

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Janika Nõulik

**VANEMA TÖÖJÕU PALKAMINE EESTI ETTEVÕTETES**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Natalia Karotom

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Janika Nõulik .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 191566HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: janikanoulik@gmail.com

Juhendaja: Natalia Karotom:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS.....	5
1. VANEM TÖÖJÕUD ORGANISATSIOONIS JA SELLE TEOREETILISED KÄSITLUSED.....	7
1.1. Aktiivne vananemine.....	7
1.2. Vanem tööjõud organisatsioonis .....	10
1.2.1. Produktiivsus ja aktiivsus tööturul .....	12
1.3. Vanemaealiste töötajate olukord tööturul.....	14
1.3.1. Vanema tööjõu atraktiivsus tööturul.....	16
1.3.2. Töö jätkamine pensionieas .....	17
1.3.3. Palkamise takistused.....	18
2. UURIMUS.....	20
2.1. Uuringu andmed ja meetodid .....	20
2.2. Uuringu tulemused .....	22
2.2.1. Vanema tööjõu palkamine .....	22
2.2.2. Vanemaealised tööturul .....	25
2.2.3. Vanemaealised töökohal.....	27
3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD.....	29
KOKKUVÕTE .....	31
SUMMARY.....	33
KASUTATUD KIRJANDUS.....	35
LISAD .....	39
Lisa 1. Küsimustikukava vanema tööjõu palkamise ja suhtumise kohta .....	39

# LÜHIKOKKUVÕTE

## VANEMA TÖÖJÕU PALKAMINE EESTI ETTEVÕTETES

Vananev ühiskond ja töötajate keskmise vanuse suurenemine on töömaastikule toonud olukorra, kus palgatav töötaja ja tööhõives olev töötaja on vanemaealine. Ent tööandjad ei ole endale seda olukorda täiesmahus teadvustanud ja soovivad siiski enda töötajate hulka enamasti nooremaealisi. Selle tõttu leiab aset olukord, kus vanem tööjõud on jäetud nii öelda „ukse taha“. Vanemaealisi ja vananeva ühiskonna mõju on tööturul ka varasemalt uuritud. Selles uuringus tahetakse teada milline on suhtumine Eesti ettevõtetes tänasel päeval.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on uurida, miks vanemaealiste töötajate tööhõivevõime on madal ja kuidas antud situatsiooni leevendada. Selle töö eesmärgi täitmiseks uuriti situatsiooni Eesti ettevõtetes, kus intervjueeritavateks olid ettevõtetes olevate osakondade juhid. Nad pidid vastama küsimustele kuidas nad suhtuvad vanemaealiste palkamisse ja kuidas ollakse rahul vanema tööjõuga üldiselt.

Olemasolevatest tulemustest selgus, et suuremad organisatsioonid, kus on palju osakondi ja erinevaid ametikohti on vanuseline mitmekesisus paratamatus. Tänu paljudele erinevatele ametikohatedele, mis nõuavad erinevaid oskusi ja teadmisi on vanemal tööjõul suurem võimalus saada palgatuks. Samas ei garanteeri töökoha säilimist. Uuringu tulemustest tuli välja, et palkamisel vanus ei ole oluline, kuid tööl püsimisel on sellel oluline roll küll.

Bakalaureusetöö tulemuste põhjal võib soovitada vanemaealistel tööotsijatel ja töötajatel hoida end kursis erinevate tehnoloogiliste muudatustega ning aktiivselt osaleda ühiskonna elus. Tänapäeval vanemaealine saab ise enda hüvanguks palju teha kui ta on enam kaasatud ühiskonna ellu, kus töö tegemine on üheks oluliseks osaks. Oluline roll on siin koolitustel, tahe hoida end motiveerituna ja kõige olulisem leida endale sobiv töökoht või amet. Töö tegemine ei tohiks olla sunduslik, kus tööl käimine on ainult majandusliku olukorra parandamine. Tööl käimine kõrges eas võiks olla miskit, mis motiveerib igapäev toimetama. Tööandjad peavad otsima uusi teid, mis soodustaksid vanema tööjõu palkamist ning uusi strateegiaid nende tööl püsimiseks.

Võtmesõnad: vanemaealine, vanem tööjõud, tööhõivevõime, aktiivsus tööturul, aktiivne vananemine

## SISSEJUHATUS

Maailma elanikkond on suure demograafilise muutuse keskel, mis on seotud vananemisega. 2050. aastaks on 60-aastaste ja vanemate inimeste arv enam kui kahekordistunud, ligikaudu 2 miljardini, mis moodustab umbes 20% maailma rahvastikust (ÜRO 2013). (Gahan, Harbridge, Healy, & Williams, 2017) Enim kõneainet seoses vananeva ühiskonnaga pakub aktiivne vananemine, sest vajadus tööjõu järele on suur ja vanemaealiste osalemine tööturul levendab tööjõu puudust. Peamiseks väljakutseks on olnud julgustada vanemat tööjõudu, et viimane jääks kauem aktiivselt tööhõivesse läbi mille saab pikendada nii öelda produktiivset elu perioodi. Nii on vanemaealine töötaja ka tuluallikaks riigile.

Tööturul valitsev olukord ei soosi vanemaealist tööjõudu. Stereotüüpsed eelarvamused vähendavad vanemaealiste tööotsijate ja töötajate võimalusi ning valikuid tööturul. Nad püsivad kauem töötutena ja nad ei osutu valituks kui konkurendiks on noormemaealine tööotsija. Nii tuleb üha enam tähelepanu pöörata aktiivsele vananemisele, mis aitab ja toetab vanemaealistel edukalt tööhõives püsida. (van Dyk, Lessenich, Denninger, & Richter, 2013) Samas tundub, et tööandjad veel ei mõista olukorra tõsidust, kus töötajate keskmine vanus on kasvamas ja noormemaealisi töötajaid nii palju peale tulemas ei ole, võrreldes vanema tööjõuga. Tööjõu keskmine vanus on kasvamas, nii on vaja leida viise, kuidas vanemaealisi hoida tööjõus aktiivsetena ja mitte neid sotsiaalselt tõrjuda. Selliseks viisiks võib olla vanemaealiste kaasamine elukestvasse õppesse. Nende kaasamine annab neile uusi suundi ja toetab vanemaealistel püsida tööjõuturul, kus kogemused ning teadmised saavad lisandväärtuse. Vanemaealiste tööhõivevõimet kõrvuti tööandja valikutega mõjutab nende endi töövõime, mis on seotud isiklike ressursside kogumiga ja mis peaks soosima nende astumist tööjõuturile ning sinna jäämist. Tööandjate hoiakud ja eelistused, mis paramatult kätkeb endas vanuselist diskrimineerimist, mõjutavad vanemaealiste võimalusi tööturul. Et vanemaealised oleksid tööhõivevõimelised peavad nad osa võtma aktiivsest vananemisest, kus on oluline tervise edendamine ja erinevate oskuste ning teadmiste arendamine.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on uurida vanemaealiste töötajate madalat tööhõivevõimet ja kuidas antud situatsiooni leevendada. Need küsimused võimaldavad uurida suhtumist vanemaealistesse töötajatesse. Selgitada kas uuritavataes ettevõtetes esineb vanusel ja

palkamisel seos. Kas erinevatel ametikohtadel on vanus oluline ja mis rolli mängib inimese tervis.

Lähtudes tööeesmärgist püstitati uurimisküsimused, mis uurivad kuidas ettevõtetes suhtutakse vanemaealiste palkamisse ja milline on üldine suhtumine vanemaealistesse töötajatesse intervjueritavates ettevõtetes.

Bakalaureusetöö probleemi uurimine toetub teoreetilistele käsitlustele ja uuringutele, mis selgitavad situatsiooni tööturul, kus töötajaks on vanemaealine. Selleks kasutati teaduslikke artikleid, et nende põhjal anda ülevaade teoreetiliselt uuritavast valdkonnast. Uuring viidi läbi veebikeskkonnas intervjuu küsimustega, mille põhjal saadud uurimistulemustest tehti analüüs ja nende järeldused.

Töös kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit, kasutati struktureeritud intervjuud ja kogutud andmed on hinnangulised ning saadud andmete põhjal on tehtud analüüs. Saadud andmete analüüsis on selgitatud välja situatsioon, mis kajastab vanemaealiste palkamist ja tööil kinnihoidmist. Eestis on uuritud erinevaid valdkondi seoses vanemaealiste töötajatega ja tehtud mitmeid kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid uuringuid.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis käsitletakse vanemaealiste olukorda tööturul toetudes olemasolevatele teoreetilistele käsitlustele. Tuues välja aktiivse vananemise põhimõtteid, millised on võimalused edasi töötamiseks ja milline on tööturul hoiak vanemaealistesse töötajatesse ning kas vanus on palkamisel takistuseks. Samuti selles osas antakse ülevaade aktiivsest vananemisest, vanemaealiste positsioonist tööturul ja kuidas see mõjutab nende võimalusi edasi töötamisel. Teine peatükk on pühendatud uurimusele. Selles antakse ülevaadet kasutatud andmetest ja uurimismeetodist. Tuuakse välja tulemused, kus tähelepanu on pööratud vanema tööjõu palkamisele, vanemaealiste olukorrale tööturul ja töökohal. Eraldi osas on esitatud järeldused ja ettepanekud. Tööd lõpetab kokkuvõtte, kasutatud kirjanduse loetelu. Intervjuu kava on toodud lisades.

# 1. VANEM TÖÖJÕUD ORGANISATSIOONIS JA SELLE TEOREETILISED KÄSITLUSED

## 1.1. Aktiivne vananemine

Elanikkond maailmas on vananemas. Maailma Terviseorganisatsiooni (WHO) prognoosi kohaselt kahekordistub üle 60 – aastaste osakaal maailma rahvastikust perioodil 2000 – 2050, kasvades 11%-lt ehk 605 miljonilt aastal 2000 kuni 22%-ni 2 miljardini aastal 2050. See on tõstnud aktiivsena vananemise temaatika rahvusvaheliselt esiplaanile. WHO defineerib (Espenberg, Vahaste, Sammul, & Haljasmäe, 2012) aktiivsetena vanaemist kui protsessi, mis on suunatud tervislike eluviiside, turvatunde ja ühiskonnas aktiivse osalemise arendamisele. Seega hõlmab termin nii vanemaealiste osalemist tööturul läbi hilisema pensionile siirdumise kui ka ühiskonnaelus majanduslikes, kultuurilistes, kodanikuühenduslikes tegevustes laiemalt. (Espenberg et al., 2012)

Riigil laskub kohustus leida viise, kuidas vanemaealisi aktiivsena hoida. Inimeste tervis ja üldine elukvaliteet arenenud riikides on niivõrd paranenud aastate jooksul, et inimesed kõrges vanuses elavad kauem. Nad on piisavalt terved, et liikuda, suhelda ja tööd teha. Aga, et säilitada hea tervis ja elukvaliteet peab riik ning ühiskond seda soodustama. Kõiki selliseid asjaolusid peetakse aktiivselt vananemisel tähtsaks ja nii on Sotsiaalministeerium (edaspidi SM) avaldanud „Aktiivse vananemise arengukava 2013 – 2020“. Vananemist saab vaadelda nii indiviidi tasandil protsessina, mida iseloomustab inimeste üha pikem eluiga ja ühiskonna tasandil lähtuvalt, kus vanemaealiste osakaal elanikkonnas suureneb kui ka kvalitatiivseid aspekte ehk vanemaealistega seotud käitumisviise ja ootusi analüüsid (Timonen 2008: 4). Vananemise protsess puudutab ja mõjutab kõiki, alustades indiviidist kuni ühiskonnani. Aktiivsena vananemine tähendab inimese vananedes tema tervise, turvatunde, elukvaliteedi ja ühiskonnas osalemise kindlustamist. (SM, 2013) Aktiivselt vananedes püsivad inimesed kauem tööturul ja saavad enesega iseseisvalt hakkama. Aktiivse vananemise raames tähtsustatakse elukestva õppe olulisust, vajadust aktiivsena end hoida ja muid tervist edendavaid teguviise, mis aitavad inimestel edukamalt elada ehk vananeda. Aktiivse vananemise eesmärgiks on pikendada inimeste tervena elatud eluiga ja parandada elukvaliteeti ning tagada vanemaealistele võrdsed võimalused ühiskonna erinevates eluvaldkondades (SM 2013). (Sotsiaalministeerium, 2013) Tööhõivevõime kui inimese suutlikkus olla tööturul aktiivne sõltub suurel määral tema töövõimest, mida võib mõista kui inimese erinevate

ressursside – sealhulgas tervis, haridus, oskusteadmised, füüsiline, vaimne ja sotsiaalne võimekus – ning töö vastastikuse toime tulemist. Inimese töövõime sõltub ühelt poolt individuaalsetest teguritest, teiselt poolt aga konkreetsest tehtavast tööst ja selle tingimustest, sealhulgas töökeskkonnast (Leetmaa, Vörk, Kallaste 2004). Osaajaga töötamine on üks võimalus töökorralduse paindlikkuse suurendamiseks, et arvestada näiteks võimalikke vanusega kaasnevaid töötamise piiranguid. (Sotsiaalministeerium, 2013) Osaajaga töökorraldamine annab võimaluse vanemaealistel inimestel tööturule taassiseneda, mis oma paindlikkusega annab vanemaealistele võimaluse jääda aktiivseks ühiskonnas ja seal samas ka piisavalt vabaaega, et tegeleda endale meelepäraste tegevustega.

