

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Töökeskkonna ja -ohutuse õppetool

Kairit Kuusik

**EESTI TÖÖANDJATE VAADE TÖÖEALISE ELANIKKONNA  
VANANEMISELE NING HOIAKUD VANEMAEALISTE  
TÖÖTAJATE SUHTES**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Karin Reinhold

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Kairit Kuusik .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 132904TATMM

Üliõpilase e-posti aadress: kairitkuusik@gmail.com

Juhendaja dotsent Karin Reinhold:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

ABSTARKT .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TÖÖEALISE ELANIKKONNA VANANEMINE JA TÖÖANDJATE SUHTUMINE VANEMAEALISSE TÖÖTAJASKONDA .....	8
1.1. Rahvastiku vananemine ning selle mõju ühiskondadele .....	8
1.1.1. Tööelu pikenemine .....	12
1.2. Tööjõu vananemisega kaasnevad väljakutsed .....	14
1.2.1. Hariduse ja kvalifikatsiooni olulisus .....	18
1.2.4. Töötajate tervise- ja töövõime hoidmine .....	20
1.3. Tööandjate suhtumine ja hoiakud seoses vanemaealiste töötajatega .....	22
1.3.2. Vanuseline diskrimineerimine .....	25
1.3.3. Vanemaealise tööjõu nõudlust mõjutav seadusandlus.....	26
2. TÖÖJÕUTURU OLUKORRA KIRJELDUS JA VARASEMAD UURINGUD .....	28
2.1. Rahvastikuprognosisid .....	28
2.2. Töötajate haridus .....	32
2.3. Vanemaealisi puudutav värbamispraktika.....	34
2.4. Paindliku töökorralduse võimaldamine .....	36
3. EESTI TÖÖANDJATE HOIAKUD VANEMAEALISTE TÖÖTAJATE SUHTES NING VAADE VANEMAEALISTE OSAKAALU KASVULE TÖÖEALISES ELANIKKONNAS.....	39
3.1. Empiirilise uuringu meetoodika .....	39
3.2. Uuringu tulemused .....	43

3.3. Järeldused ja ettepanekud .....	55
KOKKUVÕTE .....	61
VIIDATUD ALLIKAD .....	64
SUMMARY .....	70
LISAD .....	72
Lisa 1. 50-74-aastaste palgatöötajate osatähtsus tegevusala järgi 2014. aastal .....	72
Lisa 2. Pensionile minemise iga Euroopa Liidu liikmesriikides .....	73
Lisa 3. Euroopa Liidu liikmesriikide rahvaarv ning rahvastikuprognosisid 2060. aastani ...	74
Lisa 4. Eesti rahvastik 2013. aastal soo ja vanusegruppide lõikes ning rahvastikuprognosis 2040. aastaks.....	75
Lisa 5. Eesti rahvastik vanusegruppides 5-14 ja 55-64 ning demograafiline tööturusurveindeks .....	76
Lisa 6. Veebiküsitlus .....	77
Lisa 7. Intervjuu küsimused .....	83
Lisa 8. Intervjuude nimekiri .....	84
Lisa 9. Küsitluse tulemuste vahelised seosed korrelatsioonimaatriksil.....	85

## ABSTARKT

Madalast sündimusest tingitud rahvaarvu vähenemine ning elanikkonna keskmise vanuse tõus toob kaasa muudatusi tööturgudel – süveneb tööjõupuudus ning kasvab vanemaealiste töötajate osakaal tööjõus. Seetõttu on oluline, et vanemaealistele oleks loodud parimad stiimulid tööjõus osalemiseks ja pikaajaliseks töötamiseks, kuid mis eeldab vanemaealiste tööturul osalemist toetavat keskkonda ning stereotüüpsete arusaamade ja hoiakute murdmist. Siinkohal on märkimisväärne roll just tööandjatel. Käesoleva magistritöö eesmärk on analüüsides Eesti tööandjate vaadet tööealise elanikkonna vananemisele ja hoiakuid vanemaealise tööjõu (üle 55-a) suhtes, selgitada välja aspektid, millele tuleks senisest rohkem tähelepanu pöörata, et ettevõtted tuleks tööjõu vananemise väljakutsetega paremini toime. Eesmärgi saavutamiseks teostati empiiriline uuring Eesti tööandjate seas veebiküsitlusena, milles osales 197 tööandjat ning küsitluse tulemuste täiendamiseks viidi läbi viis intervjuud.

Uuringu tulemusena selgus, et veerandik tööandjad peab vananevat personali ettevõttes oluliseks probleemiks. Vanemaealiste töötajate (55-aastaste ja vanemate) osakaalu kasvu ettevõttes pidas negatiivseks üle poolte vastanutest ning peamiselt seetõttu, et tekib suurem vastuseis muudatustele ning väheneb innovatsiooniliste ideede teke ettevõttes. Uuringus osalenud tööandjate hoiak vanemaealistesse oli noorematega võrreldes negatiivne, üle poolte eelistab värbamisel nooremaid inimesi vanemaealistele. Lisaks leiti, et koondamisolukorras on suurim oht töökaotuseks vanemaealistel töötajatel. Taoline olukord pärsib vanemaealiste töötajate potentsiaali nende kõrge tööhõive ning tööelu pikendamise eesmärgi taotlusel. Töö lõpus on välja toodud autoripoolsed soovitusel, millele tööandjad peaksid tööjõu vananemise olukorras senisest rohkem tähelepanu pöörama.

Võtmesõnad: tööjõu vananemine, vanemaealised töötajad, tööandja vaade tööjõu vananemisele, ealine diskrimineerimine, hoiakud vanemaealiste töötajate suhtes.

## SISSEJUHATUS

Rahvastiku vananemine on viimastel aastakümnetel olnud aktuaalne teema praktiliselt kõikides maailma arenenud riikides. Eelmise sajandi lõpupoole esitatud rahvastikuprognosid elanikkonna vähenemise ning vananemise kohta on täna muutumas järjest enam reaalsuseks ning on sellest johtuvalt kujunenud viimastel aegadel üha päevakajalisemaks aruteluteemaks. Madalast sündimusest tingitud rahvaarvu vähenemine ning elanikkonna keskmise vanuse tõus toob kaasa muudatusi tööturgudel, peremudelites, finantsturgude struktuuris, riigieelarvete kulude struktuuris, avalike teenuste pakkumises ja mujal. Mitmete valdkondadega seotuse tõttu on antud teema leidnud seniajani küllaltki palju kajastust ning olnud rahvusvaheliselt uurimisobjektiks erinevatest aspektidest vaadatuna.

Kui rahvastik on vähenemas ja vananemas, siis sama juhtub ka tööjõuga, kuna tööjõust lahkujate arv on suurem, kui sinna sisenejate arv (G20 labour ... 2014). Vananeva rahvastikuga nähakse kaasnevat tööjõupuuduse süvenemist ning sotsiaalhoolekandele tehtavate kulutuste kasvamist, mis mõjutab tugevasti majanduse arengu potentsiaali. Suutlikkus tööjõuturge kohandada uutele olukordadele vastavaks saab olema üheks oluliseks väljakutseks, soovides riigi majandust rahvusvaheliselt konkurentsivõimelisena hoida. (Noteboom 2015; Konkurentsivõime kava ... 2015) Rahvastiku kiire vananemise tingimustes on oluline, et vanemaealistele inimestele oleks loodud parimad stiimulid tööjõus osalemiseks ja pikaajaliseks töötamiseks (Ageing and Employment ... 2015; Konkurentsivõime kava ... 2015).

Tööandjate teadlikkusel rahvastiku suundumustest, tööjõuturu prognoosidest ning tööelu üldistest tendentsidest on märkimisväärne roll vanemaealiste tööhõive kasvuks ja tööelu pikendamiseks. Paraku on tööandjate seas levinud negatiivseid hoiakuid vanemaealiste töötajate osas, mis on tihti üheks takistuseks vanemaealiste töötajate tööelu pikendamise ja tööjõuturul aktiivsena hoidmisega seotud väljakutsetega tegelemisel. (Van Dalen *et al.* 2010a; 2010b) Tööjõu puudust leevendab küll mingil määral kavandatav vanaduspensioniea tõus, kuid see suurendab omakorda veelgi vanemaealiste osakaalu tööjõus (Marksoo *et al.* 2011). Seetõttu on vähemalt sama oluline ka vanemaealiste tööhõive kasvu soodustamine, mis eeldab aga

vanemaealiste tööturul osalemist toetavat keskkonda ning vajadusel vanemaealistega seonduvate stereotüüpsete arusaamade murdmist tööandjate poolt (Aktiivsena vananemise ... 2013).

Tööelus tervikuna tuleb tegeleda vanemaealiste töötingimuste parandamisega, paindlikuma töökorralduse loomisega ja töökohtade kohandamisega vanemas eas olevatele töötajatele sobivamaks (Marksoo *et al.* 2011; Espenberg *et al.* 2012). Tööandjad, kes aktsepteerivad eakamaid töötajaid kui väärtuslikku inimressurssi tööturul ning leiavad lahendusi, kuidas nende rakendamist tööelus parandada, võivad luua seeläbi endale isegi uue konkurentsieelise ning sidudes oma äristrateegiaga kasvatada selle abil oma konkurentsust teiste tööandjatega võrreldes.

Uuringuid vanemaealiste tööhõivest ja tööturukäitumisest ning neid kujundavatest teguritest on töötajate vaatepunktist uuritud süvitsi ja pikaajaliselt nii Eestis, Euroopas kui ka mujal maailmas. Samal ajal on Eestis väga vähe uuritud tööandjate vaadet seoses tööjõu vananemisega ning suhtumist vanemaealisse töötajaskonda rahvastiku vananemise kontekstis. Olemasolevaid uuringutulemusi, mis seniajani vanemaealiste tööturul osalemise teemal tööandjate vaatepunktist uurituna avaldatud, on minimaalselt ning tööandjate suhtumistest ja seisukohtadest lähtuvalt väheuuritud. Käesolev töö keskendubki Eesti tööandjate nägemusele seoses tööealise elanikkonna vananemise ja vähenemisega tekkivate riskide ja väljakutsetega seonduvale ning kuivõrd ollakse valmis nende väljakutsetega toimetulemiseks, võttes seejuures arvesse tööandjate suhtumist ja hoiakuid vanemaealistesse töötajatesse.

Käesoleva magistr töö eesmärk on analüüsides Eesti tööandjate vaadet tööealise elanikkonna vananemisele ja hoiakuid vanemaealise tööjõu suhtes, selgitada välja aspektid, millele tööandjad peaksid senisest rohkem tähelepanu pöörama, et tulla tööjõu vananemise väljakutsetega paremini toime. Püstitatud eesmärgi saavutamisel on abiks järgmised uurimisülesanded:

1. selgitada välja, kuivõrd oluliseks muutuseks tööandjad hindavad tööjõu vananemist;
2. uurida, kuidas tööandjad suhtuvad vanemaealistesse töötajatesse;
3. selgitada välja, milliseid riske näevad tööandjad tööjõu vananemisega kaasnemas;
4. hinnata, kuivõrd tööandjad on valmis tööjõu vananemisega kaasnevate võimalike riskide ja väljakutsetega toimetulemiseks;

5. tuua välja lühi- ja pikaajaliselt olulisi aspekte, millele tööjõu vananemise kontekstis tuleks tööandjatel senisest enam tähelepanu pöörata, et valmistuda järgnevatel aastakümnetel tööjõu vähenemise ning vananemisega kaasnevateks väljakutseteks. Uurimisküsimusele vastuse saamiseks viis autor läbi küsitluse juhtide ning personalijuhtide seas. Lisaks viis autor läbi intervjuud viie juhi/personalijuhiga, et arutleda kõnealusel teemal nii organisatsioonipõhiselt kui ka laiemalt tööturu kontekstis ning püüda lahti mõtestada küsitluse tulemustes esile kerkinud aspekte. Kvantitatiivne meetodika võimaldab analüüsida erinevaid organisatsioone sarnaste mõõdikute alusel, kvalitatiivse meetodika kasutamise lisamine käesoleva töö raames võimaldab vaadeldavat teemat uurida detailsemalt.

Käesolev magistritöö koosneb kolmest peatükist. Töö esimeses osas pööratakse peamiselt tähelepanu tööjõu vananemisega kaasnevatele väljakutsetele ja võimalustele ning suhtumisele vanemaealistesse töötajatesse, tuginedes teoreetilistele allikatele. Samuti kirjeldatakse, millele tööandjad vananeva tööjõu tingimustes peavad hakkama senisest enam tähelepanu pöörama, et säilitada oma konkurentsivõime ja jätkusuutlikkus. Muuhulgas on vaatluse all vanusega seotud stereotüübid ning ealine diskrimineerimine, vanemaealiste töötajate pensionile siirdumise edasilükkamine, Eestis kehtiv tööseadusandlus.

Teine peatükk annab ülevaate tööjõuturust üldiselt ning senistest vanemaealiste tööhõivet puudutavatest praktikatest, tuginedes teoreetiliselt väljatoodule, Euroopa ja USA tööandjate seas varasemalt läbiviidud empiirilistele uuringutele. Statistiliste võrdlusandmete aluseks on erinevad Euroopa Liidu ülevaated ja raportid, Eurostati ja Eesti Statistika statistilised andmed. Käesolevas töös on vanemaealistena käsitletud valdavalt 55-aastaseid ja vanemaid inimesi, kuid kohati on osad näitajad 55-64 ja 50-74-aastaste või muude lähedaste vanuserühmade kohta tulenevalt vanemaealise töötaja erinevatest määratlustest eri allikates.

Kolmandas osas keskendutakse töö raames läbiviidud empiirilise uuringu tulemuste esitamisele ning kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu tulemuste analüüsimisele. Samuti selgitatakse uuringu meetodikat ja valimi koostamise loogikat. Analüüsi abil uuritakse tööandjate suhtumist ja hoiakuid seoses vanemaealiste töötajatega tööealise elanikkonna vananemise kontekstis. See on abiks töö eesmärgi täitmisel selgitamiseks välja tööandjate jaoks olulised kitsaskohad, millele tuleks täna ja tulevikus tööelus enam tähelepanu pöörata, et tööjõu vananemisest tingitud väljakutsetega hästi toime tulla.

Autor soovib avaldada tänu kõikidele intervjuudes osalenutele ja küsimustikule vastanutele olulise panuse eest magistritöö valmimisel.



# 1. TÖÖEALISE ELANIKKONNA VANANEMINE JA TÖÖANDJATE SUHTUMINE VANEMAEALISSE TÖÖTAJASKONDA

## 1.1. Rahvastiku vananemine ning selle mõju ühiskondadele

Vanemaks saamine puudutab eranditult iga inimest kogu maailmas. Asjaolu, et inimesed saavad vanemaks, elavad kauem ning saavad vähem järglasi võrreldes varasemate põlvkondadega, mõjutab kogu maailma. Rahvastiku vananemine on põhjustatud nii sündimuse vähenemisest kui inimeste pikenevast elueast ning omab tugevat mõju majandussüsteemide edasistele arengutele kogu maailmas (Dedry *et al.* 2014). Selleks, et säilitada ühiskondade jätkusuutlik areng olukorras, kus rahvastik vananeb ning vanemate inimeste osatähtsus elanikkonnas kasvab, tuleb riikidel kriitiliselt hinnata ning vajadusel muuta oma seniseid majanduslikke ja sotsiaalpoliitilisi suundi (Aktiivsena vananemise ... 2013). Rahvastiku vananemise käigus muutub kogu tööealise rahvastiku (15-74-aastaste) vanuskoosseis ning selle tulemusena muutub ühtlasi ka potentsiaalsete töötegijate arv. Tööjõu<sup>1</sup> vananemine on seega rahvastiku vananemisega kaasnev protsess, mille tulemusena vanemaealiste töötajate osakaal tööealises elanikkonnas suureneb.

Vanemaealist tööjõudu soovib Maailma Terviseorganisatsioon (WHO) käsitleda töötervishoiualastes uuringutes kui üle 45-aastaseid töötajaid. Euroopa Liidu (EL) tööhõive arengukava raames peetakse vanemaealisteks töötajateks 55-64-aastasi ning Eestis on näiteks tööturuteenuste ja -toetuste seaduses lähtutud tööturu riskirühma kuulujate vanuselise alammäärast, milleks on 55 aastat. Eestis vanemaealiste töötamist ja tööturu olukorda käsitletavates analüüsidest on vanemaealisi töötajaid vaadeldud väga erinevalt: 45-aastaste ja

---

<sup>1</sup> Tööjõud e. majanduslikult aktiivne rahvastik – isikud, kes soovivad töötada ja on võimelised töötama (hõivatute ja töötute summa). (Sõnastik 2015)

vanematena, 50-64-aastastena, 55-64-aastastena ning 50-74-aastastena. (Aktiivsena vananemise ... 2013) Sõltuvalt kasutatud allikast, vaadeldavast teemast ja andmete kättesaadavusest on ka käesolevas töös viidatud vanemaealiste puhul erinevatele vanuserühmadele, kuid valdavalt on vanemaealistena käsitletud 55-aastaseid ja vanemaid inimesi. Lisaks vanusepiirile saab vanemaealistest töötajatest rääkides kasutada ka erinevad termineid, millest käesoleva töö raames kasutatakse järgmisi: vanemas eas olijad, eakamad töötajad, vanemaealised töötajad, vanemad töötajad, pensioniealised, vanemaealine tööjõud.

