

TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Ettevõtluse osakond

Alice Kaunissaar
AÜEP-3

**PÄRNUMAA ETTEVÕTETE HUVITATUS JA
VALMISOLEK PAGULASTE
TÖÖLEVÕTMISEKS**

Lõputöö

Juhendaja: Matti Raudjärv PhD

Pärnu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“..... a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1 Erineva kultuuritaustaga töötajate kollektiivi sulandamisega kaasnevate probleemide ülevaade.....	6
1.1 Kultuuri mõju töökäitumisele ja motivatsioonile	6
1.2 Kommunikatsioon, konfliktid ja ettevõtte tulemuslikkus	10
1.3 Kultuurierinevustega toimetuleku strateegiad ettevõttele	15
2 Ülevaade sisserändest ja uuring Pärnumaa ettevõtete huvitatusest ja valmisolekust pagulaste töölevõtmiseks	22
2.1 Sisseränne ja varjupaigapoliitika	22
2.2 Uuringu meetodika ja valim	32
2.3 Uuringu tulemused	37
2.4 Järeldused ja ettepanekud ettevõtete huvitatuse ja valmisoleku kohta pagulaste töölevõtmiseks.....	47
Kokkuvõte	52
Viidatud allikad.....	56
Lisad.....	60
Lisa 1 Teoreetiline probleemipüstitus	60
Lisa 2 Ettevõtete huvitatuse ja valmisoleku hindamise küsimustik.....	61
Lisa 3 Küsitluse vastuste korrelatsioonitabel	62
Summary	63

SISSEJUHATUS

Käesoleva töö teema valikul sai määravaks eelkõige hetkeolukord, kus Eesti valmistub Euroopasse saabunud pagulasi vastu võtma ja tegeletakse nende integreerimise plaanide välja töötamisega. Eesti on pagulasi juba varasemalt vastu võtnud, kuid kuna Euroopasse pürgivate pagulaste hulk on oluliselt suurenenud ja see trend jätkub, võib nende aina suurenevas mahus vastu võtmine tõstatada uusi probleeme, kui nende osakaal Eesti ühiskonnas oluliselt tõuseb.

Selleks, et lihtsustada integreerumist ja vähendada riigi ja kohalike omavalitsuste kulutusi, peaksid pagulased tööle asuma. Eesti riik peaks seega pagulaste vastuvõtuks valmistuma ja vajadusel nt ettevõtjaid nende tööle võtmiseks ette valmistama, milleks on mõistlik välja selgitada ettevõtjate huvi ja valmisolek. Siit tuleneb autori püstitatud uurimisprobleem ehk tõstatuvad küsimused, kas ettevõtted oleksid huvitatud pagulasi palkama ja milline oleks ettevõtete valmisolek seda teha? Kui ettevõtjad ei ole huvitatud pagulasi tööle võtma, siis on viimaste integreerimine Eesti ühiskonda oluliselt raskendatud. Ettevõtjate jaoks võib pagulaste palkamine olla keeruline, kuna nende keel, töökultuur ja harjumused erinevad Eesti kultuuriruumile iseloomulikust.

Käesoleva töö eesmärgiks on seega selgitada välja ettevõtete huvitus ja valmisolek pagulaste töölevõtmiseks Pärnumaa ettevõtete näitel ja teha selle alusel ettepanekuid ettevõtetele kultuurierinevustega toimetulekuks.

Autor püstitas teoreetilisteks uurimisülesanneteks:

- kirjeldada teooria abil:
 - kultuuri seost töökäitumise ja motivatsiooniga;
 - vastavaid kommunikatsiooniprobleeme ja konfliktide mõju ettevõtte tulemuslikkusele;

- tuua välja ja kirjeldada teooria abil töötajate kultuuriliste erinevustega seotud probleemid ning strateegiad ettevõttele nende probleemidega toimetulekuks.

Empiirilise osa uurimisülesanneteks on:

- anda lühiülevaade sisserändest ja varjupaigapoliitikast Eestis ja Euroopas;
- selgitada uuringu abil välja Pärnumaa ettevõtete huvitatus ja valmisolek pagulaste töölevõtmise osas;
- teha uuringu tulemuste põhjal järeldused ja ettepanekud.

Ettevõtte peab pagulaste töölevõtmise kaalumisel arvestama võimalusega, et nende kultuurilised või muud kohalikust tööjõust märgatavalt erinevad omadused võivad kaasa tuua vajaduse muudatusteks organisatsioonis: kultuurilisteks (nt väärtuste, töökultuuri) või organisatsioonilisteks (nt struktuuri ja motiveerimissüsteemide) muudatusteks. Töötajatel on organisatsiooni tulemuslikkuse saavutamisel oluline roll, st kõigil organisatsiooni liikmetel oma oskuste ja võimete, intelligentsuse ja kohanemisvõime, kogemustega jne. Muudatused, mida ettevõtte saab ellu viia, on kas ennetavad (enne kui on tekkinud otsene vajadus) või reaktiivsed (kui otsene vajadus on juba tekkinud).

Töö esimeses, teoreetilises osas kirjeldab autor kultuuri, kui töökäitumise ja motivatsiooni mõjurit. Kultuuri mõju inimese töökäitumisele tuuakse välja kultuurilise minapildi või minakujutuse teooria (*Cultural Self-representation Theory*) abil. Selle teooria mudeli põhjal mõjutab inimese töökäitumist kolm faktorit: kultuur (väärtused ja normid); töökeskkond (juhtimine ja motiveerimine); enese kontseptsioon (töökeskkonna ja kultuuri suhe ning vastastikune mõju inimese isiklike vajadustega). Kultuurist sõltuva minapildi juures käsitletakse veel iseseisvuse ja vastastikuse sõltuvuse teooriat. Välja tuuakse ka kultuuri mõju indiviidi töömotivatsioonile ja indiviidi mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Organisatsioonis, mis peab tegelema kultuurilistest erinevustest põhjustatud konfliktidega töötajate vahel, on mh oluline kultuuridevaheline kommunikatsioon, seetõttu käsitletakse teoorias vastavalt ka kommunikatsiooni-probleeme ja nende seost konfliktide tekkega ning konfliktide mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Töös antakse ülevaade kultuurierinevustega toimetuleku strateegiast ja võimalikest muudatustest organisatsioonis ning muudatuste liikidest ja ulatusest.

Töö teises, empiirilises osas antakse lühiülevaade sisserändest ja varjupaigapoliitikast Eestis ja Euroopas, kirjeldatakse uuringu metoodikat, tuuakse välja valimi ja küsimustiku koostamise põhimõtted ja kirjeldatakse küsitluse läbiviimise protsessi. Uuringu tulemused esitatakse empiirilises osas koos illustreerivate tabelite ja joonistega. Eraldi tuuakse välja uuringu tulemustest lähtuvad järeldused Pärnumaa ettevõtete huvitatuse ja valmisoleku kohta pagulaste palkamise osas. Järeldustes tuuakse välja ka ettepanekud ettevõtetele, milliste strateegiate abil parandada valmisolekut pagulaste palkamisega kaasnevate kultuurierinevustega toimetulekuks.

Töö empiirilise osa raames viib autor läbi kvalitatiivse uuringu Pärnumaa ettevõtete seas, kes leiti avalikult kättesaadavate andmete kaudu. Selleks kasutab autor enda loodud, töö teoreetilisele osale tuginevat küsimustikku põhjusel, et sobivat tunnustatud mõõtevahendit uuringu teostamiseks ei leidunud. Olenevalt valimi mahust ja saadud vastuste hulgast arvestab autor võimalusega, et valimi võimaliku piiratuse tõttu ei saa tulemusi laiendada valimist väljapoole.

Tuleb silmas pidada, et niisama oluline pagulaste tööhõives nagu ettevõtete valmisolek ja huvitus, on ka teine pool ehk pagulaste endi huvitus ja valmisolek tööle asuda. Viimast ei käsitleta käesolevas töös kahel põhjusel: ühelt poolt puudub autoril võimalus pagulaste seas uuringut läbi viia ning teiselt poolt ületaks selle kajastamine töö mahu ja hajutaks fookuse. Pagulaste tööhõivega tegelevad instantsid peavad aga kindlasti arvestama ja uurima ka seda teemat. Autori hinnangul on pagulaste tööle asumise huvitatuse ja valmisoleku kohta rohkem informatsiooni riikides, kus pagulaste osakaal ühiskonnast ning vastavalt kogemus nendega on oluliselt suurem ja pikaajalisem.

Autori hinnangul seisneb käesoleva töö väärtus ettevõtetele, kui pagulaste võimalikele tööandjatele, ülevaates erineva kultuurilise taustaga töötajate töölevõtmisega seonduvatest probleemidest ja strateegiatest probleemide ennetamiseks või leevendamiseks. Ühtlasi loodab autor, et töös teostatud empiiriline uurimus on abistavaks sisendiks kohalikule omavalitsusele pagulaste integreerimise planeerimisel.

1 ERINEVA KULTUURITAUSTAGA TÖÖTAJATE KOLLEKTIIVI SULANDAMISEGA KAASNEVATE PROBLEEMIDE ÜLEVAADE

1.1 Kultuuri mõju töökäitumisele ja motivatsioonile

Selleks, et näidata seost töökäitumise, motivatsiooni, kultuuri ja inimese minapildi vahel, toob autor alustuseks välja minapildi kujunemise teooriad, mis annavad hästi edasi kultuuri mõju minapildi kujunemisel.

Kultuuri all mõeldakse (erinevate autorite poolt) muuhulgas mustreid, mille abil inimesed mõtlevad, tunnevad ja reageerivad erinevatele situatsioonidele ja tegevustele ning kombeid, mida inimesed omandavad ja edasi annavad sümbolite ja artefaktide kaudu. (Plessis, 2011, lk 53)

Kultuur on see (Plessis, 2011, lk 53):

- mida jagab grupp inimesi;
- mis sisaldab pika aja jooksul kujunenud tunnustatud käitumismustreid;
- millel on tugev mõju käitumisele, kujundades käitumismustreid, mida on väga raske muuta;
- mis on väärtuste, hoiakute, uskumuste ja eelduste korrastatud süsteem, kinnistatuna keskkonna konteksti;
- mida võib võrrelda jäämäega, kus sügaval peidus olevad väärtused ja eeldused on nagu jäämäe veelune osa.

Üks käsitlus ütleb, et kultuuri võib identifitseerida ka sõltuvalt grupi suurusest: alates perekonnast ja organisatsioonisisestest gruppidest, mis on kitsad **mikrokultuurid**, kuni suuremateni nagu rahvused ehk **suprakultuurid**, kellel on sarnased majandus-süsteemid, etnilised identiteedid või usundid. (Corey, Fok, & Payne, 2014, lk 61)

Uurijad väidavad, et põhimõtted, kuidas indiviidi mõistus töötab, ei saa olla universaalsed, kuid saab väita, et kultuurilised traditsioonid ja sotsiaalsed kogemused reguleerivad, väljendavad ja muudavad indiviidi psüühikat. Kultuuriline grupp omab

normatiivset eelduste kogumikku, mis tähendab olla "hea inimene". Need kultuurispetsiifilised moraalinormid muutuvad individisisesteks standarditeks ja juhivad iga indiviidi arengut. **Individualistlikus ühiskonnas** suunavad kultuurilised moraalinormid olema iseseisev inimene ja väljendama avalikult oma personaalset unikaalsust. Sellises ühiskonnas peavad individid ennast iseseisvateks ja autonoomseteks üksusteks, kes on unikaalsed kooslused sisemistest omadustest. Seda nimetatakse iseseisvaks minapildiks. **Kollektivistlikes kultuurides** oodatakse indiviidilt, et ta oleks sõltuv liige tähtsamates sotsiaalsetes kogukondades. Tulemuseks on indiviidi mina-konstrukt, mida iseloomustavad sellised sotsiaalse elu elemendid, nagu suhted teistega, liikmelisus gruppides ja sotsiaalsed rollid. Seda nimetatakse vastastikku sõltuvaks minapildiks. Vastastikku sõltuva minapildiga indiviidi juhivad sotsiaalsed ootused, uskumuste normatiivid ja personaalne eesmärk käituda vastavalt oma positsioonile grupis. Selle tugevaks kontrastiks on iseseisva minapildiga indiviidi omadused, nagu individuaalne mõtlemine, tunded, oskused ja käitumist juhtiv sisemine kogum unikaalseid iseloomujooni. (Schlicht, et al., 2009, lk 691)

Väidetakse, et kollektivistlikud kultuurid moodustavad 70% maailma elanikkonnast. Enamasti kalduvad kollektivistid eelistama käitumist, mis näitab muret teiste suhtes ja tugevdab suhteid ning nad on suurema tõenäosusega koostöövalmid ja arvestavad ka teiste vajadustega. (Corey, Fok, & Payne, 2014, lk 67)

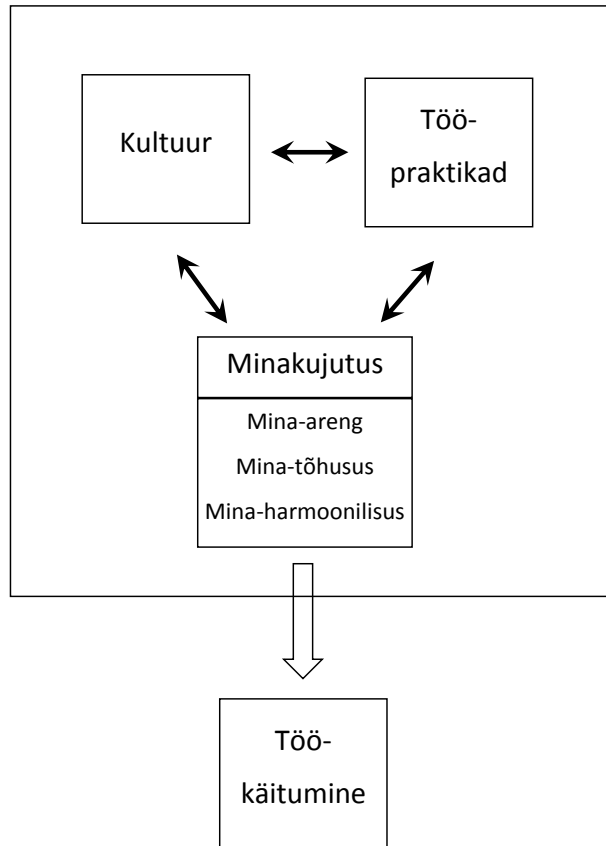
Üheteistkümne ettevõtte 400 töötaja seas läbi viidud uuring selle kohta, kas kollektivismi või individualismi suundumus võimaldab ennustada töötajate hoiakuid ja käitumuslikke kavatsusi, näitas mitmete oluliste leidude hulgas, et individualistid tundsid rohkem kohusetunnet meeskonnatöö suhtes, kui nad said kõrgema tasuvääringu (tasu suhe isikliku tulemusse), samas kui kollektivistid tundsid vähemat kohusetunnet samasuguse tasuvääringu puhul. (Gibson & McDaniel, 2010, lk 452) Seega võib eeldada, et kui näiteks enamikus iseseisva minapildiga (ehk individualistliku kultuuriga) töötajate meeskonda lisandub vastastikku sõltuva minapildiga (kollektivistliku kultuuri esindav) töötaja või vastupidi, siis on meeskonna ühtsus löögi all, sest üksteise ootuste mõistmine on raskendatud.

Erez ja Earley (1993) leiavad, et kultuuriline minapilt mõjutab töökäitumist. **Kultuurilise minakujutuse teooriaga** loovad nad seose kultuuri, indiviidi minapildi ja

töökäitumise vahel. Nende teooria mudel koosneb neljast faktorist (vt. Joonis 2) (Erez & Earley, 1993, lk 21-22):

- **kultuur** - kultuurilised väärtused ja normid, mis domineerivad välises ja siseses töökeskkonnas;
- **tööpraktikad** - juhtimistavad ja motivatsiooni tehnikad, mis toimivad kindlas töökeskkonnas;
- **minakujutus** – kultuurist mõjutatud mina, mis tõlgendab teda puudutavaid juhtimistavasid ja motiveerimistehnikaid, kultuuriliste väärtuste ja normide valguses ning suhtes isiklike vajadustega;
- **töökäitumine** - töötajate töömotivatsioon ja töökäitumine.

Seega leiti, et indiviidi minakujutus on vahendajaks erinevate juhtimistavade ja motivatsioonitehnikate mõjule töötajate töökäitumisele, mis omakorda loob ühenduse kontekstuaalse taseme ja individuaalse käitumise vahele organisatsioonis. Joonis 1 toodud mudelis on väljendatud kultuuri potentsiaalne mõju sellele, kuidas töötajad tõlgendavad juhtimistavasid ja motivatsioonitehnikaid. Tööpraktikate all mõeldaksegi neid erinevaid motivatsioonitehnikaid, mida töötaja tõlgendab vastavalt kultuurilistele väärtustele ja normidele. Joonise kolmas osa (minakujutus) väljendab seost kultuuriliste väärtuste, juhtimistavade ja töökäitumise vahel. Seejuures on minakujutus toodud kui informatsiooni protsessor, mis valib, tõlgendab ja hindab juhtimistavade ja motivatsioonitehnikate tähendust kultuuriväärtuste ja –normide valguses ehk töötaja hindab, kas need aitavad kaasa tema isiklikule eneseväärtustamisele ja heaolule. (Erez & Earley, 1993, lk 21-22)



Joonis 1 Kultuurilise minakujutuse teooria (*Cultural Self-representation Theory*) (Erez & Earley, 1993, lk 22)

Kultuuril on **mõju töömotivatsioonile**: kultuur vormib kognitiivseid skeeme, mis annavad tähenduse ja väärtused motivatsioonile ning juhivad otsuseid, pühendumist ja käitumisstandardeid. Ettevõtte poolt rakendatud motivatsioonitehnikad, mis ühilduvad töötajate tunnetusega enese heaolust ja väärtustamisest, saavad nende poolt positiivseks hinnatud ja hõlbustavad suure tõenäosusega enesega rahulolu saavutamist. Motivatsioonitehnikad võivad saada aga negatiivse vastukaja, kui need ei ole kooskõlas kultuuriliste väärtustega ja ei suuda viia indiviidi käitumiseni, mis suurendab tema enesega rahulolu. Näiteks, kui indiviidi isikliku stiimulite plaani täitmine ei ole kooskõlas ja ei sobi kokku kultuuriliste väärtustega võrdsusest ja meeskonna koostööst, on tulemuseks negatiivne motivatsioon ja negatiivsed emotsioonid. Väärtuste süsteemis, mis suunab lojaalsusele ja kollektiivi toetamisele, ei saa juht survestada töötajaid ette kandma igasugusest negatiivsest käitumisest kollektiivis, sest see ei vii tulemusteni. Kultuurilise minapildi teooria alusel hindab indiviid juhtimistehnikaid, kasutades kultuuriliste väärtuste ja normide poolt paika pandud kriteeriume. Seetõttu need

juhtimistehnikad, mis ei ole kooskõlas kultuuriliste väärtuste ja normidega, hinnatakse indiviidi poolt negatiivseks ja tõenäoliselt on nende tehnikate tulemuseks negatiivne motivatsioon. Seega modereerib kultuur juhtimistehnikate ja töötajate käitumise ja motivatsiooni suhet. (Erez & Earley, 1993, lk 23-24)

Kui juhtimis- ja motivatsioonitehnikate hindamisel kasutab töötaja tema isiklikust kultuuritaustast ja arvatavasti ka organisatsioonikultuurist tulenevaid väärtusi ja norme, siis teeb autor siit järelduse, et erineva kultuuritaustaga töötajad mõistavad ettevõtte kultuuri ja väärtusi ning hindavad üht ja sama juhtimisvõtet või motivatsioonitehnikat erinevalt – vastavalt kas sobivaks või mitte. Seega võib eeldada, et ettevõttele, kus töötab erineva kultuuritaustaga inimesi või kus juhtimis- ja motiveerimistehnikad on vastuolus väärtussüsteemiga, on parajaks väljakutseks leida sobivad või vähemalt osadele sobivad ja teisi samal ajal mitte demotiveerivad juhtimis- ja motivatsioonitehnikad.