Aktiivse vananemise arutus keskendub vanemate inimeste ühiskonnas osalemise soodustamisele ning rõhutab vanemate inimeste pädevust ja teadmisi (Daatland, 2005, 85). (Foster & Walker, 2015) Aktiivne vananemine lükkab ümber „väheneva ja kaotava paradigma“, mis on tavaliselt seotud füüsilise languse tagajärgedega (Townsend, 2007, 85) ja rõhutab vanemate inimeste aktiivset rolli ühiskonnas. (Foster & Walker, 2015)

Pensionieas töö jätkamine on igal inimesel individuaalne, kus üheks põhjuseks võib olla majanduslik olukord, sest pensionil olles on pension väike ja sellest üksi ei piisa ning teiseks on soov jääda aktiivseks, et mitte olla sotsiaalselt tõrjutud. Pensionile jäämist mõjutab valitud töökoht kui tööga rahulolu ja töö keskkond soodustavad edasi töötamist, siis seda tõenäolisemalt jätkatakse pensionieas töötamist. Vastupidiselt kui töökeskkond on ebameeldiv, siis soovitakse üldjuhul esimesel võimalusel pensionile minna. Töö jätkamise või mitte jätkamise soov pensionieas väljendub erinevate väljavaadete põhjal. Nendeks väljavaadeteks võivad olla a) tavalised väljavaated, kus inimesed kes tahavad ja ootavad, et lahkuda tööturult kui jõuavad pensioni ikka; b) aktiivsed väljavaated, kus inimesed plaanivad töö jätkamist; c) need kes tunnevad, et on nii öelda tööloksus, nemad tahaksid lahkuda tööturult kuid peavad töötama edasi; d) mitte aktiivsed väljavaated, kus inimene tahaks lahkuda võimalikult vara tööturult ja lahkuks kohe pärast jõudmist pensioniikka. (World Health Organization, 2002) Töö jätkamisel pensionieas on omad plussid ja miinused. Plussiks on sotsiaalne kuuluvustunne, kus tööl käimine aitab hoida erinevaid sotsiaalseid suhteid ja inimestega suhtlemine on vaimsele tervisele kasulik. Füüsiline tervis, sest üldjuhul kodus istuv pensionär ei soostu end nii palju liigutama kui ta teeks seda tööl olles. Miinuseks võib lugeda olukorda, kus tööd tehakse sundolukorras, mis tegelikult ei lähe inimese soovide ja tahtmistega kokku. Sellise sundtöötamise olukord võib tekkida kõrgemapalgalistel töötajatel kes tahavad teatud elustandardit säilitada ka pensioni eas, ent pension on palgast väiksem. Sundolukorras töötamine väsitab vaimselt ja rikub tervist. Ent tervis ongi oluline indikaator pensionieas



töötamisel, sest ilma selleta ei saa kuidagi täisväärtuslikult elada ja töötada. Teine oluline aspekt pensionieas töötamisel on haridusel ja koolitusel. Kus viimane annab võimaluse hoida end kursis muutuste ja uuendustega, mida läheb eduka töö tegemiseks vaja. (World Health Organization, 2002) Nagu uuringud näitavad haridusel ja töötamisel on selge seos. Kõige madalam on hõive määr ilma keskhariduseta sealhulgas ilma keskhariduseta kutseharidusega vanemaealistel, neist töötab 32%, keskharidusega keskeri- ja kutseharidusega vanemaealistest on tööga hõivatud 59,9% ning kõrgharidusega vanemaealistest 66,6%. (Eurostat, 2019b) Haridustaseme ja töötamise vahelise seose olemasolu on välja toonud ka Komp (2010) oma artiklis, kus toetuti 2004. ja 2005. aastal 11 Euroopa riigis läbiviidud uuringule „Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe“. Uuringus leiti, et seos on oluline meestel, kuid mitte naistel. Autorid pakkusid välja kaks põhjust, miks kõrgema haridusega mehed töötavad tõenäolisemalt ka vanemas eas, esiteks kõrgelt haritud inimestel on suuremad võimalused töö leidmiseks (O’Rand, Henretta 1999, 13) ning teiseks, kõrgema haridustasemega inividid alustavad töötamist hilisemas eas, mis tähendab, et nõutud tööstaaž saavutatakse samuti hilisemas eas (Komp jt 2010, 13).(Marksoo, Malk, & Põldis, 2011) Tänu haridusele omandatakse paremaid teadmisi, oskusi ja pädevusi, mis on kasulikud nii isiklikus, ühiskondlikus, sotsiaalses kui ka tööelus. Kõrgem haridus annab vanemaealistele töötajatele paremad väljavaated tööturul, kus konkurents vanemaealiste grupis on niigi tihe. Inimesed peaksid aktiivselt osa võtma elukestvast õppest, eriti oluline ja kasulik on see vanemaealistel. Ametid ja tööturg on pidevas muutuses, need oskused ja teadmised, mis anti kunagi ei pruugi olla enam kasulikud tänapäeval. Kuid kahjuks on tõendeid, et vanemad töötajad on sageli elukestva õppe programmide hulgast välja jäetud (Armstrong-Stassen, Templer 2005; OECD 2006; Taylor 2006; Rymkevitch, Villosio 2008; Warwick Report 2006, 2155). Nelson (2002) on arvamusel, et vanemaealistel on kognitiivsed ja füüsilised puudused seoses töökohtade nõuetega, neil on kehvemad töötulemused ja nad liigselt keskenduvad pensionile. (Lazazzara, Karpinska, & Henkens, 2013) Kui tööandjad on nõusolekul, et tulevastest koolitustest kasu saamine on liiga lühike ja koolitusinvesteeringute tootlikkus vähenevad vanusega, siis nad ei leia õigustust vanemaealistesse töötajatesse investeerimist (Lazazzara, Karpinska, Henkens 2013, 2157). (Lazazzara et al., 2013)

On täheldatud, et organisatsioonid soodustavad ja julgustavad vanema tööjõu täiendõpet kuigi Euroopas ja Põhja-Ameerikas läbiviidud uuringute andmed näitavad, et tavaliselt tööandjad rahastavad pigem noorte ja haritud inimeste kui vanemate töötajate koolitust (Brunello 2001; Brunello and Medio 2001; Giraud 2002, 1251). (Billett, Dymock, Johnson, & Martin, 2011) Pensionieas tööd jätkates tuleb tähelepanu pöörata enesevõimetele,

hoida end motiveerituna ja olla avatud koolitustele. Läbi erinevate koolituste tõuseb vanemaealiste töötajate töösooritused ja produktiivsus. (Wagner, Hassanein, & Head, 2010)

## 1.2. Vanem tööjõud organisatsioonis

Tööhõive uuringute alusel on vanem tööjõud inimene kes on 55–64 aastane ja veel tööhõives<sup>1</sup>, mis tähendab inimese hõivet riigi majanduses. Eluea pikenedes on tõusnud vanemaealiste töötajate osakaal organisatsioonis, kus üldjuhul on töötajaskond vanuses 50 – 64 aastat. (Espenberg et al., 2012) Organisatsioonide jaoks vanem tööjõud tähendab mõnevõrra väljakutset, sest vananemisega toimuvad erinevaid muutused, mis mõjutavad töö tegemist ja tulemusi. Kõigi nende muutuste keskel on oluline säilitada kõrge tööhõivevõime<sup>2</sup> ehk võime olla palgatud, mis hoiab erinevad oskused ja pädevused vanemal tööjõul kasulikuna. Paraku töötingimused ja töökeskkond mängivad olulist rolli vanemaealistel olla tööhõives. Üldjuhul organisatsioonid ei suuda pakkuda vanemale tööjõule paindlikku tööaega. Mille tõttu võib suureneva vanema tööjõu töötuse määr. Töökohad, kus töötingimusi ei saa kohendada vanema tööjõuga võib organisatsioonis aset leida olukord, kus vanem tööjõud lahkub. Näiteks öötöö tegijaks ei sobi enam väga hästi vanemaealine töötaja, sest vananemisega suurenevad unehäired ja väsimus. (Espenberg et al., 2012) Vanema tööjõu grupp on ka üldjuhul ebakindlad, sest nende usk endasse väheneb erinevate töötegemise meetodite muutustest, kardetakse, et ei suudeta ootusi ja vajadusi täita, mis omakorda võib tuua organisatsioonis erinevate suhete pingestumise. Arvestades vanema tööjõu osakaalu suurenemisega tööjõuturul, peavad tulevikus organisatsioonid siiski muutma ametikohti vanema tööjõule sobilikuks. Organisatsiooni juhtimine peab sisaldama vanemaealiste töötajate juhtimist. Kuna vananemisega langevad erinevad füüsilised võimed, peavad organisatsioonidel olema eesmärgiks parandada töötingimusi, lisaks motiveerida vanemaealiste töötajate jätkamist tööl ja hoidma töötajate vanuselist mitmekesisust töökohal. Selline käitumine julgustab ja aitab vanemal tööjõul edasi töötamast.

Eluiga on aastatega pikenenud ja inimeste tervis on paremaks läinud, siis vaatamata sellele on vanemaealiste hulgas tõenäolisemalt surmaga lõppevaid või raskeid vigastusi rohkem. Ka on krooniliste tervisehäirete esinemist rohkem ja pärast vigastusi või haigusi võtab

---

<sup>1</sup> Tööhõive on inimeste hõive riigi majanduses

<sup>2</sup> Tööhõivevõime – võime olla hõivatud, palgatud

taastumine neil kauem aega. Vaatamata meditsiini jätkuvale arengule ja uutele tehnoloogiatele ei ole paraku see põlvkond kes täna on 50ndates või vanemad saanud võtta käsile ennetusabinõusid, mis oleks aidanud vähendada vanusest tulenevaid tervisehädasid. (Grosch, 2016)

Organisatsioonid hindavad vanemaealisi töötajaid oma teadmiste ja töökindluse poolest. Vanemat tööjõudu arvestades pööratakse tähelepanu tööohutusele ja tervishoiule ning edukale töötamisele. On oluline mõista ja arvestada tööjõu vananemisega kaasnevat tervishoiu ja tööohutus probleeme. Eakatel töötajatel on tõenäolisemalt kroonilisi haigusi, kuid neist paljusid saab hallata ja need ei pruugi takistada töötamist. Üldiselt on eakad töötajad organisatsiooni rikkus: neil on sageli rohkem kogemusi, teadmisi ja oskusi kui noortel töötajatel. Nad on tavaliselt usaldusväärsemad ja pühendunud ning nad püsivad samal töökohal kauem. Samuti puuduvad töölt vähem või puuduvad lühiajaliselt arvestades asjaolusid, et lühiajaline puudumine ei ole seotud tõsise haiguse või vigastusega. (O. Crawford, Davis, Cowie, & Dixon, 2016)

Vanemaealiste töötajate osakaal tööturul on pidevas kasvamises ja seda eelkõige tänu nii öelda beebi buumi põlvkonnale, kes tänaseks on 50ndates ja 70ndates. Sündimuste arv on langenud ja tööjõu keskmine vanus kasvamas. Statistikaameti andmeil oli 2018. aastal 50 – 74 aastaseid Eestis ligikaudu 387 571 inimest. Vanemaealiste osakaal rahvastikus on Eestis kasvamas. 2012. aastal oli vanemaealisi elanikkonnast 36%, 2018. aastal ulatus näitaja 38%-ni. Statistikaameti prognoosi kohaselt kasvab vanemaealiste osakaal rahvastikust ka järgnevatel aastakümnetel, ulatudes 2045. aastal 43%-ni (RAKE<sup>3</sup> 2012, 8). Sellised andmed annavad ülevaate rahvastiku jätkuvast vananemisest. Vanemaealiste osalemine tööturul on paratamatus ja paraku ei saa tööturul sellist olukorda eirata. Kõige suuremat probleemi nähakse vanemaealiste palkamisel kvalifitseeritud töötajate vähesuses. Kardetakse, et mida vanemaks saab inimene seda vähem ta oskab või tahab osata erinevate töömuudatustega kaasas käia.

Eestis on vanemaealiste aktiivsuse ja tööhõive määr<sup>4</sup> Euroopa Liidu keskmisest oluliselt kõrgem – Eurostati andmete kohaselt oli 2017. aastal Eestis 55–64-aastaste tööhõive määr 68,1% ja 2018. aastal 68,9%, Euroopa Liidu keskmine oli vastavalt 57,1% ja 58,7%. (Eurostat, 2019a) Eestis pole probleemiks mitte üksnes vananemine, vaid ka lühike eluiga ning madal tervena elatud aastate arv. Kuigi oodatav eluiga oli perioodil 2011–2017 Eestis kasvanud

---

<sup>3</sup> Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuringute keskus RAKE

<sup>4</sup> Tööjõus osalemise määr ehk aktiivsuse määr näitab tööjõu osatähtsust tööealises rahvastikus. Tööhõivemäär ehk hõivemäär näitab hõivatute osatähtsust tööealises rahvastikus. Töötusemäär ehk tööpuudusemäär – töötute osatähtsust tööjõus.

kiiremini kui Euroopa Liidus keskmiselt, on võrreldes Euroopa Liidu keskmiste näitajatega Eesti meeste keskmine eluiga ligi viis ning naistel kaks aastat madalam. Tervena elatud aastate arvus on lõhed veel suuremad – kui Euroopa Liidus keskmiselt elatakse tervena 62–63 aastat, siis keskmine Eesti naine elab tervena 59 ning mees vaid 54 aastat. (Eurostat, 2019c) Tööturul väljumise iga on seevastu eestlastel pisut kõrgem kui Euroopa Liidus keskmiselt. (Espenberg et al., 2012)

Eestis on vanemaealised tööturul suhteliselt aktiivsed, kus tööhõives püsitakse kauem ja töö kaotamise korral otsitakse uus töökoht. Kuid töö kaotamise korral on neil uue töö saamine raskendatud kui nooremealistel. Kõige enam pakub probleemi vanemaealiste tervislik seisund, vanemas eas kasvab erinevate krooniliste haiguste esinemine ja haigestumiste hulk (Sotsiaalministeeriumi toimetised nr 4/2011, 18). Ka esineb Eestis inimestel tõsisemaid tervisehäireid, nagu insult või südamerabandus. Paraku meie ühiskonnas eelkõige mehed ei soovi end arstile ennetavalt näidata ja nii võibki tekkida erinevad tervise hädad ja probleemid vanemas eas. Sealhulgas mehed soovivad rohkem tööturul osaleda kui naised, kuid naistel on hõivemäär kõrgem. Meestel on keerulisem leida endale sobiv ametikoht ja seetõttu on nende püsima jäämine tööturul väiksem. Ka Eesti tööturul kohtab vanemaealine töötaja eelarvamusi ja erinevaid stereotüüpseid käitumisi, mis raskendavad nende tööle saamist. Arvatakse, et vanemaealine ei ole õppimisvõimeline ega uuendustega kaasaminejad. Kuid seal samas meil tahetakse näha, et vanemaealine püsib tööl vähemalt pensionieani (Sotsiaalministeeriumi toimetised nr 4/2011, 18). Nii on riigi seisukohalt majanduslikult kergem ja inimeste enda rahulolu suurem, ollakse inimeste keskel ja ei teki sotsiaalset tõrjutust. (Marksoo et al., 2011)

### **1.2.1. Produktiivsus ja aktiivsus tööturul**

Vanemat tööjõudu on alati peetud vähem produktiivseks kui nooremat. Vanemate töötajate osatähtsus tööturul on muutunud oluliseks kahel põhjusel. Esiteks suurem osa potentsiaalsest tööjõust moodustab vanem tööjõud, kelle populatsiooni suurus kasvab võrreldes nooremaealiste töötajatega. Teiseks on suurenenud nii nende keskmine sissetulek kui nende tööjõus osalemine võrreldes nooremaealiste vanuserühma täiskasvanutega (Burtless 2013). Elanikkonna vananemisega kasvab üle 50- aastaste töötajate hulk tööturul, ja seda enam hakkab silma paistma kes on produktiivne ja kes mitte. Kindlasti ei ole kõik vanemaealised töötajad produktiivsed või suure tootlikkusega puhtalt vanuse tõttu ja töökogemuse pärast. Kuid tundub tõenäolisem, et hilisem pensionile jäämine toimub siiski töötajate hulgas kellel on kõrgem haridus ja erialane töö. See ei toimu juhuslikult, vaid teadlikult ja võimetest tulenevalt.

