlaste hoiak eemale hoidev.

Tugipersonaliga läbiviidud intervjuudest tuli välja, et kultuurilise ja usulise taustaga ei ole neil eelnevalt probleeme olnud, kuid nad arvavad, et tõenäoliselt on pole ka üksusesse tööle asunud töötajad seda kuidagi teistele peale surunud. Näitena toodi, et neil pole olnud juhtumeid nagu mujal asutustes, kus välistöötajad no nõudnud endale näiteks ruumi palvetamiseks. Uurides tugipersonalilt seda, kas nad on tajunud välistöötajate seas kultuurist tingitud stressi läbielamist, vastati samuti, et pigem mitte.

„Ei ole. Positiivselt on küll üllatunud. Näiteks ameeriklase jaoks tundus siin nii turvaline./../Samas jah, ühel hiinlasel oli suur probleem, et ta ei saanud siin seda toitu mida ta tahtis ja see mõjutas teda väga, sest talle ei meeldinud kohalik toit. Peale doktorantuuri lõppu naases ta Hiinasse.“
(INT 1)

Keelekoolitusi peetakse väga tänuväärseteks ja kasulikeks. Intervjuudes toodi välja, et on välistöötajaid on väga motiveeritud eesti keelt õppima, et siin kohalikega rohkem suhelda saada. Intervjuudes toodi välja, et kuigi üritatakse enamasti välistöötajate juuresolekul inglise keeles rääkida või keegi tõlgib, siis igapäevaolukordades on töötajal kasulikum, kui ta eesti keelest mingil määral siiski aru saab. Lisaks lihtsustab eesti keele oskus välistöötajate igapäevast hakkamasaamist väljapool tööaega.

2.6. Korrelatsioonianalüüsi tulemused

Antud lõigus tuuakse välja korrelatsioonianalüüsi tulemused, mis on lisatud töö lisadesse (lisa 8). Kirjeldatakse leitud seosed sisseelamise etappide, sotsialiseerimise ja akulturatsiooni vahel. Korrelatsioonianalüüsiks grupeeriti sisseelamise ploki küsimused 5 tunnuseks – sisseelamine enne esimest tööpäeva (küsimused 4-7); esimene päev (küsimused 9, 11-13); esimene nädal (küsimused 14-16); esimene kuu (küsimused 17-18), esimesed 90 päeva (küsimused 19-20) ja toetus (küsimuse 21 alapunktid). Sotsialiseerimise väited võeti kokku üheks sotsialiseerimise indeksiks. Akulturatsiooni ploki väited grupeeriti üheks tunnuseks. Korrelatsioonianalüüsiks kasutati Pearsoni korrelatsioonianalüüsi. Välja toodud statistiliselt olulised seosed.

Tugevaim statistiliselt oluline seos oli sisseelamise esimese etapi ja esimese tööpäeva vahel ($r=,705$; $p=,000$). See näitab, et mida kõrgemalt on töötaja hinnanud tegevusi, mis on tehtud enne esimest tööpäeva, seda kõrgemalt hinnatakse ka esimest tööpäeva ja vastupidi. Lisaks oli statistiliselt tugev seos esimese nädala ja esimese 90 päeva vahel ($r=,707$; $p=,000$), mis oli tugevam kui side esimese nädala ja esimese kuu vahel ($r=,643$; $p=,000$). Esimese tööpäeva ja esimese nädala vahel oli samuti tugev seos ($r=,705$; $p=,000$), mis näitab, et kõrgelt hinnatud esimese päeva puhul

hinnatakse ka esimest nädalat kõrgelt ja vastupidi. Tugev suhe oli ka esimese päeva ja esimese kuu vahel ($r=,695$; $p=,000$).

Küsimustikus küsiti, kes või mis on enim pakkunud toetust sisseelamisel, millest loodi toetuse indeks. Toetuse puhul on näha tugevat statistilist positiivset seost nii sisseelamise etappide kui ka sotsialiseerimise indeksiga. Sisseelamine enne esimest tööpäeva ja toetuse statistiline seos on tugev ($r=,635$; $p=,000$). Veel tugevam seos oli esimese kuu ja toetuse vahel ($r=,662$; $p=,000$). Tugev seos oli ka esimese 90 päeva ja toetuse vahel ($r=,580$; $p=,000$). Veidi nõrgemad, kuid siiski statistiliselt olulised seosed olid esimese päeva ja toetuse vahel ($r=,536$; $p=,000$) ning esimese nädala ja toetuse vahel ($r=,540$; $p=,000$). Tugev statistiliselt oluline seos ilmnes ka toetuse ja sotsialiseerimise indeksi vahel, ehk toetusel on suur roll edukaks sotsialiseerimiseks ($r=,655$; $p=,000$). Toetuse ja akulturatsiooni vahel statistiliselt olulist seost ei ilmnenud.

Sotsialiseerimise indeksi ja sisseelamise etappide vahel olid seosed statistiliselt olulised, kuid oli nõrgemaid ja keskmisi seoseid. Keskmise tugevusega seosed olid sisseelamise enne esimest tööpäeva ja sotsialiseerimise indeksi ($r=,575$, $p=,000$) ja 90 päeva ja sotsialiseerimise indeksi vahel ($r=,571$; $p=,000$). Veidi nõrgem seos ilmnes ka esimese päeva ja sotsialiseerimise indeksi vahel ($r=,429$; $p=,001$). Nõrk seos ilmnes esimese nädala ja sotsialiseerimise indeksi vahel ($r=,381$; $p=,002$). Tulemustest ilmneb, et mitte pole suurim seos esimesel nädalal või kuul eraldi sotsialiseerimise suhtes, vaid tervikuna esimese 90 päeva sisseelamise seos on sotsialiseerimise puhul tugevam.

Korrelatsioonianalüüsist ei ilmnenud statistiliselt olulisi seoseid tööstaaži ning sisseelamise, sotsialiseerimise ja akulturatsiooni vahel. Sugude puhul ei ilmnenud erinevusi sisseelamise ja sotsialiseerimise vahel. Struktuuriüksuste ja näitajate seoste puhul tuli välja kaks statistilist olulist seost. Statistiliselt olulised olid seosed struktuuriüksuse ja esimese päeval vahel, mille puhul oli tegemist nõrga negatiivse seosega ($r= -0,323$; $p=,007$) ning struktuuriüksuse ja sotsialiseerimise indeksi vahel, mille puhul oli samuti tegu nõrga negatiivse seosega ($r= -0,327$; $p=,009$).

Akultuuratsiooni puhul muid statistiliselt olulisi seoseid ei ilmnenud, peale nõrga seose akultuuratsiooni ja sugude vahel ($r=,271$; $p=0,023$). Viies läbi T-test vaatamaks, kas sugude vahel

hinnangud akulturatsioonile erinevad, ilmnes statistiliselt oluline seos usaldusnivool $p=0,05$. Naiste poolt antud hinnangud akulturatsiooni väidetele on madalamad ($M=3,80$; $SD=0,88$) kui meestel ($M=4,39$; $SD=1,05$) tingimustel; $t(68)=-2,318$; $p=0,020$.

Kuna korrelatsioonianalüüsist ilmnes, et struktuuriüksuste lõikes on seoseid teiste teguritega usaldusnivool $p=0,05$, viidi läbi analüüs vaatamaks, kas struktuuriüksuste lõikes on tulemustes statistiliselt olulisi erinevusi. Kuna ANOVA analüüsiks polnud eeldused täidetud, siis viidi läbi mitteparameetiline analüüs. Analüüsiks kasutati samu grupeeritud tulemusi nagu korrelatsioonianalüüsis ning vaadeldi neid struktuuriüksuste lõikes. Viidi läbi mitteparameetiline test ($p=0,05$), et kontrollida, kas struktuuriüksuste tulemuste vahel erinevusi ilmneb. Testist ilmnes, et struktuuriüksuste lõikes puuduvad uuritud tunnuste osas statistiliselt olulised erinevused (vt lisa 9).

3. ARUTELU JA JÄRELDUSED

Uuringus selgus, et kuigi struktuuriüksuste löikes on välistöötajate sisseelamisega tegeletud, siis pole tegu olnud strateegilise protsessiga ning struktuuriüksuste kaupa on tegevused olnud erinevad. Ülikoolis puudub kindlalt määratletud protsess või reeglid välistöötajate sisseelamiseks. Efektiivseks sisseelamiseks on vajalik, et protsess oleks kindlaks määratud ja organisatsiooni poolt organiseeritud korrektselt (Bauer 2011). Kuna ülikooli sooviks on rahvusvahelistumine ning värvata aina enam välismaalastest töötajaid, on strateegilise sisseelamisprotsessi loomine hädavajalik. Kindel protsess annab võimaluse teha sisseelamisest strateegilise protsessi ning mõõta ka selle tulemusi. Tähtis on, et kõik välistöötajad saaksid abi sisseelamisel, olenemata millise struktuuriüksusega ja millal nad liituvad. Samuti on vaja jooksvalt koguda tagasisidet välistöötajatelt, et protsessi vajadusel muuta ja uuendada.

