



TARTU ÜLIKOOL
RAKE

ETTEVÕTETE VÄLISVÄRBAMISE KOGEMUSED JA ETTEPANEKUD WORK IN ESTONIA MEETMETE KASUTAMISEL



2021

Mai



ETTEVÖTETE VÄLISVÄRBAMISE KOGEMUSED JA ETTEPANEKUD WORK IN ESTONIA MEETMETE KASUTAMISEL

Tellinud Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus

Uuringu ettevõtete välisvärbamise kogemuse ja toetusmeetmete kasutamise uurimiseks tellis Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.

UURINGU AUTORID:

Helen Urmann

Liana Roos

Marvi Remmik

Uuringu tegijad tänavad Grete Soares de Camargot pühendatud aja, nõuannete ja koostöö eest ning uuringus osalenud tööandjaid sisukate arutelude eest.

RAKE

RAKE on võrgustikutüüpi rakendusuringute keskus. Meie missioon on edendada teadmisel põhinevat otsustamist Eesti ühiskonnas. Lisaks RAKE meeskonnale kaasame kõrgeima kvaliteedi tagamiseks oma uuringutesse valdkondlikke eksperte nii Tartu Ülikoolist kui vajadusel ka väljastpoolt. RAKE võrgustikust leiab nii sotsiaalteadlasi kui meditsiini-, loodus-, tehnika- ja humanitaarteaduste valdkonna esindajaid.

KONTAKTANDMED:

Lossi 36-303, 51003, Tartu
+372 5343 3533
helen.urmann@ut.ee
<http://skytte.ut.ee/et/rake>

ISBN: 978-9985-4-1273-2

SISUKORD

SISUKORD	5
SISSEJUHATUS	6
METOODIKA	7
UURINGU TULEMUSED	10
VÄLISVÄRBAMISE KOGENUS	10
VÄLISVÄRBAMISES VÄHEM KOGENUD ETTEVÕTTED.....	10
VÄLISVÄRBAMISES KOGENUD ETTEVÕTTED	11
TOETAVATE TEENUSTE KASUTAMINE	13
VÄLISVÄRBAMISES VÄHEM KOGENUD ETTEVÕTTED.....	13
VÄLISVÄRBAMISES KOGENUD ETTEVÕTTED	14
WORK IN ESTONIA VAHENDID VÄRBAMISPROTSESSIS	15
VÄLISVÄRBAMISES VÄHEM KOGENUD ETTEVÕTTED.....	15
VÄLISVÄRBAMISES KOGENUD ETTEVÕTTED	16
TÖÖANDJATE TÄIENDAVID VAJADUSED VÄLISVÄRBAMISEL	18
VÄLISVÄRBAMISES VÄHEM KOGENUD ETTEVÕTTED.....	18
VÄLISVÄRBAMISES KOGENUD ETTEVÕTTED	19
JÄRELDUSED JA SOOVITUSED	21
KASUTATUD KIRJANDUS	24

SISSEJUHATUS

Eestis napib kvalifitseeritud tööjõudu, eriti teatud sektorites nagu näiteks IKT (Jürgenson et al., 2013; Mets & Leoma, 2016) ning töötleva tööstuse valdkonnas (Leoma & Ungro, 2020; Turu-uuringute AS, 2011) on viimasel ajal suurenenud vajadus spetsiifiliste oskustega spetsialistide järele. Et talentide ja kvalifitseeritud tööjõu olemasolu on teadmispõhise majanduse seisukohalt oluline, on Eestis ellu kutsutud meetmeid, mille eesmärk on meelitada Eestisse kõrge kvalifikatsiooniga töötajaid mujalt maailmast. Eesti võistleb talentide värbamises teiste maailma riikidega ning seetõttu on oluline tarvitusele võtta aktiivsed abinõud, et toetada kõrgelt kvalifitseeritud töötajate värbamist väljastpoolt Eestit (Ortega Prudencio, 2014). Välistalentide värbamist mõjutab Eesti tuntus, rändepoliitika ja seadusandlus, vaja on ka kohanemist toetavaid teenuseid (Rozeik, 2014).

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EASi) programmi Work in Estonia eesmärgiks on, et Eesti oleks välistalentidele atraktiivne töötamise koht ja et Eesti ettevõtetel oleks vajalikul määral kvalifitseeritud tööjõudu. Selleks toetatakse Eestis tegutsevaid ettevõtteid välisspetsialistide tööle võtmisel ja tööl hoidmisel, pakkudes teenuseid alates välistalentide leidmisest kuni nende ja nende kaaslaste ning perekonna ümberasumise ning kohanemise toetamiseni (Work in Estonia, s.a.). Samas pole teada, missugused on Eestis tegutsevate ettevõtete kogemused Work in Estonia teenustega ja missugust täiendavat toetust vajaksid ettevõtted selle programmi teenuste raames.

Sellest tulenevalt oli **uuringu eesmärk** mõista tööandjate kogemusi välisvärbamisel, toetavate teenuste kasutamise vajadust, saada tagasisidet Work in Estonia teenustele ja tegevustele ning samuti vajaduspõhist sisendit ja ideid, mida kasutada edaspidiseks teenusdisainiks.

Järgnevalt esitame uuringu metoodika lühikirjelduse, uuringu tulemused ja peamised järeldused ning soovitused.

METOODIKA

Uuritavaks sihtrühmaks olid Work in Estonia tegevuste ja teenustega kokku puutunud ja/või teenuseid viimase kahe aasta jooksul kasutanud tööandjad. Ettevõtted, kes tegelevad välisvärbamisega, andsid uurimisprobleemi lahendamiseks väärtuslikku sisendit mõistmaks, millistes värbamise etappides tööandjad tuge vajavad, kuidas olemasolevad tegevused (sh Work in Estonia raames) neid toetavad ja milliseid tegevuste arendusvõimalusi tööandjad tulenevalt oma kogemusest näevad.

Uurimisküsimused, millele otsisime vastuseid, olid järgmised:

- 1) Milliseid Work in Estonia teenuseid/materjale on ettevõtted viimase kahe aasta jooksul kasutanud, millist vajalikku infot saanud või millistes tegevustes osalenud? Milline on ettevõtete tagasiside kasutatud Work in Estonia teenustele/materjalidele/tegevustele?
- 2) Milliseid Work in Estonia teenuste/tegevuste arendusvõimalusi välisvärbamise hõlbustamiseks ettevõtted näevad?
- 3) Kas ja kuidas sooviksid ettevõtted olla kaasatud Work in Estonia tegevustes/teenustes? Kuidas sooviksid ettevõtted (uutest) tegevustest/teenustest kuulda?
- 4) Millistes välisvärbamise etappides (meelitamine ja värbamine, relokatsioon, kohanemine, hoidmine) kasutavad ettevõtted väliste teenusepakkujate abi (nii avalikud kui ka erapakkujad)? Miks? Mis on praegu välisvärbamise juures kõige keerulisem?
- 5) Milliseid turult hetkel puuduvaid lahendusi või vahendeid (nt tugiteenuseid) soovivad ettevõtte kasutusse võtta?

Uuringu eesmärgist tulenevalt kasutasime uuringu läbi viimiseks kvalitatiivset lähenemist (st nii kvalitatiivseid andmekogumise kui ka -analüüsimeetodeid), mis võimaldas koguda põhjalikku informatsiooni uuritavate kogemuste ja ettepanekute kohta.

Valim

Kuna tööandjate kogemus välisvärbamises on erinev, tuginesime valimi moodustamisel Tellija informatsioonile välisvärbamise kogemuse kohta ettevõtetes. Selleks, et mõista võimalikult erineva taustaga tööandjate kogemusi, kasutasime eesmärgipärast valimivõtmise tehnikat. Sealjuures jälgisime nii valimi võtmise kui ka osalejate jaotamise puhul fookusrühmadesse järgmiseid ettevõtetele omaseid tunnused: välisvärbamise kogemus/aktiivsus, töötajaskonna suurus, tegutsemispiirkond, tegevusvaldkond. Kogemust välisvärbamisel pidasime oluliseks tunnuseks just fookusteemade grupeerimisel: jagasime ettevõtted kahte rühma – vähese välisvärbamise kogemusega (sihtrühm 1) ja välisvärbamises juba kogenumad ettevõtted (sihtrühm 2). Selline jaotus võimaldas välja tuua nii välisvärbamisega alles alustavate kui ka juba kogenumate ettevõtete mõtted ning näha, kuidas muud ettevõtetele iseloomulikud tunnused võivad kogemuse kujundamisel ja tugiteenuste vajamisel rolli mängida. Samas tuleb arvestada, et vähene kogemus ei ole vaid vähese (eduka) värbamistegevuse arvuline indikaator – oluline on vaadata ka vähese kogemuse taustapõhjuseid, kuna kogemuse kujunemisel võivad rolli mängida erinevad süsteemsed või

asutusespetsiifilised tegurid. Näiteks võib see olla seotud ettevõtte tegevusala spetsiifika või suurusega. Selle tõttu oli siinses uuringus ka oluline mõista, milliseid tegureid tajuvad erineva kogemusega töandjad värbamist soodustava või pärssivana, millised on süsteemi „head ja vead“ ning millist tuge ettevõtte vajavad.