Eeldused, et vanemad töötajad on vähendanud enda keskmist produktiivsust võivad tulla arvamustest, kus neid peetakse vähem tervislikeks, neil on madalam haridus, puudub kaasaegsed teadmised ja on nõrgemad kui nooremad töötajad. Kuid kõik need väited vanemaealistest töötajatest võivad olla ainult osaliselt õiged, siis need ei kirjelda ilmtingimata neid vanemaid töötajaid kes valivad jääda tööle peale pensioniiga või kellel on võimalus töötada edasi. Vanemaealised töötajad saavad olla võrreldes nooremaealiste kolleegidega sama produktiivsed, see oleneb ametikohast ja tööülesannetest. Ent kui vaadata millised on noored töötajad ja nende suhtumine tänapäeval, siis nende põhjal saab öelda küll, et vanemaealised on produktiivsemad, nad on lojaalsemad, põhjalikumad ja nende töödel on tulemusel. (Burtless, 2013)

Makromajanduslikud uuringud kipuvad uurima rahvastiku vanuselise struktuuri mõju tööjõu tootlikkusele ja üldine konsensus on see, et rahvastiku vananemine avaldab negatiivset mõju tööjõu tootlikkusele (Davis 2005; Feyrer 2008, 309) või majanduskasvule (Bloom, Williamson 1998; Headey, Hodge 2009). Need uurimused, mis keskenduvad ettevõtte või tehase tasemele viitavad sellele, et vanemaid töötajaid seostatakse kõrge produktiivsusega (Malmberg, Lindh, and Halvarsson 2008; Van Ours and Stoeldraijer 2010, 309). Mis kokkuvõttes annab ülevaate, et vanemaealistel töötajatel on nii positiivseid kui ka negatiivseid külgi. See oleneb ametist milles neid võrreldakse nooremaealistega. (Dalen, Henkens, & Schippers, 2010) Kuigi pensioniiga on paljudes riikides tõusnud tuleb välja, et töötajad kes on üle 65 – eluaasta kavatsevad töötada edasi. Veel suurem huvi on siis kui pakkuda erinevaid koolitusprogramme, mis on suunatud vanemaealiste töötajate tarbeks. (Szinovacz, 2011)

Vanema tööjõu aktiivsus tööturul kasvab. Üha rohkem on vanemaealisi töötajaid end tööle rakendanud ja see ületab isegi buumiaegseid tööhõive numbreid. Statistikaameti andmetel oli 2018. aasta III kvartalis vanemaealiste tööjõus osalemise määr 61,3% ja töötuse määr 3,6%. Võrreldes eelmise aasta III kvartaliga 50 – 74- aastaste hõivatute arv suurenes 4500 võrra ja töötute arv vähenes 3000 võrra. („Vanemaealiste aktiivsus tööturul kasvab - Eesti Statistika“, s.a.) Siit võib eeldada, et tööturul on muutunud keskmine vanus, nüüd on ka need viimased nii öelda beebibuumi ajastu inimesed 50ndates ja osalevad aktiivselt tööturul. Kuna kahjuks Eestis sündimus on juba pikemat aega negatiivses iibes, siis ei olegi suuremat massi nooremaealist tööjõudu peale tulemas. Nii ei jää tööandjatel muud üle kui arvestada sellega ja aktsepteerida vanemat tööjõudu.

### 1.3. Vanemaealiste töötajate olukord tööturul

Erinevad kogemused on näidanud, et tööturul valitseb negatiivne kuvand vanem tööjõu ja nende töö kohta, mis omakorda pärsib nende inimeste võimalusi saada palgatuks ja hoida oma töökohti. Üldjuhul peetakse vanemaealist töötajat vanusest alates 50. aastast ja vanemaid. Vanemaid töötajaid ei vaadelda ainult negatiivselt, kuid neid vaadeldakse nooremate töötajatega võrreldes negatiivsemalt ning see stereotüüp on nende diskrimineerimise keskmeks (Dordoni and Argentero, 2015; Van Dalen et al., 2009, 2010, 1153). (Chiesa et al., 2016) Negatiivne ja halvustav suhtumine tööturul vanema tööjõu suhtes raskendab neil saada tööd või jääda tööturule. Töölalast konkurentsivõimet mõjutavate situatsioonitegurite hulgas peeti oluliseks hoiakuid tööandjate seas. Nii suhtudes ei anta võrdseid võimalusi kõigile töötajatele, eriti vanemale tööjõule. Sellega rikutakse EL direktiivi „Võrdne kohtlemine töösaamisel ja kutsealale pääsemisel“ (Council Directive 2000, 30). Üldiselt negatiivne suhtumine vanemaealiste töötajate suhtes mõjub kahjustavalt ja raskendavalt nende töö otsimisel, vastupidiselt positiivsele suhtumisele, mis annab neile erinevaid võimaluse näiteks pääseda intervjuudele. Aga üldistades on eksiarvamusi, et kõik tööandjad on vanema tööjõu suhtes negatiivselt meelestatud kui pigem see vaatepunkt on keerulisem. Ühendkuningriigi tööandjad leidsid, et nende seisukoht on tasakaalus vanemaealiste tööjõusse suhtumises, hinnates selliseid aspekte nagu kogemus, töökindlus, tootlikkus ja loovus (Taylor ja Walker 1998). Võrreldes tööandjate hoiakuid ja meetmeid vanema tööjõu olukorra kohta, siis neljas Euroopa riigis täheldati, et neil puudusid meetmed värvata ja säilitada vanemaid töötajaid. Ainult Ühendkuningriigi tööandjate seas tundus olevat positiivset suhtumist ja piisavalt meetmeid, et tunnustada vanemaid töötajaid kui väärtuslikku vara (Van Dalen et al. 2009). On arusaam, et nooremad töötajad on paremini haritud ja nad on produktiivsemad, sest nad jõuavad rohkem. Nii arvas Rootsi Riikliku Sotsiaalkindlustusameti (2001) uuringu andmetel umbes 50% tööandjatest, et nooremad inimesed on paremini haritud ja vanemad töötajad pigem muutustele vastu ning 20% arvas, et nooremad on produktiivsemad. Vanus ja sellega kaasnevad muutused ei ole seotud töövõimega. Vanemad töötajad näitavad sageli paremat tulemuslikkust, mis väljendub madala puudumise, suurema rahuolu tööga ja suurema pühendumisega (Salthouse 1997). (Kadefors ja Johansson Hanse 2012) Kuna on leitud, et pädevustegurid kujutavad endast tõsiseid takistusi tööalase konkurentsivõime jaoks, ei tohiks töötajaid sõltumata nende vanusest, hinnata „amortisatsiooni“ mudeli järgi, vaid neid tuleks vaadelda kui pikaajalisi väärtuslikke varasid (Yeats et a. 2000, 31). (Kadefors ja Johansson Hanse 2012) Selline suhtumine oleks ideaalne, siin jääks ruumi hinnata igat töötajad

individuaalselt, vaadeldes isiku töökogemusi, kvalifikatsioone ja muid tegureid, mis on konkreetse ametikoha jaoks vajalikud. Kuid reaalsuses vanus kipub ettejäama paljudele tööandjatele. On leitud, et sellised tulemused nagu värbamine, väljaõpe ja müügiesitamise tavad olevat seotud hoiakutega eakate töötajate tajutava koolitusega, loovusega, ettevaatlikkusega ja füüsilise võimekusega (Taylor ja Walker 1998, 31). Chiu et al. (2001, 32), kes uuris Ühendkuningriigis ja Hongkongis tööandjate hoiakuid, märkis, et eakamate töötajate kohanemisvõime ja töö tõhususe osas on vanematel vastanutel pigem positiivsem suhtumine kui noorematel. Siit võib eeldada, et töökeskkond, kus on nooremad töötajad ei suhtuta kõige tervitavalt vanemasse tööjõudu, neil võib olla eelarvamusi tänu kindlate stereotüüpidele ja nad ei suuda kuidagi adapteeruda eakama töökaaslasega. Taoline suhtumine on üldjuhul negatiivne ja võib levida kuni organisatsiooni juhtideni välja, mis võib vallanduda eakamate töötajate mitte palkamises, eriti kui juhtkond on pigem nooremad kui üle 50 aastased. Ka on leitud, et kui organisatsioonis on suurem osa kõrgelt haritud töötajaid, siis nemad kipuvad olema vanemate töötajate suhtes positiivsemad ja tolereerivamad (Henkens 2005, 32). Stereotüüpilised veendumused mõjutavad tööandjate hoiakuid vanemate töötajate säilitamise, koolitamise ja edendamise suhtes. Hollandis leiti, et juhid kes ise on vanemad ja neil oli tihedam kontakt vanemate töötajatega kaldusid hoidma positiivsemat suhtumist vanema tööjõu suunas, nad toetasid ka ennetähtaegselt pensionile jäämist (Henkens 2005, 32). Seega võib öelda, et tööandjate suhtumine vanemasse tööjõudu võib mõjutada nende endi kogemused varasemalt vanemate töötajatega. Sealhulgas tuli uuringus välja ka positiivne külg, kus teised juhid arvasid, et vanemad töötajad on ettevaatlikumad, nad on saavutanud elukvaliteedi, mis võimaldab neil olla kolleegidele toeks. Nilsson (2011) märkis positiivseid hoiakuid, kus vanemad töötajad on ettevõtte jaoks äärmiselt oluliste teadmiste pank, omavad suurt pädevust, võtavad suurt vastutust ettevõtte eest, on lojaalsed ja harva haiged, motiveeritud töötama, neil on ka peale elukogemuse palju tööga seotud kogemusi ning teadmisi. (Roland Kadefors & Jan Johansson Hanse, 2012)

Paraku kehtib tööturul, organisatsioonides ja ka muidu ühiskonnas kindlad stereotüübid, mis aitavad kaasa negatiivsele suhtumisele vanemaealistesse töötajatesse. Ühtedeks enim levinud stereotüüpideks on need, mis eeldavad, et vanusega inimene mandub, mälu läheb halvemaks, füüsilist koormust ei taluta, ei olda võimelised läbima või ei soovita ümberõpet, kardetakse uut tehnoloogiat ja ei suudeta ajaga kaasas käia. Kahjuks selline kuvand pannakse külge inimesele kes on vähemalt oma 50ndates. Tänu sellistele stereotüüpidele toovad need negatiivseid tagajärgi, kus vanemaealisi ei palgata, nende suhtes on tugevad eelarvamused ja neil on raskem oma tööd säilitada. Kuigi on leitud erinevaid uuringuid tehes,

et selline vastandumine nagu arvuti ja vanemaealine töötaja või vanus ja töövõime ei ole omavahel seotud. (Wagner et al., 2010) On uuritud palju praktikat, kus on leitud, et vanem töötajad on pigem ettevaatlikum, lojaalsem, neil on palju kogemusi ning nad on mitmekülgsed, väljatoodud ka asjaolu, et nad oma kõige kogemuse juures on heaks toeks uutele ja noorematele töötajatele. Negatiivne stereotüüpne suhtumine on mündi üks kül, mida üldjuhul kahjuks nähakse ja kuulatakse tihedamini aga nagu eelnevalt öeldud on ka positiivne kül, mis aitab hoida olukorda mõnevõrra stabiilsemana. Ühes uuringus selgus, et olenemata sellest, et leiti positiivseid omadusi vanemaealiste töötajate kohta, tööandjad siiski eelistasid värvata nooremaid töötajaid enamiku ametikategooriate jaoks. Sealjuures minimaalne huvi värvata kedagi üle 45 aasta töökohale ja ei eelistata kedagi kes on 56 – aastast või vanemat (Steinberg, Donald, Najman and Skerman 1996, p. 157, 1252). Tööandjate hoiakud diskrimineerivad põhjendamatult vanemaid töötajaid. (Billett et al., 2011)

### **1.3.1. Vanema töötajate atraktiivsus tööturul**

Vananeva ühiskonna kontekstis võib vanema elanikkonna suhteliselt madal töötajate osalemine kaasa tuua pingelise tööturu ja avaldada survet sotsiaalkindlustussüsteemi taskukohasusele. Seetõttu püüavad valitsused paljudes riikides suurendada vanema elanikkonna töötajate osalemise määra. Vanemad töötajad lahkuvad nüüd palju hiljem ja jäävad kauem oma viimasele töökohal enne pensionile jäämist. Samal ajal vahetavad vanemad töötajad töökohti harvemini kui nooremad töötajad ja kui vanemad töötajad jäävad töötuks, on nende töötuse määr suhteliselt madal. Niikaua kui vanemad töötajad jäävad oma töökohtadele, tunduvad nad omavat üsna tugevat siseringi positsiooni, samas on vanemad töötajad tööturupositsioonidest nõrgemad, eriti kui nad muutuvad kõrvalisteks (Heyma et al. 2014, 398). Suurem tööaastate kogemus suurendab palkamise võimalikkust. Kuna töökogemuse mõju on samaväärne kui vanus, aga vastupidise märgiga ja nii on lihtsam vanemal töötajal jääda mõjuvaks jõuks ettevõttes tänu oma töökogemustele. Aastate pikkune töökogemuse positiivne mõju võib praktikas kompenseerida vanuse negatiivset mõju. (Heyma, van der Werff, Nauta, & van Sloten, 2014)

Nende läbisaamine kolleegidega on ka parem, nad suhtuvad mõistlikkusega ja rahumeelselt. Neil on väljakujunenud tööharjumused, mis teevad nad efektiivseks ja nende töödel on alati tulemus. Ka peetakse vanemaealist töötajat usaldusväärseks, lojaalseks ja tööks. Nende atraktiivsus seisnebki olla võimalikult kogenuks, pika tööstaažiga ja lojaalsed.