On leitud, et rahvastiku vananemisega kaasnevad muutused tööturul seoses töötamisega, pensionile jäämisega ning tööjõu produktiivsusega tingivad seniste eelduste kohaselt 30% võrra aeglasema majanduskasvu mitmeid aastakümneid, võrrelduna sellega, kui rahvastiku demograafiline koosseis jääks konstantseks (Arnould *et al.* 2007). Rahvastiku demograafilise koosseisu muutustega majandusele kaasnevat mõju on analüüsinud Bloom *et al.* (2001). Ühest küljest võib rahvastiku vananemine ohustada majanduskasvu, kuna vanemaealiste inimeste osakaalu kasvuga väheneb tööjõu tootlikkus ning vähenevad säästud, mis omakorda põhjustavad intresside tõusu ja investeringute vähenemist. Teisalt võib vananeva rahvastiku mõju olla majanduskasvu soodustav, kui vanemas eas olijad harjuvad rohkem säästusid kasvatama ning oodatava eluea pikenedes ollakse tööelus pikemaajaliselt aktiivsed. (*Ibid.*)

Pensionile siirduvate inimeste hulga suurenemine hakkab pärssima ka mikroökonomilist efektiivsust tööandjatele kaasnevate kohandamiskulude (ing.k. *adjustment costs*) kasvu tõttu, mis tekivad näiteks pensionile siirdujate ning uute töötajate palkamise vajaduse korral. Seejuures on sektoreid, kus vanemaealiste osakaal on märgatavalt kõrgem kui teistes. OECD riikides keskmiselt on kõige kõrgema üle 50-aastaste töötajate osakaaluga tervishoiu ning pikaajalise hooldusega tegelev sektor. (Arnould *et al.* 2007). Eestis on samaealisi töötajaid enim töötlevas tööstuses ja hariduse alal (vt Lisa 1). Samuti võib vanemaealiste ühtedesse tegevusvaldkondadesse koondumine tekitada neis valdkondades ühel hetkel tööjõu nõudluse ja pakkumise mittevastavust ehk struktuurset tööjõupuudust, kui suur osa nende valdkondade töötajate seast saavad pensioniealiseks ning otsustavad tööturult väljuda (Arnould *et al.* 2007; Eesti tööturg täna ... 2014).

Vanemaealiste suurt osakaalu ja selle kasvu käsitletakse enamasti kui ühiskonna arengut takistavat nähtust, kuid viimastel aegadel üha enam leitakse võimalusi see hoopis vastupidiseks ehk mingil moel majanduskeskkonnale kasumlikuks pöörata. 2015. aastal aktiivsena ja tervena vananemise Euroopa tippkohtumise raames tutvustati muuhulgas majandusinitsiatiivi

„hõbedane majandus“ (ing. k. *silver economy*<sup>2</sup>), mis näeb võimalust uute töökohtade loomiseks ja majanduskasvuks läbi mõnede majandusharude spetsialiseerumise otseselt vanemaealistele inimestele. Rahvastiku vananemise tingimustes peaks selliste tegevusalade nagu tervishoid, turism, hoolekande teenused, nutikad majapidamised jmt arendamine eakate tarbijate huve arvestades teenima majanduslikke kasumeid, kuivõrd vanemaid inimesi, kes neid teenuseid tarvivad, hakkab olema ühiskondades üha enam. (Growing the European ... 2015)

Samuti võib vanemaealiste suur osakaal avalikus teenistuses kujuneda arengut soodustavaks teguriks. Kuigi töötajaskond avalikus teenistuses on mitmetes OECD riikides vananemas veelgi jõudsamalt kui elanikkond üldiselt (Arnould *et al.* 2007) ning põhjustab riigile üheaegselt suurema maksukoorma kui ka madalama võimekuse avalike teenuste osutamisel, siis pikemas perspektiivis loob avalikus teenistuses olev vananev tööjõud eeldused uute personalistrateegiade loomiseks ja rakendamiseks. Näiteks seoses avalike teenistujate töötajaskonna arvu vähendamisega või töösuhte tingimuste ning seniste juhtimispraktikate muutmisega (*Ibid.*). Töötajaskonna vähendamine eeldab, et tegevused ja protsessid on efektiivistatud ning välja arendatud parimal võimalikul moel. Samuti võimaldaks paindlikema töösuhte ja –korralduse tingimuste pakkumine värvata neid, kes siiani on suhteliselt jäiga süsteemi tõttu välja jäänud. Lisaks saab parema juhtimispraktika rakendamise abil eesmärkide saavutamist efektiivistada. Kõik nimetatud aitab kaasa tegevuste tõhustamisel ning pikemaajalise arengu soodustamisel ja võiks olla pikaajaliseks plaaniks igas sektoris või igas ettevõttes, kus vanemaealiste osakaal märkimisväärselt kasvamas.

Vanemaealiste osakaalu kasv rahvastikus ja madal tööhõive määr<sup>3</sup> ning sellest tulenev kulude tõus pensionidele ja tervishoiule avaldab mõju kogu ühiskonnale, sest kui suureneb maksumaksjate poolt ülalpeetavate inimeste osakaal ühiskonnas, siis kasvab nende maksukoormus (Ilmarinen 2006b; Dedry *et al.* 2014; Onder ja Pestieau 2014). Vanemaealiste osakaalu kasv rahvastikus suurendab nõudlust mittetootlike kulude, näiteks nagu tervishoiuteenuste, osas (Ewijk ja Volkerink 2012). Märgatavalt kasvav nõudlus võib mõjutada negatiivselt erinevate sotsiaal- ja tervishoiuteenuste kvaliteeti ning nende teenuste piisavuse garanteerimine võib osutuda raskeks. (Ilmarinen 2006b; Dedry *et al.* 2014; Konkurentsivõime kava ... 2015) Sotsiaalmaksust riigieelarvesse laekuvate tulude vähenemise tulemusena tekib

---

<sup>2</sup> Silver Economy – kõik majanduse tegevusvaldkonnad, mis võimaldavad innovatsiooni ning majanduslikku kasu läbi keskendumise üle 50-aastasele tarbijale. (Growing the European ... 2015)

<sup>3</sup> Tööhõive määr – Hõivatute osatähtsus tööealises rahvastikus. (Sõnastik 2015)

surve maksusüsteemile, mille lahendusena võidakse muuta maksusüsteemi ja tõsta tööandja poolt makstavaid makse. See lahendus tõstaks maksumaksjate maksukoormust üemääraselt kõrgeks (Szinovacz 2011).

Kui eesmärgiks võtta maksukoormuse hoidmine võimalikult senisel tasemel, oleks tarvis pikendada vanemaealiste inimeste aktiivselt tööelus osalemist. Vanemaealiste pensionile siirdumise edasilükkamise üheks võimaluseks on tõsta riigis vanaduspensionide saamise õiguse aluseks olevat vanust. (Szinovacz 2011; Van Dalen *et al.* 2010a) Eestis on õigus saada riiklikku vanadusepensionile isikutel, kes on üle 63-aastased (alates 01.01.2017 üle 65-aastased) ning on omandanud Eestis vähemalt 15 aastat pensionistatust (Sotsiaalkindlustus ja pension 2015). Euroopa Liidu liikmesriikides kehtivaid vanaduspensionile mineku vanuseid vaadates (toodud Lisas 2), võib öelda, et Eestis on vanaduspensioniga teiste liikmesriikidega võrreldes keskmisel tasemel, olles suhteliselt sarnane näiteks Läti ja Leeduga.

Vanemaealiste osakaalu kasv tööturul tingib vajaduse teistsuguste, rohkem vanematele inimestele orienteerituma juhtimispraktika rakendamist. Vanusepõhise juhtimise (*age management*) määratlus rõhutab, et igapäevases töökorralduses tuleb arvestada ealisi tegureid, et igaüks tajuks talle antud rolli ja võimalusi enda ja ettevõtte eesmärkide täitmiseks, olenemata vanusest. Vanusepõhisel juhtimisel on kaheksa peamist eesmärki (Ilmarinen 2012):

- vananemise parem teadvustamine;
- õiglane suhtumine vananemisse;
- vanusepõhine juhtimine kui juhtide ja juhendajate põhiülesanne ja kohustus;
- vanusepõhise juhtimise käsitlemine personalipoliitikas;
- töövõime ja tööviljakuse parandamine;
- elukestev õpe;
- vanust arvestav töökorraldus;
- turvaline ja väärikas pensionile jäämine.

Euroopa tööandjate senine kogemus näitab aga peamiselt, et töötajaskonna vananemisega seonduvaga tegelemiseks pole piisavalt vahendeid ega teadmisi teema vähese teadvustamise tõttu (*Ibid.*).

Demograafilised muutused rahvastiku vananemise näol avaldavad mõju kogu ühiskonnale tervikuna, omades põhjanevat mõju muuhulgas ka sellele, kuidas inimesed töötavad. Seega nii tööandjate kui poliitikakujundajate roll ühiskonnas on neid muutusi arvesse võttes luua praktikad, mis võimaldaks tulevaseks ettevalmistuda ning uut olukorda

maksimaalselt ära kasutada, otsides ka võimalusi, kuidas rahvastiku vananemine ühiskonna huvides ära kasutada. Demograafilistest arengutest tulenevate uute väljakutsete nägemine ning nende hindamine peaks olema prioriteediks kõikides vananeva rahvastikuga ühiskondades (Bloom *et al.* 2001).

### **1.1.1. Tööelu pikenemine**

Inimeste pensionile jäämine hõlmab endas nii sotsiaalseid, psühholoogilisi, majanduslikke kui tervishoiuga seonduvaid tegureid ning on seetõttu üks keerukas ühiskondlik protsess. Otsus tööl käimine lõpetada mõjutab nii üksikisikut, tema perekonda, erinevaid organisatsioone kui kogu ühiskonda laiemalt. (Kiefer ja Briner 1998; Beehr ja Bennett 2007) Tööjõust väljumisel on tegu ühe olulise elusündmusega, mis indiviidi jaoks märgib ära ülemineku ühest eluperioodist teise ning ühtlasi tähendab organisatsioonilisest elust teistsugusesse, töövälisesse ellu astumist. (Kiefer ja Briner 1998)

Asumist tööga tihedalt seotud elukorraldusest teistsugusesse – vanaduspensionit veetma – on varasemalt alati tunnetatud ja kujutatud kui väga konkreetset ning selgepiirilist sündmust. Demograafiliste muutuste ja tööjõuturu arengute tulemusena on pensionile jäämise protsess uute töösuhete laadide tõttu üha enam muutunud nii inimese kui organisatsiooni vaatepunktist. Seepärast ei ole pensionile siirdumisega seonduv oluline eelkõige töötajate jaoks, vaid on üha enam relevantisust koguv ning tähelepanu vajav temaatika ka tööandjate vaatepunktist. (*Ibid.*) Situatsioonis, kus tööealist elanikkonda väheneb ning vanemaealised on üha rohkem ja kauem tööturul kaasatud, hakkab töötajate pensionile jäämine kui omaette sündmus üha enam hägustuma ning see muutub pigem nagu protsessiks, mille käigus töötaja lõpuks tööturult täielikult taandub (Van Dalen *et al.* 2010a).

Inimeste tööelu pikendamisel on abiks erinevaid meetmeid ning hea oleks, kui neid meetmeid on mitmesuguseid, näiteks nagu järk-järguline pensionile siirdumine, kus vanemaealine töötaja vähendab mingi perioodi jooksul oma töökoormust kuni ta lõpuks tööturult lahkub (Pengcharoen ja Shultz 2010). Seejuures on oluline, et lisaks töökoormuse ja –laadi muutmise võimalusele oleks tagatud nendest tulenevate võimalike negatiivsete tagajärgede minimeerimine läbi sotsiaalkaitse-, pensionisüsteemi ja tööseadusandluse. Tähele tuleb panna siiski, et lõppkokkuvõttes ei kasvaks erinevate vanemaealistele suunatud meetmete hulk niivõrd, et valdkonna ülereguleeritus hakkaks segama organisatsioonide tavapäraseid

praktikaid. See tähendab, et kui luua ideaalsed tingimused ning toetused vanemaealistele töötamiseks ning tööandjatele nende tööle võtmiseks, võib see mõjuda organisatsioonide soovile saavutada ealine mitmekesisus, vastupidiselt. (Anxo *et al.* 2012)

Selleks, et tööjõu vähenemist kompenseerida, tuleks leida viise, mis õhutaks rohkemaid vanemaealisi jääma kauemaks tööturul aktiivseks (G20 labour ... 2014). Järjest enam on kasvamas vanemaealiste inimeste arv, kes on hea tervise juures, omavad pikaegset kogemust ning väärtuliskke oskusi ja on valmis kogu ühiskonna hüvanguks panustama, jäädes vanemas eas aktiivsena tööelus osalema (Active Ageing 2012). Rahvastiku kiire vananemise ning riigi sotsiaalkulutuste parema jätkusuutlikkuse surve tingimustes on oluline, et vanemaealistele inimestele oleks tööandjate poolt loodud parimad stiimulid tööjõus osalemiseks ja pikaajaliseks töötamiseks (Ageing and Employment ... 2015; Konkurentsivõime kava ... 2015). Soovides inimeste tööiga pikendada, tuleb Ilmarineni hinnangul tegeleda esmalt järgmiste väljakutsetega (2006a):

- muuta üldiselt suhtumist vanemaealistesse ning vananemisega seonduvasse;
- tõsta tööandjate teadlikkust arendamist vajavate vanusega seotud probleemide osas;
- luua võimalused vanemaealistele paindliku tööaja ning töö kohandamise rakendamiseks;
- tagada, et tervishoiuteenused suudavad täita vanemaealiste töötajate üha kasvavaid vajadusi.

Kõige määravamaks teguriks seejuures ongi just suhtumine ja hoiakud vanemaealistesse, kuna see loob eelduse kõigi teise loetletud väljakutsetega tegelemise õnnestumiseks. Ühiskonnas kehtivate hoiakute muutmise nimel kuulutati 2012. aasta Euroopa Liidu aktiivsena vananemise<sup>4</sup> ja põlvkondadevahelise solidaarsuse aastaks. Selle ühiskonnas vanemaealiste inimeste väärtustamisele suunatud aasta eesmärgiks oli kõiki ühiskonnakihte kaasates teadlikkuse tõstmise, parimate praktikate jagamise ning ühiskonnas kehtivate hoiakute muutmise abil luua paremad võimalused vanemaealistele töötajatele tööturul. Samuti oli eesmärk tõsta teadlikkust vanemaealiste antavast panusest ning osalemisest ühiskonnaelus selle täieõiguslike liikmetena üheskoos nooremate põlvkondadega. (2012 - European Year for ... 2015)

---

<sup>4</sup> Aktiivsena vananemine – vanemaks saades jätkuv osalemine ja panustamine tööturul ning ühiskonnaelus, samuti vanemas eas iseseisvuse ja hea tervise säilitamine. (2012 - European Year for ... 2015)

## 1.2. Tööjõu vananemisega kaasnevad väljakutsed

Järgnevatel aastakümnetel muutub käesolevaga võrreldes tööjõu struktuur oluliselt ning see toob tööandjatele kaasa keerukaid väljakutseid. Kuna rahvastikuproгноosid võimaldavad neid muutusi aastakümneid ette näha, on võimalik tööjõu struktuuri muutustest kaasnevate väljakutsete ja probleemidega tegelemiseks astuda samme juba enne, kui nende tagajärjed selgelt ilmneva hakkavad. Võtmeroll vananeva tööjõu väljakutsetega tegelemisel on ettevõtetel ehk vanemaealistele töötajatele töö võimaldajatel, kes peaksid looma ettevõttele pikemaajalisi väljavaateid, kui vaid lähiaastad, ning planeerima töid ja inimressursi ka kaugemaks tulevikuks. Seda eriti ka siis, kui kogu riigis ollakse majanduslanguse olukorras. (Szinovacz 2011)

Tööandjad reageerivad vanema töötajaskonna teemale erinevalt ning see on peamiselt tingitud nende erinevatest teadmistest ja ettekujutustest selle kohta, missugune on vananeva töötajaskonna mõju nende ettevõttele (Piktialis 2007). Sellest tulenevalt kujuneb tööandjate nägemus selles osas, kas vanemaealine töötajaskond on või saab olema ettevõtte jaoks oluliseks küsimuseks, millega tuleb tegeleda. Probleemi niiöelda lokaalsel tasemel nähes nenditakse, et ettevõttel läheb raskeks vanemaealiste töötajate lahkumisel uute töötajate leidmisega. Tööjõu vananemise väljakutseid suures plaanis nähes on tegemist mitte ainuüksi ettevõttespetsiifilise riski vaid lausa võimaliku rahvusliku kriisiga. (*Ibid.*)

Rahvastiku vananemisest ühiskondadele tekkivad väljakutsed võib üldjoontes jagada kaheks: esmalt probleemid, mis seonduvad tööjõu pakkumise ja nõudlusega, ning teisalt surve maksusüsteemile seoses maksude laekumisega sotsiaalkindlustussüsteemidesse ning pensionide finantseerimisega (Szinovacz 2011). Vanemas eas olevate inimeste osakaalu kasv toob kaasa kulude kasvu seoses pensionidega, enne vanaduspensioni töölt lahkuvate inimeste töötutoetustega ning suuremate vajadustega tervishoiu valdkonnas. Need omakorda tingivad suure majandusliku koorma nii riikidele, tööandjatele kui maksumaksjatele. Julgustades ja võimaldades vanemaealistele töötajatele pikemaegselt töötamist, aitab see majanduslikku koormat kergendada. (Hedge ja Borman 2012, 513; G20 labour ... 2014)

Tööjõu nappusest tulenevate probleemidega toimetulemiseks on üheks lahenduseks rakendada senisest suuremal määral automatiseerimist või viia näiteks teatud osa tootmisest mõnda teise riiki. Samuti on võimalik riigi väheneva tööjõu hulka korvata, nõudes olemasolevatelt töötajatelt üha paremaid tulemusi, lükata edasi vanemaealiste pensionile siirdumist või läbi immigratsioonipoliitika, mille kaudu suurendada välisriikidest

saabuvate töötajate arvu (Nyce 2007). Töötajate pensionile siirdumise edasilükkamine tuleb vähemalt osades tööstussektorites tõenäoliselt puuduoleva tööjõu kompenseerimise meetodina kõne alla. Seejuures ajal, kui riigis peaks kestma majanduskriis, on keeruline hinnata, millal, millistes sektorites ning missuguses ulatuses tööturul vajaminevaid töötajaid puudu tuleb. (Szinovacz 2011)

On tavapärase, et kui ettevõtte hindab vananeva töötajaskonnaga kaasnevat kriitilisi aspekte, siis need on fookuseeritud pigem selektiivselt mingitele konkreetsetele kitsaskohtadele, mitte kogu ettevõttele tervikuna. Näiteks võidakse tegeleda tööjõu nappuse probleemiga mingi kindla eriala või ametikoha spetsiifiliselt, kuid samal ajal ignoreeritakse vanemaealiste rohkust mõnes teises valdkonnas, kuna seda ei peeta samavõrd oluliseks, et selle küsimusega tegeleda. Varem või hiljem tööandjad taipavad, et mitte ainuüksi töökaite nappus, vaid ka nende endi alluvuses olev üha vananev töötajaskond tingib tööjõu planeerimise ja töökohtade kohandamise vajadusi. Sellel hetkel, kui nimetatud teadmine reaalsuseks muutub, ei pruugi aga ettevõttel olla kogutud kvaliteetset ning piisaval hulgal statistilisi andmeid, mis võimaldaks oma ressursside ümberjaotamise üle paremini otsustada. (Piktialis 2007)

Tööandjad peavad ühtaegu tegelema nii vanemaealiste töötajate pensionile siirdumisest ja tööealise elanikkonna vähenemisest tulenevate väljakutsetega kui ka töötajaskonna vananemise temaatikaga töökohal. Vanem töötajaskond vajab nimelt erinevaid kohandamisi tööaja ja –koha suhtes. Näiteks soovivad vanemaealised teha tööd, mis nõuab vähem füüsilist pingutust, samuti eelistatakse paindlikku tööaja korraldust (Piktialis 2007; Szinovacz 2011). Seejuures kerkib küsimus, kas ja kuidas on tööandjad valmis selleks, et töökohal vanemaealiste osakaalu kasvust tingituna töökoha ja –aja osas ümberkorraldusi teha.