Esmane kontakt valimisse valitud ettevõtete esindajatega toimus telefonitsi. Esmapöördumises tutvustasime ettevõtete esindajatele uuringu eesmärki ning küsisime nõusolekut uurimuses osalemiseks. Enamik töandjaid nõustus uuringus osalema juba esmakontakti järel (iseäranis kogunud välisvärbajate sihtgrupp), mis kinnitab aruteludest selgunud seisukohta, et töandjad soovivad ja on valmis värbamise kogemusi jagama ning sõna võtma. Nõusoleku saamisel saadeti ettevõtete esindajatele vestlust kinnitav e-kiri, milles korraldati veelkord üle uuringu sisu ja protsess ning lepiti kokku intervjuu toimumise aeg.

Lõpliku valimi moodustas 16 ettevõtet, 8 neist olid välisvärbamises suurema kogemusega ning ülejäänud ettevõtted väiksema välisvärbamise kogemusega.

Tabel 1. Valim

	<i>Sihtrühm 1 (vähemkogenud)</i>	<i>Sihtrühm 2 (kogemustega)</i>
<i>Esindatud ettevõtete arv</i>	8	8
<i>Tegevusala</i>	IT (n=4), teenindus/muu (n=3), muu (n=1)	finants (n=2), IT (n=2), tootmine (n=1), inseneeria (n=1), teenindus/muu (n=2)

Juhtudel, mil värbamise eri etappide eest vastutasid ettevõttes erinevad spetsialistid, esindasid ettevõtet korraga mitu inimest ning kokku osales intervjuudes 19 oma ettevõttes välisvärbamisega seotud ekspert.

Andmete kogumine

Andmeid kogusime nelja fookusrühma ja kahe individuaalintervjuuga. Fookusrühma intervjuud võimaldasid neis osalenud ettevõtete esindajatel vahetada kogemusi seoses välisvärbamisega ja üksteiselt õppida, mis osaliselt motiveeris ka töandjaid uuringus osalema. Uurijate jaoks võimaldasid fookusrühma intervjuud koguda piiratud aja jooksul rikkalikku ning eriilmelist materjali, kuna intervjuul osalejad stimuleerisid ja toetasid teineteist kogemuste meenutamisel ning sel viisil tõusid esile nii ühised ja jagatud seisukohad kui ka eriilmelised kogemused välisvärbamisest ning Work in Estonia teenuste kasutamisest. Täiendavad individuaalintervjuud viisime läbi nende valimisse kuulunud ettevõtete esindajatega, kel siiski ei olnud võimalik algselt kavandatud fookusrühma intervjuus osaleda. Individuaalintervjuud võimaldasid täpsustada ja täiendada fookusrühma intervjuude käigus kogutud andmestikku.

Intervjuud viisime läbi uurimisküsimustest lähtuvalt koostatud ja tellijaga kooskõlastatud intervjuukavade alusel. Teemad, mis intervjuudes arutlusele tulid, hõlmasid ettevõtete kogemust välisvärbamisega (kitsaskohtade tuvastamine), nende kogemust teenusepakkujate abi kasutamisel välisvärbamiseks, teadlikkust ja tagasisidet Work in Estonia teenustele/materjalidele/tegevustele, arutelu Work in Estonia arendusvõimalustest ning ettevõtete kaasatuse ja informatsiooniväljakanalite diskussiooni.

Intervjuud toimusid mai keskpaigas riiklikust olukorrast (COVID-19-ga seonduvad piirangud) tulenevalt veebikeskkonnas Zoom. Kaks fookusrühma toimusid kogenud välisvärbajatega ning kaks fookusrühma ja kaks individuaalintervjuud vähemkogenud värbajatega. Intervjuude kestuseks oli 1-1,5h.

Intervjuude alguses kordasime üle uuringus osalemise vabatahtlikkuse printsiibi ning konfidentsiaalsuse tagamise. Intervjuud viis samaaegselt läbi kaks RAKE eksperti, kellest üks suunas intervjuu käiku ning teine tegi vestluse käigus intervjuu kokkuvõtte tarbeks märkmeid.

Andmete analüüs

Intervjuudest saadud andmeid analüüsisime temaatilise analüüsi meetodil. Andmeanalüüsi usaldusvärsuse suurendamiseks kasutasime kaaskodeerimist, st intervjuude kokkuvõtteid luges ja kodeeris vähemalt kaks eksperti. Esmase kodeerimise järel arutasid eksperdid omavahel esmaseid koodi, nende sisu ja nimetusi, kuni jõudsid konsensusele. Seejärel grupeerisid eksperdid sisult sarnase tähendusega koodid uurimisküsimuste lõikes temadesse.

UURINGU TULEMUSED

Uuringu tulemused esitame uurimisküsimustest tõstatunud peamiste teemade kaupa. Sealjuures eristame kahe sihtgrupi vaateid, et rõhutada tähelepanekuid, mida nemad oma kogemuse baasil oluliseks peavad. Kogenud ja vähem kogenud värbajate intervjuudest kerkisid esile erinevad tähelepanekud juba tulenevalt sellest, millega on osalejad kogemusest tulenevalt rohkem kokku puutunud. Nii joonistus välja, et vähem kogenud värbajad täheldasid probleeme pigem värbamise esimestes etappides, sh värbamisvõimalustes (mida piiritlevad struktuursed kitsaskohad), samas kogenud välisvärbajad aga töötajate kohanemise ja hoidmise protsessis.

Välisvärbamise kogemus

Välisvärbamises vähem kogenud ettevõtted

Väiksema välisvärbamise kogemusega tööandjate grupis kerkisid esile nii ettevõtted, milles on soov ja ootus värvata välismaalt enam inimesi, kuid **sellele seab piirid süsteem** (nt elamisloakvoodid, palgakriteeriumid), kui ka ettevõtted, milles vähesem värbamine on tingitud **otseselt vähemast tööjõuvajadusest** või **vähesemast valmisolekust** välismaalt töötajaid värvata. Vähene valmisolek võis olla tingitud nii sellest, et töökoha iseloom on seadnud tööle spetsiifilised eeldused (nt keelenõude), samuti väljendasid tööandjad, et asutuse liikmeskond ei pruugi alati olla välisvärbamise mõttele avatud. Osaliselt on vähese avatuse taustaks eelarvamused, mis seonduvad välisvärbamisprotsessi keerukuse ning vähese usaldusega välismaalt kandideerivate inimeste tööle asumise motiivi suhtes. Sellised eelarvamused on kujunenud mitmel juhul tööandjate varasema kogemuse põhjal. Näiteks kirjeldavad osalejad välisvärbamist aja- ja ressursikuluka ettevõtmisena, kuna lisatöö koormus, mis seonduv dokumentatsiooni korraldamisega ning värvatute relokeerimise organiseerimisega, langeb tihtipeale niigi koormatud personaliosakondade töötajatele või raamatupidajatele. Samas pole alati ka võimalust neid ülesandeid välistele teenusepakkujatele delegeerida, kuna puuduvad rahalised võimalused või on värbamismaht nii väike, et inimeste juurde palkamine või teenuste sisse ostmine ei „tasu ära“. Samuti leidsid mitmed tööandjad, et kuigi ettevõtte ei välista välisriikidest kandideerivate töötajate palkamist, eelistatakse tihti eestlasi, kuna avatud töökuulutustele reageerivad enamasti välismaalased, kellel pole sobivaid pädevusi ning kelle taotlustest ei ilmne motiiv ettevõttes töötada (vaid pigem soov emigreeruda).

Tõukeks välismaalt värbamise alustamiseks, on tööandjate jaoks olnud nii **oskustöötajate spetsialistide puudus** või vähesus Eestis kui ka **asutuse rahvusvahelisuus** – juhtkonna, investorite või partnerite mitmekesisus muudab ka kollektiivi ja asutuse välismaalt töötajate kaasamise mõttele avatumaks.