### 1.3.2. Töö jätkamine pensionieas

Otsus jääda tööjõusse või jääda täielikult pensionile tehakse tavaliselt vanuses 55–64 aastat ja see põhineb paljudel teguritel, sealhulgas sobivate töökohtade kättesaadavusel (Adler, Hilber 2009, 69). (Adler & Hilber, 2009)

Tegelikult tõuseb 55 – aastaste ja vanemate töötajate tööjõus osalemise määr. Rohkem vanemaid töötajaid on praegu tööjõus. Rahaline vajadus on peamine motivatsioon. Ka Hollandis läbi tehtud uuringus tõesid osalejad, et rahaline kasu peale pensioniiga tööle jääda on suur. Mõne osaleja jaoks oli töö jätkamine peale pensioniiga finantsiliselt vajalik, sest enda pensioniga toime ei oleks tulnud. (Sewdas et al., 2017) Sotsiaalkindlustus, mis tavaliselt annab olulise osa vanemate täiskasvanute pensionitulust, on järk-järgult suurendanud täieliku kasu saamise tingimust. Vajadus tervisekindlustuse järele on üks põhjusest miks vanemad täiskasvanud, kellel on tavaliselt üks või mitu kroonilist haigust, peavad säilitama tööhõivet, et toime tulla suurenenud ravimi hindade kuludega, ainuüksi pensionist ei piisa elamiseks ja enda elus hoidmiseks. Vanemad täiskasvanud tahavad tunda end produktiivse, aktiivse ja väärtuslikuna (Noonan 2005, 71). Ilmselt on lähituleviku jaoks olemas vajadus ja soov jääda tööjõusse. Muutused tööiseloosum pärivad vajadust vanemaealisi palgata. Füüsilist jõudu vajavate tööde asemel on tulnud rohkem teadmistöid, mis kahjuks võib mõjuda negatiivselt vanema tööjõu värbamisele (Hecker 2005; National Institute on Aging 2005; Rix 2004, 71). Vähem kui 10% 55–64-aastastest inimestest töötab füüsiliselt nõudlikes tööstusharudes, nagu põllumajandus, kaevandus ja ehitus (Rix 2004; Uccello 1998, 71). Vanema tööjõu palkamine sõltub tööjõust ja tööturust, nende palkamise suhtumine ei ole igal pool ühene. (Adler & Hilber, 2009) Kuigi ettevõtte juhid tunnistavad, et eakamatel töötajatel on rohkem tehnilisi ja ettevõttespetsiifilisi teadmisi, siis nad ütlevad, et need eelised tulevad ainult suurema ametiaja jooksul mitte vanemate töötajate palkamisest (Koller, Gruber 2001, 596). Vanemaealised töötajad kes vajavad erinevaid koolitusi ettevõtte siseselt võivad saada ettevõttele koormavaks. Hutchens (1988) väitis, et nii üld- kui ka eriväljaõppe võib vähendada vanemate töötajate töövõimalusi (J.S. Heywood et al. 2010, 597). Põhjendades seda sellega, et olulise üldkoolitusega töökohad on atraktiivsemad noorematele töötajatele, kes suudavad rohkemate aastate jooksul koolituskulu tagasi saada (Hutchens 1988, 597). (J.S. Heywood et al. 2010) Ettevõtted kes pakuvad eriväljaõppe võimalust leiavad, et neil on targem palgata nooremaealised töötajad kes enda poolt saavad pakkuda pikemat ametiaega, et taolised koolitused ära tasuksid. Kusjuures Saksamaal vanuseline diskrimineerimine töölevõtmisel ei ole ebaseaduslik. Saksamaal tööhõivematerjalides võib kindlaks määrata maksimaalse vanuse

koos teiste kvalifikatsioonidega (Buesch et al. 2004, 598). Saksamaal tehtud uuringus väitsid Daniel ja Siebert (2005), et Saksa stiilis töökaitsega seotud suurenenud vallandamise kulud vähendavad ettevõtte valmisolekut palgata „riskantseid” töötajaid. Nad näitavad, et tööhõive kaitse vähendab vanemate töötajate palkamist, kuna nad kujutavad endast suuremat riski haiguste või vananenud oskuste suurenenud esinemissageduste tõttu. Et vältida riski palkamaks vanemaid töötajaid, proovivad ettevõtted hoida nooremaealisi töötajaid tööl kauem, et nende vanemaks saamisel hüvitiste maksmist edasi lükata (J.S. Heywood et al., 2010, 599). Vanemaealiste töötajate mitte palkamiseks on Saksamaal ulatuslik praktika süsteem. Kus noored kasutavad praktikat tööturgudele sisenemiseks, ettevõtted teevad täiendavaid investeeringuid, kuna nad saavad töötajaid pärast koolitust säilitada ettevõttes edasi (Soskice 1994; Harhoff, Kane 1997, 599). (J.S. Heywood et al. 2010) See seob töötajaid ja ettevõtteid, mis viitavad pikemajalisele ametiajale ja vähendab vanemaealiste töötajate palkamist. (Heywood, Jirjahn, & Tsertsvardze, 2010)

Paljud otsusetegijad võivad arvata, et vanemaid töötajaid on raskem koolitada töökohtade jaoks, kus teine võib uskuda, et vanemad inimesed on töökindlamad (Fasbender, 2016). Arutelu, kus viidatakse sellele, et otsuste tegemisel on olulised rollid ka muudel teguritel kui ainult vanus, need otsused põhinevad ärilisel baasil. Võrdsete võimaluste komisjoni seminaril väitis Ranzijn (2005, 1), et „vanuseline diskrimineerimine ei ole üldiselt sõltuv negatiivsest suhtumisest vanemaealistesse töötajatesse, vaid põhineb kaudsel kulude-tulude analüüsil“. (Billett et al., 2011) Vanema tööjõu palkamisel mängib suurt rolli tööandjate suhtumine kui see on negatiivselt meelestatud, siis võib eeldada, et mingit palkamist ei toimu, kuid kui on positiivsed hoiakud, siis see viib soovitud tulemusele lähemale. Seda arusaama toetab osaliselt Lu et al. (2011), kes leidis, et juhtide positiivne hoiak vanemate töötajate suhtes oli positiivselt seotud nende kavatsusega palgata vanemaid inimesi kui pigem vältida nende palkamist. (Fasbender & Wang, 2017)

### **1.3.3. Palkamise takistused**

Eelkõige on töötute eakate inimeste töötus keskmiselt kaks korda pikem kui kogu elanikkonnal, sest nende oskused on üldjuhul aegunud ja nende palga nõudmised on liiga kõrged. Lisaks mainitud hoiakutele kirjanduses on palju stereotüüpe, mis kujutavad endast suuri takistusi 55 – aastastele ja vanematele inimestele. Need stereotüübid viitavad sellele, et vanemad töötajad on vähem motiveeritud uute oskuste õppimisel ja nad on vähem füüsiliselt aktiivsed. Samuti vähem vaimselt valmis vastama oma töökohtade nõudmistele ja madala

kvalifikatsioonitasemega töötajad ei saa oma karjääris edasi liikuda või saada tööd. Neid stereotüüpe käsitletakse individuaalselt. Kuigi sooline ja vanuseline mitmekesisus on ettevõtete mainele kasulikud ja need aitavad kaasa ühiskonna ühitamisele, siis leidub siiski mitmeid takistusi mida ettevõtte juhid ise tekitavad (Radović-Marković 2013, 150). Põlvkond kes on täna 55 – aastased, on töökas põlvkond kellele pole vastumeelt teha rasket füüsilist tööd ja kes soovib, et nende tööd hinnatakse. Paljud stereotüübid, mis takistavad tööandjatel vanemaealiste töötajate palkamist ja head kasutamist on üldjuhul ülepaistatud, kuid siiski mingil viisil eksisteerivad. Kõiki negatiivseid stereotüüpe ei saa käsitleda üldistavalt, inimesed on vanusest hoolimata erinevad ja erineva võimekusega. Kahjuks tihti saabki takistuseks üldistamine, kuigi oleks vaja käsitleda igas vanuses töötajat individuaalselt. Uskumus, et motivatsioon langeb vanusega on kergelt liialdatud. Kindlasti mingi osa motivatsioonist langeb paljudel vanemaealistel inimestel aga eeldada, et see toimub ainult vanemal töäjõul ei pea ilmtingimata paika. Ka tööandjatel on võimalus motiveerida vanemat töäjõudu ja muuta tööturul toimuvat suhtumist, neil on vahendeid millega on võimalik avada vanemale töäjõule võimalusi. Ainuüksi vanemal töäjõul endil ei õnnestu motivatsiooni kõrgel hoida kui tööturul toimub üldistamine ja vanuseline diskrimineerimine. Kahjuks tööandjad ei soovi panustada oma vanemaealiste töötajate haridusse, mis omakorda parandaks nende pädevust ja annaks neile rohkem võimalusi. Nad ei ole huvitatud ebakindlate tulude tõttu vanemaealisse töäjõudu investeerimisest. Seetõttu on pädevuste ja oskuste puudumine üks kõige sagedamini mainitud põhjusi, miks vanemad inimesed ei ole tulevastele tööandjatele üldiselt atraktiivsed (Radović-Marković 2013, 151). (Radović-Marković, 2013)

Eestis tehtud uuringus uuriti vanemasse töäjõusse suhtumist ja nende töäjõus osalemist ning leiti, et Eesti on suhteliselt tolerantne oma suhtumises vanemasse töäjõudu. Siin puudub ulatuslik diskrimineerimine ja ebavõrdne kohtlemine. Ent uuringus tuli välja, et negatiivsed stereotüübid loovad vanema töäjõu suhtes tugevad eelarvamused nende tõrjumiseks ja diskrimineerimiseks. Paraku sellistel negatiivsetel arvamustel on negatiivne mõju vanemaealiste konkurentsivõimele, muutes nende töövõime küsitavaks, oskuste ja lõpuks ka täielikult enesehinnangu lammutamiseni. (Pettai, 2018)

## 2. UURIMUS

Bakalaureusetöö teises peatükis esitatakse uurimus tulemused. Kirjeldatakse töö uurimismeetodit, milline oli valim ja uuringu läbiviimise protseduur. Seejärel tulevad uuringu tulemused ja saadud tulemuste analüüs. Tööeesmärgi saavutamiseks oli vaja teada kuidas ettevõtetes toimub töötajate palkamine ja kui palju pööratakse tähelepanu töötajate kinnihoidmiseks tööturul.

### 2.1. Uuringu andmed ja meetodid

Järgnevalt kirjeldatakse bakalaureusetöö uuringu eesmärki, uurimisküsimusi, valimit, uurimismeetodit ja kuidas uuring läbi viidi.

Bakalaureusetöö uuringu eesmärgiks on uurida vanemaealiste tööhõivevõimet. Uurimus peab selgitama, kas uuritavates ettevõtetes esineb vanuse ja palkamise vahel seos, ning kas erinevatel ametikohtadel on töötaja vanus oluline. Veel peab selguma, kuidas suhtutakse vanemaealisse kolleegi seoses tervisega, kus vananedes tervis paraku halveneb. Uurimustöö läbiviimiseks esitatakse järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas ettevõtetes suhtutakse vanemaealiste palkamisse?
2. Milline on üldine suhtumine vanemaealistesse ettevõtetes?

Saadud materjali ja tulemuste põhjal analüüsitakse intervjueeritavates ettevõtetes erinevate osakondade suhtumist vanemaealisse tööjõudu ja nende palkamisse ning milline on hoiak vanemaealiste töötajate suhtes.

Uuringu läbiviimisel kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivne uurimismeetod valiti seetõttu, et sooviti võimalikult põhjalikult tungida probleemi sisse. Et saadud andmete põhjal saaks teada situatsiooni vanemaealiste palkamisest, nende hoidmisest töökojal ja ettevõtete valmisolekust palgata vanemaealisi.

Uuringu läbiviimiseks oli koostatud struktureeritud intervjuukava, millele juhid said vastata veebikeskkonnas intervjuu vormis küsimustele (autori poolt koostatud intervjuukava, vt Lisa 1). Intervjuu koosnes 21-st küsimusest. See oli koostatud nii, et kolm esimest küsimust olid sissejuhatavad ja ülejäänud kaheksateist küsimust katsid uurimistöö teemat. Intervjuu oli jaotatud niimoodi, et saaks käsitleda seitsme küsimusega vanema tööjõu palkamist, kuue küsimusega vanemaealistesse suhtumist ja viie küsimusega vanemaealiste olukorda tööturul.

