

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut

Kadi Toots

**EESTI LINNAVALITSUSTE PERSONALIPOLIITIKA
VASTAVUS ERINEVATE PÕLVKONDADE OOTUSTELE**

Magistritöö

Õppekava HAAM

Juhendaja: Prof. Tiina Randma-Liiv

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9686 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kadi Toots

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 153694HAAM

Üliõpilase e-posti aadress: kaditoots@gmail.com

Juhendaja: Prof. Tiina Randma-Liiv

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Dr. Erkki Karo

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

Sisukord

Lühikokkuvõte.....	4
Sissejuhatus	5
1. PÕLVKONNAD	7
1.1.1 Buumi põlvkond.....	10
1.1.2 X põlvkond.....	11
1.1.3 Y põlvkond.....	12
1.1.4 Z põlvkond	14
1.2 Põlvkondade võrdlus.....	16
1.3 Põlvkondade vaheliste erisuste arvestamine organisatsiooni seisukohalt	19
2. EESTI LINNAVALITSUSTE PERSONALIPOLIITIKA ERINEVATE PÕLVKONDADE SUHTES	22
2.1 Eesti kohalike omavalitsuste töötajaskond	22
2.2 Metoodika	23
2.3 Personali värbamine, valik ja motiveerimine Eesti linnavalitsustes: erinevate põlvkondade vaade	25
3. JÄRELDUSED	36
3.1 Eesti linnavalitsuse kui tööandja vastavus põlvkondade ootustele.....	36
Kokkuvõte	42
SUMMARY	44
Kasutatud allikate loetelu	46
LISAD	51
Lisa 1. Uurimise käigus läbi viidud intervjuud.....	51
Lisa 2 Poolstruktureeritud intervjuude küsimustik koos tabeliga kohalike omavalitsuste personalitöötajatele	52
Lisa 3 Organisatsiooni olemus ja töötajate motiveerimine.....	56

Lühikokkuvõte

Magistritöö eesmärgiks on uurida Eesti linnavalitsuste personalipoliitikat põlvkondade vaheliste erinevuste seisukohalt. Töö analüüsi käigus selgitatakse välja linnavalitsuste personalipoliitika vastavus põlvkondade ootustele ning millised on kitsaskohad, millele tuleb tähelepanu pöörata, et olla noorematele põlvkondadele atraktiivne.

Teoreetilises raamistikus on võetud aluseks akadeemilises kirjanduses väljatoodud põlvkonnad ning nende ootused töökoha suhtes. Lisaks käsitletakse põlvkondade erisusi organisatsiooni seisukohalt. Magistritöö empiiriline osa keskendub Eesti linnavalitsuste personalipoliitikatele ja nende vastavusele erinevate põlvkondade ootustele. Analüüsi eesmärgil viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud 9 linnavalitsuse esindajaga.

Magistritöös selgub, et linnavalitsuste personalipoliitika vastab mitmes aspektis vanemate buumi ja X põlvkondade ootustele, kuid ka nooremate Y ja Z põlvkonna ootustele. Sellest olenemata on linnavalitsuste töötajaskonnas kõrge keskmine vanus. Arvestades, et kohalike omavalitsuste personali üldiselt iseloomustab töötajaskonna suhteliselt kõrge vanus ja tulevikus leiab aset põlvkondade vahetus, siis tuleb nooremate põlvkondade ootustele ja huvidele senisest suuremat tähelepanu pöörata, et olla atraktiivne tööandja. Käesolev uuring näitab, et linnavalitsused ei pea vajalikuks neid põlvkondade erisusi personalipoliitikas arvesse võtta.

Võtmemõisted: buumi põlvkond, X põlvkond, Y põlvkond, Z põlvkond, kohalikud omavalitsused

Sissejuhatus

Mitmetes OECD riikides on probleemiks tööjõu vananemine just avalikus sektoris võrreldes erasektoriga ning domineerivaks vanuseliseks kohordiks on umbes 40-49 aastased (Pilichowski et al. 2007, 3-4). Tulevikus on avaliku sektori asutustel väljakutse kindlustada, et suur hulk pensionile minejaid ei mõjutaks avaliku teenistuse võimekust (OECD 2017, 3). Töötajaskonna vananemisele ei tohiks läheneda kui ainult demograafilisse probleemi, tuleb teha muudatusi personalipoliitikas, mis viib erinevate vanusegruppide esindatuseni. (Colley 2014, 1048-1049) Rahvusvahelises kirjanduses on vähe keskendunud avaliku sektori organisatsioonide atraktiivsusele põlvkondade seisukohalt, kuid mõned autorid (Ng, Gossett 2013; Henstra, McGowan 2016; Ertas 2016; Vandenabeele et al. 2004) on teatud põlvkonna huvi avaliku sektori vastu käsitletud. Eesti kontekstis ei ole põlvkondade vahelistele erinevustele avaliku sektori kontekstis keskendunud, kuid on uuritud näiteks põlvkondade töemotivatsiooni (Ronk 2016) ja Y põlvkonna tööväärtusi ning karjäärieesmärke (Uus 2016).

Magistritöös keskendutakse avaliku sektori organisatsioonidest Eesti kohalikele omavalitsustele (KOV), sest sealset töötajaskonda iseloomustab vanuselises aspektis kallutatud vanema põlvkonna poole. Avaliku teenistuse 2016 aasta aruande põhjal moodustavad ligi poole kogu KOV töötajaskonnast üle 50-aastased. KOV töötajate keskmine vanus on 48,8 aastat ning on märgata tendentsi töötajaskonna vananemise suunas – võrreldes 2008 aastaga on vähenenud 21-50 aastaste töötajate arv ning kasvanud üle 60-aastaste osakaal. (Rahandusministeerium 2017, 35) Niivõrd suur vanema põlvkonna esindajate osakaal töötajaskonnas tähendab, et KOV asutused seisavad peatselt silmitsi väljakutsega asendada pensionile siirduvad ametnikud uute töötajatega. Probleemiga mitte tegelemine võib viia teenistujate puuduseni ning mõjuda kahjulikult asutuse jätkusuutlikkusele. (Rahandusministeerium 2016a, 36) Sama tähelepaneku on teinud Eestile OECD aastal 2011 märkides, et vanemaealise töötajaskonna osakaalu suurenemisele peab tähelepanu juba praegu pöörama. (OECD 2011, 32)

KOVide seast on magistritöös keskendunud ainult linnavalitsuste uurimisele. Linnavalitsused on ühed suuremad KOVid – nelja suurima linna Tallinn, Tartu, Narva ja Pärnu töötajaskond

moodustab 2016 aasta seisuga tervelt 36,5% kõigist KOV asutuste avalikest teenistujatest (Rahandusministeerium 2017, 9), kellest kolm on ka käesolevas magistritöös uurimisel. Eestis on kokku 15 linnavalitsust, mis otsustavad ja korraldavad kohaliku elu küsimusi ning seaduse poolt ette nähtud ülesanded ja osutatavad teenused kodanikele on kõigil samad (Rahandusministeerium 2018a). Linnavalitsuste uurimine annab vaadet kohalike omavalitsuste personalipoliitikale, sest linnavalitsuste seas on nii suuremaid kui ka väiksemaid linnavalitsusi erinevates piirkondades.

Magistritöös on analüüsitud nelja erineva põlvkonna ootuseid töökoha suhtes – buumi, X, Y ja Z põlvkond. Vanemad põlvkonnad (buumi ja X põlvkond) domineerivad praegustes KOV koosseisudes vastavalt Rahandusministeeriumi avaliku teenistuse aruandele ning kõige nooremad (Y ja Z põlvkond) on vähem esindatud (Rahandusministeerium 2017, 35). Seetõttu on vajalik saada teada, kuidas vastab linnavalitsuste poolt pakutu noorema põlvkonna ootustele arvestades asjaolu, et töötajaskond on vananemas ning tulevikus suureneb vajadus nooremate töötajate järele. Üheks olulisemaks avaliku teenistuse väljakutseks on nimetatud avaliku sektori kui tööandja kuvandi hoidmist ja arendamist spetsialistide seas. Kriitiliseks muudab selle asjaolu, et aina enam suureneb konkurents kvalifitseeritud tööjõu järele. (Rahandusministeerium 2014, 6) Teistes riikides läbiviidud uuringud näitavad, et avaliku teenistuse atraktiivsusele tähelepanu mitte pööramine viib selleni, et mitmed talendikad töötajad leiavad töökoha erasektoris (Perry, Buckwalter 2010, 242). Ka Eestis peetakse erasektorit atraktiivsemaks tööandjaks võrreldes avaliku sektoriga. (Rahandusministeerium 2016b, 88). Põlvkondade ootuste võrdlemisel linnavalitsuste personalijuhtimisega võimaldab analüüsida, mida on vajalik personalipoliitikas ette võtta vastamaks tööotsijate ootustele. Põlvkondade tööväärtuste uurimine võimaldab organisatsioonidel paremini struktueerida töökohti, töötingimusi, kompensatsioonipakette ja personalipoliitikat värbamiseks uusi töötajaid. Atraktiivsed juhtimistehnikad ühele põlvkonnale ei pruugi seda olla teisele (Twenge et al. 2010, 1122) eriti arvestades asjaolu, et põlvkondade vahetumist on kirjeldatud kui ühte lähitulevikus avalikku teenistust muutvat tegurit (Perry, Buckwalter 2010, 241) Magistritöös leitakse vastused küsimustele:

- Kuidas vastavad Eesti linnavalitsused tööandjana erinevate põlvkondade ootustele? Kas põlvkondade erisustele pööratakse teadlikult tähelepanu?
- Millele tuleb Eesti linnavalitsustes tähelepanu pöörata, et olla noorematele põlvkondadele atraktiivsem tööandja?

Autor tänab magistritöö juhendajat ning kõiki intervjuudes osalenuid olulise panuse eest uurimuse valmimisse.

1. PÕLVKONNAD

Kupperschmidt (2000 viidatud Shragay, Tziner 2011, 143) defineerib põlvkonda kui identifitseeritavat gruppi, kellel on ühised sünniaastad ning kriitilise tähtsusega elusündmused, mis esinesid teatud etappidel nende elus. Põlvkondade sünniaastad varieeruvad erinevate autorite käsitluses nii algus- kui ka lõppaasta poolest (vaata tabel 1). Magistritöös uuritakse järgmisi põlvkondi: buumi, X, Y ja Z ning sünniaastad on määratletud järgnevalt:

Buumi põlvkond – 1947-1964 (hetkel 54 aastased kuni 71)

X põlvkond – 1965 kuni 1981 (hetkel vanuses 37 kuni 53)

Y põlvkond – 1982 kuni 1994 (hetkel vanuses 24 kuni 36)

Z põlvkond – 1995 kuni (hetkel kõige vanem 23 aastane)

Tabel 1. Põlvkondade määratlus erinevate autorite poolt

Erinevad autorid	Buumi põlvkond	X põlvkond	Y põlvkond	Z põlvkond
Desai, Lele (2017, 805)	1946-1964	1965-1980	1981-1989	1990 - ...
Berkup (2014, 219)	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995-....
Real, Mitnick, Maloney (2010, 306)	1946-1964	1965-1979	1980-2000	
Beutell (2013, 2545)	1945-1964	1965-1978	1979-...	
Gursoy, Maier, Chi (2008, 450)	1946-1964	1965-1980	1981-2000	
Tapscott (2008, 16)	1946-1964	1965-1976	1977-1997	1998 - ...

Allikad: Desai, Lele 2017, 805; Berkup 2014, 219; Real et al. 2010, 306; Beutell 2013, 2545; Gursoy et al. 2008, 450; Tapscott 2008, 16

Analüüsi huvides käsitletakse edasiselt magistritöö analüüsis noorema põlvkonnana Y ja Z põlvkonda ning vanema põlvkonnana buumi ja X põlvkonda. Põlvkondade nimetamisel on lähtunud rahvusvahelises kirjanduses levinud põlvkondade nimetustest.

Mannheim (1970, 186-187, 183) rõhutab, et ainult ühisest sünniaastast ei piisa kuulumaks ühisesse põlvkonda, osapooltel peab olema teatud ühine kogemus, mis loob osaliste vahel sideme ning sarnased reageeringud kogemusele. Seejuures ei ole põlvkonnad homogeensed, neis on mitmeid gruppe, keda iseloomustab omakorda sarnane reageering samadele kogemustele, kuid tervikuna moodustavad siiski ühise põlvkonna. Põlvkondade kujunemine toimub lineaarsete muutuste tulemusena mitte järskude muutustena (Twenge, Campbell 2008, 862). Arvestades, et põlvkondade profiilid kirjeldavad antud põlvkonna keskmist, siis ei tohiks kirjeldust arvesse võtta kui standardit (Twenge, Campbell 2008, 864).

Üheks mitmete riikide põlvkondade kujunemist mõjutavaks sündmuseks on II maailmasõda. Lääne ühiskonnas avaldas II maailmasõja lõpp mõju buumi põlvkonna kujunemisele, mida iseloomustab kõrge sündimuse arvukus (Yang, Guy 2006, 269) ning sellest tuleneb ilmselt ka põlvkonna nimetus. Buumi põlvkonda seostatakse läänes hipiliikumisega ning protestiliikumisega Vietnami sõja vastu. Eesti kontekstis ei ole sellel põlvkonnal niivõrd tugevaid protestiliikumisi märgata, mis on ilmselt tingitud Nõukogude Liidu repressioonist ning ka Praha kevade (1968) järelmõjudest, mis vähendasid inimestes lootust muutustele. (Nugin et al. 2016, 23)

1970-1980ndaid on Eestis kirjeldatud kui stagnatsiooni ajastut, mida iseloomustas sotsiaalne konformism ja skeptilisus majanduse, tsentraliseeritud kontrolli ja venestamise suhtes. (Nugin et al. 2016, 23) Peale Nõukogude Liidu lagunemist nimetati noorte põlvkonda, kes said mitmetele võtmepositsioonidele ka „võitjate põlvkonnaks“ (Tuulik, Kurvits 2013, 86), mis ühtib antud magistritöös käsitletava X põlvkonnaga. Sellel põlvkonnal on sageli mõnevõrra nostalgilised mälestused nõukogude ajast, mis tuleneb nende tolleaegsest noorusest ja sellest, et nad ei samasta ennast Nõukogude nomenklatuuri ega kolhoositöolistega ning saavad uues iseseisvunud ühiskonnas edukalt hakkama (Jõesalu, Kõresaar 2013, 194).

Raudse eesriide langemine oli viimane suurem poliitiline muudatus, mis põlvkondi mitmetes riikides üheaegselt mõjutas (Nugin et al. 2016, 24). Järk-järguline ligipääs lääne maailmale ning järsud muutused peale Nõukogude Liidu lagunemist tõid endaga kaasa tarbimisvalikute suurenemise, turukonkurentsi ja majandusliku edu kultuse (Toomere 2001, 2559). Eesti X põlvkonda iseloomustab ka pragmaatilisus ja suurema tähelepanu pööramine materiaalsetele väärtustele võrreldes järeltulevate (Nugin 2016, 308-309) Y ja Z põlvkonnaga. Muutunud on

väärtused karjääri osas – hierarhilisest lähenemisest on liigutud enesearengu eelistamiseni (Raag 2000 viidatud Keller, Vihalemm 2003, 200). Eesti inimesed on küll mõjutatud Nõukogude Liidu perioodist, kuid nende seas ei ole nõukogude aja tööväärtused ega topeltmoraal väärtustena hinnatud. Arvestades, et nõukogude võim oli eestlastele valdavalt vastumeelne, siis on tõenäoline, et nõukogude aja pealesurutud väärtusi ei kanta endaga kaasas. (Rees, Miazhevich 2009, 59)

Teisalt mõjutavad postsotsialistlike riikide, sealhulgas Eesti, väärtushinnangute kujunemist nii sotsialismi pärand kui ka globaliseerumine. Kui sotsialismi pärand suunab väärtushinnanguid materialistliku individualismi suunas, siis globaliseerumine ja rahvusvaheliste organisatsioonide tegevuse laienemine ja ühiskondade avatus toob endaga kaasa mittemateriaalsete väärtushinnangute suurenemise. (Toomere 2001, 2547) Postmateriaalsete väärtuste osakaalul on tugev seotus ühiskonna turvalisusega. Üleminekuperiood peale Nõukogude Liidu lagunemist tingis ühiskonnas palju muutusi, kuid peale seda on ühiskond jõudmas faasi, mida iseloomustab stabiilsus ning see võimaldab luua alust postmateriaalsete väärtuste kujunemiseks. (Toomere 2001, 2259) Eesti iseseisvumine tõi endaga kaasa põlvkondade kujunemise, kes pole enam mõjutatud nõukogude pärandist, vaid on kasvanud üles demokraatlikus ühiskonnas. Seetõttu on neid nimetatud ka „uue ajastu lasteks“ (Sztompka 2000, 42-43), kelle all mõtleme nooremapoolset Y ja Z põlvkonda.

Lisaks ajaloolistele sündmustele on põlvkondi mõjutanud tehnoloogia areng. Tehnoloogiavaldkonna muutused on Eesti arengus kriitilise tähtsusega. Interneti levik on saanud üheks tsentraalseks sümboliks kiirelt muutuvast ühiskonnast. (Runnel 2009, 60) Internet ja globaliseerumine on suurendanud erinevates riikides olevate inimeste ühist informatsiooniruumi (Edmunds, Turner 2005, 572-573), mistõttu on nooremate põlvkondade puhul globaliseerumise tulemusel põlvkondade tunnused riigiti sarnasemad. Eriti arvestades, et Z põlvkonna tunnusteks on globaalne mõtlemisviis (Berkup 2014, 224). Erinevad sündmused (ka traumaatilised), mis ühiskonda mõjutavad, võtavad globaalseid mõõtmeid. Globaalsed protestid ja liikumised on asendamas riiklikke ning etnilised vähemusgrupid kaitsevad oma õiguseid piiriüleselt (Edmunds, Turner 2005, 569).

Edmunds ja Turner on seetõttu põlvkondade kirjeldamisel lähtunud globaalsest kontekstist, eristades esimese globaalse põlvkonnana 1960ndate põlvkonda (X ja buumi nooremad esindajad) ning teise globaalse põlvkonna kujunemispunktiks nimetatakse 9/11 terrorirünnakut (Edmunds, Turner 2005, 572), mis ühtib Y põlvkonna kirjeldusega. Globaalsete põlvkondade kujunemisel on

oluliseks just elektrooniliste meediavormide levik ja arenemine, kuid ka mobiilsus, turism ja globaalsed töjõuturud (Ibid., 573).