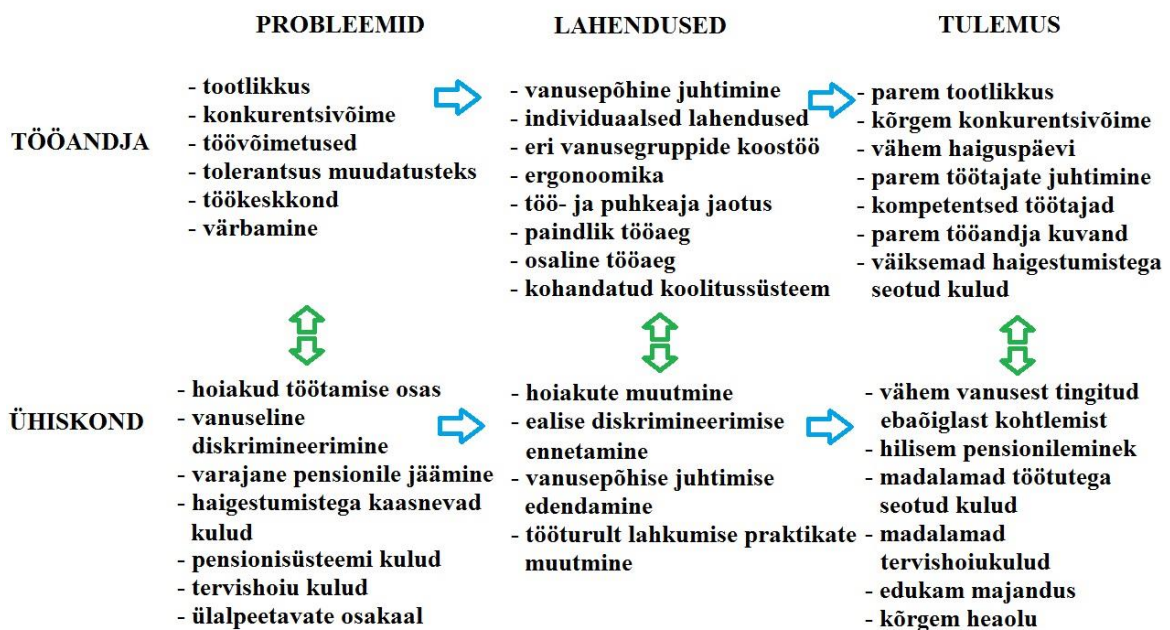
Vanemaealiste kasvav osalemine tööturul tähendab tõenäoliselt erinevaid töökorralduslikke muudatusi, muuhulgas näiteks paindlikuma tööaja, osalise koormuse, kaugtöö võimaluste pakkumist, organisatsioonisisese järelkasvu loomist, töökohtade kohandamist, edutamissüsteemi töölt lahkuvate juhtide asendamiseks, tootlikkuse tagamiseks. Ettevõtted tegelevad neist aspektidest vastavalt sellega, mis on nende äriedukuse hoidmise seisukohast relevantne. Kuna ettevõtted on erinevad oma tegevusalade, äristrateegiate, töötajaskonna struktuuri, juhtimisstiilide jmt poolest, siis on ka teemad, mis vanemaealiste osakaalu kasvu tõttu erilist tähelepanu vajavad, ettevõtete lõikes varieeruvad. (Piktialis 2007; Van Dalen *et al.* 2010b) Näiteks võib pidada tõenäoliseks, et organisatsioonis, kus suurem osa töötajatest on noored inimesed, ei tegeleta aktiivselt järelkasvu küsimustega. See-eest



teadmismahukas organisatsioonis võib olla tööandja murekohaks tööjõu volavuse kasvuga tekkida võivad kulud, kui tuleb uusi töötajaid värvata ning välja koolitada tasemele, mis võimaldaks neil asuda lahkunud pikaajalise kogemusega töötaja asemele.

Rahvastiku koosseisu muutustega hakkab tekkima uut laadi tööjõud – kogemustega, tasakaalukas, lojaalne ja vähenenud võistlevate huvidega, kuid vähem paindlikum ning väiksema kohanemisvõimega. Vanemaealist tööjõudu kasutades kerkib peamise probleemina üles küsimus, kuidas leida tasakaal tootlikkuse ning otsese tööjõukulu vahel. Kui eakama töötaja töötasu ületab tema tootlikkust või loodavat väärtust ettevõttele, siis tekitab see tööandjale pigem kahju. (Van Dalen *et al.* 2010b)

Vananevast tööjõust tingitud väljakutsete ja probleemidega tegelemine on mitmetasandiline ja nõuab tähelepanu töötajalt, tööandjalt, seadusandjalt ning kokkuvõttes kogu ühiskonnalt. Ilmarineni (2001) käsitluses on need väljakutsed tööandjale seotud tootlikkuse, konkurentsivõime, vanemaealistele sobiva töökeskkonna jm küsimustega (vt Joonis 1). Leides kerkivatele probleemidele ja väljakutsetele sobivad lahendused, saavad võimalikust positiivsest tulemusest kasu kõik osapooled.



Joonis 1. Vananeva tööjõuga kaasnevad väljakutsed

Allikas: (Ilmarinen 2001)

Van Dalen *et al.* (2010b) leidsid, et tööandjad rakendavad vanusega seotud personalipoliitikaid vaid pigem vanemaealiste töötajate kaitse eesmärgil, kuid mitte nende produktiivsuse või tööhõivevõime tõstmiseks, millega tegelikult oleks tarvis rohkem tegeleda. Kui nii jätkub, et kahaneva inimressursi olukorras vanemaealiste tööelu pikendamisse panustatakse, et neid hoida tööl, kuid ei panustata nende produktiivsuse tõstmisesse, siis kujuneb see tööandjatele üsna pea väga kulukaks (*Ibid.*).

Euroopa Liidu poliitikavaldkondade keskmes on tööturu olukorra ning selle näitajate olulisus kasvanud pärast 1997. aastal Amsterdami lepingusse<sup>5</sup> tööhõivepeatüki lisamist. Viimast majanduskriisi avaldas tugevat mõju riikide majandussüsteemidele kogu maailmas, tuues esile majandussüsteemide struktuurilisi nõrkusi ning seda ka tööturu valdkonnas. Selle õppetunni tagajärjena on Euroopas hakatud enam rõhku pöörama uute prioriteetide seadmisele, millest kolm olulisemat on „Euroopa 2020“ strateegia alusel arukas, jätkusuutlik ja kaasav majanduskasv läbi innovatsioonipõhise, ressursitõhusama ning kõrgema tööhõivetasemega majanduse edendamise. Vähemalt osaliselt on „Euroopa 2020“ strateegiat võimalik rakendada paindlike töötingimuste edendamisega, võimaldades rohkem osalise tööajaga töötamist ning kodus töötamist. (Euroopa 2020. aastal 2010; Tööhõivestatistika 2015) Osajaga töötamine suurendab töökorralduse paindlikkust ja loob paremad eeldused vanemaealiste tööhõive tõstmiseks, sest nii saab arvesse võtta näiteks vanusega kaasnevat töötamise piiranguid, mis neil täisajaga töötada ei võimalda (Aktiivsena vananemise ... 2013).

Kuna sageli käsitletakse vanemaealiste osakaalu kasvu analüüsid negatiivseid aspekte, jääb tihtipeale tähelepanuta nende positiivne roll ning panus ühiskonnas. Seega on tööandjate teadlikkuse tõstmisel vanusega seotud probleemide kõrval üheks väljakutseks ka suunata tähelepanu vanemaealise elanikkonnaga kaasneva võivatele positiivsetele tagajärgedele. (Aktiivsena vananemise ... 2013; Ilmarinen 2001) Targalt ning tulevikku vaatavalt tegutsevad need tööandjad, kes peavad vajalikuks vanemaealisesse tööjõudu investeerimist, tagades erialase koolituse, hea töökeskkonna ja sobivad töötingimused ning stabiilse töö. Vastu saab tööandja omale lojaalse ning tööle pühendunud töötaja. (Tööandjate hoiakute ... 2015) Kui juhid on teadlikud eakamate töötajate võimalikest eelistest töökohal, siis on neil võimalik seda teadmist arvesse võttes luua parem töökoht kõigile (Ilmarinen 2006a).

---

<sup>5</sup> Amsterdami lepinguga muudeti Euroopa Liidu lepingut (Maastrichti lepingut) 1997. aastal, millega muuhulgas pöörati erilist tähelepanu tööhõive tõstmisele ning loodi mehhanism liikmesriikide tööhõivepoliitika kooskõlastamiseks. (Maastrichti ja Amsterdami ... 2014)

Konkurentsivõime kava „Eesti 2020“ on Eesti strateegia, kuidas saavutada „Euroopa 2020“ eesmärged. Selle tegemisel on arvesse võetud Euroopa Liidu valitsusjuhtide poolt kokku lepitud eesmärged ja prioriteetseid tegevussuundi, samuti Euroopa Komisjoni soovitusi Eestile. „Eesti 2020“ kaks keskset eesmärki on tootlikkuse kasvatamine ning tööhõive tõstmine: tähelepanu on ettevõtete konkurentsivõime kasvu soodustamisel, hariduse ja tööhõive valdkondadel ja pikaajaliste töötute tööturule lõimimine läbi oskuste arendamise. (Konkurentsivõime kava ... 2015)

Ettevõtete globaliseerumine on tinginud vajaduse üha uusimate tehnoloogiate kasutuselevõtuks, et suuta püsida globaalses konkurentsivõime teiste ettevõtetega (Ilmarinen 2006b). Nii globaliseerumine kui uute tehnoloogiate töösse rakendamine on omakorda põhjustanud olulisi muutusi tööelus – tehnoloogilise kiire arenguga kaasaskäimine on muutnud tööelu pingelisemaks, intensiivsemaks, toonud olulisi struktuurseid muutusi tööturul ning loonud ebakindlust näiteks tootmise kontinuiteedis. Samuti on ettevõtete tegevuste üleilmastumise ja moodsate tootmisviiside väljaarendamise tagajärjeks üha suurem rõhumine tegevuste efektiivsuse suurendamisele (*Ibid.*). Efektiivsuse tõstmise taotlusel eelkõige tööstusvaldkonnas proovitakse leida üha enam inimressursi masinate vastu väljavahetamise võimalusi ning automatiseerida, vähendades nõnda tööjõuvajadust ja tööjõule tehtavaid kulusid ning investeerides masinatesse ja seadmetesse (Eesti tööturg täna ... 2014). Tehnoloogilised ja tööstuslikud ümberkorraldused on põhjustanud nõudluse vähenemise madalama kvalifikatsiooniga töötajate järele (Anxo *et al.* 2012).

### **1.2.1. Hariduse ja kvalifikatsiooni olulisus**

2015. aasta kevadel kiitis Vabariigi Valitsus heaks Eesti elukestva õppe<sup>6</sup> strateegia 2020 rakendusplaani järgnevatel aastatel. Kogu selle strateegia eesmärk on luua kõigile inimestele nende vajadustele ja võimetele vastavad õpivõimalused kogu elukaare jooksul ning on oluliseks osaks eelnevalt kirjeldatud konkurentsivõime kava „Eesti 2020“ üldeesmärkide – tootlikkuse tõus ja tööhõive kasv – saavutamisel. (Eesti elukestva ... 2015)

---

<sup>6</sup> Elukestev õpe – kõik õppetegevused, mis on abiks teadmiste ja oskuste parandamisel ning hõlmab lisaks formaalharidussüsteemile (lasteaed, põhikool, gümnaasium, kutseõppeasutus, kõrgkool) ka sellest väljaspool pakutavat täiendus- ja ümberõpet, mitteformaalset ja informaalset õpet kogu selle mitmekesisuses. (Eesti elukestva ... 2015)

Haridusel on töötajate kauem tööturul aktiivsena jätkamisel oluline roll, kuna kõrgema haridustasemega töötaja on tööandja jaoks atraktiivsem (Gouldner 2001; Komp *et al.* 2010). Samuti mõjutab parem haridustase inimeste eluea kvaliteeti, mida mõõdetakse tervena elada jäänud aastates – uuringute kohaselt kõrgema haridustasemega isikute terviseprobleemideta eluiga on pikem. Seda võib põhjendada elustiili erinevuste ning sissetulekute erinevustega, mis võimaldavad inimesel elukvaliteeti parandada. Lisaks on madalama haridusega inimesed sagedami töötud ja neil on seepärast suurem stressioht. (Beltadze 2013) Kõrgelt haritud töötaja eelisteks madalama haridusega eakaaslastega võrreldes on enamasti parem võimalus kandideerimisel tööandja poolt valituks osutada (Anxo *et al.* 2012).

Kuna kõrgharidust nõudvate töökohtade osakaal on valdavalt kasvamas, on neil rohkem valikuid töökohtade osas, millele kandideerida ning seega suuremad võimalused tööd leida (Anxo *et al.* 2012; O’Rand ja Henretta 1999). Ka ei ole üldjuhul kõrgharidust nõudvatel töökohtadel suuri ohte tööõnnetusteks ning enamasti ei töötata tervist kahjustavates töötingimustes. Kõrgema hariduse omandanud inimesed võtavad üldjuhul palju osa koolitustest ja osalevad elukestvas õppes ning ei ole seetõttu samavõrd ohustatud selektiivsest koondamisest kui madalama haridusnõudega töökohtadel olijad näiteks tootmissektoris. (Anxo *et al.* 2012)

Väheneva ning vananeva rahvastiku olukorras on oluline, et ka tööandjad panustaks inimeste hariduse arendamisse ja propageeriks kõrgema haridustaseme või kvalifikatsiooni omandamist, mis võimaldaks neid töötajaid tulevikus kaua ning edukalt töökohtadel rakendada (Beltadze 2013; Bloom *et al.* 2001) Kuna kõrgema haridustasemega inimesi iseloomustab parem tervis, siis kogu rahvastiku üldise haridustaseme tõstmine aitaks kaasa inimeste eluea pikenemisele ehk tervena elatud aastate arvu suurenemisele. Kui kõikide inimeste tervisenäitajad oleksid samal tasemel nagu need on kõrgema haridusega inimestel, oleks selle võimalik majanduslik kasu rahvusvaheliste uuringute kohaselt kuni 9% riigi sisemajanduse koguproduktist (SKP). (Beltadze 2013)

Siinkohal kerkib küsimus, kas tööturul peaks kasutama pensionile mineku edasilükkamise programmides erinevat lähenemist erineva haridusega või elu jooksul mitte kõrgharidust nõudval ametikohal tööd teinud inimestele. Võttes arvesse, et kõrgharidusega vanemaealiste hulgas ei ole töötuse määr sama kõrge, kui on mittekõrgharidusega vanemaealistel, siis võiks olla perspektiivi meetmetel, mis keskenduks konkreetselt madalama haridustasemega inimeste tööga hõivatus tõstmisele. Lisaks peab tähelepanu pöörama küsimusele, kuidas hoida tööelus võimalikult kaua aktiivsena madalama haridusega vanemaid

inimesi, kes on leidnud küll töö, kuid mis on pigem rutiinne või füüsilist laadi. (Anxo *et al.* 2012)

Seega tuleb tähelepanu suunata ka täna töötavate vanemaealiste oskustele ja teadmistele. Rahvusvaheliste võrdluste alusel on selgunud näiteks Eesti vanemaealiste vähene arvutikasutusoskus ja -julgus (Eesti elukestva ... 2015). Vaatamata interneti ja arvuti kasutamise suurenemisele vanemaealiste seas, on 50-64-aastaste hulgas pooled, kes seda teevad. 65-74-aastaste seas kasutavad arvutit ja internetti vaid umbes veerand inimestest. (Aktiivsena vananemise ... 2013) Tööandjate panus töötajate arvutialaste ja ka teiste oskuste arendamisel on seejuures väga tähtis – isegi, kui töötaja hetkel töökoha nõuetele vastab, siis tasub vaadata pikemas perspektiivis ning analüüsida, kui kaua mingit laadi töid jätkatakse ning milliseid oskusi oodatakse tulevikus loodavate töökohtade täitjatel. Pikemaajaliste plaanide tegemine võimaldab ettevõttel luua aluse personalipoliitikateks, mis aitavad tulevikus, kui tööjõu pakkumine väheneb, ka vanemaealistele töötajatele suunatud värbamisel edukas olla ning tulla toime vastavale töötajaskonnale omaste uudsete nõudmistega. Vanemaealised töötajad ise peavad aga olema valmis väljakutseteks seoses töökohtadel esitatavate nõuete modifitseerumistega (Szinovacz 2011).