Intervjuudest selgus, et tegelikult tuleks peale sisseelamise protsessi tegeleda ka värbamise protsessiga. Ilmnes, et puuduvad kindlad spetsialistid värbamiseks ning kõik värbamisprotsessid on hetkel erinevad. Struktuuriüksused värbavad iseseisvalt ning personaliosakonnal ei pruugi olla selle kohta ülevaadet enne kui sõlmitakse tööleping, sest tööle võetakse ka konkursside väliselt. Selle tõttu on raske pakkuda välja sobivat sisseelamise ja sotsialiseerimise protsessi ning programmi. Kahjuks antud töö eesmärk ja maht ei lase uurida ja anda soovitusi värbamise protsesside kohta, mille tõttu võib soovitada seda järgmiseks uurimise ja arendamise teemaks, et sisseelamine ja sotsialiseerimine protsessidena saaksid rakenduda veelgi edukamalt.

Hinnangud sisseelamise kohta olid enamjaolt head ning on näha, et sisseelamisega on õnneks siiski on tegeletud. Sisseelamise esimene etapp ehk tegevused enne tööle asumist mõjutab palju järgnevaid tegevusi, selle tõttu tuleks pakkuda välismaalasele tuge juba enne Eestisse jõudmist. Kolmandik vastanutest polnud rahu informatsiooniga, mida nad enne tööle asumist ülikooli poolt said. Ülikool peaks suutma abistada töötajat erinevate dokumentide, viisade jms korda ajamisel. Tulemustest kõlas palju läbi probleeme elukoha leidmisega, mida saaks ülikool leevendada. Ettepanekuna toodi intervjuus välja kaaskirja võimalus, mida pakkuda üürileandjale. Kuna

korterite üürimiseks on töötajatel tõenäoliselt soov korteritega eelnevalt tutvuda, siis võiks ülikool pakkuda lühiajalise majutamise võimalust näiteks oma ühiselamutes, et neil oleks Eestisse jõudes kuskil ööbida.

Vastustest ilmnes, et tähelepanu tuleb kindlasti pöörata neile töötajatele, kes tulevad koos perega ning pakkuda ka perele sisseelamise teenuseid. Nelson (1987) uuringus põhjal toodi välja, et stressorid eraelus võivad viia tööjõu voolamiseni, seega on tähtis, et töötaja perekonda ei unustataks. Välistöötajat võiks abistada elamisloa ja viisade vormistamisel ning elamiskoha leidmisel. Ülikoolil võiks olla ka infot koolide ja lasteaedade kohta, kuhu võetakse eesti keelt mittekönelevaid lapsi. Ülikool peab toetama välistöötajat vajaliku info leidmisel, eriti kui informatsiooni inglise keeles leida pole võimalik. Lisaks tasub kaalumist uuringus pakutud idee kohaliku töötaja ja välistöötaja perekonna kokku viimisel, et nad saaksid teineteist aidata. Selline lähenemine vähendaks ka ülikooli koormust ning aitaks perekonnal kindlasti paremini sotsialiseeruda.

Sisseelamise tegevustel esimesel tööpäeval peaks olema vastu võtva struktuuriüksuse ülesanne, kes tutvustaks kolleege ja töökohta. Töötaja töökoht ja -vahendid peaksid olema töötaja tulekuks valmis. Kahjuks ilmnes tulemustest, et alati pole töökoht ja vajalikud töövahendid siiski töötajat ootamas. Vaid 37 vastajal 70-st oli olemas Uni-ID ja e-mail kui nad tööle asusid. Ilma Uni-ID'ta pole võimalik arvutisse sisse logida, mis tähendab seda, et esimesel päeval polnud töötajatel veel võimalus tööarvutisse logida või oma e-maili aktiveerida. Samuti tuleks esimesel päeval töötajaga läbi rääkida peamised regulatsioonid ja dokumendid, mis tema tööd mõjutavad. Kuna töötaja tuleb teisest riigist, kultuuriruumist ning tõenäoliselt ka teistsugusest asutusest, on väga tähtis alguses töötajaga läbi arutada tema töö sisu, tema tööd mõjutavad aspektid ja muu vajalik. Oleks hea teha lühiajaline plaan töötaja esimestest ülesannetest ametikohal. Plaani tegemise võib jätta ka esimese tööädala ülesandeks. Tähtis on, et töötajat informatsiooniga üle ei koormataks. Läbi tutvumise kontaktide loomine struktuuriüksuses aitab kaasa edasisele sisseelamisele ning samuti tekivad kontaktid, kellelt saab uus töötaja vajadusel vastused oma küsimustele ja muredele.

Esimese nädala jooksul tuleks töötajal kindlasti tegeleda vajalike dokumentidega, kui nendega veel kõik korras pole ning külastada riigiasutusi, mis vajalikud. Samuti on vaja luua pangakonto ja muu vajalik, et töösuhe saaks toimida. Teised esimese nädalaga seotud väited said kõrgeid hinnanguid

ning on aru saada, et töötajad saavad juba esimesel nädalal täita oma ametikohal otstarbekaid tööülesandeid. Töötajatel on tulemuste järgi vaja rohkem informatsiooni selle kohta, kust saada oma küsimustele vastuseid. Enim abi saavad uued töötajad oma juhilt või juhendajalt, samuti on väga tugevalt hinnatud abistajaks struktuuriüksuse juhiabi. Tulemuste põhjal ei saada kahjuks abi uue töötaja koolitusest ja mentorist. Lisaks töid tugitöötajad, juhiabid kui ka välistöötajad välja, et tsentraalne üksus, kes tegeleks välismaalaste sisseelamisega oleks väga vajalik, sest struktuuriüksused ise ei jaksa kõigega kursis olla. Kuna elamisload, viisad jms välismaalastega seostuv on tihti lähteriigist sõltuvalt spetsiifiline, siis ei suudeta kõikide reeglite ja nõuetega kursis püsida. Juhiabidele saadetud küsimustikust selgus, et osades struktuuriüksustes puudub üldse selgus, kes välistöötajatega tegelema peaks ning see võib ohustada nende edukat sisseelamist organisatsiooni.

Mitmete sisseelamise etappide juures toodi välja, et kättesaadav informatsioon on puudulik või täiesti puuduv. Tähtis on, et inglise keeles on kättesaadav info ülikooli kohta üldiselt, töökorralduste, regulatsioonide ja samuti ka riigi kohta üldiselt. Baasteadmiste andmine on madalaim tase sisseelamisest ning tulemuste põhjal võib väita, et väga suures osas on need täitmata. Kogu vajaliku info koondamine abistaks töötajaid, et nad saaksid kõik vajaliku informatsiooni kätte. Nagu ka intervjuudest selgus, on vajalikud baasteadmised, näiteks info kuidas e-maili aktiveerida. Koondatud informatsioon kasulik ka töötajatele, kes välistöötajatega tegelevad, et saada vajadusel ka ise kiiresti vastuseid tekkinud küsimustele.

Sisseelamise puhul tuleb pöörata tähelepanu ka tagasisidestamisesse, sest ligi veerand vastustest olid negatiivsel skaala poolel. Uue töötajana on vaja tuge, et saada täisväärtuslikuks liikmeks ning selleks on hea seada väikeseid eesmärke, kuid nende üle vaatamiseks ja uute määramiseks on vaja regulaarset tagasisidestamist. Sisseelamist tervikuna vaadates ei vasta see Bauer (2011) välja toodud sisseelamise mudelile ning vajaks kindlasti edasiarendamist vastavalt teoorias välja toodud neljale plokile. Praeguses seisus on neli plokki täidetud osaliselt, kuid sisseelamine peaks muutuma ühtlustatud protsessiks, et ülikool sellest kasu saaks.

Kuigi sisseelamine tervikuna sai häid hinnanguid, siis pole see viinud siiski eduka sotsialiseerimiseni. Hetkel ei toimu ülikoolis üritusi, mis oleks suunatud välistöötajatele struktuuriüksuste üleselt, selle põhjal võib öelda, et sotsialiseerimisprotsess on mitteformaalne,

sest toimub vaid struktuuriüksustes sees. Vaadeldes tulemusi sotsialiseerimise etappidena, siis kahjuks esimeses etapis vajalikku koolitust organisatsiooni toimimise ja süsteemide kohta väga suur hulk välistöötajaid ei saanud. Kuna esimeses etapis tekib töötajal mõistmine organisatsioonikultuurist ja väärtustest, siis suurte puudujääkide puhul ei pruugi need kujuneda reaalselt ning ei leita oma kohta organisatsioonis. Samuti on probleemne teine etapp, kuna puudub pidev tagasisidestamine. Tähtis on ka tööalaste suhete tekkimine, kuid kolleegide eemale hoidmisel on see raskendatud. Kindlasti on positiivseks koolitused ja üritused, kus on võimalik välistöötajatel omavahel tutvuda, kuid need ei peaks jääma vaid struktuuriüksuste põhiseks nagu hetkel on. Tähtis on, et välistöötajatel tekiks suhtlussidemed ka kohalike töötajatega. Kolmandas etapis on välismaalaste puhul väga tähtis, et nad siinses kultuuris hakkama saaksid ning samuti ka nende perekond. Tulemuste põhjal on ülikoolil vaja rohkem perekondadele tähelepanu pöörata kui hetkel, sest seda peetakse väga tähtsaks. Kui perekondlikud probleemid ja stressorid liigselt rõhuvad, siis võib see viia töötaja lahkumiseni. Seetõttu on tähtis, et pöörataks tähelepanu töötaja perekonnale, mitte ainult välistöötajale endale (Nelson 1987).