Bakalaureusetöö teoreetilise osa materjalid koguti kokku enne küsimustiku tegemist, et materjalist saadud teadmisi saaks kasutada intervjuu kava loomisel ja andmete analüüsimisel.

Eelnevalt oli ettevõtetega kokkulepitud struktureeritud intervjuu läbiviimine. Intervjuule vastas 12 osalejat. Ühe ettevõtte mitte osalemise põhjuseks oli soov jagada enda teadmisi ainult oma töötajatega ja nenditi, et küsimustele vastamine on koormav. Teine ettevõtte, kes keeldus, ei andnud selgitavat põhjust mitteosalemise kohta. Kõik vastajad olid enda ettevõtetes osakondade juhid, kellel oli pädevus võtta vastu otsuseid, mis on seotud töötajate palkamisega ja nende töö jälgimisega. Intervjuu küsimustikus nimesid ei kasutatud aga märgiti ettevõtete nimed ja osakonnad, kus intervjuu viidi läbi. Intervjuu küsimustele vastajateks oli neli meest ja kaheksa naist, keskmine vastanute vanus oli 36,9 aastat. Järgnevalt on toodud välja tabel 1, kus on valimi andmed, sealhulgas esindatav ettevõtte ja osakond, sugu ning vanus.

Tabel 1. Valimi kirjeldus andmetega

	<b>Ettevõtte</b>	<b>Sugu</b>	<b>Vanus</b>	<b>Esindatav ametikoht/osakond</b>
<b>Vastaja 1</b>	Celsius Healthcare Väike ettevõtte	N	29	Koolitus
<b>Vastaja 2</b>	Flexwork OÜ Väike ettevõtte	M	31	Omanik
<b>Vastaja 3</b>	AS Silberauto Suur ettevõtte	N	61	Finants
<b>Vastaja 4</b>	Oliseeds Trade OÜ Väike ettevõtte	N	29	Finants
<b>Vastaja 5</b>	AS Silberauto Suur ettevõtte	N	34	Personaliosakond
<b>Vastaja 6</b>	AS Silberauto Suur ettevõtte	M	46	Auditosakond
<b>Vastaja 7</b>	AS Silberauto Suur ettevõtte	M	37	Müügiosakond
<b>Vastaja 8</b>	AS Silberauto Suur ettevõtte	N	42	Teenindusosakond
<b>Vastaja 9</b>	Oilseeds Trade OÜ Väike ettevõtte	M	41	Hooldus ja varuosad

<b>Vastaja 10</b>	AS Silberauto Suur ettevõte	N	34	Administratiiv osakond
<b>Vastaja 11</b>	Flexwork OÜ Väike ettevõte	N	30	Administratiiv osakond
<b>Vastaja 12</b>	Pharma Nord Eesti OÜ Väike ettevõte	N	30	Tegevjuht

Küsimused olid fikseeritud ja valikvastustega. Intervjuu viidi läbi 2019. aasta märtsist aprillini andes piisavalt aega, et vastamiseks oleks võimalikult palju aega. Esimene vastamise tähtaeg oli aprilli alguses, kuid paraku siis vastajate arv ei olnud piisav. Meeldetuletusega pikendati küsimustikule vastamist kaks nädalat aprilli algusest.

## 2.2. Uuringu tulemused

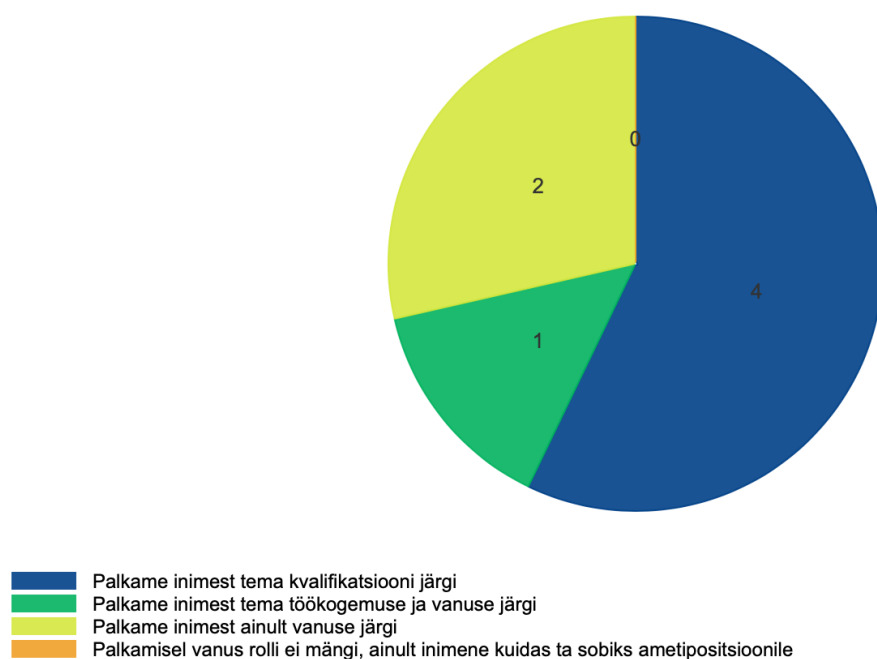
Järgnevalt esitatakse uuringu tulemused. Intervjuu käigus esmalt analüüsitakse vanemaealiste palkamist, mis on seotud töötajate ja töötajatega. Siis vaadatakse milline on vanemaealiste olukord tööturul üldiselt ja seejärel uuritakse vanemaealiste olukorda töökohal.

Uuringu tulemused on kirjeldatud alapeatükkides. Intervjuu küsimustikus taheti vastuseid ettevõtete erinevatelt osakondade juhtidelt, kellel on sõnaõigus enda osakonda töötaja palkamisel. Andmete kogumisel kasutati veebikeskkonda Connect.ee.

### 2.2.1. Vanema tööjõu palkamine

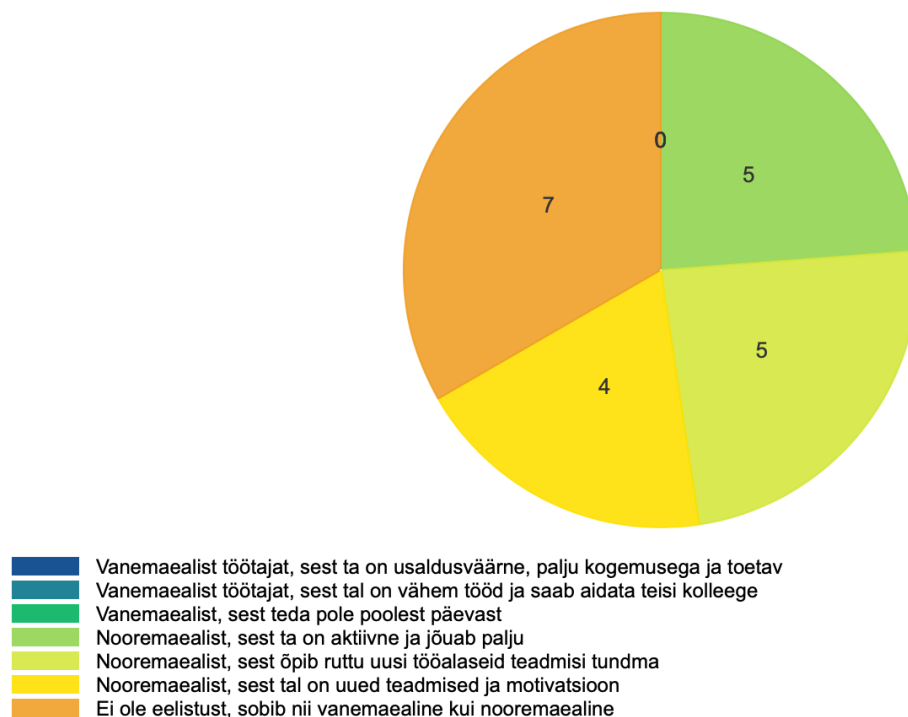
Uuringus kogutud andmete põhjal 12-st kaheksa vastajat kinnitas, et vanus ei ole palkamisel määravaks teguriks enamus vastanutest leidis, et vanust palkamisel ei vaadata. Kuna küsimuses võis valida mitu vastuse varianti, siis need vastajad kes vastasid, et vanus ei oma olulist rolli palkamisel leidsid pooled neist, et palkamisel on oluline kvalifikatsioon enne vanust. Tabel 2 näitab valitud vastuseid.

Tabel 2. Palkamisestrateegiad



Kui palkamisel ei lähtuta vanusest, siis leiti vastuolu vastustest, kus küsiti suhtumist vanemaealiste palkamisel, üle poole vastanutest eelistavad nooremaealisi töötajaid vanemaealistele. Tabel 3 näitab valitud vastuste variandid. Võib järeldada, et kuigi otseselt vanust palkamisel ei vaadata kaldutakse siiski üldjuhul nooremaealiste kasuks. Küsiti kui ühele ametikohale kandideerib üks nooremaealine ja teine vanemaealine töötaja samade kvalifikatsioonidega, siis suur osa vastajatest palkaks nooremaealise töötaja ja viis vastajat 12-st leidis, et nad valiksid nooremaealise, sest neil on kaasaegsemad teadmised ja motiveeritumad.

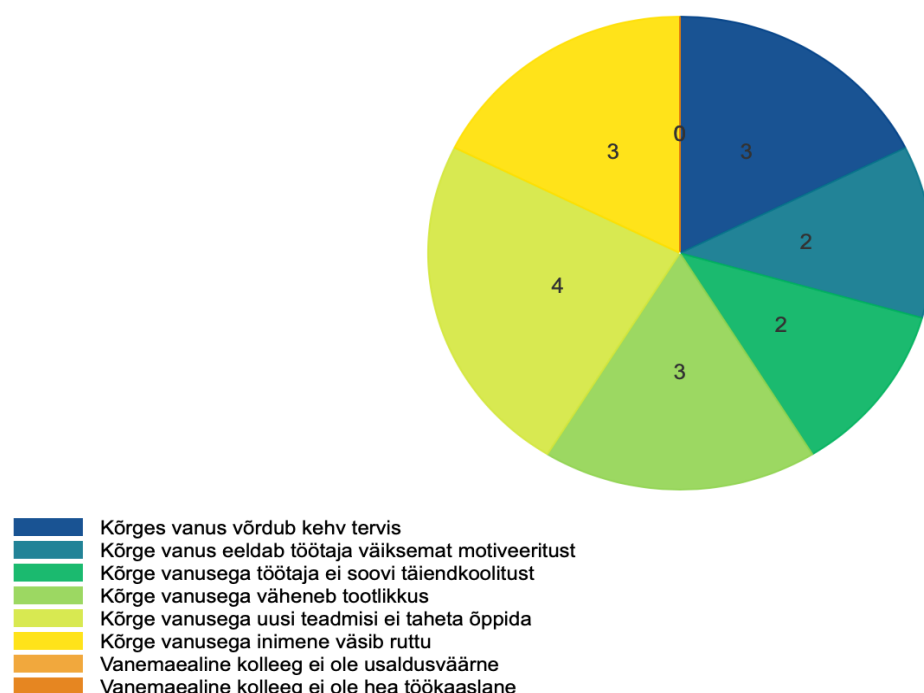
Tabel 3. Palkamise eelistus



Pooled küsimustiku vastajatest on jätnud vanuse pärast töötaja palkamata. Kõige enam valitud põhjuseks on vanemaealiste töötajate vähene huvi uute teadmiste omandamisel. Märgiti ära ka teised kolm kõrgema võrdse tulemusega vastust, kus vastanutest leidsid, et vanemaealine ei ole kõige parema tervisega nad on haavatavamad, nende tootlikkus ja füüsiline vastupanu väheneb ning nad väsivad ruttu. Tabel 4 näitab valitud vastuste variandid. Valida võis mitu varianti.



Tabel 4. Mitte palkamise põhjused



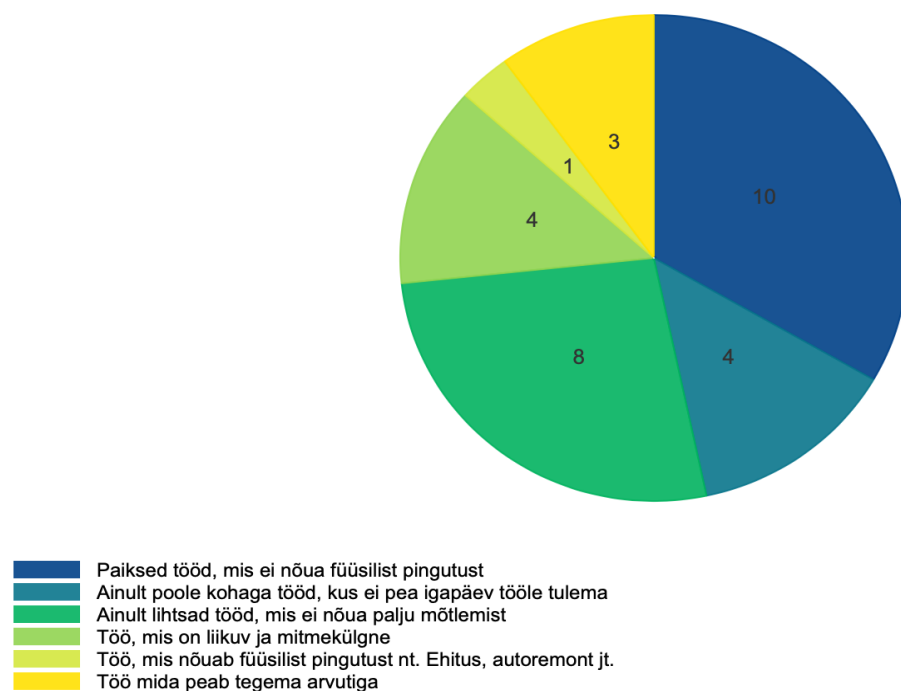
Uuringu tulemustest leiti, et vanus on siiski takistuseks juba töötamisel, kus kaheks peamiseks põhjuseks toodi erinevate stereotüüpide olemasolu ühiskonnas ja vanemaealiste tootlikkuse vähenemine ning motivatsiooni puudus, mõlemat hinnati võrdselt peamiseks põhjuseks. Mõlemad vastuse variandid said võrdselt viis häält.