Teoriale tuginedes võib kokku võtta, et kultuuril on oluline mõju inimese minapildi kujunemisele. Inimese kultuuriline minapilt on aluseks sellele, kuidas ta hindab juhtimisvõtteid ja motiveerimistehnikaid ning mõjutab otseselt tema töökäitumist ja motivatsiooni. Tema töökäitumine, tekitades konflikte või mitte ja motivatsioon mõjutavad (kuna konfliktid raiskavad ressursi ja vähendavad motivatsiooni) organisatsiooni tulemuslikkust ehk seega mõjutab kultuuriline minapilt kaudselt organisatsiooni tulemuslikkust.

1.2 Kommunikatsioon, konfliktid ja ettevõtte tulemuslikkus

Kommunikatsiooni abil saavad inimesed anda välja ja võtta vastu informatsiooni. Kommunikatsioon võib olla nii sõnaline kui ka kehaline ja kommunikatsiooniks võib lugeda ka mitte-kommunikeerumist teistega. Konfliktide tekkel on üheks põhjuseks kindlasti kommunikatsioon ja selle häired. Töötajatevahelised konfliktid võivad mõjutada ettevõtte tulemuslikkust.

Juba 1970-l aastatel täheldati suurenenud vajadust uute konfliktijuhtimise lahenduste järele, mis käsitleksid erinevate kultuuridega seotud läbirääkimiste situatsioone. See

vajadus uue informatsiooni järele tekkis seoses rahvusvaheliste organisatsioonide rohkuse kasvuga ja multikultuursete organisatsioonide osakaalu suurenemisega, mis pidid sarnaste, kultuuriliselt erineva personaliga seonduvate probleemidega silmitsi seisma. (Avner, 1970, lk 441)

Juhid peavad multikultuurse töötajaskonna puhul arvestama ka asjaoluga, kui kaua teisest kultuurist tulnud inimesel on olnud aega kohaneda. Oommen toob välja, et uue keskkonnaga kohanemine võib immigrantide ja võõraste jaoks osutada äärmiselt stressirohkeks. Nad tunnevad ennast sageli vaimsalt ära lõigatuna oma perekonnast ja sõpradest kodumaal ning neil esineb sotsiaalkultuurilisi ja psühholoogilisi raskusi kohanemisega. See mõjutab nende käitumist kultuuridevahelises kommunikatsioonis, sh konfliktide lahendamist. (Oommen, 2013, lk 91-92)

Seega on organisatsiooni toimimiseks tähtis pöörata tähelepanu **kommunikatsioonile** ja võimalikele probleemidele seoses sellega. Organisatsioonid, mis värbavad töötajaid erinevatest rahvustest või riikidest, peavad arvestama võimalike kultuurilistest erinevustest tulenevate konfliktide ja kommunikatsiooniprobleemidega. Neile peaks ettevõtte kindlasti tähelepanu pöörama (soovitavalt ennetavalt), et vältida konfliktide kahjulikku mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Siin punktis käsitletakse kultuurilisi konflikte, mis tekivad meeskonnasiseselt, kuid seda käsitlust võib autori arvates laiendada ka tervele organisatsioonile.

Meeskonna all mõeldakse muuhulgas kolme või enama liikmega gruppi, mis tegutseb koos ühise eesmärgi saavutamise nimel. (Gibson & McDaniel, 2010, lk 451) Erinevaid kultuurilisi identiteete omava meeskonnad on keerukad ja nende multikultuurne suhtlemine rikas. Kui ettevõttes mõistetakse neid väljavaateid, eelistusi ja teadmisi, mida erinevad identiteedid suudavad meeskonnale pakkuda, siis avaneb ettevõttele aardekirst potentsiaalsete innovatsiooni, loovust ja likviidsust suurendavate varadega. (Gibson & McDaniel, 2010, lk 458)

Kui inividid töötavad koos, meeskondades, tekivad sageli erimeelsused võimu, väärtuste, käitumise ja sotsiaalsete faktorite tõttu, mis on osaks konflikti tekkel. Konflikti põhjustavad faktorid võivad põhjustada kõrvalekaldeid peamistest grupi eesmärkidest. Konfliktid jaotuvad enamasti kolme kategooriasse: kommunikatsioonist

tulenevad; struktuurist tulenevad ja isiklikud erimeelsused. Indiviidide vaheliste konfliktide ja erimeelsuste peamised tekkepõhjused on kommunikatsioonifaktorid. Kommunikatsioonibarjääride põhjuseks võivad olla informatsiooni väärsti mõistmine, erinevused tõlgenduses ja tajus, kultuurilised erinevused meeskonna siseselt ja halb kuulamisoskus. (Sikes, Gulbro, & Shonesy, 2010, lk 16)

Konflikti definitsioone on erinevaid. Seda seostatakse väärtuste ja identiteedi teemadega, sest konflikt saab sageli alguse kui indiviid või grupp tajub erinevusi või vastuolu enda ja teiste, huvide, uskumuste, vajaduste ja väärtuste osas. Aga ka (eeldatavasti kultuurist mõjutatud) taju kaudu loodud olukorraga, mis viib tõdemuseni erinevatest reaalsustest. Need erinevad reaalsused on seotud psüühika eri osade, väärtussüsteemi ja käitumise loodud intrapersonaalsete protsessidega. (Mayer & Louw, 2012, lk 4) Teine konflikti definitsioon nimetab seda üldjoontes dünaamiliseks sündmuste jadaks, milles osalevad kaks või enam osalist vastanduvate või konkureerivate vaatenurkadega. (Gibson & McDaniel, 2010, lk 455)

Kommunikatsioonis kasutatakse keelt ja keel koosneb sõnadest, mis sümboliseerivad kõnelejate jaoks midagi ehk sõnadel on kasutajate jaoks tähendus. Tähendus jällegi sõltub paljuski just keele kasutajast.

Samale **sõnale** omistatavad erinevad tähendused on väga oluline teema organisatsiooni eluolus. Inimeste arusaamad ei ole ühtsed ning mõisteid ja väljendeid ei kasutata vaakumis. Sõnadele omistatakse erinevates kultuuriruumides erinevaid tähendusi, seetõttu on mõisted ise juba kui kultuurilised artefaktid ja keel on pigem mingi kindla kultuuri kui universaalne kommunikatsioonivahend. Kus suhtlevad erinevad kultuurid, seal on keel teejuhiks reaalsuse liigitamisel tajutavatesse tähendustesse, mis on inimestele erinevates kultuurides oluline. See tekitab palju ebakindlust suhtlemisel ja omab sageli suurt mõju organisatsiooni eluolule. (Michailova, 2000, lk 105)

Erinevad **suhtlemisstiilid**, kui neid ei tõlgendata õigesti, võivad samuti osutada problemaatiliseks. Struktuurifaktoritest põhjustatud konfliktid võivad tuleneda meeskonnaliikmete päritolust, infrastruktuuri probleemidest, osaluse tasemest või ka meeskonna suurusest. Personaalsed, konflikti põhjustavad faktorid, seisnevad isiklikes eesmärkides ja väärtustes, indiviidi vajadustes ja enesehinnangus ning individuaalsetes

motiivides. Indiviidi vaatenurk olukorrast, mis erineb teiste meekonnakaaslaste vaatenurgast oluliselt, võib suure tõenäosusega viia konfliktini. (Sikes, Gulbro, & Shonesy, 2010, lk 16)

Varastest üheksakümnendatest pärit meeskondade populaarsuse tekkimise tulemusena kasutab ligikaudu 80% üle 100 töötajaga ettevõtetest meeskondi, sageli mõistmata nende keerukust ja dünaamikat. Sellega põhjustatakse konstruktiivseid ja destruktiivseid konflikte, mida tuleb nüüd juhtida, et tagada tõhus ja tulemuslik kultuuridevaheline meeskonnatöö, eriti multikultuurses keskkonnas. (Plessis, 2011, lk 50)

Globaliseeruvate organisatsioonide osakaalu suurenemisega on esile kerkinud uus konfliktiallikas, mis ei seisne ainult meeskonnaliikmete multifunktsionaalsuses, vaid ka meeskonnaliikmete kultuurierinevustes. Meeskonnasisene kultuur varieerub alati veidi, kuid selles domineerib tavaliselt kindel kooslus uskumusi, suhtumis- ja käitumisnorme. **Multikultuursetes meeskondades** on liikmeid, kellede kultuur erineb suuresti grupi normidest. Hoolimata meeskonnasisesest kultuurist, mõjutavad erimeelsuste teket meeskonnas individuaalsed kultuurilised erinevused. Sellised kultuurilised erinevused tulenevad indiviididest meeskonnas, kes pärinevad erinevatest rahvustest, uskudest, etnilistest gruppidest ja erinevatest organisatsioonidest. Kuigi meeskonnas on paika pandud meeskonnasisene kultuur, peab meeskond arvestama väliste kultuurifaktoritega, mis meeskonna normidest erinevad, vastasel juhul võib tekkida kultuurierinevustest põhjustatud konflikt. (Sikes, Gulbro, & Shonesy, 2010, lk 16)

Paindlikud meeskonnad, mis on võimelised konflikte konstruktiivselt lahendama aitavad juhte ja muudavad organisatsioone tõhusamaks ja tulemuslikumaks, vastupidisel juhul aga – nõrgad meeskonnad mis suhtuvad konflikti kui ohtu, kahjustavad tõsiselt suhteid ning vähendavad organisatsiooni tulemuslikkust. (Plessis, 2011, lk 50)

Konflikt meeskonnas võib endaga kaasa tuua kas positiivseid või negatiivseid tulemusi. Tihti võivad meeskonnad koosneda indiviididest või indiviidide gruppidest organisatsiooni eri piirkondadest või valdkondadest. Nad sõltuvad teineteisest ja teineteise poolt tulevast informatsioonist, et jõuda parima võimaliku tulemuse ja otsuseni. Toimiv meeskond on selline, kus liikmed on võimelised lahendama konflikte ja oskavad kasutada erimeelsustest tulenevaid teadmisi selleks, et jõuda parema

otsuseni. Negatiivne tagajärg tekib konfliktile, kui meeskonna liikmeid ei lahenda konflikti. Kui konflikt ei ole tulemuslikult juhitud, siis tagajärjed võivad olla laastavad nii meeskonnale, kui organisatsioonile. (Sikes, Gulbro, & Shonesy, 2010, lk 16-17)

Erinevatele autoritele viidates räägivad Mayer ja Louw **konfliktijuhtimise** olulisusest. Konflikt ja selle konstruktiivne juhtimine on organisatsiooni optimaalseks toimimiseks vajalikud. Konflikti võimaliku halva mõju tõttu organisatsioonile ja indiviididele, räägivad enamik konfliktijuhtimise soovitusi selle leevendamisest, lahendamisest ja minimeerimisest. Konfliktijuhtimine peaks selle asemel keskenduma pidevale arengule. Konflikt võib viia kurnatuse ja tööst võõrandumiseni, mõjutades nii otsustusprotsesse, suhteid ja individuaalset tulemuslikkust, aga ka tootlikkust ja loovust. Lisaks on tõendeid, et konflikt mõjutab negatiivselt organisatsiooni tootlikkust ja tõstab kulusid. Sellest hoolimata võib konflikt, kui see on konstruktiivselt juhitud, mõjuda positiivselt töörahulolule, heolule ja vähendada stressi. (Mayer & Louw, 2012, lk 3)

Kui konflikt viitab kultuurilistele erinevustele kahe või enama meeskonnaliikme vahel, muutub kultuurilise sünergia säilitamine meeskonnas vajalikuks. Kultuurilised erinevused peaksid olema teretulnud ja rakendatud selleks, et meeskonna tootlikkust tõsta. Etnotsentrism peaks pälvima meeskonna poolt halvaks panu, kuna see kipub paraku ühte kultuuri esile tõstma mingi teise kultuuri arvelt. **Avatud kommunikatsioon**, et lahendada taju ja tõlgendusega seotud erimeelsusi, on väga vajalik. Et situatsioonist edasi liikuda, tuleb teha kompromisse indiviidide või alagruppide vahel. Tuleb esile tõsta erinevatest kultuuridest pärit meeskonnaliikmete ühiseid tunnuseid ja minimaliseerida erinevusi. (Sikes, Gulbro, & Shonesy, 2010, lk 17)

Iga inimese kultuuriline minakujutus on unikaalne, nii nagu on unikaalne iga inimene. Siiski on samas kultuurikeskkonnas olevatel inimestel ühiseid, sellest kultuurikeskkonnast tulenevaid jooni. Kuigi Eesti ühiskonnas kujundati nõukogude võimu perioodil tugev kollektivistlik töökultuur, siis on iseseisvusaja jooksul toimunud muudatused maailmas ja kohapeal keeranud suuna tugevalt individualistlikkuse poole. Eestlastele tundub individualism pealtnäha sobilikum, kuid riigis on loomulikult olemas kollektivistlikke indiviide, gruppe, meeskondi, ettevõtteid ja kogukondi. Pagulaste puhul võib eeldada, et tänase seisuga pärinevad nad peamiselt kollektivistlikest kultuuridest, kuigi erandid indiviidi tasemel on täiesti võimalikud.

Teooriale tuginedes võib eeldada, et erinevate kultuuride põrkumisel võivad töökeskkonnas tekkida konfliktid. Konfliktide lahendamisse tuleks panustada aega ja vaeva, et vähendada kahju organisatsioonile. Konfliktide tulemustest peaks õppust võtma ja leidma lahendusi, mis ei kahjusta osapooli, et ei saaks kannatada meeskonna ja organisatsiooni töökeskkond. Tegeledes erineva kultuurilise taustaga meeskondade probleemidega, tuleks teha juba ennetavaid, kultuuride koostööle organisatsioonis kaasa aitavaid tegevusi.

1.3 Kultuurierinevustega toimetuleku strateegiad ettevõttele

Organisatsioonil on võimalik kultuuriliste konfliktide ennetamiseks, vältimiseks ja sujuvamaks lahendamiseks teha ennetavaid muudatusi organisatsioonis ja kasutada selleks erinevaid konfliktijuhtimise strateegiaid. Nende muudatustega võib organisatsioon tegeleda kas ennetavalt või tagantjärele probleemide tekkimisel.

Erinevad autorid, keda on tsiteerinud Mayer ja Louw, toovad konfliktijuhtimise kohta välja järgmist. **Konfliktijuhtimine töökohal** tähendab organisatsioonilise konflikti analüüsi ja diagnoosi ning efektiivsete sekkumistehnikate ja lahendusmeetodite väljatöötamist. Organisatsiooni konfliktijuhtimise strateegiad sisaldavad konflikti tüübi, mõju ja lahendusstiili määratlemist. (Mayer & Louw, 2012, lk 3)

Konflikti lahendusstiil on viis kuidas inimene konflikti käsitleb. Eristatakse kaasavat stiili (*Integrative style*), mis arvestab mõlema poole huve, püüab leida mõlema kasu või saavutada nn *win-win* eesmärgi läbi **avatud infovahetuse ja ühise otsustamise**. Jaotav stiil (*Distributive style*) tähendab kindlas mahus, muutuva osakaaluga hüvitise struktuuri – kus ühe võit on teise kaotus. Vältiv stiil (*Avoiding style*) on konflikti eitamine, probleemi fookuse nihutamine või eitamine või erimeelsuse vältimine. (Huang & Bedford, 2009, lk 569) Konflikti vältimine on enam omane ja kohane kollektivistlikes ühiskondades. (Chen & CHEUNG, 2005, lk 3)

Vältiva stiili pooldajate jaoks tunduvad teisi stiile kasutavad grupid liiga otsekohesed. Erinevused lähenemistes viivad vastastikuse usaldamatuseni: üht gruppi tajutakse kui agressiivset ja lugupidamatut ja teist kui põiklevat ja ümbernurga asju ajavat. On

soovitav **koolitada töötajaid** väärtuste ja konfliktse käitumise omavahelise seose osas, kuna see peaks aitama kaasa teineteisemõistmisele ja paremale kommunikatsioonile. (Kozan & Ergin, 1999, lk 262)

Palju konflikte tekib mitte ainult väljendumisvigade vaid ka hea tahte ja kultuuriliste teadmiste puudumise tõttu. Multikultuurses meeskonnas soovitatakse püüdlemist ühisesse suunda joondumise (*co-orientation*) poole. Selleks tuleks inimesi koolitada nende enda ja teiste asjassepuutuvate kultuuride (elu, töö, sotsiaalsed ja poliitilised suhted, normid, väärtused, traditsioonid, religioon ja teised aspektid) osas. (Najafbagy, 2008, lk 146)

Adekvaatne ja konflikte juhtiv kommunikatsioon meeskonnas toetab koostööd. Gibson ja McDaniel viitavad oma töös uurimusele, mis käsitles kultuuriliselt heterogeensete töögruppide kommunikatiivseid käitumisviise ja strateegiaid. Uuringus leiti, et mida enam grupid kasutasid **arutelu juhtimise strateegiaid**, seda enam kogesid nad produktiivseid konflikte. Lisaks oli selgitamine ja üksteise arusaamade üle küsimine produktiivse konflikti oluline tunnus, samas kui jutu katkestamine viis tõenäolisemalt destruktiivse konfliktini. (Gibson & McDaniel, 2010)

Konfliktijuhtimise valdkonna teadlaste hulgas on levinud arusaam, et parim viis konflikti juhtimiseks on olukorra- ja kontekstipõhine lähenemine. Selline lähenemine võtab arvesse ka kultuuride vahelist konteksti ning on asendanud konfliktijuhtimisele „ainsa ja õige“ lähenemise leidmise püüded. Leitakse, et **koostöö** on üks kasulikumaid lähenemisi organisatsioonilise konflikti lahendamises globaliseeritud kontekstis. (Mayer & Louw, 2012, lk 3)

Lowenstein ja Glanville (1995) soovitavad (teistele autoritele viidates) kasutada erinevuste juhtimiseks (*diversity management*) **kuuesammulist programmi** (Lowenstein & Glanville, 1995, lk 208):

- määratle/täpsusta organisatsiooni mitmekesisus;
- tee kindlaks hetke väärtused ja vajadused organisatsioonis;
- kirjelda soovitud tulevikuseisund;
- analüüsi hetkeseisu;

- planeeri, kuidas saavutada soovitud tulevikuseisund ja kuidas juhtida seonduvaid muudatusi;
- hinda tulemusi.

Muudatusi, mida organisatsioon saab ellu viia on erinevaid, olenevalt, millises olukorras konkreetne ettevõtte on. Autorid Nadler ja Tusman (tsit. Alas 2002) jagasid muudatused neljaks, kasutades selleks kaht muudatuste liigitamise skaalat. Esimene skaala sarnaneb teiste, muudatusi vastavalt muudatuste ulatusele kahte tüüpi jagavate skaaladega. Nadler ja Tusman jagavad muudatused vastavalt sellele, kas muudatus haarab kogu süsteemi või ainult osa süsteemist: strateegilisteks muudatusteks ja parandamiseks. Teine skaala jagab muudatused vastavalt sellele, kas muudatus toimus väliskeskkonnast tuleneva surve tulemusel või juba enne mingite tingimuste muutumist, vastavalt reaktiivseteks või ennetavateks muudatusteks. Ettevõtte, mis kasutab **ennetamist**, saab kiiresti muutuvast keskkonnas ilmse konkurentsieelise. (Alas, 2002, lk 14)

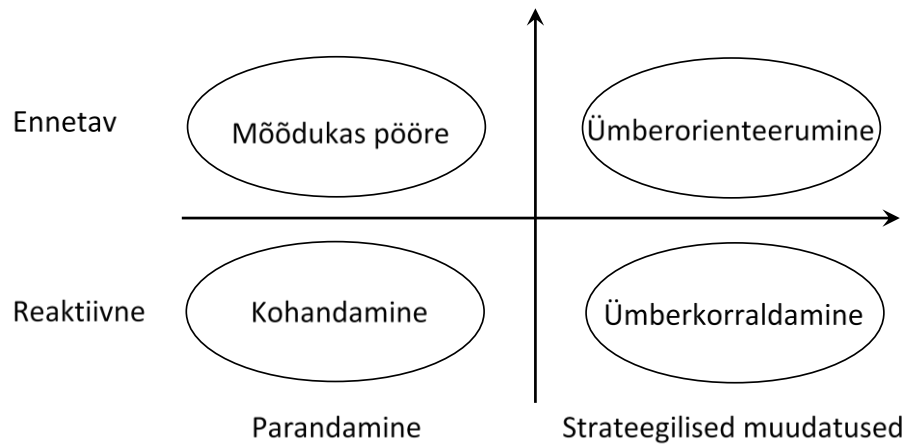
Nende kahe skaala korraga kasutamisel tekib nelja liiki muudatusi (Joonis 2.) (Alas, 2002, lk 14):

Ennetavad muudatused:

- mõõdukas pööre - tuleviku sündmuse ennetav olukorra parandamine;
- ümberorienteerumine - väliskeskkonna muutumist ennetav strateegiline muudatus.