1.1.1 Buumi põlvkond

Buumi põlvkond on praegune vanemaealised töötajaskond, keda iseloomustatakse kui lojaalseid ja „tööhulle“ – ehk seavad töö tegemise prioriteediks (Gibson et al. 2009, 5). Iseloomuomadustest omistatakse neile optimismi ja idealismi (Glass 2007, 99). Buumi põlvkonna peamised motivatsiooniallikad töökohal on palk ja erinevad hüved (Govitvatana 2001, 78).

Buumi põlvkonna silmapaistvamateks karakteristikuteks on lojaalsus, kõrge tööeetika, tööle orienteeritus, enesekindlus, pühendumine ja ambitsioonikus (Govitvatana 2001, 74). Seejuures on lojaalsus esile tõusvaks väärtuseks võrreldes just nooremate põlvkondadega (Gibson et al. 2009, 4; Seipert, Baghurst 2014, 362; Smola, Sutton 2002, 379). Kõrgele kohale seatakse ka materiaalseid väärtuseid. Antud põlvkonna esindajate puuduseks on vähesem tehnoloogiaalane oskus (Eisner 2005, 12-13). Buumi põlvkonna suhtumist töötamise viisidesse võib pidada pigem traditsiooniliseks. Antud põlvkonna töötajate suhtumine noorte tööeetikasse ei ole alati soosiv – levib arvamus, et noored ei tööta piisavalt palju, sest nad ei soovi enam kontoriaegadel töögraafikut. Töökeskkonnana ei soosita kaugtööd ja virtuaalset kontorit, sest see pole buumi põlvkonna hinnangul produktiivne töökeskkond. (Glass 2007, 100) Samas on buumi põlvkond töötajana head inimsuhtes ja head meeskonnamängijad. Teisalt on nad ebamugavust tundvad konfliktiseisundis ning võivad olla hukkamõistvama suhtumisega nende suhtes, kes näevad asju teisiti kui nemad. (Salahuddin 2010, 3) Buumi põlvkond eelistab töökohal suheldes näost-näku suhtlemisviisi (Glass 2007, 100).

Buumi põlvkond ei soovi nii palju tagasisidet kui teised generatsioonid. Kui nooremad põlvkonnad seavad seda ootustes töökoha suhtes tähtsale kohale, siis buumi põlvkond soovib rohkem autonoomsust. Siin võib tekkida konfliktikoht – kui buumi põlvkonna esindaja võib tunda ennast solvatuna mitmetest näpunäidetest, siis noorema põlvkonna esindaja vastupidi hindab seda. (Glass 2007, 101)

Buumi põlvkond ootab töökohal väljakutset pakkuvaid ülesandeid ning võimalust teha seda pikema perioodi jooksul. Ülesande täitmisel eelistavad nad üksinda tegutsemist ning seda kindla graafiku alusel. (Rodriguez et al. 2003, 73) Seejuures eelistatakse rohkem ühe ülesande korruga tegemist kui mitut asja korruga (Zopiatis et al. 2012, 11). Üheks kõige olulisemaks motivaatoriks buumi põlvkonna jaoks on stabiilne ja kindel tulevik. Samuti tähtsustatakse palganumbrit ning

võimalust õppida uusi asju ja ülesannete varieeruvust. (Appelbaum et al. 2005, 27) Buumi põlvkonna tunnused on välja toodud tabelis 2.

Tabel 2. Buumi põlvkonda iseloomustavad tunnused

Buumi põlvkond
Tööle pühendumine
Kõrge tööeetika
Optimism
Lojaalsus
Enesekindlad
Ambitsioonikad
Iseseisvad

(Allikad: Smola, Sutton 2002, 379; Govitvatana 2001, 74; Glass 2007, 99-100; Rodriguez et al. 2003, 73)

1.1.2 X põlvkond

X põlvkonda iseloomustatakse kui iseseisvaid ning enesekindlaid. Erinevalt buumi põlvkonnast väärtustavad nemad rohkem töö- ja pereelu tasakaalu. (Gibson et al. 2009, 5) Samuti lähtuvad tööd tehes sellest, et töötada tuleb „targalt“, mitte pikki tunde tööl veetes. (Berkup 2014, 224) Võrreldes buumi põlvkonnaga on nad vähem lojaalsed organisatsioonile (Gibson et al. 2009, 5; Rodriguez et al. 2003, 73). X põlvkonna jaoks on oluline pere- ja eraelu tasakaal (Gibson et al. 2009, 3) ning tööaja paindlikkus (Rodriguez et al. 2003, 73). X põlvkond soovib tagasisidet tehtud töö eest saada pigem kord aastas või kindla perioodi tagant (Dokadia et al. 2015, 92), samas peavad tagasisidet oluliseks ja vajalikuks (Sessa et al. 2007, 68).

Põlvkonnale X omistatakse järgnevaid karakteristikuid: isiklik nauding, enesekesksus, loomingulisus, meeldivad väljakutsed, kohanemisvõimeline, vajadus eneseteostuseks (Govitvatana 2001, 75). Lisaks usaldavad vähem autoriteete ning esineb soov muuta bürokraatlikke reegleid. Motiveerivaks vahendiks töökohal võib olla lisatasude määramine lisatöötundide eest ning nauditava töökeskkonna loomine (Berkup 2014, 226). Kõrge töötasu on kõrgelt hinnatud X põlvkonna seas, samuti soovitakse võimalusi arenguks ning stabiilset ja turvalist tulevikku (Appelbaum et al. 2005, 30). Tööviisina hinnatakse üksinda töötamist (Gursoy et al. 2008, 452; Rodriguez et al. 2003, 73). Sarnaselt buumi põlvkonnale hindavad X põlvkonna esindajad näost-näkku suhtlemisviisi, kuid kasutavad rohkem igapäevases suhtlemises tehnoloogilisi vahendeid (Seipert, Baghurst 2014, 360).

X generatsioon väärtustab motivatsiooniallikana koolitusvõimalusi, palka ja preemiasid/boonusi (Govitvatana 2001, 78). Lisaks soovivad paindlikku töögraafikut, vähemametlikku töökeskkonda ja tasakaalustatud koguses juhendamist (Salahuddin 2010, 3). Praktikad X põlvkonna hoidmiseks töökohal on arengu- ja karjäärivõimaluste pakkumine, paindlik töögraafik ning erinevad kompensatsioonid ja hüved (Masibigiri, Nienaber 2011, 7). X põlvkonna avalike teenistujate hoidmisel on Masibigiri ja Nienaber uuringu põhjal kriitilise tähtsusega palk, mille suurus ei soosi sageli töötajate lojaalsust organisatsioonile. Samuti väljendati muret kindlusetunde osas tulenevalt kohustustest seoses perega, mille tõttu ei vahetata töökohta kergekäeliselt (Masibigiri, Nienaber 2011, 9)

X põlvkonna esindajad kasutavad edukalt tehnoloogiat, mis on nende töökohas kasutuses. Samas uuemad tehnoloogiad (näiteks sotsiaalmeedia, uuemad kommunikatsioonivahendid) ei pruugi X põlvkonna seas tihedat kasutust leida. (Lester et al. 2012, 349) Samas ei tähenda see seda, et X põlvkond oleks eemaldanud uutest tehnoloogiast. Koolijuhtide seas läbiviidud uuringu andmetel suhtusid X põlvkonna esindajad innukalt uute tehnoloogiate kasutuselevõtmisesse (Seipert, Baghurst 2014, 361). Töökorralduselt soovib X põlvkond väljakutseid pakkuvaid ülesandeid, kuid viies seda läbi lühikese perioodi jooksul. Tabel 3 kirjeldab X põlvkonna tunnuseid.

Tabel 3. X põlvkonda iseloomustavad tunnused

X põlvkond
Enesele orienteeritus
Meeldivad väljakutsed
Hea kohanemisvõime
Väärtustavad töö- ja eraelu tasakaalu

Allikad: Govitvatana 2001, 75; Masibigiri, Nienaber 2011, 7; Gibson et al. 2009, 3

1.1.3 Y põlvkond

Tehnoloogia arengust ning selle mõjust tulenevalt on Prensky (2001) nimetanud Y põlvkonda ka digitaalseteks pärismaalasteks (*digital native*). Ülejäänud, kes pole sündinud digitaalsesse maailma, on sunnitud uut digitaalset keskkonda õppima ja selles kohanema, mistõttu nimetatakse neid digitaalseteks immigrantideks. Digitaalsetele pärismaalastele omistatakse võimet võtta

kiiresti vastu informatsiooni, suutlikkust teha mitut ülesannet korraga, pildi eelistamist tekstile, omadust olla tegusam internetiga ühenduses olles ning mängulisuse eelistamist „tõsisele“ tööle. Teistel põlvkondadel on raskem väärtustada ja omaks võtta digitaalsetele pärismaalastele omaseid oskuseid, sest need on neile võõrad – nad peavad neid järk-järgult õppima ja nendega kohanema. (Prensky 2001, 3-4) Y põlvkonna esindajaid nimetatakse ka milleeniumlasteks ja Net generatsiooniks. Nad sündisid ajaperioodil, mil toimus globaliseerumine ning tähtsal kohal on meedia ja tehnoloogia. (Shragay, Tziner 2011, 144)

Y põlvkonnale on eelistatud töötamisviisiks meeskonnatöö. Antud põlvkonna tugevusteks on multifunktsionaalsus ja töötahe. (Ibid., 144) Nad usuvad kollektiivsesse tegevusse, kuid seejuures ei karda reegleid rikkuda. Reeglitevastasus võib väljenduda ka mitte normipõhise riietuse kandmisel ning mittesoosivas suhtumises traditsioonilise töögraafiku vastu (Gursoy et al. 2008, 453) pidades oluliseks hoopis töögraafiku/töökoha paindlikkust (Gursoy et al. 2008, 453, Galbraith, Smith 2012, 138). Y generatsioon väärtustab suurel määral töö- ja eraelu tasakaalu tehes seda rohkem kui eelnevate põlvkondade esindajad, olles seejuures rohkem perele orienteeritud (Hershatter, Epstein, 2010, 219; Broadbridge et al 2007, 21; Barford, Hester, 2011, 75).

Y põlvkond hindab väga mentorlust ning selle esindajad soovivad eelnevatest põlvkondadest enam individuaalset tähelepanu (Shragay, Tziner 2011, 144) ning pidevat tagasisidet (Galbraith, Smith 2012, 141). Oluliseks peetakse juhtide poolt personaalset lähenemist (Gursoy et al. 2008, 453). Soovi pidevale tagasisidele tuleks arvestada organisatsioonide poolt, kui planeeritakse ja disainitakse koolitusi. Soosing tehnoloogilistele lahendustele ning kaugenemine traditsioonilistest õppimisviisidest tingib tegevuspõhise õppimisstiili eelistamise Y põlvkonna seas. (Farrell, Hurt, 2014, 53-54)

Töökoha puhul hinnatakse kõrgeks arenguvõimaluste olemasolu, mis on üks enim väärtustatuim tööalane eesmärk, mis toetab argumenti, et Y põlvkond on kannatamatu edu saavutamise osas (Ng et al. 2010, 286; Hershatter, Epstein, 2010, 221). Väärtustatakse ka head meeskonda, töö-ja eraelu tasakaalu. Hinnatakse häid koolitusvõimalusi, mis toetab samuti argumenti, et soovitakse kiirelt saavutada edu. (Ng et al. 2010, 286) Y generatsiooni motivatsiooniallikaks on karjääriredelil tõus ning areng (Wong et al. 2008, 887), mis kõik viitab kõrgele ambitsioonikusele (Ng et al. 2010, 288). Y põlvkonnale on oluline väljakutseid pakkuv töö ning neil pole selle vastu midagi, kui juht paneb nende võimeid proovile (Gursoy et al. 2008, 456).

Y generatsiooni esindajad soovivad jätta oma karjäärivalikud vabaks ning mitte siduda ennast ühe organisatsiooniga. Seejuures muudetakse karjäärisuunda valdkonniti ning suurema tõenäosusega

ehitatakse üles paralleelkarjääre. (Gursoy et al. 2008, 453) Töökohakindlus ei ole peamiseks motivaatoriks ning nad ei eelda pikaajalist tööhõivet ühe organisatsiooni lõikes (Broadbridge et al 2007, 10) vahetades suurema tõenäosusega ametikohta, kui see ei vasta ootustele (Hershatter, Epstein, 2010, 220).

Tehnoloogiasse suhtuvad Y generatsiooni esindajad iseenesest mõistetavalt (Gursoy et al. 2008, 453). Teisalt ei arva Y generatsioon, et rohkem tehnoloogiat on alati parem, kuid tehnoloogia, mis muudab protsesse mugavamaks ning aitab kaasa koostööle, on positiivne. Seejuures on interneti keskkonnas vestlused samaväärsed vestlustega, mis leiavad aset näost-näku kohtumisel. Isegi näost-näku kohtumisel suheldakse paralleelselt internetikeskkonnas (Oblinger, Oblinger 2005, 22-23)

Y põlvkonna esindajad ei sea esikohale ainult kõrget palgaootust, vaid soovivad ka teisi hüvesid – tähendusrikas töö, isiklik rahulolu (Broadbridge et al 2007, 20; Galbraith, Smith 2012, 137), kindlustunne ja eneseteostuse võimalus (O'Connor, Raile 2015, 14). Y generatsiooni iseloomustab tahe “muuta maailma” ning nad soovivad töökohta, mis võimaldab neil seda teha (Galbraith, Smith 2012, 139). Y generatsiooni ettekujutus ideaalsest töökohast erineb vanemate põlvkondade omast (nagu kõrge töötasuga, täistööajaga, regulaarselt planeeritud graafik) ning vähem aktsepteeritavad on traditsioonilised organisatsioonilised hierarhiad ning lineaarne arengutee/karjäär. (O'Connor, Raile 2015, 15) Y põlvkonna tunnused on välja toodud ka tabelis 4.

Tabel 4. Y põlvkonda iseloomustavad tunnused

Y põlvkond
Kõrge enesehinnang
Multifunktsionaalsus
Informatsiooni kiire töötlemine
Isenesest mõistetav suhtumine tehnoloogiasse
Soov “muuta maailma”

Allikad: Prensky 2001, 3-4; Gursoy et al. 2008, 453; Galbraith, Smith 2012, 137

1.1.4 Z põlvkond

Z põlvkonda defineeritakse kui indiviide, kes on sündinud alates 1995 sünniaastast (Stillman, Stillman 2017, 19) Sageli nimetatakse Z põlvkonda ka D-(tulenevalt sõnast digitaalne)

põlvkonnaks (Prensky 2001, 2). Mitmed autorid väidavad, et kõik, kes on sündinud vahemikul 1978-2000 kuuluvad Y põlvkonna hulka, kuid Tulgan ütleb, et selline ajavahemik on liialt suur defineerimaks ühte põlvkonda (Tulgan 2013, 2). Lähtudes sünniaastast 1995, on Z põlvkond kõige noorem generatsioon, kes on alles sisenenud tööturule ning antud põlvkonda iseloomustavad tööväärtused ei ole veel lõplikult välja kujunenud.

Z põlvkonda eristab teistest üles kasvamine globaalsete probleemide keskel (terrorism, koolivägivald, majanduslik ebakindlus) ja nende vanemad abielluvad hilisemates eluaastates. (Williams, Page 2011, 10). Sarnaselt Y põlvkonnale on Z põlvkonna esindajad digitaalsed pärismaalased (Prensky 2001, 3). Tehnoloogiat peetakse väga oluliseks ning võib määravaks saada töökoha otsingutel, sest otsust organisatsiooniga liituda mõjutab viimase tehnoloogiaalane areng. (Stillman, Stillman 2017, 10)

Põhiliselt keskendub Z põlvkonna alane akadeemiline kirjandus neile omastele õppimisviisidele. Üldiselt omistatakse Z põlvkonnale järgnevaid karakteristikuid: head digitaalsed oskused, pidev digitaalne ühendus, multifunktsionaalsus, eelistavad kogemuslikku õppimist ja tiimitööd, struktureeritus õppimisel, sotsiaalsus, kogukonnakesksed, eesmärgile orienteeritud. (Bullen et al. 2011, 9; Berkup 2014, 224) Suuremad erinevused Z põlvkonna ning teiste põlvkondade õppurite vahel on suurenenud harjumus tegutseda multifunktsionaalselt, mis on rohkem omane Z põlvkonnale. Samuti tunnevad nad, et on tulenevalt interneti ja telefonide kasutamisest rohkem ühenduses oma sõpradega ning eelistatakse grupitöid. (Ibid., 2011, 13-14) Tagasiside saamise osas on Z põlvkond suure vajadusega - soovitakse igapäevaselt, üksikasjalikult projektide ja ülesannete kohta (Stillman, Stillman 2017, 130).

Z põlvkonda iseloomustab ka loomingulisus, globaalne mõtlemine ning töös eelistavad personaliseeritust mitte standardiseeritust (Berkup 2014, 224). Personaliseeritus tähendab seda, et soovitakse ise kujundada töökohta puudutavaid aspekte, sealhulgas ka oma töökirjeldust (Stillman, Stillman 2017, 10). Tulenevalt tehnoloogiast meeldivad neile tegevused ja mängud, mis pakuvad loomingulisust. Z põlvkonna enesetunnetus on kõrge, osaliselt ka seetõttu, et tehnoloogia on võimaldanud neil infot saada võimalikult kiirelt. Seejuures tähelepanu kestvus ühele asjale on lühike. Z põlvkonnale omistatakse väärtusena innovaatsilisust. (Berkup 2014, 224)

Lisaks iseloomustab Z põlvkonda konkureeriv iseloom, kuna neid kasvatati lähtudes sellest, et alati on võitjad ja kaotajad (Stillman, Stillman 2017, 12). Z põlvkonna positiivne omadus on võime huvituda mitmest asjast korraga (Berkup 2014, 224), mis väljendub ka töökohal. Z põlvkond on huvitatud positsioonist, mis on mitmekülgne ning erinevate rollidega üheaegselt. Võrreldes

idealistliku Y põlvkonnaga on Z põlvkond tunduvalt realistlikuma maailmavaatega. (Stillman, Stillman 2017, 11) Z põlvkond eelistab tööviisina suurel määral kaugtööd, kuna tehnoloogilised lahendused võimaldavad seda (Stillman, Stillman 2017, 91). Z põlvkonda iseloomustavad tunnused on välja toodud tabelis 5.