### 2.2.2. Vanemaealised tööturul

Küsimustikus paluti vastajatel hinnata töötajate omadusi, mis on kõige olulisem ja mis vähem olulisem. Kõige enam hindavad vastajad töökust, enamus vastanutest leidis, et see on kõige olulisem ja vanust hinnati vähem oluliseks ainult veerand vastanutest leidis, et vanus pole oluline töötaja omaduste hindamisel.

Enamus vastanutest leidis, et vanemaealistele sobivad kõige enam paiksed tööd, mis ei nõua füüsilist pingutust ja teine enim valitud vastuses leiti, et sobivad ainult lihtsad tööd, mis ei nõua vaimset pingutust. Antud tulemustest saab järeldada, et tööd, mis jäävad teha vanemal töötajal on kerge koormusega ja väheste ülesannetega tööd, kus ei pea rakendama suurt jõudu või pingutama vaimselt. Kahjuks selline suhtumine on kahetsusväärne ja ei anna vanem töötajale erilisi võimalusi. Tabel 5 toob välja kõik valitud variandid, valida võis mitu varianti.

Tabel 5. Vanemaealistele sobilikud tööd



Suhtumine vanemaealisse kolleegi on üldjoones hea, neid hinnatakse kõige enam nende teadmise pärast, kus neil avaneb võimalus anda aastate jooksul kogutud teadmisi edasi nooremaealistele kolleegidele enamus vastanutest leidis, et sellise väitega saab kõige paremini kirjeldada vanemaealist kolleegi. Sealjuures pooled vastanutest arvas, et vanemaealine kolleeg on lihtsalt hea töökaaslane. Veerand vastanutest nõustus, et vanemaealise kolleegiga on lihtne koostööd teha ja nad teevad enda tööd hästi. Vähesed vastanutest märkisid ka negatiivset poolt nimelt leiti, et vanemaealine kolleeg ei oska uusi tehnoloogilisi lahendusi kasutada ja neid tuleb tihti assisteerida selles vallas.

Antud andmetest võib järeldada, et üldjuhul suhtutakse vanemaealisse kolleegi hästi ja vaid mõni üksik arvab teisiti.

Kui olemas olevasse vanemaelisse kolleegi suhtutakse hästi, siis kahjuks ei saa sellist suhtumist väita, siis kui antakse valida keda eelistatakse endale kolleegiks. Uuringu vastustest tuli välja, et kolleegiks eelistatakse nooremaelist vanemaealisele ja seda kolmel erineval põhjusel. Esiteks arvatakse, et nooremaeline on aktiivne ja ta jõuab rohkem, teiseks arvatakse, et nooremaeline õpib kiiremini uusi tööalaseid teadmisi ning kolmandaks nooremaelistel on juba uued teadmised ja kõrgem motivatsioon, nii arvas enamus vastanutest.

Uuringus osalenud ettevõtete esindajad ei leidnud vanuselist diskrimineerimist oma ettevõtetes, ligi pooltel vastajatel on ettevõttes kindel strateegia hoida kõiki töötajaid võrdsetena. Enamus arvas, et inimesed on ise tolerantsemad ja mõistvad ning vähem kui pooled leidsid, et inimestel on kõrge teadmine õigest ja valest käitumisest.

### **2.2.3. Vanemaealised töökohal**

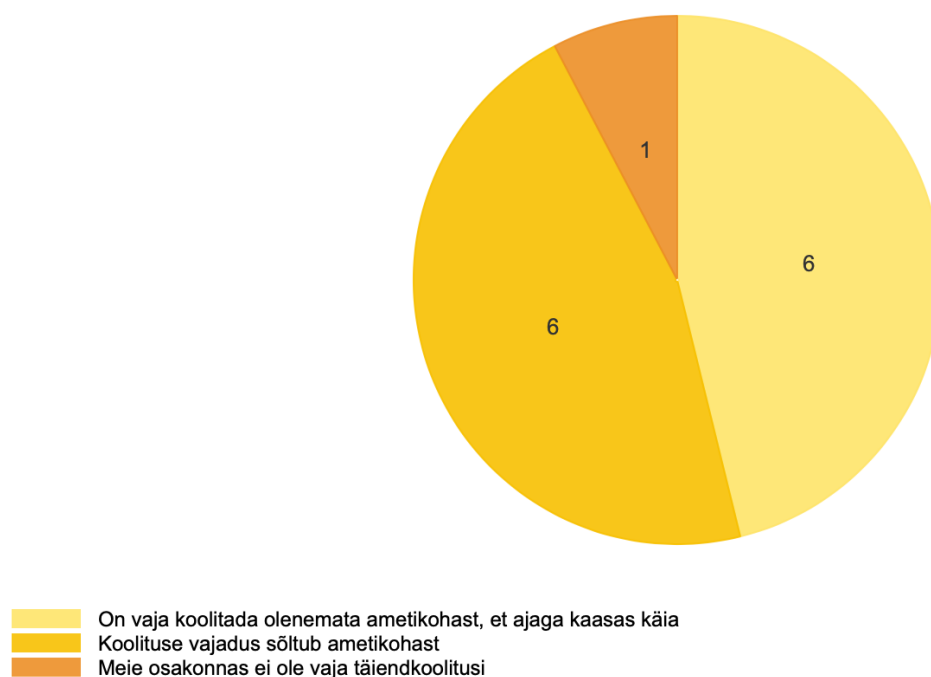
Uuringus küsiti kuidas hinnatakse ametikoha sobilikkust ettevõttes vanemaealistel töötajatel. Kui ettevõttel on tulevikus vaja uus töötaja leida konkreetsele ametikohale millel hetkel teeb tööd vanemaealine töötaja, siis kas leitakse täna, et sellele kohale tulevikus eelistatakse nooremaealist või sobib ideaalselt ka vanemaealine, ehk vanus olulist rolli ei oma. Antud küsimusele leidis ligi pooled vastajatest, et ametikoht millel vanemaealine töötaja tööd teeb sobib sellele ideaalselt ja teine sama vastajate tulemusega leidis, et ametikoht on õigustatud aga eelistaksid nooremaealist ning vähesed arvasid, et üldse ei sobib, sest on liiga vana.

Kui ametikoha sobilikkus hinnati üldjoones hästi, siis tootlikkus antud ametikohal polnud kiita, üle poole leidis, et vanema tööjõu tootlikkus on keskmine. Vajaduse korral esitati lisaküsimusi, et vastused oleksid võimalikud täielikud. Enamus vastajatest leidis, et vanemaealiste tootlikkus on suurem, sest nooremaealised ei pühendu tööle niivõrd kui seda teevad vanemaealised aga veerand vastajatest ei nõustunud väitega, et vanemaealiste tootlikkus on suurem kui nooremaealistel, sest on muid tegureid peale vanuse, mis segavad ka vanemaealiste töö tegemist.

Tervis vananedes halveneb ja nii võivad ka töösooritused selle all kannatada. Uuringus küsiti kuidas hinnatakse vanemaealise tervist ja töö tegemise suhet, siis enamus leidis, et tervis on vanemal tööjõul hea ning töö saab tehtud, kuid neli vastajat leidis, et nad on pigem haavatavamad, viirushaiguste puhul on nad esimesed kes töölt puuduvad ja tööülesanded kannatavad selle all.

Et aktiivselt vananeda on oluline end arendada ja ajaga kaasas käia, siis üheks selleks väljundiks on koolitused. Vastajatelt paluti hinnata kuidas nad hindavad koolituse vajadust vanemaealistel. Vastused jagunesid võrdselt pooleks. Ühed arvasid, et koolitusi on vaja sõltumata ametikoha vajadustest ja teised arvasid, et koolitusi vajatakse ainult kui ametikoht seda nõuab. Tabel 6 näitab vastuste variandid.

Tabel 6. Koolituse hindamine



Intervjuudest välja tulnud tulemusi kinnitab ka teaduslikest allikatest pärit teoreetiline osa. Vanemaealistesse suhtumine ja nende palkamine on siiski eelarvamusega ja nende palkamist ei tehta kerge käeliselt. Kuigi vanemaealisesse kolleegi suhtutakse hästi. Suures ettevõttes, kus osakondi on palju ja vaja läheb palju erinevate oskustega inimesi on lihtsam vanemaealistel tööd saada. Vaja on nii kogemustega, erialaste teadmiste kui ka uuenenud suhtumisega inimesi.

Nii teoreetilisest osast kui ka intervjuudest leiti kattuvusi vanuselise samastamisega. Juhid kes ise on vanemad suhtuvad ka vanemaealistesse paremini. Seetõttu tuli ka intervjuudes välja, neilt üksikutelt juhtidelt kes on üle 45 aasta, pehmema suhtumisega vastuseid. Kui nooremaealised juhid siiski eelistaksid ka nooremaealisi, sest nemad sarnanevad neile kõige enam. Siit võib järeldada, et palju mõjutab tööandjate enda isiklikud kogemused ja vaated. Milliseks nad soovida oma ettevõtteid kujundada ja milliseid ootusi pannakse töötajatele peale.

### 3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Bakalaureusetöö tehtud uuringutulemuste analüüsimise põhjal võib välja tuua alljärgnevad järeldused.

Uuringus osales viis erineva valdkonnaga Eesti ettevõtet, kelle esindajad olid valdavalt nooremaealised. Uuringus osalenud Eesti ettevõtetes on vanemaealiste palkamine ennekõike kaalutud otsus. Tänu vananevale ühiskonnale on töötajate keskmine vanus pidevalt kasvamas. Mille tõttu on esiplaanile seatud aktiivne vananemine, kus soovitakse vanemaealiste osakaalu tööturul tõsta ja innustada neid üha rohkem tööturule kas naasma või jääma. Aga, et vanemaealine tööturul edukas oleks tuleb ennekõike tegelda enesearendamisega ja tööturul suhtumise muutmist vanema tööjõu suunas. Suureks otsustavaks jõuks on ennekõike tööandjate vaade tööjõule, kus siiski veel kehtivad teatud stereotüüpset suhtumised ja arvamused vanemaealiste suhtes. Uuringu tulemustest nendes Eesti ettevõtetes leiti, et vanus ei pruugigi olla nii suure osakaaluga uute töötajate palkamisel kui seda võis teoreetilistest allikatest arvata. Kui toimubki vanusest lähtuvalt mitte palkamine, siis üldjuhul see laskub arvamustele, et vanemaealised ei oma kaasaegseid teadmisi või neil puudub motivatsioon enesearendamiseks. Selline situatsioon paneb tööandja keerulisse olukorda, kus ühelt poolt on vaja tööjõudu, sest seda niigi napib kuid samas ei ole alati nii palju ressursse võtta, et välja koolitada inimest täiesti nullist. Nii intervjueeritavate vastused kui ka varasemad uuringud näitavad, et organisatsioonid hindavad vanemaealisi töötajaid. Kuigi neid hinnatakse nende teadmiste, kogemuste ja töökindluse poolest, on nad siiski arvamusel, et vanemaealised töötajad on suurema riskiga. Eelkõige tervisega seotud seisukohalt. Nad võivad olla haavatavamad kui nooremaealised. Leiti kinnitust varasematele uuringutele ka intervjueeritavate vastustest, kus mitte palkamise põhjusteks toodi välja tervisega seotud vastused. Tõdeti, et vanemaealine on üldiselt kehva tervisega ja väsib ruttu. Neil puudub füüsiline vastupidavus. Mille tõttu eelistavad tööandjad palgata enamasti nooremaealist vanemaealisele. Varasemate uuringute põhjal on väidetud, et kui kolleegiks on vanemaealine töötaja, siis peetakse teda organisatsiooni rikkuseks, sest neil on sageli rohkem kogemusi, teadmisi ja oskusi. Lisaks nad on suurema tööle pühendumisega ja lojaalsemad kui nooremaealised. Intervjueeritavate vastustest leiti, et suhtumine on üldjoones hea, vanemaealised teevad hästi tööd, nad on sõbralikud ja nendega ei ole muid tööalaseid probleeme. Eestis on vanemaealised suhteliselt aktiivsed tööturul osalejad ja tööhõives püsitakse kauem, seda näitab ka hiljutine Statistikaameti näitaja. Kuid sellegi poolest leiab vanemaealine negatiivset suhtumist tööturul, kitsendatud on neil ka ametikohtade saadavused.