Reaktiivsed muudatused:

- kohandamine - olukorra vastavusse viimine juba toimunud keskkonnamuutustega;
- ümberkorraldamine - strateegiline muudatus, mis järgneb muutustele keskkonnas.



Joonis 2 Nadler ja Tushmani muudatuste kvalifikatsioon (Alas, 2002, lk 14)

Koostöö ja võistluse teooria annab aluse, kuidas erineva taustaga inimesed saaksid konflikte lahendada ja läbi rääkida. Selle kohaselt on kahte tüüpi teineteisest sõltuvust - positiivne ja negatiivne. **Positiivne sõltuvus** ehk koostöö eksisteerib, kui eksisteerib positiivne korrelatsioon indiviidide eesmärkide omandamises: indiviidid tajuvad, et nad saavad eesmärke omandada ainult siis, kui teised indiviidid, kellega nad on koostööga seotud, omandavad nende vastavad eesmärgid. Negatiivne teineteisest sõltuvus esineb siis, kui on negatiivne korrelatsioon indiviidide eesmärkide täitmiste vahel: indiviidid tajuvad, et nad saavad oma eesmärke omandada ainult siis, kui teised indiviidid, kellega nad on võistluslikult seotud, ei suuda enda vastavaid eesmärke omandada. Teineteisest sõltuvust ei eksisteeri, kui puudub korrelatsioon indiviidide eesmärkide täitmisel: indiviidid tajuvad, et nende eesmärkide täitmine ei ole seotud teiste indiviidide eesmärkide täitmisega. (Tjosvold & Wong, 2004, lk 297)

Eristatakse ka tõhusaid ja ebatõhusaid tegevusi. Inimesed tegelevad **tõhusate tegevustega**, kui see parandab nende võimalusi eesmärgi saavutamisel; nad tegelevad tegevustega ebatõhusalt, kui need vähendavad võimalusi oma eesmärkide täitmiseks. Koos mõjutavad teineteisega sõltuvus ja tegevuste tõhusus suhtluse psühholoogilisi protsesse ja dünaamikat. Koostööle suunavad eesmärgid tekitavad soovi toetada teineteise tõhusaid tegevusi ja selle tulemuseks on motiveeriv suhtlus. Koostööd tegevad inimesed tahavad, et teised saavutaksid häid tulemusi, et mõlemad saaksid oma

eesmärke täita. Võistluslikud eesmärgid tekitavad soovi teiste tõhusaid tegevusi takistada, nii et üks saavutaks oma eesmärgi samal ajal, kui teine ei saavuta. Võistlejad soovivad võita ja näha teisi kaotamas ja see tekitab vastanduva suhtluse. (Tjosvold & Wong, 2004, lk 297)

Siin peatükis käsitletud teooria põhjal võib kokku võtta erinevad strateegiad, millega ettevõtted saaksid erineva kultuuritaustaga töötajate tulekuks valmistada või juba tekkinud erimeelsusi lahendada. (Vt Tabel 1)

Tabel 1. Kultuurierinevustega toimetuleku strateegiad p 1.2-1.4 teooria põhjal (autori koostatud)

Nr	Vajadus	Lahendus	Enne-tav	Reak-tiivne
1	Erinevuste juhtimine	Kasuta kuuesammulist programmi (vt lk 18)	jah	jah
2	Konfliktide ja erimeelsuste juhtimine positiivses (produktiivne konflikt) suunas	Luu turvaline ja kriitikavaba arvamuse väljendamise keskkond, soodustada üksteise kuulamist ja mõistmise saavutamist.	jah	jah
3	Taju ja tõlgendusega seotud erimeelsuste lahendamiseks	Avatud kommunikatsioon ja arutelud	ei	jah
4	Probleemsest situatsioonist edasi liikumiseks	Kompromisside tegemine indiviidide või alagruppide vahel	ei	jah
5	Teineteisemõistmise ja kommunikatsiooni parandamine	Koolitada töötajaid, et nad mõistaksid väärtuste ja konfliktse käitumise seoseid	jah	jah
6	Meeskonna kultuuri ühtlustamiseks	Erinevatest kultuuridest pärit meeskonnaliikmete ühisosa esile tõsta ja erinevused minimaliseerida.	jah	jah
7	Meeskonna ühtsuse ja motivatsiooni parandamiseks	Kehtestada koostööle suunavad eesmärgid ja vältida võistluslikkust	jah	jah
8	Sobivate juhtimis- ja motivatsioonitehnikate määratlemiseks	Valida tehnikad vastavalt grupi liikmete minapildile (iseseisev või vastastikku sõltuv) ja kultuurile (individualistlik või kollektivistlik)	jah	jah

Ettevõtete konkurentsieelise saavutamisel on võtmeaspektiks inimressursid, kelle oskused, käitumine ja väärtushinnangud aitavad organisatsioonil saavutada suuremat

tulemuslikkust. **Inimressurssidesse investeerimine** võib organisatsiooni tulemuslikkust oluliselt suurendada ja nende investeringute kasud võivad olla nii rahalised, kui mitterahalised. Edukad organisatsioonid identifitseerivad, kasutavad, arendavad ja uuendavad oma inimressursijuhtimise strateegiaid. Organisatsiooni tulemuslikkuse edendamisel on tähtis ka inimressursside kohanemisvõime ja paindlikkus ning kohanemisvõime on ettevõtte tulemuslikkuse kasvu ja ellujäämise eelduseks. (Potcovaru & Girneata, 2015, lk 1-2)

Autori arvates võimaldaks kirjeldatud teooriate rakendamine ettevõttes vähendada konflikte kultuuriliselt erinevate töötajate vahel. Erinevuste juhtimise, avatud infovahetuse ja arutelude, koostöö, ühiste eesmärkide, koolituste, eriti vastavate ennetavate muudatuste abil muutub töökeskkond toetavamaks ja positiivsemaks ning ettevõtte suudab suurema tõenäosusega lahendada probleeme tõhusamalt. Selline lähenemine aitab kaasa organisatsiooni arengule ja viib usutavasti ka parema tulemuslikkuseni, kui puudub töötajatevaheline destruktiiivne vastasseis ja töötajad on valmis ühistele eesmärkidele pühendumata.

Siiski on alati võimalik, et organisatsioon ei soovi kultuuriliselt erinevate töötajatega seoses muudatusi läbi viia ja ei tegele ka konfliktijuhtimisega. Sel juhul võib eeldada, et konflikti ja/või selle kultuuriliste tekkefaktoritega mittetegelemine võib kajastuda negatiivselt organisatsiooni tulemuslikkuses.

Tulenevalt läbi töötatud teoreetilisest materjalist on autor püstitanud töös lahendatava probleemi järgmiselt: töötajate töökäitumine tugineb muuhulgas kultuurilisele minakujutusele. Erineva kultuurilise taustaga töötajate minakujutus on erinev ja nad tõlgendavad erinevalt ettevõtte juhtimis- ja motivatsioonitehnikaid ning seetõttu on erinev ka nende töökäitumine. Kuna töökäitumine võib olla ettevõttes konfliktide allikaks, konfliktid ettevõttes aga mõjutavad töötulemust, siis on indiviidil seeläbi mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Ettevõtete eesmärk on tavapäraselt organisatsiooni tulemuslikkuse kasv või hea tulemuslikkus. Kui ettevõtte on huvitatud kultuuriliselt erinevate töötajate töölevõtmisest, siis tulemuslikkuse hoidmiseks või parandamiseks peaks ettevõtte eeltoodud mõjudega arvestama ning võimalikeks probleemideks kas valmistuma või tegelema nendega tekkepõhiselt. Selleks peab ettevõtte läbi viima kas

organisatsioonikultuurilisi või organisatsioonilisi muudatusi. (Vt. käesoleva töö probleemipüstitust Lisa 1 Teoreetiline probleemipüstitus)

Autor defineerib siinjuures **ettevõtete huvitatust** kui nende soovi pagulasi palgata sõltumata sellest, kas neil on ka töötajate kultuurierinevustega toimetulekuks vastavad strateegiad ja plaanid. Autori hinnangul on ettevõtete huvitatus omakorda eelduseks nende valmisolekule erineva kultuurilise taustaga töötajaid tööle võtta.

Ettevõtete valmisolekut oma töötajate kultuurierinevustest tulenevate probleemidega toimetulekuks iseloomustab kultuuriline kogemus ehk vastav varasem kokkupuude erinevate kultuuridega ja mingite, kas ennetavate või reaktiivsete strateegiate olemasolu ja reaalne rakendamine (ehk nägemus vastavate probleemidega tegelemisest kas enne või pärast erineva kultuuritaustaga töötajate - käesolevas töös on siin mõeldud pagulasi, tööle asumist).

Ettevõtete ülalmainitud huvitatust ja valmisolekut uuritakse empiirilises osas.

2 ÜLEVAADE SISSERÄNDEST JA UURING PÄRNUMAA ETTEVÕTETE HUVITATUSEST JA VALMISOLEKUST PAGULASTE TÖÖLEVÕTMISEKS

2.1 Sisseränne ja varjupaigapoliitika

Sisseränne Eestisse ei ole riigi jaoks midagi uut ja sellega on tegeletud juba pikemalt. Sisserändel võib olla palju erinevaid põhjuseid ja seda ei ole käsitletud probleemina, vaid pigem positiivsena. Probleemina, millega on vaja rohkem tegeleda, käsitletakse aga varjupaigataotlejate ja pagulaste sisserännet, kuigi Eesti ei ole hetkel nende sihtriigiks kujunenud. Probleem seisneb nii ühiskonda integreerimises ja seniste kogemuste vähesuses, kui ka varjupaigataotlejate ja pagulastega seotud lisakulutustest ja nende planeerimisest.

Sisseränne. Eestisse saabus kolmanda riigi kodanikke perioodil 2009-2014 kokku 16 878, kes said tähtajalise elamisloa, neist 60% olid mehed ja 40% naised. Rändeliigina oli esikohal pereränne, mis moodustas 39%, sellele järgnes töötamise alusel Eestisse asumine (37%). Õppimise ja ettevõtluse eesmärgiga tulijaid oli vastavalt 21% ja 3% ning 1% väljastati elamisluba legaalseks sissetulekuks. **Kolmanda riigi kodanikuks** loetakse isikut ja tema pereliiget, kes ei ole Euroopa Liidu liikmesriigi (sh Eesti, Euroopa Majanduspiirkonna liikmesriigi ning Šveitsi Konföderatsiooni) kodanik ning kellele on antud esmane tähtajaline elamisluba Eestis. (Maasing , Asari, & Luik, 2015, lk 7-9)

Siseministeriumi kodulehe rändeandmetel (Maasing , Asari, & Luik, 2015) on senine tulijate profiil märgatavalt erinev sellest, mida võib oodata hetkel Euroopat tabanud rändekriisiga seotud varjupaigataotlejate puhul (Maasing , Asari, & Luik, 2015, lk 9):

- Eestisse elama asunud meestest 50% on tulnud siia töötamise eesmärgiga, 56% naistest aga pererände alusel. Sisserändajatest tervelt 64% olid Venemaa ja Ukraina kodanikud;
- sisserändajate keskmine vanus oli 31 eluaastat. Kui pere- ja õpperändes oli keskmine vanus meestel 28 ja naistel 24 eluaastat, siis töötamise ja ettevõtluse

alusel tulnutel oli see vastavalt 36 ja 42 eluaastat. Suurem osa sisserännanutest oli 84% tööeas (15-74), mistõttu võivad nad aktiivselt meie tööturul osaleda;

- sisserännanute haridustasemete osas oli 46% kõikidest sisserändajatest kõrgharidus, kutsekeskharidusega isikuid oli üle poole vähem ehk 21% ja seejuures oli naiste haridustase meeste omast veidi kõrgem. Kõrgharidusega naisi oli tervelt 50% ja mehi 44% ning keskharidusega meeste seas oli kaks korda rohkem kutsekeskharidusega inimesi (28%), kui sama haridustasemega naiste seas. Sisserändajate seas oli kõrghariduse omandatute osatähtsus oluliselt suurem, kui see on Eesti kohalike tööealiste inimeste seas;
- rändeuuringus käsitletud kuue aasta jooksul Eestisse saabunud kolmanda riigi kodanike elukohaks sai enamasti kas Harjumaa (69%), Ida-Virumaa (12%) või Tartu maakond (10%). Harjumaale asusid elama pigem töötamise ja ettevõtluse eesmärgil tulijad, tudengid siirdusid Tartusse ning pererände eesmärgil saabujad Ida-Virumaa linnadesse;
- perioodil 2009-2014 oli Eesti tööturule suurem puudus teenindus- ja müügitöötajatest (24%), veidi vähem otsiti oskus- ja käsitöölisi (19%), lihttöölisi (16%) ja seadme ja masinaoperaatoreid (14%). Tunduvalt vähem otsiti tippspetsialiste (6%) ja juhte (3%). Tol perioodil Eestisse elama asunud sisserändajatest enamus aga olid tippspetsialistid (42%), oskustöölisi oli 28%, juhte (11%), tehnikuid ja keskastmepetsialiste (8%);
- erialati joonistusid välja soolised erinevused: naistest 53% olid tippspetsialistid, neile järgnesid juhid 14% ja tehnikud 11%-ga. Meeste hulgas seevastu oli kõige rohkem oskustöölisi 44%, seejärel tippspetsialiste (27%), juhte vaid 10% ning seadme- ja masinaoperaatoreid 5%. Sisserännanud naistel oli seega suurem potentsiaal asuda tööle kõrgelt kvalifitseeritud ametisse, kui meestel, kelle seas oli rohkem oskustöölisi.

Sama allikas toob välja, et Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (MKM) tööjõuprognoozi kohaselt on aastaks 2022 praegusega võrreldes suurim vajadus oskustöölise (48%) ja kõrgelt kvalifitseeritud töötajate (43%) järgi. Samas saab lihttöölise osakaal kogu tööjõuvajadusest selleks ajaks olema 9%. Senine sisseränne on olnud kõvasti kaldu kõrghariduse poole: kõrgelt kvalifitseeritud kolmanda riigi kodanikud moodustasid sellest 61%, oskustöölised 38% ja lihttöölised ca 1%. Tänapäev

sisserändajate kvalifikatsioon läheb kokku prognoositava tööjõu nõudlusega tulevikus. (Maasing , Asari, & Luik, 2015)

MKMi tööjõuvajaduse prognoosi näitab, et rohkem vajavad tööjõudu sellised ametialad nagu mootorsõidukite juht, loodus- ja tehnikateaduste spetsialist, äri- ja haldusala spetsialist, juht, müüja, metalli- ja masinatööstuse oskustöötaja, pedagoogika tippspetsialist, tervishoiu spetsialist, ehitustöoline ja isikuteenindaja. (Maasing , Asari, & Luik, 2015)

Seniste sisserändajad jaotusid ametialade kaupa järgmiselt (Maasing , Asari, & Luik, 2015):

- metallitööstuse ja masinaehituse oskustöötajad (19%);
- õigus-, sotsiaal- ja kultuurivaldkonna tippspetsialistid (14%);
- info- ja kommunikatsiooni spetsialistid (9%);
- äri- ja haldusala juhid (9%).

Ülaltoodu põhjal nähtub, et tuleviku tööjõuvajadus ja seniste sisserändajate ametialad ei kattu. Eesti tööturg vajab keskastme-spetsialiste, kuid meile saabuvad pigem tippspetsialistid. Nõudlust oskustöötajate järele leevendasid siiski saabunud oskustöötajad (28% Eestisse elama asunud sisserändajatest). (Maasing , Asari, & Luik, 2015)

Sisserändega seoses kasutatakse erinevaid **termineid** nagu näiteks põgenik, varjupaigataotleja, pagulane ja täiendava kaitse saanud isik. Siseministeeriumi koduleht määratleb need mõisted järgmiselt (Riigikontroll, 2016, lk 6):

- **põgenik** on üldtermin kõigi kohta, kes on põgenenud päritoluriigist olenemata põhjustest, sealhulgas majandusmigrandid. Näiteks kui saabub paaditais põgenikke, võivad need inimesed kuuluda erinevatesse gruppidesse (majandusmigrandid, tagakiusatud jne);
- **varjupaigataotleja** on ainult see põgenik, kes on varjupaigataotluse esitanud ning ta ei ole veel tunnustatud pagulane;
- **pagulane** on inimene, kelle kaitsevajadus on tuvastatud. See tähendab, et tal on põhjendatud tagakiusukartus rassi, usu, rahvuse, ühiskondlikku rühmitusse

kuulumise või poliitilise meelsuse alusel ning talle on antud kaitse 1951. aasta Genfi pagulasseisundi konventsiooni alusel;

- **täiendava kaitse saanud isik** on välismaalane, kes ei kvalifitseeru pagulaseks, kuid kelle väljasaatmine või kodumaale tagasisaatmine võib talle kaasa tuua tõsise ohu (näiteks surmanuhtlus, piinamine, muu ebainimlik või inimväärikust alandav kohtlemine ja karistamine, rahvusvaheline või riigisisene relvakonflikt).

