

TAGASIPÖÖRDUJA TAASKOHANEMISE TOETAMINE VÄRBAMISPROTSESSIS

Ekaterina Seliste

Juhendaja: Katrin Karu, PhD

Tallinna Ülikool, haridusteaduste instituut

Andragoogika ja täiskasvanuhariduse valdkond

ANNOTATSIOON

Eesti tööturu ja ühiskondliku sidususe huvides on vajalik tagasipöördujate taaskohanemise toetamine, sh värbamisprotsessis. Uuringu käigus selgitati välja toetavad tegurid ja väljakutsed, mis mõjutavad tagasipöördujate edukat integreerumist töökeskkonda pärast nende naasmist kodumaale. Andmed koguti poolstruktureeritud fookusrühma intervjuu abil kolme personalitöötaja seas. Analüüsist selgus, et tagasipöördujate edukas kohanemine nõuab personalitöötajatelt tundlikku ja individualiseeritud lähenemist, mis arvestab tagasipöördujate unikaalseid vajadusi ja varasemaid kogemusi. Uuring tõi esile, et tagasipöördujate edukas integreerumine Eesti tööturule nõuab personalitöötajatelt personaalset ja organisatsioonilist toetust. Oluliseks osutusid individuaalne tugi ja integratsioon, mis aitavad tagasipöördujatel töökeskkonda sulanduda ning organisatsioonikultuuri ja kogukonna roll, mis panevad tagasipöördujaid end tundma väärtustatuna. Andmeanalüüsist ilmnisid ka väljakutsed, nagu kohanemiskõhnad ja sissetuleku ootuste erinevused, mis loovad vajaduse rohkema informatsiooni ja toetuse järele. Uuringu tulemused pakuvad väärtuslikke teadmisi personalitöötajatele ja ettevõtetele, et paremini mõista ja toetada tagasipöördujate taasintegreerumist värbamisprotsessis.

Võtmesõnad: tagasipöörduja, (taas)kohanemine, värbamisprotsess

SISSEJUHATUS

Tagasipöördujate värbamine ja integratsioon Eesti töökeskkonda kujutab endast keerulist ülesannet, mille lahendamine nõuab organisatsioonidelt ja värbajatelt läbimõeldud ja strateegilist lähenemist. Seminaritöö eesmärk on välja selgitada, millised toetavad tegurid ja väljakutsed esinevad tagasipöördujate taaskohanemise toetamisel värbamisprotsessis. Välismaalt naasnud eestlaste, kui potentsiaalse tööjõu, integreerimine aitab kaasa ühiskonna sidususe suurendamisele ja kohanemisele ning nende lõimimine ühiskonnaellu on muutumas üha olulisemaks nii riigi stabiilsuse, majanduse kasvupotentsiaali kui ka ühiskonna heaolu seisukohast (Kultuuriministeerium, 2020). Uurimuses keskendun sellele, kuidas toetavad tegurid ja väljakutsed mõjutavad tagasipöördujate taaskohanemist ning pakun soovitusi personalitöötajatele ja tööandjatele tagasipöördujate efektiivseks integreerimiseks töökeskkonda.

Tööl õppimine on teadmiste, oskuste, sotsiaalsete rollide õppimise ja eneseteadvustamise protsess (Karm, 2007), kuid veelgi suurem õppimine ja kohanemine algab juba enne tööle asumist. Seminaritöös analüüsin tagasipöördujate taaskohanemisega seotud tegureid värbamisprotsessis värbamiskogemusega personalitöötaja kogemuste kaudu. Teema uudsus avaldub selles, kuidas organisatsioonid saavad toetada tagasipöördujate potentsiaali, võttes arvesse nende unikaalseid parameetreid ja kogemusi. Oma tööülesannetega toime tulemiseks tuleb värskel tagasipöördunud töötajal omandada tööks vajalikud uued teadmised ja oskused (Kanep, 2009), kuid toetamaks seda, soovin pakkuda soovitusi, mis aitavad neid taaskohanemisel ja sotsialiseerumisel.

Valitud uurimismeetodiks on poolstruktureeritud fookusrühma intervjuu, mille eesmärk on koguda sisendit tagasipöördujate taaskohanemise ja toetamisvõimaluste kohta värbamisprotsessi vältel. Intervjuuküsimused jaotuvad teemablokkidesse, mis võimaldavad süstemaatiliselt koguda teavet erinevate aspektide kohta. See andmekogumisinstrument aitab koguda personalitöötajate kogemusi tagasipöördujate tööle võtmisel ning kaardistada nende kogemuste väljakutseid ja võimalusi. Saadud vastuste põhjal analüüsin ja tõlgendan infot, pakkudes võimalikke soovitusi personalitöötajatele tagasipöördujate toetamiseks värbamisprotsessis. Teema uurimiseks püstitan kaks uurimisküsimust:

- Millised tegurid toetavad tagasipöörduja taaskohanemist värbamisprotsessis?
- Millised on peamised väljakutsed tagasipöörduja taaskohanemise toetamisel värbamisprotsessis?