Arengutel uute tehnoloogiate kasutuselevõttus ning üha tihenevas rahvusvahelisel tasandil konkureerimises pole veel näha tulemas lõppu ning seetõttu tuleks sellest johtuvalt kavandada ka töötajate arendamise ja väljaõppega seonduvat (Eesti tööturg täna ... 2014). Majandusstruktuuri muutustega kaasnevad uued töökohad nõuavad töötajatelt kaasaegseid oskusi ja kõrgemat haridustaset. Selleks, et tööturu vajadusi ja inimeste oskusi paremini ühitada ning tõsta tööjõu tootlikkust, on vajalik tagada töötajate järelkasv, kellel on kaasaegsed oskused (Konkurentsivõime kava ... 2015). Tingimustes, kus erinevaid töökohti väga kiirelt tekib ja samuti väga kiirelt kaob, on oluline tõhusa täiskasvanute kutsealase täiendõppe ning elukestva õppe süsteemi olemasolu, mis vastab tööturu vajadustele ja aitab suurendada erialase haridusega tööealiste inimeste osakaalu tööjõus. (Ilmarinen 2006b; Noteboom 2015; Konkurentsivõime kava ... 2015)

#### **1.2.4. Töötajate tervise- ja töövõime hoidmine**

Seoses tööealise elanikkonna keskmise vanuse kasvuga kaasnevad uued väljakutsed ka töötervishoiuga seotud valdkonna arendajatele. Inimeste aktiivse tööelu pikendamise

võimalikkus eeldab uusi töötervishoiu alaseid praktikaid, mis võtavad rohkem arvesse just vananeva tööjõuga kaasnevaid eripärasid, sealhulgas näiteks tööga seotud haiguste ärahoidmine, kroonilistest haigustest põhjustatud töösoorituse langus või töövõime vähenemine. (McDermott *et al.* 2010; Ilmarinen 2006a) Tööst põhjustatud haigestumiste, kutsehaiguste ning tööõnnetuste ärahoidmine peaks olema prioriteediks kõikides vanuserühmades. Samuti on oluline panustada nende töötajate tööhõive säilimisele, kellel juba on mingid terviseprobleemid, ning nende tööhõive tõstmisele, kes on mingil ajahetkel pidanud tervislikel põhjustel töötamisest loobuma ning on seetõttu uuesti tööturule naasmisel raskendatud olukorras. Nende küsimustega tegelemisel on tarvis, et tööandjad suudaks kohandada töökohti vastavalt inimeste võimetele ning tervislikele seisunditele. (Vananevad töötajad 2015)

Töötervishoiu valdkond on üheks võtmeteguriks seoses üha vananeva tööjõu terviseküsimustega tegelemisega töökohal. Vanemaealiste töötajate töövõimet võivad lisaks isiklikule tervises seisundile piirata ka organisatsiooni kultuurist tulenevad tegurid. Seepärast on väga oluline, et ettevõtetes võetaks töötervishoiu küsimustes arvesse kõikvõimalikke erinevaid faktoreid, mis võivad vanemaealiste töövõimele negatiivselt mõjuda. (McDermott *et al.* 2010) Kõrget tulemuslikkust ning positiivset töökliimat soovides on seega oluline pöörata tähelepanu peale füüsiliste tegurite ka sotsiaalsetele ja psühholoogilistele aspektidele töökeskkonnas.

Vanemaealised vajavad töötervishoiu üha enam tähelepanu tulenevalt nende osakaalu kasvuga töötajaskonnas (Ilmarinen 2006a). Vanuse kasvades muutuvad paljud töötajaskonda iseloomustavad näitajad, kuid kõige otsesemalt tulevad esile just need muutused, mis seostuvad töötajaskonna tervise ning tervisliku seisundiga (Seitsamo ja Klockars 1997). Selleks, et töötervishoiualased tegevused mõjuks võimalikult tõhusalt töötajate tervisele, heaolule ja töövõimele, peaks neid rakendama kogu tööelu jooksul, sest taoline lähenemine võimaldab varakult terviseriske identifitseerida ning võimalikke terviseprobleeme paremini vältida (McDermott *et al.* 2010). See lähenemine eeldab keskendumist mitte ainult inimressursi omadustele vaid ka töö tingimustele ja töökeskkonnale, milleks võivad olla muuhulgas näiteks töökoha täitjale esitatavad nõuded, töökoha ergonoomilisus, psühhosotsiaalne töökliima, juhtimiskvaliteet. Töötingimuste ja töökeskkonna eest vastutab esmajoones tööandja, kuid oma isikliku tervise heaolu nimel on suurim vastutus eelkõige töötajal endal. Kuid selleks, et tagada töötaja töövõime säilimine, peavad mõlemad osapooled panustama. Tööandja ja töötaja hea

koostöö tulemustest tervise ja töökeskkonna küsimustes võivad aga kokkuvõttes mõlemad. (Ilmarinen 2006a)

Kuigi tööga seotud haigused ja haigestumised on kõige suurem probleem just vanemaealiste töötajate puhul, siis nende ennetamine peaks olema kõrge prioriteetsusega tegevus kõikide vanusegruppide lõikes. Kui vanemaealistel on kroonilised haigused, kutsehaigused ja tööga seotud haigused, siis tekib terviseetemel veel omakorda uus väljakutse - mida teha, et need inimesed saaksid töötamisega jätkata ning ei otsustaks tervisest tulenevate asjaolude tõttu tööelust lahkuda. Olukorras, kus töötaja tervislik seisund on halvenenud, pelgalt haiguste ravimisest ei piisa, ning tegeleda tuleks ka töö kohandamise võimaluste leidmisega, mis lubaks töötajal tööelus aktiivsena osalemist jätkata. Kuna suur osa töötajate tervislikest probleemidest on seotud nende töötamise ja töökohaga, on mõisteta, et "parandamist" ei vaja mitte ainult töötaja, vaid ka töökoht ja –meetodid. (*Ibid.*)

### **1.3. Tööandjate suhtumine ja hoiakud seoses vanemaealiste töötajatega**

Teematika seoses pensionile mineku edasilükkamisega on suuresti seotud tööandjatega ning nendepoolse mentaliteedi ja praktikaga selles osas, kas ja kuidas nad soodustavad või piiravad eakamate inimeste tööturule kauemaks jäämist. Oluline on muidugi ka inimeste enda soov ja võimalikkus töötada, kuid kas nad seda ka tegelikult teha saavad, sõltub suure osas tööandjate hoiakutest ja suhtumisest tulenevatest töötajaid puudutavatest otsustest. (Van Dalen *et al.* 2010a) Hoiak ehk püsiv kalduvus mingi objekti suhtes positiivsel või negatiivsel viisil reageerida, on kogum soovidest, tunnetest, hirmudest, veendumustest ja teistest subjektiivselt hinnangust mõjutatud aspektidest ning see võimaldab ennustada kavatsetavat käitumist konkreetse objekti osas (Fishbein ja Ajzen 1975; Greenwald *et al.* 1995; Schiffman ja Kanuk 2007).

Hoiakud põhinevad inimeste sisemistel uskumustel ning mõjutavad seetõttu tugevalt kalduvust reageerida ühes või teises suunas ning kujunenud uskumused sõltuvalt keskkonnast, millega kokku puututakse ja tänu sellele võivad need ka ajas muutuda, näiteks kui keskkond muutub. Uskumused kujundavad hoiakuid ning hoiakud suunavad ja mõjutavad käitumisi. (Fishbein ja Ajzen 1975; Schiffman ja Kanuk 2007) Hoiakud võivad baseeruda ka stereotüüpidel ehk kinnisarusaamadel ning kuna need võivad olla aluseks ka hinnangu andmisel

teisele inimesele (Greenwald *et al.* 1995; Cohen ja reed 2006), siis saab hoiakuid töötajate suhtes käsitleda ka tööandjate käitumiskavatsusi uurides.

Eakate suhtes levivaid hoiakuid mõjutab eri vanuses inimeste kontakt ja kokkupuude nendega. Vanusegruppide eraldatus teineteisest aga takistab selliseid põlvkondadevahelisi kontakte, mille kaudu saaks põlvkondade koostegutsemist soodustada, ning mis aitaks vähendada eelarvamuslikku suhtumist vanemaealiste suhtes. (Kade 2012) Piiratud kontaktiloomise olukorras on seega oluline, et vanemaealised oleks avalikkuses adekvaatselt kajastatud – nii nende positiivsete kui negatiivsete aspektide poolest (Aktiivsena vananemise ... 2013). Sotsiaalse rolliteooria kohaselt on vanemaealiste suhtes hoiakute kujunemisel oluline aspekt rollil, mida nad ühiskonnas täidavad, ning vanus ise on siinjuures vähem olulisem aspekt (Kade 2012). Informeerimine, teadlikkuse parendamine ning eri põlvkondade kokkupuudete soodustamine aitavad kehtivaid hoiakuid muuta ning stereotüüpseid üldistusi lõhkuda (Aktiivsena vananemise ... 2013). Erinevate põlvkondade koostöötamine on kasulik ka teadmiste edasiandmisel ning kõige tugevam pädevuste kombinatsioon ongi selline, mis tugineb põlvkondade erinevatel tugevatel külgedel (Ilmarinen 2012).

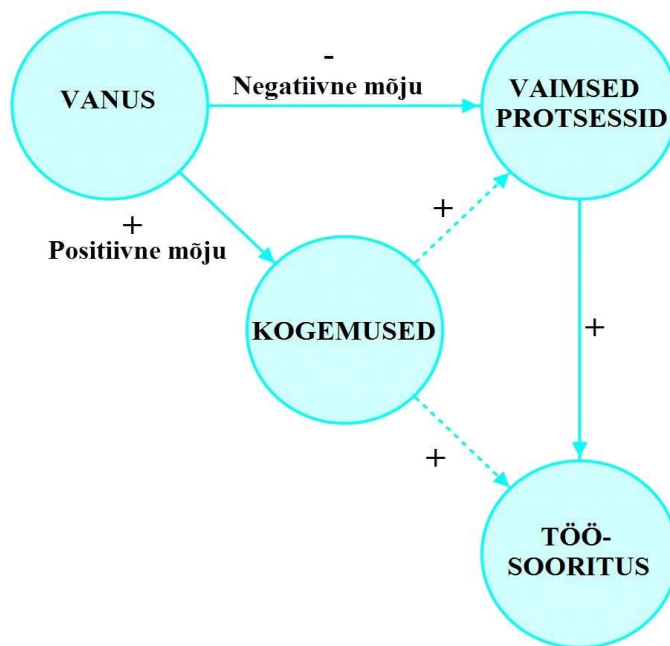
Teadlikkuse tõstmine vanemaealiste töötajatele iseloomulikest eripäradest on kõige olulisem juhtide hulgas, et mõjutada juhtide otsuste tausta ehk üldist orientatsiooni tööelus vanemaealistega seonduvateks otsusteks, sest nemad oma igapäevatoos rohkemal või vähemal määral personaliga seotud otsuseid peavad tegema (Ilmarinen 2006a). Näiteks tööturul võib uskumus, et vanemaealised ei suuda uusi oskusi omandada või organisatsiooni muutustega kohaneda, tuua kaasa selle, et vanemaealisi tõrjutakse värbamisprotsessis (Aktiivsena vananemise ... 2013).

Tööandjate hulgas on suhteliselt prevalentne vanemaealiste töötajate kohta käiv negatiivne arvamus, et nad on noorematega võrreldes vähem produktiivsed, neil esineb rohkem probleeme tervisega, nad on vähem õppimisvõimelisemad ja vähem innovaatilised ning igasugustele muudatusettepanekutele vastumeelsed (Kallaste *et al.* 2004). Lisaks toetab muudatuste vastuseisuga seotud arvamust asjaolu, et vanematel töötajatel on üldjuhul pikem töötamise staaž ühe tööandja juures – staažikate töötajate kohta leitakse, et organisatsioonis kauaagselt olnutel on tendents suuremale vastuseisule muudatuste ja innovatsiooni osas (Ng ja Feldman 2013). Lähtuvalt inimkapitali teooriast selles osas, et vanusega ei kao nooremana omandatud oskused, pakkusid Ng ja Feldman (2013) välja seisukoha, et innovatsiooniga seotud võimekused töökogemuse ja vanuse lisandudes ei vähene. Empiiriline üring tõestas negatiivse



stereotüübi alusetust – vanusel või organisatsioonisesel tööstažil ei ole märkimisväärset seost töötajate innovatsiooniliste ideede loomise, toetamise või rakendamisega. Seetõttu võib väita, et vanemaealised (kõnealusel uuringus käsitletud üle 40-aastased) ning staažikamad töötajad panustavad ettevõttes innovatsiooniga seotud tegevustes samaväärselt nooremate ning organisatsioonis vähem aega töötanud inimestega. (Ng ja Feldman 2013)

Üldist teadlikkuse tõstmist vajab ka vanemas eas olivate töövõime küsimus, kuna levinud on tööandjate arvamus, et töötajate töövõime ja töösooritus vanuse kasvades langeb. See on aga eksiarvamus, sest vanuse ja töösoorituse vaheliste seoste leidmiseks tehtud uuringutes ei ole selgunud negatiivset seost inimese vanuse ja tema töösoorituse vahel (McEvoy ja Cascio 1989; Ng ja Feldman 2008). Ka Ilmarinen (2001) toob välja, et vanus võib osutada töösooritusele soosivaks tänu kogemuste kasvamisele inimese elu jooksul (vt Joonis 2).



Joonis 2. Vanuse ja kogemuste mõju inimese töösooritusele ja vaimsetele protsessidele  
Allikas: (Ilmarinen 2001)

Seega võib öelda, et inimesed on suutelised tegema ka oma tööelu lõpuperioodis jätkuvalt produktiivset tööd, sest pelgalt fakt, et inimene saab vanemaks, töösooritusele pärssivalt ei mõju. Kui töötaja kogemustepagas kasvab, on nad tööandjale üha enam väärtuslikud. Seejuures jääb õhku aga küsimus, kas ja kui hästi vanemaealised suudavad toime

tulla üha kõrgemate nõudmistega, mida ametikohtade täitjatelt oodatakse ning kuivõrd nad üldse ise on valmis uute kogemuste ja oskuste omandamiseks. (Besen *et al.* 2012)

### 1.3.2. Vanuseline diskrimineerimine

Euroopa riikide praktikas on kasutusel erinevaid regulatsioone, mis on mõeldud vanemaealiste töökoha säilimise kaitse suurendamisele või lausa keelavad vanemaealiste lahti laskmist alates teatud vanusest. Kui esineb tendents taoliste regulatsioonide kasvuks, mille tulemusena tööandjal kahanevad võimalused töösuhete lõpetamise üle otsustada, võib tõenäoliselt vanemaealiste töötajate diskrimineerimine suurenda. (Anxo *et al.* 2012) Eurobaromeetri<sup>7</sup> 2012. aasta uuringu tulemuste kohaselt on kõikidest ealise diskrimineerimise vormidest enim esinevaks vanuseline diskrimineerimine töökohal. 70% Eurobaromeetri uuringus osalenud Euroopa Liidu kodanikest leidis, et tööandjate negatiivne suhtumine vanematesse töötajatesse loob olulise takistuse üle 55-aastastel töötamiseks. Peamise põhjusena, miks 55-aastased ja vanemad inimesed lõpetavad töötamise, nimetati vanemaealiste väljajätmist koolitusvõimalustest töökohal ning töötundide vähendamise võimaluse puudumist enne pensionile siirdumist. (Active ageing 2012)

Seega tööandjad võivad hakata eelistama enam nooremaid töötajaid ühe põhjendusena, et nende värbamisel lasub tööandjal vähem riske olukorras, kus töötaja osutub mitesobilikuks või kui mingil muul põhjusel on tarvis töötajate arvu vähendada. Vanemaealiste diskrimineerimist värbamisel võib tingida ka teadmatust põhjustav asjaolu, kui tööandjal ei ole kindlust selles osas, kui kauaks pensionieas olevad töötajad soovivad töötamist jätkata ning tööturul aktiivseks veel jääda (Anxo *et al.* 2012).

Tegelikult esineb erisuguseid riske ettevõttesse uue töötaja värbamisel nii noorema kui vanemaealise inimese puhul. Niisamuti nagu vanemaealine või pensionieas olev inimene võib otsustada töölt lahkumise kasuks, saab ka noorem töötaja võtta näiteks vastu uue tööpakkumise mujal ettevõttes või lahkuda töölt, et asuda endale meelepärasema töökoha otsinguile. Samuti on elukoha vahetus ja sellega seonduvalt uue töökoha otsimine või oma karjääri edasiarendamine täiesti uuel tegevusalal tõenäolisem just nooremate inimeste seas. See-eest

---

<sup>7</sup> Eurobaromeeter – Eurobaromeetri uuringud on Euroopas alates 1974. aastast süstemaatiliselt kasutatavad uuringud, mille eesmärk on Euroopa Liidu uute poliitikate väljatöötamise toetamiseks kodanike arvamuste ja hoiakute uurimine. (Eurobaromeeter Euroopa ühiskonna ... 2005)

vanemas eas olevad töötajad on väga vähe aldis oma karjääri lõpupoole kas töökohta või lausa ametiala vahetama (Hedge ja Borman 2012, 400)

### 1.3.3. Vanemaealise tööjõu nõudlust mõjutav seadusandlus

Ühiskonnas kehtivale suhtumisele vanemas eas olevatesse inimestesse ja vanemaks saamisenesse loovad olulise aluse riiklikult kehtestatud normid ehk seadusandluse tasand, mis aitab kujundada head tava ja põhimõtteid, mida ühiskonnas üldiselt ja ka tööturul järgida. Üheks selliseks näiteks on õigusaktidega reguleeritud keeld kedagi tema vanusest tingituna diskrimineerida. (Ilmarinen 2006a) Õigusaktides inimese vanusega seotud põhimõtete sätestamine loob ühiskonnas eelduse diskrimineerivate hoiakute ärahoidmiseks.

Pensioniealistele võib pensioniikka jõudmine tähendada kehtivate töösuhete kaitsvate põhimõtete lõppemist. Näiteks Rootsis kaob 67-aastaseks saanud töötajal kaitse töösuhete lõpetamise osas tööandja poolt ning temaga võib ilma ühegi õiguslikult siduva põhjendusega lõpetada töölepingu ühekuulise etteteatamisega. (Anxo *et al.* 2012) Eestis ei ole kehtivaid õigusakte, mis võimaldaks tööandjal töötajaga tema vanusest tingituna töösuhete lõpetada. Töölepingu seaduse üldsätetes on lausa rõhutatud võrdse kohtlemise põhimõte, mis näeb tööandjale ette kohustuse tagada töötajate kaitse diskrimineerimise eest, järgida võrdse kohtlemise põhimõtet ning edendada võrdõiguslikkust vastavalt võrdse kohtlemise seadusele ja soolise võrdõiguslikkuse seadusele.