Euroopasse saabuval varjupaigataotlejate ja põgenike hulgad on viimase paari aastaga drastiliselt kasvanud. Näiteks esitati Ühendkuningriikides 2015 aasta neljandas kvartalis **varjupaigataotlusi** ca 50% rohkem kui aasta varem (10100 vs 6710). Sama perioodi võrdluses kasvasid enim Iraani, Iraagi, Afganistani, Bangladeshi ja India päritolu varjupaigataotlejate hulk (vt Tabel 2). (Refugee Council, 2016)

Tabel 2 Varjupaigataotlejate esikümme Ühendkuningriigis, Allikas: (Refugee Council, 2016)

Riik	4kv 2014	4kv 2015	% muutus
Iraan	625	1,466	+135%
Iraak	194	1,111	+482%
Süüria	704	911	+29%
Eritrea	884	887	+0.3%
Afganistan	274	794	+190%
Pakistan	627	677	+8%
Sudaan	452	528	+17%
Bangladesh	172	419	+144%
Albaania	449	406	-10%
India	160	354	+121%

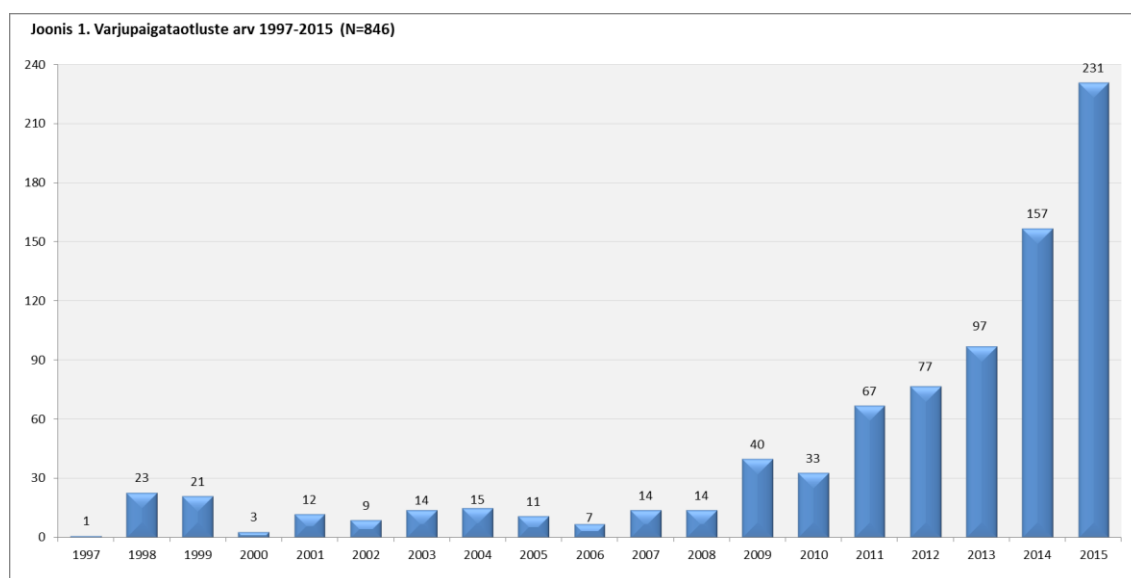
Euroopa liidus kasvas mitte-liikmesriikide kodanike varjupaigataotluste hulk läbi terve 2012. aasta, jõudes 431 000 2013. aastal, 627 000 2014. aastal ja 1,3 miljonini 2015. aastal. (Eurostat, 2016)

Saksamaa teatas 2013. aastal oma immigrantide arvuks 692 700, Ühendkuningriik 526 000, Prantsusmaa 332 600, Itaalia 307 500 ja Hispaania 280 800. Emigratsioonimahud olid Hispaanias 532 300, Ühendkuningriigis 316 900, Prantsusmaal 300 800, Poolas 276 400 ja Saksamaal 259 300. 2013. aastal märkisid 16 Euroopa Liidu riiki oma immigratsiooni suuremaks kui emigratsiooni, samas kui Bulgaarias, Irimaal, Kreekas, Hispaanias, Horvaatias, Küprosel, Poolas, Portugalis,

Rumeenias and kolmes Balti riigis ületas emigrantide hulk immigrandide oma. (Eurostat, 2015)

Hoolimata majanduse olukorrast 2013 aastal, jätkas USA igal aastal märkimisväärse hulga põgenike vastuvõtmist. Presidendi otsusega määratakse vastuvõtu hulk ja kuni 80 000 põgenikul aastas lubatakse USA-sse ümber asuda, seda numbrit pole veel saavutatud, kuid põgenike arv on pidevalt kasvanud. (Sienkiewicz, Mauceri, Howell, & Bibeau, 2013, lk 17)

Võrreldes teiste EL liikmesriikide koormusega on Eestile esitatud rahvusvahelise kaitse taotluste arv väga väike, kuid on samuti aasta-aastalt kasvanud. Aastatel 1997-2015 on Eestilt rahvusvahelist kaitset palunud 821 inimest ja selle on saanud 172 inimest (neist 88 pagulast ja 84 täiendava kaitse saajat). Ainuüksi 2015. aastal on Eestile esitatud 226 rahvusvahelise kaitse taotlust ja kaitse said 78 inimest. Võrdluseks ja kasvu illustreerimiseks võib tuua välja, et 2014. aastal esitati 147, 2013. aastal 97 ja 2012. aastal 77 taotlust. Kõige rohkem rahvusvahelise kaitse taotlusi on läbi aastate esitatud Eestile Ukrainast, Venemaalt, Gruusiast, Süüriast ja Afganistanist. (Riigikontroll, 2016)



Joonis 3 Varjupaigataotluste arv (Politsei- ja Piirivalveamet, 2016, lk 1)

“Pärast liitumist Euroopa Liiduga on **Eesti varjupaigapoliitikat** valdavalt suunanud Brüsselis tehtud otsused. Kuna Euroopa Liidus ja Euroopa majandusruumis puuduvad sisepiirid, nõuab varjupaigataotlejate, pagulaste ja seaduslike või ebaseaduslike

sisserännanute vastuvõtutingimuste ja liikumisõiguse määratlemine liikmesriikide tihedat koostööd. Ajendatuna koostöö ning vastuvõtutingimuste ja õiguste kooskõlastamise vajadusest on ajavahemikus 1999–2005 Euroopa Liidus vastu võetud mitu olulist programmilist dokumenti ja seadusandlikku meedet, mis kokku moodustavad Euroopa ühise varjupaigapoliitika (CEAS) paketi.” (Kallas, 2015, lk 1)

Rahvusvahelise kaitse valdkonnaga seotut reguleerib Eestis välismaalasele rahvusvahelise kaitse andmise seadus. Selles seaduses on toodud rahvusvahelise kaitse taotlejate ja saanutega seotud riigi ja omavalitsuste kohustused. Rahvusvahelisel tasemel reguleerivad pagulaste kohtlemist 1951. aasta Genfi pagulasseisundi konventsioon ning selle 1967. aasta New Yorgi protokoll, mille mõlemaga ühines Eesti 1997. aastal. (Riigikontroll, 2016, lk 6)

Rahvusvahelise kaitse saaja on välismaalane, kes on tunnistanud pagulaseks või täiendava kaitse saajaks ja kellele on antud teises riigis tähtajaline elamisluuba. Rahvusvahelise kaitse saamine ei tähenda automaatselt kodakondsuse saamist. (Riigikontroll, 2016, lk 6)

Põgenikel, kes riiki saabuvad ei ole enamasti mingeid isiklikke ressursse, mille abil elatuda või millele tuginedes tööd otsida. Siin peab vastuvõtja riik saabujat abistama ja pakkuma mingeid sotsiaalseid garantiisid. (Riigikontroll, 2016)

Näiteks võib tuua Austria, kus paljud põgenikud samuti sõltuvad sotsiaalsetest garantiidest. Kui neile on tagatud varjupaiga saamine, siis saavad need põgenikud tuge hoolekandesüsteemilt piiramatu aja jooksul. Hoolekandesüsteemi juhid võivad suunata põgenikke koolituskursustele, kus neile jagatakse algteadmisi ja treenitakse töötamiseks vajalikke oskusi. (Renner & Senft, 2013, lk 263)

Euroopa rändekava raames Eestisse saabuvad pagulased on rahvusvahelise kaitse saaja staatuses ja nad asuvad kohe saabudes elama kohalikes omavalitsustes. (Riigikontroll, 2016)

Kui inimene on juba rahvusvahelise kaitse saanud ehk pagulaseks tunnistanud, siis **majutatakse** ta mitte majutuskeskusesse, vaid oma uude koju, mis võivad olla näiteks koguduste või teiste organisatsioonide poolt pakutavad vabad eluruumid või

üürikorterid. Pagulastele elukohtade leidmisega tegeleb sotsiaalministeerium. Alles varjupaika taotlevad inimesed majutatakse Lääne-Virumaale, Vao külas asuvasse majutuskeskusesse (Vabariigi Valitsus, 2016):

- kus elab praegu 58 inimest;
- kellest 51 on varjupaigataotlejad ja 7 juba elamisloa saanud pagulased;
- kellest lapsi on 15 ja naisi 10;
- peresid elab varjupaigakeskuses 7;
- kes on pärit 17-st riigist. Kõige rohkem on elanikke Ukrainast, Armeenias, Iraagist, Albaaniast, Dagestanist ja Gruusiast.

Kuue kuu jooksul alates varjupaigamenetluse või elamisloa taotluse esitamisest, ei ole varjupaigataotlejal lubatud Eestis töötada ega tegeleda ettevõtlusega. Varjupaigataotlejal tekib õigus töötada, kui tema taotluse kohta ei ole selle aja jooksul (temast sõltumatul põhjusel) otsust jõustunud. **Tööotsimisel** aitab pagulasi töötukassa. Töötukassa vahendab pagulastele muuhulgas tööpakkumisi, aitab leida ajutise töö või pakub tööpraktika võimalusi. (Vabariigi Valitsus, 2016)

Seaduse järgi on igal rahvusvahelise kaitse saajal õigus Eestis töötada, ennast töötuna arvele võtta ning saada tööturuteenuseid ja -toetusi samadel alustel nagu teised Eesti alalised elanikud. Täpsemalt (Riigikontroll, 2016):

- suunatakse elama kohalikesse omavalitsustesse;
- tagatakse tugi eluruumi üürimisel, eesti keele õpe ja hädavajalik tõlketeenus;
- tagatakse abi nagu igale Eesti elanikule: riiklik pension, peretoetus, tööturuteenused ja tööturutoetus, sotsiaaltoetus, tervishoiuteenused;
- tagatakse õigus Eestis töötada, saada tööturuteenuseid ja -toetusi Eesti alalise elanikuga samadel alustel ja talle koostatakse Töötukassa poolt individuaalne tööotsimise plaan.

“Eesti Töötukassa on kinnitanud, et ka juhul kui Eestisse saabub 550 kaitse saajat, on nad valmis kõigile vajajatele tööturuteenuseid pakkuma. Kuna töötukassa lähtub iga isiku individuaalsetest vajadustest, ei ole rahvusvahelise kaitse saajatele välja töötatud spetsiaalset programmi või erimeetmeid. Ka on töötukassal teenused tööandjatele, et hõlbustada neil kaitse saanute töölevõtmist. Kõik kulud kaetakse töötukassa rahast, ning

arvestades töötukassa reserve, ei ole Riigikontrollil kahtlusi, et vajalike tööturuteenuste osutamiseks on raha olemas. Seega on Riigikontrolli hinnangul olemas raha ja võimalused töötutele rahvusvahelise kaitse saajatele pakkuda kõiki tööturuteenuseid, mida nad töölesaamiseks vajavad.” (Riigikontroll, 2016, lk 18)

Samas ei hinda Riigikontroll riigi ja omavalitsuste valmisolekut pagulaste arvu hüppeliseks kasvuga toimetuleku osas nii heaks. Auditiga hinnati seadusest tuleneva 17 kohustuse täitmise suutlikkust ning selgus, et praegu suudab Eesti täielikult täita vaid kolme (Riigikontroll, 2016):

- maksta kaitse saanutele toetusi ja pensione;
- pakkuda omavalitsuste teenuseid nagu ülejäänud elanikele;
- aidata kaitse saanuid tööhõivesse.

Osaliselt suudab riik täita 13 kohustust ning vähene on Eesti valmisolek kaitse saanu staatuse perioodiliseks üle vaatamiseks, sest vastavat võimekust pole riigis välja arendatud. Riik on kirjeldatud puudujääkide korvamiseks koostanud tegevuskava, mis siiski ei asenda riigi pikaajalist rahvusvahelise kaitse poliitikat, arvestades muutunud olukorda maailmas. Eestis ei tajutud probleemi tõsidust ning seetõttu tuleb alles koostada tegevusplaani Euroopa Liidu rändekriisi mõjudega toimetulekuks pikemas perspektiivis. (Riigikontroll, 2016, lk 3)

Pagulaste tausta erisustele pööras tähelepanu hiljutine uuring, mis viitab, et nii põgenikel kui varjupaigataotlejatel on juhendamise osas väga erinevad ja keerukad vajadused. Uurijad on leidnud, et põgenike ootused olid sageli ebarealistlikud ja tuginesid väärale ettekujutusele tööjõuturust, uuring käsitles Ühendkuningriigi tööjõuturgu. (Cerar, 2016, lk 2)

Näiteks oli põgenikel USA-s hetke majandustingimuste tõttu töö leidmine märgatavalt raskendatud, kuna saabujad olid väga erineva tausta ja erialaste oskuste tasemega. Kuigi neil võisid olla aktsepteeritavad oskused, ei olnud need USA tööturule sobivas kombinatsioonis. Aastaid põgenikelaagrites elanud saabusid piiratud ja ebasobivate oskuste paketiga. Hiljutistest konfliktikolletest saabunute puhul oli tõenäolisem., et nende oskused töö saamiseks sobivad. (Sienkiewicz, Mauceri, Howell, & Bibeau, 2013, lk 18)

Tööle saamine on leitud olevat kriitilise tähtsusega põgenike edukaks **integreerimiseks**, nii isikliku heaolu kui toimetuleku mõttes ning kogukonna ja majanduse huvides üldisemalt. Kuigi Ühendkuningriigis on tööhõive kõige olulisem integreerimispõhimõte, on samas teisi, mis seavad põgenike tööjõuturule sisenemisele takistusi. Need takistused võivad olla seotud isiku enda keeleoskuse, töötsemiskultuuri ja pehmete oskustega nagu inimestevaheline suhtlus ja meeskonnatöö. Või olla temast sõltumatud asjaolud nagu staatus ja õiguslik tunnustamine, mõnede ametitega seotud litsentseerimise ja registreerimise nõuded, informatsiooni kättesaadavus, diskrimineerimine ja rassism. (Willott & Stevenson, 2013, lk 120-121)

Tööl käimine on eluliselt oluline immigrantide integreerimise tegur ka põhjusel, et see mitte ainult ei taga sissetulekut vaid aitab kaasa ka teadmiste laienemisele kohaliku keele, kultuuri ja tööturu osas ning suhtevõrgustiku kujunemisele. Siiski on USA-s täheldatud, et ka peale 2-3 aastat resideerumist, kui tööhõive erinevused immigrantide ja kohalike vahel on juba tasandunud, jäävad alles suured erinevused palgas. Rootsis on aga vastupidi, registreeritud immigrantide ja kohalike tööhõive erinevused püsivad, kuid palgad on sarnasemad. (Lundborg, 2013, lk 219)

Rootsis panustavad immigrantide ja kohalike heaolu erinevusse enim just põgenikud. Norras läbi viidud uuringus leiti, et 63% põgenikest sõltuvad jätkuvalt sotsiaaltoetustest oma Norras viibimise kolmandal aastal ja 55% kaheksandal. Sarnaseid tulemusi saadi ka Saksamaal. (Renner & Senft, 2013, lk 263)

Immigrantide **töötust** kutsutakse ka „ajude raiskamiseks“, selle probleemi tõsidust on hästi dokumenteeritud Austraalias ja Kanadas ning seda esineb enam tööstusriikides. (Sienkiewicz, Mauceri, Howell, & Bibeau, 2013, lk 18)

Ühendkuningriigis ei ole ametlikult kogutud põgenike töötuse andmeid, kuid faktid viitavad sellele, et töötus on põgenike puhul oluliselt kõrgem, kui on ühegi teise vähekindlustatud grupi keskmine. (Willott & Stevenson, 2013, lk 121)

Töötuse riskifaktoriteks võivad olla vilets kohaliku keele oskus ja ametliku kvalifikatsiooni puudumine. On leitud, et põgenike parem keeleoskus, kõrgem haridustase, tajutud sotsiaalne toetus ja noorem iga parandavad kutsealast

integreerumist. Töö mitte leidmine võib süvendada psühholoogilisi faktoreid, esiti post-traumaatilist stressi, mis omakorda vähendab töö leidmise võimalusi põgeniku jaoks. (Renner & Senft, 2013, lk 264)

Majanduse seisukorra mõju põgenike töö leidmisele iseloomustavad hästi USA ja Austraalia võrdlevad andmed aastast 2007 ja 2008. 2008 aasta andmete järgi olid 16 aastat ja vanemad põgenikud töötä 56% ulatuses Austraalias ja 61% ulatuses USA-s. Vaid aasta varem olid need numbrid vastavalt 15% ja 7,2%. See järsk kasv võis olla nii majanduslanguse kui ka madalama haridustasemega põgenike aktsepteerimise põhjustatud. Madalaima tööhõive tasemega olid seejuures Aafrikast pärit põgenikud. (Sienkiewicz, Mauceri, Howell, & Bibeau, 2013, lk 18)

Eriti haavatavad on põgenike seas naised, kuna sageli on neile oma päritolumaal olnud keelatud pääs tööturule ja hariduse omandamise juurde. Seetõttu, kuna paljud naised jätkavad traditsioonilise rolli täitmist ema ja perenaisena, jäävad nad sotsiaalsesse isolatsiooni. Samas võivad naised esialgsete kutsealaste takistuste ületamisel olla meestest edukamadki. (Renner & Senft, 2013, lk 264)

Kollektivistlikud hoiakud on samuti töötuse riskifaktoriks, kuna kollektivism aitab leevendada töötuse psühholoogilisi tagajärgi ja vähendab valmisolekut asukoha vahetuseks töö leidmise nimel. (Renner & Senft, 2013, lk 264)

Nende põgenike jaoks, kes töötavad, võivad **töö tingimused** olla sageli viletsad ja halvemad, kui teistel etniliste vähemuste esindajatel. Nad on sagedamini ajutistel töökohtade, ilma puhkusetasu ja koolitusvõimaluseta ning märgatavalt väiksema palgaga. On leitud, et põgenike tunnitasu on keskmiselt 79% teiste rahvusvähemuste esindajate omast. (Willott & Stevenson, 2013, lk 121)

Üldjoontes väidetakse, et põgenike tekitatud kulud vastuvõtjamaale – kasvavad toidu ja majutuse hinnad ning alanevad palgad, kasvav keskkonnakahju – kaaluvad muud mikro- ja makroökonomilised kasud. (Zetter, 2012, lk 50)

Euroopasse ja Eestisse lähiaastatel saabuvate pagulaste ja varjupaigataotlejate hulka ei saa täpselt prognoosida, kuid tõenäoliselt on see tõusvas joones ja seda ka Eesti jaoks, kuna senised sihtriigid ei pruugi enam toime tulla pagulaste hulga suurenemisega ja

mõned on sellele ka juba avalikult vihjanud. Eesti peaks juba praegu tegema ettevalmistusi ja arvestama asjaoluga, et pagulaste osakaal Eesti ühiskonnas võib tõusta oluliselt. Ettevalmistused on vajalikud seetõttu, et juba praeguste pagulaste kvootide juures ei ole Eesti valmis täitma kõiki tingimusi pagulaste vastuvõtul ja integreerimisel. Kui Eesti ei suuda täita tingimusi ja ei ole võimeline vajalikke ettevalmistusi ja muudatusi tegema, siis võib olla tuleks kaaluda, kas Eesti riik peaks üldse vastuvõteta- vate pagulaste arvu suurendama.

2.2 Uuringu meetodika ja valim

Töö empiirilises osas viidi läbi uuring Pärnumaa ettevõtete seas. Potentsiaalse, esialgse valimi moodustasid 20 suuremat ja keskmise suurusega ettevõtet ja 20 väike- ja mikroettevõtet Pärnumaal ning uuring oli suunatud ainult eraettevõtetele. Uuritavate ettevõtete valikul võeti aluseks tegevusalad, kus autori hinnangul oleks suurem võimalus pagulasi realselt palgata, näiteks turismiettevõtted (hotellid) ja tööstusette- võtted. Ettevõtete leidmiseks valimisse kasutas autor avalikult kättesaadavaid andmeid.

Uuringu läbiviimiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit, et anda edasi ettevõtete hinnang oma huvitatusele ja autori hinnang nende valmisolekule. Kuna ettevõtete hinnang on subjektiivne ja nende seisukohad ei ole kvantitatiivsete meetodite abil mõõdetavad, siis on ka antud uuringu tulemused hinnangulised ja neid ei saa käsitleda, kui Eesti ettevõtjate seisukohti. Uuringu andmekogumise meetodiks on poolstruktureeritud küsitlus.

Küsimustiku koostamine ja küsitluse läbi viimine

Autor koostas küsimustiku ise, tuginedes läbi töötatud teooriale, kuna ühtegi vastavat tunnustatud mõõtevahendit leida ei õnnestunud. Küsimustik sisaldab suletud ja avatud küsimusi. Avatud küsimused jätavad ruumi ettevõtetele arvamuse avaldamiseks ja soovi korral nende seisukohtade põhjendamiseks. Küsimustik sisaldab küsimusi ettevõtete huvitatuse ja valmisoleku kohta palgata pagulasi ning valmisolekut ehk pagulaste töölevõtmise võimaliku mõjuga toimetulekustrateegiate kohta ettevõttes. (vt Lisa 2 Ettevõtete huvitatuse ja valmisoleku hindamise küsimustik)

Küsitluse läbiviimise protsessi esimeseks tegevuseks oli potentsiaalse valimi täpne paika panemine ja seejärel võttis autor ühendust ettevõtte kontaktisikuga, et küsida ettevõttelt nõusolekut küsitluses osalemise kohta. Kui ettevõtte nõustus küsitluses osalema, siis lepiti kokku ettevõttele mugavaim viis küsitlusele vastamiseks, kas siis elektroonsel teel või soovi korral läheb autor kohale ja küsitleb ettevõtte poolt välja pakutud kontaktisikut. Samuti küsitleti autori algatusel kolme ettevõtet suuliselt selleks, et testida küsimuste üheselt mõistetavust ja sobivust seatud eesmärgi täitmiseks. Küsitluse küsimused jaotusid kuute kategooriasse: ettevõtte, huvitatus, kultuurikogemus, meeskonnad, koostöö ja konfliktid.