Tabel 5. Z põlvkonda iseloomustavad tunnused

Z põlvkond
Pidevalt ühenduses
Kohanenud tehnoloogiaga
Loomingulisus
Globaalne mõtlemine
Kogukonnakesksed
Innovaatilisus

Allikad: Bullen et al. 2011, 9; Prensky 2001, 3; Berkup 2014, 224

1.2 Põlvkondade võrdlus

Akadeemilise kirjanduse põhjal selgub, et põlvkondasid motiveerivad töötamisel erinevad aspektid ning erinev suhtumine töösse. Suuremad erinevused on buumi ja nooremate põlvkondade esindajate vahel. Buumi põlvkonda iseloomustab lojaalsus tööandjale ja kõrge tööeetika. (Smola, Sutton 2002, 379; Govitvatana 2001, 74) X ja Y põlvkondades väheneb lojaalsus organisatsioonile (Gibson et al. 2009, 4) ning suureneb soov kiiremaks edutamiseks (Smola, Sutton 2002, 379). Seejuures ehitab Y põlvkond üles mitmeid paralleelseid karjääre (Gursoy et al. 2008, 453). Nooremad põlvkonnad lähenevad karjääri edule teisiti kui seda buumi põlvkond – eduga ei võrdu ainult professionaalne ja personaalne edu vaid eesmärgiks on tagada tööaja paindlikkus ning tööja eraelu tasakaal. (Cogin 2012, 2288) Kui buumi põlvkonda kirjeldatakse kui “tööhulle”, kes seavad töötamise prioriteediks (Gibson et al. 2009, 5), siis X ja Y põlvkonnad tähtsustavad rohkem pereelu (Gibson et al. 2009, 3). Z põlvkonda ei ole akadeemilises kirjanduses veel selles valdkonnas piisavalt käsitletud.

Buumi põlvkonna ootused töökoha suhtes on pigem traditsioonilised – kindel tööaeg, traditsioonilised töötamisviisid (Glass 2007, 100), samas nooremate põlvkondade esindajatele on

vähem aktsepteeritavad traditsioonilised organisatsioonilised hierarhiad ning lineraarne arengutee/karjäär (O'Connor, Raile 2015, 15). Y ja Z põlvkonna jaoks on väga oluline töögraafiku/töökoha paindlikkus (Gursoy et al. 2008, 453, Galbraith, Smith 2012, 138; Stillman, Stillman 2017, 91).

Buumi ja X põlvkonda iseloomustab soov täita ülesandeid individuaalselt (Rodriguez et al. 2003, 73; Glass 2007, 101), ning Y ja Z eelistavad meeskonnatööd (Shragay, Tziner 2011, 144; Bullen et al. 2011, 9). Samuti on Y ja Z põlvkonnale väga oluline pidev tagasiside andmine (Stillman, Stillman 2017, 130). Seejuures on olulisel kohal ka arenguvajadus ning õppimine, kusjuures enam väärtustatakse õppimisel tegevuspõhist lähenemist. (Farrell, Hurt, 2014, 53-54) Mõnevõrra raskusi võib tekitada noorema põlvkonna esindajatel suhtlemine X põlvkonna juhtidega, kes eelistavad rohkem individuaalset tööd ja iseseisvust võrreldes Y põlvkonnaga, kes hindavad aktiivset suhtlemist enda ülemusega kõrgelt. (Shragay, Tziner 2011, 144). Noored soovivad rohkem personaalset lähenemist (Gursoy et al. 2008, 453)

Üheks domineerivamaks põlvkondi eristavaks muutuseks on tehnoloogia areng ning erinevate põlvkondade suhtumise sellesse. Digitaalsete põlvkondade (Y ja Z põlvkond) jaoks on tehnoloogia igapäevane elu osa, seevastu vanemad generatsioonid (buumi ja X põlvkond) on pidanud nende muutustega kohanema. (Prensky 2001, 3) Seejuures buumi põlvkond on näidanud uute tehnoloogiate suhtes valmisolekut, X põlvkond juba suuremat vastuvõtlikkust (Seipert, Baghurst 2014, 361). Noored on suhtumises tehnoloogiasse soosiva hoiakuga ning soovivad, et protsesse mugavdavad tehnoloogiad ka töös rakendust leiavad (Berkup 2014, 226). Seejuures peab Z põlvkond atraktiivsemaks organisatsioone, mis on tehnoloogiavaldkonnas arenenud (Stillman, Stillman 2017, 10). Y ja Z põlvkond kasutavad tehnoloogiat suhtlemisel palju, isegi paralleelselt näost-näku kohtumistel (Oblinger, Oblinger 2005, 22-23), kuid buumi põlvkond hindab suhtlemisviisina näost-näku kommunikatsiooni (Seipert, Baghurst 2014, 360).

Selgub, et Y põlvkonna motivaatoriks on tähendusrikas töö (Broadbridge et al 2007, 20; Galbraith, Smith 2012, 137). Lisaks iseloomustab nooremaid põlvkondasid suurenenud mentorluse ja tagasiside soov (Stillman, Stillman 2017, 130; Shragay, Tziner 2011, 144; Galbraith, Smith 2012, 141) Z põlvkond hindab võimalust personaliseerida oma töökohta (Berkup 2014, 224). Tehnoloogia kasutamine igapäevaelus on üks nooremaid põlvkondasid defineeriv omadus ning sellest tulenevalt oodatakse ka töökohal tehnoloogia kasutamist, innovaatilisemat lähenemist ning mängulisust (Stillman, Stillman 2017, 10; Berkup 2014, 224) Kõige enam vastandub nooremale põlvkonnale tööootuste osas buumi põlvkond. Buumi põlvkonna jaoks on oluline stabiilsus ja

kindel tulevik (Appelbaum et al. 2005, 27). Tööviisidest on märgata, et Y ja Z põlvkonda iseloomustab tugevasti multifunktsionaalsus ehk soov teha mitut ülesannet korraga (Bullen et al. 2011, 9; Prensky 2001, 3-4). Tulenevalt erinevustest on esinenud probleeme buumi ja X põlvkonna vahel tööalaselt, mille peamiseks põhjusteks on: tööetika, suhtumine ja töötamisstiil (Govitvatana 2001, 79), mis annab tunnistust põlvkonna vaheliste erisuste mõjust töökeskkonnas. Valdavalt hindavad põlvkonnad oluliselt ka töötasu suurust (Appelbaum et al. 2005, 27-30; Barford, Hester, 2011, 75). Põlvkondade ootuseid töökoha suhtes kirjeldab tabel 6.

Tabel 6. Põlvkondade ootused töökoha suhtes

Buumi põlvkond	X põlvkond	Y põlvkond	Z põlvkond
Ootused töökoha suhtes			
Palk		Palk oluline, kuid ka eneseteostuse võimalused	
Töökohakindlus	Boonused, kompensatsioonid,	Personaalne lähenemine	
Korraga ühe ülesande eelistamine		Multifunktsionaalsus	
Iseseisvus tööülesannete täitmisel	Soovivad mentorlust ja tagasisidet, kuid peab olema võimalus iseseisvaks tööks	Pidev mentorlus ja tagasiside	
Traditsiooniliste töötamisviiside soosimine	Vastuvõtlikud tehnoloogilistele lahendustele, õpivad kohanema tehnoloogiaga	Tehnoloogiliste lahenduste soosimine	
Individuaalne töötamisviis		Meeskonnatöö eelistamine	
Kindel tööaeg, töö esikohal	Töö- ja eralu tasakaal	Paindlik töögraafik, töö- ja eraelu tasakaal	Kaugtöö soosimine
	Arenguvõimaluste olemasolu, koolitused	Arenguvõimaluste olemasolu, koolitused, tegevuspõhine õpe	Mängulisuse soosimine koolitustel, kogemuslik õppimine
Stabiilsus ja kindel töö	Väljakutseid pakkuv töö	Täendusrikas töö	Innovaatilisus ja töökoha areng tehnoloogiliste lahenduste seisukohalt oluline

Koostaja: autor magistritöö teoreetilise raamistiku põhjal

1.3 Põlvkondade vaheliste erisuste arvestamine organisatsiooni seisukohalt

Põlvkondade vahelistest erinevustest tulenevalt ning seetõttu väärtuste muutumistes seoses tööga on avaliku sektori organisatsioonidel uus väljakutse, kuidas sellega toime tulla. Avaliku sektori edu on tingitud sellest, kuidas tulevaste töötajate eelistused/arusaamad ühtivad tööandja omadega. (Henstra, McGowan, 2016, 510) Tulenevalt töötajate põlvkondade vahelistest erinevustest ning väärtustest peaksid organisatsioonid personalistrateegias arvesse võtma põlvkondade erisusi. Kohanduda tuleks just nooremate põlvkondade väärtuste ja ootustega, mis erinevad organisatsioonis juba töötavate inimeste omadest. (Hurst, Good 2009, 573) Mitmed uuringud kinnitavad, et personalipoliitika seisukohast on oluline põlvkondade erinevustele tähelepanu pöörata (D'Amato, Herzfeldt 2008, 947; Cennamo, Gardner 2008, 904; Cogin 2012, 2288; Al-Asfour, Lettau 2014, 66). Vajalik on säilitada vanema põlvkonna oskused ning laiapõhjalised teadmised, kuid samas värvata organisatsiooni noorema põlvkonna töötajaid (D'Amato, Herzfeldt 2008, 947). Schein (1992 viidatud Cennamo, Gardner 2008, 903) ütles, et organisatsiooni domineerivate liikmete väärtused kipuvad esindama kogu organisatsiooni kultuuri. Erinevad põlvkonnad tõmbavad ligi teatud tüüpi indiviide ning need inimesed määravad organisatsiooni olemuse.

Arvestades, et inimesed kalduvad organisatsiooni värbama endale sarnaseid inimesi (Schneider 1987, 442), võib personal areneda võrdlemisi homogeenseks. Avalikus sektoris käsitletakse organisatsiooni töötajate homogeensust/heterogeensust esindusbürokraatia võtmes. Avalik sektor peaks erinevatest ühiskonnagrupidest (sh erineva vanusega) töötajate värbamisele rohkem tähelepanu pöörama, et saavutada esindusbürokraatiat. (Colley, 2014, 1049) Aktiivne esindusbürokraatia tähendab seda, et indiviid esindab selle ühiskonnagrupi huve ja soove, kuhu ta kuulub. Passiivne esindatus viitab sellele, kuidas indiviidide esindatus organisatsioonides peegeldab kogu ühiskonda alates päritolust kuni sissetuleku, hariduse, rassi ja religioonini suurendades seekaudu avaliku sektori institutsioonide usaldusväarsust erinevate ühiskonnaliikmete silmis. (Mosher 1968, 20) Samas ei tähenda see seda, et ametnik ilmingimata esindabki endale sarnaste inimeste huve. Passiivne esindatus ei seisa küll demokraatliku otsuste tegemise protsessi eest, kuid sisaldab endas väärtuseid, mis on demokraatlikus ühiskonnas olulised. Laialdane esindatus viitab avaliku teenistuse avatusele, mis tähendab, et teenistusele on ligipääs kõigil ühiskonnagrupidel ning avalikus teenistuses on informatsioon erinevate ühiskonnagruppide kohta. Seega on esindusbürokraatial nii praktiline kui sümboolne tähendus.

Vähene passiivne esindatus on problemaatiline, sest see näitab, et teatud ühiskonnagrupid on ametnikkonnast välja jäänud. (Mosher 1968, 21)

Erinevate põlvkondade ootuste olulisust aitab selgitada ka kongruentsi teooria viidates sellele, et indiviidide tööväärtustel on märkimisväärne mõju organisatsiooni toimimisele. Kongruents hindab, mil määral ühe osapoole vajadused, nõudmised, eesmärgid ja struktuurid ühtivad teise osapoollega. Mida suurem ühtivus osapoolte vahel, seda efektiivsem on organisatsioon. (Nadler, Tushman 1980, 45) Oluliseks on seejuures indiviidi vajaduste/ootuste ja organisatsioonilise korralduse (näiteks personalipoliitika) kongruents (*Ibid.*, 46). Seega on vajalik keskenduda põlvkondade erinevustele ja nende spetsiifilistele ootustele töökoha suhtes. Kristof (1996, 4-5) on defineerinud inimese-organisatsiooni sobivuse järgnevalt: sobivus inimeste ja organisatsiooni vahel ilmneb siis kui üks vähemalt üks osapool pakub seda, mida teine vajab; nad jagavad samu fundamentaalseid karakteristikuid; või mõlemad eelpool nimetatud tingimused on täidetud.

Organisatsioonid eeldavad sageli, et edukad praktikad varasema põlvkonna motiveerimiseks toimivad ka uute (noorte) töötajatega, kuid reaalsus on teistsugune (Cogin 2012, 2269). Kui avalikus sektoris soovitakse muutust vananeva töötajaskonna ülekaalukuse osas, siis on vaja läbi viia fundamentaalseid muudatusi eelkõige värbamises- ja karjääripoliitikas (Colley 2014, 1032). Erinevad põlvkonnad soovivad erinevat lähenemist ning personaliseeritud lähenemine värbamises ja töötajate hoidmise taktikas on vajalik areng inimressursside juhtimises. (Hamidullah 2016, 18) See puudutab näiteks värbamiskanaleid, mis võivad erinevate põlvkondade vahel varieeruda, aga samuti töökuulutuste sisu.

Erinevate põlvkondade värbamisel saab oluliseks ka põlvkondade suhtumine tehnoloogiasse. Nooremate põlvkondade esindajad on vastuvõtlikumad sotsiaalmeedias levitatud kuulutustele (internetikeskkonnad värbamiseks, koduleheküljed, sotsiaalmeedia kanalites erinevad lahendused), vanemad põlvkonnad hindavad pigem traditsioonilisemaid tööotsingukanaleid. (Vokic, Vidovic 2015, 238) Värbamismagnetiks X põlvkonna puhul on keskendumine oskustele ja tulemustele, töö- ja eraelu tasakaal, paindlikud tööajad ja töökohal iseseisvuse võimaldamine. Värbamismagnetiks nooremate digitaalaaja põlvkondade puhul on koduleheküljed, huvitav/väljakutseid pakkuv töö, koolitus- ja arenguvõimalused, paindlik graafik ja kaugtöö, karjäärisuundade mitmekesisus, sotsiaalselt vastutustundlik organisatsioon. (Henstra, McGowan, 2016, 234)

Üks probleemsemaid väljakutseid organisatsioonidele on töötajate hoidmine organisatsioonis eriti arvestades tendentsi, et nooremad põlvkonnad on aina vähem lojaalsed ning teevad sagedamini

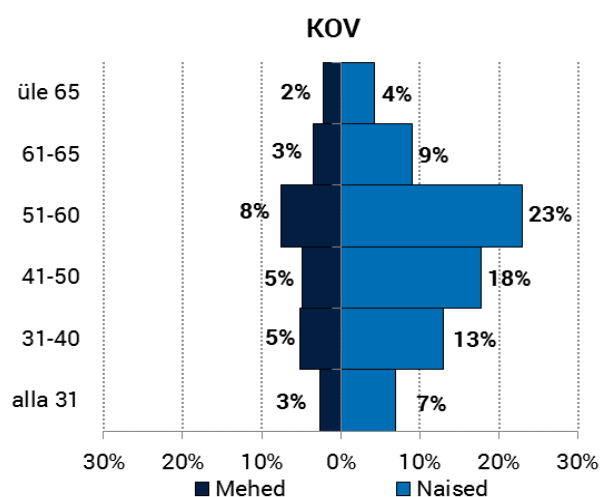
kontrastseid karjäärimuudatusi. (Gursoy et al. 2008, 453) Euroopas läbi viidud uuring kinnitas, et vanemate põlvkondade puhul on lojaalsus mõjutatud juhtkonna arenguotsustest ning noorema põlvkonna puhul oli määravaks õppimise- ja enesearendamine. See näitab, et õppimise- ja arenguvõimaluste pakkumise korral organisatsioonis võimaldatakse töötajate püsimine organisatsioonis kauem. (D'Amato, Herzfeldt 2008, 946) Teiseks oluliseks põlvkondi arvestavaks sammuks on töökoha asukoha vabaduse tagamine tööülesannete läbiviimisel (Klaffke 2015, 14) ning töögraafiku paindlikkuse võimaldamine, mida soovivad just nooremad töötajad (Zopiatis et al. 2012, 17). Personalipoliitika soovitused põlvkondadele lähenemisel ja nendega arvestamisel põhinevad akadeemilises kirjanduses välja toodud põlvkondade erisustel (Berkup 2014, 227; Hurst, Good 2009, 588; Zopiatis et al. 2012, 17) – näiteks tuleb arvestada eri põlvkondade töötamise erisusi graafiku osas, buumi põlvkond soovib kindlamat töögraafikut ning nooremad aina enam paindlikkust tööaja planeerimisel.

2. EESTI LINNAVALITSUSTE PERSONALIPOLIITIKA ERINEVATE PÕLVKONDADE SUHTES

2.1 Eesti kohalike omavalitsuste töötajaskond

Eestis on peale 2017. aasta haldusreformi 79 KOV asutust, mis omakorda jagunevad 15 linnaks ja 64 vallaks.

Viimane avaliku teenistuse aruanne on avaldatud 2016 aasta seisuga ning sel hetkel moodustas KOV avaliku teenistuse töötajatest 36,5% nelja suurima linnavalitsuse töötajaskond (Tallinn, Tartu, Narva ja Pärnu) (Rahandusministeerium 2017, 9). KOV personali koguvoolavus oli 2014 aastani kasvutrendis tõustes 2012 aasta 10%-lt 13%-ni, kuid vähenes 2015 aastal 12%-ni ning on jäänud samale tasemel ka 2016 aasta seisuga. (Rahandusministeerium 2017, 10) Joonisel 1 on avaliku teenistuse 2017 aruande põhjal välja toodud kõigi KOV-de vanuseline osakaal tervikuna võttes arvesse ka sooliseid erinevusi.



Joonis 1. Kõigi KOV teenistujate vanuseline ja sooline esindatus
Allikas: Rahandusministeerium 2017, 35

Nagu joonisest 1 nähtub, siis suure osakaalu kogu KOV töötajaskonnast moodustavad 41-60 aastased, millest 51-60 aastaste osakaal on suurim.

Personaliotsinguid viidi 2016 aasta seisuga läbi kõigis kohalikes omavalitsustes kokku 590, millest 69% olid avalikud konkursid ning keskmiselt laekus ühele konkursile 19 avaldust (Rahandusministeerium 2017, 15). KOV personalile on omane üsna eakas töötajaskond, sest ligi poole töötajaskonnast moodustavad üle 50-aastased ning keskmine vanus kõigi kohalike omavalitsuste peale kokku on 48,8 aastat. (Rahandusministeerium 2017, 35) Töötajaskond on aastatega vananenud, sest võrreldes 2008 aasta seisuga on 2016 aastal vähenenud 21-50 aastaste osakaal ning kasvanud üle 60 aastaste osakaal. (Rahandusministeerium 2017, 35) Võrdlemisi suur ühe vanuseklassi esindajate osakaal avaliku sektori positsioonidel võib tuleneda ka 1990ndate aastate alguses noorte suuremahulisest värbamisest. (OECD 2011, 32) Paradoksaalne on seejuures see, et vanema põlvkonna töötajate püsimine organisatsioonis vähendab noorema põlvkonna võimalusi tööpositsioonile siseneda (European Network of Heads of PES 2011, 4).