Intervjuus küsiti millised tööd on kõige sobilikumad vanemale tööjõul, siis valdav enamus arvas, et ainult lihtsad ja paiksed tööd, mis ei nõua palju vaimset mõtlemist või füüsilist jõudu. Kuid selliste vastuste osakaaluga juba eos kitsendavad tööandjad võimalusi vanemaealiste tööturule tulemist. Rahvastiku vananemine avaldab negatiivset mõju tööjõu tootlikkusele ja tervisele. Intervjueeritavate vastustes hinnati vanemaealiste tootlikkust keskmiseks, mis ei ole kahjuks hea tulemus vaid kinnitab teoorias leitud väiteid, kus arvatakse, et vananemisega kaasneb madal tootlikkus. Nii intervjueeritavate vastused kui ka varasemad uuringud näitavad, et vanemaealist tööjõudu peetakse vähem produktiivseks ja erinevatest enesearendamise viisidest nad ei ole huvitatud. Kuid tervist hinnati heaks. Ei täheldatud, et vanemaealine oleks tihedamini haige või puuduks töölt rohkem. Vanemaealiste palkamist ei tasuks karta, kuna meie ühiskond on vananemas, siis varem või hiljem tuleb vanemat tööjõudu nagunii tööle võtta. Alljärgnevalt tuuakse välja mõned ettepanekud:

Esmalt võiks tegeleda enesearendamisega. Haridusel on oluline roll enesearendamisel, mida kõrgem haridus seda suuremad on võimalused olla vanemas eas palgatud. Vanemaealised võiksid leida endale huvipakkuvaid koolitusi, käia seminaridel ja üldiselt hoida end kursis tööturu uudistega. Ka need kes on juba hõivatud peavad end täiendkoolitama teatud aja järel. Et käia ajaga kaasas ja mitte karta tehnoloogilisi muutusi. Kindlasti võiks suuremat tähelepanu pöörata ka tervise edendamisele, et püsiks füüsiline vastupidavus aga ka vaimne tervis, sealhulgas mälu treenimine. Teha teadlike otsuseid seoses elustiiliga ja olla võimalikult aktiivne. Need inimesed kes veel ei kuulu vanemaealiste vanusegruppi tuleks hakata tegelema varakult kõige eelnevaga. Vähendada tekkivaid takistusi elueajooksul, mis võivad tööturul hilisemas elus negatiivselt mõjuda. Kindlasti tuleb tegelda aktiivselt tööturul stereotüüpide murdmisega, mis soodustavad negatiivset suhtumist vanemaealistesse. Selle tarbeks peaksid organisatsioonid rohkem tegelema vanemaealiste töötajate juhtumisega ja teiste töötajate teadvustamisega. Välja töötama teatud standardid, mis praktikas töötaksid, et seda järgiksid kõik organisatsiooni töötajad. Vanemaealiste ja nooremaealiste töötajatel ei tohi vahet teha, kõiki tuleb kohelda võrdselt. Et tekiks tulemus, kus töötajaid hinnatakse nende töötulemuste, tööle panustamise ja kvalifikatsiooni järgi. Üldist suhtumist ja mõtteviisi ühiskonnas tuleb muuta. Praegu tõrjuv suhtumine ei soodusta vanemaealiste palkamist. Keskmine vanus kasvab, tänu meditsiini arengule elavad ka inimesed kauem ja on tervemad. Mis tähendab, et kõrge vanuseni tahetakse püsida tööhõives. Need vanemaealised inimesed kes pole tööhõives tuleb tööle rakendada, nad on võimelised osalema tööhõives ja positiivse suhtumisega kindlasti ka edukad. Kahjuks praeguse suhtumise taustal hirmutatakse numbritega ja paljud ei julge proovida, kuigi tööjõudu on Eestis vaja.

## KOKKUVÕTE

Aktiivse vananemise edendamine on oluline, ühiskonna vananemisega seotud probleeme tuleb lahendada. Tänu elukvaliteedi paranemisele on inimeste oodatav eluiga kasvanud ja nad on tervemad. Ühiskonnas paraku veel tänaseni leidub stereotüüpseid suhtumisi vanemaealistesse, mis tegelikult soosib vanemaealiste sõltuvust riigist või enda lähedastest. See on koormav nii ühele kui teisele. Aktiivselt vananedes püsib inimene kauem tööhõives, ta on majanduslikult sõltumatu ja aktiivne. Pensionid ei ole veel täna piisav tuluallikas, et elada täisväärsel elu. Seda enam tuleb soodustada tööhõives jätkamist. Ka sotsiaalselt rahuolu ei saavutata pensionil olles. Tihti tuntakse end tõrjutuna või iseloeerituna. Inimese vananedes peab säilima tervis, turvatunne ja elukvaliteet ning võimalus endiselt osaleda ühiskonna elus. Aktiivset vananemist saab soodustada ainult riik ja ühiskond. Riigil peab olema kindel strateegia ja kava, mis aitaks ühiskonnal teadvustada vananemisega seotud probleeme ja neid lahendada. Vananemise protsess puudutab kõiki inimesi, mis tähendab, et ühiskond peab ka ise olema aktiivne osalemaks eneseteadvustamisega.

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli uurida, miks vanemaealiste tööhõivevõime on madal ja kuidas antud situatsiooni leevendada. Seejärel uuriti Eesti erinevate ettevõtete suhtumist vanemaealistesse töötajatesse ja nende palkamisse. Uurimuses üritati selgitada, kas uuritavates ettevõtetes esineb vanuse ja palkamise vahel seos ning, kas erinevatel ametikohtadel on töötaja vanus oluline. Samuti pidi selguma, kuidas suhtutakse vanemaealisse kolleegi. Kuna töötajad on erinevas vanuses ettevõtetes, siis valiti uuritavaks objektiks viis erineva tegevusalaga ettevõtet. Bakalaureusetöös kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit. Uurimuse läbiviimiseks kasutati veebikeskkonnas koostatud intervjuu küsimustik mille abil leiti vastused uurimisküsimustele. Küsimustik koosnes 21-st küsimusest, mõned küsimused olid ühe valikuga variandiga ja teised küsimused mitme valiku variandiga. Küsimustikus selgus, et suhtumine vanemaealiste palkamisse Eesti ettevõtetes on hea. Leiti, et vanusel ei ole olulist rolli palkamisel, pigem lähtutakse kvalifikatsioonist ja inimese kogemusest. Kuid töötösimisel mil veel ei ole jõutud palkamiseni on suhtumine vanemaealistesse kehv. Vanemaealised on üldiselt head töökaaslased ja teevad hästi tööd.

Küsitlus tõi välja mitmeid probleeme seoses vanemaealiste palkamisel, nagu näiteks tervisega seotud probleemid, motivatsiooniga ja enesearendamisega seotud probleemid. Vanema tööjõu positiivseks pooleks toodi välja peamiselt kaks: vanemaealine töötaja on usalduväärne ja hea töötaja ning kogemuste ja teadmiste pagasiga saavad nad aidata organisatsioonis teisi arendada ning õpetada.

Üldiselt selgus küsimustikus, et diskrimineerimist ei toimu, organisatsioonid tegelevad inimeste võrdse kohtlemise nimel ja vanemaealistesse töötajatesse suhtutakse hästi.

Bakalaureusetöö tulemuste analüüsimise põhjal saab välja tuua alljärgnevad järeldused: Eesti ettevõtetes ei ole palkamisel vanus oluline. Tänu vähesele tööjõule ja erinevatele ametitele on vanus jäänud tahaplaanile ja vaadatakse enamasti kvalifikatsiooni enne vanust. Vanemaealine töötaja saab enda tööga hakkama ja neid hinnatakse nende kogemuste ning teadmiste pärast.

Esiteks tööotsimisega kaasnevad probleemid. Vanemaealisel on keerulisem leida töökoht, sest tööturul üldiselt eelistatakse nooremaelist vanemaealisele. Põhjuseks peetakse kaasaegsete teadmiste puudumist ja vähest motivatsiooni ennast arendada ning stereotüüpseid suhtumisi. Siin on oht sotsiaalsele tõrjutusele mida aktiivne vananemine ei soodusta. Selle lahenduseks on stereotüüpidest loobumine ja tööandjate kõrgem teadvustamine tööturu olukorrast.

Teiseks Eesti ettevõtetes on eelistatakse nooremaelist. Samale ametikohale kandideerivad ühesuguse kvalifikatsiooniga aga üks noormemaealine ja teine vanemaealine, eelistatakse nooremaelist. Kuigi otseselt palkamisel vanus ei ole oluline, siis valikute puhul saab nooremaeline eelistust.

Kolmandaks töötaja olulised omadused. Kõige enam vastati, et töökus on oluline omadus. Seda peetakse oluliseks, sest töökus määrab kui pühendunud on töötaja, millised võimed tal on ja milline on tema tootlikkus.

Paljud vanemaealised soovida pensionile jõudes tööhõives jätkada. Seda siis osatööajaga või poole kohaga. Mis aga ei tähenda, et nad just lihtsamat tööd sooviksid teha. Kuigi küsitluses leidsid vastajad, et vanemaealistele sobivad ainult paiksed ja lihtsad tööd. Need ettevõtted kes hindavad vanemaealist töötajat oskavad neile pakkuda sobivaid ametikohti, kus nad saavad enda oskusi rakendada. Nii suudetakse ära hoida tööjõuga seonduvaid probleeme ja aidata kaasa aktiivsele vananemisele. Just paindliku tööajaga suudetak vanemaealisi üha rohkem tööturule meelitada. Pakkudes neile osaajaga tööd, mis ei ole stressirohke ja ülemäära kurnav.

Probleemi on vaja uurida ja sellega tegeleda ka edaspidi. Esitatud andmed ei kirjelda olukorda kõikides Eesti ettevõtetes, sest vastajaid oli vaid 12 inimest.



## **SUMMARY**

### **HIRING OLDER LABOUR FORCE IN ESTONIAN COMPANIES**

Janika Nõulik

Promoting active aging is important. Life expectancy has increased, and people are expected to have better life expectancy and healthier lives. Unfortunately, society still has stereotypical attitudes towards the elderly, which actually favors the dependence of the elderly on the government or on their loved ones. It is burdensome for one and the other. With active aging, people stay longer in employment, are economically independent and active. Pensions are not a sufficient source of income today to live a full life. It is all the more necessary to encourage continued employment. Social satisfaction is also not achieved when retired. Often known as marginalized or self-styled. As people age, health, security and quality of life must be preserved and the opportunity to continue to participate in society. Active aging can only be promoted by the government and society. The government must have a firm strategy and plan to help society raise awareness of and address the challenges of aging. The aging process concerns all people, which means that society itself must also be active in self-awareness.

The aim of the bachelor's thesis was to investigate why the employment capacity of the elderly is low and how to mitigate this situation. The attitude of different Estonian companies to older workers and their hiring was then studied. The study attempted to clarify whether there is a link between age and employment in the companies under study, and whether the age of the employee is important in different positions. It was also necessary to find out how the older colleague is treated. As the employees are in different age groups, five companies with different activities were selected as the object under investigation. Qualitative research was used in bachelor's thesis. The survey was conducted using an online interview questionnaire in an environment-based questionnaire to find answers to research questions. The questionnaire consisted of 21 questions, some with one option and the other with multiple options. The questionnaire showed that the attitude towards hiring older people in Estonian companies is good. It was found that age does not play an important role in hiring, rather than qualifications and human experience. However, when looking for a job that has not yet been hired, the attitude towards the elderly is poor. Elderly people are generally good colleagues and work well.

The survey highlighted a number of problems in employing older people, such as health problems, motivation and self-development problems. Two of the positive aspects of the parent workforce were highlighted: older workers are trustworthy and a good worker, and with experience and knowledge they can help others develop and teach in the organization. In general, the questionnaire showed that there is no discrimination, organizations are dealing with the equal treatment of people, and older workers are well treated. Due to a lack of workforce and the various occupations, age selection has remained in the background and is mostly viewed as qualifications before age. An older worker can handle their work and be valued for their experience and knowledge. It is more difficult for the elderly to find a job because the younger age is generally preferable to the elderly. The reason for this is the lack of modern knowledge and the lack of motivation to develop and stereotypical attitudes. There is a risk of social exclusion that is not encouraged by active aging. The solution is to abandon stereotypes and raise employers' awareness of the labor market situation.

Many older people want to continue to work when they retire. This is either part-time or half-time. What does not mean, however, that they would like to do a simple job. Although respondents found that only stationary and simple jobs are suitable for the elderly. Those companies that value older workers are able to provide them with suitable jobs where they can apply their skills. This will prevent labor problems and contribute to active aging. With flexible working hours, older people could increasingly be attracted to the labor market. Offering them part-time jobs that are not stressful and overwhelming.

The problem needs to be investigated and addressed further. The data presented do not describe the situation in all Estonian companies, as there were only 12 respondents.

## KASUTATUD KIRJANDUS

- Adler, G., & Hilber, D. (2009). Industry Hiring Patterns of Older Workers. *Research on Aging*, 31(1), 69–88. <https://doi.org/10.1177/0164027508324635>
- Billett, S., Dymock, D., Johnson, G., & Martin, G. (2011). Overcoming the paradox of employers' views about older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1248–1261. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559097>
- Burtless, G. (2013). *The Impact of Population Aging and Delayed Retirement on Workforce Productivity* (SSRN Scholarly Paper Nr ID 2275023). Salvestatud Social Science Research Network website: <https://papers.ssrn.com/abstract=2275023>
- Chiesa, R., Toderi, S., Dordoni, P., Henkens, K., Fiabane, E. M., & Setti, I. (2016). Older workers: stereotypes and occupational self-efficacy. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1152–1166. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2015-0390>
- Dalen, H. P. V., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees. *Population and Development Review*, 36(2), 309–330. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2010.00331.x>
- Espenberg, K., Vahaste, S., Sammul, M., & Haljasmäe, R. (2012). Vanemaealine tööjõud tööturul ja tööelus. Salvestatud 22. veebruar 2019, Praxis website: <http://www.praxis.ee/tood/vanemaealine-toojoed-tooturul-ja-tooelus>
- Eurostat. (2019a). Eurostat - Employment rate of older workers, age group 55-64. Salvestatud 8. mai 2019, <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tesem050&plugin=1>
- Eurostat. (2019b). Eurostat - Employment rates by sex, age and educational attainment level. Salvestatud 9. mai 2019, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