Pakkudes soovitusi personalitöötajatele, rõhutab uurimistöö vajadust süvendada arusaamist kultuurilistest erinevustest ja tööturu spetsiifikast. Saadud tulemused annavad olulise panuse tööandjate ja personalitöötajate teadlikkuse tõstmisele, aidates neil paremini mõista ja toetada tagasipöördujate kohanemisprotsessi Eesti tööturul, mis omakorda aitab kaasa nende professionaalsele integratsioonile ja üldisele heaolule. Uurimistöö pakub väärtuslikku sisendit tööturu strateegiate arendamisel, mis soodustavad tagasipöördujate edukat taasintegreerumist Eesti ühiskonda.

TAGASIPÖÖRDUJA JA VÄRBAMISPROTSESS

Välismaalt Eestisse naasnud inimese kohanemist loetakse viieaastaseks protsessiks, mille jooksul omandatakse alusteadmised ja -oskused riigis tegutsemiseks (Kultuuriministeerium, 2020). Samas aga tagasipöördujat saab seletada kui tagasirändajat, tagasirände mõiste abil. Eesti keele seletav sõnaraamat (2009) kirjeldab tagasirännet kui naasmist endisesse elupaika. Kui kaua aega võtab aega reintegreerumine ja taaskohanemine ühiskonda tagasi naasmisel, see on väga individuaalne ning sõltub eemal oldud perioodist.

Uut töökohta otsides tuleb tagasipöördujal, nagu ka teistel tööle kandideerijatel, läbida värbamisprotsess. Värbamisprotsess on ettevõtete poolt loodud struktureeritud lähenemisviis uute töötajate leidmiseks, valimiseks ja kaasamiseks organisatsiooni, mis hõlmab endas erinevaid samme ja tegevusi, mille abil nad saavutavad seatud eesmärgi sobivate kandidaatide leidmise näol, saavad hinnata nende pädevusi ja sobivust ametikohale ning lõpuks värvata ja integreerida need kandidaadid oma ettevõtte töökeskkonda. Andragoogina saaksin värbajatega koostööd tehes edendada nende teadlikkust tagasipöördujate eripäradest ja vajadustest ning anda neile soovitusi tagasipöördujate värbamisprotsessi optimeerimiseks.

Värbamisprotsess võib tagasipöörduja panna väljakutse ette keeleliselt kuid ka teadmiste poolest. Samas aga võib nende välismaal kogutud kogemus anda nendele suure eelise teiste kandidaatide ees. Suurimaks väljakutseks võib osutuda uuel töökohal sotsialiseerumisprotsess, mis tuleneb tagasipöördujate kohanemiskustest (Harkmann, 2015). Samuti võivad tagasipöördujad seostada naasmist elutaseme langusega ning emotsioonidega, kus nad tunnevad, et nad ei eristu teistes kodumaal, et nad ei sobitu väga ühiskonda ning et nende lähedased on oma eluga edasi läinud (Muldma & Nõmm, 2011).

Tagasipöördujate ühe toetamisviisina võib vaadelda „Sidus Eesti: Lõimumine, sh kohanemine 2022-2025“ strateegiat, mis annaks võimaluse suurendada teadlikkust

tagasipöördujate lõimumisvajadustest ja nende olulisusest ühiskonna sidususe suurendamisel. Tööandjad, värbajad ja ettevõtted saavad tutvuda strateegia eesmärkide ja põhimõtetega, mis aitab neil mõista tagasipöördujate eripärasid ja vajadusi ning julgustada neid aktiivselt kaasama tagasipöördujaid värbamisprotsessi.

KOHANEMISPROTSESS TÖÖKOHAL

Kohanemine töökohal mõjutab kõiki töötajaid, kuid eriti võib see osutada oluliseks tagasipöördujate puhul. Kohanemisprotsess töökohal on mitmetahuline ja oluline etapp, mis mõjutab nii organisatsiooni kui ka töötaja edukust ja heaolu. Klemm (2020) rõhutab, et õppimiskuse omandamine, arendamine ja kaasajastamine on peamine viis kiirestimuutuva maailmaga kohanemiseks, mida võib seostada sellega, et töötajate pidev areng ja kohanemine on hädavajalik dünaamilises töökeskkonnas. Pajula (2015) tõi välja, et kohanemine mitmekultuurilises õppeolukorras on õppija jaoks alati uudne kogemus, mida mõjutavad mitmed sisemised ja välimised mõjutegurid. See tähendab, et kohanemine töökohal sisaldab mitte ainult uute oskuste õppimist, vaid ka kultuuriliste ja sotsiaalsete aspektide mõistmist ja nendega kohanemist.