Küsitluse läbiviimiseks kasutas autor Limesurvey veebikeskkonda, kuhu sisestas ankeedi ja ka vestlustel kogutud tulemused. Keskkond võimaldas saata ettevõtetele elektroonsel teel kutseid küsitluses osalemiseks ja samuti kasutas autor ka meeldetuletuskirjade saatmise võimalust nende ettevõtete puhul, kes esimese nädala jooksul ei olnud veel jõudnud küsitlusele vastata. Küsitlus viidi läbi anonüümselt, kus küsitaja nägi vaid seda, kas vastaja on vastanud või mitte, mille alusel saadeti neile meeldetuletusi. Vastuste juures puudusid vastaja identifitseerimist võimaldavad tunnused.

Ettevõtte kategooria (ettevõtet iseloomustavad näitajad) küsimus käsitles:

- “palun märkige ligikaudne töötajate arv teie ettevõttes?” – 0-9 töötajat (mikroettevõtte); 10-49 töötajat (väikeettevõtte); 50 ja rohkem (keskmise suurusega ja suureettevõtte) (Euroopa Komisjon, 2006) . Selles küsimuses ei eristatud suuri ja keskmise suurusega ettevõtteid, sest autori hinnangul ei anna see uuringu tulemustele märkimisväärset lisandväärtust ja kuna nende ettevõtete puhul on struktuuraalsed ja juhtimisalased erinevused suhteliselt väikesed. Samuti oli nende mitteeristamine tähtis ka nende anonüümsuse tagamiseks.

Ettevõtte kategooria bloki eesmärgiks oli ainult saada ülevaade ettevõtete suurusest ja töötajate arvust, et oleks võimalik tulemustes eristada ettevõtete huvitatus ja valmisolekut pagulaste palkamise suhtes ka suuruse järgi. See blokk koosnes ainult ühest küsimusest, kuna rohkem informatsiooni ettevõtte enda kohta autori hinnangul ei olnud vajalik uurida ja samuti välistas see vastuste anonüümsuse ohtu seadmise, sest puudus täiendav informatsioon ettevõtete kohta.

Huvitatuse kategooria küsimus käsitles:

- “kas vabade töökohtade olemasolul teie ettevõttes, oleksite huvitatud pagulaste töölevõtmisest?” – küsimusega oli tähtis täpsustada, et kas ettevõtteid palkaksid pagulasi vabade töökohtade olemasolul, sest nii sai autor kindel olla, et ettevõtte vastus ei sõlgu hetke tegelikust tööjõuvajadusest.

Huvitatuse kategooria bloki eesmärgiks oli saada ettevõtete hinnang nende huvitatuse kohta pagulasi palgata vabadele töökohtadele.

Kultuurikogemuse kategooria (keeleoskus, kultuuridealne teadlikkus, vastav värbamine) küsimused käsitlesid:

- “kas teie ettevõtte juhid ja töötajad on teadlikud mõnede teiste rahvuskultuuride olemusest ja eripäradest?” – kui ei olda teadlik, siis autori hinnangul ja teooriale tuginedes peaks ettevõtte koolitama oma juhte ja töötajaid kultuurierinevustest, kui soovitakse palgata pagulasi ja neid edukalt meeskonda sulandada;
- ettevõtte juhtide ja töötajate keeleoskus “Kas ettevõtte juhid ja töötajad valdavad muid keeli peale eesti ja vene keele?” – kui töötajate ja juhtide keeleoskus piirdub vaid eesti ja vene keelega, siis autori hinnangul peaks ettevõtte neid keeli mitte valdava töötaja palkamisel koolitama ettevõtte juhte ja töötajaid mõne muu keele osas;
- “kas teie ettevõtte jaoks senisest erineva rahvuskultuurilise taustaga töötaja töölevõtmisel peaksite ettevõttes tegema mingeid ettevalmistusi (lisaks tavapärasele, töötaja värbamisega seotule)?” – küsimus käsitleb ettevõtte hinnangut muutuste ja ettevalmistuste vajalikkuse osas erineva rahvuskultuurilise taustaga töötaja töölevõtmisel;
- “kas teie ettevõttes on rakendatud uute töötajate sisse-elamisprogramm?” – küsimuse eesmärk oli hinnata ettevõtte ettevalmistusi uute töötajate sulandamiseks kollektiivi.

Kultuurikogemuse kategooria küsimuste abil püüdis autor välja selgitada ettevõtte kogemusi ettevalmistustega uue (sh erineva kultuuritaustaga) töötaja värbamisel, ettevõtte juhtide ja töötajate teadlikkust teistest kultuuridest ja samuti ettevõtte töötajate

ja juhtide üldise keeleoskuse. See küsimuste blokk küsimustikus oli vajalik, et välja tuua ettevõtte eeldatav, kultuurikogemusele tuginev valmisolek pagulaste palkamiseks.

Meeskondade kategooria küsimused käsitlesid:

- meeskonnaliikmete omavahelise sobivuse olulisus ettevõttes “Kas teie ettevõtte meeskondade puhul on oluline ka liikmete omavaheline sobivus?” – küsimuse eesmärk on hinnata koostöö sujumiseks vajaliku meeskonnaliikmete sobivuse olulisust ettevõtte jaoks;
- “kas teie ettevõttes ja meeskondades kasutatakse otsustamisel arutelusid erinevate seisukohtade osas või otsustab üks inimene?” – küsimuse eesmärk on kindlaks teha, kas ettevõtte tavapärasel otsustusprotsessis on osa ka aruteludel;
- “kuidas täpsemalt käituvad teie ettevõttes meeskonnad, kui tekivad erimeelsused otsustamisel?” – küsimusega hinnatakse ettevõtte konfliktijuhtimise strateegiat;
- “kas teie ettevõtte töötajate seas on olnud või on erineva rahvuskultuurilise taustaga inimesi?” – küsimuse eesmärgiks on hinnata ettevõtte eelnevat kogemust kultuurierinevustega kokkupuutel;
- “kas teie ettevõttel on olemas nägemus, kuidas vajadusel töötajate kultuurierinevustega toime tulla?” – küsimusega hinnatakse valmisolekut kultuurierinevustega toimetulekuks ehk kas ettevõtte on selle peale juba mõelnud.

Meeskondade kategooria bloki eesmärgiks oli välja selgitada ettevõtte meeskondade otsustusprotsess, meeskonnaliikmete omavahelise sobivuse olulisus ja erimeelsustega tegelemine meeskonnas. Siin käsitleti ka ettevõtte kokkupuuteid kultuuriliselt erineva taustaga töötajatega ja ettevõtte nägemust, kuidas tulla toime kultuurierinevustega. Need küsimused aitavad saada hea ülevaate ettevõtte eeldatavast valmisolekust pagulaste palkamise osas ja ettevõtte senisest konfliktijuhtimisest. Samuti ka nägemusest, kuidas töötajate kultuurierinevustega peaks toime tulema ning nägemuse olemasolust.

Koostöö kategooria küsimused käsitlesid:

- “kas teie ettevõtte töötajatele on seatud selliseid eesmäärke, mille tulemusena nad võistlevad omavahel töötulemuste osas?” – küsimuse abil hinnatakse töötajate motiveerimist ja töötajatele seatud eesmärkide võistluslikkust. Teooriale tuginedes võib autor väita, et võistluslikud eesmärgid võivad olla töötajatevaheliste konfliktide allikaks või vähemalt ei soodusta koostööd;
- “kas teie töötajatele/meeskondadele on seatud teistega ühiseid eesmäärke, mille poole püüelda?” – selle küsimusega saab aimu töötajate ja meeskondade motiveerimisest ja koostööle suunatusest;
- “kas teie ettevõttes on tehtud mingeid muudatusi töötajate- või meeskondadevahelise koostöö soodustamiseks?” – küsimuse abil saab aimu töötajate koostöö tähtsusest ettevõtte silmis.

Koostöö kategooria bloki abil püüab autor saada informatsiooni ettevõtte motiveerimisstrateegiast ning meeskondade- ja töötajatevahelise koostöö olulisusest.

Meeskonna konfliktide kategooria küsimused käsitlesid:

- “kas teie hinnangul võib erineva rahvuskultuurilise taustaga töötajate vahel tekkida konflikte?” – küsimus käsitleb ettevõtte hinnangut konfliktide võimalikkusele seoses kultuurierinevustega;
- “kas ettevõttes peaks konfliktidega tegelema?” – küsimus hindab ettevõtte seisukohta konfliktijuhtimise vajalikkuse osas;
- “kas teie ettevõttes on olnud konflikte töötajate vahel?” – küsimusega uuritakse varasemat konfliktide esinemist ettevõttes;
- “kas ettevõtte on sekkunud ja konflikte juhtinud?” – küsimuse abil saab hinnata ettevõtte varasemat käitumist konfliktide esinemisel ehk konfliktijuhtimise olemasolu.

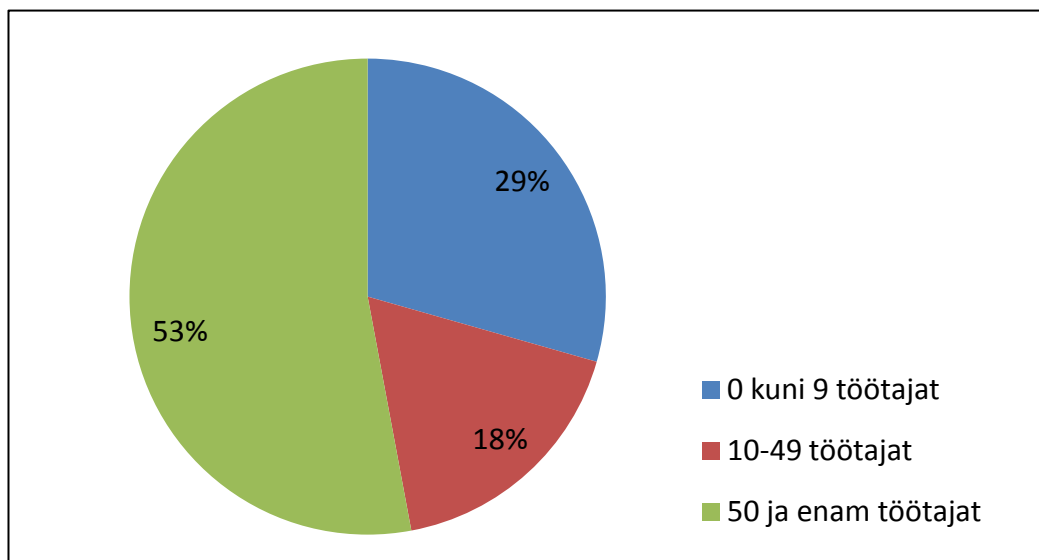
Meeskonna konfliktide kategooria bloki abil hinnatakse ettevõtte konfliktijuhtimise seisukohti ja seniseid kogemusi, samuti ka nende hinnangut konfliktide võimalikkusele erineva rahvuskultuurilise taustaga töötajate vahel.

2.3 Uuringu tulemused

Autor viis uuringu läbi ca kahe nädala jooksul, millest esimene kulus valimi moodustamisele, potentsiaalsete vastajate nõusoleku küsimisele ja küsimustiku testimisele kolme vastaja suulise küsitluse abil ning teine nädal veebiküsitluse vastuste kogumisele.

Algselt potentsiaalses valimis olnud 40 ettevõttest soostus küsitlusele osalema 33. Lõplikust valimist (33) vastas küsitlusele 17 ettevõtet, neist 14 veebiküsitluse vormi kaudu ning 3 suuliselt, seega oli osalusmäär 51,5% valimist. Suuliselt kogutud vastused sisestas autor vetsluse käigus otse veebiküsitluse vormile.

Vastanud ettevõtted (töötajate arvu alusel) jagunesid nii, et kõige enam vastajaid oli keskmiste ja suurettevõtete seast (50 ja enam töötajat), kõige aga vähem väikeettevõtete seast (10-49 töötajat). (Vt. Joonis 4).



Joonis 4 Vastanute jaotus ettevõtte suuruse järgi (autori koostatud)

Tulemusi analüüsiti kasutatud küsitlustarkvarast eksporditud vastuste Exceli failis. Autor hindas kogutud andmete korrektsust ja indekseeris seejärel vastused järgmiselt (vt Tabel 3):

Tabel 3 Küsimuste vastuste indekseerimine (autori koostatud)

Küsimus	Küsimuse tüüp	Variandid	Indekseerimise väärtused
1	suletud	0 kuni 9 töötajat 10-49 töötajat 50 ja enam töötajat	1 2 3
2-7;10;12-18	suletud	Jah Ei	1 0
8	suletud	Arutletakse ja otsustatakse koos Üks otsustab Sõltub olukorrast	2 1 0
9	avatud	Kompromiss Juht otsustab Ei vastanud	2 1 0
11	avatud	Ei ole nägemust On nägemus Ei vastanud	0 1 0

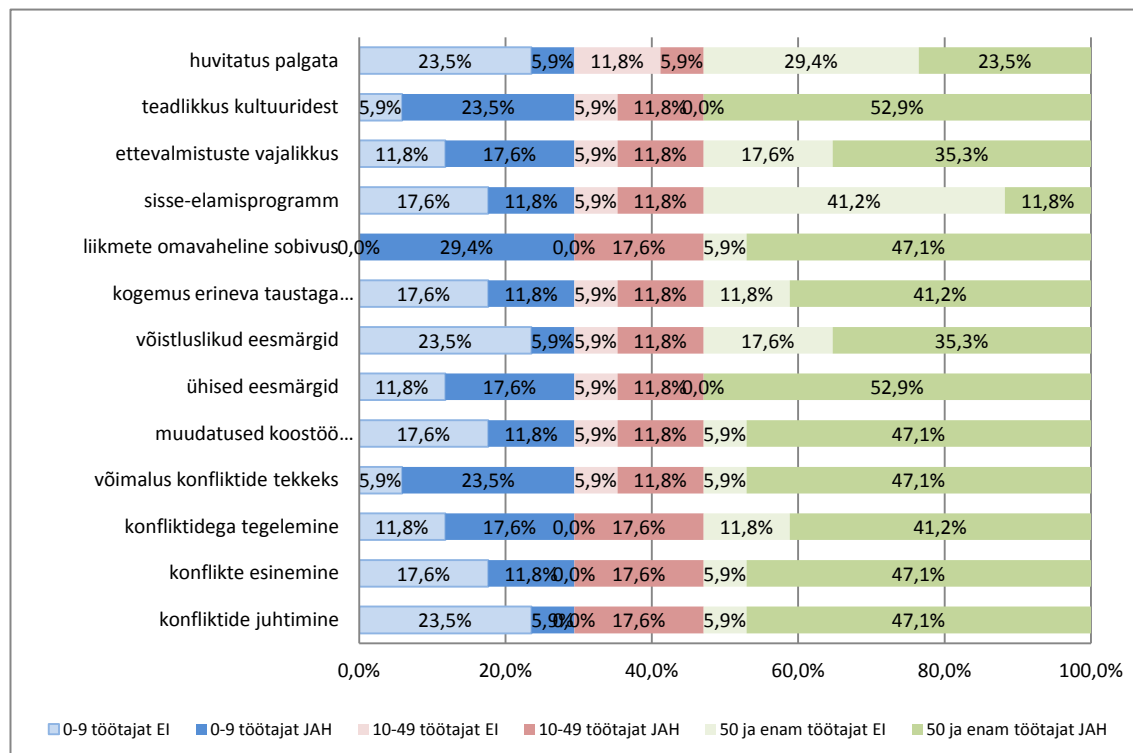
Seejuures kategoriseeris autor 9. ja 11. (vaba vastusega) küsimuse vastused vastavalt nende sisule toodud kategooriatesse (vt Tabel 3). Mõned vastajad olid 11. küsimuse puhul kultuurierinevustega toimetuleku nägemuse nime all kirjeldanud oma ootusi töötajale, mistõttu luges autor selle vastuse negatiivseks („Ei ole nägemust“) ja andis neile vastustele vastavalt väärtuseks 0.

Autor jagas tulemuste hindamise neljaks etapiks: esmalt vaatles autor tulemusi ettevõtete suuruste lõikes ning võrdles seejärel valitud küsimuste tulemusi ettevõtete huvitatusega palgata pagulasi. Järgmiseks kõrvutas autor teatud küsimuste tulemusi omavahel ristvõrdluse abil ning viimasena hindas seoseid korrelatsioonanalüüsi abil (vt Lisa 3 Küsitluse vastuste korrelatsioonitabel). Iga etapi teostamise aluseks võetud põhimõtte toob autor välja konkreetse võrdluse etapi kirjelduse juures.

Järgmisena on toodud tulemuste hindamise esimese etapi andmed **ettevõtete suuruste lõikes:**

Pagulaste palkamisest oli huvitatud 35% kõigist vastanud ettevõtetest, kõige enam (23,5% kõigist vastanutest) olid huvitatud keskmised ja suured ettevõtted, millede töötajate arv on 51 ja enam töötajat (vt Joonis 5). Vastanud keskmistest ja suurtest ettevõtetest 44,4% olid pagulaste palkamisest huvitatud. Mikroettevõtetest olid pagulaste palkamisest huvitatud 20% ja väikeettevõtetest 33,3%.