Vähem kogenud välisvärbajad kirjeldasid, et enamasti on neil siiski õnnestunud värbamisega lõpuni jõuda, kui nad on protsessi ette võtnud. Sellegi poolest kirjeldasid mitu tööandjat, kelle tegevusvaldkond ei nõudnud tippspetsialistide värbamist, ka olukordi, milles värbamisprotsess on jäänud pooleli või seda polegi saanud ette võtta, kuna **elamisloa kvoot täitub kiiresti**. Süsteemse

kitsaskoha ja tööjõupuuduse probleemi lahendamiseks on sellised tööandjad tihti pöördunud just tudengitena riigis viibivate inimeste värbamise poole – sellisel juhul jääb õpingute ja sellele järgneval perioodil ära dokumentide haldamise ja relokeerumisega seotud kulutuste tegemine. Samas on tudengite värbamine ettevõttele ka kulukas, kuna seoses õpingutega viibivad töötajad pikemaid perioode tööst eemal ning motivatsioon pärast õpingute lõppu Eestisse jääda ei pruugi olla suur.

Välisvärbamise probleemkohaks peeti ka **palkade kõrgeid piirmäärasid** välistöötajatele, mis pole Eesti ettevõtetele alati jõukohased (või jõukohased pakutava ametikoha puhul).

Tööandjad kirjeldasid, et välisvärbamisega seotud bürokraatia on sageli põhjuseks, miks välisvärbamisega tihedamalt tegeleda pole soovitud või miks on protsess katki jäetud. Sealjuures kirjeldasid mitu osalejat raskusi just kolmandate riikide kodanike värbamisel (nt rõhutati raskusi Aasia riikidest värbamisel).

Eelnimetatud kitsaskohtadest kerkib esile, et **värbamise etappidest on keerukaimaks kujunenud töö- ja elukoha ametliku vormistamise küsimus** – värbamise ametlik pool kulgeb lihtsamalt, kui värvatakse tippspetsialiste ja Euroopa Liidu liikmesriikide kodanikke, samas aga on väga raske teiste ametikohtade ja kolmandate riikide kodanike värbamine. See on olnud mõnel juhul veelgi keerulisem COVID-19 pandeemia tingimustes, kuna liikumisega kaasnevad lisanõuded ja -kulud (nt kuidas saada viisat, kui saatkonda pole värvatava kodupiirkonnas). Kõik tööandjad kinnitasid, et **kõige vähem on muret meelitamisega**, kuna huvi Eestisse tööle tulemise vastu on suur. Siiski mainisid osalejad, et eduka meelitamise eelduseks on värvatava sihtrühma tundmine – selliselt saab kandideerimisinfo suunitletult potentsiaalsete riikide töökoulutuste kanalitesse suunata ja palju kasutatakse värbamisel tutvusvõrgustiku abi.

Välisvärbamises kogunud ettevõtted

Kogunud välisvärbajate sihtrühmas kerkis välisvärbamismotiiv esile vajaduses leida **spetsiifiliste oskustega** töötajaid, keda Eestis pole või keda ei ole õnnestunud oma ettevõttesse meelitada (suure konkurentsi tõttu). Sihtrühma intervjuudest ilmnes ka kõrgendatud valmisolek välisvärbamise teostamiseks. Seda toetasid nii ettevõtete nn **rahvusvaheline ulatus** (harukontorid erinevates riikides või välisturgude teenindamisele suunatus), milles töötajate ja partnerite **mitmekesisus** on „enesestmõistetav“ **ettevõtte väärtusena** kui ka **valmisolek** ja **ressursid** suunitletult sobivaid kandidaate otsida, neid toetada ja motiveerida (nt relokatsioonipakettide kaudu). Suurema välisvärbamiskogemusega osalejate seast esindas mitu tööandjat ettevõtet, millel oli **start-up staatus** või olid värvatavate töötajate sihtrühmaks ennekõike **tippspetsialistid** – sellisel juhul ei pörkunud tööandjad tihti ka selliste (süsteemsete) kitsaskohtadega, mida värbamises vähem kogunud tööandjate sihtgrupp kirjeldas. Samas tõdesid just *start-up* ettevõtete esindajad, et tulevikuvaade on nende jaoks hirmutav, kuna puudub kindlus, kas sellela oleks võimalik samas mahus välisvärbamisega jätkata.

Kui vähem kogunud tööandjate puhul jäi värbamine paljuski juba selle taha, et polnud ressursi välisvärbamisega seotud dokumentatsiooni ja tegevuste haldamiseks või ei saanud värbamisprotsessiga edasi liikuda, kuna tekkisid probleemid viisade või elamislubade taotlemisel (nt elamisloakvoodi täitumine), siis kogunud ettevõtete esindajad nägid kitsaskohti mujal. Üldiselt

leidsid tööandjad, et **värbamise** lihtsus või keerukus **sõltub** nn juhtumist – värvatava **koduriigist, perekonnamudelitest, riiklikest nõuetest**. Kogenud tööandjad pidasid värbamisprotsessi oma ettevõtetes üldiselt sujuvaks, kuid paljud neist kirjeldasid siiski üksikuid juhtumeid, milles värbamine on osutunud keerulisemaks. Selliste juhtumite puhul on tegu olnud näiteks kolmandatest riikidest värvatud töötajate relokeerimise raskustega (nt täheldati, et osades riikides, nt Filipiinidel, on erinõuded riigist lahkumisele), samuti on värbamisprotsess osutunud pikemaks inimeste puhul, kes peavad relokeerumise eel taotlema kohtu luba, kui kooselu on luhtunud, kuid soovivad teise riiki tulla lastega (nn kärgerede probleem).

Sarnaselt vähem kogenud värbajatega töid ka kogenud välisvärbajad esile, et värbamise nn tehniline pool ehk dokumentide taotlemine on aeganõudev ja keeruline. Siinkohal mainisid osalejad, et keerukas on näiteks viisade taotlemine, kuna ka Eesti saatkondade tegevus, süsteemid ning kriteeriumid erinevates riikides on erinevad, mistõttu on raske viisasüsteemis orienteeruda. Siiski pole värbamine protsessi keerukuse tõttu katki jäänud, pigem on tööpakkumise saanud kandidaadid ise isiklikel põhjustel või parema pakkumise saamise järel protsessi katkestanud.

Suure murekohana väljendasid tööandjad **töötajate toetamise raskusi Eestis**. Kuigi enamik kogenud tööandjatest kirjeldasid, et on võtnud ette samme kohaliku elu tutvustamiseks (nt relokatsioonipaketid töötajatele, relokatsioonijuhised jms), tunnetas mitu tööandjat, et paljud välisvärvatud ei ole kandideerides siiski läbi mõelnud, kuhu nad tulevad ja mida uude riiki kolimine endaga kaasa toob. Seega on pidevaks **väljakutseks** välismaalastele ja nende peredele **kohalike olude tutvustamine**. Kogenud tööandjad leidsid arutelus, et nn eeltööd, mida välisvärvatavate kandidaatidega enne dokumentide vormistamist ja relokeerumist tegema peaks, peaks prioritseerima. Selleks on üks ettevõtte näiteks varasemalt kasutanud võimalust tuua kandidaadid eelnevalt Eestiga tutvuma, kuid COVID-19 tõttu pole seda praktikat lähiminekis kasutada enam saanud. Teised ettevõtted on tutvustanud Eestit elukeskkonnana tööintervjuul ning kaaluvad intervjuu vestlusringi laiendamist ka kandidaadi ülejäänud pereliikmetele (et kõik oleks n-ö samal lainel) – kui töötaja peab kolima, pole see vaid tema isiklik otsus, vaid kujuneb perekondlikke kaalutlusi arvesse võttes.

Mõnel juhul pörkuvad tööandjad probleemidega, mida neil on keeruline ettevõttes lahendada, nt on välismaalt Eestisse tööle tulnud inimestel **keeruline saada esmatasandi arstiabi** (inglisekeelsete perearstide nimistud on täis; perearstid ei soovi välismaalasi vastu võtta, kuna see paneb neile suurema koormuse välismaalastele tervishoiusüsteemi korralduse selgitamisega seoses), samuti on töötajail erinevate teenuste kohta **informatsiooni leidmine** (nt koolide, lasteaiakohtade saamine) **keeruline**, kuna riigi ja kohaliku omavalitsuse asutuste infomaterjalid ja kodulehed pole täies mahus teistes keeltes kättesaadavad. Tööandjad kirjeldavad ka, et välismaalt värvatud töötajatel ja nende pereliikmetel võivad tööandjale olla kõrgendatud ootused ka eelnimetatud küsimuste lahendamisel – sõltuvalt töötaja kultuurilisest keskkonnast eeldatakse tööandjalt tihti enam kui lihtsalt informatsiooni edastamist (ootus on, et aidatakse nt täita taotlusi, otsida konkreetne elukoht jms).