Pärast pikka eemalolekut võib kodumaa tunduda tagasipöördujale võõrana, mistõttu Ippolito (2007) sõnul on kohanemisprotsess aeganõudev ja nõuab sageli ka lisaaega. Selline aeganõudev protsess peegeldab kohanemise keerukust, mis hõlmab erinevate arusaamade, tavade ja õpiharjumustega toimetulemist. Kohanemine mängib töökohal kesksel rolli, mõjutades nii töötajate heaolu kui ka organisatsiooni üldist arengut. Arro (2016) toob esile, organisatsiooniga liitudes, toovad töötajad endaga kaasa oma unikaalsed kultuurilised väärtused, identiteedi ja oskused. Tagasipöördujate puhul lisandub sellele loetelule ka nende kogemus välismaal. Selline mitmekesisus on organisatsioonile hindamatu, kuna see mitte ainult ei rikasta organisatsiooni kultuuri, vaid pakub ka uusi perspektiive ja lähenemisviise, mis on olulised innovatsiooni ja loovuse edendamisel.

Vandenbergh (1999) toob esile, et kohanemine on sujuvam, kui organisatsiooni omadused ühtivad töötajate isiklike suundumustega, mis suurendab nende pühendumust ja püsivust organisatsioonis. Tagasipöördujad, kes leiavad, et nende rahvusvahelised kogemused ja väärtused on kooskõlas organisatsiooni kultuuri ja eesmärkidega, tunnevad end rohkem väärtustatuna ja motiveerituna.

Lisaks on Kousteli (1991) sõnul töötajate rahulolu otseselt seotud sellega, kui hästi nad sobituvad organisatsioonikultuuriga. Töötajad, kes tunnevad, et nende väärtused

ja eesmärgid on kooskõlas organisatsiooni omadega, kogevad suuremat rahulolu ja motivatsiooni. Tagasipöördujate jaoks on see aspekt eriti oluline, kuna nende rahvusvahelised kogemused võivad nõuda suuremat paindlikkust ja avatust organisatsiooni poolt, et toetada nende sujuvat integreerumist ja kohanemist.

Shein (2004) toob esile ettevõtte kultuuri rolli töötajate sotsialiseerumisel ja kohanemisel, rõhutades organisatsiooni rolli selles protsessis. Eduka kohanemise eeldus on organisatsioonilise ja sotsiaalse toetuse olemasolu, mis aitab töötajatel integreeruda ja rakendada oma välismaal omandatud oskusi. Toetus peab hõlmama kultuuriliste erinevuste mõistmist ja hindamist ning paindlikkust töötajate erinevate taustade ja kogemustega kohandumisel. Toetus soodustab nii töötajate individuaalset arengut kui ka avab uued võimalused organisatsiooni majanduslikuks edukuseks ja ettevõtlustegevuseks.

METOODIKA JA VALIM

Andmete kogumiseks valisin poolstruktureeritud fookusrühma intervjuu, et selgitada välja värbamiskogemusega personalitöötajate arusaamu tagasipöördujate taaskohanemise kohta värbamisprotsessis. Fookusrühma intervjuul, võimaldas mul koguda kontekstipõhist teavet uuritava teema kohta, tuues kokku pikaajase kogemusega praktikuid erinevatest organisatsioonidest. Fookusrühma intervjuu eeliseks on turvalise keskkonna loomine, mis võimaldab osalejaid suhtlema ning annab võimaluse saada sisendit rohkete andmetega vähese ajaperioodi jooksul (Cohen *et al.*, 2007). Fookusrühma intervjuu meetodi potentsiaalne piirang tuleneb osalejatevahelisest dünaamikast, mis võib mõjutada arutelu, saadud andmete hulka ja põhjustada ebaühtlust. See on tingitud asjaolust, et vestluses võivad mõned osalejad olla domineerivad, samal ajal kui teised võivad olla tagasihoidlikumad. Intervjuu läbiviijana olin sellest teadlik ja valmistusin intervjuu ette nii, et kasutasin avatud, kuid sihipäraseid küsimusi ning julgustasin kõiki osalejaid võrdselt panustama. Seetõttu kulges intervjuu protsess tõrgeteta ning osalejad suhtlesid omavahel tasakaalukalt ja konstruktiivselt.

Seminaritöös kasutasin sihipärast valimit, mille kriteeriumiks oli tagasipöördujate kogemus värbamisprotsessis. Valimi moodustamisel kasutasin nii sotsiaalmeediat kui ka pöördusin erinevate värbamisagentuuride poole e-kirja teel. Valim koosnes kolmest värbamiskogemusega personalitöötajast, kes on varasemalt tagasipöördujatega värbamisprotsessis kokku puutunud. Nende kogemus aitab mõista tagasipöördujate

taaskohanemisega seotud raskusi ning aitab leida parimaid viise, kuidas välismaalt naasnud eestlasi kõige edukamalt nende professionaalsetes väljakutsetes toetada.

Uuringus osalejad andsid nõusoleku saadud informatsiooni anonüümseks kasutamiseks ning andmete transkribeerimise käigus anonümiseerisin intervjueeritavad, andes neile koodnimed: K1 ehk kõneleja üks, K2 ja K3 (tabel 1).