Ettevõtete teadlikkus teiste kultuuride eripäradest oli küllaltki suur – 88,2%. Nendest kõige enam teadlikud olid suured ja keskmise suurusega ettevõtted, kellest 100% teadlikud, neile järgnesid mikroettevõtted 80% ja väikeettevõtted 66,7%. (vt Joonis 5)



Joonis 5. Vastuste osakaalud ettevõtete hinnangutes ettevõtte suuruse alusel (autori koostatud)

Ettevalmistuste vajalikkust kultuuriliselt erineva töötaja värbamisel pidas vajalikuks 64,7% vastanutest ja 35,3% ei pidanud seda vajalikuks. Suurtest ja keskmise suurusega ettevõtetest pidas vajalikuks 66,7%, väikeettevõtetest samuti 66,7% ja mikroettevõtetest 60%. Sisse-elamisprogrammi kasutavad 35,3% vastanutest. Enim kasutavad seda väikeettevõtted, kellest 66,7% vastas jaatavalt, neile järgnesid mikroettevõtted 40% ja suured ja keskmise suurusega ettevõtted 22,2%. Meeskonnaliikmete omavahelist sobivust hindas oluliseks 94,1% vastanutest. Neist enim mikroettevõtted ja väikeettevõtted, kellest 100% vastas küsimusele jaatavalt. Suurtest ja keskmise suurusega ettevõtetest pidas seda oluliseks 88,9%. (vt Joonis 5)

Erineva rahvuskultuurilise taustaga töötajaga on kokku puutunud 64,7% ettevõtetest, enim on suured ja keskmise suurusega ettevõtted, kellest 77,8% on vastavad kogemused. (vt Joonis 5 eespool)

Võistluslikud eesmärgid on töötajatele püstitatud 52,9% ettevõtetest. Rohkem on selliseid eesmärgid suurtes ja keskmise suurusega ettevõtetes, kellest 66,7% vastas jaatavalt ja väikeettevõtetes, kellest samuti 66,7% vastas jaatavalt. Ühised eesmärgid on töötajatele püstitatud 82,4% ettevõtetest. Enim on neid püstitanud suured ja keskmise suurusega ettevõtted, kes vastasid 100% jaatavalt. Muudatusi töötajate koostöö soodustamiseks on teinud 70,6% ettevõtetest, kõige enam suured ja keskmise suurusega ettevõtted, kellest 88,9% on vastavaid muudatusi teinud. (vt Joonis 5 eespool)

Konfliktide teket erineva rahvuskultuurilise taustaga töötajate vahel pidas tõenäoliseks 82,4% vastanutest. Enim pidasid seda võimalikuks suured ja keskmise suurusega ettevõtted, kellest 88,9% pidas konfliktide teket tõenäoliseks, neile järgnesid mikroettevõtted vastavalt 80% ja väikeettevõtted 66,7%. Konfliktidega tegelemist ettevõttes peab vajalikuks 76,5% vastanutest, enim väikeettevõtted, kellest 100% pidas seda vajalikuks. Töötajate vahelisi konflikte on esinenud 76,5% ettevõtetes, enim väikeettevõtetes, kellest 100% on töötajatevaheliste konfliktidega kokku puutunud. Konfliktide tekkimisel on konflikte juhtinud 70,6% ettevõtetest, 100% väikeettevõtetest ja 88,9% suurtest ja keskmise suurusega ettevõtetest. (vt Joonis 5 eespool)

Otsustamise protsessi juhtimise küsimusele vastasid ettevõtted vastavalt 82,4% ettevõtetest arutletakse ja otsustatakse koos, 11,8% ettevõtetest võtab otsused meeskonnas vastu üks inimene ja 5,9% ettevõtetest sõltub otsustamine olukorrast. (vt Tabel 4)

Tabel 4 Otsustamine meeskonnas (autori koostatud)

Ettevõtte suurus	8. otsustamine meeskonnas			
	Arutletakse ja otsustatakse koos	Sõltub olukorrast	Üks otsustab	Kokku
0 kuni 9 töötajat	23,5%	0,0%	5,9%	29,4%
10-49 töötajat	17,6%	0,0%	0,0%	17,6%
50 ja enam töötajat	41,2%	5,9%	5,9%	52,9%
Kokku	82,4%	5,9%	11,8%	100,0%

Kui ettevõtetes tekivad erimeelsused otsustamisel, siis need lahendatakse vastavalt: 41,2% ettevõtetes proovitakse leida kompromiss, 17,6% ettevõtetes võtab otsuse vastu juht ja 41,2% ettevõtetest ei vastanud sellele küsimusele. (vt Tabel 5)

Tabel 5 Erimeelsuste lahendamine otsustusprotsessis (autori koostatud)

Ettevõtte suurus	9. erimeelsused otsustamisel			
	1. töötajate arv	ei vastanud	kompromiss	juht otsustab
0 kuni 9 töötajat	11,8%	17,6%	0,0%	29,4%
10-49 töötajat	0,0%	11,8%	5,9%	17,6%
50 ja enam töötajat	29,4%	11,8%	11,8%	52,9%
Kokku	41,2%	41,2%	17,6%	100,0%

Nägemust kultuurierinevustega toimetulekuks ei olnud autori hinnangul ühelgi ettevõttel vastanutest, kuna 52,9% vastanutest vastas, et puudub nägemus ja 47,1% jätsid sellele küsimusele vastamata. (vt Tabel 6)

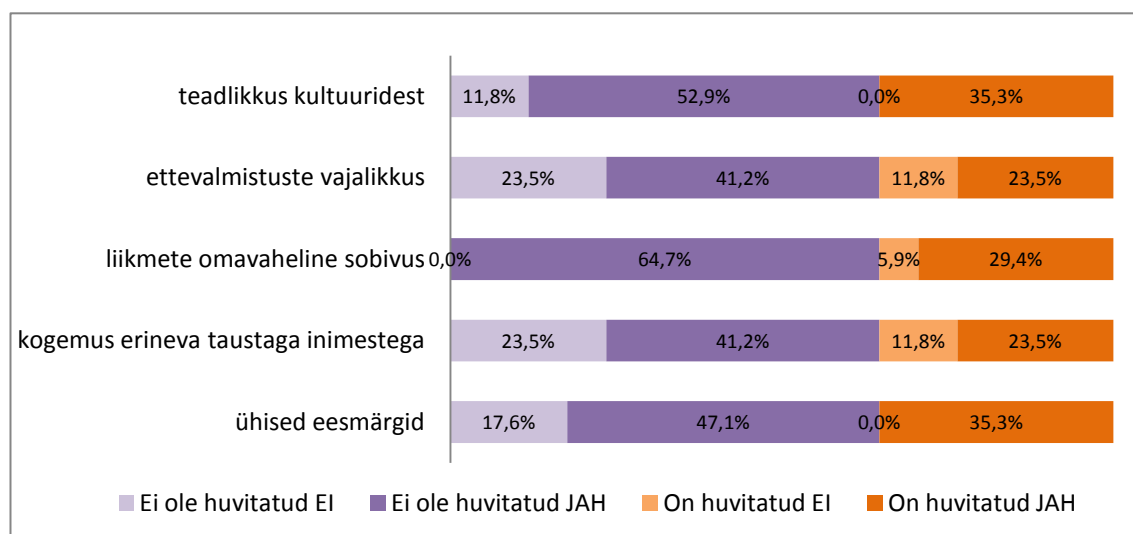
Tabel 6 Kultuurierinevustega toimetuleku nägemuse olemasolu (autori koostatud)

Ettevõtte suurus	11. nägemus kultuurierinevustega toimetulekust		
	1. töötajate arv	Ei ole nägemust	ei vastanud
0 kuni 9 töötajat	17,6%	11,8%	29,4%
10-49 töötajat	17,6%	0,0%	17,6%
50 ja enam töötajat	17,6%	35,3%	52,9%
Kokku	52,9%	47,1%	100,0%

Tulemuste hindamise teises etapis võrdles autor valitud küsimuste tulemusi **ettevõtete huvitatusega** palgata pagulasi, et vaadelda ettevõtete huvitatuse ja valmisoleku seoseid. Võrdlusesse kaasatud küsimuste valiku aluseks oli nende vastuste teoreetiline seos ettevõtete valmisolekuga pagulasi palgata (vt Tabel 1. Kultuurierinevustega toimetuleku strateegiad p 1.2-1.4 teooria põhjal (autori koostatud) eespool) ehk autor valis käesoleva töö mahu optimeerimise eesmärgil igast küsimuste blokist vähemalt ühe küsimuse, et kõik teemad oleksid kaetud – v.a viimasest, konfliktide juhtimise blokist, millele keskendutakse enam tulemuste hindamise kolmandas etapis.

Ettevõtetest, kes olid huvitatud pagulaste palkamisest ja olid teadlikud teiste rahvuskultuuride olemusest ja eripäradest moodustasid 35,3% vastajatest ja need, kes ei olnud huvitatud pagulasi palkama ja olid teadlikud moodustasid vastavalt 52,9%. 11,8%

ettevõtetest ei olnud huvitatud pagulasi palkama ja ei olnud ka teadlikud teiste rahvuskultuuride eripäradest. (vt Joonis 6)



Joonis 6. Vastuste osakaalud ettevõtete hinnangutes pagulaste töölevõtmisest huvitatuse alusel (autori koostatud)

Ettevõtted, mis olid huvitatud pagulasi palkama ja pidasid täiendavaid ettevalmistusi vajalikuks moodustasid 23,5% vastajatest ja ettevõtted, kes ei olnud huvitatud pagulasi palkama ja pidasid ettevalmistusi vajalikuks moodustasid vastavalt 41,2% . Ettevõtted, kes olid huvitatud pagulasi palkama ja ei pidanud ettevalmistusi vajalikuks moodustasid 11,8% ja ettevõtted, kes ei ole huvitatud pagulasi palkama ja kes ei pea ettevalmistusi vajalikuks moodustasid vastavalt 23,5% vastanutest. Ettevõtted, kes olid huvitatud pagulasi palkama ja pidasid oluliseks meeskonnaliikmete omavahelist sobivust, moodustasid 29,4% vastajatest ja ettevõtted, kes ei olnud huvitatud pagulaste palkamisest ja ei pidanud oluliseks meeskonnaliikmete omavahelist sobivust, moodustasid vastavalt 5,9%. Ettevõtted, kes ei olnud huvitatud pagulaste palkamisest ja pidasid oluliseks meeskonnaliikmete omavahelist sobivust, moodustasid 64,7%. (vt Joonis 6)

Ettevõtted, kes olid huvitatud pagulasi palkama ja omasid kogemusi erineva rahvuskultuurilise taustaga töötajatega, moodustasid 23,5% vastanutest ja ettevõtted, kes ei olnud huvitatud pagulasi palkama ja omasid kogemusi erineva rahvuskultuurilise taustaga töötajatega, moodustasid vastavalt 41,2%. Ettevõtted, kes ei olnud huvitatud

pagulaste palkamisest ja ei omanud kogemusi erineva rahvuskultuurilise taustaga töötajatega, moodustasid 23,5% ja ettevõtted, kes olid huvitatud pagulaste palkamisest ja ei omanud kogemusi, moodustasid 11,8%. Ettevõtted, kes olid huvitatud pagulase palkama ja olid seadnud oma töötajatele ühised eesmärgid, moodustasid 35,3% ja ettevõtted, kes ei olnud huvitatud pagulase palkama ja olid seadnud oma töötajatele ühised eesmärgid, moodustasid vastavalt 47,1%. Ettevõtted, kes ei olnud huvitatud pagulaste palkamisest ja ei olnud seadnud oma töötajatele ühiseid eesmärke, moodustasid vastavalt 17,6%. (vt Joonis 6, eespool)

Tulemuste hindamise kolmandas etapis rist-võrdles autor omavahel **ettevõtete valmisolekut** iseloomustavate küsimuste vastuseid, et vaadelda valmisolekut iseloomustavate tunnuste koosinemist. Töö mahu piiratus tõttu valiti välja küsimuste paarid, mis autori hinnangul teistest enam iseloomustavad ettevõtete valmisolekut kultuurierinevustega toimetulekuks ja keskenduti siinkohal rohkem eelmisest etapist välja jäetud meeskonna konfliktide bloki küsimustele.

Ettevõtted kellele on oluline meeskonnaliikmete omavaheline sobivus ja kes samas ei ole teinud muudatusi koostöö soodustamiseks, moodustasid 29,4% vastajatest ja ettevõtted, kellele ei ole oluline meeskonnaliikmete omavaheline sobivus ja kes on teinud muudatusi koostöö soodustamiseks, moodustasid vastavalt 5,9%. Ettevõtted, kellele on oluline meeskonnaliikmete omavaheline sobivus ja kes on teinud muudatusi koostöö soodustamiseks, moodustasid 64,7%. (vt Tabel 7)

Tabel 7 Meeskonnaliikmete omavahelise sobivuse olulisus ja muudatuste tegemine koostöö soodustamiseks (autori koostatud)

Võrdlus	14. muudatused koostöö soodustamiseks		
	Ei	Jah	Kokku
7. liikmete omavaheline sobivus			
Ei	0,0%	5,9%	5,9%
Jah	29,4%	64,7%	94,1%
Kokku	29,4%	70,6%	100,0%

Ettevõtted, kellele on oluline meeskonnaliikmete omavaheline sobivus ja kes peavad vajalikuks konfliktidega tegelemist ettevõttes, moodustasid 70,6% vastajatest ja need, kellele on oluline meeskonnaliikmete omavaheline sobivus ja kes ei pea vajalikuks konfliktidega tegelemist, moodustasid 23,5%. Ettevõtted, kellele ei ole oluline

meeskonnaliikmete omavaheline sobivus ja kes peavad vajalikuks konfliktidega tegelemist, moodustasid 5,9%. (vt Tabel 8)

Tabel 8 Meeskonnaliikmete omavahelise sobivuse olulisus ja konfliktidega tegelemise vajalikkus (autori koostatud)

Võrdlus	16. konfliktidega tegelemine		
7. liikmete omavaheline sobivus	Ei	Jah	Kokku
Ei	0,0%	5,9%	5,9%
Jah	23,5%	70,6%	94,1%
Kokku	23,5%	76,5%	100,0%

Ettevõtted, kes peavad vajalikuks konfliktidega tegelemist ja on konflikte juhtinud, moodustasid 64,7% vastanutest ja ettevõtted, kes peavad vajalikuks konfliktidega tegelemist ja ei ole konflikte juhtinud, moodustasid 11,8%. Ettevõtted, kes ei pea vajalikuks konfliktidega tegelemist ja on konflikte juhtinud, moodustasid 5,9% ja ettevõtted, kes ei pea vajalikuks konfliktidega tegelemist ja ei ole konflikte juhtinud, moodustasid 17,6%. (vt Tabel 9)

Tabel 9 Konfliktidega tegelemise vajalikkus ja konfliktide juhtimine (autori koostatud)

Võrdlus	18. konfliktide juhtimine		
16. konfliktidega tegelemine	Ei	Jah	Kokku
Ei	17,6%	5,9%	23,5%
Jah	11,8%	64,7%	76,5%
Kokku	29,4%	70,6%	100,0%

Ettevõtted, kus on töötajate vahel konflikte esinenud ja kes on teinud muudatusi koostöö soodustamiseks, moodustasid 58,8% ja ettevõtted, kus on töötajate vahel konflikte esinenud ja kes ei ole teinud muudatusi koostöö soodustamiseks, moodustasid vastavalt 17,8%. Ettevõtted, kus ei ole töötajate vahel konflikte esinenud ja kes on teinud muudatusi koostöö soodustamiseks, moodustasid 11,8% ja ettevõtted, kus ei ole töötajate vahel konflikte esinenud ja kes ei ole teinud muudatusi koostöö soodustamiseks, moodustasid 11,8%. (vt Tabel 10)

Tabel 10 Konfliktide esinemine ja muudatuste tegemine koostöö soodustamiseks (autori koostatud)

Võrdlus	14. muudatused koostöö soodustamiseks		
17. konfliktide esinemine	Ei	Jah	Kokku
Ei	11,8%	11,8%	23,5%
Jah	17,6%	58,8%	76,5%
Kokku	29,4%	70,6%	100,0%

Ettevõtted, kes peavad vajalikuks konfliktidega tegelemist ja kus on konflikte esinenud, moodustasid 70,6% ja ettevõtted, kes peavad vajalikuks konfliktidega tegelemist ja kus ei ole konflikte esinenud, moodustasid vastavalt 5,9%. Ettevõtted, kes ei pea vajalikuks konfliktidega tegelemist ja kus ei ole esinenud konflikte, moodustasid 17,6% ja ettevõtted, kes ei pea vajalikuks konfliktidega tegelemist ja kus on esinenud konflikte moodustasid 5,9%. (vt Tabel 11)

Tabel 11 Konfliktidega tegelemise vajalikkus ja konfliktide esinemine (autori koostatud)

Võrdlus	17. konfliktide esinemine		
16. konfliktidega tegelemine	Ei	Jah	Kokku
Ei	17,6%	5,9%	23,5%
Jah	5,9%	70,6%	76,5%
Kokku	23,5%	76,5%	100,0%

Ettevõtete juhtide ja töötajate keeleoskus on küsitluse tulemuste järgi hea ja 100% vastanud ettevõtetest omab töötajaid ja juhte, kes valdavad võõrkeeli peale eesti ja vene keele. Uuringu tulemustest lähtuvad järeldused toob autor välja järelduste alapeatükis. Järelduste peatükis tuuakse välja ka uuringutulemustest lähtuvad ettepanekud ettevõtetele.

Seoste hindamiseks kasutas autor korrelatsioonanalüüsi, milles pidas oluliseks välja tuua keskmised ja tugevad korrelatiivsed seosed (vt ka Lisa 3 Küsitluse vastuste korrelatsioonitabel) ning seejuures peamiselt seoseid erinevate küsimuste blokkide küsimuste vahel. Viimast põhjusel, et sama bloki küsimuste omavaheline korreleerumine tuleneb üldjuhul nende sisulisest sarnasusest ehk sel juhul on tegemist üksteist toetavate küsimustega.

Tähtsamad keskmised korrelatiivsed seosed:

- muudatusi töötajate- või meeskondadevahelise **koostöö soodustamiseks** olid tõenäolisemat teinud ettevõtted:
 - kes olid huvitatud pagulaste palkamisest (korrelatsioon 0,48);
 - kes pidasid vajalikuks teha ettevalmistusi erineva rahvuskultuurilise taustaga töötaja töölevõtmisel (korrelatsioon 0,60);
 - kus töötajatele on püstitatud võistluslikud eesmärgid (korrelatsioon 0,43).
- ettevõtted, kus on olemas **kogemus** erineva rahvuskultuurilise taustaga töötajatega:
 - on tõenäoliselt kogunud konfliktide esinemist töötajate vahel (korrelatsioon 0,46);
 - on suure tõenäosusega konfliktide esinemisel konflikte juhitud (korrelatsioon 0,60).
- ettevõtted, kus on **püstitatud ühiseid eesmäärke** töötajatele:
 - arvavad suurema tõenäosusega, et erineva rahvuskultuurilise taustaga töötajate vahel võib tekkida konflikte (korrelatsioon 0,60);
 - omavad suurema tõenäosusega kogemusi töötajatevaheliste konfliktide osas (korrelatsioon 0,47).

Tugev korrelatsioon esines ainult kahe küsimuse vahel ja sellest selgus, et ettevõtted, kelle juhid ja töötajad on teadlikud mõnede teiste rahvuskultuuride olemusest ja eripäradest, on suurema tõenäosusega seadnud oma meeskondadele ja töötajatele ühiseid eesmäärke (korrelatsioon 0,79). Negatiivne keskmise tugevusega korrelatsioon esines samuti ainult kahe küsimuse vahel ja sellest selgus, et ettevõtted, kes pidasid vajalikuks teha ettevalmistusi erineva rahvuskultuurilise taustaga töötaja töölevõtmisel, omasid väiksema tõenäosusega kogemusi erineva rahvuskultuurilise taustaga töötajatega (korrelatsioon -0,55).

2.4 Järeldused ja ettepanekud ettevõtete huvitatuse ja valmisoleku kohta pagulaste töölevõtmiseks

Küsitlusele vastajatest olid 53% suured ja keskmise suurusega ettevõtted, kus töötab 50 ja enam töötajat. Seetõttu omavad autori jaoks küsitluse tulemused ka veidi suuremat kaalu, sest väike- ja mikroettevõtetes on palgal vähem töötajaid ning neil on suure tõenäosusega pagulastele pakkuda ka vähem potentsiaalseid töökohti.

Küsitluse tulemustest selgus, et **veidi üle kolmandiku vastajatest (35%) olid huvitatud pagulaste palkamisest** ja ülejäänud hetkel ei ole huvitatud. Kuna Eestisse saabuvate pagulaste hulk ei ole esialgsete prognooside kohaselt väga suur, siis ei tohiks see probleeme tekitada. Huvitatud ettevõtetest suurem osa olid suured ja keskmise suurusega ettevõtted, mistõttu võib arvata, et pagulased, kes soovivad töötada Pärnumaal, saavad arvatavasti ka võimaluse töötada. Seda muidugi juhul kui nende kvalifikatsioon vastab kandideerimise nõuetele.

Kui Eestisse saabuvate pagulaste hulk peaks hakkama oluliselt kasvama, siis võib tekkida probleem neile Pärnumaal töökohtade leidmisega. Seda põhjusel et ettevõtete arv, kes pagulasi realselt palgata saaks, on eeldatavasti väiksem, kui küsitluses huvi üles näidanud ettevõtted, sest arvatavasti ei ole kõigil neil vajalikul hetkel vabu töökohti pakkuda. Arvesse tuleb võtta ka Pärnumaa elanikud, kes samuti vabadele töökohtadele kandideerivad ja kellel on keelelised ja kultuurilised eelised pagulaste ees. Olulist rolli mängib ka pagulaste haridus, kvalifikatsioonid ja ootused töökohale.