Tulemuste põhjal pole töötajad pidanud liigselt oma arvamusi muutma, et olla meeskonnas aktsepteeritud. Siiski hoiavad kogenumad töötajad uute töötajatega mingil määral distantsi. Sotsialiseerimise protsess on olnud pigem varieeruv kui fikseeritud. Tulemustes ilmnes, et teiste karjääri põhjal enamasti enda karjääri ennustada ei saa, mis võib olla ka tingitud sellest, et karjäärisüsteemi pole välistöötajate jaoks piisavalt selgitatud. Sotsialiseerimise vastustest on näha, et väga palju jääb uue töötaja endi õlule. Sotsialiseerimisel mängivad suurt rolli teised töötajad, mille tõttu võib antud tulemustele tuginedes väita, et kindlasti tuleb tegeleda rohkem nende informeerimisega ning selgitamisega, miks on välistöötajaid vaja ning tegeleda eelarvamustest vabanemisega. Väga suur roll on juhtidel, kellel on võimalus mõttelaade muuta läbi kindla seisukoha, visiooni ja missiooni edastamise (Whitener *et al.*, 1998). Nagu seostest ilmnes, siis toetuse ja sotsialiseerimise vahel oli tugev side, mis näitab, et kolleegide roll on väga tähtis. Struktuuriüksuste juhiabid on olnud senini väga toetavad ning täitnud justkui sotsialiseerimise agendi rolli.

Hinnangud akulturatsiooni osas olid head. Enamus Eestisse tööle saabunutest olid tutvunud Eesti kultuuriga enne siia kolimist. Vaid kolmandik vastanutest on kogunud kultuuri vahetusest tingitud stressi. Küsimustiku akulturatsiooni osas ilmnes sugude vahel statistiliselt oluline erinevus, mis

näitab, et naissoost välistöötajate jaoks on akulturatsioon raskem kui meessoost töötajate jaoks. Phinney ja Flores (2002) uuringu tulemuste põhjal võib oletada, et madalam hinnang akulturatsioonile võib olla seotud sugudest tulenevate stereotüüpsete rollidega, mis on ühiskonnas levinud, kuid antud küsimustik ei anna piisavalt informatsiooni, et teha täpseid järeldusi.

Avatud vastuste põhjal võib soovitada kultuuride erinevuse koolitusi ja mitte kindlasti vaid välistöötajatele, vaid ka kohalikele. Nagu avatud vastustest ilmnes on veel kohalikke, kes suhtuvad välismaalastesse eelarvamusega, seega koolitused võiksid seda leevendada. Samuti said eesti keele kursused väga hea hinnangu. Sarnaselt sotsialiseerimise plokile, tuli ka siin välja, et töötajad tunnevad puudust erinevatest ühisüritustest, sest need oleksid heaks võimaluseks erinevate kolleegidega tutvuda. Tulemustest selgus, et rahvusvahelistest kohvikutest (*International cafe*) ollakse väga huvitatud, sest ülikoolis toimuvad need tudengitele ning ka töötajad on teadlikud nende edust. Kohalikega tutvumine aitab paremini kultuuri mõista ja sotsialiseeruda ning kohalike välismaalaste kogemuste jagamine on tähtis, sest kohalikel ei pruugi olla teatud teemadel kogemusi, mida vajaks välistöötaja.

Autor teeb tulemuste põhjal järgnevad ettepanekud:

- Panna paika sisseelamise ja sotsialiseerimise protsess ülikoolis. Ülikool peaks panema paika, milliseid teenuseid ja kes välistöötajatele pakkuma hakkab. Üleülikooliliselt toimiv protsess peaks olema asutuse suurust arvestades kollektiivne, formaalne, järjestikune, fikseeritud ja järjepidev. Struktuuriüksuste sees tehtavad tegevused võivad olla mitteformaalsed ja mitte nii kindlalt paika pandud, kuid organisatsioonis üldiselt, oleks vaja nende edukaks jälgimiseks ja tulemuste mõõtmiseks täpsemalt fikseeritud tegevusi.
- Luua tsentraalne üksus, näiteks *Welcome Centre*. Kuna struktuuriüksuse töötajatel on raske ennast erinevate seaduste ja muu välistöötaja tulemisega kaasnevaga raske kursis olla, siis tsentraalne üksus lahendaks selle probleemi ja võimaldaks pakkuda kvaliteetsemat teenust. Tsentraalne üksus võiks abi pakkuda:
 - Elamislubade ja viisade taotlemisel ning muu dokumentatsiooni vormistamisel.
 - Elukoha otsimisel
 - Uuele töötajale vajaliku informatsiooni jagamisel
 - Vajadusel koolide ja lasteaedade soovitamisel

- Välistöötajatele suunatud koolituste ja ürituste korraldamisel
- Jooksvates küsimustes. Vajadusel suunavad õige üksuse või asutuseni.
- Pakkuda ülikooli poolt majutust, et saabuvad välistöötajad saaksid kuni sobiva elukoha leidmiseni kuskil peatuda. Selleks, et ei jäädaks lootma vaid ülikooli majutusele, võib näiteks panna paika tähtajad, kaua seal majutuda saab.
- Korraldada välistöötajatele mõeldud informatsioon. Luua või teha korda vajalikud veebilehed, et liituval töötajal oleks võimalus saada infot riigi, linna, ülikooli, regulatsioonide jms kohta. Lisaks koguda kokku informatsioon, mida läheb vaja töötajatel, kes uue töötaja vastu võtavad. Kokku tuleks koguda ka ühte kohta informatsioon näiteks perearstide, kindlustuspakkujate, tulude deklareerimise jms kohta, mis tundub kohalikule enesestmõistetav, kuid välismaalasel võib puududa info, et isegi antud materjale otsima hakata. Uue töötaja aabits on hea idee, kuid oleks hea koostada see veebiplatvormile, et oleks võimalik jagada see uuele töötajale enne tema Eestisse jõudmist ning samuti kergendaks see info uuendamise võimalusi. Lisaks tasub mõelda e-koolituse peale, mis selgitaks sisemisi süsteeme ning kuidas töötaja kõik tööks vajaliku leiaks. See asendaks algset süsteemide ja programmide koolitust.
- Pakkuda mentori teenust, et välistöötajad saaksid sisseelamisel kogunud töötajalt tuge. Oleks hea, kui mentor oleks kohalik või välismaalane, kes on pikalt Eestis elanud, et ta oskaks kohaliku kultuuri ja eluga seotud teemadel nõustada.
- Toetada enam välistöötajate saabumist koos peredega. Pakkuda abi mitte vaid välistöötajale vaid ka tema perele.
- Viia läbi uue töötaja koolitust, et uued töötajad saaksid ühiselt põhilised teadmised ülikooli kohta. Tutvustada koolituse raames ülikooli karjäärivõimalusi, personalipoliitikat, boonuseid jms vajalikku, mida saab ka eestlasest töötaja.
- Korraldada üritusi, et välistöötajad omavahel ning kohalikega saaksid tutvuda ning suhteid luua. Eeskuju võib võtta uuringus läbi käinud *International Cafe* kontseptsioonist. Üritusi võiks korraldada ka peredele, et pered saaksid omavahel tutvuda.
- Jätkata kindlasti eesti keele kursuste pakkumisega välismaalastele.
- Korraldada kultuuride vaheliste erinevuste koolitusi. Tuleks korraldada koolitusi välismaalastele, et nad mõistaksid paremini Eesti kultuuri ja eestlasi. Lisaks tuleks koolitada eestlasi, et poleks liigseid eelarvamusi välismaalaste suhtes ning mõistetak

paremini, et kultuurid on erinevad. Kindlasti tasub ka mõelda erinevatele koolitusele, kuhu saaks kaasata välistöötajad ja kohalikud üheskoos.

- Peale muudatuste elluviimist korrata uuringut, et näha, kas töötajate hinnang sisseelamisele ja sotsialiseerimisele on paranenud. Samuti tuleks küsimustikku täiendada antud uuringust saadud tagasiside põhjal.
- Vaadata üle ka ülikooli värbamisprotsess, sest sealt algab sisseelamine ning kui selles on segadust ning kitsaskohti, siis mõjutab ka see sisseelamise ja sotsialiseerimise protsesse.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli kirjeldada Tallinna Tehnikaülikooli välistöötajate sisseelamise ja sotsialiseerimise protsessi, leida selle probleemsed kohad ning teha ettepanekuid nende parendamiseks. Eesmärgi täitmiseks loodi teoreetiline raamistik ning viidi läbi ankeetküsitlus, intervjuud ja veebiküsimustik. Teooriast ilmnes, et töötajad kogevad uuele ametikohale asudes ärevust ja ebakindlust, mida saab leevendada eduka sisseelamise ja sotsialiseerimisega. Eriti tähtsad on need välistöötajate jaoks, sest neil tuleb kohaneda ka uue kultuuriga. Ankeetküsimustik oli suunatud välistöötajatele, kes on ülikoolis töötanud vähem kui 5 aastat, eesmärgiga välja selgitada nende hinnangud sisseelamisele, sotsialiseerimisele ja akulturatsioonile. Intervjuude eesmärgiks oli välja selgitada välistöötajatega tegelevate tugitöötajate hinnang sisseelamisele ja sotsialiseerimisele. Veebiküsimustiku eesmärgiks oli saada ülevaade, kes struktuuriüksustes välistöötajate sisseelamise ja sotsialiseerimisega tegelevad.