Tabel 1. *Valimi kirjeldus*

Intervjueeritavate kood	Töökogemus värbamise valdkonnas
K1	8 aastat
K2	12 aastat
K3	15 aastat

Andmete analüüs toimus kolmes etapis sisuanalüüsi abil (Laherand, 2008). Esimene etapp koosnes transkribeeritud intervjuude organiseerimisest, mis tagas andmete analüüsiks vajaliku struktuuri ja selguse. Teises etapis tuginesin induktiivsele lähenemisele, lähtudes olemasolevast materjalist, et luua analüüsiks vajalikud kategooriad, seades esmase fookuse empiirilisele sisule ja sellest tulenevatele tähendustele.

Kolmandas etapis rakendasin kodeerimise integreeritud lähenemist, mis ühendas esmase ja järgneva kodeerimise. Esimeses faasis jaotasin teksti osadeks ja määrasin koodid ning seejärel paigutasin need temaatiliste kategooriate alla. Teises faasis toimunud kodeerimine hõlmas koodide ja teemade sünteesimist, mis aitas minul luua alakategooriaid ning edendas seeläbi andmestiku süvitsimineku ja tõlgenduste kujunemist. Analüüsi tulemusena kujunes välja kolm kategooriat, millest esimesed kaks jagunesid omakorda kaheks ning kolmas kolmeks alakategooriaks (tabel 2).

Tabel 2. *Kategooriad ja alakategooriad*

Kategooria 1	Toetavad tegurid	
Alakategooria	Individaalne tugi ja integratsioon	Organisatsiooniline toetus ja kultuur
Kategooria 2	Väljakutsed	
Alakategooria	Kohanemisprotsessi väljakutsed	Organisatsioonilised ja sotsiaalsed väljakutse

Kategooria 3	Värbamisprotsessi tulemuslikkus		
Alakategooria	Eelised tagasipöörduja värbamisel	Tööandja panus	Soovitused tulevikuks

TULEMUSED JA JÄRELDUSED

Andmeanalüüsi läbiviimisel eristusid kolm kategooriat, mis võimaldavad tõlgendada ja esitada saadud uurimistulemusi. Esitan tulemused kategooriate kaupa. Esile tulid järgmised kategooriad: toetavad tegurid, väljakutsed ja värbamisprotsessi tulemuslikkus. Tulemusi illustreerin väljavõtetega fookusrühma intervjuust (kursiivis), kus intervjueeritavad on ära märgitud vastavalt nende koodnimedele (K1, K2 ja K3).

Toetavad tegurid

Analüüsist selgus, et intervjueeritud personalitöötajate arusaamades on toetavateks teguriteks individuaalne tugi ja integratsioon ning organisatsiooniline toetus ja kultuur. Individuaalne tugi väljendus vajaduses personaalse lähenemise järele (näide 1). Integratsiooni puhul töid intervjueeritavad välja, et tagasipöördujatega on vaja suhelda ning pakkuda neile rohkem selgitusi (näide 2).

- (1) *Et on olnud täpselt seesama see personaalne kontakt ja personaalne lähenemine selles mõttes jätkub ka ettevõttes. (K3)*
- (2) *Et kui ta ikkagi on olnud selles kultuuriruumist eemal siis sa pead temaga rohkem rääkima, küsima, selgitama. (K3)*

Organisatsiooniline tugi hõlmab kogukonna rolli (näide 3) ning organisatsioonikultuuri tähtsust (näide 4), selgitades, et tagasipöördujad tunnevad end väärtustatuna ja toetatuna, kui neil on juurdepääs vajalikule tugivõrgustikule ja ressurssidele.

- (3) */.../ kui ettevõtte sees on juba kogukond välismaalt tulijaid, olgu nad siis kas tagasipöördujad olnud siis välismaalased, siis see tegelikult mõjutab hästi palju seda sisseelamist juba iseenesest ka. (K1)*
- (4) *Organisatsioonikultuur peab olema selline, kus inimesed tunnevad, et neid väärtustatakse. Nende sõna päriselt ka loeb ja et kuidagi jõustatakse seda, et inimene jagab oma kogemust. (K1)*

Väljakutsed

Intervjueeritavad toovad välja, et tagasipöördujate peamised väljakutsed on vajadus rohkema aja (näide 5) ja informatsiooni (näide 6) järele kohanemisprotsessis ning tõstavad esile sissetuleku ootuste erinevused (näide 7) Eesti töturule sisenedes.

(5) *Täitsa kohanemine ikkagi võtab aega /.../ (K3)*

(6) *Nendel on kuidagi seda infot, millega ilmselt kohaneda oluliselt rohkem. (K3)*

(7) *Aga nad lihtsalt omalt poolt ei ole valmis kohanema sellega, et et sa tuled teisse riiki, kus elatustase on teine, mis ei õigusta mingit väga palju kõrgemat palka. (K2)*

Organisatsioonilised ja sotsiaalsed väljakutsed väljendusid ettevõtete piiratud ressursides tagasipöördujate toetamisel (näide 8). Samuti tekitab raskusi, kui tagasipöördujad satuvad töötama keskkonda, kus puudub välismaalaste või tagasipöördujate kogukond (näide 9).