Ettevõtted olid suuremas osas (88,2%). teadlikud teiste rahvuskultuuride olemusest ja eripäradest Suured ja keskmise suurusega ettevõtted olid kõik teadlikud ja sellest võib välja lugeda, et nende huvitatus või mitte huvitatus on objektiivne ja tõenäoliselt on nad teadlikud, et kultuurilised erinevused võivad kaasa tuua probleeme, sh konflikte. Suur osa vastajatest pidas ka vajalikuks teha ettevalmistusi kultuuriliselt erineva töötaja värbamisel (64,7%). Need võivad olla põhjused, miks suurem osa ettevõtetest ei soovi pagulasi palgata. Kõikide ettevõtete juhid ja töötajad valdavad keeli ka peale eesti ja vene keele, mis võib olla abiks pagulaste palkamisel, sest nii on suurem võimalus, et tööle võetav pagulane ja teised töötajad saavad omavahel suhelda mõnes,

mõlemale poolele võõrkeeles. Seda põhjusel, et Euroopasse saabuvad pagulased tõenäoliselt valdavas osas ei oska vene keelt ja veel suurema tõenäosusega eesti keelt.

Uute töötajate sisse-elamisprogrammi kasutab veidi üle kolmandiku ettevõtetest (35,3%) ja seetõttu võib pagulaste palkamine samuti raskendatud olla, kuna ettevõtted on teadlikud, et pagulaste palkamine nõuab täiendavaid ettevalmistusi. Sisse-elamisprogrammi puudumisel on võimalik, et ettevõtted ei soovi ainult pagulaste palkamise pärast eraldi programmi luua ja nad palkavad pigem inimesi, kelle pärast nad ei pea täiendavaid muudatusi tegema. Ettevõtted, kes juba kasutavad sisse-elamisprogrammi, peavad arvatavasti tegema selles ainult mõningaid kohandusi, et see oleks sobilik ka pagulaste töökohale integreerimiseks.

Väga suur osa (94,1%) ettevõtetest hindas oluliseks meeskonnaliikmete omavahelist sobivust ja seetõttu võibki paljude ettevõtete jaoks olla lihtsam palgata kohalikke elanikke, keda oluliste kultuurierinevuste puudumise tõttu on lihtsam meeskonda sobitada. Sel puhul ei pea ettevõtte tõenäoliselt arvestama äärmuslikke kollektivistliku ja individualistliku mõtteviisi erinevusi, ega kasutama vastavalt erinevaid, võibolla vastandlikke motiveerimistehnikaid.

Suur osa (82,4%) ettevõtetest kasutab meeskonnas otsustamisel arutlemise ja koos otsustamise tehnikat, mis on enam sobilik individualistliku mõtteviisiga inimeste jaoks, kuid kollektivistlikust kultuurist pärineva töötaja jaoks võib see raskendada töökohta sulandumist ja tekitada konflikte seoses vääritimõistmisega. Kompromisside tegemist kasutavad peaaegu pooled vastanutest, kuid see tehnika võib tekitada probleeme, kui töötajad ei mõista teineteist ja ei oska piisavalt selgelt oma seisukohti väljendada. Nii võivad kompromisside tegemisest tahtmatult välja areneda konfliktid. Samas ei pruugi pagulasest töötaja olla kollektivistliku mõtteviisiga ja kui ka on, siis on ka Pärnumaal ettevõtteid, kus otsused meeskonnas võtab vastu üks inimene ja osade ettevõtete juhtimisstiilid sarnanevad rohkem kollektivistlikule ühiskonnale.

Ettevõtete valmisolekut pagulaste palkamiseks ei saa hinnata väga heaks, kuna mitte ühelgi vastanud ettevõtetest ei ole kujundatud nägemust, kuidas peaks töötajate kultuurierinevustega toime tulema. See tähendab, et konfliktide ennetamiseks ja leevendamiseks peaksid ettevõtted enne pagulaste palkamist tegema vastavaid

ettevalmistusi ja leidma viisid, kuidas kultuurierinevustega kõige paremini toime tulla ning säilitada või parandada oma ettevõtte tulemuslikkust.

Veidi üle poole vastajatest (52,9%) on püstitanud oma töötajatele võistluslikud eesmärgid, mis juba iseenesest võib põhjustada konflikte meeskonnas ja kultuuriliselt erinevate töötajate puhul on konfliktide tõenäosus veelgi suurem. Enamik ettevõtetest on oma töötajatele püstitanud ka ühised eesmärgid, mis kindlasti aitab kaasa töötajate omavahelisele läbisaamisele, suunab koostööle ja tuleb kasuks ettevõtte tulemuslikkusele.

Üle kahe kolmandiku ettevõtetest (70,6%) on teinud muudatusi koostöö soodustamiseks ja see tähendab, et koostöö on ettevõtete jaoks oluline ning võib arvata, et töötaja palkamisel arvestatakse suuresti ka tema sobivust teiste töötajatega. See omakorda võib taas kahandada pagulaste võimalusi tööle saamiseks, kuid teisalt võivad ettevõtted sellisel juhul teha muudatusi pagulaste paremaks sulandamiseks töötajaskonda.

Konfliktide teket erineva rahvuskultuurilise taustaga töötajate vahel pidas tõenäoliseks väga suur osa (82,4%) ettevõtetest ja teooriale tuginedes võib väita, et konfliktid võivad mõjutada ettevõtte tulemuslikkust. Kuna tulemuslikkus on üldjuhul ettevõtte juhtidele väga tähtis, siis on suur võimalus, et ettevõtted ei palka pagulasi konfliktide tekke vältimiseks ja nagu eelnevalt välja toodud, ei ole ettevõtetel ka nägemust, kuidas kultuurierinevustega toime tulla. Sellest võib järeldada, et pagulaste palkamine nõuab ettevõtetelt ettevalmistusi, mis võib osutada muudatusterohkeks ja ebamugavaks.

Suurem osa ettevõtetest (70,6%) on konfliktide tekkimisel neid juhtinud ja peab konfliktidega tegelemist ettevõttes vajalikuks (76,5%). Selle alusel võib arvata, et rahvuskultuuriliselt erineva töötaja palkamiseks peaksid ettevõtted tegema piisavalt eeltööd, et kultuurierinevustest tulenevaid konflikte juhtida. Töötajatevahelisi konflikte on esinenud suuremas osas ettevõtetes ja siit võib ka järeldada, et konfliktide tekkimiseks pagulastest töötajatega ei pea põhjused alati tulenema erinevatest kultuuridest.

Järelduste kokkuvõtteks võib öelda, et Pärnumaa ettevõtted ei ole suuremas osas huvitatud pagulaste töölevõtmisest, nad peavad tõenäoliseks konfliktide teket erineva

rahvuskultuurilise taustaga töötajate vahel ja neile on oluline meeskonnaliikmete omavaheline sobivus. Ettevõtete varasemat kokkupuudet kultuurierinevustega ja nendega toimetulekuga ehk eeldatavat valmisolekut ei saa samuti väga heaks pidada, kuna neil puudub nägemus kultuurierinevustega toimetulekuks, mis on konfliktide vältimiseks ja juhtimiseks oluline. Kuna uuringu tulemused põhinevad ettevõtete endi hinnanguil ja valim on piiratud, siis kajastavad tulemused vaid ettevõtete eeldatavaid hoiakuid ning nende põhjal ei saa teha järeldusi ettevõtete tegeliku suutlikuse kohta kultuurierinevustega toime tulla.

Ettepanekud ettevõtetele kultuurierinevustega toimetulekuks tuginevad töös käsitletud teooriale. Järeldustest lähtuvalt soovitab autor ettevõtetal luua ja vajadusel **rakendada kultuurierinevustega toimetuleku strateegiaid**. Täpsemalt peaksid ettevõtted kasutama erinevuste juhtimist, mille käigus tuleks määratleda organisatsiooni mitmekesisus ja tuleks kindlaks teha täpsed vajadused organisatsioonis ning paika panna soovitud tulevikuseisund. Ettevõtte peaks analüüsima hetkeolukorda ja planeerima, kuidas saavutada soovitud tulevikuseisund ja kuidas vastavaid muudatusi juhtida, seejärel peaks hindama tulemusi.

Nagu eelnevalt käsitletud, siis kultuurierinevused töötajate vahel võivad põhjustada konflikte, ettevõtte peaks seda olukorda kasutama ära enda hüvanguks ja **tegelema konfliktide ja erimeelsuste juhtimisega**, mille abil saab konflikte juhtida positiivses ja produktiivses suunas. Nii rikastab ettevõtte oluliselt oma käsutuses olevat ideedepagasit. Selleks peaks ettevõtte looma turvalise ja kriitikavaba keskkonna, kus töötajad saaksid oma arvamust väljendada, keskkond peaks soodustama üksteise kuulamist ja mõistmise saavutamist. Erimeelsuste lahendamiseks on vaja avatud kommunikatsiooni ja arutelusid, mille abil saab vältida ja lahendada taju ja tõlgendusega seotud erimeelsusi ning kommunikatsiooniprobleeme.

Indiviidide ja gruppide vahel peaks soodustama kompromisside tegemist, et oleks võimalik probleemsetest situatsioonidest edasi liikuda. Kultuurierinevustega toimetulekuks **peaks töötajaid koolitama**, et nad suudaksid mõista kultuuriliselt erinevaid väärtusi ja näha nende seoseid konfliktse käitumisega.

Meeskonna kultuuri ühtlustamiseks peaks ettevõtte aitama töötajatevahelised erinevused minimaliseerida ja **rõhutama meeskonnaliikmete ühisosa ja ühiseid väärtusi**. Meeskonna ühtsuse saavutamiseks on oluline veel seada neile ühised eesmärgid ja vältida võistluslikke eesmärke, et parandada meeskonna motivatsiooni ja koostööd. Motivatsioonitehnikad ja juhtimistehnikad peaksid olema valitud vastavalt grupi liikmete minapildile, mis võib olla nt iseseisev või vastastikku sõltuv ja kultuurile, mis võib olla nt kollektivistlik või individualistlik.

KOKKUVÕTE

Eesti Vabariik on Euroopa Liidu liige ja seetõttu lasub riigil ka solidaarsuskohustus võtta vastu pagulasi seoses üha süveneva rändekriisiga Euroopas. Pagulaste paremaks integreerimiseks ühiskonda ja nendega seonduvate riiklike kulutuste vähendamiseks peaksid nad varem või hiljem tööle minema. Ettevõtete jaoks võib pagulaste palkamine osutada keeruliseks, kuna nende keel, harjumused ja töökultuur erinevad suuremal või vähemal määral Eesti kultuuriruumile iseloomulikust. Käesolevas töös püstitati uurimisprobleem ehk tõstatati küsimused, kas ettevõtted oleksid huvitatud pagulasi palkama ja milline oleks nende valmisolek seda teha? Töö eesmärgiks oli selgitada välja ettevõtete huvi ja valmisolek pagulaste töölevõtmiseks Pärnumaa ettevõtete näitel.

Käesoleva töö teoorias käsitleti kultuuri mõju olulisust inimese minapildi kujunemisele. Kultuuriline minapilt paneb aluse sellele, kuidas inimene hindab ettevõtte poolt rakendatavaid juhtimis- ja motivatsioonitehnikaid ning seetõttu mõjutab kultuuriline minapilt otseselt töökäitumist ja motivatsiooni. Erinevatest kultuuriruumidest töötajad mõistavad juhtimis- ja motivatsioonitehnikaid erinevalt ja valedes tehnikate valimine mõjutab organisatsiooni tulemuslikkust. Inimese kultuuriline minapilt mõjutab kaudselt organisatsiooni tulemuslikkust, sest tingib tema töökäitumise ja motivatsiooni, mis sõltuvad eelkõige minapildist. Mõju organisatsiooni tulemuslikkusele toimib nt läbi konfliktide, mis on ettevõttele kulukad ja kahjulikud.

Kuna kultuurilised erinevused võivad olla konfliktide põhjuseks, siis peaks ettevõtte tegelema konfliktijuhtimisega, et vähendada konfliktide negatiivset mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Juhtimine ja tegevused ettevõttes peaksid suunama koostööle ja aitama vähendada kultuuriliste erinevuste mõju meeskonnale. Kuna teooriale tuginedes jõuti järeldusele, et indiviidil on mõju ettevõtte tulemuslikkusele, siis peaks ettevõtte, kelle eesmärgiks on organisatsiooni tulemuslikkuse kasv või hea tulemuslikkus, tegema

organisatsioonikultuurilisi või organisatsioonilisi muudatusi, et vähendada kultuurierinevuste mõju organisatsiooni tulemuslikkusele.

Töö empiirilises osas viidi läbi uuring Pärnumaa ettevõtete seas, et selgitada välja nende huvitatus ja valmisolek pagulaste palkamise osas. Valimi moodustasid 33 ettevõtet, kes nõustusid küsitlusele vastama. Kokku vastasid küsitlusele 17 ettevõtet, kellest 14 vastasid veebiküsitluse teel ja 3 suuliselt. Küsitlusele vastajatest 53% olid suured ja keskmise suurusega ettevõtted. Vaid veidi üle kolmandiku vastajatest oli huvitatud pagulaste palkamisest. Kuna Eestisse saabuvate pagulaste hulk ei ole esialgsete prognooside kohaselt väga suur, siis ei pruugi ettevõtete huvitatusel veel probleem kujuneda. Kui Eestisse saabuvate pagulaste hulk peaks oluliselt kasvama, siis ei pruugi neile töökohtade leidmine Pärnumaal õnnestuda, kuna huvitatus palgata ei tähenda veel vabade töökohtade olemasolu ettevõttes ja pagulaste palkamisel määrab rolli ka kohalikest inimestest kandidaatide olemasolu. Oluline pagulaste palkamisel on ka nende haridus, kvalifikatsioonid, ootused ja nende huvitatus tööle minna. Suurem osa ettevõtetest olid teadlikud teiste rahvuskultuuride eripäradest ja pidasid vajalikuks teha ka ettevalmistusi kultuuriliselt erineva töötaja värbamisel, mistõttu võib arvata, et ettevõtted on teadlikud võimalikest kultuurierinevustest tulenevatest probleemidest ja konfliktidest. Pagulaste palkamine nõuab enamikes ettevõtetes ka täiendavaid ettevalmistusi, kuna sisse-elamisprogrammi kasutab vaid veidi üle kolmandiku vastanutest. Ka sisse-elamisprogrammi kasutavad ettevõtted peavad arvatavasti seda pagulaste palkamise puhul kohandama.

Ettevõtete jaoks võib olla lihtsam palgata töötajaid kohalike elanike seast, kuna küsitluse tulemustest selgus, et väga suur osa ettevõtetest pidas oluliseks meeskonnaliikmete omavahelist sobivust. Märkatavate kultuurierinevuste puudumisel meeskonnaliikmete vahel on lihtsam saada meeskonda töötama ühiste eesmärkide nimel. Sellisel juhul ei mängi olulist rolli nt äärmuslikult kollektivistlikust või individualistlikust mõtteviisist tulenevad erinevused ja ei ole vaja kasutada väga erinevaid motiveerimistehnikaid ja juhtimisstiile. Suur osa ettevõtetest kasutab individualistlikule mõtteviisile iseloomulikku arutlemise ja koos otsustamise tehnikat. Kollektivistlikust kultuurist pärinevale töötajale ei pruugi see sobilik olla ja võib

põhjustada vääriti mõistmist ja konflikte. Samuti ei pruugi kultuuriliselt erinevale töötajale sobida kompromisside tegemine, kui see ei ole nende töökultuurile omane.

Töös teostatud uuringust selgus, et olenemata ettevõtete huvitatusest, ei saa Pärnumaa ettevõtete valmisolekut pagulaste palkamise osas heaks pidada, kuna mitte ükski vastajatest ei oma selget nägemust, kuidas kultuurierinevustega töökohal toime tulla, kuigi on olemas mõningane kultuuriline kogemus (nt varasem kokkupuude ja keeleoskus). Üle poole vastajatest kasutab ettevõttes töötajatele eesmärkide seadmisel võistluslikke eesmärke, mis võib kultuuriliselt erineva töötajaga konfliktide tekke võimalust suurendada. Suuremal osal ettevõtetest on töötajatele püstitatud ka ühised eesmärgid, mis aitavad kindlasti kaasa meeskonna koostööle. Koostöö töötajate vahel mõjutab ka ettevõtte tulemuslikkust ja üle kahe kolmandiku vastajatest on teinud muudatusi koostöö soodustamiseks. Samas, kui koostöö on ettevõttes oluline, võib see arvatavasti pagulaste, kui erineva kultuuritaustaga inimeste, palkamise huvitatust vähendada. Väga suur osa ettevõtetest pidas tõenäoliseks konflikte erineva rahvuskultuuriga töötajate vahel. Konfliktide ennetamise ja vältimise soov võib samuti olla ettevõtete vähema pagulaste palkamise huvitatuse põhjus. Suurem osa ettevõtetest on tegelenud konfliktijuhtimisega ja peab konfliktidega tegelemist vajalikuks, kuid kuna puudub nägemus kultuurierinevustega toimetulekuks, siis võib neist tulenevate konfliktide juhtimine osutada keerukamaks ja nõuda ettevõtetelt eelnevaid ettevalmistusi ja nägemust. Konflikte töötajate vahel on esinenud enamikes ettevõtetes ja seetõttu ei pruugi konfliktide põhjused alati tuleneda kultuurierinevustest.

Kuna uuringu tulemused põhinevad ettevõtete endi hinnanguil ja valim on piiratud, siis kajastavad tulemused vaid ettevõtete eeldatavaid hoiakuid ning nende põhjal ei saa teha järeldusi ettevõtete tegeliku suutlikkuse kohta kultuurierinevustega toime tulla.

Uuringu tulemustest ja teooriast järeldub, et pagulaste palkamine nõuab ettevõttelt ettevalmistusi ja võib osutada keeruliseks ja muudatusterohkeks. Järeldustest lähtuvalt soovib autor ettevõtetel kasutada kultuurierinevustega toimetuleku strateegiaid. Ettevõtte peaks kasutama erinevuste juhtimist, juhtima konflikte positiivses ja produktiivses suunas ning ettevõtte keskkond peaks soodustama avatud kommunikatsiooni ja arutelusid erimeelsuste juhtimiseks. Kompromissid peaksid olema soodustatud, sest need võimaldavad probleemsetest situatsioonidest edasi liikuda.

Töötajad peaksid olema koolitatud ja teadlikud kultuurierinevustest ja erinevatest väärtustest ning nende seosest konfliktide tekkega. Meeskonna kultuuri ühtlustamiseks tuleks ettevõttes minimaliseerida töötajatevahelised erinevused ja rõhutada ühisosa. Oluline on seada ühised eesmärgid ja valida motivatsiooni- ja juhtimistehnikad vastavalt grupi liikmete minapildile ja kultuurile.

Pärnumaa ettevõtte on varem või hiljem olukorras, kus osa töötajaid on harjumuspärasest märgatavalt erineva kultuurilise taustaga. Mida varem kaasuda võivad probleeme teadvustatakse, seda paremini jõutakse nendeks valmistuda ja loodetavasti võimalikku kahju ettevõtte tulemuslikkusele ära hoida.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Alas, R. (2002). *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Tallinn: OÜ Külim.
2. Avner, P. M. (1970). Cross-cultural differences in resolving union- management conflict through negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 54(5), 441-451.
3. Cerar, C. (13. April 2016. a.). What are perceived to be the major barriers to employment facing the asylum seeker community in Glasgow and how do guidance and other agencies work with individuals and each other to address them? United Kingdom.
4. Chen, L., & CHEUNG, K. (2005). When a Confucian manages individualist: A study of intercultural conflict between Chinese managers and western subordinates. *International Communication Association. 2005 Annual Meeting* (lk 1-39). New York: Communication & Mass Media Complete.
5. Corey, C. M., Fok, L. Y., & Payne, D. M. (2014). Cross-Cultural Differences in Values and Conflict Management: A Comparison of US and Puerto Rico. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 18(2), 59-78.
6. Erez, M., & Earley, P. C. (1993). *Culture, Self-identity and Work*. New York: Oxford University Press.
7. Euroopa Komisjon. (2. Mai 2006. a.). *Pria koduleht*. Allikas: <http://www.pria.ee/docs/resources/4861.pdf>
8. Eurostat. (Mai 2015. a.). Migration and migrant population statistics. *Migration and migrant population statistics*.
9. Eurostat. (20. April 2016. a.). Asylum statistics. *Asylum statistics*.
10. Gibson, C. B., & McDaniel, D. M. (2010). Moving Beyond Conventional Wisdom: Advancements in Cross-Cultural Theories of Leadership, Conflict, and Teams. *Perspectives of Psychological Science*, 5(4), 450-462.