Vastuseid otsiti järgnevatele uurimisküsimustele:

1. Kuidas on korraldatud sisseelamise ja sotsialiseerimise protsess ülikoolis hetkel?
2. Kuidas saaks parendada sisseelamise ja sotsialiseerimise protsessi ülikoolis?
3. Kuidas saaks lihtsustada välistöötajate akulturatsiooni ülikoolis?

Kõik uurimisküsimused said töös vastused. Uurimuse tulemustest selgus et, kindlat määratletud sisseelamise ja sotsialiseerimise protsessi ülikoolis ei ole. Kuigi sisseelamine ja sotsialiseerimine sai keskmisest kõrgemaid hinnanguid, on siiski ruumi parendusteks. Sisseelamise puhul peeti juhi ja kolleegide toetust heaks ning töötajad tunnevad ennast tööle asudes oodatult. Väited seoses juhiga said kõige kõrgemad hinnangud. Väga suureks abiks on juhiabid, kes tegelevad erinevate sisseelamise tegevustega. Madalamalt hinnati infot, mis jagatakse töötajatele ülikooli poliitikate ja boonuste kohta. Lisaks ei paku hetkel abi ka uue töötaja koolitus ning mentorid. Enim tuntakse sisseelamise puhul puudust tsentraalsest üksusest. Eraldi hinnati tähtsaks ka pere toetamist ja abistamist sisseelamise protsessi jooksul. Üheks enim mainitud aspektiks töös oli puudulik inglisekeelne informatsioon, mis ilmnes sisseelamise ja sotsialiseerimise avatud vastustes korduvalt. Informatsiooni puudust ilmnes nii enne esimest tööpäeva sisseelamises kui ka juba

töötamise ajal. Puudub inglisekeelne materjal ümberasumise toetamiseks, uuele töötajale ja ka töötajatele mõeldud siseveeb on kättesaadav vaid eesti keeles.

Kuigi sisseelamine sai positiivseid hinnanguid, kuid siiski sotsialiseerimisele see kaasa pole aidanud, sest sotsialiseerimise hinnangud olid tunduvalt madalamad. Töötajad ei ole kaasatud teiste töötajatega koolitustegevustesse ning läbivad erineva õppimiskogemuse. Kuna sotsialiseerimise puhul on tähtis ka organisatsiooni tundma õppimise juures luua ka suhteid kolleegidega, toodi välja, et oleks tähtis korraldada üritusi, kus tekiks välistöötajatel võimalus omavahel ja kohalikega tutvuda ning kontakte luua. Meeskonnas aktsepteeritud olemiseks pole töötajad oma arvamusi pidanud enamasti muutma ning ka kolleegid on olnud toetavad ja näinud vaeva, et töötajad organisatsiooniga kohaneksid. Sotsialiseerimise juures suurimaks probleemseks kohaks karjääri puudutav info, mida uuringu tulemustele tuginedes välistöötajad piisavalt ei saa ning neil puudub kujutlus oma tulevikust organisatsioonis.

Välistöötajate akulturatsioon on olnud hinnangute järgi edukas ning töötajad on Eesti kultuuriga kohanenud lihtsalt. Statistiliselt oluline erinevus kultuuriga kohanemisel ilmnes sugude vahel. Naised hindavad kultuuriga kohanemist raskemaks kui mehed, mis võib olla seotud soorollide ühiskonnas, kuid antud töö ei anna võimalust seda oletust kinnitada. Enamus vastanud välistöötajast üritavad ka igapäevaselt eestlastest kolleegidega läbi käia. Akulturatsiooni juures peetakse oluliseks keelekoolitusi, mida ülikool ka hetkel pakub. Sarnaselt sotsialiseerimisega soovivad välistöötajad, et korraldataks üritusi, kus saaksid välistöötajad omavahel ning ka kohalike töötajatega tutvuda.

Võttes arvesse läbiviidud uuringu tulemusi, teeb töö autor ettepaneku luua ametliku sisseelamise ja sotsialiseerimise programmi ning luua spetsiaalse üksuse või ametikohad välistöötajate vastuvõtmiseks. See annaks võimaluse protsessi paremini kontrollida ja selle tulemusi mõõta. Samuti teeb autor ettepaneku luua ja korrastada välistöötajatele suunatud inglisekeelne informatsioon. Võimalusel võiks kaaluda ka uue töötaja aabitsa loomist inglise keeles, mis annaks kogu vajaliku info uuele töötajale ühest kohast. Tasuks kaaluda mentorluse sisseviimist, mis aitaks välistöötajal nii ametikohal kui ka üldiselt uues kultuuriruumis paremini hakkama saada. Jätkata tuleks ka uue töötaja koolituse korraldamisega välistöötajatele, kus saaks välistöötajatele selgitada

ülikooli karjäärimudelit ning vastata kõigile organisatsiooniga seotud küsimustele. Lisaks tuleks korraldada erinevaid üritusi, mis aitaksid töötajatel paremini sotsialiseeruda. Autor soovib hakata läbi viima kultuuritevaheliste erinevuste koolitusi, et välistöötajate kohanemine uue kultuuriga oleks lihtsam ning kindlasti tuleb koolitada ka kohalikke töötajaid, et vähendada eelarvamuste teket.

Kokkuvõttes võib öelda, et kuigi sisseelamine ja sotsialiseerimine on ülikoolis mitteformaalselt toimunud, tuntakse siiski puudust paika pandud protsessidest ja juhenditest. Kui ülikool soovib rahvusvahelistuda, on hädavajalik panustada välistöötajatesse, sest läbi selle saab ära hoida liigset tööjõuvoolavust. Praegu on näha, et sisseelamine toimib edukamalt kui sotsialiseerimine. Juhtide roll sisseelamise juures on hinnangute järgi hea, kuid sotsialiseerimise puhul on võimalust parenduseks. Peale muudatuste sisseviimist tasuks kindlasti uuringut korrata ning täiendada küsimustikke, lastes hinnata ellu viidud muutuseid.

SUMMARY

INTERNATIONAL STAFF ONBOARDING JA SOCIALIZATION IN TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Liis Tõnisson

Onboarding is a crucial period of time for a new employee to evaluate their suitability for their new workplace. Therefore effective onboarding can help a new employee to adjust more easily to organizational and work related aspects. Furthermore, effective onboarding and socialization increase the employee's satisfaction in their workplace and through that decreases employee turnover. For instance, studies have shown that on average, new employees are given 90 days to prove their suitability on a new position. And to manage that, new employees need to have a fast and effective onboarding and socialization.

The aim for this master's thesis was to describe the current process of onboarding and socialization for the international staff of the Tallinn University of Technology to find out about any possible problematic areas, and to make suggestions for improvements. To meet the aim, a theoretical part was created and also questionnaires, interviews, and web-based surveys. The theory revealed that new employees might experience anxiety and hesitations while entering an organization. That can be relieved by effective onboarding and socialization. In fact, onboarding and socialization are especially important for international staff because they also need to adjust to a new culture. The questionnaire was addressed to international staff that has worked at the university for less than 5 years, with the purpose of finding out their assessment and opinions about the current processes for onboarding, socialization, and acculturation. The purpose of the interviews was to find out how the current support staff assesses the process and also to gather propositions for improvements. In addition the web-based survey was conducted and sent out to the structural units' assistants to find who does work and how with the onboarding and socialization process of the international staff.

Answers were searched for the following research questions:

1. How is the onboarding and socialization process organized presently at the university?
2. How can onboarding and socialization processes be improved at the university?
3. How can international staff acculturation be simplified at the university?

All the set research questions were answered. The results showed that at the moment, there are no clearly defined processes for onboarding and socialization at the university. Although onboarding was rated higher than socialization, there is room for improvements. The support from the manager and colleagues for onboarding was assessed as good and new employees feel welcomed. The correlations regarding managers got higher ratings than colleagues and administrative assistants offer a lot of guidance, because they are working on different onboarding and socializations related activities in their structures and function as socializations agents. Conversely, lower ratings were given to information regarding different policies and bonuses at the university. At the moment, the New Employee Training does not offer any support nor do the mentors. Also the help and assistance for family members were brought out as an important part of the onboarding process. However, one of the most mentioned aspects that will need to be improved is English based information because the lack of information can be seen even before the first day at the new job and while already in the workplace. There is very little information given out in advance about relocating and the Intranet meant for both new and old employees is also mainly available in Estonian.