(8) *Inimressurss et tihtilugu personalimeeskonnad on ise need, kes kõige väiksema ressursiga peavad hakkama saama /.../ (K2)*

(9) *Kõige keerulisem on ettevõttes, kus sa tuled ainsana välismaalt tagasi Eestisse kõik ülejäänud on eestlased, siis see kohanemine on sedavõrd keerulisem. (K1)*

Värbamisprotsessi tulemuslikkus

Tagasipöördujate värbamise eelis seisneb nende kultuurilises teadlikkuses (näide 10) ja välismaal omandatud kogemustes (näide 11). Need on ressursid, mis aitavad kaasa tagasipöördujate sisseelamisele ja annavad neile eelise teiste kandidaatide ees Eesti töturul.

(10) */.../ tal on mingi kultuuriline know-how mistõttu võib eeldada, et ta elab paremini sisse tal on mingi motivatsioon tagasi koju tulla, mis on sageli püsivam kui välismaalasel /.../ (K3)*

(11) */.../ siis on tema väärtuslik välismaine kogemus või haridus, mida see Eestist mitte kuskilt ei saa. (K3)*

Töötaja roll on kriitiline tagasipöördujate edukaks integratsiooniks ettevõttes, keskendudes selge suhtlusstrateegia väljatötamisele (näide 12) ja tagasipöördujate erivajaduste mõistmisele (näide 13).

(12) */.../ tema poolt võib tulla palju rohkem küsimusi, milleks sa koheselt ei ole ette valmistanud. (K1)*

(13) */.../ see tema nii-öelda see sotsiaalne tundlikkus ja kogu see pool on palju, palju olulisem või palju palju kõrgem /.../ (K2)*

Intervjuueeritavad toovad välja ning rõhutavad vajadust läbimõeldud värbamisprotsessi (näide 14) järele, mis hõlmab tagasipöördujate eripärade arvestamist (näide 15) ja nende toetamist sisseelamisperioodil, sealhulgas rahalise toetuse pakkumist (näide 16).

(14) */.../ nii see protsessiline pool peab olema läbimõeldud ja ta peab olema selles mõttes, et ära eelda. (K3)*

(15) */.../ kui kui keegi Eestisse tagasi pöördub, et siis ei tasu loota, et orgaaniliselt sisse sulandub, et mõelda sellele, et, et sul on mingid järjepidevad tegevused, /.../mida sa teed, et olla kindel, et ta sulandub sisse. (K1)*

(16) */.../ kui ettevõtte saab seda võimaldada, et et tagasipöörduja saaks ka rahalise hüvitise, et aidata tal riiki paremini tagasi sisse sulanduda. (K1)*

ARUTELU

Andmeanalüüsis ilmnes, et tagasipöördujate ainulaadsed vajadused värbamisprotsessis nõuavad tööandjatelt erilist tähelepanu ja individuaalset lähenemist nende sisseelamisperioodil. Rahvusvahelise Migratsiooni Organisatsiooni (2022) uuring toonitab tagasipöördujate kogemuste ja vajaduste mõistmise tähtsust nende edukaks taasintegreerimiseks tööturule ja ühiskonda. Selle põhjal võib järeldada, et isikupärane lähenemine ja organisatsiooniline tugi on hädavajalikud komponendid tagasipöördujate sujuvaks kohanemiseks ja integratsiooniks, pakkudes neile nende vajadustele vastavaid ressursse ja tugivõrgustikke. Piirsalu (2013) tõstab esile, et töötaja jaoks mängivad kesket rolli organisatsiooni väärtused, toetav ja positiivne kultuur. Kreem (2014) lisab, et uued töötajad toovad organisatsioonidesse uue vaatenurga ja on seetõttu olulised organisatsiooni arengu jaoks, rõhutades sujuva ülemineku vajalikkust nende integreerimisel organisatsiooni.

Fookusrühma intervjuus tulid esile tagasipöördujate kohanemisprotsessi ja organisatsioonilised väljakutsed. Tulemustes ilmnes, et kohanemisprotsess hõlmab vajadust rohkema aja ja informatsiooni järele, mis ühtib Ippolito (2007) välja toodud seose aeganõudva kohanemisprotsessiga. Nii võib järeldada, et juba värbamisprotsessis tuleb sellele tähelepanu pöörata ning võimaldada piisavat toetust, aega ja ressursse, mis aitavad tagasipöördujatel edukalt kohaneda, tugevdades nii nende sisseelamist ja sujuvat integreerumist organisatsiooni. Sissetuleku ootuste erinevused on uuringutulemustes

kooskõlas Denesi (2003) seisukohaga, et töötajate töörahulolu suureneb, kui töö pakub rahuldustpakkuvat palka ja lisaboonuseid.