Kaudselt viitab vanusega seotud töökohalt lahtilaskmise võimalusele kehtiva töölepingu seaduse § 88 lõike 1 punktid 1 ja 2, mis lubavad tööandjal töölepingu erakorraliselt üles öelda, kui töötaja ei ole töövõime vähenemisest tulenevalt tervises seisundi või ebapiisava tööoskuse, töökohale sobimatuse või kohanematuse tõttu pikka aega tulnud toime tööülesannete täitmisega. Kuna vähenenud töövõimega inimesi on Statistikaameti andmetel Eestis protsentuaalselt kõige enam just vanemaealiste seas, siis võib järeldada, et suurem osa töötajaid, kelle puhul tööandjad nimetatud töölepingu seaduse sätteid rakendada saavad, ongi just vanemas eas.

Töötaja kaitse eesmärgil on mõlema eelnimetatud töölepingu erakorralist ülesütlemist võimaldava sätte rakendamise korral tööandjale ette nähtud kohustus pakkuda töötajale võimaluse korral teist tööd ning seejuures vajadusel korraldada täiendusõpe, kohandada töökohta või muuta töötingimusi. Tööandjal lasub antud kohustus vaid juhul, kui muudatused

ei too endaga kaasa ebaproportsionaalselt suuri kulusid ning teise töö pakkumine on kõiki asjaolusid arvestades mõistlik. Töötaja töövõime vähenemisest tingitud lahtilaskmise asemel teise töö pakkumise eesmärk on aidata ära hoida töösuhte lõppemist ning lubada töötajal jätkata töötamist, tagades seeläbi tema sissetulek. Seega, kui organisatsioonis on võimalik rakendada töötajat, kes oma senisel töökohal mõnel töövõime vähenemisest tuleneval põhjusel enam jätkata ei saa, tuleb vaadata organisatsiooni sees ringi ning püüda leida sobivaid lahendusi vältimaks töötajate töötuks jäämist.

Käesolevas töös on eelnevalt välja toodud soovitus vanemaealiste töötajate puhul leida võimalusi osalise tööajaga töötamiseks, ning et selle võimaluse pakkumist tööandja poolt peetakse vanemaealiste inimeste tööhõive suurendamise otstarbel tulemuslikuks meetmeks. Selle võimaluse rakendamise toetamisele viitab ka Eesti tööseadusandlus läbi selle, et keelatud on töölepingu lõpetamine põhjendusega, et täistööajaga töötaja keeldub osalise tööajaga tööle üleminekust või osalise tööajaga töötaja keeldub täistööajaga töötama hakkamisest. See tähendab, et tööandjal ei ole õigust töötajale peale suruda kas töökoormuse suurendamist või vähendamist ning inimene ise saab otsustada selle üle, millise koormusega ta töötamist soovib jätkata või millal oma senist eelistust soovib muuta. Lisaks on tööandjal kohustus töötaja teadmisi ja oskusi arvesse võttes teavitada täistööajaga töötavaid isikuid osalise tööajaga töötamise võimalustest ning vastupidi. Teavitamise kohustuse eesmärgiks on töötajate informeerituse tagamine, et nad saaksid valida omale kõige enam sobivama töötamise vormi. (Töölepingu seadus, § 28 lg 2 p 10, § 92 lg 1 p 5)

## 2. TÖÖJÕUTURU OLUKORRA KIRJELDUS JA VARASEMAD UURINGUD

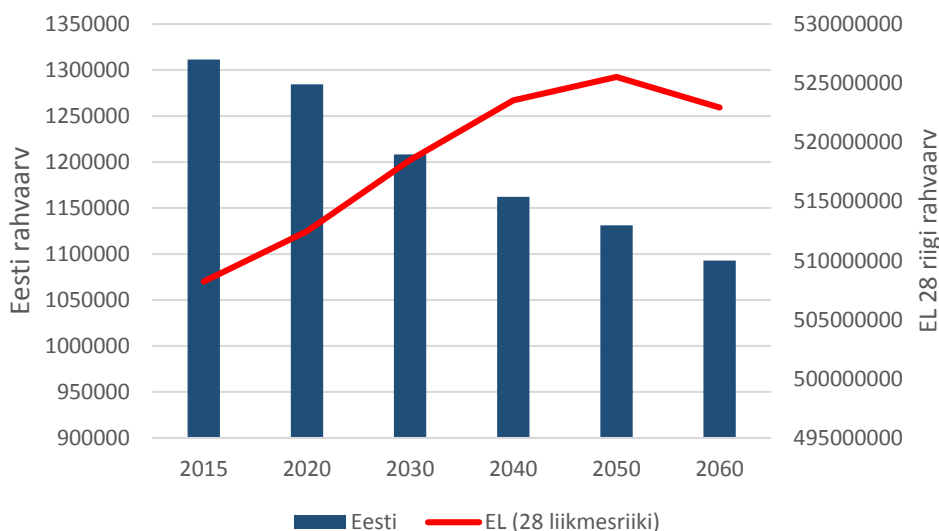
### 2.1. Rahvastikuprognosisid

Heaoluühiskondadele on omane tendents, et inimeste oodatav eluiga pikeneb ning sündimus on madal. Eurostati andmetel on Euroopa Liidu liikmesriikides 2012. aasta seisuga keskmiseks oodatud elueaks sünnimomendil meestel 77 ning naistel 83 aastat, Eestis vastavalt 71 ja 81 aastat. Vanemaealiste osakaalu kasv elanikkonnas ning inimeste oodatava eluea pikenemine peaks võimaldama inimestel kauemini aktiivsena tööelus osaleda. Seepärast leidub neid, kes ütlevad, et rahvastiku vähenemisest ja vananemisest tingitud tööjõu kahanemine ei pruugi tänu inimeste eluea pikenemisele osutada nii karmiks, kui see demograafilisi arenguid vaadates tundub. Onder ja Pestieau (2014) toovad nimelt välja, et kui inimesed elavad kauem, siis see ärgitab neid ka kauem tööelus aktiivsena viibima ehk kauem töötama.

Vaadates Eesti rahvaarvu muutuste prognoose, siis Eesti elanikkond on vähenemas. Kui senised rahvastikusuundumused jätkuvad, siis kahaneb Eestis rahvastik negatiivse loomuliku iibe ja välisrände saldo tõttu ~0,4% aastas, mis tähendab, et igal aastal väheneb rahvaarv keskmiselt 4800 inimese võrra (Statistikaamet koostas ... 2014). Kui vaadelda aga Euroopa Liidu rahvaarvu tervikuna, on see-eest näha elanikkonna kasvu (vt Joonis 3), mille üheks põhjenduseks on sisserände suurenemine Euroopa Liidu liikmesriikidesse.

Paradoksaalne on, et olenemata oodatava eluea pikenemisest, tööelus aktiivsena veedetud aastad uuringute kohaselt märkimisväärselt ei kasva, kuna inimesed veedavad rohkem aastaid pensionil olles, mitte kauem töötades. Tööjõuturul võib problemaatiliseks kujuneda mitte ainult oodatava eluea tõusuga kaasnev eakate osakaalu kasv tööjõus, vaid hoopis see, kui lahkutakse liiga varakult tööelust, et hakata pensionipõlve veetma. (Ilmarinen 2006a) Rahvastiku üldise heaolu ja tervise paranemine on alati positiivne, kuid probleem tulenevalt

pikemast elueast ja tervemana veedetud tööaastatest tõusetub siinkohal sellest, et inimesed lõpetavad töötamise, olles tegelikult võimelised oma tööd sama edukalt veel mõne aja vältel jätkama.



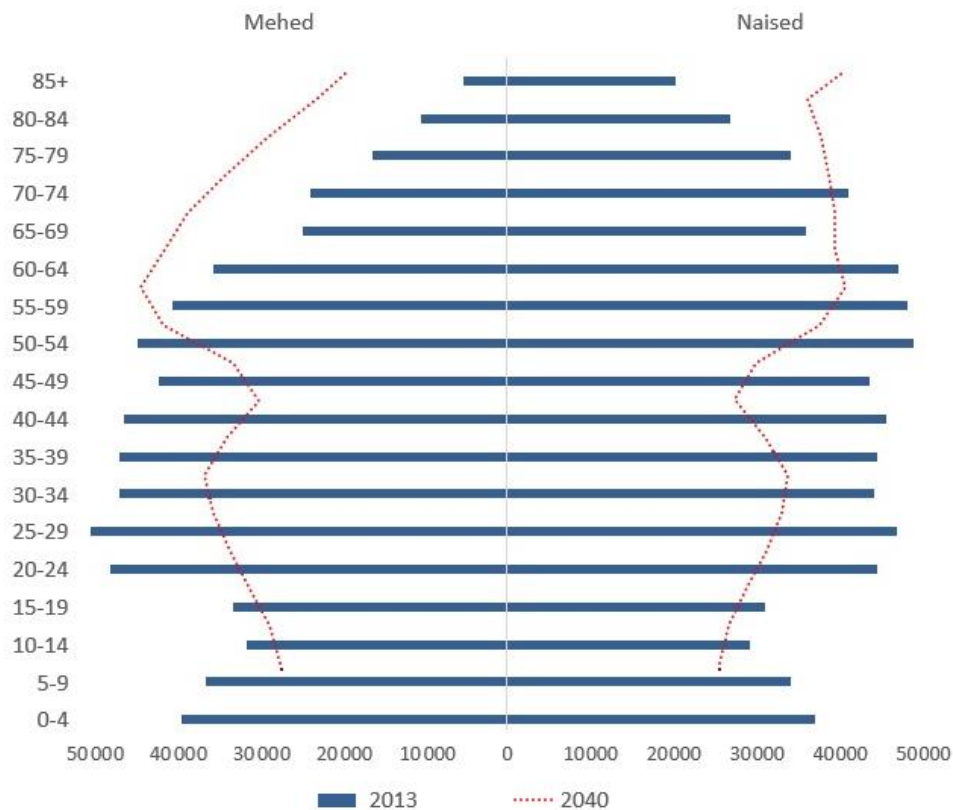
Joonis 3. Eesti ja EL 28 liikmesriikide rahvastikuprognosis

Allikas: (autori koostatud Lisas 3 toodud Eurostati andmete alusel)

Kui inimesed elavad kauem ning järeltulevad põlvkonnad on arvukuselt üha väiksemad madala sündimuse tõttu, muudab see rahvastiku demograafilist koosseisu. Madal sündimus ja noorte osakaalu vähenemine tingib pideva vanemas eas olevate inimeste osatähtsuse kasvu rahvastikus, mida illustreerib Joonis 4. Joonise vertikaalteljel on vanusevahemikud ning horisontaalteljel inimeste arv neis vanusegruppides. Joonisel olev punane joon, mis näitab 2040. aastaks prognoositavat Eesti rahvastiku arvulist koosseisu vanusegruppide ja soo lõikes, kajastab vanemaealiste osakaalu märkimisväärset kasvu.

Jooniselt 4 nähtub, et võrreldes 2013. aastaga on aastaks 2040 suurenenud eriti just vanemaealiste meeste osakaal rahvastikus. Lisaks on märgatavalt vähenemas tööealiste inimeste arv, mille põhjendus tuleb 2013. aasta rahvastikupüramiidi allosast, kus on näha, et noorte (kuni 19-aastaste vanusegruppides) arv on teiste vanusegruppidega võrreldes madalam. Rahvastiku vanuskoosseisu muutuse peamine tulemus aastaks 2040 on rahvastiku tuntav vananemine, kuna üle 55-aastaste osatähtsus kogu rahvastikus tõuseb. Kui 2013. aastal oli 55-aastaste ja vanemate osatähtsus rahvastikus 31%, siis aastaks 2040 tõuseb see tasemele 41%.

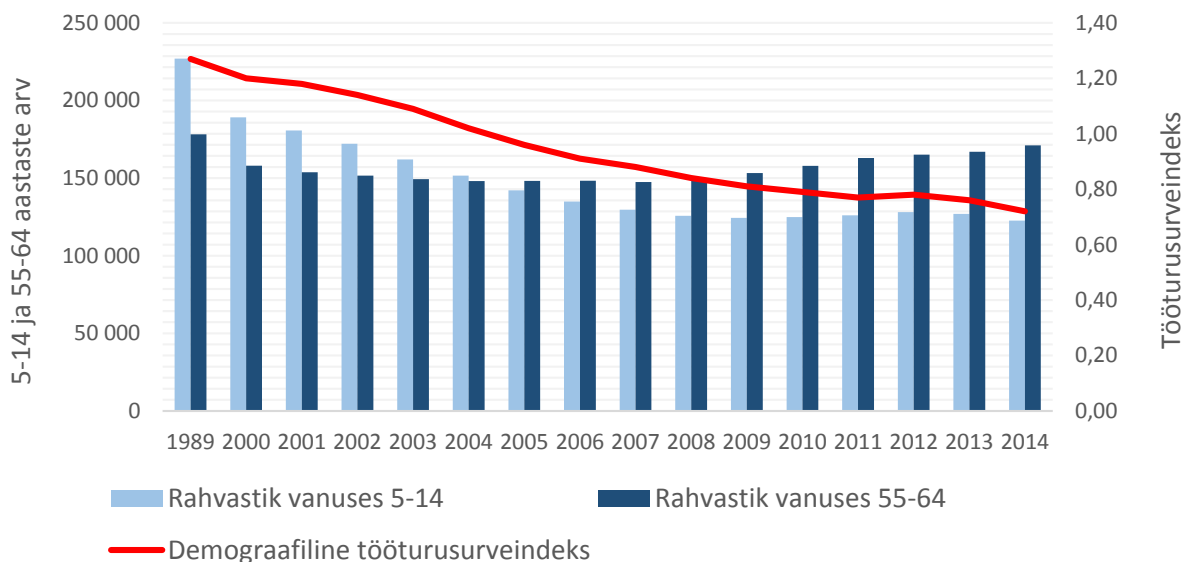
Vanaduspensioniealiste osatähtsus rahvastikus kasvab 18%-lt 2013. aastal 28%-ni 2040. aastaks. Eesti rahvastiku prognoos soo ning vanusegruppide lõikes aastaks 2040 on toodud Lisas 4 olevas tabelis.



Joonis 4. Eesti rahvastiku vanuseline koosseis 2013. aastal ning prognoos 2040. aastaks  
Allikas: (autori koostatud Lisas 4 toodud Eesti Statistikaameti andmete alusel)

Kui suureneb vanemaeliste inimeste osakaal, siis väheneb ka tööealiste inimeste osakaal. Tööealiste inimeste arvu vähenemist rahvastikus ilmestab tööturusurve näitaja, mis võrdleb tuleviku tööealise elanikkonna olukorda arvestades peagi tööealiseks saajate ning tööturult lahkujate hulka. Täpsemalt näitab demograafiline tööturusurveindeks 5–14-aastaste ja 55–64-aastaste suhet ehk sisuliselt iseloomustab järgmisel kümnendil tööturule sisenevate ning tööturult lahkuvate inimeste arvu. Kui tööturule sisenejaid on rohkem kui sealt lahkujaid, siis on indeksi väärtus suurem kui 1 (Rahvastikunäitajad ja koosseis 2015). Joonis 5 ilmestab, et Eesti tööturusurveindeks on viimased 25 aastat olnud pidevas languses – see tähendab, et esineb tendents, kus tööturule sisenejate suhe tööturult väljujatesse on olnud languses. Alates 2005.

aastast on näitaja väärtus olnud alla 1, mis tähendab, et noori hakkab tööturule tulema vähem, kui vanemaealisi sealt lahkub.



Joonis 5. Demograafiline tööturusurveindeks

Allikas: (autori koostatud Lisas 5 toodud Eesti Statistikaameti andmete alusel)

Kuna tööturusurveindeks kirjeldab potentsiaalset töötajate arvu muutumist järgmise kümnendi kohta, siis 2005. aastast indeksi väärtuse allpool 1-te paiknemise tulemus ehk tööealiste inimeste arvu vähenemine on tänasel päeval reaalsus ning sama tendentsi on näha jätkumas ka edaspidiseks.

Euroopa Liidus on üheks prioriteediks tõsta võimalikult suures ulatuses vanemaealiste inimeste tööhõive määra, seoses vajadusega pikas perspektiivis kindlustada pensionisüsteemide finantsstabiilsus. Seetõttu on pärast sajandivahetust paljudes EL riikides rakendatud meetmeid eesmärgiga tõsta 55-64-aastaste inimeste tööhõive määra ning pikendada nende tööelus osalemist. (Anxo *et al.* 2012; Vananevad töötajad 2015) Vaatamata teatud edusammudele Euroopa meeste ja naiste tööhõivemäära suurenemisel on tööhõive muu maailmaga võrreldes Euroopas eakamate vanusegrupis märkimisväärselt madalam. Eurostati andmetel oli Euroopa Liidu liikmesriikides 55-64-aastaste tööhõive määr 2013. aastal 50,1% olles jätkuvas tõusutrendis küll 2002. aastast, kuid jäädes alla USA-le ja Jaapanile, kus registreeriti suhteliselt suur samaealiste tööhõive määr – vastavalt ligi 60% ja 70%. Peale selle on eurooplaste tööaeg



Jaapani ja Ameerika Ühendriikidega võrreldes keskmiselt kümnendiku võrra lühem (Euroopa 2020. aastal 2010; Tööhõivestatistika 2015).

## 2.2. Töötajate haridus

Kui tööealist elanikkonda jääb vähemaks, siis on tööandja seisukohast vajalik leida lahendusi, mis aitaks olemolevaid töötajaid rakendada situatsioonis, kus osa senistest ametitest kaob ja teatud kompetentsid aeguvad, ning kus samal ajal tekib uutlaadi ameteid ning vajadus teistsuguste kompetentside ja oskuste järele. Töötajate võimalikult kaua tööturul hoidmiseks on seega oluline eeldus, et nende motivatsioon uute oskuste ja teadmiste omandamiseks on hoitud kõrgel ning erialaoskused pidevalt arendatud. Ühtlasi aitab see tagada, et ka tööelu lõpuperioodil on säilinud töötajate tootlikkus ja omandatud kaasaegsed kompetentsid. (Ilmarinen 2006b)

Anxo *et al.* (2012) läbi viidud kaheksa Euroopa riigi statistiliste andmete võrdlused näitavad, et alates 1990datest on kõrgharidusega töötajate pensionile mineku aeg üha enam edasi lükkunud ning samuti üha enam on hakatud vanemaealiste (vanuses 55-64) töötajatega sõlmima mittestandardseid töölepinguid. Kuigi Anxo *et al.* (2012) uuritud riikides oli erinev vanemaealiste tööhõive määr ehk tööturul hõivatud vanemaealiste inimeste osatähtsus kogu tööealisest rahvastikust, siis vanemaealiste inimeste haridustasemete ja tööga hõivatuse osas esines selgelt positiivne korrelatsioon. Kõrgem haridustase aitab tagada märgatavalt paremad võimalused vanemas eas töökoha saamiseks ning kauemaks kui pensioniea saabumiseni tööturule jäämiseks. (*Ibid.*) Ameerika Ühendriikides 400 tööandjas seas läbiviidud uuringu tulemusena järeldasid Munnell *et al.* (2006), et vanematel kui 55-aastastel juhtidel, tippspetsialistidel ning teistel kõrgelt kvalifitseeritud töötajatel on märgatavalt paremad võimalused tööga hõivatud olemiseks kui lihtsamat ehk „reatööd“ tegevatel eakaaslastel.