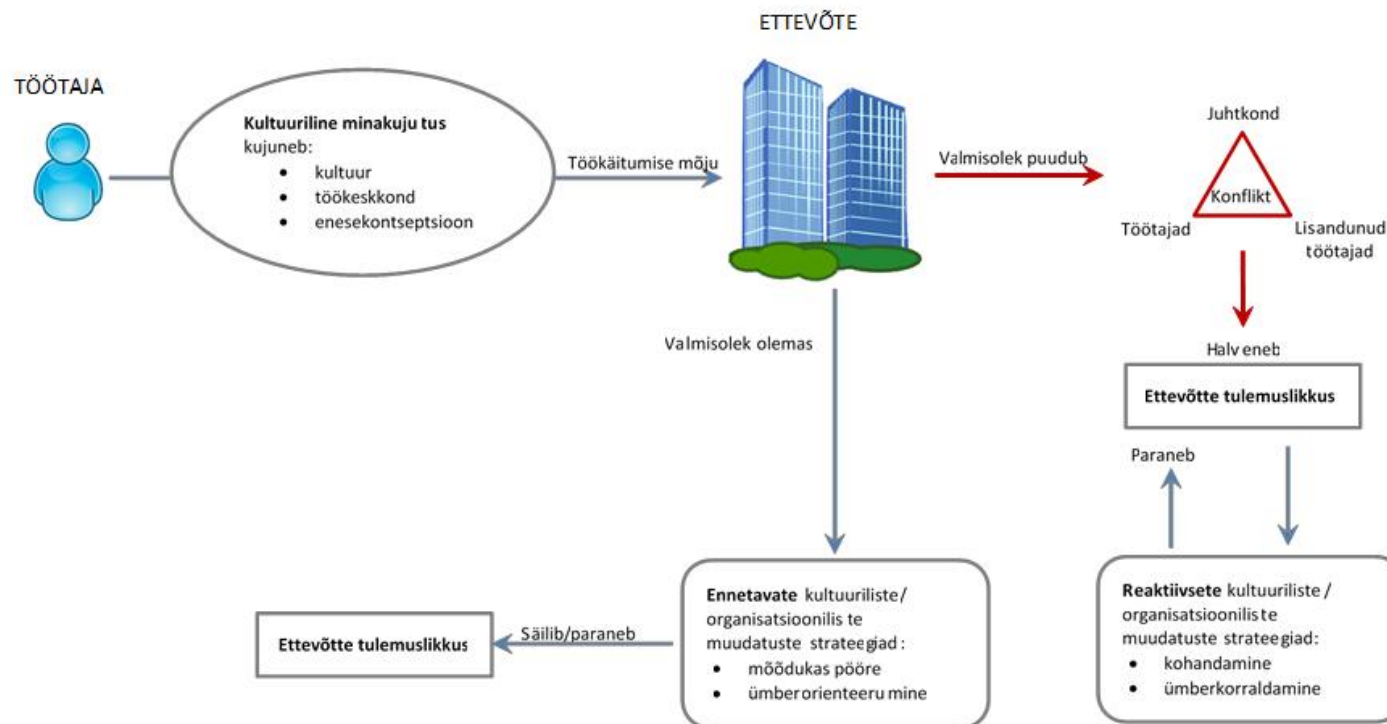
11. Huang, Y.-H., & Bedford, O. (2009). The Role of Cross-Cultural Factors in Integrative Conflict Resolution and Crisis Communication: The Hainan Incident. *American Behavioral Scientist*, 53(4), 565-578.
12. Kallas, K. (2015). Eesti varjupaigapoliitika Euroopa perspektiivis. *Riigikogu Toimetised*, 32.
13. Kozan, K. N., & Ergin, C. (1999). The influence of intra-cultural value differences on conflict management practices. *The International Journal of Conflict Management*, 10(3), 249-267.
14. Lowenstein, A. J., & Glanville, C. (1995). Cultural Diversity and Conflict In the Health Care Workplace. *Nursing Economics*, 13(4), 203-209.
15. Lundborg, P. (2013). Refugees' Employment Integration in Sweden: Cultural Distance and Labor Market Performance. *Review of International Economics*, 21(2), 219–232.
16. Maasing , H., Asari, E.-M., & Luik, E. (2015). *Siseministeeriumi koduleht*. Allikas:
https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Uuringud/Kodakondsus_ja_r2nne/2015_profiilide_uuringu_lopparuanne.pdf
17. Mayer, C.-H., & Louw, L. (2012). Managing cross-cultural conflict in organisations. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(1), 3-8.
18. Michailova, S. (2000). Contrasts in culture: Russian and Western perspectives on organizational change. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 99-112.
19. Najafbagy, R. (2008). Problems of Effective Cross-Cultural Communication and Conflict Resolution. *Palestine-Israel Journal of Politics, Economics & Culture*, 15/16(4/1), 146-150.
20. Oommen, D. (2013). The Relationship between Mental Distress, Assessed in Terms of Anxiety and Depression, and Conflict Management in the Context of

- Cultural Adaptation. *Journal of Intercultural Communication Research*, 42(2), 91-111.
21. Plessis, Y. d. (2011). Exploring teamwork paradoxes challenging 21st-century cross-cultural conflict management in a multicultural context. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(1), 49-71.
 22. Politsei- ja Piirivalveamet. (01. 05 2016. a.). *Politsei- ja Piirivalveameti kodulehekülg*. Allikas: Rahvusvahelise kaitse statistika: <https://www.politsei.ee/dotAsset/218156.pdf>
 23. Potcovaru, A. M., & Girneata, A. (2015). The role of the human resources in improving the organizational performance in healthcare sector. *The 4th Multidisciplinary Academic Conference in Prague* (lk 1-9). Czech Republic: Proceedings of The 4th MAC.
 24. Refugee Council. (February 2016. a.). Quarterly asylum statistics. United Kingdom.
 25. Renner, W., & Senft, B. (2013). Predictors Of Unemployment In Refugees. *Social Behavior And Personality*, 41(2), 263-270.
 26. Riigikontroll. (18. Jaanuar 2016. a.). *Vabariigi Valitsuse kodulehekülg*. Allikas: https://valitsus.ee/sites/default/files/content-editors/failid/aruanne_pagulased_18.01.2016.pdf
 27. Schlicht, T., Springer, A., Volz, K. G., Vosgerau, G., Schmidt-Daffy, M., Simon, D., & Zinck, A. (December 2009. a.). Self as cultural construct? An argument for levels of self-representations. *Philosophical Psychology*, 22(6), 687-709.
 28. Sienkiewicz, H. C., Mauceri, K. G., Howell, E. C., & Bibeau, D. L. (2013). Untapped resources: Refugee employment experiences in Central North Carolina. *Work* 45, lk 17-24.

29. Sikes, B., Gulbro, R. D., & Shonesy, L. (2010). Conflict in work teams: problems and solutions. *Allied Academies International Conference* (lk 15-19). New Orleans: Academy of Organizational Culture.
30. Zetter, R. (December 2012. a.). Are refugees an economic burden or benefit? *Revista Migraciones Forzadas*(41), 50-52.
31. Tjosvold, D., & Wong, A. S. (2004). Innovating Across Cultural Boundaries: Applying Conflict Theory to Develop a Common Approach. *International Negotiation*. 9, lk 291-313. Netherlands: Koninklijke Brill NV.
32. Vabariigi Valitsus. (18. Aprill 2016. a.). *Vabariigi Valitsuse kodulehekülj*. Allikas: <https://valitsus.ee/et/pagulased>
33. Willott, J., & Stevenson, J. (2013). Attitudes to Employment of Professionally Qualified Refugees in the United Kingdom. *International Migration*, 51(5), 120-132.

LISAD

Lisa 1 Teoreetiline probleempüstitus



Joonis 7. Teoreetiline probleempüstitus (autori koostatud ptk 1 teooria põhjal)

Lisa 2 Ettevõtete huvitatuse ja valmisoleku hindamise küsimustik

<i>Nr</i>	<i>Ettevõte</i>	<i>Vastusevariandid</i>
1	Palun märkige ligikaudne töötajate arv teie ettevõttes? (töötajat)	<ul style="list-style-type: none"> • 0 kuni 9 • 10-49 • 50 ja enam
<i>Nr</i>	<i>Huvitatus</i>	<i>Vastusevariandid</i>
2	Kas vabade töökohtade olemasolul teie ettevõttes, oleksite huvitatud pagulaste töölevõtmisest?	Jah/ei
<i>Nr</i>	<i>Kultuurikogemus</i>	<i>Vastusevariandid</i>
3	Kas teie ettevõtte juhid ja töötajad on teadlikud mõnede teiste rahvuskultuuride olemusest ja eripäradest?	Jah/ei
4	Kas ettevõtte juhid ja töötajad valdavad muid keeli peale eesti ja vene keele?	Jah/ei
5	Kas teie ettevõtte jaoks senisest erineva rahvuskultuurilise taustaga töötaja töölevõtmisel peaksite ettevõttes tegema mingeid ettevalmistusi (lisaks tavapärasele, töötaja värbamisega seotule)?	Jah/ei
6	Kas teie ettevõttes on rakendatud uute töötajate sisseelamisprogramm?	Jah/ei
<i>Nr</i>	<i>Meeskonnad</i>	<i>Vastusevariandid</i>
7	Kas teie ettevõtte meeskondade puhul on oluline ka liikmete omavaheline sobivus?	Jah/ei
8	Kas teie ettevõttes ja meeskondades kasutatakse otsustamisel arutelusid erinevate seisukohtade osas või otsustab üks inimene?	<ul style="list-style-type: none"> • Arutletakse ja otsustatakse koos • Üks otsustab • Muu
9	Kuidas täpsemalt käituvad teie ettevõttes meeskonnad, kui tekivad erimeelsused otsustamisel?	Vaba vastus
10	Kas teie ettevõtte töötajate seas on olnud või on erineva rahvuskultuurilise taustaga inimesi?	Jah/ei
11	Kas teie ettevõttel on olemas nägemus, kuidas vajadusel töötajate kultuurierinevustega toime tulla?	Vaba vastus
<i>Nr</i>	<i>Koostöö</i>	<i>Vastusevariandid</i>
12	Kas teie ettevõtte töötajatele on seatud selliseid eesmärke, mille tulemusena nad võistlevad omavahel töötulemuste osas?	Jah/ei
13	Kas teie töötajatele/meeskondadele on seatud teistega ühiseid eesmärke, mille poole püüelda?	Jah/ei
14	Kas teie ettevõttes on tehtud mingeid muudatusi töötajate- või meeskondadevahelise koostöö soodustamiseks?	Jah/ei
<i>Nr</i>	<i>Konfliktid</i>	<i>Vastusevariandid</i>
15	Kas teie hinnangul võib erineva rahvuskultuurilise taustaga töötajate vahel tekkida konflikte?	Jah/ei
16	Kas ettevõttes peaks konfliktidega tegelema?	Jah/ei
17	Kas teie ettevõttes on olnud konflikte töötajate vahel?	Jah/ei
18	Kas ettevõtte on sekkunud ja konflikte juhtinud?	Jah/ei

Lisa 3 Küsitluse vastuste korrelatsioonitabel

Küsimus	Ettevõte	Huvitatus	Valmisolek			Meeskonnad				Koostöö			Konfliktid			
	1	2	3	5	6	7	8	9	10	12	13	14	15	16	17	18
1. töötajate arv	1	0,22	0,31	0,06	-0,20	-0,22	-0,13	-0,30	0,34	0,39	0,48	0,47	0,12	0,15	0,47	0,62
2. huvitatus palgata	0,22	1	0,27	0,03	-0,03	-0,34	0,32	0,14	0,03	-0,04	0,34	0,48	0,02	0,41	0,41	0,21
3. teadlikkus kultuuridest	0,31	0,27	1	-0,27	-0,11	-0,09	-0,16	0,00	0,11	0,02	0,79	0,16	0,31	-0,20	0,23	0,16
5. ettevalmistuste vajalikkus	0,06	0,03	-0,27	1	-0,23	0,34	0,13	0,00	-0,55	0,29	-0,02	0,60	0,30	0,17	-0,12	-0,21
6. sisse-elamisprogramm	-0,20	-0,03	-0,11	-0,23	1	-0,34	0,32	0,68	0,03	0,20	0,02	-0,06	0,02	0,41	0,41	0,21
7. liikmete omavaheline sobivus	-0,22	-0,34	-0,09	0,34	-0,34	1	-0,11	0,00	-0,18	-0,24	-0,12	-0,16	-0,12	-0,14	-0,14	-0,16
8. otsustamine meeskonnas	-0,13	0,32	-0,16	0,13	0,32	-0,11	1	0,48	-0,32	0,03	0,08	0,19	0,08	0,27	0,01	-0,04
9. erimeelsused otsustamisel	-0,30	0,14	0,00	0,00	0,68	0,00	0,48	1	-0,14	0,26	0,17	0,14	0,00	0,31	0,31	0,14
10. kogemus erineva taustaga inimestega	0,34	0,03	0,11	-0,55	0,03	-0,18	-0,32	-0,14	1	0,04	-0,02	-0,21	-0,34	0,17	0,46	0,60
12. võistluslikud eesmärgid	0,39	-0,04	0,02	0,29	0,20	-0,24	0,03	0,26	0,04	1	0,18	0,43	0,18	0,03	0,03	0,17
13. ühised eesmärgid	0,48	0,34	0,79	-0,02	0,02	-0,12	0,08	0,17	-0,02	0,18	1	0,38	0,60	0,11	0,47	0,38
14. muudatused koostöö soodustamiseks	0,47	0,48	0,16	0,60	-0,06	-0,16	0,19	0,14	-0,21	0,43	0,38	1	0,04	0,25	0,25	0,15
15. võimalus konfliktide tekkeks	0,12	0,02	0,31	0,30	0,02	-0,12	0,08	0,00	-0,34	0,18	0,60	0,04	1	0,11	0,11	0,04
16. konfliktidega tegelemine	0,15	0,41	-0,20	0,17	0,41	-0,14	0,27	0,31	0,17	0,03	0,11	0,25	0,11	1	0,67	0,55
17. konflikte esinemine	0,47	0,41	0,23	-0,12	0,41	-0,14	0,01	0,31	0,46	0,03	0,47	0,25	0,11	0,67	1	0,86
18. konfliktide juhtimine	0,62	0,21	0,16	-0,21	0,21	-0,16	-0,04	0,14	0,60	0,17	0,38	0,15	0,04	0,55	0,86	1

Märkus: tabelist on välja jäetud küsimused, millede korrelatsioone ei olnud võimalik arvutada.

nõrk seos	keskmine seos	tugev seos	täielik seos
0,10 0,40	0,40 0,70	0,70 0,95	0,95 1,00
-0,10 -0,40	-0,40 -0,70	-0,70 -0,95	-0,95 -1,00

Tabelis kasutatud korrelatsiooni värvikood (vahemikud)

SUMMARY

INTEREST IN AND READINESS FOR EMPLOYING REFUGEES IN THE COMPANIES OF PÄRNU COUNTY

Alice Kaunissaar

The subject of this paper is relatively important today, because of the current situation, where Europe is dealing with quite heavy immigration and refugee problem; and also Estonia is preparing to take in refugees and developing integration plans accordingly. For contributing to integration and reducing related national and municipal costs, refugees should enter to the labour market. Our government should make some preparations for helping local companies to employ this new workforce, and therefore it is also reasonable to survey the interest and readiness of the companies, regarding to recruitment of refugees. The last mentioned (are the companies ready and interested in employing of refugees?) is also a problem statement of this paper, as the theory suggests that it can be problematic for companies to employ refugees, because of their cultural differences: differences in languages, work behaviour and habits.

The aim of this paper is to find out, if the companies in Pärnu County are interested and ready to recruit refugees. The main theoretical subjects for research are (based on theory):

- to describe the link between culture, work behaviour and motivation;
- to describe cultural based communication problems and impact of conflicts on companies productivity;
- to describe cultural difference related employee problems and strategies for companies to manage these problems.

The main empirical subjects for research are:

- to provide brief overview of immigration and asylum policy in Estonia and Europe;
- to identify through survey, the interest and readiness of refugees recruitment in companies of Pärnu County;
- to present conclusions and suggestions, based on theory and study findings.

In theoretical part of the paper, the author describes culture as the impact factor of work behaviour and motivation. Cultural impact for work behaviour is described using the Cultural Self-representation Theory. Based on this theory, there are three factors that affect individuals work behaviour: culture, work practices and self-conception. Together with Cultural Self-representation Theory, there are brought out also the theory of independence and interdependence. Following, the cultural impact on individuals work motivation and individuals' impact on companies' productivity is addressed. Company that has to deal with conflicts, based on cultural differences, has to consider intercultural communication, as it is important. Based on that, the theoretical part of this paper also shortly describes cultural based communication problems and their relationship with the emergence of conflict, and conflicts impact on organisational productivity and performance. The paper contains an overview of strategies and organisational changes for dealing with cultural differences.

In the study, performed by the Author the qualitative research method was used to identify companies' opinions of their interest and readiness about employing refugees. As the range of sample was limited, the results of the survey can be considered only as estimation and should not be expanded to all Estonian companies. The sample of companies consisted of 33 companies in Pärnu County, who agreed to participate in survey. There were small and micro-enterprises and medium-sized and large enterprises included. For data collection, there was used questionnaire survey. 17 of the companies in the sample responded and 14 of them used web questionnaire form and 3 were interviewed by author. From the respondents in total 53% were large and medium sized enterprises, 29% micro-enterprises and 18% small enterprises. 35% of all respondents were interested in employing refugees.

For companies there should be easier to hire employees from local people, as the results of the survey indicated that the compatibility between team members was important to most of the companies and therefore the risk of cultural based conflicts would be lower with local people. 82,4% of the respondents used negotiation and collective decision making in their teams, that is usually related to individualistic culture and might not be appropriate for an employee from collectivistic culture, and might also lead to misunderstandings and conflicts.

Based on the results of the survey, the companies are not ready to recruit refugees, as none of the respondents had developed a view of how to deal with the cultural differences. More than half of the respondents use competitive goals for their employees and that could increase the risk of conflict with an employee with different cultural background. Most of the companies have also set cooperative goals and here the theory implies that these can lead to better cooperation between team members. Cooperation between employees has an impact to organisational performance and two thirds of the respondents have made changes to facilitate cooperation. 82,4% of the respondents considered possible, that the conflict based on cultural differences between employees can evolve. Conflicts between employees have occurred in most of the companies who responded and that implies to the fact, that cultural differences cannot always be blamed for conflict between culturally different people. Most of the companies have managed conflicts and consider it important.

Based on survey results and theory, the employment of refugees requires preparations, it can be intricate and develop a need for a changes. Relying on theory and survey results the author of this paper recommends using strategies for coping with cultural differences. Organisations should manage differences and lead conflicts to positive and productive direction. Employees should be aware of cultural differences and the linkage of different values to appearance of conflicts. To unify the culture of the team, the company should minimize the differences between employees and emphasise on the mutual. It is important to set cooperative goals for employees and choose management and motivational techniques according to team members' self-image and culture.

Sooner or later the companies of Pärnu County shall be in the situation, where more or less of their workforce have different cultural backgrounds and values. When the related

problems are acknowledged already beforehand, the companies are able to prepare for and hopefully avoid potential harm on the organisational performance and productivity.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, ALICE KAUNISSAAR,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

PÄRNUMAA ETTEVÕTETE HUVITATUS JA VALMISOLEK PAGULASTE
TÖÖLEVÕTMISE OSAS,

mille juhendaja on dotsent Matti Raudjärv

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 18.05.2016