Samuti mainisid sihtrühmas osalenud tööandjad, et **ühiskondlik suhtumine** välismaalt tulnud töötajate suhtes pole alati positiivne. Kuigi osalejad täheldasid, et negatiivseid (sh diskrimineerimisega seotud) juhtumeid on ette tulnud pigem vähe, on nendeni siiski jõudnud informatsiooni välismaalt värvatud töötajate ebavõrdsest kohtlemisest näiteks kinnisvaraturul, ametiasutustes (nt Politsei- ja Piirivalveametis), aga ka tervishoiusüsteemis. Samuti kirjeldavad tööandjad juhtumeid, kui erineva nahavärvi või muude väliste tunnustega töötajad on osutunud

füüsilise ja verbaalse rünnaku ohvriks töövälisel ajal. See, milline on ühiskonna avatus rahvuse või rassiliselt mitmekesise töötajaskonna suhtes, mõjutab aga töötaja motiivi riigis töötada – olukorras, milles Eestis tegutsevad ettevõtted peavad spetsialistide nimel konkureerima teiste riikide ärimainekate suurlinnadega (nt Berliin, London, Silicon Valley piirkond), on konkurentsivõitlus keerulisem, kui seda ei toeta kohalik keskkond.

Kogenud ettevõtted, kes värbavad töötajaid väga erinevatest riikidest, on pörkunud ka embargoriikidele seatud piirangutega (nt kirjeldati juhtumit, milles USAs olevate koostööpartnerite seatud piirangute tõttu on tööstusspionaaži vältimise kaalutlusel komplitseeritud palkamine teatud riikidest, näiteks Iraanist, Hiinast, Kuubalt).

Toetavate teenuste kasutamine

Välisvärbamises vähem kogenud ettevõtted

Vähemkogenud ettevõtete esindajad kirjeldasid, et toetavaid teenuseid kasutavad nad peamiselt **nõu saamiseks** konkreetsete küsimuste lahendamiseks. Sealjuures nimetasid tööandjad, et küsimustega on esmajoones pöördunud Politsei- ja Piirivalveameti, Rahvusvahelise Maja ja Work in Estonia materjalide ja teenuste poole. Peamiselt olid küsimused seotud töö- ja elamislubade taotlemisega. Samuti on nõustamiseks tellitud õigusabi tasuline teenus, mille abil on lahendatud juriidilisi küsimusi seoses kolmandatest riikidest töötajate värbamisega. Suurematel ettevõtetel on olnud kontaktid välisriikide saatkondadega.

Kui tagasiside Rahvusvahelise Maja, Work in Estonia ja õigusabi kasutamisele oli väga positiivne, kritiseerisid osalejad siiski Politsei- ja Piirivalveametit, kust polnud nende kogemuse põhjal võimalik informatsiooni piisavalt kiiresti või põhjalikult saada. Samuti polnud tööandjad rahul Politsei- ja Piirivalveameti ametnike suhtumisega välistöötajatesse – mitu tööandjat kirjeldasid juhtumeid, milles nende töötajate muredele hakati lahendusi otsima alles siis, kui vestlusesse sekkusid tööandjad. Ka suhtlus saatkondadega on olnud keeruline, kuna tööandjad on tajunud, et saatkonnad pole huvitatud suhtlusest ettevõtetega.

Vähemkogenud välisvärbajad kasutasid **väliste teenusepakkujate abi** pigem **vähe** või **konkreetsete juhtumite lahendamiseks**. Eriti kerkis see esile väiksemate ettevõtete puhul, kus ühelt poolt kirjeldati **väiksemat värbamismahtu** (värvatakse üksikuid töötajaid), samas aga ka **piiratud ressursse lisateenuste hankimiseks**. Samuti leidsid väiksemate asutuste esindajad, et väike kollektiiv võimaldab värvatutega personaalsemalt tegeleda, mistõttu lisatuge polegi tarvis.

Suuremad ettevõtted kirjeldasid asutuseväliste värbamistugiteenuste kasutamist. Seda kasutati ennekõike juhtudel, kui **nõudmised töötajate kvalifikatsioonile** olid väga suured (*head hunting*) või kui sooviti **tuge relokeerimisega** seotud küsimustes. Muuhulgas mainisid tööandjad selliste teenusepakkujate nagu Jobbatical kasutamist. Tööandjad, kes väliseid tugiteenuseid kasutasid, olid kogemusega rahul.

Välisvärbamises kogunud ettevõtted

Peaaegu **kõik kogunud välisvärbajad** kasutasid ühe või mitme värbamise etapi juures **ettevõtteväliste teenusepakkujate abi**. Välja toodi näiteks Jobbatical ja MoveMyTalenti kasutamine. Valikut toetavate teenuste sisse ostmist põhjendati ühelt poolt **suure värbamismahuga**, teisalt aga peeti seda ka ettevõtte **nn ärimudeli** osaks:

„mida oskad, tee ise, mida ei oska, osta sisse“

Suuremate (sh rahvusvaheliste) ettevõtete puhul joonistus välja, et enamik või kõik värbamise etapid on väljast sisse ostetud või vastupidi – kogu protsess toimub ettevõtte sees. Ettevõtte sees toimiva protsessi puhul oli mõnel juhul tegemist ettevõtetega, kellel on harukontorid värbamise sihtriikides, mistõttu personalitoiminguid oli võimalik ajada ka välisriikides „koha peal“. Väiksemate ettevõtete puhul tunnetatakse toetavate teenuste kasutamisega seonduvaid kulusid teravamalt, mistõttu tööandjad teevad suunitletud valikuid, milliseid protsesse teostada oma jõududega ning milleks küsida abi välistelt teenusepakkujalt. Esile kerkisid kaks teenusepakkujate kasutamise kasuks otsustamise motiivi – tööandjad **ei pea** väiksemate värbamismahtude tõttu **otstarbekaks eraldi värbamisspetsialisti palkamist**, samas on olemasolevate töötajate jaoks kurnav kogu dokumentatsiooni ja tegevustega kursis olemine. Seetõttu usaldatakse osad tegevused välispartneritele. Samas otsustatakse väliste teenusepakkujate kasuks ka siis, kui **värbamismahud on väga suured** ning tööandjatel pole piisavalt inim- ja ajalist ressursi, et värvatavate töötajate dokumentatsiooni ning muude küsimuste korraldamisega tegeleda.

Intervjuudest ilmses, et üheks põhjuseks, miks ettevõtted väliseid teenusepakkujaid kasutavad, on soov teha värvatava töötaja jaoks kogu protsess võimalikult lihtsaks – partnerid toetavad, teevad vajalikke broneeringuid, valmistavad ette dokumentatsiooni, milleks pole aga ajalist ressursi tööandjatel endal. Siinjuures kerkis esile, et just ettevõtted, kes värbavad tippspetsialiste, on välist tuge kandidaati motiveerimise eesmärgil kasutanud. Üks tööandja, kes kasutab tippspetsialistide värbamisel välise teenusepakkuja tuge ning veidi madalama astme spetsialistide värbamisel mitte, kirjeldas sellise valiku tagamaid:

„/.../ miks me just tippspetsialiste puhul kasutame? Meie väga tahame neid ja partner hoiab rohkem kätt, täidab kõik dokumendid, maksab riigilõivud, broneerib ajad, annab rohkem infot, sh peredele. Ise tegelen support team'idega, neil on endal nii suur tahe tulla Eestisse ja on võib-olla natuke rohkem nõus ise pingutama; näen, et hoian ka palju kätt, aga ei täida ankeete nende eest ja aitan, kui vaja, aga nad on võib-olla rohkem nõus ise pingutama ja neile piisab väga selgetest juhistest“

Teisisõnu võib toetavate väliste teenuste kasutamise otsust mõjutavaks teguriks olla ka **värvatavate töötajate profiil** – tippspetsialistid, kelle nimel toimub suur konkurents, valivad tööandja, kes teeb neile protsessi võimalikult lihtsaks, samas madalama astme spetsialistidel on enam sisemist motivatsiooni protsessiga ise lõpuni minna. Siiski ei saa öelda, et toetavate teenuste kasutamine värbamisprotsessis oleks omane kindlat tüüpi kogenud tööandjatele. Küll aga kerkib erisus esile välisvärbamises kogenumate ja vähem kogenud tööandjate vaatest – kogenud tööandjad väärtustavad võimalust delegeerida ajakulukad ülesanded (peaasjalikult dokumentatsiooni „korda ajamine“) spetsialistidele, kuid vähem kogenud tööandjad ei näe selleks tihti võimalust või vajadust.