Antud magistriritöö aluseks võetud põlvkondade vahemiku korral on KOVides domineerivaks põlvkonnaks Rahandusministeeriumi 2016 aruande põhjal X põlvkond. Töötajaskonna vananemine on kriitilise tähtsusega, sest lähiaastatel läheb suur osa ametnikest pensionile ning töötajad tuleb asendada uutega, mis võib viia teenistujate puudumiseni ning seetõttu võib kannatada paljude KOVide järjepidevus (Rahandusministeerium 2016a, 36)

2.2 Metoodika

Magistriritöö eesmärgiks on analüüsida, kuidas linnavalitsused vastavad organisatsioonina erinevate põlvkondade ootustele. Linnavalitsused on ühed suurema töötajaskonna osakaaluga KOV asutused, seejuures töötajaskonna kõrge keskmine vanus ning buumi ja X põlvkonna esindajate suur osakaal on sarnane KOV asutustele tervikuna (Rahandusministeerium 2017, 35; Rahandusministeerium 2018b). Linnavalitsus peab KOV asutusena täitma kohalikku elu korraldavaid ülesandeid (Rahandusministeerium 2018a) ning oma suuruse tõttu on neil teenindada suur hulk kodanikke. Seetõttu on oluline pöörata tähelepanu personalipoliitika vastavusele erinevatele põlvkondadele asutuse jätkusuutlikkuse huvides. Lisaks suurtele linnadele on magistriritöös uurimisel ka väiksemad linnad. Intervjuud viiakse läbi linnavalitsuste personalitöötajatega või teiste töötajatega, kelle põhiülesannete hulka kuulub personalitöö.

Linnavalitsustest (edaspidi LV) kontakteeruti kõigi 15 LV esindajatega ning nendest 9 LV-d avaldasid soovi vastata intervjuu küsimustele.

Intervjueeritavateks on järgnevate linnavalitsuste personalitöötajad või töötajad, kelle ametikirjeldus näeb ette personaliküsimustega tegelemist: Keila Linnavalitsus, Loksa Linnavalitsus, Maardu Linnavalitsus, Narva Linnavalitsus, Paide Linnavalitsus, Pärnu Linnavalitsus, Rakvere Linnavalitsus, Tallinna Linnavalitsus, Viljandi Linnavalitsus.

Valitud LVde esindajatega võeti ühendust e-kirja või telefoni teel perioodil 03.04-25.04.2018. Töö autor viis läbi anonüümsed poolstruktureeritud intervjuud vahemikus 13.04-07.05.2018, millest 5 viidi läbi telefoni teel, 2 kohtumisena, 2 kirjalikult. Intervjuude kestvuseks telefoni teel oli keskmiselt 30-40 minutit ning kirjalikult vastamiseks läks aega keskmiselt 1 h ja 15 min. Kõige pikem intervjuu viidi läbi kohtumisena, mis kestis 1 h ja 22 min.

Poolstruktureeritud intervjuu kasutamise valiku kasutegur on see, et intervjuul on etteantud kindel struktuur, kuid on võimalus täiendavateks küsimusteks (Hutchinson, Wilson 1992 viidatud Barriball, While 1994, 331). Kuna intervjuu küsimustele vastamiseks avaldati soovi ka kirjalikult vastata, siis seda võimaldati. Kirjalikult küsimustele vastamise miinuseks on see, et puudus võimalus täiendavateks küsimusteks ning vastaja ei pruugi vastata täpselt kõigile küsimustele. Teatud määral kasutatakse empiirilises osas ka dokumendianalüüsi, sest intervjuu vastuseid võrreldakse Rahandusministeeriumi poolt edastatud andmetega kohalike omavalitsuste keskmiste vanuste kohta.

Intervjuu küsimustiku esimene pool keskendub sellele, et milliste omadustega töötajaid LV-d personalivalikus ise eelistavad. Küsimuste teine pool on keskendunud sellele, mida linnavalitsused töötajale pakuvad hüvede ja töökorralduse osas (Lisa 2). Sealäbi on analüüsitud, kas ja kuidas vastab LV-s personalipoliitika erinevate põlvkondade vajadustele ja huvidele. Küsimuste viimane osa on keskendunud sellele, millise põlvkonna töötajaid LV-d enda organisatsiooni eelistavad ning kas personalipoliitikas arvestatakse erinevate põlvkondade erisusi ja ootuseid tööandja suhtes. Anonüümsuse eesmärgil ei viidata analüüsis konkreetsetele linnavalitsustele (viidatakse LV 1, LV 2, LV 3... jne).

Uuringu peamiseks puuduseks on see, et intervjueeritavate personaalsed hinnangud on kõigil erinevad ning sõltuvad eelkõige vastaja eelnevast kogemusest ja veendumusest. Lähenemine põlvkondade vahelistele erinevustele võib olla asutuste lõikes väga erinev, samuti arusaam erinevatest väärtustest ning tulenevalt sellest tõlgendatakse neid erinevalt. Samas on just personalitöötajad need, kes peaks organisatsioonis tunnetama vajadust erinevatesse

põlvkondadesse kuuluvate töötajate värbamise ja motiveerimise järele ning ühtlasi seisma hea esindusbürokraatia arendamise eest oma organisatsioonides.

2.3 Personali värbamine, valik ja motiveerimine Eesti linnavalitsustes: erinevate põlvkondade vaade

Milliste infokanalite kaudu otsitakse töötajaid?

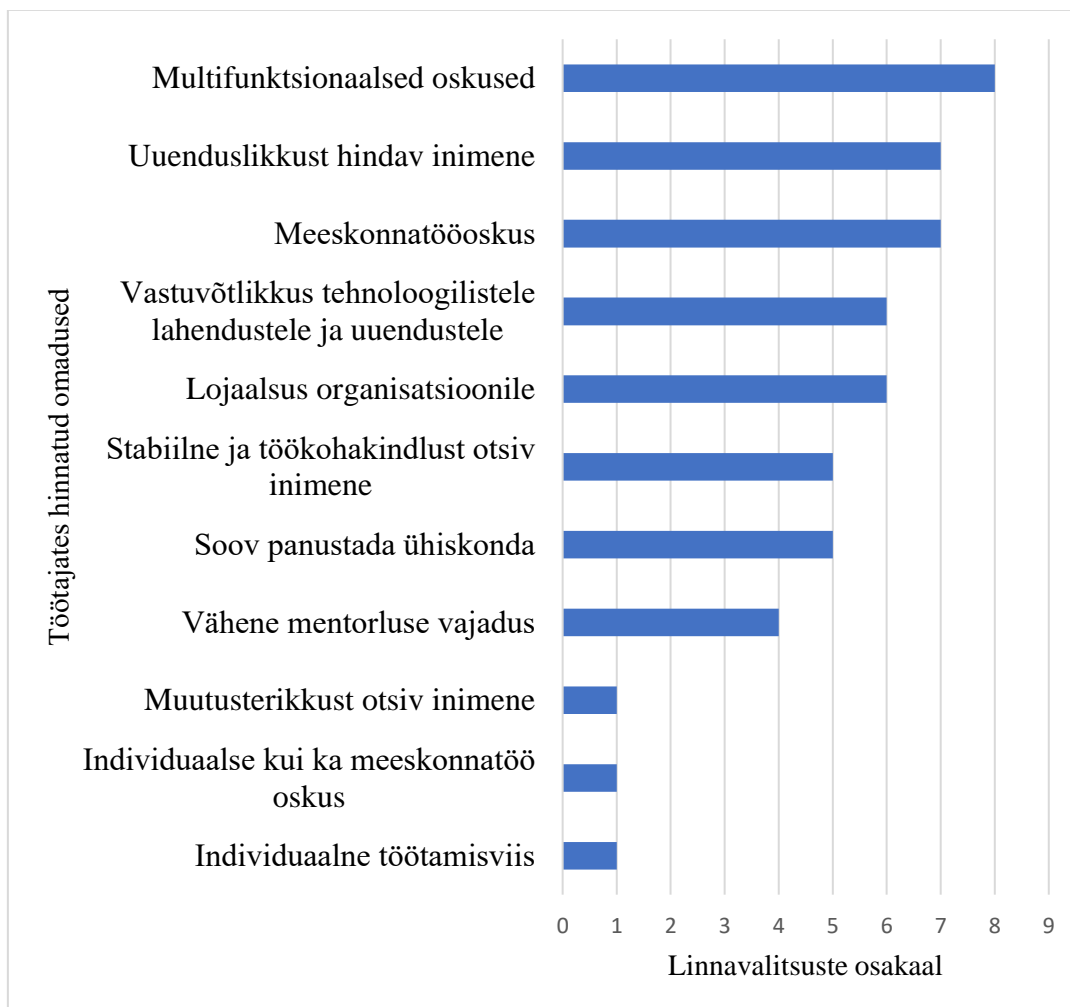
Populaarsemad värbamiskanaliid LV-de seas on Töötukassa, Rahandusministeeriumi koduleht, CV Online, CV Keskus, kohalikud ajalehed ja kuulutused linnavalitsuse kodulehel. Vähem leidsid nimetamist veebileht IT uudised, kuhu pööratakse siis kui vaja leida konkreetselt selle valdkonna inimest. Kindlate oskustega inimeste leidmiseks toodi välja ka näiteks Arhitektide Liitu. Samuti nimetas üks LV tööotsinguportaali EkspressJob. Ainult üks LV esindaja nimetas kuulutuse jagamise kohaks ka linna Facebooki lehe (mitmetel linnavalitsustel ei olegi Facebooki lehte). Kuna LV kui organisatsioon on olemuselt suhteliselt traditsiooniline ja mitte nii innovaatiline, siis ei arvatud sobivaks enda töökuulutusi jagada sotsiaalmeedias - nii põhjendas LV 5 esindaja valikut jääda traditsioonilisemate tööotsinguportaalide juurde.

Mitte ükski LV ei lähtu töökuulutuse kujundamisel ja koostamisel sellest, et olla mõnele sihtgrupile - sealhulgas noorematele töötajatele – atraktiivsem. Töökuulutuse silmapaistvamateks elementideks nimetatakse linna sümboolikat ehk vappi, kuid muus osas kujundusele tähelepanu ei pöörata. Kuulutuse välimust on muudetud ajalehes kuulutamisel vastavalt sealsete spetsialistide soovitusel ja ka värviline taust on lisatud. Ükski LV uuenduslikumaid lahendusi ei kasuta (näiteks tutvustav video), kuulutustes on välja kujunenud kindel info, mis olemas peab olema. Kaks LV-d tõid välja, et on kaalunud sõnastust muuta ning üks on seda teinud, et olla “löövam” ja püüda pilku. Samas täheldati ka seda, et selline lähenemine on olemuselt vastuoluline arvestades organisatsiooni omapära:

“Kuna organisatsioon on bürokraatlik, suhteliselt jäik ja traditsiooniline, siis meile endale tundub vastuoluline kuulutusse panna väga lennukalt, et “kui sa oled tark, usin ja tubli”, siis sinu töö on selles valdkonnas siin. Et see ei ole nii, see läheb vastuollu sellega, mis meil siin on” (LV 5)

Mida linnavalitsused töötajatelt ootavad?

Intervjuude põhjal selgus, et linnavalitsustes otsitakse uuritud omaduste põhjal enim töötajaid, kellele on omased multifunktsionaalsed oskused, lojaalsus organisatsioonile, meeskonnatööoskus ja uuenduslikkusele orienteeritus. Joonisel 2 on välja toodud mil määral hinnatakse erinevaid omadusi töötajate otsimisel.



Joonis 2. Linnavalitsuste eelistused töötajate valikul

Allikas: autori koostatud joonis intervjuude põhjal

Valdavalt töid kõik (üks ei vastanud sellele) LV esindajad esile, et organisatsiooni töö vajab multifunktsionaalseid oskuseid ning ainult ühele tööülesandele keskenduda pole võimalik. Seetõttu on oluline, et töötajatel oleks võimekus korruga järke hoida mitmel ülesandel:

“Meil ei ole sellist tööd, mis võimaldaks ühele ülesandele korruga keskenduda. Meil on väga suure haardega töö, inimene peab olema valmis tegutsema operatiivselt ja mitmel rindel”

(LV 8)

Ülekaalukalt soosivad kõik LV ametipositsioonid meeskonnatööskest ning seda hinnatakse ka töötajate puhul. Kahel juhul märgiti, et individuaalne töötamisviis on samuti oluline, sest vaja on vastu võtta otsuseid kuidas midagi teha, kuid täielikult individuaalse töötamisviisiga töökohti organisatsioonides ei ole. Kõik positsioonid eeldavad teatud määral meeskonnatööd.

LV-d peavad potentsiaalsetes töötajates orienteeritust uuenduslikkusele oluliseks ning ka organisatsioonina tunnetati, et ollakse innovatiivsed ja uuenduslikud. Innovatiivsust ja uuenduslikkust tõlgendati kui võimalust kujundada “linna nägu” ning ajaga kaasas käimist tehnoloogiliste lahenduste vallas. Samas läheneti ka kriitilisemalt:

“Väga uuenduslik ei saa olla, kuna meil on seadusega ette nähtud kohustused. Ainukene uuendustele avatud koht on võib olla arendusnõunik. KOV ei ole väga innovaatiline, sest konkreetsed ülesanded on ette antud. Võimalik, et vahepeal annab midagi välja mõelda erinevate projektidega. Ise hindame küll innovatiivsust, sest värsked ideed on teretulnud.”

(LV 7)

Peaegu pooltes LV-des on eelistatud vähese mentorluse vajadusega inimesed. Seda osaliselt põhjusel, et mentorluse/juhendamise süsteeme enamasti kasutusel LV-s pole, välja arvatud üks LV, kus kasutatakse juhendamist töökohal, infotunnid ning teatud ulatuses mentorlust ja *coachingut* (viimast kahte juhtub küll harva).

Pooled intervjuueritavatest pidasid töötajate valikul oluliseks töötaja stabiilsust ja töökohakindluse otsitavust. Teised märkisid, et ei saa inimesi valida vastavalt sellele eelistusele. Vaja on mõlemat lähenemist – inimesed, kes hoiavad traditsioone ning kelles püsib organisatsiooni mälu kui ka neid, kes toovad organisatsiooni uusi värsked ideid. Samas üle poolte intervjuueritavatest tõdesid, et lojaalsus organisatsioonile on määravaks personali valikus. Kui CV põhjal on näha ebapüsivust, siis muudab see ettevaatlikuks.

Üle poolte LV-dest peavad töötajate otsingul organisatsiooni sobivaks inimest, kes soovib ühiskonda panustavat tööd. LV esindajatest 2 märkisid, et töötajate seas on kuulda aina enam, et soovitakse midagi ära teha linna jaoks:

“Ma arvan, et nii noorte kui ka kõikide teistega vestlusel käijate puhul on viimasel ajal olnud kuulda, et nii on.” (KOV 3)

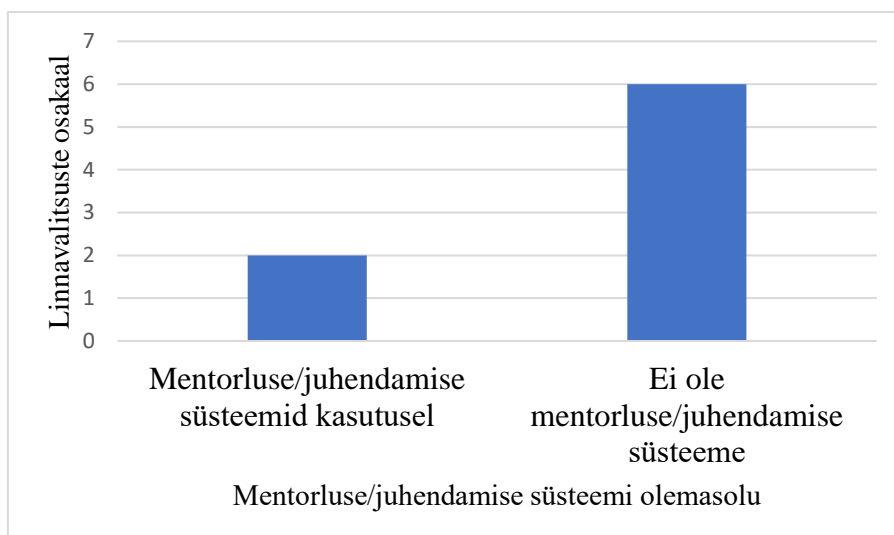
Mida linnavalitsused organisatsioonina pakuvad?

Valdavalt täheldati, et LV suudab organisatsioonina pakkuda töötajatele ühiskonna elu toimimist ja muutmist korraldavat väljundit. Ühiskonnale suunatus ja avar pilk on linnavalitsuse töös oluline. Samuti pakub LV muutusterikast tööd. Staatilisust ei saa pikas perspektiivis eeldada ja ka linnavalitsused üritavad muutustega kaasas käia. Muutuvad nii tööülesanded, seadused kui ka vahendid, millega tööd tehakse. Sageli on valdkonna peale ainult üks spetsialist, mis eeldab mitmeid erinevaid tööülesandeid, mis toob endaga kaasa vaheldusrikkuse.