Considering the results of the conducted study, the author of the master's thesis makes a proposition to create an official onboarding and socialization program and for that, to create a special structure unit or appointed positions at the university which will work with the new employees. This would help to control and organise the process more efficiently and will also give an opportunity to measure the results. Presently, some of the phases regarding onboarding are being implemented but there appears to be a lot of shortages and the onboarding does not meet the expected purpose. The author also suggests to arrange the information given out in English, because at the moment there is nearly no information about the university, relocating to Estonia or any other information needed for new employees. Making a New Employee book in English should be considered. Adding mentors, who would be helping international staff get around in the new workplace and also settling into the new cultural environment more efficiently to the whole

process, should also be considered,. Results also showed that it is very important to organise a New Employee Training, which has not been organised in the past few years.

Even though the onboarding received good ratings in general, it has not helped the socialization process because the ratings for socializations were considerably lower. Because getting to know the organization and creating new relationships with colleagues is a very important part in socialization, it is important to organise events where international staff can meet and make connections with other employees at the university. Currently the majority of events are addressed to employees who speak and understand the native language and that should be arranged differently so that the international staff could also participate and meet with „locals“. Also, some events should be arranged for the families of the new employees. Because different countries have different cultures, it would be important to know the cultural differences and also have some knowledge about other cultures in advance to be sure that this kind of events have a higher rate of success. Therefore the author recommends conducting cross-cultural training so that the international staff would get a better overview of Estonians and our culture, and also so that Estonians would understand the traditions and beliefs of other cultures.

International staff acculturation has been successful as it shows from the results, however, there are a differences between genders. Women assess the cultural adaptation harder for them than for men which might be related to gender roles in the society but the current master's thesis does not give the basis to confirm that. Language courses are presumed important in the acculturation and the University offers them at the moment. Similarly to socialization, the international staff would like to see events where they could meet with locals.

In conclusion, we can say that onboarding and socialization have been conducted in a non-formal format, there are no set processes or manuals that could be used. If the university wishes to internationalize, it is essential to contribute to the international staff because through that excessive turnover can be prevented. Currently, we can see that the onboarding is more successful than socialization. The role of the managers is rated good for onboarding but in socialization, there is room for improvement. After implementing the suggestions made by the author, the study should be repeated, questionnaires commended and implemented suggestions should be evaluated.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Ashforth, B. E., Saks, A. M. (1998). Socialization Tactics: Logitudinal Effects on Newcomer Adjustment. – *Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 1, 149-178.
- Batistič, S. (2018). Looking Beyond - Socialization Tactics: The Role of Human Resource Systems in Socialization Process. – *Human Resource Management Review*. Vol. 28, No. 2, 220–233.
- Bauer, T. N. (2011). Onboarding New Employees: Maximizing Success. - *The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*. Kättesaadav: www.shrm.org/about/foundation/products/Pages/OnboardingEPG.aspx (19.02.2018)
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., Callister, R. R. (1998). Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research. – *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol.16, 149–214.
- Bauer, T. N., Erdogan, B. (2011). Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol, 3. 51-64.
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan., B., Trxillo, D.M., Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. – *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92, No.3, 707-721.
- Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Pandey, J. (1997). *Handbook of Cross-cultural Psychology: Social behavior and applications*. 2nd ed, Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Caldwell, c., Peters., R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. – *Journal of Management Development*. Vol. 37, No. 1, 27-39.
- Chapman, C. (2009). Retention Begins Before Day One: orientation and Socialization in Libraries. – *New Library World*. Vol. 110, No. 3, 122-162.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization. – *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21, No. 5, 492-516.
- Dollwet, M. (2013). Socializing Expatriates and Their Spouses: New Considerations for Expatriate and Spouse Adjustment through Organizational Onboarding. The Claremont Graduate University, ProQuest Dissertations Publishing, 4-11.
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. – *Academy of Management Review*. Vol. 6, 309–318.
- Graybill, J. O, Carpenter, H., Offord, J., Piorun, M., Shaffer, G. (2013). Employee Onboarding: Identification of Best Practices in ACRL Libraries. - *Library Management*, Vol. 34, No. 3, 200-218.

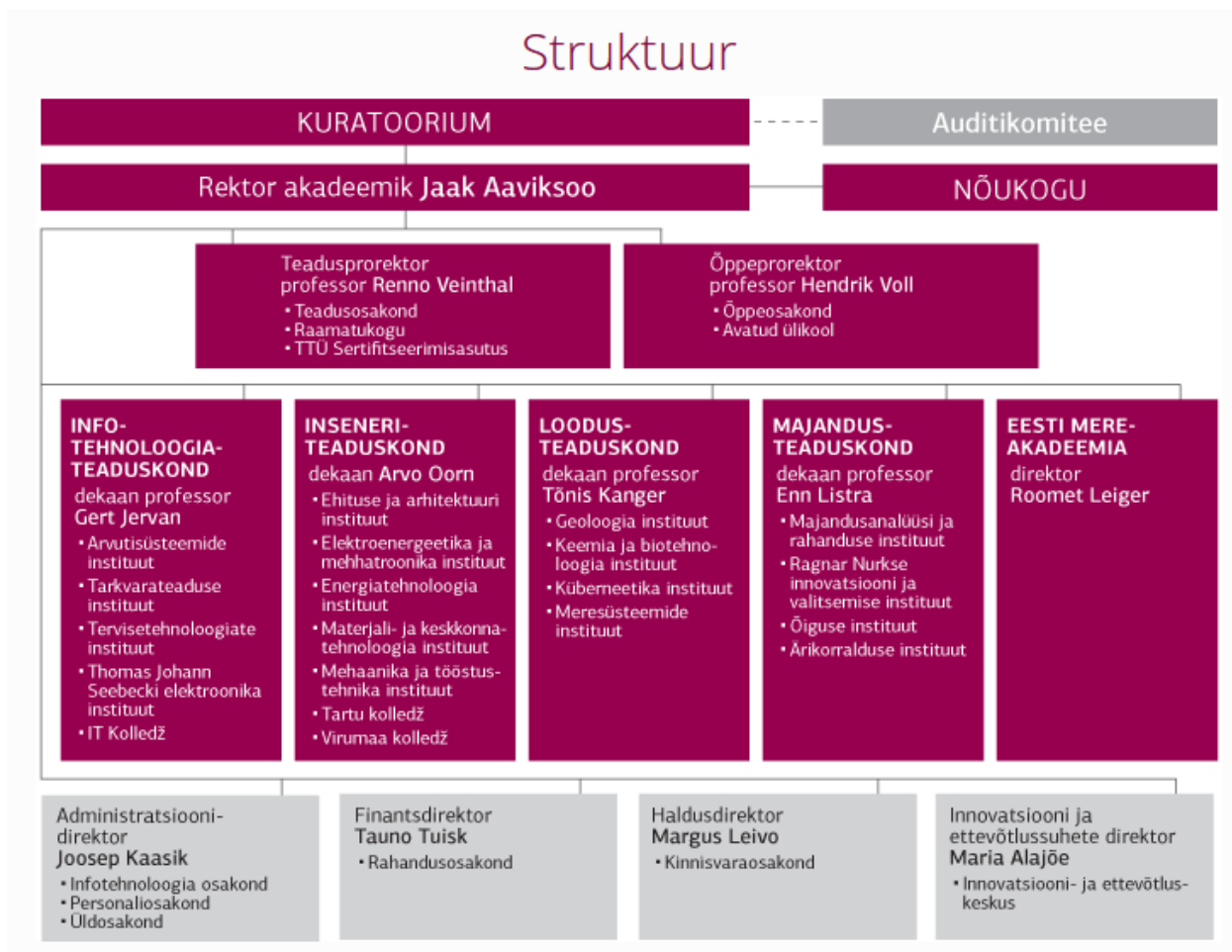
- Grilo, M., Kim, H. K. (2015). A Strategic Approach to Onboarding Design: Surveys, Materials, & Diverse Hires. – *Cornell University ILR Collection*.
- Guðmundsdóttir, S., Lundbergsdóttir, L. M. (2016). Onboarding self-initiated expatriates: The case of Icelandic employees working for the Nordic Cooperation. – *Journal of Workplace Learning*. Vol. 28, No. 8, 510-518.
- Gupta, P. D., Bhattacharya, S., Sheorey, P., Coelho, P. (2018). Relationship between Onboarding Experience and Turnover Intention: Intervening Role of Locus of Control and Self-efficacy. – *Industrial and Commercial Training*. Vol. 50, No.2, 61-80.
- Huff, K.C., Song, P., Gresch, E. B. (2014). Cultural Intelligence, Personality, and Cross-Cultural Adjustment: A Study of Expatriates in Japan. – *International Journal of Intercultural Relations*. Vol.28, 151-157.
- INT 1. Intervjuu 1. Autori intervjuu. Helisalvestis. 15.märts 2018.
- INT 2. Intervjuu 2. Autori intervjuu. Helisalvestis. 20.märts 2018.
- INT 3. Intervjuu 3. Autori kirjalik intervjuu. Tekstifail. 28. märts 2018.
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. – *Academy of Management Journal*. Vol. 29, 262-279.
- Klein, H. J., & Heuser, A. (2008). The Learning of Socialization Content: A framework for Researching Orientating Practices. – *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol. 27, 278–336.
- Klein, H. J., Polin, B., Sutton, K. L. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. – *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 23, No. 3, 263-283.
- Korte, R. (2010). 'First, Get to Know Them': A Relational View of Organizational Socialization. – *Human Resource Development International*. Vol. 12, No.1, 27-43.
- Kraimer, M. L. (1997). Organizational Goals and Values: A Socialization Model. – *Human Resource Management Review*. Vol. 7 Issue 4, 425.
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees.– *Employment Relations Today*.
- Lenartowicz, T., Johnson, J. P., Konopaske, R. (2014). The Application of Learning Theories to Improve Cross-Cultural Training Programs in MNCs. – *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 25, No. 12, 1697-1719.
- Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M., Riedel, S. (2006). Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research. – *Human Resource Development Review*. Vol. 5, No. 3, 355-388.

- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. – *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25, 226-248.
- Lueke, S. B., Svyantek, D. J. (2000). Organizational Socialization in the Host Country: the Missing Link in Reducing Expatriate Turnover. – *The International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 8, No.4, 380-400.
- Malik, A., Manroop, L. (2017). Recent Immigrant Newcomers' Socialization in the Workplace: Roles of Organizational Socialization Tactics and Newcomer Strategies. – *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. Vol. 36, No. 5, 382-400.
- Mendenhall, M., Oddou, G. (1985). The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. – *Academy of Management Review*. Vol.10, No.1, 39-47.
- Mendenhall, M., Oddou, G. (1986). Acculturation Profiles of Expatriate Managers: Implications for Cross-Cultural Training Programs. – *Columbia Journal of World Business*. Vol. 21, No.4, 73-79.
- Nelson, D. L. (1987). Organizational Socialization: A Stress Perspective. - *Journal of Occupational Behaviour*. Vol. 8, 311-324.
- Oerlemans, W. G. M., Peeters, M, C. W. (2010). The Multicultural Workplace: Interactive Acculturation and Intergroup Relations. – *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 25, No. 5, 460-478.
- Okpara, J. O., Kabongo, J. D. (2017). The Effect of Cross-Cultural Training on Expatriates' Adjustment: Evidence from an Emerging African Economy. – *Journal of Management Development*. Vol. 36, No. 9, 1114-1124.
- Omidshar, T., Young, M. (2001). Orientation to Reality. –*The reference Librarian*. Vol. 24, No. 71, 21-32.
- Paglis, L. L., Green, S. G., Bauer, T. N. (2006). Does Adviser Mentoring Add Value? A Longitudinal Study of Mentoring and Doctoral Student Outcomes. – *Research in Higher Education*, Vol. 47, No. 4, 451-476.
- Phinney, J. S., Flores, J., (2002). "Unpacking" Acculturation. Aspects of Acculturation as Predictors of Traditional Sex Role Attitudes. – *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 33, No.3, 320-331.
- Redfield, R., Linton, R., Herskovits, M. J. (1936). Memorandum for the Study of Acculturation. – *American Anthropologist New Series*. Vol. 38, No. 1, 149-152.
- Saks, A. M., & Uggerslev, K. L., Fassina, N. E. (2007). Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: A Meta-analytic Review and Test of a Model. – *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 70, 413-446.

- Selmer, J. (2001). Antecedents of Expatriate/Local Relationships: Pre-knowledge vs Socialization Tactics. – *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 12, No. 6, 916-925.
- Snell, A. (2006). Researching Onboarding Best Practice: Using Research to Connect Onboarding Processes with Employee Satisfaction. – *Strategic HR Review*. Vol.50, No.6, 32-35.
- Tallinna Tehnikaülikooli seadus. RT, 20. 12. 2016, 4.
- Tallinna Tehnikaülikooli siseveeb (2018)
- Taormina, R.J. (2009). Organizational Socialization: The Missing Link between Employee Needs and Organizational Culture. – *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 24, No. 7, 650-676.
- Tavakol, M., Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. – *International Journal of Medical Education*. Vol 2, 53-55.
- Taylor, M., Finley, D. (2010). Acculturation, Assimilation, and Retention of International Workers in Resorts. - *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 22, No. 5, 681-692.
- Toh, S. M., Denisi, A. S. (2007). Host Country Nationals as Socializing Agents: A Social Identity Approach. – *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 28, 281-301.
- Van Maanen, J., Schein, E. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. – *Research in Organizational Behavior*. Vol. 11, 209-259.
- Wallace, K. (2009). Creating an Effective New Employee Orientation Program. – *Library Leadership & Management*. Vol. 23, No.4, 168-176.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust. An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behaviour. – *The Academy of Management Review*. Vol. 23, No.3, 513-530.
- Wolfe M., E. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. – *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78, No. 2, 173-183.
- Zakaria, N. (2000). The Effects of Cross-Cultural Training on the Acculturation Process of the Global Workforce. – *International Journal of Manpower*. Vol. 21, No. 6, 492-510.

LISAD

Lisa 1. Tallinna Tehnikaülikooli struktuur



Lisa 2. Küsimustik inglise keeles

Dear Colleague,

Thank you for responding this questionnaire.

This questionnaire is about international staff onboarding and socialization process in Tallinn University of Technology. The aim is to find out the current situation, its strengths, shortages and inputs for further developments.

Your answers are very important to us in order to get the most accurate overview about the current situation. Your responses will be confidential. Responses will not be identified by individual.

We would really appreciate if you could find the time to fill in the questionnaire.

The questionnaire will take 10 to 15 minutes to fill in.

We are waiting your response until 19th of March.

If you have any questions or feedback, feel free to write Liis Tõnisson (liis.tonisson@ttu.ee)

1. Gender

Male

Female

2. Duration of Employment in TTÜ

Up to 6 months

6 months to 1 year

1 to 2 years

2 to 3 years

3 or more years

3. Structural unit

School of Information Technologies

School of Engineering

School of Science

School of Business and Governance

Estonian Maritime Academy

Administrative and Support Structure

Organizational onboarding

Mark only one number (1- not at all; 6- very much)

4. I was satisfied with the support and information I received before my first day of the job

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

5. The information sent to me before my first day helped me know what to expect , where to go, and key information

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

6. Someone from my structural unit contacted me in advance of my first day and made me feel welcome

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

7. I had a helpful, knowledgeable point of contact for my questions before I reported to work

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

8. I was assisted by the university to

- Get visa
- Get apartment
- Find kindergarden/school for my children
- Find job for my spouse/partner
- Document duty (in Police and Border Guard Board)
- Other:

Your first day on the job

9. On my first, my workplace was organized and I had everything I needed to start working (or knew where to get it)

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

10. On my first day were ready to use

- Computer
- Personnel card/ access card
- Uni-ID and e-mail access
- Phone
- Another works necessary accesses

Other:

11. My manager/supervisor was ready for my arrival

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

12. The information I received on policies and benefits the first day of the job was helpful and complete

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

13. I knew where to go to get additional assistance on personnel matters, benefits, and paperwork following my first day on

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

Your first week on the job

14. I was assigned meaningful work/training during my first week on the job

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

15. I knew where to go to get questions about my work answered

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

16. My manager/supervisor provided me with clear and concise explanation of my duties and job expectations

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

Your first month on the job

17. My manager/supervisor quickly integrated me into the team

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

18. I received initial training to help me understand internal systems, and other information needed to perform my job

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

Your first 90-days on the job

19. My manager/supervisor has provided on-going feedback about my performance

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

20. I am satisfied the overall orientation that I have received

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

21. Please assess how the following has helped you settle in better

Direct manager/supervisor

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

Structural units assistant								
Not at all	1	2	3	4	5	6	Very much	
Colleagues								
Not at all	1	2	3	4	5	6	Very much	
New employee training								
Not at all	1	2	3	4	5	6	Very much	
An assigned mentor								
Not at all	1	2	3	4	5	6	Very much	

22. I mostly receive information about the university (tick all that apply)

- Newsletter
 - TTÜ website
 - TTÜ intraweb
 - Social media (e.g. Tallinn University of Technology on Facebook)
 - Mailing lists
 - Notice boards
- Other:

23. What should be our top priority for improving our onboarding process?

24. What should be a part of onboarding process in university=

- New employee information day
 - New employee book in web
 - Buddy/mentor for every new employee
 - Introduction of occupational safety and health
- Other:

25. How important is to you that a university supports arriving with the whole family?

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

26. Please propose ways to university could support arriving with the family to a larger scale

27. Comments and proposals:

Organizational Socialization

28. In first six months, I was extensively involved with other new recruits in common, job relates training activities

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

29. University puts all newcomers through the same set of learning experiences
 Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much
30. I have been made to feel that my skills and abilities are very important in this organization
 Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much
31. Almost all of my colleagues have been supportive of me personally
 Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much
32. I have had to change my attitudes and values to be accepted in organization
 Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much
33. My colleagues have gone out of their way to help me adjust to this organization
 Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much
34. I feel that experienced organizational members have held me at distance until I conform to their expectations
 Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much
35. The steps in career ladder are clearly specified in university
 Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much
36. Experiences organizational members see advising or training newcomers as one of the main job responsibilities in this organization
 Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much
37. I am gaining a clear understanding of my role in this organization from observing my senior colleagues
 Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much
38. I have received little guidance from experienced organizational members as to how I should do my job
 Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much
39. I can predict my future career path in university by observing other people's experiences
 Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much
40. What could TTÜ do to make socialization better?
41. Comments and proposals:

Acculturation

42. Did you make research about Estonian culture before moving to Estonia

Yes

No

43. Did you experienced cultural stress after moving to Estonia?

Yes

No

44. Adapting to Estonian culture was easy

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

45. I try to interact with Estonian people (colleagues)

Not at all 1 2 3 4 5 6 Very much

46. Would you like to participate in Estonian Language trainings for international staff hosted by university?

Yes

No, I am fluent enough

I do not wish to learn Estonian

Other:

47. Would you like to participate in cultural differences trainings?

Yes

No

Other:

48. Should university organize events (like *International Café*) for international staff to get to know each other?

49. What could university do to make adapting to new culture easier?

50. Comments and proposals:

Lisa 3. Küsimustiku tõlge eesti keelde

1. Sugu

Naine

Mees

2. Tööstaaž TTÜs

Kuni 6 kuud

6 kuud kuni 1 aasta

1 kuni 2 aastat

2 kuni 3 aastat

3 või enam aastat

3. Struktuuriüksus

Infotehnoloogia teaduskond

Inseneriteaduskond

Loodusteaduskond

Majandusteaduskond

Eesti mereakadeemia

Haldus-tugistruktuur

Organisatsiooni sisseelamine

(1- üldse mitte; 6- väga palju)

4. Ma olin rahul toetuse ja informatsiooniga, mida ma sain enne oma esimest tööpäeva

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

5. Informatsioon mille sain enne esimest tööpäeva andis mõista, mida oodata, kuhu minna ning põhiinformatsiooni töö kohta

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

6. Keegi minu struktuuriüksusest võttis minuga ühendust seoses esimese tööpäevaga ning tekitas minus tunde, et olen oodatud

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

7. Mul oli abistav ja teadlik kontaktisik, kellelt saada vastused küsimustele enne tööle asumist

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

8. Ülikool aitas mind

- Viisa taotlemisel
- Elupaiga otsimisel
- Kooli/lasteaia otsimisel lastele
- Töö leidmisel minu partnerile/abikaasale
- Dokumentide vormistamisel (Politsei ja piirivalveametis)
- Muu:

Sinu esimene tööpäev

9. Minu esimesel päeval oli minu töökoht ettevalmistatud ning mul oli kõik vajalik töö alustamiseks olemas (või ma teadsin kust vajalikud asjad saada)

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

10. Minu esimesel päeval olid valmis kasutamiseks

- Arvuti
- Personalikaart/ ligipääsukaart
- Uni-ID ja e-posti aadress
- Telefon
- Muud tööks vajalikud ligipääsud

Muu:

11. Minu juht/juhendaja olid valmis minu saabumiseks

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

12. Informatsioon mida ma sain organisatsiooni poliitikatest ja boonustest oma esimesel tööpäeval, olid kasulikud ja täielikud

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

13. Ma teadsin kust saada vajalikku nõustamis personalitööd puudutavatel teemadel, boonustest ning dokumentide vormistamisest oma esimesel päeval

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

Minu esimene nädal töökohal

14. Mulle oli määratud otstarbekas tööülesanne/koolitus minu esimesel töönädalal

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

15. Ma tean kuhu minna, et saada oma tööalastele küsimustele vastused

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

16. Minu juht/juhendaja on andnud mulle selge ja lühida ülevaate minu ülesannetest ja ootustest töö suhtes

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

Sinu esimene kuu töökohal

17. Minu juht/juhendaja integreeris mu kiiresti meeskonda

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

18. Ma sain esialgse koolituse, et mõista sisemisi süsteeme ning muud informatsiooni selleks, et teha oma tööd

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

Sinu esimesed 90 päeva tööl

19. Minu juht/juhendaja on andnud mulle jooksvalt tagasisidet minu töö tulemustest

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

20. Ma olen rahul üldise sisse juhendamisega, mida ma olen saanud

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

21. Palun hinda kuidas järgnevad isikud aidanud sul paremini sisse elada

Otsene juht/juhendaja

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

Üksuse juhiabi

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

Kolleegid

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

Uue töötaja koolitus

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

Määratud mentor

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

22. Enamuse informatsioonist ülikooli kohta saan ma

Uudiskirjast

TTÜ välisveebist

TTÜ siseportaalist

Sotsiaalmeedias (k.a. Tallinna Tehnikaülikooli Facebook)

Meililistid

Infotahvlid

Muu:

23. Miks peaks olema meie tähtsaim prioriteet sisseelamise protsessi parendamiseks?

24. Miks peaks olema osaks sisseelamise protsessist ülikoolis?

- Uue töötaja infopäev
- Uue töötaja aabits
- Mentor uuele töötajale
- Sissejuhatus töö- ja terviseohutusse

Muu:

25. Kui tähtis on et ülikool toetaks saabumist kogu perega?

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

26. Palun too välja võimalused, kuidas saaks ülikool toetada kogu perega saabumist kõrgemal tasemel

27. Kommentaarid ja ettepanekud:

Organisatsiooniline sotsialiseerimine

28. Esimese kuu jooksul olen olnud laialdaselt kaasatud teiste uute töötajatega harilikesse tööga seotud koolitustegevustesse

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

29. Kõik ülikooli uued töötajad läbivad sama õppimiskogemuse

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

30. Mind on pandud tundma, et minu oskused ja võimed on organisatsiooni jaoks väga olulised

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

31. Peaaegu kõik minu kolleegid on olnud toetavad minu suhtes personaalselt

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

32. Ma olen pidanud muutma oma suhtumist ja väärtuseid, et olla aktsepteeritud organisatsioonis

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

33. Minu kolleegid on näinud vaeva selle nimel, et ma kohaneksin organisatsiooniga

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

34. Ma tunnen, et kogenumad kolleegid hoiavad minuga distantsti seni, kuni minu oskused vastavad nende ootustele

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

35. Ülikooli karjäärisüsteemi astmed on arusaadavalt määratletud

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

36. Kogenumad kolleegid näevad uute töötajate nõustamist või koolitamist ühe oma olulise ülesandena

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

37. Ma saan selge ettekujutuse oma rollist jälgides kogenenumaid kolleege

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

38. Kogenenumad kolleegid on mind vähe tööalasel juhendanud selle kohta, kuidas ma peaksin enda tööd tegema

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

39. Ma saan ennustada oma karjääri tulevikku vaadeldes teiste töötajate kogemusi

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

40. Mida peaks ülikool tegema, et muuta sotsialiseerimise protsess paremaks?

41. Kommentaarid ja ettepanekud:

Akulturatsioon

42. Kas sa uurisid Eesti kultuuri kohta enne Eestisse kolimist?

Jah

Ei

43. Kas sa kogesid kultuuristressi peale Eestisse kolimist?

Jah

Ei

44. Kohanemine Eesti kultuuriga oli lihtne

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

45. Ma üritan läbi käia eestlastest kolleegidega igapäevaselt

Üldse mitte 1 2 3 4 5 6 Väga palju

46. Kas sa sooviksid osaleda ülikooli poolt korraldatud eesti keele kursustel?

- Jah
 - Ei, oskan piisavalt
 - Ma ei soovi eesti keelt õppida
- Muu:

47. Kas sooviksid osaleda kultuuride erinevuse koolitusel

- Jah
 - Ei
- Muu:

48. Kas ülikool peaks korraldama üritusi (nagu *International Cafe*) välisõotajatele, et saaksite lähemalt tutvuda?

49. Mida saaks ülikool teha, et muuta kultuuriga kohanemist lihtsamaks?

50. Kommentaarid ja ettepanekud:

Lisa 4. Poolstruktureeritud intervjuude küsimused

- Kas sa lähened kõigile uutele välistöötajatele samamoodi või erinevalt? Millest see sõltub?
- Millised tegevusi sa teed seoses välistöötaja saabumisega enne tema esimest tööpäeva?
- Milliseid tegevusi teed/teete välistöötaja esimesel tööpäeval?
- Kuidas uue välistöötaja sisseelamine edasi läheb? Kui pikk on protsess?
- Millised on teie arvates kõige efektiivsemad meetodid olnud välistöötajate sisseelamiseks?
- Kuidas suhtuvad kolleegid välistöötajate liitumisse kollektiiviga?
- Kas uute välistöötajate sotsialiseerimine kollektiivi on pigem lihtne?
- Kui raskeks peate välistöötajate kohanemist uue kultuuriruumiga?
- Kas kultuurilised erinevad on tekitanud probleeme? Miks võiks aidata neid ennetada või lahendada?
- Mis võiks olla sisseelamise protsessi juures ülikooli poolt korraldatud teisiti?
- Miks võiks olla sotsialiseerimise protsessi juures ülikooli poolt korraldatud teisiti?
- Muud teemad, ettepanekud.