Tulemustest selgus, et organisatsioonilised ja sotsiaalsed väljakutsed seisnevad ettevõtete piiratud ressursides tagasipöördujate toetamisel ning raskustes üksikuna välismaalt tagasi tulnud töötajate integreerimisel. Kuna organisatsioonikultuur on oluline eeldus koostööks organisatsioonis (Körner et al, 2015), siis on tähtis luua ja arendada kaasavat ja mitmekesist kultuuri, mis tunnustab ja rakendab tagasipöördujate unikaalseid oskusi ja kogemusi. Lisaks toovad Hagan ja Wassink (2020) välja, et välismaal veedetud aeg suurendab tagasipöördujate võimalusi oma äri alustamisel ja parandab nende võimalusi tööturul. See peegeldab nende välismaal omandatud oskuste väärtust, mis on oluline ressurss uue töökoha leidmisel ja efektiivsel sisseelamisel, aidates neil kiiremini kohaneda uue ettevõtte kultuuri ja töökeskkonnaga. Nendest tulemustest ilmneb, kui oluline on organisatsioonide ja ühiskonna toetus. Tagasipöördujate kultuuriline teadlikkus ja välismaal omandatud kogemus on oluline ressurss nende sisseelamisel ja annavad neile eelise ka värbamisprotsessis. Butleri ja Reinke (2020) uuringu kohaselt on kultuuriline teadlikkus ja rahvusvahelised kogemused tööturul olulised, mis kajastub tagasipöördujate väärtuses ettevõtete jaoks.

Uuringust ilmnes, et personalitöötaja roll värbamisprotsessis on kriitiline, eriti seoses selge suhtlusstrateegia väljatöötamise ja tagasipöördujate personaalsete vajaduste mõistmisega, mis tagab nende eduka integratsiooni ettevõttesse. Ghorbanhosseini (2013) uurimus toonitab organisatsioonikultuuri tähtsust töötajate pühendumise edendamisel, soovitades organisatsioonidel kujundada kindlad käitumismustrid ja jagada arusaamu väärtustest. Seega võib järeldada, et eduka värbamisprotsessi saavutamiseks on tähtis personalitöötajate oskuslik suhtlemine ja kultuuritundlikkus, mis koos organisatsiooni tugeva ja kaasava kultuuriga loob tõhusa aluse tagasipöördujate integreerimiseks ning aitab kaasa nende pühendumisele ja tööalasele edule.

Tulemustest ilmnes vajadus läbimõeldud värbamisprotsessi järele, mis arvestab tagasipöördujate eripärasid ja toetab neid sisseelamisperioodil, sealhulgas rahalise toetuse pakkumisega. Grazulise (2011) uuring toob samuti esile, kuidas edukas sotsialiseerumine aitab esile tuua töötaja isikupära ja loob turvatunde ning emotsionaalse pühendumise, mis on oluline tagasipöördujate sisseelamisel ja meeskonda sulandumisel. Nii võib tuua esile, et värbamisprotsessis on vajalik kaasata strateegiad, mis edendavad kohanemist ja lõimimist, tagades tagasipöördujatele mitte ainult tööalase, vaid ka sotsiaalse ja kultuurilise integreerumise, mis on eduka töösuhte aluseks. Saadud tulemused peegeldavad

tagasipöördujate ainulaadset väärtust tööturul ja nende olulist rolli organisatsioonide tuleviku kujundamisel.

KOKKUVÕTE

Uurimistöös keskendus tagasipöördujate taaskohanemise toetamisele värbamisprotsessis, et aidata neil integreerida töökeskkonda. Uurimuse käigus selgus, et tagasipöördujate kohanemist toetavad tegurid nõuavad eelkõige tööandjate ning personalitöötajate personaalset lähenemist, mis peavad keskenduma tagasipöördujate unikaalsetele vajadustele ja kogemustele. Selgus, et tagasipöördujate sügavam mõistmine ja kohanemisprotsessi toetamine, personalitöötajate poolt, on hädavajalik. Samas ilmnisid ka olulised väljakutsed, nagu kultuuriliste erinevuste mõistmise keerukus ja toetavate ressursside piiratus. Need väljakutsed nõuavad ettevõtetelt paindlikkust ja loovaid lahendusi, et tagada tagasipöördujate sujuv üleminek ja edukas kohanemine uues töökeskkonnas.

Tulevikule keskendudes on oluline, et tööandjad mõistavad ja toetavad Eestisse naasvate tagasipöördujate kohanemisprotsessi, pakkudes neile vajadusel ka rahalist hüvitist, mis aitab leevendada üleminekuga seotud majanduslikke väljakutseid ning soodustab nende sujuvamat integreerumist ühiskonda. Tööandjad ja personalitöötajad peavad värskest palgatud tagasipöördujale selgitama, miks just tema ametikohale valiti, et tugevdada nende enesekindlust ja positsiooni uues keskkonnas. Selline lähenemine kinnitab välismaalt naasnud töötaja väärtust organisatsioonis, vaid aitab ka kaasa tema professionaalsele identiteedile ja enesehinnangule.