Tööandjad kirjeldasid, et peamiselt kasutavad nad väliste teenusepakkujate tuge *head hunting* toetamiseks ja relokeerumisega seotud dokumentatsiooniprotsessi teostamiseks. Kogenud tööandjad olid välja töötanud ka ettevõttesisese relokatsioonipaketi (nt kolimise toetusrahad, ajutine elukoht) välja arendatud, seega töötajate **vastuvõtmise, kohanemise ja hoidmisega tegelevad tööandjad „maja sees“**. Sestap on ka mõistetav, miks tööandjad tajuvad enim raskusi just selles värbamise etapis.

Lisaks töö- ja elamislubade ning viisade taotlemisega seotud toe otsimisele välistelt teenusepakkujatelt, on mõned ettevõtted väliste partnerite abil üritanud lahendada ka üldisemaid murekohti. Läbiva probleemkohana tõstasid värbamises kogenud tööandjad välistöötajate esmase arstiabi saamise küsimuse. Kuna ingliskeelseid perearste on vähe, nende nimekirjad on tihti täis ja konsultatsioonile saamise ajad pikad, on mõnes ettevõttes välise teenusepakkujana kasutatud **tervishoiuteenuse pakkuja tuge** (Viveo Health).

Work in Estonia vahendid värbamisprotsessis

Välisvärbamises vähem kogenud ettevõtted

Tööandjad tõid välja, et peamiselt kasutavad nad Work in Estonia materjale **informatsiooni saamise ja jagamise eesmärgil** – kodulehekülge on kasutanud või kasutavad tihti kõik uuringus osalenud värbamisega seotud küsimustele vastuse leidmiseks või välisvärvatud töötajatele informatsiooni suunamiseks. Põhjalikke ja professionaalseid infomaterjale kiitsid tööandjad igas intervjuus. Sealjuures pidasid osalejad kasulikuks, et Work in Estonia koduleht annab välistöötajale informatsiooni erinevate igapäevaeluliste toimingute korraldamiseks, nt ülevaadet tervishoiusüsteemist, haridussüsteemist jms.

Osalejad pidasid oluliseks ka Work in Estonia tegevust Eesti ja siinsete ettevõtete turundamisel **välismaal korraldatud ürituste** raames. Tööandjad leidsid, et tööle kandideerivad inimesed on Eestist teadlikumad, see on nende jaoks atraktiivsem töö sihtriik ning töötajate meelitamine on olnud lihtne.

Samuti jagus osalejatel hulganisti kiidusõnu Work in Estonia tiimile. Tööandjad rõhutasid, et on oma küsimustele saanud kiired ja asjakohased vastused. Work in Estonia korraldatud ja tööandjatele suunatud **koolitused** ja **üritused** on mitme osaleja hinnangul olnud tõukeks ka ise välisvärbamisega

alustada – motivatsiooniks on Work in Estonia tiimi positiivsus ning „koos-saame-hakkama-lähenedamine“.

Lisaks üritustel osalemisele on tööandjad kasutanud ka Rahvusvahelise Maja **nõustamisteenust**. Need tööandjad, kel oli üks-ühele nõustamiskogemus, olid rahul personaalse ja suunitletud lähenemisega ning mainisid, et on selle tulemusel ka eduka värbamiseni jõudnud.

Tööandjad väljendasid mõistmist selle suhtes, et Work in Estonia meetmete tugi võib teatud juhtudel olla piiratud, nt kui värbamist takistavad riigisüsteemi tasandil tegurid, sh kui täitub elamislubade kvoot või kui kehtivad palgakriteeriumid.

Kuigi tööandjad väärtustasid Work in Estonia materjalide ja meetmete olemasolu, oli ettevõtete **valmidus Work in Estonia tegevustes kaasa rääkida pigem tagasihoidlik**. Osad tööandjad olid kaasa rääkimise osas umbusklikud, kuna nende kogemus värbamisega on olnud väike või nähakse välistöötajaid üksnes väikse osana ettevõtte tööjõust, mistõttu puudub kindlus kaasa rääkida. Samuti ilmnes, et vähem kogunud ettevõtteid, kelle värbamisprotseduurid enamasti polnud delegeeritud välistele teenusepakkujatele, on personalitoimingutega nii hõivatud, et selleks ei leita aega. Osaliselt võib väiksemat huvi seostada ka sellega, et tööandjad ei tunne vajadust Work in Estonia tegevustesse sekkuda, kuna rahulolu on suur ning probleeme nähakse riiklikul tasandil, mida need meetmed ja tegevused aga lahendada ei võimalda. Siiski pidasid tööandjad oluliseks, et saaksid Work in Estoniaga **koostööd** teha oma **vajaduste vahendamiseks riigile** - osalejad rõhutasid, et just IT-sektorist väljajäävate ettevõtete toetamiseks (kellele ei laiene nn eritingimused ja värbamine on seetõttu keerulisem) või kolmandatest riikidest värvatavate töötajate töölevõtmise lihtsustamiseks on oodatud, et Work in Estonia toetaks tööandjaid nii juriidilise nõustamise kui ka tööandjate vajaduste vahendamise kaudu riigi tasandile.

Tööandjad olid Work in Estonia meetmetest kuulnud tuttavatelt, samuti on nende tähelepanu köitnud aktiivne esindatus sotsiaalmeedias (Facebookis). Work in Estonia tegevustega seotud informatsiooni soovivad tööandjad saada ennekõike meilitsi saabuvate uudiskirjade kaudu.

Tööandjate valmidus Work in Estonia teenuste eest tasuda sõltub teenusest – osalejate vastustest ilmnes, et maksuma soostutakse selliste teenuste eest, mida ettevõtteid muidu teistelt toetavate teenuste pakkujatelt (nt juriidiline nõustamine, elamis- ja töölubade taotlemise haldamist vahendavad teenusepakkujad jne) sisse ostaksid. Potentsiaalselt makstava tasu määr sõltuks sel juhul ka teenuse nn turuhinnast, mis tihti kujuneb protsentuaalse osana värvatava töötaja palgast. Arutelus tasuliste teenuste üle ilmnes osalejate vastustest ootus, et Work in Estonia pakuks n-ö kõik-ühespaketti ehk tööandja eest korraldatakse ära kõik välisvärbamisega seotud toimingud töötaja Eestisse jõudmiseni.

Välisvärbamises kogunud ettevõtted

Ka välisvärbamises kogunud tööandjad rõhutasid esmajoones Work in Estonia **infomaterjale** ja **kodulehekülge**, mis on värbajatele ja värvatavatele pidevaks toeks. Tööandjad kirjeldasid, et Work in Estonia koduleht koondab hästi erinevat vajalikku infomatsiooni, mistõttu seda jagatakse välisvärvatud töötajatele. Work in Estonia materjalid on olnud ka sisendiks ettevõtte enda relokeerumise juhise (*relocation guide*) loomisesse. Tööandjad peavad Work in Estonia materjale headeks informatsiooniallikateks, kuid enamik neist on välja töötanud ka ettevõtte sisese juhise, mis

võimaldab jagada värvatule spetsiifilisemat informatsiooni (nt relokatsioonitoetuste, hüvitiste, teenuste koostööpartnerite kohta).

Tööandjad pidasid tänuväärseks **Rahvusvahelise Maja konsultatsioone ja üritusi**. Eraldi rõhutasid osalejad näiteks perega Eestisse kolunud/kolivate inimeste **partneritele suunitletud programmi**, kuna perega relokeerumise raskused on üheks oluliseks põhjuseks, miks värbamine on mõnel juhul katkenud. Ühtlasi avaldasid tööandjad lootust, et see aitab vähendada ka soopõhiseid ebavõrdseid võimalusi relokeerumiseks, mida intervjuueeritud on oma töös täheldanud. Näiteks kirjeldasid osalejad, et naissoost kandidaadid ei ole kolimise osas olnud nii avatud kui meessoost kandidaadid ning osaliselt seostati seda perega kolimise raskustega. Samuti pidasid intervjuueeritud oluliseks kohalikku kultuuri tutvustavaid üritusi ja koolitusi, mida pakub Rahvusvaheline Maja.

Mitu tööandjat tundsid soovi saada **täiendavat tuge välistöötajate sisseelamise toetamiseks**, sh rõhutati, et senisest enam on oluline fookuseerida partneriga kolimise toetamisele. Sellega seotud murekohad kerkivad tihtipeale esile aga siiski enne relokeerumist (osutuvad määravaks töökoha vastu võtmise või ära ütlemise otsusel), mistõttu tööandjad ka tõdevad, et potentsiaalsete kandidaatide nõustamine enne nende ametlikku tööle vormistamist ei pruugi Work in Estonia programmi raames teostatav olla.