- Eurostat. (2019c). Eurostat - Healthy life years and life expectancy at birth, by sex.  
Salvestatud 8. mai 2019,  
<https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tps00150&language=en>
- Fasbender, U., & Wang, M. (2017). Negative Attitudes toward Older Workers and Hiring Decisions: Testing the Moderating Role of Decision Makers' Core Self-Evaluations. *Frontiers in Psychology, 7*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02057>
- Foster, L., & Walker, A. (2015). Active and Successful Aging: A European Policy Perspective. *The Gerontologist, 55*(1), 83–90. <https://doi.org/10.1093/geront/gnu028>
- Gahan, P., Harbridge, R., Healy, J., & Williams, R. (2017). The Ageing Workforce: Policy Dilemmas and Choices: The Ageing Workforce: Policy Dilemmas and Choices. *Australian Journal of Public Administration, 76*(4), 511–523.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8500.12232>
- Grosch, J. (2016). AN OVERVIEW OF THE AGING WORKFORCE FROM AN OCCUPATIONAL HEALTH PERSPECTIVE. *The Gerontologist, 56*(Suppl\_3), 454–454. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw162.1813>
- Heyma, A., van der Werff, S., Nauta, A., & van Sloten, G. (2014). What Makes Older Job-Seekers Attractive to Employers? *De Economist, 162*(4), 397–414.  
<https://doi.org/10.1007/s10645-014-9239-3>
- Heywood, J. S., Jirjahn, U., & Tsertsvardze, G. (2010). Hiring older workers and employing older workers: German evidence. *Journal of Population Economics, 23*(2), 595–615.  
<https://doi.org/10.1007/s00148-008-0214-7>
- Lazazzara, A., Karpinska, K., & Henkens, K. (2013). What factors influence training opportunities for older workers? Three factorial surveys exploring the attitudes of HR

- professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(11), 2154–2172. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725077>
- Marksoo, Ü., Malk, L., & Põldis, E. (2011, aprill). *Vanemaealised Eesti tööturul*. Sotsiaalministeerium.
- O. Crawford, J., Davis, A., Cowie, H., & Dixon, K. (2016, oktoober 4). *Töäjõu vananemine: mõju tervishoiule ja tööohutusele - uuringuülevaade*. Euroopa Tööohutuse ja Tervishoiu Agentuur.
- Pettai, I. (2018). *DISCRIMINATION IN LABOUR MARKET*. 17.
- Radović-Marković, M. (2013). *Employment Opportunities and Obstacles*. 1(6), 14.
- Roland Kadefors, & Jan Johansson Hanse. (2012). Employers' Attitudes Toward Older Workers and Obstacles and Opportunities for the Older Unemployed to Reenter Working Life. *Nordic journal of working life studies*, Volume 2(Number 3), 29–47.
- Sewdas, R., de Wind, A., van der Zwaan, L. G. L., van der Borg, W. E., Steenbeek, R., van der Beek, A. J., & Boot, C. R. L. (2017). Why older workers work beyond the retirement age: a qualitative study. *BMC Public Health*, 17. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4675-z>
- Sotsiaalministeerium. (2013). *Aktiivsena vananemise arengukava 2013–2020*. 72.
- Szinovacz, M. E. (2011). Introduction: The Aging Workforce: Challenges for Societies, Employers, and Older Workers. *Journal of Aging & Social Policy*, 23(2), 95–100. <https://doi.org/10.1080/08959420.2011.555185>
- van Dyk, S., Lessenich, S., Denninger, T., & Richter, A. (2013). The Many Meanings of “Active Ageing”. Confronting Public Discourse with Older People’s Stories. *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, 44(44–1), 97–115. <https://doi.org/10.4000/rsa.932>

Vanemaealiste aktiivsus tööturul kasvab - Eesti Statistika. (s.a.). Salvestatud 15. aprill 2019,

<https://www.stat.ee/pressiteade-2018-117>

Wagner, N., Hassanein, K., & Head, M. (2010). Computer use by older adults: A multi-disciplinary review. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 870–882.

<https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.029>

World Health Organization. (2002). Active Ageing: A Policy Framework. *World Health*

*Organization*. Salvestatud

[https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67215/WHO\\_NMH\\_NPH\\_02.8.pdf?sequence=1](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67215/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf?sequence=1)

# LISAD

## Lisa 1. Küsimustikukava vanema töäjõu palkamise ja suhtumise kohta

1. Mis ettevõttes Te töötate?
2. Millist osakonda Te esindate?
3. Kui palju töötab teie osakonnas vanemaealisi töötajaid? Vanemaealine on vanusest alates 55. eluaastast.
4. Milline on Teie osakonnas palkamisestrategia?
<input type="radio"/> Palkame inimest tema kvalifikatsiooni järgi
<input type="radio"/> Palkame inimest tema töökogemuse ja vanuse järgi
<input type="radio"/> Palkame inimest ainult vanuse järgi
<input type="radio"/> Palkamisel vanus ei ole oluline, ainult inimene kuidas ta sobiks ametikohale
5. Kas Teie osakonnas vanema töäjõu ametikoht on õigustatud või sobiks sellele ametikohale noorem inimene?
<input type="radio"/> Õigustatud, sobib ideaalselt
<input type="radio"/> Õigustatud aga noorem oleks parem
<input type="radio"/> Ei ole õigustatud, liiga vana
6. Kuidas suhtute vanemaealiste töötajate palkamisse?
<input type="radio"/> Hästi, eelistan vanemaealist
<input type="radio"/> Ei ole oluline kas on vanemaealine või nooremaealine
<input type="radio"/> Eelistan nooremaealist vanemaealisele
<input type="radio"/> Ei palkaks vanemaealist
7. Kuidas hindate vanema töäjõu produktiivsust / tootlikkust?
<input type="radio"/> Väga heaks
<input type="radio"/> Heaks
<input type="radio"/> Keskmiseks
<input type="radio"/> Alla keskmise
<input type="radio"/> Ei ole produktiivsed

8. Mis omadusi Te hindate kõige enam töötajate juures? Järjesta olulisest vähem oluliseni 5 – 1, kus 1 – ei ole oluline; 2 – vähem oluline; 3 – nii ja naa; 4 – oluline; 5 – väga oluline
<input type="radio"/> Kogemused ja produktiivsus
<input type="radio"/> Lojaalsus ja usaldusväärsus
<input type="radio"/> Töökus
<input type="radio"/> Vanus
9. Kas olete jätnud töötaja palkamata vanuse pärast?
<input type="radio"/> Jah
<input type="radio"/> Ei
10. Kui JAH, siis mis järgnevatest olid põhiargumendid mitte palkamises?
<input type="radio"/> Kõrge vanus võrdub kehv tervis
<input type="radio"/> Kõrge vanus eeldab töötaja väiksemat motiveeritust
<input type="radio"/> Kõrge vanusega töötaja ei soovi täiendkoolitusi
<input type="radio"/> Kõrge vanusega väheneb tootlikkus
<input type="radio"/> Kõrges vanuses uusi teadmisi juurde õppida ei taheta
<input type="radio"/> Kõrges vanuses inimene väsib ruttu
<input type="radio"/> Vanemaealine kolleeg ei ole hea töökaaslane
<input type="radio"/> Vanemaealine kolleeg ei ole usaldusväärne
11. Kuidas hindate vanema tööjõu tervise ja töö tegemise suhet enda osakonnas?
<input type="radio"/> Heaks, kõik tunduvad terved ja töö saab tehtud
<input type="radio"/> Haavatavamad, viirus haiguste puhul on nemad esimesed kes haigeks jäävad
<input type="radio"/> Halvaks, neil on palju kroonilisi haigusi mille tõttu töö kannatab
12. Mis tüüpi tööd on Teie meelest vanemaealistele sobilikud?
<input type="radio"/> Paiksed tööd, mis ei nõua füüsilist pingutust
<input type="radio"/> Ainult poole kohaga tööd, kui ei pea igapäev tööle tulema
<input type="radio"/> Ainult lihtsad tööd, mis ei nõua palju mõtlemist
<input type="radio"/> Töö, mis on liikuv ja mitmekülgne
<input type="radio"/> Töö, mis nõuab füüsilist pingutus nt. Ehitus autoremont jt.
<input type="radio"/> Töö mida peab tegema arvutiga



13. Kuidas kirjeldate milline on Teie arvates vanemaealine kolleeg?
<input type="radio"/> Vanemaealine kolleeg on hea töökaaslane
<input type="radio"/> Vanemaealise kolleegiga on lihtne koostööd teha
<input type="radio"/> Vanemaealine kolleeg teeb tööd hästi
<input type="radio"/> Vanemaealine kolleeg toetab nooremaealisi ja uusi töötajaid
<input type="radio"/> Vanemaealise kolleegi teadmiste pagas on küllaldane teiste õpetamiseks
<input type="radio"/> Vanemaealise kolleegiga saab hästi suhelda
<input type="radio"/> Vanemaealine kolleeg ei ole hea töökaaslane
<input type="radio"/> Vanemaealine kolleeg ei oska uusi tehnoloogilisi lahendusi kasutada
<input type="radio"/> Vanemaealine kolleeg vajab järelevalvet
<input type="radio"/> Vanemaealine kolleeg vajab toetusgruppi
<input type="radio"/> Vanemaealine kolleeg ei sobi nooremaealistega ühte töögruppi
14. Keda eelistaksite kolleegiks?
<input type="radio"/> Vanemaealist töötajat, sest ta on usaldusväärne, suure kogemusega ja toetav
<input type="radio"/> Vanemaealist töötajat, sest tal on vähem tööd ja saab aidata teisi kolleege
<input type="radio"/> Nooremaelist, sest ta on aktiivne ja jõuab palju
<input type="radio"/> Nooremaelist, sest tal on uued teadmised ja motivatsioon kõrge
<input type="radio"/> Nooremaelist, sest ta õpib ruttu uusi tööalaseid teadmisi tundma
<input type="radio"/> Ei ole eelistust, sobib nii vanemaealine kui nooremaealine
15. Kas Teie töökohas on leidnud aset vanuseline diskrimineerimine?
<input type="radio"/> JAH – vanuse pärast ei ole palgatud konkreetset inimest
<input type="radio"/> JAH – vanuse pärast on töölt lahti lastud
<input type="radio"/> JAH – vanuse pärast on tööl kiusatud, antud rohkem töömahtu kui teistele
<input type="radio"/> EI – vanuse pärast ei ole kedagi teisiti koheldud
<input type="radio"/> EI – vanus ei ole meie ettevõttes oluline
16. Kui JAH, siis kas juhtkond on teadlik?
<input type="radio"/> On teadlik ja tegutsetakse ebaõiglase suhtumise likvideerimisega
<input type="radio"/> On teadlik aga ei tehta midagi
<input type="radio"/> On teadlik ja vastavad meetmed on töösse võetud, et sellist olukorda enam ei korduks
<input type="radio"/> Ei ole teadlik, keegi ei soovi midagi muuta
<input type="radio"/> Ei ole teadlik, ainult töötajad on teadlikud

<p>17. Kui EI, siis millised meetmed on käsutusse võetud selliste olukordade ära hoidmiseks?</p>
<p><input type="radio"/> Erinevate koolituste tegemine</p>
<p><input type="radio"/> Inimeste kõrge teadvustamine</p>
<p><input type="radio"/> Ettevõttel on kindel strateegia hoida kõik töötajad võrdsetena</p>
<p><input type="radio"/> Ei ole kindlaid meetmeid, inimesed ise on tolerantsed ja mõistvad</p>
<p><input type="radio"/> Ei ole kindlaid meetmeid, enamus töötajate keskmine vanus on üle 45 aasta</p>
<p>18. Lisaküsimus! Kui teil on ühele ametipositsioonile kaks kandidaati, üks nooremaealine 30 aastane ja teine vanemaeline 55 aastane samade kvalifikatsioonidega, siis kelle te valite?</p>
<p><input type="radio"/> Nooremaealise – sest tema koolitamine ja täiendkoolitamine on pikemas perspektiivis kasulikum</p>
<p><input type="radio"/> Nooremaealise – sest tal on kaasaegsemad teadmised ja ta on motiveeritum</p>
<p><input type="radio"/> Nooremaealisem – sest tal on füüsiline vastupidavus, teda on kergem õpetada ja tal on kaasaegse tehnoloogia teadmised omandatud</p>
<p><input type="radio"/> Vanemaeline, sest tal on palju kogemust</p>
<p><input type="radio"/> Vanemaeline, sest ta oskab end ise aidata ja asjadega kurssi viia</p>
<p><input type="radio"/> Vanemaeline, sest ta jääb pikemaks ajaks ettevõttesse, ta on usaldusväärsem ja lojaalsem</p>
<p>19. Lisaküsimus! Kas see väide teie arvates peab paika: „Vanemaaliste tootlikkus on suurem, kui nooremaelistel, sest kõigi kaasaegsete tehnoloogiliste muutustega nooremaealised ei tee enamus päevast produktiivset tööd vaid toimetavad isiklike asju tööajast nutiseadmetes ja arvutites, kus vanemaealised üldjuhul aega ei veeda vaid teevad tööd“?</p>
<p><input type="radio"/> Jah peab paika, sest nutiseadmed segavad paljude nooremaealiste tööd</p>
<p><input type="radio"/> Nii ja naa, kuid ei leia, et selles on süüdi nutiseadmed vaid nooremaealiste vähene pühendumine tööle</p>
<p><input type="radio"/> Ei pea paika, sest ka vanemaealised on üha enam nutiseadmetesse kiinduma hakanud ja ka nende töö on kannatanud kõrvaliste tegevuste pärast</p>

20. Kas Teie arvates vanus on takistuseks töötajal?
○ On küll, sest paljude stereotüüpide põhjal on inimestel negatiivseid eelarvamusi ja sellest mööda ei vaadata
○ On küll, sest vanusega kaasnevad erinevad tervisehädad, millega tööandja ei soovi tegeleda
○ On küll, sest arvatakse, et vanusega kaob tootlikkus ja motivatsioon
○ On küll, sest kõrge vanusega töötajad ei tundu usaldusväärse tööjõuna
○ Ei ole, sest meil on vananev ühiskond ja töökäsi vajatakse hoolimata vanusest
○ Ei ole, sest kogemused ja töötahe vanust ei küsi
○ Ei ole, sest inimesed on tolereerivamad vanuse suhtes
21. Kuidas hindate vanemaaliste töötajate koolituste vajadust?
○ On vaja koolitada olenemata ametikohast, et ajaga kaasas käia
○ Koolituse vajadus sõltub ametikohast
○ Meie osakonnas ei ole vaja täiendkoolitusi