Tulemuste põhjal saab tuua välja soovitusel tööandjatele ja personalitöötajatele:

1. Lähimõeldud värbamis- ja integratsiooniprotsessid on heaks eelduseks, et toetada tagasipöörduja kohanemist. Tööandjad peavad arvestama, et tagasipöörduja võib vajada kohanemiseks aega ning et ta ei pruugi tunda end uues keskkonnas koheselt mugavalt või olla valmis keerukateks väljakutseteks.
2. Pöörates tähelepanu tagasipöörduja individuaalsetele vajadustele, saavad ettevõtted luua realistlikke ja saavutatavaid töötingimusi ning teha pakkumisi, mis on kooskõlas uue töötaja isiklike eesmärkide ja vajadustega. Selline lähenemine nõuab tundlikkust ja paindlikkust, et kohendada protsesse vastavalt iga tagasipöörduja unikaalsele olukorrale ja vajadustele, arvestades, et iga individuaalne kogemus ja kontekst on erinev.

3. Tööandjate ja personalitöötajate ülesanne on luua keskkond, kus tagasipöördujad tunnevad end väärtustatuna ja toetatuna. Uue keskkonna puhul peab arvestama tagasipöördujate sisseelamise ja kohanemisega ettetulevaid väljakutseid. Sageli esinevad väljakutsed on kultuurilised erinevused, suhtlusbarjäärid, tööalaste ootuste ning tagasipöördujate varasemate rahvusvaheliste kogemuste ja oskuste rakendamine kohalikus töökeskkonnas.

Uurimistöö edasiarendamiseks soovitan keskenduda tagasipöördujate pikaajalisele jälgimisele ja laiematele geograafilistele uurimustele, et veelgi paremini mõista tagasipöördujate kogemuste ja vajaduste erinevusi. Uuringud erinevates tööstusharudes ja rahvusvahelistes kontekstides annavad olulist teavet selle kohta, kuidas tööandjad ja personalitöötajad saavad oma värbamis- ja integratsioonistrateegiaid optimeerida, et toetada tagasipöördujate edukat kohanemist ja integratsiooni tööturul. Sellised uuringud aitavad kaasa tõhusamate lähenemisviiside väljatöötamisele, mis arvestavad tagasipöördujate unikaalseid vajadusi ja kogemusi.

KASUTATUD ALLIKAD

Andragoogika. Tallinna Ülikool. Loetud aadressil

<https://andragoogika.tlu.ee/opioskustemoiste-sisu-ja-tahendus-haridusvaldkonna-tekstides/>

Arro, H.-M. (2016). Organisatsioonikultuur ja tööga rahulolu vahelised seosed Eesti statsionaarses sünnitusabis töötavate ämmaemandate näitel [Magistritöö, Tallinna Ülikool]. ETERA. Loetud aadressil <https://www.etera.ee/s/PFH5geFPbk>

Butler, S., & Reinke, A. (2020). Global Perspectives in the Core: Student Attitudes and Instructor Performance. Loetud aadressil <https://doi.org/10.20429/ijsotl.2020.140104>

Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). Research Methods in Education. London and New York: Routledge.

Denes, C. A. (2003). Bolsa escola: Redefining poverty and development in Brazil. *International Education Journal*

Ghorbanhosseini, M. (2013). The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital. *Tehnički vjesnik*

Grazulis, V. (2011). Successful Socialization of Employees Assumption of Loyalty to Organization. *Human Resources Management Ergonomics*

International Organization for Migration. (2022). Profiling returnee migrant workers for labour market integration. IOM Publications. Loetud aadressil <https://publications.iom.int/books/profiling-returnee-migrant-workers-labour-market-integration>

Hagan, J., Thomas, M., & Wassink, J. (2020). Return migration around the world: An integrated agenda for future research. Loetud aadressil <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-soc-120319-015855>

Harkmann, A. (2015). Tagasirännanute kohanemine Eestis. Lõputöö. Tartu Ülikool.

Ippolito, K. (2007). Promoting intercultural learning in a multicultural university: ideals and realities. *Teaching in Higher Education*.

Kanep, H. (2009). „Töötaja kohanemine kui õppimine töökeskkonnas“ seminaritöö.

Karm, M. (2007). Eesti täiskasvanukoolitajate professionaalsuse kujunemise võimalused. Tallinn, Tallinna Ülikooli kirjastus.

Klemm, T. (2020). Õpioskuste mõiste sisu ja tähendus haridusvaldkonna tekstides.