Küsitluste põhjal selle kohta, kas töötaja enda hinnangul on võimeline töötama senisel ametikohal ka 60-aastasena, on tehtud prognoose, mis näitavad suuremat tõenäosust sama ameti jätkamiseks nende töötajate hulgas, kes tegelesid administratiivse või juhtimisalase tööga. Kõige madalamaks osutus tõenäosus, et ollakse võimelised töötama 60-aastasena oma töökohal nende inimeste puhul, kelle haridustase oli madalam ning kes tegid füüsiliselt koormavat või kõrge ajasurvega tööd. (Molinie 2003) Töötajate uuringud seoses enda tervisliku olukorra

hindamisega on näidanud, et kõige positiivsema hinnangu oma tervisele annavad töötajad, kes ei tee füüsilist laadi tööd, tegelevad regulaarselt tervisespordiga ning on üldiselt rahulolevamad oma eluga (Seitsamo ja Klockars 1997). Pikaajaline uuring USA töötajate füüsiliste ja kognitiivsete töökoha nõuete ja töötingimuste trendidest on näidanud, et tänu töökohal esitatavate füüsiliste nõuete vähenemisele on inimesed üha enam võimelised jätkama töölkäimist kõrgemas vanuses. Samas võib stressirohke töökeskkond ning kognitiivsete nõuete suurenemine mõjuda negatiivselt töötajate taatele ning võimele vanemas eas töölkäimist jätkata. (Szinovacz 2011, Mermin *et al.* 2007).

Eestis on kõrgharidusega vanemaealiste hulgas tööhõive määr kõrgem kui Euroopa Liidu 28 liikmesriigis keskmiselt (vt Tabel 1). Kui kõrghariduse omandamine järgmistes põlvkondades pärast tänaseid 55-aastaseid ja vanemaid inimesi on olnud sama suures ulatuses, võib prognoosida, et tulevikus kõrgharidusega vanemaealiste töötajate tööhõive määr tänasega võrreldes ei lange. Siinjuures toetavad seda tööandjad, kui ettevõttes on selline konkurentsistrateegia, mis loob suuremat lisandväärtust kõrgelt kvalifitseeritud töötajate abil. Samuti vähendades töökohti ja ameteid, mille puhul panus lõpp-produkti toodangusse või teenusesse on madal ning millel töötajate kvalifikatsiooninõue on madal.

Tabel 1. 55-64-aastaste tööhõive määr haridustasemete lõikes 2014. aastal (protsentides)

Haridustase	Eesti	EL 28 liikmesriiki
ISCED 0-2 Esimese taseme haridus (põhiharidus) või madalam	43,6	37,8
ISCED 3-4 Teise taseme haridus (keskharidus), teise taseme järgne ning kolmanda taseme eelne haridus	58,4	53,8
ISCED 5-8 Kolmanda taseme haridus (kõrgharidus)	77,3	69,2
Kokku	64,0	51,8

Märkused: Haridustasemete jaotuse aluseks on Rahvusvaheline ühtne hariduse liigitus ISCED (*International standard classification of education*).

Allikas: (autori koostatud Eurostati andmete alusel)

Tänapäevased tehnoloogiad ning infotehnoloogia valdkonna kiired arengud on eelneva taotlusel tõhusaks abiks ning annavad seega tõe üha rohkemate kõrge kvalifikatsiooniga töökohtade loomiseks.

### **2.3. Vanemaealisi puudutav värbamispraktika**

Vaatamata sellele, et tööandjate suhtumine vanemaealistesse on üldjoontes hea, siis statistilised andmed sellegipoolest ei kinnita, et tööandjad tahavad hoida olemasolevaid vanemaealisi enda organisatsioonis võimalikult kaua tööl, või et nad oleks vanemaealistest huvitatud uute inimeste värbamise vajadusel. Osalt on vanemate kui 55-aastaste madal värbamisprotsent neist noorematega võrrelduna tingitud sellest, et tööjõuturul juba hõivatud vanemaealiste töötajate volavus on väga madal. Samuti kahandab tööandjate võimalusi vanema inimese värbamiseks see, kui suur osa pensioniealistest on otsustanud mitte enam aktiivsena tööjõus osaleda ning jääda pensionipõlve nautima. (Adler ja Hilber 2009) Seega, isegi kui tööandjad soovivad või oleksid valmis tööle võtma just eakamat töötajat, siis on neil sobiva inimese leidmiseks vanemaealiste hulgast suhteliselt vähem võimalusi võrrelduna nooremate inimestega.

Vanemaealiste töötajate värbamise praktikad erinevad suuresti organisatsioonide tegevusalade lõikes. Vanemaealisel inimesel on kõrge eas tööjõu jätkamise potentsiaal suuresti valdkonnast ning samuti antud valdkonna tulevikuperspektiivist, kus ta parasjagu töötab või tööd leida soovib (*Ibid.*). Üle 55-aastastel töötajatel on paremad võimalused oma töökohta säilitada või uut töökohta leida sellises valdkonnas, mis on kasvatas töökohtade mahtusid ning omab kasvupotentsiaali ka järgneva kümne aasta vaates. Samuti sõltub tööandja suhtestumine vanemaealistesse töötajatesse valdkonnast, milles ettevõtte tegutseb. (Adler ja Hilber 2009)

Aeglasema arengu ja kasvuga valdkondades on vanem töötajaskond suurema volavusega ning see on tingitud koondamistest, vanemaealiste tööotsimistest teistele, kiiremini arenevatele tegevusaladele või nende pensionile siirdumistest. Tagajärjeks on olulise oskusteabe kaotsimine staažikate ja kogunud töötajate lahkumisel ning mis omakorda võib valdkonna arengut veelgi aeglustada. Kiirelt arenevatel tegevusaladel tegutsevatel ettevõtetel tekib see-eest omavaheline konkurents vanemaealiste töötajate enda juurde meelitamisel ning

konkureerimine vanemaealiste hulgas eelistatuimaks tööandjaks olemisele jääb kestma, kuivõrd tööealist elanikkonda jätkuvalt väheneb. (Adler ja Hilber 2009)

See, kuidas tööandjad tunnetavad vananevast töötajaskonnast tulenevaid plusse ja miinuseid ning sellega kaasnevat majanduslikke mõjusid, võib olla riigiti erinev tulenevalt kultuurilistest eripäradest (Anxo *et al.* 2012), kuid see on vanemaealiste värbamise juures oluline tegur. Vanemaealiste töötajate peamise eelistena toovad aga nii Euroopa kui USA tööandjad välja vanemaealiste väärtuslikud kogemused ja oskusteabe omamise, kõrge pühendumuse ja usaldusvääruse (The Real Debate ... 2007; Van Dalen *et al.* 2010a). Tööandjad Van Dalen *et al.* (2010a) uuritud Euroopa riikides täheldavad töötajaskonna vananemise korral puudusena kõige enam tööjõukulude kasvu. Kuna laialdaselt on levinud tasustamispraktika, kus töötaja palk tööandja juures staaži kasvades suureneb, siis vanemaealise töötajaskonnaga võivad kaasneda tööandjale suuremad kulud, mis omakorda võib tekitada vanemaealise tööjõu osas ebasoosivat suhtumist (Kallaste *et al.* 2004).

Ameerika Ühendriikides on ettevõtete juhtide seas suhtumine üle 55-aastasestesse töötajatesse üldiselt positiivne – nende produktiivsust peetakse heaks ning tõenäosust värbamisprotsessis tööle valituks osutada üldiselt võrdväärseks nooremate töötajatega, kuid samal ajal nähakse nendega kaasnevat suuremaid kulusi tööandjale (Munnell 2006). Riikide lõikes põhjustab tööjõukulude kasvu varieeruvust erisused kohalikes tööjõudu puudutavates maksupoliitikas. Van Dalen *et al.* (2010a) leidsid, et tööandjate suurim murekoht on see, kui ettevõtte töötajaskonna keskmine vanus tõuseb ning tööjõukulud kasvavad, kuid tootlikkus see-eest mitte. Lisaks kardetakse, et mida vanemad on ettevõttes töötavad inimesed, seda suurem saab olema vastuseis ettevõtte sees erinevatele muudatus- või innovatsiooniideedele, samuti väheneks entusiasm uute tehnoloogiate kasutuselevõtuks. (*Ibid.*)

Kui tööandjad kõrvutavad tulusid ja kulusid noore inimese ning vanemaealise inimese võrdluses, siis tihti on tulemuseks olukord, kus nähakse suuremat kasumlikkust just nooremas töötajas ning seetõttu eelistataksegi tööle võtmisel pigem nooremaid. Ettevõtte jaoks on oluline, et see raha, mida töötajasse investeeritakse, looks ettevõttele juurde võimalikult palju väärtust. (Van Dalen *et al.* 2010a) Inimkapitali teooria kohaselt on aga igasugune investering inimese koolitusse sarnane investeringuga ettevõtte seadmetesse, sest see hakkab tulevikus tulu tagasi teenima ning seda eelkõige just hilisemas eas, kuna rohkemate oskuste, teadmiste ja kogemuste omandamine kasvatab inimkapitali kui sellise väärtust (Becker 1993, 245).

Varasemad uuringud näitavad, et valdkondades, kus juba on suur osa töötajaskonnast vanemas eas, võetakse uute inimeste värbamisel edaspidigi tööle vanemaealisi inimesi. Ameerika Ühendriikides 2005. aastal läbiviidud uuringus selgus, et protsentuaalselt kõige suurema 55-64 aastaste töötajate osakaaluga valdkonnaks oli haridusvaldkond, sellele järgnes avalik haldus. Kui võrrelda sama uuringu kohaselt erinevate tegevusvaldkondade uusi töötajaid, siis on samuti haridusteenused ja avalik haldus esirinnas antud vanusegrupi suurima osakaaluga uutest töötajatest. (Adler ja Hilber 2009) Vanemaealiste värbamine valdkondades, kus neid juba on suures ulatuses, võib tuua tööandjale probleeme olukorras, mil suur arv töötajaid otsustab siirduda pensionile – võib tekkida spetsiifilise tööjõu nappus ning kasvavad tööandja kohandamiskulud (Arnould *et al.* 2007).

Eestis on tegevusalade lõikes üle 50-aastaste osakaal palgatöötajate hulgas suurim töötlevas tööstuses, seejärel hariduse alal ning hulgi- ja jaekaubanduses (vt Lisa 1). Seega neil tööandjatel, kus nendel tegevusaladel tegutsedes tõuseb üle 50-aastaste töötajate arv, kaasnevad märkimisväärse osa töötajatest suhteliselt ühel ajal pensioniealiseks saamisel suuremad riskid, võrrelduna tööandjatega muudelt tegevusaladelt, kus on samaealiste töötajate osatähtsus madalam. Kuna töötleva tööstuse, hariduse ning hulgi- ja jaekaubanduse tegevusaladel on näha tulevikuks suurt tööjõuvajadust, mil vanemaealised tööturult lahkuvad, on väga oluline kindlustada seal töötajate järelkasv selleks ajaks (Marksoo *et al.* 2011).

Kuigi teatud valdkondades on vananeva tööealise elanikkonna küsimus kriitlisem, siis sellegipoolest puudutab vanemaealiste töötajate osakaalu kasv kõiki tegevusalasid. Kuid selleks, et vältida ootamatult tabada võivat struktuurset tööjõupuudust neis kriitilisemates valdkondades, peaks vanemaealiste töötajate osakaal erinevate tegevusalade lõikes olema rohkem ühtlustunud.

## **2.4. Paindliku töökorralduse võimaldamine**

Sarnaselt noorte inimestega, kes tööturule sisenevad, on ka vanemaealiste inimeste puhul, kes peagi tööturult väljumast, esinev tendents, et töötatakse tähtajalise töölepingu alusel. Anxo *et al.* (2012) tõid kaheksat Euroopa Liidu riiki analüüsidest välja, et valdavalt olid vanemaealistel töötajatel vanuses 55-64 mittestandardne tööleping, näiteks osaline töökoormus, tähtajaline tööleping või töötati ettevõtjana, ning et ajutise töösuhtega töötajate osatähtsus

kasvab märkimisväärselt vanemate kui 65-aastaste töötajate hulgas. Tähtajalise või muu ajutuse lepinguvormi esinemissageduse tõusu kõrgemas eas töötajatel võrreldes nooremate vanusegruppidega on märgata ka Eestis. 2009. aastal oli Eesti Statistikaameti andmetel üle 65-aastaste töötajate puhul oluliselt rohkem rakendatud ajutist, tähtajalist või muid tähtajatust töösuhtest erinevaid töösuhte vorme nagu nähtub Tabelist 2.

Tabel 2. Töötajad töösuhte liigi alusel 2009. aastal (protsentides)

Vanusegrupp	Tähtajatu tööleping, teenistusleping (k.a avalik teenistus)	Ajutine, tähtajaline, suuline tööleping, suuline kokkulepe	Kokku
15-24-aastased	91,6	8,4	100
25-49-aastased	93,3	6,7	100
50-64-aastased	94,9	5,1	100
65-74-aastased ja vanemad	88,6	11,4	100

Allikas: (autori koostatud Eesti Statistikaameti andmete alusel)

Taoline praktika võib tähendada seda, et nimetatud ühiskonnagrupid vajavad kõige enam paindlikkust tööaja suhtes. Samas aga võib vanaduspensionieale lähenevate inimeste mittestandardised töölepingud viidata sellele, et töökoha kindlus on nõrgenenud ning tööga seotus vähenenud. (Anxo *et al.* 2012) Üldiselt on Eestis tähtajalise töölepingu alusel töötajate osakaal 15-64-aastaste seas aga üks väiksemaid (pisut alla 5% 2013. aastal) Euroopa Liidu liikmesriikide keskmisega (13,8%) võrrelduna. Tähtajalise lepingu kasutamise sagedus võib viidata tööjõu pakkumise ja nõudluse olukorrale, ühiskonnas kehtivatele tavadele lepinguliste suhete osas, tööandjate hinnangutele majanduse stabiilsuse ja hetkeolukorra suhtes ning samuti sellele, kuivõrd lihtsalt saab töötajaid tööle võtta või vallandada. (Tööhõivestatistika 2015) Näiteks kui majandus on ebastabiilne, siis on tähtajalisi lepinguid rohkem – kui tööandjatel puudub selgus, millises suunas hakkavad arengud majanduses toimuma, on tähtajalised lepingud töötajatega ajalisel mõttes vähem siduvad ning see tuleb kasuks juhul, kui langusperioodil on tarvis töökohti vähendada.

Tööjõus osalemist soodustab osalise tööajaga töötamise võimaluste ja teiste paindlike töötingimuste pakkumine (Van Dalen *et al.* 2010a). 2013. aastal oli Eestis 15-64-aastaste seas osalise tööajaga hõivatuid 8,9%, jäädes selgelt alla EL liikmesriikide keskmisele, milleks oli

19,5%. (Tööhõivestatistika 2015) Tabelist 3 nähtub, et enim esineb osaajaga töötamist noorte (15-24-aastaste) ning vanemaealiste (50-74-aastaste) hulgas.

Tabel 3. Osaajaga töötajate osakaal aastatel 2005-2014 (protsentides)

Vanusegrupp	Osaajaga palgatöötajate osatähtsus (täis- ja osaajaga kokku=100)									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
15-24-aastased	14,6	13,5	14,0	12,6	17,3	22,0	16,7	18,4	19,3	19,2
25-49-aastased	5,0	4,7	4,8	4,1	7,2	6,5	6,1	6,2	5,6	5,6
50-74-aastased	10,7	11,6	10,8	9,4	12,8	14,6	15,1	14,2	13,2	11,2

Allikas: (autori koostatud Eesti Statistikaameti andmete alusel)

USA tööandjate hulgas läbiviidud küsitluses hindas 40% vastanuist vanemaealiste värbamisega kaasnevaid riske uurivas küsimuses seoses osalise tööaja ja paindliku tööaja pakkumisega, et taoliste võimaluste pakkumine on tööandjale väga oluline ärieline risk. Seejuures ei nähtud probleemsena vanemaealiste võimet uute oskuste omandamisel ega ka suurenevate tööjõukulude osakaalu kasvu. Kõige olulisemaks väljakutseks oma äritegevuses peeti vanemaealiste värbamisega kaasnevate riskide puhul erinevate põlvkondade töötajate kokkusobitamist ettevõttes – seda pidas väga oluliseks riskiks 88% vastanuist. (The Real Debate ... 2007)

Uurides Euroopa riikide tööandjate seas, kas nad toetavad või on valmis toetama töötajate hilisemat pensionile minekut, tuli esile, et suurem osa tööandjatest on selle soodustamisele vastumeelsed. Osa sellest vastumeelsusest on tingitud ettekujutusest, et vanemaealine tööjõud on ettevõttele pigem koormaks kui arendavaks või edasiviivaks teguriks. (Van Dalen *et al.* 2010a) Uuringu eesmärk oli hinnata ka seda, kas Euroopa tööandjate ootused ja arvamused on kooskõlas Euroopa Liidu liikmesriikide valitsuste ideega, milleks on soov tõsta vanemaealiste inimeste tööga hõivatuse määra ja lükata edasi tööturult lahkumist, muuhulgas tõstes selle eesmärgi saavutamiseks vanaduspensioniiiga. (*Ibid.*) Enamik uuringus osalenud tööandjatest ei soovinud panustada eesmärki, et kasvatada inimeste töötamise aastaid ja maksimeerida nende aktiivse tööelu pikkust (Van Dalen *et al.* 2010a).