Valdavalt peavad LV-d ennast tehnoloogiate vastuvõtlikkuse osas aktiivseks ning uute lahenduste vastuvõtmine on töö osa ning ajaga tuleb kaasas käia. Enamikes LV-des on asutusesisese suhtlusvahendina kasutusel ka erinevad kommunikatsioonivahendid nagu e-post, messenger, telefon ning näost-näku suhtlus läbiseigi. Seadusemuudatused ja digitaalne asjaajamine sunnib organisatsioone üle minema digitaalsele platvormile. Samas tõdeti, et alati ei ole uutele tehnoloogiatele üleminek kerge:

“Meil on selles mõttes keeruline, et meie personal on võrdlemisi... keskmine vanus on kõrge. See tekitab probleeme. Hetkel on andmebaaside üleviimine X-tee 5lt X-tee 6le. Minule isiklikult valmistab see muret, et kas ma saan sellega hakkama või ei saa.” (LV 9)

Mentorluse ja juhendamise süsteemid ei ole LV-des kasutusel ning see on avaldanud mõju ka töötajate värbamisele (eelpool joonis 2, lk 27) Mentorluse ja juhendamise osakaalu LV-s kirjeldab joonis 3:



Joonis 3. Mentorluse/juhendamise süsteemi olemasolu organisatsioonis
Allikas: autori koostatud joonis intervjuude põhjal

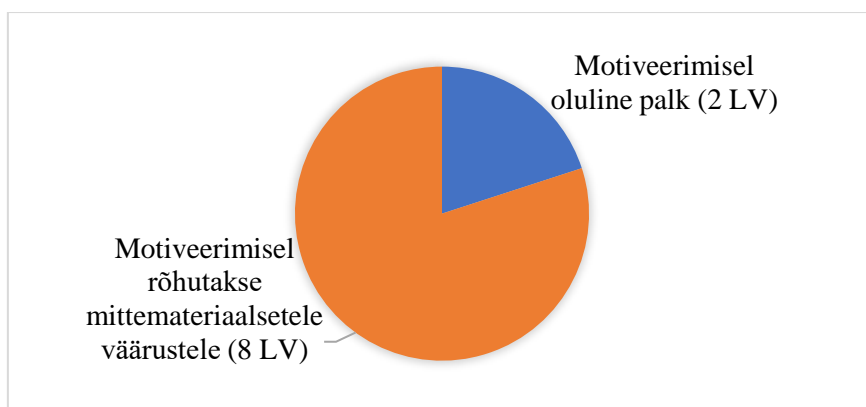
Ainult kahes LV-s pakutakse uuele töötajale juhendamist konkreetse juhendaja näol, teistes LV-des ei ole kindel juhendaja määratud. Lähtutakse sellest, et kõik aitavad nagu oskavad ja saavad.

“Valiku tegemisel eelistame kindlasti inimest, kes ei vajaks eriti palju mentorlust, sest kõigil ametnikel on väga palju tööd ja kindlasti ei olda rõõmus kui peaks väga palju ja pikalt juhendama. Kindlasti vajatakse alguses tuge, aga eelistame ikkagi inimest, kes ei vaja väga palju mentorlust. Pigem on ikkagi nii, et spetsialisti otseselt ei määrata dokumentiga, aga valitakse inimene, kes on ta nii õelda juhendaja ja aitavad ka teised inimesed. Organisatsioonisiselt süsteeme pole.” (LV 1)

Kõik LV intervjueritavad tõdesid, et töötajate motiveerimine palga ja lisatasu maksmisel on piiratud, kuna linna eelarve ei võimalda seda ning piirid on jäigalt ette seatud. Lisatasustamise võimalusi esineb pigem vähe. Ühes LV-s on võimalik peale katseaja möödumist palgatõusule, samuti määratakse LV-des lisatasu kui tehakse lisatööd. Samas täheldas üks LV, et rahalised võimalused on seadnud piire töötajate kiitmisel ja tunnustamisel, sest see annab ajendi palgatõusu küsimiseks, milleks on võimalused organisatsioonis vähesed.

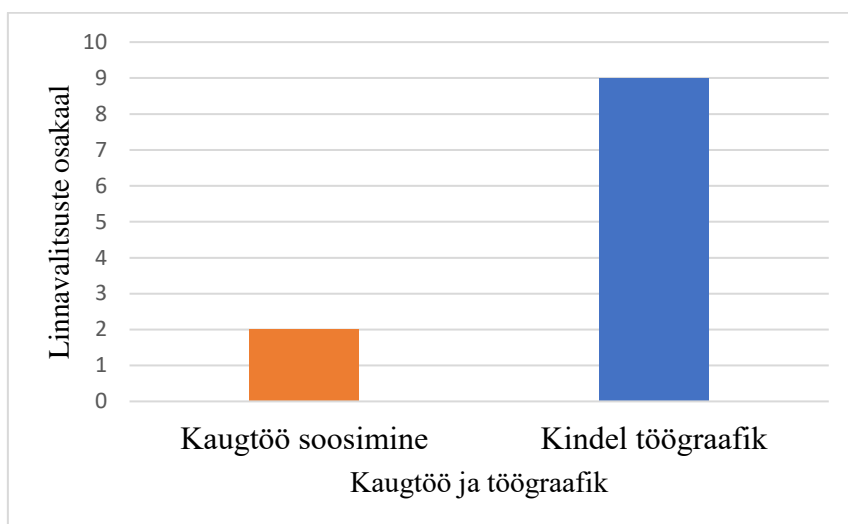
“Kui kedagi hakatakse kiitma, siis ta võib palka juurde küsida ja seda pigem välditakse. Juhtub harva...Lisatasusid on võimalik määrata, aga kuna meil on eelarve ja peame aasta piires selles püsima, siis seda ei toimu seetõttu väga tihti.” (LV 11)

Töötajate motiveerimisel lähtutakse LV-des pigem mittemateriaalsetest vahenditest – ühisüritused (näiteks suvepäevad), soodsamad võimalused sportimiseks, erinevate tähtpäevade tähistamine, 35 päeva puhkus ja koolitusvõimalused. Ülevaade, et millele rõhutakse LV-des töötajate motiveerimisel annab joonis 4.



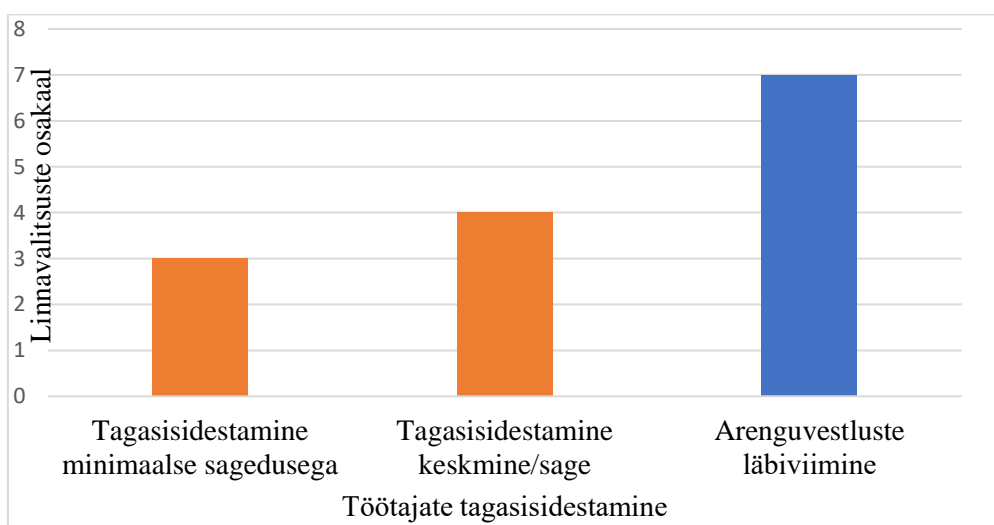
Joonis 4. Töötajate motiveerimine linnavalitsustes
Autor: autori koostatud joonis intervjuude põhjal

Linnavalitsustes paindlikke töötamise kellaegasid enamasti ei võimaldata, ette on nähtud kindlad ajad. Enamasti puudub kaugtöö võimalus või seda kasutakse väga vähesel määral ning hädaolukorras. Ainult kaks LV-d soosivad kaugtöö võimalust, mõnel juhul on veel võimalus ka tööaja paindlikkusele, kuid seda on võimalik ainult teatud positsioonidel ja kokkuleppel juhiga (joonis 5). Linnavalitsustes on ette nähtud kodanike vastuvõtupäevad ja –ajad ning seetõttu peab kindlatel kellaegadel kindlasti töökohal olema.



Joonis 5. Kaugtöö ning töötamise ajad linnavalitsustes
 Autor: autori koostatud joonis intervjuude põhjal

LV-des ei ole tagasisidestamise süsteeme laialdaselt kasutusel. Tagasisidestamist hinnati keskmiseks/sagedaks 4 LV-s ning 3 LV-d nimetasid tagasisidestamist minimaalseks (joonis 6).



Joonis 6. Töötajate tagasisidestamine linnavalitsustes
 Autor: autori koostatud joonis intervjuude põhjal

Arenguvestlused on kohustuslikud ja enamasti üritatakse korra aastas see läbi viia. Tunnistati, et mõned juhid seda siiski järjepidevalt ei tee. Tagasisidestamine töötajale toimub valdavalt jooksvalt ehk ülemuse poolt vahetult peale tööülesande täitmist. Mõnel juhul tunnistati, et tagasisidet antakse pigem halva töösoorituse korral ning jooksvalt positiivset tagasisidet tuleks rohkem edastada. Mõnel juhul esineb ka töötajate tunnustamist näiteks tänukirja või muu tunnustuse (näiteks sõbralikuim töötaja) kujul, kuid mitte igas organisatsioonis ei rakendata seda:

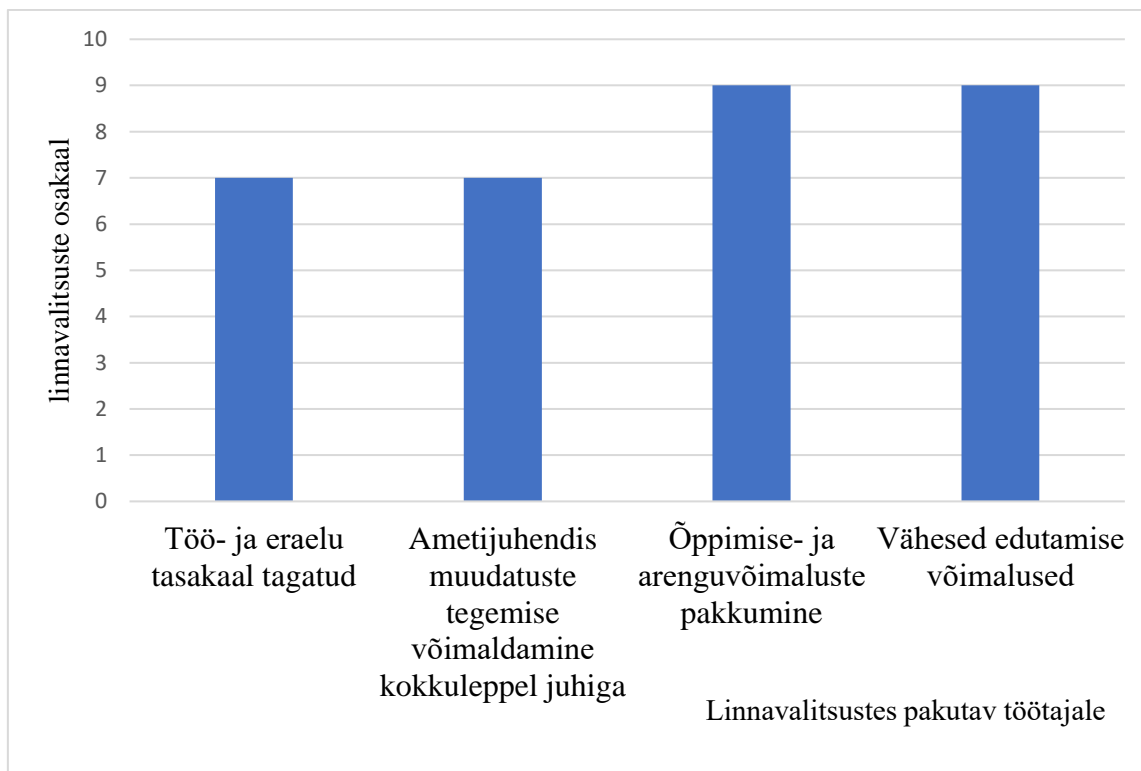
“Võib olla on see ka natukene nagu pelgus, et seotud meie kinnise ja bürokraatliku organisatsiooni taustaga ja nõukogude aja igandiga, kus tunnustused olid loosunglikud. Tasapisi on hakanud juba tulema, et kui oled hea koostööpartner, siis nad annavad tänukirja. Et see tuleb natukene juba tagasi. Tänukirjad muutuvad üha sobivamaks ja aktsepteeritavamaks, sellele ei omistata igandlikku pärandit.” (KOV 5)

Valdavalt hindasid LV-d organisatsiooni töö- ja eraelu soosivaks viidates sellele, et peale tööpäeva töösajadega ei tegeleta ning kindlad kellaajad soosivad töö- ja eraelu tasakaalu. Kaks LV-d täheldasid, et selles valdkonnas veel arenguruumi on, siiski tuleks rakendada paindlikumaid tööviise ja kaugtööd. Samas tähistavad kõik LV-d töötajate erilisi sündmusi (sünnipäevad, lapse sünd) ning erakorralistel juhtudel võimaldatakse ka ära käia (näiteks arsti juures). Ühel juhul võimaldatakse ka lapse tööle kaasa võtmist, kuid teistes LV-des seda ei soosita.

Valdavalt peavad LV intervjuueeritavad võimalikuks töökohtade personaliseerimist kokkuleppel juhiga, samas esineb seda vähe. Kaks LV-d ütlesid, et tööpositsioonid on kindlalt struktureeritud ja võimalusi muutmiseks pole. Ka teiste vastustest ilmnnes, et teoorias on see küll võimalik, aga praktikas laialdast kasutust ei leia. Kui on vaja ülesandeid mujale liigutada ja see on võimalik, siis seda tehakse. Vahel on mõned ametikohad ajaloolistel põhjustel mingil viisil püsinud ning on tulnud ette, et mõistlikum oleks ülesanded kellelegi teisele anda. Samuti on võimalik vajadusel oma töökoormust muuta.

Kõigis LV-des on tagatud õppimise- ja arenguvõimalused koolituste kujul ning samuti võimaldatakse töötajatel töö kõrval läbida tasemeõpe. Toetatakse täiendusõpet ning palju on asutuseväliseid koolitusi. Kui mingisuguse kompetentsi saavutamiseks on mitmetel töötajatel vaja koolitust, siis tehakse ka majasiseseid koolitusi. Üldiselt hinnatakse koolitusvõimalusi LV-des heaks. Teisiti on lood edutamise, mida esineb LV-des pigem vähe. Ametnikke on keerukam edutada, sest igal juhul on kohustuslik korraldada konkurss ning tuleb kaaluda erinevaid kandidaate. Samuti pole organisatsioonis piisavalt töökohti ning valdkondlikult ei ole võimalik

alati roteeruda. Töö- ja eraelu tasakaalu, ametijuhendites muudatuste tegemist, arengu- ja edutamisevõimalusi kirjeldab kokkuvõtlikult joonis 7.

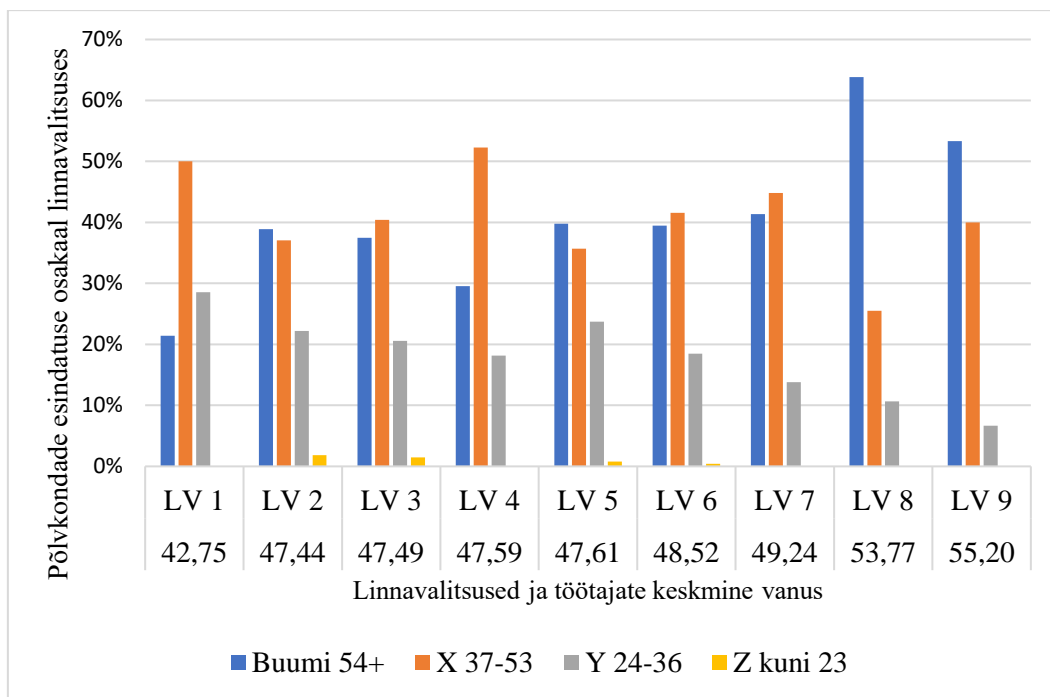


Joonis 7. Töötajate motiveerimise võimalused linnavalitsuses
 Autor: autori koostatud joonis intervjuude põhjal

LV-des pakutavat ning motiveerimist kirjeldab kokkuvõtlikult veel Lisa 3 olev tabel.

KOV töötajad ja erinevad põlvkonnad

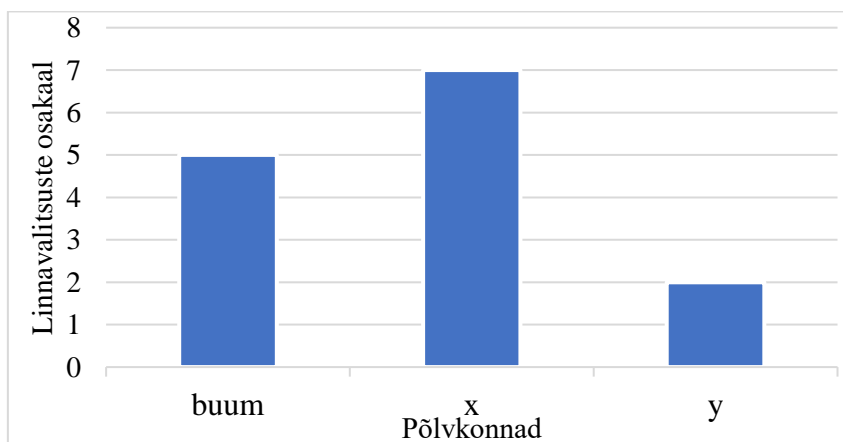
KOV töötajaskonnas on intervjueeritavate hinnangul ülekaalukalt domineeriv buumi ja X põlvkond. Intervjueeritavate hinnang töötajaskonna põlvkonna osas klappib ka asutuse keskmise vanuse ja põlvkondade osakaaluga organisatsioonis. LV-de põlvkondade esindatust ning asutuse keskmisest vanusest annab ülevaate joonis 8 (järgmisel leheküljel). Andmed pärinevad Rahandusministeeriumi andmebaasist ning vanuselised koosseisud on välja toodud vastavalt 2016 aasta seisule. 2017 aasta kohta ei ole veel võimalik andmeid saada kuna avaliku teenistuse aruande jaoks on andmed alles kogumisel (Rahandusministeerium 2018b).