Intervjuudest nähtus, et kuigi tööandjad on teadlikud mitmetest tegevustest, mida Work in Estonia juba töötajate hoidmise toetamiseks pakub, ja edastavad informatsiooni ka oma välistöötajatele, ei võta siiski kõik töötajad, kes sellistest üritustest või koolitustest võidaksid, neist osa.

Sarnaselt vähem kogunud ettevõtete esindajatele jagavad ka kogunud tööandja kiidusõnu Work in Estonia tegevustele ja üritustele, mis on suunatud Eesti ja kohalike tööandjate tutvustamisele välismaal. Sealjuures mainisid just pikaajalise värbamiskogemusega tööandjad, et **brändingu** tegevused on Eesti mõne aasta jooksul atraktiivsemaks sihtriigiks muutunud. Välismaistel üritustel kohalolu on tööandjate hinnangul avaldanud otseselt **mõju välistöötajate meelitamise protsessile** – välismaalased teavad Eestit, töö- ja elukeskkond on neile atraktiivne ja seeläbi on ka suurem valmisolek siin tööle asuda. Tööandjad peavad Work in Estonia tegevusi välismaistel üritustel osalemise näitel oluliseks, näitamaks riigi avatust välistöötajatele:

„see näitab inimestele, et nad on ka riigi poolt oodatud, mitte ainult ettevõtte poolt.“

Samuti mainiti välisvärbamistoetust. Tööandja hinnangul aitas see värbamiskulusid katta ja oli tõukeks aktiivsemate välisvärbamisplaanide tegemisele.

Kui vähem kogunud ettevõtete puhul oli soov olla Work in Estonia tegevustesse kaasatud pigem tagasihoidlik, siis kogunud tööandjad kirjeldasid **ootust** olla **senisest oluliselt enam aruteludesse ja tegevustesse kaasatud**. Pikemaajalise kogemusega värbajad kirjeldasid positiivsena varasemalt toimunud infotunde ja üritusi, mis andsid võimaluse üksteisega kogemusi vahetada. Tööandjad soovisid olla kaasatud mitte ainult uute plaanide, kavade või meetmete tutvustusüritustel, vaid nende planeerimise faasis:

„mõistlik on küsida oma kliendilt, mis on kliendi vajadus ja selle järgi panna tööplaan paika.“

Kõik osalejad toetasid mõtet, et kogunud välisvärbajatel on palju sisendit, mida nii Work in Estonia kui ka laiemalt EASi ja riigi tasandil jagada. Osalejad avaldasid valmisolekut sellistes aruteludes osaleda, kui Work in Estonia esindajad nende poole pöörduvad:

„kõik lahendused on tulnud sellest, et WiE on ise ennast pilti toonud, et ressurs on olemas, mõtleme midagi koos.“

Sarnaselt vähem kogunud ettevõtete esindajatele leidsid ka värbamises kogunud tööandjad, et oleksid valmis Work in Estonia tegevuste eest tasuma, kui need tegevused oleksid seotud teenustega, mida ettevõtte peab hetkel mujalt sisse ostma või mille organiseerimine ettevõtte sees on liiga ressursikulukas. Näiteks kirjeldasid tööandjad, et on pidanud välistöötajatele palju toeks olema maakleritega suhtlemisel, korterite üürimisel, lasteaiakohtade taotlemisel jm „igapäevastes toimingutes ja on seetõttu pidanud leidma palju koostööpartnereid, kellele sellistes toimingutes toetuda.

Tööandjate ootused Work in Estonia tegevuste osas on seotud Eesti kui atraktiivse välistöötajate sihtriigi maine ning erinevate võimaluste loomises tööandjate toetamiseks – osalejad ei eeldanud, et Work in Estonia peaks pakkuma samalaadseid teenuseid nagu värbamisettevõtted. Küll aga diskuteerisid tööandjad intervjuudes võimaluse üle Work in Estoniat teenuste vahendajana näha. Näiteks mainisid tööandjad, et oleksid nõus maksma Work in Estoniale vahendustasu sobivate teenusepakkujate leidmise eest, kui vahendamine oleks Work in Estonia eraldiseisev tegevus (nt on tööandjatel valmisolek maksta teenuse eest, mis aitaks värvatul leida elukohta (ühendada välismaalast ja maaklerit), konkreetset perearsti jms). Osalejad leidsid, et valmisolek teenuse eest tasuda ja tasutava summa ulatus sõltuvad saadavast väärtusest.

Tööandjate täiendavad vajadused välisvärbamisel

Välisvärbamises vähem kogunud ettevõtted

Vähemkogunud välisvärbajad kirjeldasid kitsaskohana **teadmatust** välistöötaja **töö- ja käitumiskultuuri eripäradest**. Selle all kirjeldasid tööandjad nii kollektiivi sees tekkivaid ebakõlasid, mis tulenevad erinevatest sotsialiseerumise harjumustest (nt ühistegevuste rolli erinev mõistmine töökollektiivis) kui ka probleeme lepingute ja seadusandluse järgimisega, mis võivad tekkida, kui töötaja töö- ja elukoht on mitmes riigis. Tööandjad rõhutasid, et nii koroonaga kui ka üldise töökultuuri muutumise kontekstis (töötajalt ei eeldata tihti enam töökohariigis kohal viibimist) kerkivad üles küsimused, mis on seotud just **riikide maksusüsteemide ja -reeglite erinevustega** (nt tõstatuvad küsimused, kes ja kuhu maksab makse, millised on maksumäärad ja milline on seda kõike arvestades konkurentsivõimeline palgatase, mida tööandja töötajale pakkuma peaks). Erinevaid koolitusi,

kogemusnõustamist või erinevate riikide nn usalduskontakte, mida võiks vahendada Work in Estonia raames, peeti selliste kitsaskohtade ületamiseks sobivateks. Samuti leidsid tööandjad, et see võiks olla teenus, mille vahendamise eest ettevõtted oleksid nõus Work in Estonia kontekstis tasu maksma.

Struktuurse kitsaskohana mainisid tööandjad **kvoote** ja **palgakriteeriumeid**, mis nn tavaspetsialistide värbamise keeruliseks või võimatuks muudavad. Mitu tööandjad kinnitasid, et Eestis ei leidu alati sobivate kompetentsidega kandidaate, mistõttu välisvärbamine on hädavajalik, kuid välisvärbamisplaanid on kriteeriumite tõttu katkestatud.

Raskuskohti nähti ka välismaalt Eestisse tulnud inimestele pakutavate **keeleõppevõimaluste vähesuses**. Tööandjad kirjeldasid, et keeleõppegrupid täituvad kiiresti ning kõigile soovijatele ei jagu kohti.

Välisvärbamises kogunud ettevõtted

Tööandjad kiitsid Work in Estonia ja EASi tegevusi ja kampaaniaid, mis on tutvustanud välismaalastele Eestit, ettevõtteid ja võimalusi. Kuigi see on ettevõtjate värbamistegevust lihtsustanud, kuna on tõstnud Eesti atraktiivsust töötamise sihtkohana, on just (tipp)spetsialistide meelitamine siiski keeruline, kuna Eesti ja Eestis asuvad ettevõtted võistlevad suurlinnadega, kuhu tihti sellised spetsialistid koonduvad. N-ö relevantsetena püsimiseks soovivad tööandjad jätkata pidevate **kampaniate** tegemist **Eesti tutvustamiseks**, sh kaasates kampaniatesse välisvärbamises kogunud ning värbamisest huvitatud ettevõtteid või nende esindusi Eestis. Ettevõtted tegelevad peaaugult oma tegevuse tutvustamisega, kuid riigi atraktiivsemaks muutmise hoobasid neil ei ole:

„ettevõttest on inimesed ikka kuulnud ja saavad aru, mis on töö sisu. Riiki tuleb müüa.“