### **3. EESTI TÖÖANDJATE HOIAKUD VANEMAEALISTE TÖÖTAJATE SUHTES NING VAADE VANEMAEALISTE OSAKAALU KASVULE TÖÖEALISES ELANIKKONNAS**

Käesolevas peatükis käsitletakse magistritöö raames läbiviidud empiirilise uuringu tulemusi ning selgitatakse Eesti tööandjate suhtumist ja hoiakuid seoses vanemaealiste töötajatega tööealise elanikkonna vananemise kontekstis. Esmalt selgitatakse uuringu metoodikat ja valimi koostamise loogikat. Seejärel tutvustatakse uuringu abil saadud andmeid ja analüüsitakse võrdluses varasemate sarnaste uuringutega ja eelnevalt käsitletud teoreetiliste lähtekohtade abil. Uuringu andmete analüüs on abiks töö eesmärgi täitmisel selgitamaks välja tööandjate jaoks olulised aspektid, millele tuleks täna ja tulevikus tööelus enam tähelepanu pöörata, et tööjõu vananemisest tingitud väljakutsetega hästi toime tulla.

#### **3.1. Empiirilise uuringu metoodika**

Käesoleva töö eesmärgi täitmiseks ning hindamiseks, kuivõrd valmis on tööandjad Eestis vanemaealiste töötajate osakaalu kasvuga kaasnevateks väljakutseteks tööjõus, viidi läbi empiiriline uuring tööandjate seas, selgitamaks välja nende vaade tööealise elanikkonna vananemisele ja hoiakuid vanemaealise tööjõu suhtes. Uuringu metoodikana kasutati segameetodit ehk kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu kombineerimist. Kvantitatiivne metoodika võimaldab analüüsida erinevaid organisatsioone sarnaste mõõdikute alusel, kvalitatiivse metoodika kasutamise lisamine käesoleva töö raames võimaldab vaadeldavat teemat uurida detailsemalt. Kvantitatiivsete uuringuandmete analüüsimiseks ja tabelite, graafikute koostamiseks kasutati tabelarvutusprogrammi MS Excel 2013 ning statistikaprogrammi IBM SPSS Statistics Version 20. Uuringu komponentide omavaheliste seoste kindlaks tegemiseks ja uurimiseks küsitluse tulemused kodeeriti. Seose leidmiseks



kasutati Spearmani korrelatsiooni, mis aitab teha kindlaks monotoonse seose esinemise kahe teguri vahel. Korrelatsioonikordaja jääb vahemikku  $\pm 1$ : täieliku positiivse seose korral on näitaja 1, täieliku negatiivse seoses korral -1. Mida lähemal on korrelatsioonikordaja nullile, seda nõrgem on teguritevaheline seos. (Kothari 2008, 303) Korrelatsiooni seose tugevuse hindamisel lähtuti Rowntree (1981, 170) pakutud mudelist järgmiselt:

- 0-0,2 – olematu, väga nõrk seos;
- 0,2-0,4 – nõrk seos;
- 0,4-0,7 – keskmine seos;
- 0,7-0,9 – tugev seos;
- 0,9-1,0 – väga tugev seos.

**Kvantitatiivse uuringu** raames viidi andmete kogumiseks läbi veebiküsitlus (vt Lisa 6) struktureeritud küsimustikuga, mis võimaldab koguda omavahel võrreldavaid vastuseid suurelt hulgalt inimestelt. Küsimustik koostati Google Forms-i elektroonse ankeetküsitluse vormi kasutades ning selle veebilink koos palvega küsitluses osaleda saadeti valimisse kuulunutele e-kirja teel. Küsitluses viidi läbi ajavahemikul 26.03.2015-09.04.2015. Veebiküsitluses kasutatud küsimustik koosnes kokku 14 küsimusest, millest esimesed viis küsimust olid vastaja ja organisatsiooni profiili kindlakstegemiseks ning ülejäänud pigem subjektiivset ja hinnangulist vastust võimaldavad. Valikvastustega küsimuste juures võimaldati vastajal valida ka vastusevarianti „Muu“, mille valimise korral tuli tühja lahtrisse märkida täpsemalt selgitav tekst. Välja arvatud küsimus nr. 1 vastaja ametikoha osas, kuivõrd „muu ametikoht“ vastajate osakaal oli eelduslikult minimaalne ning seega seal selgituse kirjutamine ei omanud olulisust.

Küsimustiku koostamisel lähtuti varasematest uuringutest Euroopas, USA-s ning Espenberg *et al.* (2012) läbiviidud uuringust Eestis. Samuti olid küsimustiku koostamisel alusteks käesolevas töös eelnevalt käsitletud teoreetilised allikad. Tööandjate poolt teostavate personalialalüüside (küsimus nr. 6), vananeva tööjõu teema olulisuse nägemise ning põhjenduse (nr. 7, 8) ning vanemaealiste paindliku töökorralduse (nr. 10) küsimuste formuleerimisel võeti eeskujuna World at Work (The Real Debate ... 2007) uuringust USA-s ja osaliselt Van Dalen *et al.* (2010a) läbiviidud uuringust Euroopa riikides. Viimasest lähtuti ka vanemaealiste osakaalu kasvu suhtumise (nr. 11, 12) ning eelistatavate teemakohaste riiklike meetmete kasutamise küsimuste (nr. 14) koostamisel. Vanemaealistena käsitleti küsitluse raames kõiki üle 55-aastaseid töötajaid.

Ettevõtete ja organisatsioonide tegevusalade jaotuse alusena küsitluses ja analüüsis on kasutatud Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaatorit EMTAK 2008 (2015), mis on rahvusvaheliselt ühtlustatud Euroopa Ühenduse majandustegevusalade statistilise klassifikaatori (NACE) Eesti rahvuslik versioon ning võimaldab rahvusvahelist statistilist võrreldavust vastavate valdkondade sees. Ettevõtete ja organisatsioonide suuruse jaotuse aluseks on Eesti Statistika poolt kasutatav ettevõtete suuruse määramine hõivatute arvu järgi, mille kohaselt 1-9 hõivatuga on tegu mikroettevõttega, 10-49 hõivatuga väikeettevõttega, 50-249 hõivatuga on keskmise suurusega ettevõtted ning vähemalt 250 hõivatuga suureettevõtted (Sõnastik 2015).

Kvantitatiivse uuringu üldkogumi moodustavad kõik Eestis tegutsevad tööandjad ning uuringu valim koosnes 720-st avaliku- ja erasektori organisatsioonide tippjuhist, personali- ja finantsjuhist. Vastajaid oli kokku 197, vastamise määr 27,4%. Kõik laekunud vastused olid uuringus kasutamiseks korrektsed, s.t ühtki küsimust ei jäetud vastamata. Valimi koostamisel kasutati mittetõenäosuslikku eesmärgistatud valimit, kuna lähtuti küsimustiku suunitlusest isikutele, kes igapäevaselt puutuvad oma töös kokku organisatsiooni juhtimise või personali- ja finantsjuhtimisega. Valimisse kuulujaid on käesoleva töö kontekstis käsitletud tööandjatena. Tippjuhtide hulka kuuluvateks loeti organisatsioonide tegevjuhid, juhatuse liikmed ja ettevõtte omanikud. Personalijuhtide hulka loeti organisatsiooni personalijuht, -direktor, -konsultant, personaliosakonna juhataja; finantsjuhtide hulka finantsdirektor, -juht, finantsosakonna juhataja. Valim moodustati isiklike kontakte ja Google otsingumootorit kasutades, saamaks kätte eelnimetatud konkreetsete töökohtade (peamiselt tegev- ja personalijuhtide) esindajate kontaktandmeid. Valimi mittetõenäosuslikkust suurendab asjaolu, et otsingumootorit kasutades oli suurem tõenäosus valimisse sattuda pigem suurematel ettevõtetel, samuti avaliku sektori organisatsioonidel, kuivõrd neil on enamjaolt olemas koduleht ning avalikult kättesaadavad kontaktandmed, mida väikestel ettevõtetel tihtipeale puudub.

Kuna kvantitatiivse uuringu küsitluses osalenute arv (197) ei ole üldkogumit ja arvestades esinduslik (Eesti Statistika andmetel oli 2013. aastal ettevõtteid ning avaliku sektori organisatsioone kokku ligi 86 000), pole täidetud küsitluse representatiivsuse nõude aspekt analüüsitava valimi suuruse osas ning seepärast ei saa teha empiirilisi üldistusi valimilt üldkogumile. Samuti kahandab valimi esinduslikkust mittetõenäosuslik valimi moodustamine ning see, et valim ei ole üldkogumi struktuuri matkiv oluliste tunnuste osas. Mittetõenäosuslikud valimid võivad tuua tulemustesse nihkeid, sest tüüpilised valimiliikmed

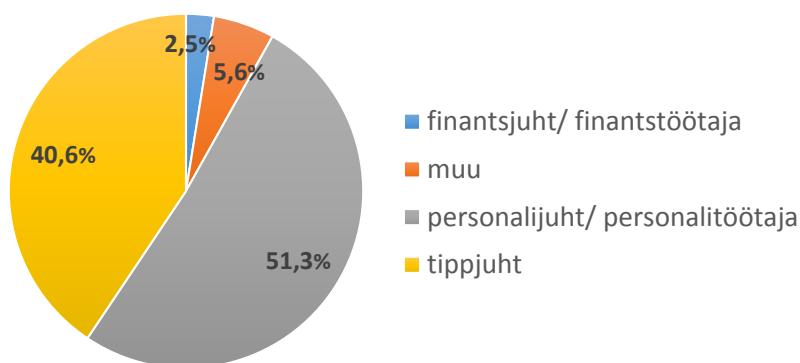
võivad osutada ebatüüpilisteks või mitteesinduslikeks. Üldkogumi struktuurile vastavuse puudulikkus on tingitud näiteks töötajate arvu ja tegevusala osas, kuivõrd Eestis moodustavad kuni 9 töötajaga ettevõtted ehk mikroettevõtted Eesti Statistika andmetel 90% kõigist ettevõtetest, kuid käesoleva töö valimisse sattusid ja küsitlusele vastasid pigem keskmised ja suured ettevõtted (vastanute jaotus tegevusaladesse toodud Lisas 6). Kuna mikroettevõtete alaesindatus ning näiteks avaliku halduse tegevusalasse kuulujate ülesindatus võrrelduna üldkogumiga on uuringutulemustes suured, siis ei ole siinkohal mõttekas teostada ka uuringuandmete kaalumist. Seega võib öelda, et valimi vastavus kogu populatsiooni struktuurile on madal ning see kahandab oluliselt valimi representatiivsust ning nende tunnuste põhjal üldkogumi kohta tehtavate üldistuse paikapidavus pole tagatud.

**Kvalitatiivset uuringut** kasutati küsitluse tulemuste täiendamiseks ning andmete kogumise meetodina kasutati seejuures intervjuud (vt Lisa 7). Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 24.04.-13.05.2015 ja neid oli kokku viis. Intervjueeritavateks oli kolm personalijuhti (üks haldus- ja abitegevuse, üks avaliku halduse ja üks töötleva tööstuse tegevusalast), üks iluteenuseid pakkuva ettevõtte juht ning üks personaliotsingufirma värbamisüksuse juht (nimekiri toodud Lisas 8). Intervjueeritavate valim moodustati mittetöenäosusliku, mitterepresentatiivse valiku alusel – kasutati mugavusvalimit konkreetsete intervjueeritavate koostöövalmiduse ning isikliku tutvuse tõttu. Kvalitatiivse uuringu valimi koostamisel seadis autor kriteeriumiks võimalikult mitmekesise tausta ja erineva organisatsiooniprofiiliga intervjueeritavate leidmise, et oleks võimalik saada kvalitatiivseid andmeid näiteks suurte ja väikeste ning erinevas tegevusvaldkonnas tegutsevate organisatsioonide osas. Valimi suuruse koostamisel lähtuti kvalitatiivse analüüsi küllastumise kriteeriumist, mille kohaselt peab valim olema piisavalt suur, et iga järgnev ühik ei annaks enam juurde oluliselt täiendavat või uut infot (Elo *et al.* 2014).

Poolstruktureeritud intervjuude eesmärk oli arutleda käesoleva magistritöö teemal nii organisatsioonipõhiselt kui ka laiemalt tööturu kontekstis, samuti püüdmaks lahti mõtestada küsitluse tulemustes esile kerkinud aspekte. Intervjuud salvestati diktofoniga, et hõlbustada hilisemat analüüsi. Intervjuude analüüsiks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi, mille käigus intervjueeritavate vastused kategoriseeriti küsimuste ja teemade lõikes. Kategoriseerimisel lähtuti eelkõige uurimisküsimusi ja intervjuu küsimusi silmas pidades, kuid kasutati ka induktiivset lähenemist ehk tulemuste kategooriad moodustusid vastavalt saadud andmetele.

### 3.2. Uuringu tulemused

Ligi 95% kõigist 197-st küsitlusele vastanuist olid ettevõtete esindajatena uuringu sihtrühma kuulunud ametikohtadelt (vt Joonis 6). Kuivõrd ettevõtete tippjuhte ja personalijuhte oli valimis suhteliselt võrdselt ning väike osa oli finantsjuhte, siis võib vastanute jaotust vaadates oletada, et uuringus osalemise kutse saamisel on tippjuhid selle edastanud personalijuhile/-töötajale edasi. Personalijuhtide ja –töötajate suur osakaal vastanute jaotuses võib tuleneda ka sellest, et nende hulgas vastanute määr on olnud kõrgem tänu erialaselt tuttavale valdkonnale.



Joonis 6. Vastanute jaotus ametikoha alusel

Allikas: (autori koostatud)

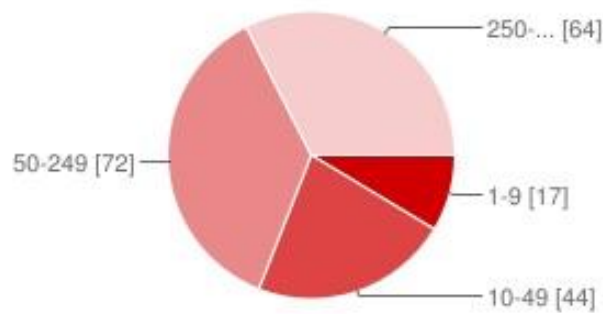
Kui vaadata vastanute profiili ettevõtte tegevusala järgi (vt Tabel 4), siis on näha, et kõige enam esindatud tegevusalaks on avalik halduse ja riigikaitse ning kohustusliku sotsiaalkindlustuse tegevusala. Statistikaameti andmetel kõrgeimate vanemaealiste (50-74-a) töötajate osakaaludega tegevusalad (toodud Lisas 1) – töötlev tööstus ja haridus – on uuringu vastanute hulgas esindatud vastavalt 12,7 ja 7,6-protsendilise osakaaluga.

Tabel 4. Vastanute jaotus tegevusalade lõikes

Tegevusala	Vastanuid	%
Mäetööstus	1	0,5
Haldus- ja abitegevused	2	1,0
Veondus ja laondus	3	1,5
Finants- ja kindlustustegevus	4	2,0
Kinnisvaraalane tegevus	5	2,5
Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük	5	2,5
Tervishoid ja sotsiaaltoetused	6	3,0
Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine	6	3,0
Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus	6	3,0
Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	8	4,1
Majutus ja toitlustus	8	4,1
Ehitus	9	4,6
Info ja side	15	7,6
Haridus	15	7,6
Töötlev tööstus	25	12,7
Muud teenindavad tegevused	25	12,7
Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont	25	12,7
Avalik haldus ja riigikaitse; kohustuslik sotsiaalkindlustus	29	14,7
Kokku	197	100

Allikas: (autori koostatud)

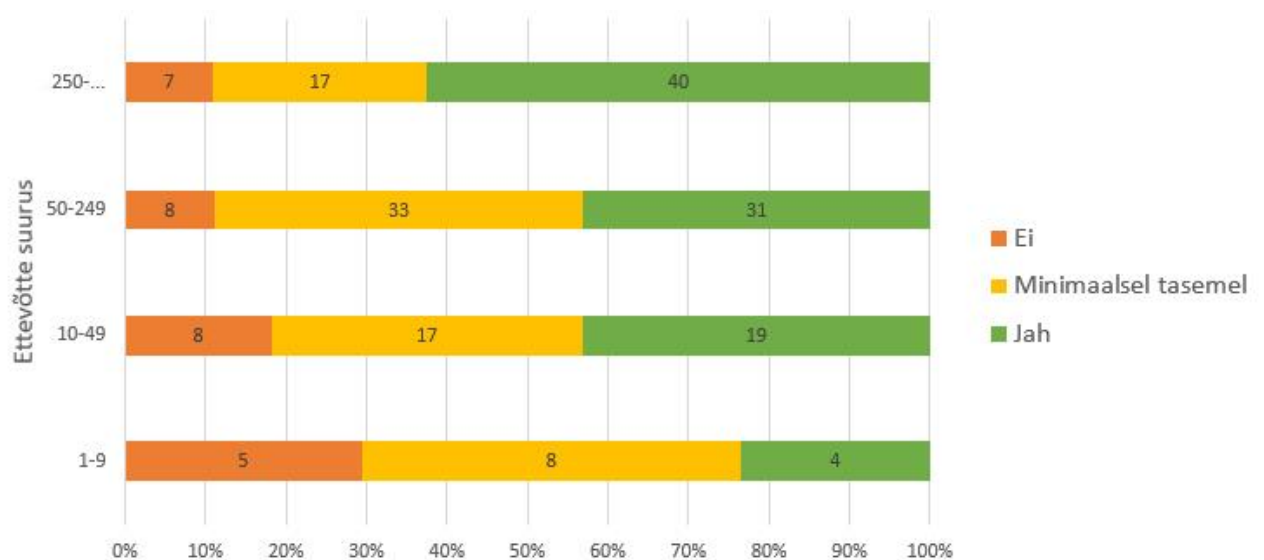
Suurema osa vastanutest moodustavad need, kes on vähemalt 50 töötajaga ettevõttest – kas 50-249 hõivatuga keskmise suurusega ettevõttest või üle 250 hõivatuga suurettevõttest (vt Joonis 7). Mikroettevõtete, kus on hõivatuid 1-9, esindatus on vastanute hulgas madal, kuigi arvestades tegelikku ettevõtete osakaale hõivatute arvu järgi kõikide Eesti ettevõtete hulgas tervikuna, siis on mikroettevõtteid enim. Nende vähene esindatus käesolevas uuringus tuleneb valimi koostamise eripärast nagu kirjeldatud eelnevalt uuringu meetodikat tutvustavas alapeatükis.