Joonis 8. Põlvkondade esindatus ja keskmine vanus linnavalitsustes

Koostatud: autor Rahandusministeeriumi poolt edastatud andmete põhjal (Rahandusministeerium 2018b)

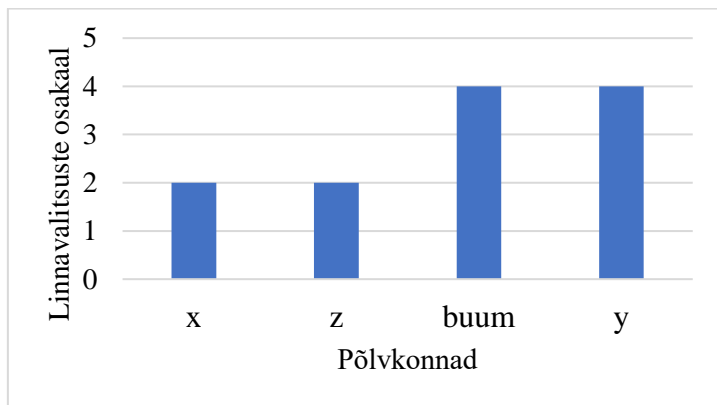
LV esindajad andsid hinnangu, et valdavalt vastavadki nende töökohad ülekaalukalt buumi ja X ootustele, mõnel juhul ka Y põlvkonna ootustele (Joonis 9). Z põlvkonna ootustele vastamine enamasti välistati, sest nemad tahavad väga paindlikku tööaega, mida LV tööandjana pakkuda ei suuda. Lisaks, Z põlvkond soovib rohkem loominguilisust, kõrgemaid saavutusi ning palgaootused on kõrgemad. Vanema põlvkonna esindajad on leplikumad palgaküsimustes ning nende jaoks on töökohakindlus rohkem oluline.



Joonis 9. Linnavalitsuse vastavus tööandjana põlvkondade ootustele

Autor: autori koostatud joonis intervjuude põhjal

Intervjueeritavad väljendasid soovi saada organisatsioonis täiendust nii noorema põlvkonna esindajate osas, kuid sooviti ka buumi põlvkonna töötajaid viidates neile kui “ideaalsetele” töötajatele (Joonis 10). Peamise võimalusena saada nooremaid töötajaid juurde nähti arenguruumi paindliku tööaja korraldamisel ja kaugtöö võimaldamisel. Samas tähtsustati ka mentorluse ja tagasiside osakaalu tõstmist ning kogemuslikku õppimist.



Joonis 10. Eelistused põlvkondade osas organisatsiooni töötajaskonna täienemisel
 Autor: autori koostatud joonis intervjuude põhjal

LV-d pidasid noorematele põlvkondadele sobilikuks valdkonnaks noorsootööd, IT-d, avalike suhete nõuniku ja arendusnõuniku positsiooni. Buumi põlvkonna töötamisvaldkonnaks on kujunenud valdavalt raamatupidamine. X põlvkonda nähakse ka sekretärina, välissuhete nõunikuna, infospetsialistina.

Põhjusele, miks kohalikke omavalitsusi tervikuna iseloomustab vanuselises aspektis kallutatus kahe vanema põlvkonna poole peeti olevat vanemate põlvkondade stabiilsust ja soovi töötada ühes töökohas pikemas perspektiivis. Buumi ja X põlvkonda iseloomustab järjepidevus ja suur kohusetundlikkus, pingetaluvus, mis on abiks LV töökohtadel töötamisel. Noored seevastu vahetavad töökohti aktiivsemalt ja soovivad muutlikkust. Z põlvkond soovib aktiivselt kaasa rääkida protsessides ning võimalused kaugtööks ja paindlikkuseks praktiliselt puuduvad. Samas arvas ainult üks LV esindaja, et töötajaskonna kõrge vanus on problemaatiline ning seda peaks muutma. Üks LV väljendas lootust, et see reguleerub ise kuna ühiskonnas toimuvad pidevad muutused ning peatselt läheb buumi põlvkond nii või naa pensionile. Vanema põlvkonna püsimist organisatsioonis selgitati ka sotsiaalsemate põhjustega – vähekindlustatumad inimesed ei ole nii aldid vahetama töökohta, kodukoha ligidus, hirm lahkuda kõrgemas eas ja organisatsioon on olnud pikalt kinnine (ei ole toimunud värbamisi).

Ükski LV esindaja ei tunne vajadust teha personalipoliitikas muudatusi seoses põlvkondade vaheliste erinevustega ja ainult üks LV esindaja avaldas lootust, tulevikus võib olla pööratakse sellele tähelepanu. Samas tõi üks LV esile, et paindlikkus ja kaugtöö võimaldamine on need punktid, millele tegelikult saab veel tähelepanu pöörata. Muutustega soovitakse küll kaasas käia, kuid jälgitakse pigem üldiseid tendentse, mitte põlvkondade erisusi.

3. JÄRELDUSED

3.1 Eesti linnavalitsuse kui tööandja vastavus põlvkondade ootustele

Järgnev tabel 7 kirjeldab kokkuvõtvalt, kuidas LV-d organisatsioonina vastavad oma tegevuses ja organisatsiooni olemuselt erinevate põlvkondade ootustele:

Tabel 7. Linnavalitsustes pakutav ja põlvkondade ootustele vastavus

Töötajate otsing linnavalitsustes	Millisele põlvkonnale vastav?
Erinevad otsingukanalid töötajate leidmiseks	Kõik põlvkonnad
Stabiilsus ja töökohakindlus	Buumi ja X
Vähene mentorlus	Buumi ja X
Multifunktsionaalsed oskused	Y ja Z
Meeskonnatööoskus	Y ja Z
Töötajate vastuvõtlikkus tehnoloogiliste lahenduste osas	Y ja Z
Linnavalitsus tööandjana	Kelle ootustele vastab?
Traditsioonilised koolitamisviisid, tegevuspõhine õpe	Kõik põlvkonnad
Vähene tagasisidestamine	Buumi ja X
Range töögraafik ja traditsiooniline töötamisviis	Buumi
Vähene mentorlus	Buumi ja X
Koolitusvõimaluste pakkumine	X ja Y
Töö- ja eraelu tasakaalu võimaldamine	X ja Y
Mitterateriaalsed motiveerimisvahendid	Y

Koostatud: autor teoreetilise kirjanduse ja intervjuude põhjal

LV-des eelistatakse töötajate otsingul omadusi, mis vastavad nii vanemate kui ka noorematele põlvkondadele. Kasutatavate värbamiskanalite abil jõutakse suure tõenäosusega kõigi põlvkondadeni. LV-d hindavad töötajates stabiilsust, töökohakindlust ja vähest mentorluse vajadust, mis soosib vanemate põlvkondade esindajaid (Appelbaum et al. 2005, 27-30). Meeskonnatöö hindamine soosib Y ja Z põlvkonda (Shragay, Tziner 2011, 144; Bullen et al. 2011, 9). Tööviisina hindavad üksinda töötamist X ja buumi põlvkond (Gursoy et al. 2008, 452; Rodriguez et al. 2003, 73), mis ei välista tegelikult meeskonnatöö oskust. Buumi põlvkonda on kirjeldatud kui inimsuhetes head ja meeskonnas hästi töötavat põlvkonda (Salahuddin 2010, 3),

seega sobitub see samuti LV organisatsiooni. Oskus tegutseda mitmete ülesannetega korraka soosib nooremaid põlvkondi, sest neile on omane multifunktsionaalsus (Prensky 2001, 3-4; Berkup 2014, 224) Samas see ei tähenda, et vanematel põlvkondadel multifunktsionaalsed oskused puuduksid, need pole lihtsalt nii sageli kasutuses ega väärtustatud võrreldes noorematega.

LV-d pakuvad organisatsioonis koolitusvõimalusi ka tegevusõppe kujul, mis võimaldavad vastata nooremate põlvkondade eelistustele (Farrell, Hurt, 2014, 53-54; Bullen et al. 2011, 9). Huvitav oli see, et kolme kõrgeima keskmise vanuse ning buumi osakaaluga LV-s olid esindatud rohkem traditsioonilised loengupõhised koolitused, mis võib osati olla tingitud ka sellest, vanemad töötajad ei lähe mängulisusega kaasa ja sellest tuleneb ka eelistus koolituste tüübi osas. Kõigis LV-des rõhutakse töötajate koolitusvajadusele, mis tagab X ja Y põlvkondade arenguvajaduse (Ng et al. 2010, 286; Govitvatana 2001, 78). Buumi põlvkonna ootustele vastavad kindel töögraafik ning traditsioonilised töötamisviisid (Rodriguez et al. 2003, 73). Buumi ja X põlvkonnad soovivad vähest mentorlust ja vähesemal määral tagasisidestamist (Glass 2007, 101; Shragay, Tziner 2011, 144; Dokadia et al. 2015, 92) vastupidiselt Y ja Z põlvkonnale (Berkup 2014, 228; Hurst, Good 2009, 588; Stillman, Stillman 2017, 130). Töö- ja eralu tasakaalu võimaldamine vastab nii X kui ka Y ootustele (Gibson et al. 2009, 3) ning Y põlvkonna mittemateriaalsetele ootustele rõhutakse läbi eneseteostuse (O'Connor, Raile 2015, 14) koolituste abil ning samuti võimaldatakse ühiskonda panustavat tööd (Galbraith, Smith 2012, 139).

Mõne linnavalitsuse esindajad tõid välja ka põhjused, mille osas on tunnetanud, et organisatsioon ei vasta teatud põlvkonna ootustele. Järgnev tabel 8 kirjeldab neid põhjuseid ja põlvkondi, keda see enim mõjutanud on.

Tabel 8. Põhjused, miks linnavalitsus ei vasta töötajate ootustele

Põhjused, miks tööandjana ei vastata potentsiaalsete töötajate ootustele	Millise põlvkonna ootustele ei vasta?
Vähepaindlikud tööajad, puudub võimalus kaugtööks	Y ja Z
Vähesed võimalused karjääriredelil tõusmiseks	Y ja Z
Kõrgemad palgaootused	Y ja Z
Töö reguleeritud, vähesed võimalused loominguks	Y ja Z

Koostatud: autor teoreetilise kirjanduse ja intervjuude põhjal

Tabelist nähtub, et töötajate ootustele mitte vastamisel oli tegu pigem noorema põlvkonna esindajatega ning vanemate põlvkondade ootustele mittevastamist ei tunnetanud keegi. Mitmed LV-de esindajad ei ole tunnetanud, et mõne põlvkonna ootustele nad tööandjana ei vasta.

Olenemata põlvkondade vahelistest erinevustest, ei pea LV esindajad vajalikuks organisatsiooni personalipoliitikas muudatusi läbi viia. Samuti ei nähtud probleemi selles, et üldises plaanis tervikuna on KOV-de töötajaskond vananev. Avaldati lootust, et igas põlvkonnas leidub siiski sobiv inimene KOV-s töötama. Antud lähenemine personalipoliitikas on murettekitav, sest vananevat töötajaskonda on teadvustatud kui probleemi, millega Eesti peatselt silmitsi seisab kui praegusel hetkel sellega tegelemist ei alustata (Rahandusministeerium 2016a, 36; OECD 2011, 32). Arvestades, et KOV (sealhulgas LV) töötajaskond on aastatega jätkanud trendi vananemise suunas (Rahandusministeerium 2017, 35), on võimalus, et tulevikus pole piisavalt töötajaskonna järelkasvu (Rahandusministeerium 2016a, 36). Selle vältimiseks soovitatakse personalipoliitikas tähelepanu pöörata põlvkondade vahelistele erinevustele. Seejuures tuleb erilist tähelepanu omistada nooremate põlvkondade ootustele, mis on erinevad juba organisatsioonis olemasolevatest omadustest (Hurst, Good 2009, 573). Schein (1992 viidatud Cennamo, Gardner 2008, 903) on öelnud, et organisatsiooni domineerivate liikmete hoiakud kujundavad organisatsiooni kultuuri ning võib öelda, et sellist tendentsi on näha ka Eesti LV-des. Arvestades, et organisatsiooni liikmed tõmbavad organisatsiooni ligi endale sarnaseid indiviide (Schneider 1987, 441), siis on märgata seda Eesti LV-de vanuselise jaotuvuse põhjal. Ka intervjueeritud LV esindajate vastuste põhjal selgus, et just buumi ja X põlvkonna töötajad on neile sobivad ning noorema põlvkonna ootused on sageli niivõrd teistsugused, et ei sobitu organisatsiooni. Ka LV asutuste töötajaskonna vanuseline kasv (Rahandusministeerium 2017, 35) tõestab, et aastate möödudes lisandub organisatsiooni neile inimestele sarnaseid indiviide. Teisalt on ka võimalik, et organisatsioon on liikmete poolt püsinud enamasti muutumatuna ning töötajaskond on seetõttu vananenud, kuna pole vajadust olnud uusi töötajaid värvata. Ainult üks LV intervjueeritav tähtsusas probleemina KOV asutuste töötajaskonna vananemist, seejuures oli asutus uuritud LV-dest kõige noorema keskmise vanusega ning buumi põlvkonna osakaal väikseim.

Ülekaalukas buumi ja X põlvkonna esindatus on vastuolus ka esindusbürokraatia põhimõtetega, kus ei ole vanuselises plaanis erinevad vanusegrupid proportsionaalselt esindatud (Mosher 1968, 21). Tõstatub küsimus, kas see on tingitud sellest, et noored ei soovigi konkureerida vakantsetele ametikohtadele, organisatsioon soosib personalivalikul pigem vanemaid põlvkondi või organisatsioon ei ole noortele atraktiivne tööandja. Töö autor leiab, et linnavalitsused organisatsiooni töökorralduselt soosivad mitmes aspektis nii vanemate, kuid ka nooremate põlvkondade ootuseid. Samas on tulevikus vaja rohkem tähelepanu pöörata nendele aspektidele, mida noorema põlvkonna esindajad tööandjas hindavad ning mida LV seni organisatsioonina pakkunud ei ole. LV-s on vanemate töötajate osakaal kõrge ning ka LV-de endi hinnangul on

esinenud just noorema põlvkonna ootustele mittevastamist organisatsiooni poolt (eelnevalt kujutatud tabel 8). Seetõttu ei vasta LV-te senine personalipoliitika veel piisaval määral nooremate põlvkondade ootustele. Ka LV esindajad tõid välja, et arenguruumi on veel tööaja paindlikumal korraldamisel, kaugtöö rakendamisel, tagasisidestamisel ja mentorlusel. Teisalt nähtub, et neid muutuseid personalipoliitikas ei seostata põlvkondlike erinevustega, vaid pigem üldiste ühiskondlike tendentsidena ja uuendustena millega tuleks kaasas käia. Ükski LV teadlikult põlvkondade erisustele personalipoliitikas ei keskendu. Samas on põlvkondade eristustele tähelepanu pööramine vajalik, sest nagu eelpool toodud analüüsist selgub, on põlvkondade eelistused töökoha suhtes erinevad. Vajalik oleks kaardistada organisatsioonile vajalikud oskused ning uurida, kas ja kuidas erinevad põlvkonnad neid kannavad (Hamidullah 2016, 18). See eeldab linnavalitsustelt teadlikku põlvkondi arvestavate tegevuste elluviimist, mis tänasel päeval aset ei leia.

Järgnevalt on välja toodud valdkonnad, mida LV-d saaksid enda organisatsioonis arendada:

1. Töötaja- ja asukoha paindlikkus – kaugtöö võimaldamine, paindlikud kellajaad töötamiseks (välja arvatud kui on kodanike vastuvõtu päevad/ajad)

Peaasjalikult on kõigis LV-des võrdlemisi ranged töötajad, mis on osaliselt tingitud organisatsiooni töö iseloomust. Vastuvõtu aegadel peavad töötajad olema kodanikele kättesaadavad. Antud LV omadus soosib selgelt töötamisviiside poolest buumi põlvkonda, kes hindavad kindla graafikuga tööd (Rodriguez et al. 2003, 73). Buumist nooremad põlvkonnad eelistavad paindlikke töötamisviise (Gursoy et al. 2008, 453, Galbraith, Smith 2012, 138; Salahuddin 2010, 3). Samas on tegelikkuses LV asutustel võimalus mõnevõrra suuremaks paindlikkuseks – kuna kodanike vastuvõtu päevad ja kellajaad on teatud perioodidel, siis ülejäänud aja kasutus võiks olla paindlikum ning mitte lähtuv traditsioonilistest kontorist töötamise kellaaegadest. Samuti ei suhtle mitte kõik LV töötajad kodanikega. Lisaks, kaugtöö oli töötamisviisina soositud ainult kahes LV-s. Arvestades, et 2 intervjueritud LV-d suudavad seda enda töötajatele pakkuda, siis on siin mõttekoht teistele LV-dele, et kuidas saaksid ka nemad seda edukalt oma organisatsioonis korraldada.

2. Mentorlus, juhendamine – erinevate mentorlussüsteemide rakendamine (näiteks uue töötaja sisseelamisprogramm, uuele töötajale juhendaja määramine, *coaching*)

LV-de mentorluse osakaal organisatsioonis soosib pigem vanemate põlvkondade töötajaid, sest nad ootavad töökohalt rohkem individuaalset töötamisviisi (Glass 2007, 101). Paraku ei vasta niivõrd vähene (põhiliselt olematu) mentorlus nooremate põlvkondade vajadusele (Berkup 2014,

228; Hurst, Good 2009, 588) ning see mõjutab ka personali valikus otsuste tegemist valides inimesi, kes mentorlust ei vaja. Samuti võib erinev mentorluse vajadus mõjutada otsuste juhtidega suhtlemist, kuna Y põlvkond hindab väga juhi poolt personaalset lähenemist, kuid X põlvkond individuaalset töötamisviisi (Shragay, Tziner 2011, 144). Valdavalt võimaldavad LV-d töötajatel sisseelamisel kaastöötajate poolset abi, kuid enamasti ei ole määratud selleks konkreetset juhendajat, vaid toimub stiilis “aitab see, kes oskab ja saab”. Siinkohal eelistab LV mitteteadlikult juba vanuselises mõttes vanemat kandidaati, sest valitakse kogenum töötaja, mis eeldab sageli teatud elukogemust. Vähesel juhul vajadusega töötajate soosingul jäävad kõrvale nooremad töötajad, kes vajavad mentorlust alguses rohkem. Piisava mentorluse korral võiksid nad tulevikus olla organisatsioonile väga head töötajad. LV-d peaksid senisest rohkem tähelepanu pöörama mentorlusele ning süsteemsetele sisseelamisprogrammidele uute töötajate jaoks, sest praegusel kujul ei vasta see nooremate põlvkondade ootustele ega vajadustele. Võimalik, et mentorluse süsteemide väljaarendamine on jäänud tähelepanuta ka tänu personali vähesele volitavusele. Samas arvestades tulevikus toimuvat põlvkondade vahetumist on õige aeg sellele tänasel päeval juba tähelepanu pöörata.