Kogunud ettevõtete raskuskohaks on töötajate kohanemine ja hoidmine. Tööandjatele langeb suur **koormus töötajate nõustamises nn igapäevaelu toimingutega**, samuti **pole** siiski teatud **teenused praktikas** välismaalastele **kättesaadavad** (nt inglise keelt kõneleva perearsti leidmine on keerukas). Kohaliku eluolu tutvustamine ja töötajate kultuuri- ning sotsiaalse keskkonnaga kohandamine on tööandjates tekitanud ka dilemmat – kui palju peaks ettevõtte sekkuma töötaja igapäevaelu (nt kultuuri- ja keeleprogrammide vahendamisse, elukoha, arstiabi, haridussüsteemi sisenemisega seotud küsimustega). Kõrgendatud muret tunnevad tööandjad nende värvatud töötajate puhul, kes relokeeruvad koos perega. Sel juhul on töö vastuvõtmise kaalutluskohaks see, kas värvatud töötaja partner leiab Eestis töö ning millised on laste võimalused siseneda haridussüsteemi. Kuigi tööandjad kiitsid Work in Estonia vahendatavat välistöötaja kaaslast toetavat programmi, on see suunatud ennekõike juba Eestis viibivatele välistöötajatele ja nende partneritele. Samas tõstatuvad küsimused töötajate kaaslaste töövõimaluste kohta juba enne relokeerumist ja on mõnel juhul saanud otsustavaks töökohast loobumisel – kui kandidaadi kaaslasel pole kindlustunnet tuleviku osas, kalduvad kandidaadid tööst loobuma. Lisaks raskendab mõnel juhul töötajate värbamist asjaolu, et kaaslasega relokeerumise eelduseks on abielu (kui kaaslasel pole mõnda muud põhjust riiki tulemiseks, nt töö või õppimine). Tööandjal ei ole aga õigust nõuda või eeldada, et värvatav relokeerumise nimel abielluks. Ka teatud peremudelite tõttu võib värbamisprotsess osutuda

keerulisemaks ja pikemaks. Näiteks on kujunenud värbamisprotsess (u 5-6 kuud) pikemaks kärgperede puhul, milles lastega relokeerumise eelduseks on kohtu loa taotlemine.

Kogenud tööandjate suureks murekohaks, sarnaselt vähem kogenud tööandjatega, on **elamislubade kvoodi kiire täitumine**. Mitu uuringus osalejat kirjeldasid, et värbamiskogemus on seni olnud lihtne ettevõtte *start-up* staatuse tõttu, kuid kui ettevõtte sellele enam ei kvalifitseeru, on teistele ametikohtadele kui tippspetsialistid värbamine väga keeruline. Tööandjad ei näe olemasolevas süsteemis ka võimalusi seda kitsaskohta ületada. Lühiajaliselt on võimalik värbamisvajaduse katmiseks taotleda lühiajalise töötamise luba, kuid kui töötajal ei õnnestu elamisluba saada, peab ta siiski koduriiki naasma ning see pole ettevõtete jaoks jätkusuutlik lahendus. Võimalik on ka nn manipuleerida ametikohtadega ehk palgata spetsialist tippspetsialisti kohale, kuid see tekitab palgaebavõrdsust välis- ja kohalike töötajate vahel, - ettevõtetel tihti siiski pole sellist ressursi, et kõikidele töötajatele tippspetsialisti palka maksta.

Ka COVID-19 pandeemiaga seotud liikumiskiirangud on kogenud värbajate hinnangul põhjal süsteemseid kitsaskohti esile tõstnud. Näiteks kirjeldas üks osaleja olukorda, milles kolmandast riigist värvatava inimese elukohas polnud viisa taotlemiseks saatkonda ning selleks oleks tulnud lennata teise piirkonda/riiki. See polnud aga pandeemia tingimustes võimalik. Siinkohal leidis osaleja, et värbamisega jätkata oleks aidanud viisa taotlemisega seotud **protsesside** osaline või täielik **digitaliseerimine**. Ka üldiselt ootasid kogenud tööandjad suuremat paindlikkust protsessi ametlike toimingutega tegelemisel (nt mainiti, et lubade taotluse protsess Politsei- ja Piirivalveametis võiks olla suuremas mahus digitaalne).

Kogenud tööandjad tajusid, et kui Eesti suuremaks eesmärgiks on avatuse ja mitmekesisuse saavutamine ja toetamine, peaks seda toetama laiemas plaanis kui üksikettevõtete või -meetmete kaudu. Osalejad kirjeldasid, et mõnel juhul on Eesti näol tegemist siiski n-ö isoleeritud riigiga. Näitena tõid nad tervishoiusüsteemi. Tööandjad tundsid muret, et probleemkohaks pole vaid võõrkeeles pakutava arstiabi kättesaadavus, vaid ka välismaalt tulnud inimestele osutatava arstiabi kvaliteet. Siinkohal peeti silmas, et Eestis töötavatel arstidel paistab olevat vähe kogemust ja praktikat näiteks teisest rassist inimeste ravimisel. Nii ei pruugi praegu tervishoiusüsteemis tegutsevad spetsialistid olla teadlikud sellest, et teatud haiguste või seisundite esinemise tõenäosus erineb ka rasside lõikes ja raviotsuste tegemisel ei osata sellega arvestada. Samuti täheldasid tööandjad muret ühiskondliku sallimatuse esile kerkimise suhtes, mis on avaldunud nii riigiorganite töös kui ka igapäevaelulistes olukordades ning päädinud mõnel juhul olukorra vägivaldani eskaleerumises. Kogenud tööandjad leidsid, et **Eesti inimeste teadlikkust välistööjõu vajadusest ja mitmekesise töötajaskonna eelistest tuleks tõsta sotsiaalsete kampaaniate** lansseerimise kaudu. Avalikkuse suhtumist välistöötajatesse ei parenda ka selektiivse välistööjõupoliitika diskursus poliitikute seas ja meedias – välisvärbamise arutelu kajastamine on tunnetuslikult kallutatud. Sestap peavad tööandjad oluliseks sellise kallutatuse tõttu tekkinud eelarvamusi Eesti üldsusele suunatud kampaaniate kaudu „neutraliseerida“.

JÄRELDUSED JA SOOVITUSED

Järeldused

- ❖ Kogenud ja vähem kogenud välisvärbajate **murekohad** ning pilk **värbamise kogemusele erinevad**. Vähem kogenud tööandjate probleemid seonduvad värbamise esmaste etappidega, sh nn õigete (motiveeritud) töötajate leidmise ning elamis-, töölubade ja viisade taotlemisega seotud küsimustega. Kogenud välisvärbajad on enamasti nende protsesside korraldamise suunanud välistele teenusepakkujatele ning mureks on töötajate kohanemise ja hoidmisega seonduvad küsimused.
- ❖ Tööandjad kirjeldasid lisatoe vajamist just värbamise etappides, mille puhul nad ettevõtteväliste teenusepakkujate abi ei kasutanud.
- ❖ Värbamise etappidest **lihtsaimaks** pidasid nii kogenud kui ka vähem kogenud välisvärbajad **meelitamist**. Välismaalaste huvi Eestis töötamise vastu näevad tööandjad Work in Estonia ja EASI järjepideva *brändingu* tulemusena.
- ❖ Vähem kogenud välisvärbajad kasutavad väliseid teenusepakkujaid välisvärbamise organiseerimiseks harva. Täiendavat tuge otsitakse vajadusel ametlikest kanalitest (nt PPA), samuti Work in Estonia-lt ja Rahvusvaheliselt Majalt ning õigusbüroodest. Kogenud välisvärbajad on välisvärbamise korraldamisega seotud teenused enamasti sisse ostnud, kuna värbamismahud on suured ning valitseb põhimõte „tee, mida oskad, ülejäänud jäta teistele“. Välised teenusepakkujad toetavad kogenud tööandjaid ennekõike dokumentatsiooniprotsessi ja relokeerumise tehnilises pooles.
- ❖ **Tööandjate tagasiside Work in Estonia** tegevustele, teenustele ja materjalidele, aga ka Work in Estonia tiimile on **väga positiivne**. Work in Estonia infomaterjalid ja kodulehekülg on paljude uuringus osalejate jaoks peaaegu igapäevane töömaterjal, mida kasutavad nii tööandjad ise kui ka nende värvatud välistöötajad. Palju mainimist said ka Work in Estonia üritused (sh üritused välismaal) ning Rahvusvahelise Maja konsultatsioonid. Olulisi vajakajäämisi Work in Estonia tegevustes või materjalides tööandjad ei näinud.
- ❖ Nii uuringus osalemise palve saanud tööandjate aktiivsuse põhjal uuringus osaleda kui ka nende tagasiside põhjal uuringus arutletule saab öelda, et **tööandjatel** (eriti kogenud värbajatel) on **huvi olla kaasatud** nii Work in Estonia tegevuste ja meetmete planeerimisse kui ka laiematesse tööjõuturu kujundamise aruteludesse riiklikul tasandil.
- ❖ Tööandjatel on **ootus**, et **Work in Estonia roll** on koondada erinevaid välisvärbamisega tegelevaid ettevõtteid ning aidata **vahendada** tööandjate **huve** ja vajadusi **riiklikule tasandile**.
- ❖ Intervjuudes osalenud täheldasid välisvärbamisega seotud **ebavõrdsusolukordi**. Kogenud välisvärbajad tõstsid esile, et naissoost kandidaadid on relokeerumise osas meessoost kandidaatidest vähem avatumad. Osaliselt seostati seda soopõhiste käitumismustritega (riskiavatus), osaliselt aga pere ja partneritega relokeerumise raskustega. Alateadliku ebavõrdsuse olukorra kujunemist nähti ka tervishoiusüsteemis, mis pole kohalikul tasandil veel valmis arvestama mitmekesise kultuurilise ja rassilise patsientkonna eripäradega.