Lisa 5. Veebiküsitlus struktuuriüksuste juhiabidele

- 1.Kas teie üksuses on määratud töötaja, kes välistöötajate sisseelamise ja sotsialiseerimise tegeleb?
Kui jah, siis kes?
2. Kui teie üksuses puudub kindel töötaja, kes välistöötajate sisseelamisega tegeleks, siis kuidas siiani meeskonnaga liitunud välistöötajatega tegeletud on?
- 3.Mis tegevusi töötaja sisseelamise raames tehakse?
- 4.Kas teie üksuses tehakse sotsialiseerimisüritusi?

Lisa 6. Sisselamise hinnangud

Kirjeldav statistika							
	N	Min	Max	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Negatiivsed hinnangud (1-3)	Positiivsed hinnangud (4-6)
Ma olin rahul toetuse ja informatsiooniga, mida ma sain enne oma esimest tööpäeva	70	1	6	4,39	1,50	31,5%	68,5%
Informatsioon mille sain enne esimest tööpäeva andis mõista, mida oodata, kuhu minna ning põhiinformatsiooni	70	1	6	4,21	1,55	28,6%	71,4%
Keegi minu struktuuriüksusest võttis minuga ühendust seoses esimese tööpäevaga ning tekitas minus tunde, et olen oodatud	70	1	6	4,76	1,53	18,5%	81,5%
Mul oli abistav ja teadlik kontaktisik, kellelt saada vastused küsimustele enne tööle asumist	70	1	6	4,83	1,27	11,4%	88,6%
Minu esimesel päeval oli minu töökoht ettevalmistatud ning mul oli kõik vajalik töö alustamiseks olemas	70	1	6	4,61	1,39	12,9%	87,1%
Minu juht/juhendaja olid valmis minu saabumiseks	70	1	6	5,34	1,19	8,6%	91,4%
Informatsioon mida ma sain poliitikatest ja boonustest oma esimesel tööpäeval, olid kasulikud ja täielikud	68	1	6	3,82	1,66	35,3%	64,7%
Ma teadsin kust saada vajalikku nõustamis personalitööd puudutavatel teemadel, boonustest ning dokumentide vormistamisest oma esimesel päeval	70	1	6	4,31	1,41	24,3%	75,7%
Mulle oli määratud otstarbekas tööülesanne/koolitus minu esimesel töönädalal	70	1	6	4,64	1,36	17,1%	82,9%
Ma tean kuhu minna, et saada oma tööalastele küsimustele vastused	70	2	6	4,97	1,04	28,6%	71,4%

	N	Min	Max	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Negatiivsed hinnangud (1-3)	Positiivsed hinnangud (4-6)
Minu juht/juhendaja on andnud mulle selge ja lühida ülevaate minu ülesannetest ja ootustest töö suhtes	70	1	6	4,90	1,22	12,8%	87,2%
Minu juht/juhendaja integreeris mu kiiresti meeskonda	70	1	6	5,03	1,34	14,3%	85,7%
Ma sain esialgse koolituse, et mõista sisemisi süsteeme ning muud informatsiooni selleks, et teha oma tööd	70	1	6	3,93	1,71	40,0%	60,0%
Minu juht/juhendaja on andnud mulle jooksvalt tagasisidet minu töö tulemustest	70	1	6	4,53	1,41	21,4%	78,6%
Ma olen rahul üldise sisse juhendamisega, mida ma olen saanud	70	1	6	4,39	1,43	18,5%	81,5%
Kui tähtis on et ülikool toetaks saabumist kogu perega?	69	1	6	4,84	1,59	15,9%	84,1%

Allikas: Autori poolt koostatud

Lisa 7. Sotsialiseerimise hinnangud

Kirjeldav statistika							
	N	Min	Max	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Negatiivsed hinnangud (1-3)	Positiivsed hinnangud (4-6)
Esimese kuue kuu jooksul olen olnud laialdaselt kaasatud teiste uute töötajatega harilikesse tööga seotud koolitustegevustesse	68	1	6	3,00	1,63	58,9%	41,1%
Kõik ülikooli uued töötajad läbivad sama õppimiskogemuse	65	1	6	3,15	1,59	58,5%	41,5%
Mind on pandud tundma, et minu oskused ja võimed on organisatsiooni jaoks väga olulised	70	1	6	4,24	1,46	24,2%	75,8%
Peaaegu kõik minu kolleegid on olnud toetavad minu suhtes personaalselt	70	2	6	4,76	1,22	35,7%	64,3%
Ma olen pidanud muutma oma suhtumist ja väärtuseid, et olla aktsepteeritud organisatsioonis	70	1	6	2,83	1,76	68,6%	31,4%
Minu kolleegid on näinud vaeva selle nimel, et ma kohaneksin organisatsiooniga	70	1	6	3,67	1,50	42,8%	57,2%
Ma tunnen, et kogenumad kolleegid hoiavad minuga distantsi seni, kuni minu oskused vastavad nende ootustele	66	1	6	3,39	1,49	57,6%	42,4%
Ülikooli karjäärisüsteemi astmed on arusaadavalt määratletud	70	1	6	3,26	1,48	55,7%	44,3%
Kogenumad kolleegid näevad uute töötajate nõustamist või koolitamist ühe oma olulise ülesandena	70	1	6	3,53	1,32	48,6%	51,4%
Ma saan selge ettekujutuse oma rollist jälgides kogenumaid kolleege	67	1	6	3,90	1,45	35,8%	64,2%
Kogenumad kolleegid on mind vähe tööalaselt juhendanud selle kohta, kuidas ma peaksin enda tööd tegema	70	1	6	3,73	1,58	40,0%	60,0%
Ma saan ennustada oma karjääri tulevikku vaadeldes teiste töötajate kogemusi	70	1	6	3,54	1,64	47,1%	52,9%

Allikas: Autori poolt koostatud

Lisa 8. Korrelatsioonianalüüs

		Sugu	Tööstaaž	Struktuurüksus	Sisseelamine enne tööpäeva	Esimene päev	Esimene nädal	Esimene kuu	Esimised 90 päeva tööl	Toetus	Sotsialiseerimise indeks	Akultuuratsioon
Sugu	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	-,116 ,339	-,052 ,670	,143 ,239	,132 ,281	,049 ,685	,046 ,706	-,069 ,572	,098 ,435	,166 ,194	,271* ,023
Tööstaaž	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,116 ,339	1	-,006 ,958	-,110 ,366	-,045 ,716	,000 ,998	-,015 ,902	,122 ,313	-,085 ,496	-,183 ,152	-,021 ,863
Struktuurüksus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,052 ,670	-,006 ,958	1	-,210 ,082	-,323** ,007	-,299* ,012	-,091 ,455	-,196 ,105	-,302* ,014	-,327** ,009	,059 ,630
Sisseelamine enne tööpäeva	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,143 ,239	-,110 ,366	-,210 ,082	1	,727** ,000	,645** ,000	,681** ,000	,671** ,000	,635** ,000	,575** ,000	,107 ,378
Esimene päev	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,132 ,281	-,045 ,716	-,323** ,007	,727** ,000	1	,705** ,000	,695** ,000	,615** ,000	,536** ,000	,429** ,001	,056 ,653
Esimene nädal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,049 ,685	,000 ,998	-,299* ,012	,645** ,000	,705** ,000	1	,643** ,000	,707** ,000	,540** ,000	,381** ,002	-,001 ,994
Esimene kuu	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,046 ,706	-,015 ,902	-,091 ,455	,681** ,000	,695** ,000	,643** ,000	1	,666** ,000	,662** ,000	,521** ,000	,079 ,514
Esimised 90 päeva tööl	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,069 ,572	,122 ,313	-,196 ,105	,671** ,000	,615** ,000	,707** ,000	,666** ,000	1	,580** ,000	,571** ,000	,130 ,282
Toetus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,098 ,435	-,085 ,496	-,302* ,014	,635** ,000	,536** ,000	,540** ,000	,662** ,000	,580** ,000	1	,655** ,000	-,081 ,520
Sotsialiseerimise indeks	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,166 ,194	-,183 ,152	-,327** ,009	,575** ,000	,429** ,001	,381** ,002	,521** ,000	,571** ,000	,655** ,000	1	,078 ,545
Akultuuratsioon	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,271* ,023	-,021 ,863	,059 ,630	,107 ,378	,056 ,653	-,001 ,994	,079 ,514	,130 ,282	-,081 ,520	,078 ,545	1

Allikas: autori koostatud (*Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$; ** Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,01$)

Lisa 9. Struktuuriüksuste vaheline mitteparameetriline analüüs

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Sisseelamine enne tööpäeva is the same across categories of Struktuurüksus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,291	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Esimene päev is the same across categories of Struktuurüksus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,103	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Esimene nädal is the same across categories of Struktuurüksus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,534	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Esimene kuu is the same across categories of Struktuurüksus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,243	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Esimesed 90 päeva töö on is the same across categories of Struktuurüksus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,982	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Toetus is the same across categories of Struktuurüksus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,347	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Sotsialiseerimise indeks is the same across categories of Struktuurüksus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,128	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Allikas: autori koostatud