3. Tagasisidestamine – viia tagasisidestamise sagedus kõrgemale tasemele, arenguestluste korrapärane läbiviimine, tagasisidestamise süsteemide juurutamine (näiteks tunnustamissüsteemid, töötajate poolne tagasiside andmine töökorraldusele)

Praegusel hetkel puudub LV-des enamasti süsteemne tagasisidestamine. Arenguestluste läbiviimine on ametnikele kohustuslik ning seda praktikat üritatakse ka järgida, kuigi esineb kõrvalekaldeid. Võrdlusena saab siinkohal tuua KOVide arenguestluste praktika tervikuna – 2016 aasta seisuga viidi läbi arenguestlustus ainult 43%-l kogu töötajaskonnast (Rahandusministeerium 2017, 40). Minimaalne tagasisidestamine ei vasta nooremate põlvkondade ootustele eriti arvestades, et Y põlvkond soovib väga juhi poolt personaalset tagasisidet (Gursoy et al. 2008, 453; Galbraith, Smith 2012, 141). Seetõttu tuleb tõsta tagasisidestamise intensiivsust, viia läbi arenguestlusteid ning juurutada erinevaid tagasisidestamise süsteeme.

4. Sotsiaalmeedia platvormidel esindatuse laiendamine

Arvestades, et sotsiaalmeedia kanalite kasutamine on vähene, siis võiksid LV-d edaspidi kaaluda rohkem Facebooki, kuid ka teisi sotsiaalmeedia platvorme. Noorte seas on levinud lisaks Facebookile veel teisedki portaalid (näiteks Instagram), kuhu töökuulutuste lisamine või üldse ennast organisatsioonina nähtavaks tegemine oleks uuenduslik ja püüaks noorte tähelepanu. Muidugi mängib siin rolli ka LV-de enda hinnang organisatsioonile kui võrdlemisi jäigale ja

traditsioonilisele, mistõttu ei nähta ennast sobivaks sotsiaalmeediasse. Samas kasutuses olevate sotsiaalmeedia platvormide laiendamine võiks olla üks viisidest, kuidas näidata noortele, et ka LV-d võivad olla uuenduslikud ja loomingulised. Lisaks oleks see vahendiks, kuidas laiemale üldusele tutvustada LV-de tegevust ning seeläbi teha ennast tööandjana atraktiivsemaks. Läbi sotsiaalmeedia platvormide saab läheneda rohkem Y ja Z põlvkonnale tutvustades LV tegemisi ja rõhuda seeläbi Y põlvkonna soovile saada töökoht, mis võimaldab tähendusrikast ja ühiskonda panustavat tööd (Galbraith, Smith 2012, 139; Broadbridge et al 2007, 20).

Autori hinnangul on kõigis eelpool nimetatud valdkondades võimalik muudatusi teha. Samas on LV-s raskendatud tulla vastu noorte ootustele palga, karjäärivõimaluste ja töökoha loomingulisuse osas, mida tõid ka LV-d probleemina esile. Palga suurust on keeruline tõsta eelarvelistel põhjustel. Arvestades, et mittemateriaalsetele väärtustele rõhumine töötajate motiveerimisel on oluline just Y põlvkonnale (O'Connor, Raile 2015, 14), siis mitme intervjuueeritava hinnangul nähtub, et palgaootused mängivad siiski suuremat rolli. Samas on võimalik, et organisatsioonis üldiselt pakutav ei vasta veel piisavalt tasemel noorema põlvkonna ootustele ning seetõttu ei kaalu mittemateriaalsed väärtused üle palgaootust. Seda enam tuleb tähelepanu pöörata nooremate põlvkondade vajadustele. Lisaks ei soosi organisatsiooni omapära karjääriredelil tõusmist ametipositsioonide arvukuse tõttu. Alati ei ole võimalik ka roteerumine tulenevalt valdkondade spetsiifikast. Kuna nooremate põlvkondade lojaalsus on suuresti tingitud arenguvõimalustest (D'Amato, Herzfeldt 2008, 946), siis murekohaks LV seisukohalt on vähesed võimalused karjääri edenemise ja edutamise osas. Lisaks on LV organisatsioonina võrdlemisi reguleeritud ning tööülesannetes lähtutakse suuresti seadustest, mis ei võimalda mitmete intervjuueeritavate hinnangul vabadust loomingulisuseks.

Kokkuvõte

Eesti linnavalitsusi iseloomustab võrdlemisi eakas töötajaskond, millele on juhitud tähelepanu nii Rahandusministeeriumi avaliku teenistuse aruandes (Rahandusministeerium 2017, 35) kui ka OECD raportis (OECD 2011, 32). LV-te järjepideva arengu huvides on oluline olukorrale tähelepanu pöörata ning põlvkondade vahelistele erinevustele keskendumine on üks viisidest, kuidas olla tööandjana atraktiivne erinevas vanusegrupis olevatele töötajatele (Hurst, Good 2009, 573). Empiirilise analüüsi tulemusena selgus, et Eesti linnavalitsused vastavad mitmetes aspektides nii vanemate kui ka nooremate põlvkondade ootustele. Samas tunnetatakse just Y ja Z põlvkonna puhul, et alati ei suudeta organisatsioonina nende ootustele vastata. Peaasjalikult ei paku linnavalitsused piisavalt palju arenguvõimalusi karjääri suhtes, võimalused tagasisidestamiseks on pigem minimaalsed, puuduvad mentorluse süsteemid ja paindlikud tööajad. Samas on noorematele põlvkondadele omane multifunktsionaalsus ning tiimitöö eelistamine (Prensky 2001, 3-4; Berkup 2014, 224; Shragay, Tziner 2011, 144) ning neid väärtuseid hindasid ka linnavalitsused enda töötajates. Mitmed linnavalitsuste personalipraktikad soosivad vanema põlvkonna töötajaid. Personalivalikuid tehes eelistatakse inimesi, kes on lojaalsed ning otsivad töökohakindlust ja stabiilsust, mis on omane buumi põlvkonna esindajatele (Govitvatana 2001, 74; Appelbaum et al. 2005, 27). Tulenevalt linnavalitsuste rangetest tööaegadest, vähesest tagasisidest, mentorluse puudumisest, on linnavalitsustes meelepärasem töökeskkond vanematele põlvkondadele.

Linnavalitsuste hinnangul on nende töötajaskonnas enim X ja buumi põlvkonna tunnustele vastavaid töötajaid. Linnavalitsuste esindajate seas oli üksmeelne arvamus, et personalipoliitikas ei pea muudatusi tegema tulenevalt põlvkondade vahelistest erinevustest ning vanemate põlvkondade ülekaalukuse kriitilisust organisatsioonis tunnistas ainult üks linnavalitsuse esindaja.

Sellegipoolest seisab linnavalitsustel kui ka kohalikel omavalitsustel tervikuna ees väljakutse, kus buumi ja X põlvkonna kohad tuleb võtta üle tulevaste noorema põlvkonna esindajate poolt. See tähendab, et uute noorte töötajate värbamisel on organisatsioon sunnitud kohanema noorte ootustega, et püsida tööjõuturul konkurentsivõimeline. Autori hinnangul peaksid linnavalitsused rohkem

tähelepanu pöörama tagasisidestamise intensiivsusele, mentorluse süsteemide rakendamisele ning töögraafiku paindlikkuse ja kaugtöö tagamisele. Selleks, et linnavalitsused oleksid rohkem noortele nähtavad, tuleks laiendada enda esindatust sotsiaalmeediavõrgustikes.

Edasiste uuringute käigus võiks uurida juba kohalike omavalitsuste või avalikus sektoris töötavate Z põlvkonna esindajatelt, et kuidas organisatsioon nende ootustele vastab ning mida nad kriitikaks toovad oma töökogemuse põhjal avaliku sektori organisatsioonis. Z põlvkond on praegusel hetkel kõige noorem tööturul olev põlvkond ning seetõttu on akadeemilises kirjanduses veel vähe uuritud. Samas on oluline teada, millised on noorte ootused töökohale ning kuidas ja mida organisatsioonid saavad teha, et olla atraktiivsem tööandja asutuse jätkusuutlikkuse huvides.

SUMMARY

The compatibility of personnel policy of Estonian city governments with the expectations of different generations

Kadi Toots

The aging workforce is problematic in public sector organizations in many OECD countries compared with the private sector. Dominant age group is 40-49-year-olds. (Pilichowski et al. 2007, 3-4) In the future, public sector organizations face a challenge - how to make sure that a large amount of retiring people do not affect the organizational capability (OECD 2017, 3). The situation in Estonia's local governments is no different from other OECD countries – the average age of public workers is 48,8 years and there is a tendency towards continuous aging. (Rahandusministeerium 2017, 35) This problematic situation is acknowledged by Ministry of Finance and OECD who noted that aging workforce is something we need to pay attention (Rahandusministeerium 2016a, 36; OECD 2011, 32) One possibility to increase the representativeness of different age groups is to focus on the differences of generations. This leads to the better structure of working conditions, compensation and motivation packages and personnel policies to hire new people. (Twenge et al. 2010, 1122) Therefore, the master's thesis has two main research questions:

- 1) How do Estonian city governments as employers meet the expectations of different generations? Do they pay attention to the expectations of different generations?
- 2) What needs to be addressed in the Estonian city governments to be a more attractive employer for young people?

The theoretical framework focusses on the working expectations of different generations: boomers, X, Y and Z generation. Also, how to approach different generations and how representativeness of different age groups affects public sector organizations. The empirical study

is based on interviews about personnel policy with the representatives of nine different Estonian city governments. Based on the different expectations of generations that were brought out in the theoretical framework the author analyzed how Estonian city governments meet the expectations of different generations and what is needs to be taken into account in personnel policies in the future.

Turns out that in many aspects, Estonian city governments meet the expectations of older generations (boomers and X) and younger generations (Y and Z). On the other hand, some city government representatives feel that sometimes they are not able to meet the expectations of younger generations in terms of flexible working hours, telecommuting, salary, and creativity. Estonian city governments don't consider different expectations of generations in personnel policies and there is no willingness to do so in the future as well. Taking into account that aging workforce is characterized as a problematic tendency in local government agencies, it is important to make some changes in personnel policies to be more attractive for younger generations. Main fields of development are the greater intensity of feedback and mentoring, enabling flexible working hours and telecommuting.

Kasutatud allikate loetelu

- Al-Asfour, A., Lettau, L. (2014) Strategies for Leadership Styles for Multi-Generational Workforce. – *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 11, No. 2, 58-69.
- Appelbaum, S. H., Serena, M., Shapiro, B. T. (2005) Generation “X” and the Boomers: An Analysis of Realities and Myths. – *Management Research News*, Vol. 28, No. 1, 1-33.
- Barford, I. N., Hester, P. T. (2011) „Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory“ Kättesaadav: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a535500.pdf> 01. aprill 2018
- Barriball, K. L., While, A. (1994) Collecting Data using a semi-structured interview: a discussion paper. – *Journal of advanced nursing*, Vol. 19, No. 2, 328-335.
- Berkup, S. B. (2014) Working with generations X and Y in generation Z period: management of different generations in business life. – *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No. 19, 218-229.
- Beutell, N. J. (2013) Generational Differences in Work-Family Conflict and Synergy.– *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 10, No. 6, 2544-2559.
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., Ogden, S. M. (2007) 13_2_30: Experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation Y. – *Career Development International*, Vol. 12, No. 6, 1-39.
- Bullen, M., Morgan, T., Qayyum, A. (2011) Digital learners in higher education: generation is not the issue. – *Canadian Journal of Learning and Technology*, Vol. 37, No. 1, 1-24.
- Cennamo, L., Gardner, D. (2008) Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. – *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No. 8, 891-906.
- Cogin, J. (2012) Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. – *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 11, 2268-2294.
- Colley, L. (2014) Understanding ageing public sector workforces: Demographic challenge or a consequence of public employment policy design?. – *Public Management Review*, Vol. 16, No. 7, 1030-1052.
- D’Amato, A., Herzfeldt, R. (2008) Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. – *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No. 8, 929-953.

- Desai, S. P., Lele, V. (2017) Correlating Internet, Social Networks and Workplace – a Case of Generation Z Students. – *Journal of Commerce & Management Thought*, Vol. 8, No. 4, 802-815.
- Dokadia, A., Rai, S., Chawla, D. (2015) Multigenerational Differences in Work Attributes & Motivation: An Empirical Study. – *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 51, No. 1, 81-96.
- Edmunds, J., Turner, B. S. (2005) Global generations: social change in the twentieth century. – *The British Journal of Sociology*, Vol. 56, No. 4, 559-577.
- Eisner, S. P. (2005) Managing generation Y. – *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 70, No. 4, 4-15.
- Ertas, N. (2016) Millennials and volunteering: Sector differences and implications for public service motivation theory. – *Public Administration Quarterly*, Vol. 40, No. 3. 517-558.
- European Network of Heads of PES (2011) Meeting the Challenge of Europe's Aging Workforce. The Public Employment Service Response. *Issues paper*. Kättesaadav: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7301&langId=en> , 13. aprill 2018
- Farrell, L., Hurt, A. C. (2014) Training the millennial generation: implications for organizational climate. – *Journal of Organizational Learning and Leadership*, Vol. 12, No. 1, 47-60.
- Galbraith, Q., Smith, S. D. (2012) Motivating Millennials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff. – *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 38, No. 3, 135-144.
- Gibson, J. W., Greenwood, R. A., Murphy, Jr E. F. (2009) Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors And Popular Beliefs. – *Journal of Diversity Management*, Vol. 4, No. 3, 1-8.
- Glass, A. (2007) Understanding generational differences for competitive success. – *Industrial and commercial training*, Vol. 39, No. 2, 98-103.
- Govitvatana, W. V. (2001) Generation gap in the workplace between baby boomers and generation X. *Research Paper University of Wisconsin-Stout*.
- Gursoy, D., Maier, T. A., Chi, C. G. (2008) Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. – *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, No. 3, 448-458.
- Hamidullah, M. F. (2016) *Managing the next generation of public workers*. Routledge: New York.
- Henstra, D., McGowan, R. A. (2016) Millennials and public service: an exploratory analysis of graduate student career motivations and expectations. – *Public Administration Quarterly*, Vol. 40, No. 3, 490-516.
- Hershatter, A., Epstein, M. (2010) Millennials and the world of work: an organization and management perspective. – *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, No. 2, 211-223.
- Hurst, J. L., Good, L. K. (2009) Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. – *Career Development International*, Vol. 14, No. 6, 570-593.

- Jõesalu, K., Kõresaar, E. (2013) Continuity or Discontinuity: On the Dynamics of Remembering “Mature Socialism” in Estonian Post-Soviet Remembrance Culture. – *Journal of Baltic Studies*, Vol. 44, No. 2, 177-203.
- Klaffke, M. (2015) Managing the multigenerational workforce: lessons German companies can learn from SiliconValley. *UC Berkeley: Institute of European Studies* Kättesaadav: <https://escholarship.org/uc/item/1x9831v3> , 31.märts 2018
- Kristof, A. L. (1996) Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. – *Personnel psychology*, Vol. 49, No. 1, 1-49.
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., Windsor, J. M. (2012) Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. – *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 19, No. 3, 341-354.
- Mannheim, K. (1970). The Problem of Generations. – *Psychoanalytic review*, Vol. 57, No. 3, 163-195
- Masibigiri, V., Nienaber, H. (2011) Factors affecting the retention of Generation X public servants: An exploratory study. – *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 1, 1-11.
- Mosher, F. C. (1968) Democracy and the public service. – *Representative Bureaucracy. Classic Readings and Continuing Controversies*, (eds) Dolan, J., Rosenbloom, D. H. London and New York: Routledge, 19-22.
- Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1980) A Model for Diagnosing Organizational Behavior. – *Organizational Dynamics*, Vol. 9, No. 2, 35-51.
- Ng, E. S. W., Gossett, C. W. (2013) Career choice in Canadian public service: an exploration of fit with the millennial generation. – *Public personnel management*, Vol. 42, No. 3, 337-358.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., Lyons, S. T. (2010) New generation, great expectations: a field study of the millennial generation. – *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, No. 2, 281-292.
- Nugin, R. (2016) Constructing a transition generation: the 1970s cohort. – *Generations in Estonia: Contemporary Perspectives on Turbulent Times. Approaches to Culture Theory 5*. (eds) Nugin, R., Kannike, A., Raudsepp, M., University of Tartu Press, Tartu. 282-317.
- Nugin, R., Kannike, A., Raudsepp, M. (2016) Introduction. Mapping generations in the Estonian context. – *Generations in Estonia: Contemporary Perspectives on Turbulent Times. Approaches to Culture Theory 5*. (eds) Nugin, R., Kannike, A., Raudsepp, M., University of Tartu Press, Tartu. 13–33.
- Oblinger, D. G., Oblinger, J. L. (2005) Is It Age or IT: First Steps Toward Understanding the Net Generation. – *Educating the Net generation*. (eds) Oblinger, D. G., Oblinger, J. L. Boulder, Colorado: EDUCAUSE, 12-31.
- O'Connor, A., Raile, A. N. W. (2015) Millennials' "Get a 'Real Job'" Exploring Generational Shifts in the Colloquialism's Characteristics and Meanings. – *Management Communication Quarterly*, Vol. 29, No. 2, 1-22.
- OECD (2011) *Estonia: Towards a Single Government Approach*. OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing.
- OECD (2017) “Government at a glance 2017” Kättesaadav: <http://www.oecd.org/gov/gov-at-a-glance-2017-estonia.pdf> , 07 aprill 2018

- Perry, J. L., Buckwalter, N. D. (2010) The Public Service of the Future. – *Public administration review*, Vol. 70, No. 1, 238-245.
- Pilichowski, E., Arnould, E., Turkisch, É. (2007) Ageing and the Public Sector: Challenges for Financial and Human Resources. – *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 7, No. 4, 1-40.
- Prensky, M. (2001) Digital natives, digital immigrants, Part 1. – *On the Horizon*, Vol. 9, No. 5, 2-6.
- Rahandusministeerium (2014) *Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat*. Kättesaadav: http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2015/06/Riigi_kui_tooandja_personalipoliitika_valge_raamat.pdf, 31. märts 2018
- Rahandusministeerium (2016a) *Avaliku teenistuse 2015. aasta aruanne*.
- Rahandusministeerium (2016b) *Riigi kui tööandja maine uuring: väline maine*. Kättesaadav: https://www.rahandusministeerium.ee/system/files_force/document_files/2016-riigi_valise_tooandja_maine_uuring_18-11.pdf?download=1, 31. Märts 2018
- Rahandusministeerium (2017) *Avaliku teenistuse 2016. aasta aruanne*.
- Rahandusministeerium (2018a) *Kohalikud omavalitsused*. Kättesaadav: <https://www.rahandusministeerium.ee/et/kov>, 30. märts 2018
- Rahandusministeerium (2018b) E-maili teel edastatud informatsioon KOVide töötajate kohta. 10.04.2018
- Real, K., Mitnick, A. D., Maloney, W. F. (2010) More similar than different: Millennials in the U. S. Building trades. – *Journal of Business & Psychology*, Vol. 25, No. 2, 303-313.
- Rees, C. J., Miazhevich, G. (2009) Socio-Cultural Change and Business Ethics in Post-Soviet Countries: The Cases of Belarus and Estonia. – *Journal of Business Ethics*, Vol. 86, 51-63.
- Rodriguez, R. O., Green, M. T., Ree, M. J. (2003) Leading generation X: do the old rules apply?. – *The journal of leadership and organizational studies*, Vol. 9, No. 4, 67-75.
- Ronk, K. (2016) "X ja Y-generatsiooni töömotivatsioon enesemääratlemise teooriast lähtuvalt" (Bakalaureusetöö). Tartu Ülikool. Tartu.
- Runnel, P. (2009) „The transformation of the Internet usage practices in Estonia“ (Doctoral dissertation). Tartu Ülikool.
- Salahuddin, M. M. (2010) Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success. – *Journal of Diversity Management*, Vol. 5, No. 2, 1-6.
- Schneider, B. (1987) The people make the place. – *Personnel psychology*, Vol. 40, No. 3, 437-453.
- Seipert, K., Baghurst, T. (2014) Contrasting work values of baby boomers and generation x rural public school principals. – *Public Administration Quarterly*, Vol. 38, No. 3, 347-370.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., Brown, H. (2007) Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. – *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 10, No. 1, 47-74.
- Shragay, D., Tziner, A. (2011) The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. – *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 27, No. 2, 143-157.