Soovitused: Work in Estonia

- ❖ **Tegevuste ja meetmete fokuseerimine:** intervjuudes esile kerkinud arutelud viitavad, et kogenumate ja vähem kogunud tööandjate mured ning vaade välisvärbamisele erinevad. Nende gruppide huvid ja ootused Work in Estonia tegevustest, teenustest ja materjalidest erinevad samuti. Sestap on kasulik informatsiooni, ürituste ja meetmete seadmisel fokuseerida tähelepanu eri kogemustega gruppidele. Vähem kogunud välisvärbajaid kõnetavad värbamisega seotud tehnilised küsimused (protsess), samal ajal kogunud välisvärbajate jaoks on kitsaskohaks töötajate sisseelamise toetamine.
- ❖ **Informatsiooni fokuseerimine:** informatsiooni fokuseerimine erinevatele gruppidele võib toimuda ka nende gruppide eelistatud infokanalite kaudu. Vähem kogunud värbajate jaoks on sobivaks suhtluskanaliks Work in Estonia meililist, kogenumad välisvärbajad on informatsiooni saamiseks ja kaasamiseks avatumad kontakteerumisele nii meililisti, sotsiaalmeedia kui ka telefonitsi kontakteerumise kaudu. Sealjuures ootavad tööandjad kaasamise kutset üritustele või aruteludesse Work in Estonia tiimi poolt.
- ❖ **Tööandjate kaasamine tegevuste arendamise, mitte (üksnes) tutvustamise:** välisvärbamises kogunud tööandjad väljendasid soovi osaleda Work in Estonia tegevuste ja teenuste nn disainimise aruteludes. Neil tööandjatel oli ootus, et nad saavad osaleda oma sisendi andmise abil (uute) meetmete väljatöötamisse. Aruteluürituste või ümarlaudade korraldamine aktiivselt välisvärbavate tööandjatega aitab tekitada nii kogukonnatunnet kui ka kaardistada erinevad kitsaskohti värbamisel, millega toimetulekuks meetmeid välja töötada.
- ❖ **Kogemusnõustamine ja -koolitused:** vähem kogunud välisvärbajate intervjuudest ilmnis, et väiksem värbamisaktiivsus on seotud lisaks struktuursetele takistusele ka hirmudega protsessi keerukuse ning eelarvamustega välismaalaste värbamise osas (ebakindlus kandideerimise motiivide suhtes, teadmatuse kultuuriliste eripärade arvestamisega, usk, et välistöötaja vajab enam „käe hoidmist“). Varasemaid ebameeldivaid kogemusi välisvärbamisel või ka eelarvamusi värbamise suhtes saab minimeerida kogemuskoolituste kaudu, milles kogunud tööandjad saavad vahendada muresid-rõõme oma värbamisprotsessist. Kogunud välisvärbajad avaldasid selleks ka valmisolekut.
- ❖ **Informatsiooni kättesaadavuse laiendamine:** selleks et hõivatamad tööandjad ei jääks üritustest ja koolitustest kõrvale, võib sünkroonsete kohtumiste (virtuaalselt või näost-näkku) kõrval kaaluda enam ka asünkroonset suhtlust. Tööandjad mainisid näiteks valmisolekut kasutada eelsalvestatud videokoolituste või ka *podcast*'ide võimalust (viimast näiteks kogemuskoolitustel).
- ❖ **Välisvärbamine ja uued töötamise vormid - nõustamine juriidilistes ja maksusüsteemiga seotud küsimustes:** pandeemia ja paindlik töökeskkond on muutnud nii tööandjad kui ka töötajad avatumaks koduriiki jäämisele (relokeerumise asemel). Tööandjate jaoks tähendab see täiendavat tööd sellise töötamisviisi nn tehniliste küsimuste lahendamiseks (millised on erinevate riikide maksusüsteemid, millised lepingud tuleb teha jne). Uuringus osalejad ootasid, et Work in Estonia aitaks enam mõista ka uue töötamise vormiga seonduvaid küsimusi välisvärbamise kontekstis (sh just juriidilisest vaatest).
- ❖ **Brändinguga jätkamine:** Work in Estonia tegevused välismaal Eesti ja siinsete tööandjate tutvustamisel on avaldunud meelitamisprotsessi lihtsustumises. On oluline selle tegevusega jätkata, sh kogunud tööandjaid kaasates.
- ❖ **Välisvärbamise olulisuse kommunikeerimine Eestis:** Lisaks Eesti kui atraktiivse töötamise riigi tutvustamisele välismaalastele on oluline välisvärbamise kasu tutvustamine ka Eesti sees. Üritused, koolitused või kampaaniad, mis on suunatud nii Eesti inimestele kui ka ettevõtjatele,

võivad olla tõukeks välisvärbamise alustamisele töandjate vaatest ning negatiivsete ühiskondlike hoiakute ja eelarvamuste maandamisele Eesti inimeste seas. Selleks võib kasutada ka eestlastest välistöötajate ja eri riikide Eesti majade sisendit (kogemuslood eestlase välismaale minemise perspektiivist).

Soovitused: riik ja süsteem

- ❖ **Huvigruppide kaasamine:** töandjad soovivad enam kaasamist riigi tasandil välisvärbamispoliitikat kujundavate otsuste tegemisse, sh näiteks Work in Estonia ja ettevõtjate arutelude vahendamise kaudu riigile (vajaduste kommunikeerimine).
- ❖ **Ühiskondlikud kampaaniad – Eesti kui avatud riigi maine kujundamine:** kogunud välisvärbajad tajuvad ühiskondlikku sallimatust välistöötajate suhtes. Riiklike kampaaniate lansseerimine ebavõrdse kohtlemise adresseerimiseks annab signaali riigi avatuse ja mitmekesisuse väärtustamise osas nii Eesti inimestele kui ka välismaalastele. Heaks näiteks töid töandjad Swedbanki „Tule, nagu oled“ kampaania, mida oodatakse ka riiklikult tasandilt.
- ❖ **Paindlikum värbamispoliitika:** töandjad kirjeldavad riigi välisvärbamispoliitikat selektiivsena („talentidele orienteerituna“). Selle tõttu on värbamine raskendatud töandjate puhul, kes ei vasta nn eritingimustele ega värba tippspetsialiste. Selles olukorras ootavad töandjad riigilt paindlikkust, nt lihtsamat värbamisprotsessi lühiajalise elamisloa või lühiajalise tähtjalise lepinguga värvatud välistöötajatele.
- ❖ **Värbamisprotsesside laialdasem digitaliseerimine:** töandjad ootavad välisvärbamisega seotud protsesside suuremamahulist digitaliseerimist (nt Politsei- ja Piirivalveametis, aga ka saatkondadest viisade taotlemisel, mis oli murekohaks just pandeemia tingimustes).

KASUTATUD KIRJANDUS

Jürgenson, A., Mägi, E., Pihor, K., Batueva, V., Rozeik, H., & Arukaevu, R. (2013). *Eesti IKT kompetentsidega tööjõu hetkeseisu ja vajaduse kaardistamine*. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis.

Mets, U., & Leoma, R. (2016). *Tulevikuvade tööjõu ja oskuste vajadusele: info- ja kommunikatsioonitehnoloogia*. Uuringu terviktekst. Tallinn: SA Kutsekoda.

Leoma, R., & Ungro, A. (2020). *Tulevikuvaade töötleva tööstuse ametialagruppide tööjõu-ja oskuste vajadusele*. Uuringu terviktekst. Tallinn: SA Kutsekoda.

Ortega Prudencio, S. D. (2014). Highly-skilled migration: Estonia's attraction policy and its congruence with the determinants of 'talent mobility'. *Publitseerimata magistritöö*. Tartu Ülikool.

Rozeik, H. (2014). Kõrgelt kvalifitseeritud välistööjõud Eestis – olukord ja arenguvõimalused. *Poliitikauuringute Keskuse Praxis väljaanne*, 3.

Services for employers. Work in Estonia. (s.a.). Külastatud aadressil <https://www.workinestonia.com/for-employers/>

Turu-uuringute AS. (2011). *Välistööjõu vajaduse uuring*. Tallinn: Eesti Töötukassa