- Koustelios, A. (1991). *The Relationships between Organizational Cultures and Job Satisfaction in Three Selected Industries in Greece*. PhD Dissertation. United Kingdom: University of Manchester, Faculty of Education.
- Kreem, M.-L. (2014). *Organisatsioonikultuuri seosed töötaja organisatsioonile pühendumise ja organisatsiooni sulandumisega* [Magistritöö, Tallinna Ülikool]. Loetud aadressil <https://www.etera.ee/s/g43eNTBhw5>
- Kultuuriministerium (2020) *Sidus Eesti: lõimumine, sh kohanemine 2022–2025*. Loetud aadressil file:///C:/Users/kats8/Downloads/L%C3%B5imumis_kohanemisprogramm_2022_2025_kinnitamiseks.pdf
- Körner, M., Wirtz, M. A., Bengel, J. & Göritz, S. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Services Research*. Loetud aadressil <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/15/24>
- Laherand, M. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk
- Muldma, M., & Nõmm, J. (2011). *Õppimine ja õpetamine mitmekultuurilises õpikeskkonnas*. Ecoprint.
- Pajula, M. (2015). *Õppija kohanemist mõjutavad tegurid mitmekultuurilises õppeolukorras* [Magistritöö, Tallinna Ülikool]. ETERA. Loetud aadressil <https://www.etera.ee/s/Vbg0P8a7II>
- Piirsalu, K. (2013). *Mis vahe on motivatsioonil, pühendumisel ja seotusel?* Loetud aadressil <https://majandus.postimees.ee/1211510/mis-vahe-on-motivatsioonil-puhendumisel-ja-seotusel>
- Shein, E. H (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Loetud aadressil http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership.%203rd%20Edition.pdf
- Tagasiränne (2009). *Eesti Keele Seletav Sõnaraamat*. Loetud aadressil <http://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=tagasir%C3%A4anne&F=M>
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational Culture, Person-culture fit, and Turnover: a Replication in the Health Care Industry. *Journal of Organizational Behavior*.

LISAD

LISA 1. Intervjuukava

Sissejuhatav blokk

**Enne alustamist palun luba intervjuu salvestamiseks ning teavitan, et intervjuu tulemusi kasutatakse andmete analüüsis anonüümselt, kedagi nimeliselt ja äratuntavalt ei tsiteerita. Helifail transkribeeritakse nii, et kõik nimed eemaldatakse. Vestluse pikkuseks on planeeritud 1 tund.*

Kokkulepped: Palun osalejatel rääkida üksaaval ja anda oma soovist sõna saada Zoomi keskkonnas käeviipega märku. Julgustan neid julgelt sõna võtma ja oma isiklikku kogemust/ arvamust jagama.

- Tervitus ja tutvustus: Alustan intervjuud lühikese sissejuhatusega ning tutvustan ennast.
- Intervjuu eesmärk: Tutvustan lühidalt meie kohtumise eesmärki, milleks on osalejate kogemuse kogumine teemal “Tagasipöördujate värbamine ja nende integreerimine töökeskkonda” või siis teisisõnu välja selgitada toetavad tegurid ning ka väljakutsed tagasipöördujate taaskohanemise toetamisel värbamisprotsessis.
- Osalejate tutvustus: Osalejad tutvustavad lühidalt ennast ja oma rolli/tegevusvaldkonda.

Teemablokk 1: Parimad praktikad

1. Palun kirjeldage, mida tähendab värbamisprotsess teie jaoks. Mis on värbamisprotsessi peamine eesmärk ning milleks peate värbamisprotsessi vajalikuks (näiteks: uue töötaja kohanemiseks, tutvumiseks ettevõtte kultuuri ja reeglitega, jne)?
2. Kuidas võiks see eesmärk või protsess muutuda, kui tegemist on tagasipöördujaga? Kas selle puhul on eeliseid, kui tegu on tagasipöördujaga ja kuidas see võiks mõjutada siis seda protsessi?
3. Millised on olnud kõige efektiivsemad strateegiad tagasipöördujate toetamisel värbamisprotsessi käigus? Milliseid meetmeid olete kasutatud ja kuidas need on mõjutanud tagasipöördujate taaskohanemist.

Teemablokk 2: Takistused ja väljakutsed

4. Millised on olnud peamised väljakutsed ja takistused, millega teie organisatsioon on kokku puutunud tagasipöördujate värbamisel (kui valitud kandidaadiks osutub just tagasipöörduja) ja nende taaskohanemise toetamisel? Kuidas olete üritanud neid väljakutseid lahendada või mida saate soovitada nende ületamiseks?
5. Kuidas saate kaasa aidata lahenduste leidmisele ja takistuste ületamisele tagasipöördujate värbamise ja taaskohanemise valdkonnas? Milliseid ressursse või toetust vajaksite selle panuse andmiseks?

Teemablokk 3: Soovitused

6. Milliseid võimalusi näete tagasipöördujate paremaks toetamiseks taaskohanemisel värbamisprotsessi käigus? Kuidas kujutate ette ideaalset olukorda/ keskkonda/ viise tagasipöördujate toetamisel ja värbamisel?
7. Mis soovitusi annaksite teiste organisatsioonide jaoks, kes soovivad paremini toetada tagasipöördujate taaskohanemist ja integreerimist värbamisprotsessi käigus?

Kokkuvõttev blokk

- Täna osalejaid ja teen kokkuvõtte: Täna osalejaid nende panuse eest ning küsin, kas neil on lisakommentaare, mõtteid või küsimusi.