- Smola, K. W, Sutton, C. D. (2002) Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. – *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 4, 363-382.
- Stillman, D., Stillman, J. (2017) *Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. HarperCollins.
- Sztompka, P (2000) The Ambivalence of Social Change Triumph or Trauma?. – *Polish Sociological Review*, No. 131, 275-290.
- Tapscott, D. (2008) *Grown up digital*. New York: McGraw Hill.
- Toomere, T. (2001) Väärtusorientatsioonide muutused postsotsialistlikes riikides. – *Akadeemia*, Vol. 13, No. 2, 2543-2560.
- Tulgan, B. (2013) Meet generation Z: the second generation within the giant „Millennial“ cohort, *Rainmaker Thinking*, 1-13, Kättesaadav: <http://www.rainmakertesting.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf> , 31. märts 2018
- Tuulik, K., Kurvits, M. (2013) Work related values and leadership styles in developing Estonia. – *Journal of management and change*, 82-104.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M. (2008) Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. – *Journal of managerial psychology*, Vol. 23, No. 8, 862-877.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., Lance, C. E. (2010) Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. – *Journal of Management*, Vol. 36, No. 5, 1117-1142.
- Uus, S. (2016) Y generatsiooni individuaalsed väärtused, tööväärtused ja karjäärieesmärkide selgus (*Magistritöö*) TTÜ Tööstuspsühholoogia instituut. Tallinn.
- Vandenabeele, W., Hondeghem, A., Steen, T. (2004) The civil service as an employer of choice in Belgium: How work orientations influence the attractiveness of public employment. – *Review of public personnel administration*, Vol. 24, No. 4, 319-333.
- Keller, T., Vihalemm, M. (2003) Return to the ‘consuming West’ Young people’s perceptions about the consumerization of Estonia. – *Nordic Journal of Youth Research*, Vol. 11, No. 3, 195-215.
- Vokic, N. P., Vidovic, M. (2015) Managing internal digital publics: What matters is digital age not digital nativity. – *Public Relations Review*, Vol. 41, No. 2, 232-241.
- Williams, K. C., Page, R. A. (2011) Marketing to the generations. – *Journal of behavioral studies in business*, Vol. 3, 1-17.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., Coulon, L. (2008) Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?. – *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No.8, 878-890.
- Yang, S-B., Guy, M. E. (2006) GENXERS VERSUS BOOMERS Work Motivators and Management Implications. – *Public Performance & Management Review*, Vol. 29, No. 3, 267-284.
- Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M., Varnavas, A. (2012) Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace. – *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 12, No. 2, 1-21.

LISAD

Lisa 1. Uurimise käigus läbi viidud intervjuud

Intervjuud on läbi viidud magistritöö autori poolt

- Keila Linnavalitsus personalitöötaja. Kohtumisel intervjuu. Helisalvestis. 23.04.2018
- Loksa Linnavalitsus linnasekretäri asendaja. Telefoniintervjuu. Helisalvestis 04.05.2018
- Maardu Linnavalitsus linnapea nõunik. Telefoniintervjuu. Helisalvestis 02.05.2018
- Narva Linnavalitsus vaneminspektor. Kirjalik intervjuu. Helisalvestis. 04.05.2018
- Paide Linnavalitsus linnakantselei spetsialist. Telefoniintervjuu. Helisalvestis. 07.05.2018
- Pärnu Linnavalitsus personali peaspetsialist. Telefoniintervjuu. Helisalvestis. 03.04.2018
- Rakvere linnavalitsuse personalitöötaja. Kirjalik intervjuu. 13.04.2018
- Tallinna Linnavalitsus personali arendamise osakonna juhataja. Kohtumisel intervjuu. Helisalvestis. 04.05
- Viljandi Linnavalitsus. Haldus- ja personalijuht. Telefoniintervjuu. Helisalvestis. 24.04.2018

Lisa 2 Poolstruktureeritud intervjuude küsimustik koos tabeliga kohalike omavalitsuste personalitöötajatele

Personali valik ja personalipoliitika

1. Milliseid infokanaleid kasutate töötaja otsingutel ja läbi millise keskkonna inimesed Teieni tavaliselt jõuavad? – Kuidas on Teie organisatsioon on teinud kodulehte, töökuulutust loomingulisemaks ja uuenduslikumaks, et olla atraktiivne tööotsijale? Kas olete kasutanud ka mittetraditsioonilisi viise, näiteks tutvustava video kasutamine? Mõni näide?
2. Kas võib väita, et Teie organisatsioon on tööandjana atraktiivne inimesele, kes soovib tähendusrikast ja ühiskonda panustavat tööd? Kuidas Teie organisatsioon suhestub selle väärtusega, kas see on organisatsiooni töökohtadele omane ning otsite sellise isikuomadusega töötajaid?
3. Kas personalivalikuid tehes eelistate inimest, kes hindab stabiilsust ja töökohakindlust või otsib pidevaid muutuseid? Kas Teie organisatsioonis on töökohad, mis pakuvad muutusterikast tööd?
4. Kas personalivalikuid tehes on lojaalsus organisatsioonile otsustavaks valiku tegemisel? Millist inimest personali eelistate – tõenäolisemalt organisatsioonile lojaalset ja püsivat või muutliku karjääriga inimest?
5. Kas personalivalikuid tehes eelistate inimest, kellele meeldib individuaalne töötamisviis või inimest, kes eelistab meeskonnatööd? Millist lähenemist vajavad tööülesanded ja erinevad positsioonid Teie organisatsioonis?
6. Kas personalivalikuid tehes eelistate inimest, kes ei vaja eriti mentorlust või inimest, kes vajab ja hindab mentorlust väga? Millised mentorluse süsteemid on Teie asutuses kasutusel? Kas mentorluse puhul lähtutakse sellest, et vanema põlvkonna esindajad juhendavad nooremaid?
7. Kas personalivalikuid tehes eelistate inimesi, kellele on omane multifunktsionaalsus ehk võime teha mitut ülesannet korraga või inimesed, kes eelistavad keskenduda ühele ülesandele korraga ning siis liikuda järgmisele? Millist lähenemist soosivad ja vajavad Teie organisatsioonis töökohtade ülesanded peamiselt?
8. Kas personalivalikuid tehes eelistate inimest, kes saab tehnoloogiat käsitledes põhiliste tööülesannetega hakkama või eelistate inimest, kelle igapäeva ellu kuulubki erinevate

tehnoloogiliste lahenduste kasutamine? Kui vastuvõtlik on Teie organisatsioon uute tehnoloogiliste lahenduste rakendamisel? Kas asutusesisesel suhtlemisel kasutate tehnoloogilisi kommunikatsioonivahendeid või domineerib näost-näkkude suhtlemine?

9. Kas võib väita, et Teie organisatsioon on tööandjana atraktiivne innovatiivsust/uuenduslikkust hindavale inimesele ja miks? Kas otsite organisatsiooni selliste väärtushinnangutega inimest?

Töötajate motiveerimine ja areng

10. Millist rolli mängivad palk, kompensatsioonid ja lisatasud Teie organisatsioonis töötajate motiveerimisel? Kas on lisatasustamise võimalused või motiveerimisel rõhute pigem teistele väärtustele? Palun kirjeldage.
11. Kuidas on Teie organisatsioonis tööviisid korraldatud, kas võimaldate kaugtöö või asukoha paindlikkust, tööaja iseseisvat planeerimist, paindlikkust? Kas organisatsioonis on ette nähtud ranged töötamise kellaajad?
12. Kas Teie organisatsioon on sobilik inimesele, kelle jaoks on olulisel kohal töö- ja eraelu tasakaal? Mida on selle tagamiseks tehtud (näiteks erinevate sündmuste puhul vabad päevad, laste kaasa võtmine tööle jms)?
13. Kuidas iseloomustate enda organisatsiooni töökorraldust töökohtade personaliseerimise võimalikkuse osas? Kas tööpositsioonid on pigem kindlalt struktureeritud või on töötajatel teatud vabadus tööülesannete muutmise, kohandamise, planeerimise?
14. Millised õppimise- ja arenguvõimalused on töötajatele tagatud ja millised on võimalused edutamiseks? Kas Teie organisatsioon on töötamiseks sobilik inimesele, kes hindab kõrgelt arenguvõimaluste osakaalu? Kas töökohad võimaldavad asutusesisest karjääri teha?
15. Millise sageduse ja vormiga on organisatsioonis koolitused? Kas neis kasutatakse ka tehnoloogilisi lahendusi? Kui suur on mängulisuse osakaal? Kas toimub tegevuspõhine õpe või on loengu vormis koolitused?
16. Kuidas lähenetakse töötajatele tagasiside andmisele Teie organisatsioonis – kas pigem minimaalne või intensiivne? Kuidas Teie organisatsioonis on tagasisidestamine korraldatud? Millise sagedusega? Kas juht annab personaalset tagasisidet?

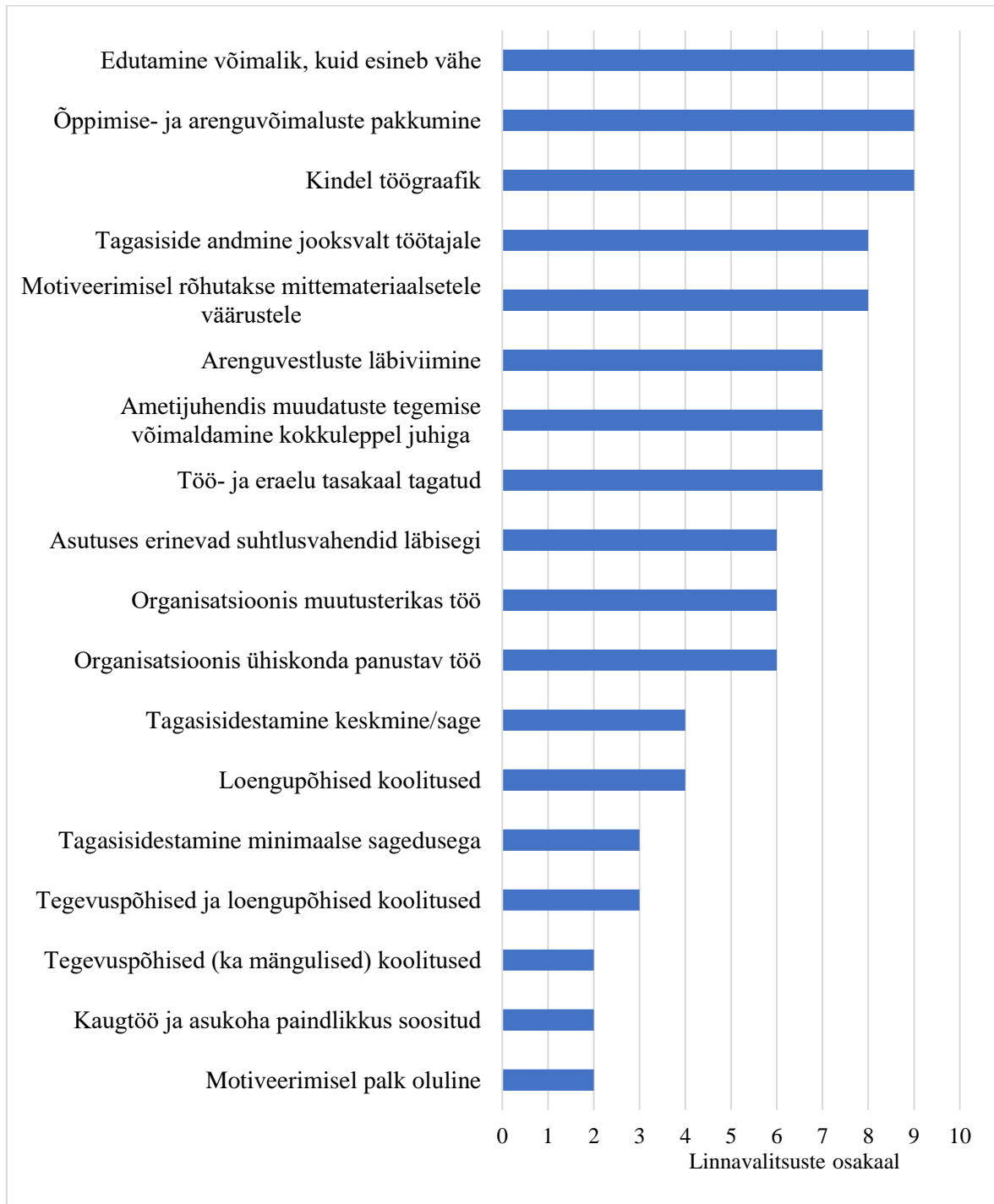
KOV töötajad ja erinevad põlvkonnad – nendele küsimustele vastamisel on abiks tabel, mis kirjeldab põlvkondade peamiseid tunnuseid. Tabel on lisatud küsimuste lõppu.

17. Kui Te vaatate tabelis olevate põlvkondade tunnuseid ja ootuseid töökoha suhtes, siis milliste omadustega töötajaid on Teie organisatsioonis kõige rohkem?
18. Millise põlvkonna ootustele vastavad Teie organisatsiooni töökohad üldjoontes kõige enam? Kas selle põlvkonna omadused on ka need, mida töötajates otsite?
19. Milliste omadustega töötajaid sooviksite organisatsiooni juurde saada? Millistele tööootustele vastamisega tuleb Teie organisatsioonis veel tähelepanu pöörata, et olla sellele põlvkonnale atraktiivne ja kuidas?
20. Kas ja millise põlvkonna puhul olete tunnetanud, et asutuses pakutav ei vasta selle põlvkonna ootustele? Millised on need põhjused?
21. Mida Te arvate olevat põhjuseks sellele, et kohalikke omavalitsusi iseloomustab töötajaskonna vanuselises aspektis pigem kallutatud kahe vanema (buumi ja X) põlvkonna suunas? Milliseid muudatusi või võimalusi Te näete selle muutmiseks? Kas on üldse vajalik tähelepanu pöörata sellele?
22. Palun tooge iga põlvkonna kohta näiteid, millisesse KOV ametipositsiooni Teie hinnangul võiks selliste omaduste ja ootustega indiviid sobituda? Kas mõne põlvkonna puhul eristub selgelt, millisele positsioonile indiviid sobida võiks?
23. Kas personalistrateegia seisukohalt tunnete vajadust teha muudatusi tulenevalt põlvkondade (buumi, X, Y või Z) vahelistest erinevustest ja milliseid?

54 aastased ja vanemad	vanuses 37 kuni 53	vanuses 24 kuni 36	kuni 23 aasta vanused
Buumi põlvkond	X põlvkond	Y põlvkond	Z põlvkond
Kõrge tööeetika Enesekindlad Ambitsioonikad Tööle pühendumud	Enesele orienteeritus Meeldivad väljakutsed Hea kohanemisvõime	Kõrge saavutusvajadus Kõrge enesehinnang Soov "muuta maailma"	Loomingulisus Gloaalne mõtlemine Kogukonnakesksed
Ootused töökoha suhtes			
Palk		Palk ohuline, kuid ka eneseteostuse võimalused	
Töökohakindlus	Boonused, kompensatsioonid,	Personaalne lähenemine	
Korraga ühe ülesande eelistamine		Multifunktsionaalsus	
Iseseisvus tööülesannete täitmisel	Soovivad mentorlust ja tagasisidet, kuid peab olema võimalus iseseisvaks tööks	Pidev mentorlus ja tagasiside	
Traditsiooniliste töötamisviiside soosimine	Vastuvõtlikud tehnoloogilistele lahendustele, õpivad kohanema tehnoloogiaga	Tehnoloogiliste lahenduste soosimine	
Individuaalne töötamisviis		Meeskonnatöö eelistamine	
Kindel tööaeg, töö esikohal	Töö- ja erалу tasakaal	Paindlik töögraafik, töö- ja eraelu tasakaal	Kaugtöö soosimine
	Arenguvõimaluste olemasolu, koolitused	Arenguvõimaluste olemasolu, koolitused, tegevuspõhine õpe	Mängulisuse soosimine koolitustel, kogemuslik õppimine
Stabiilsus ja kindel töö	Väljakutseid pakkuv töö	Täendusrikas töö	Imnovaatilisus ja töökoha areng tehnoloogiliste lahenduste seisukohalt ohuline

Koostaja: Kadi Toots magistritöö teoreetilise kirjanduse põhjal

Lisa 3 Organisatsiooni olemus ja töötajate motiveerimine



Koostanud: autor intervjuude põhjal