Joonis 7. Vastanute jaotus ettevõtte suuruse (töötajate arvu) põhjal

Allikas: (autori koostatud)

Ettevõtete eristamine suuruse järgi on oluline seetõttu, et see aitab kohati lahti mõtestada ja selgitada uuringu raames saadud vastuseid. Näiteks küsimusele, kas ettevõttes tehakse tulevikus vajamineva tööjõu analüüsi, vastasid jaatavalt ligi pooled (47,7%) tööandjate esindajatest. Kui vaadata töötajate arvu põhjal, millised ettevõtted teevad tulevikus vajamineva tööjõu analüüsi, siis need on pigem suurema hõivatute arvuga ettevõtted. Seda illustreerib Joonis 8, kus nähtub ka, et tööandjaid, kes üldse ei tegele tulevikus vajamineva tööjõu analüüsiga oli pigem vähe (14% kõigist vastanutest).



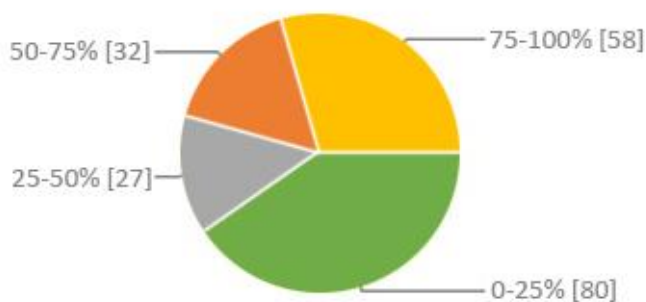
Joonis 8. Tulevikus vajamineva tööjõu analüüsi tegemine ettevõtetes nende suuruse lõikes

Allikas: (autori koostatud)

Sama tendents tuleb välja ka, kui võrrelda ettevõtte suurust ja olemasoleva personali kohta analüüside tegemist või vanemaealiste töötajate pensionile siirdumise kavatsuste kaardistamist. Uuringutulemuste kohaselt 83% ettevõtetest (164 vastajat) teeb oma personali osas analüüsi vanuse, staaži, hariduse põhjal, ning suurem osa vastanutest on vähemalt 50 hõivatuga ettevõttest (123 vastajat). Vanemaealiste töötajate pensionile siirdumise kavatsuste kaardistamist teeb 57% ettevõtetest (113 vastajat), kelle hulgast märkimisväärne osa (90) on vähemalt 50 hõivatuga ettevõtted.

See, et suuremad organisatsioonid tegelevad rohkem tulevikus vajamineva tööjõu analüüsi ning olemasoleva personali erinevatest aspektidest analüüsimisega, tuleneb ilmselt sellest, et suurtes organisatsioonides on tõenäolisemalt suurem vajadus nende tegemiseks, et suuta planeerida eelarvet ja suure hulga inimeste tegevusi. Samuti on neis enamjaolt olemas ka personalijuht või lausa personaliosakond, kelle tööülesannete hulka taoliste analüüside tegemine kuulub. Võib olla, et väiksemates ettevõtetes küll tehakse ka analüüsi, kuid kuivõrd neid peaaesjalikult ei dokumenteerita, siis vastati küsimusele, et analüüsi ei tehta/ tehakse minimaalsel tasemel.

Kõigist küsitluses osalenud ettevõttest moodustas 40,6% ettevõtted, kus kõrgharidust nõudvaid töökohti on kuni neljandik; 29,4% olid sellised, kus vähemalt kolmveerand töökohtadest olid töökoha täitjalt kõrgharidust eeldavad (vt Joonis 9).

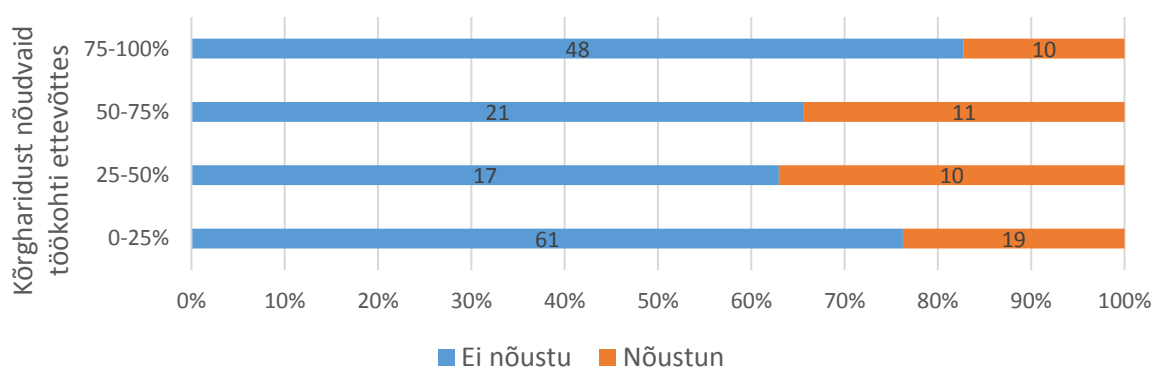


Joonis 9. Vastanute jaotus ettevõttes kõrgharidust nõudvate töökohtade osakaalu põhjal

Allikas: (autori koostatud)

Nendes ettevõtetes, kus 75-100% töökohtadel on nõutud kõrghariduse olemasolu, nähti protsentuaalselt kõige vähem probleemi vananeva personali kohapealt (vt Joonis 10). See on

põhjendatav ka asjaoluga, et kõrgharidusega töökohtadele pole enamast suuri takistusi vanemaealiste töötajate rakendamisel. Seda toetab ka käesoleva töö teoreetilises osas väljatoodu, et mida kõrgem haridus, seda suurem on vanemaealiste inimeste võimalus tööga hõivatud olla. Samuti esines keskmise tugevusega seos (korrelatsioonikordaja  $\rho=0,41$ ) vastaja tegevusvaldkonna ning kõrgharidust nõudvate töökohtade osakaalu osas, mis viitab, et osades sektorites on kõrgharidust eeldavaid töökohti rohkem (tulemuste korrelatsioonimaatriks toodud Lisas 9).

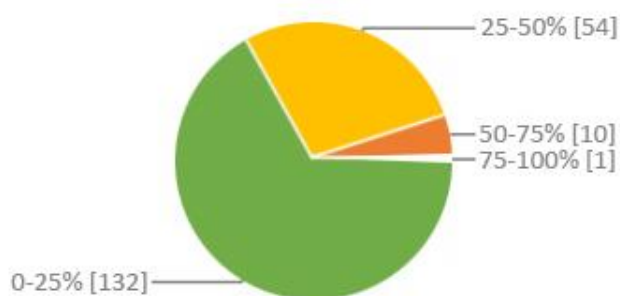


Joonis 10. Väitega „Vananev personal on ettevõttes oluline probleem“ nõustumine ja mittedõustumine

Allikas: (autori koostatud)

Ettevõtteid, kus vanemaealised töötajad moodustavad kogu personalist rohkem kui 25%, on vastajate hulgas kolmandik (vt Joonis 11). Need ettevõtted (65 vastanut) leidsid enim, et neil saab tulevikus olema raskusi endale uute töötajate leidmisel (55 vastanut). Seega täna suure vanemaealiste osakaaluga ettevõtted tajuvad tänu oma praegusele töötajaskonna struktuurile selgemini, et neil võib peagi tekkida raskusi värbamisel, kuna arvestatav osa praegustest töötajatest on vanemaealised ja ootamatult võib tekkida suurem vajadus inimesi tööle värvata.

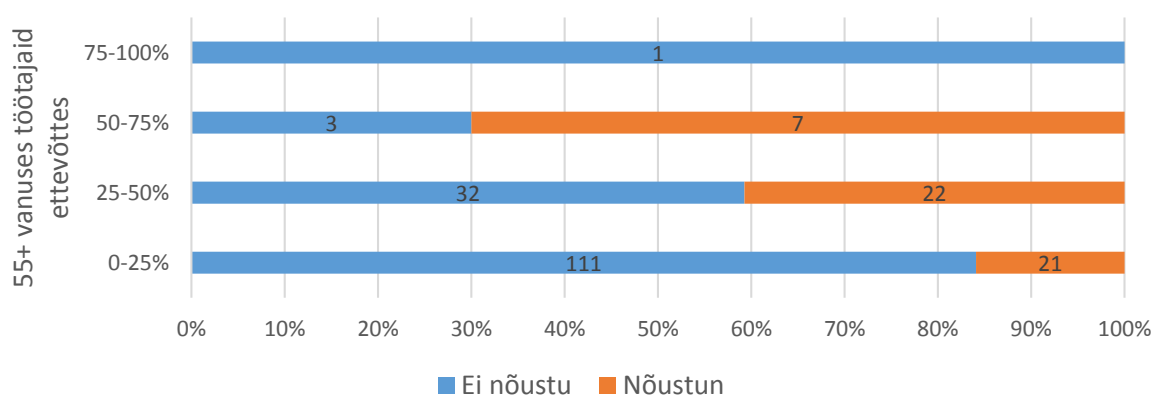




Joonis 11. Vastanute jaotus ettevõttes vanemate kui 55-aastaste osakaalu põhjal

Allikas: (autori koostatud)

Kui vaadelda väitega „Vananev personal on ettevõttes oluline probleem“ nõustumist ja mittenõustumist, võttes arvesse vanemaealiste töötajate osakaalu ettevõttes, siis selgub, et mida suurem on vanemaealiste töötajate osakaal, seda enam peetakse vananevat personali oluliseks probleemiks (välja arvatud üks erandlik vastus, kus on vanemaealisi 75-100%). Kõikidest vastanutest kokku 25,4% (50 vastajat) leidsid, et vananev personal on ettevõttes oluline probleem, kõik ülejäänud ehk 74,6% (147 vastanut) selle väitega ei nõustunud. Joonisel 12 on näha, et toodud väitega nõustujate osakaal kasvab vastavalt sellele, kui suure osa moodustavad ettevõttes üle 55-aastased töötajad. See tulemus tõendab vastuste loogilisust, sest mida rohkem on ettevõttes 55+ töötajaid, seda enam tajutakse ettevõttes vananevat personali olulise probleemina.



Joonis 12. Väitega „Vananev personal on ettevõttes oluline probleem“ nõustumine 55+ vanuses töötajate osakaalu lõikes.

Allikas: (autori koostatud)

Uurides lähemalt vastajate selgitusi sellele, miks peetakse vananevat personali oluliseks probleemiks, ilmnes, et 90%-l juhtudest tuuakse välja uute kvalifitseeritud töötajate leidmise raskust. 58% vastanuist põhjendab vananeva personali oluliseks probleemiks pidamist sellega, et suur osa töötajatest jõuab järgneva 5-10 aastaga vanaduspensioniiikka. Need, kes ei näe vananevas personalis olulist probleemi, selgitavad oma vastust peamiselt sellega, et väike osa töötajatest jõuab järgneva 5-10 aastaga vanaduspensioniiikka (69,4% vastanutest). Probleemi ei nähta ka ettevõttes, kus on olemas personalipoliitika järelkasvu loomiseks, kes pensionile siirduvaid töötajaid asendaks (27,2% vastanutest) ning kes leiavad, et tehnoloogilised arengud võimaldavad töötajate arvu vähendada (18,4% vastanutest).

Vastusevariandi „Muu“ valinud tööandjad toovad selgitusena, miks vananev personal ei ole probleem, välja järgmist:

- „On võimalus ja tahe õpetada noori kolleege välja - voolavus esialgu suur, kuid pidama jäänud töötajate kvaliteet hea“
- „Pigem oodatakse vanemat ja kogemustega tööjõudu. Seega ei ole töötajate vanus probleemiks“
- „Pensionärid töötavad pensioniiikka jõudes veel pikalt edasi“
- „Töö on vanematele inimestele jõukohane ja sobilik“
- „Vanemaealised on kogenud ja väga kutsekindlad“

Seega, kui vanemaealisi on ettevõttes vähe, nähakse nende eeliseid ja tugevusi ning nad sobivad ettevõttes olevaid töid tegema, siis ei peeta vananevat töötajaskonda ettevõttes problemaatiliseks.

Vaadeldes tööandjate hinnanguid Tabelis 5 toodud väidetele, kerkib esile, et väga suur osa (84,7%) on nõus või pigem nõus demograafilistest muutustest tulenevate lisaraskustega uute töötajate leidmisel. Pigem negatiivsena paistab silma nooremate töötajate eelistamine, kuna arvatakse, et nad saavad vaimset pingutust nõudvat tööd tehes paremini hakkama (58,4% vastanutest). Tööandjate hoiak vanemaealistesse töötajatesse investeerimise mittetasuvuse osas on üsna tugev ning võib samuti viidata nooremaeliste töötajate eelistamisele. Seda kinnitab ka korrelatsioonianalüüsi tulemus – noortesse investeringute tasuvamaks pidamise väite ja värbamisel noorte eelistamise väite vahel esines keskmise tugevusega seos ( $\rho=0,48$ ). Noortesse investeringute tasuvamaks pidamise ja koondamiste korral vanemaealiste ohustatuse väidete vahel esines samuti seos ( $\rho=0,37$ ), mis oli küll nõrk seos, kuid see-eest tööandja hoiakut väljendav.

Tervise ja töövõime säilitamist pidas eelkõige töötaja kohustuseks kokku 68% vastanutest, mis näitab, et enamasti ootavad tööandjad, et inimene ise enda tervisliku heaolu tagaks. Kuid selleks, et tagada töötaja töövõime säilimine pikaajaliselt, peavad mõlemad osapooled panustama ning tööandja ja töötaja koostöö tulemusest tervise küsimustes saavad kokkuvõttes mõlemad kasu (Ilmarinen 2006a).

Tabel 5. Tööandjate hinnangud väidetele, vastajate osakaal protsentides

Väide	Nõus	Pigem nõus	Pigem ei nõustu	Ei nõustu	KOKKU
Rahvastiku vananemine ja tööealise elanikkonna vähenemine tekitab 10-15 a perspektiivis ettevõttele tõenäoliselt lisaraskusi sobivate töötajate leidmisel.	41,6	43,1	13,2	2	100
Värbamisel eelistatakse üldjuhul nooremaid inimesi, kuna nemad saavad vaimset pingutust nõudva tööga paremini hakkama.	12,7	45,7	36	5,6	100
Investeeringute tasuvus noorematesse töötajatesse on vanemaealistega võrreldes kõrgem.	12,7	50,3	33	4,1	100
Tervise ja töövõime säilitamine on eelkõige töötaja enda kohustus.	13,7	54,3	28,4	3,6	100
Üle 55-aastaste ning pensioniealiste tööjõus osalemise määr Eestis on piisavalt kõrge.	10,2	44,7	40,6	4,6	100
Töötajate arvu vähendamise korral ohustab töökaotus tõenäoliselt vanemaealisi töötajaid.	11,7	42,6	36	9,6	100

Allikas: (autori koostatud)

Uurides täpsemalt tööandjate poolset noorte eelistamist värbamisel, selgus, et 43,7% tööandjate jaoks ei oma kandidaadi vanus mingisugust rolli. Peamiste põhjustena, miks siiski ettevõttesse värbamisel eelistatakse nooremaid kandidaate, nimetasid ülejäänud vastajad järgmist: nooremad vastavad paremini ametikoha nõuetele (19,3%) ning tulevad paremini toime tööülesannetega (15,2%), sobituvad paremini organisatsiooni kultuuriga (10,7%). Omaltpoolt lisasid vastajad valikvastuse „Muu“ alla järgmisi selgitusi noorte eelistamisel:

- „Et lisada kogenud kolleegidele värsket verd.“
- „Neid on võimalik veel kujundada ja mõjutada. Vanemad inimesed muutuvad väga harva, mis tähendab, et õige inimese leidmisel on suurem tähtsus. Noorema inimese puhul saab otsida pigem õiget suhtumist ja muud saab juba kujundada ja mõjutada.“
- „Olenevalt ametikohast: osadel on noorus eeliseks, teistel jälle just vanus ja elukogemus.“
- „Tarkvaraarenduses ei ole väga palju 55+ vanuses spetsialiste.“
- „On rohkem suutelised rasket füüsilist tööd tegema.“
- „Noortel on parem tehnika arenguga kaasas käimine.“

Mitmed vastajad tõid välja, et noorte eelistamine värbamisel sõltub ametikohast.

Uurides, kuivõrd võimaldavad tööandjad täna paindlikku töökorraldust vanemaealistele töötajatele, selgus, et rohkem kui pooltes ettevõtetes saavad nad valida endale meelepärast töögraafikut ning samuti vähendada soovi korral oma töötamise koormust. Nende kahe töökorraldust puudutava aspekti osas esines keskmise tugevusega seos ( $\rho=0,55$ ) – need tööandjad, kes võimaldavad valida paindlikku töögraafikut, võimaldavad töötaja soovi korral valida ka töökoormuse vähendamist. Teistsuguse, vähem vaimset või füüsilist pingutust nõudva töökoha valimist võimaldavad vanemaealistele uuringus osalenud tööandjatest veidi üle kolmandiku (vt Tabel 6).

Tabel 6. Paindliku töökorralduse võimaldamine ettevõtetes, vastajate osakaal protsentides

Töökorralduses vanemaealistele (55+) võimaldatu	Jah	Ei, kuid seda võimalust plaanitakse sisse viia	Ei	KOKKU
Paindlik töögraafik	54,3	5,1	40,6	100
Väiksem töökoormus	53,3	6,6	40,1	100
Vähem vaimset või füüsilist pingutust nõudev ametikoht	37,6	10,7	51,8	100

Allikas: (autori koostatud)

Küsitluses uuriti tööandjatelt, kas vanemaealiste osakaalu kasv oleks ettevõttes pigem positiivne/ negatiivne, ning seejärel küsiti selgitust, miks nende osatähtsuse kasv võiks olla

ettevõttele positiivne/ negatiivne. Vanemaealiste osakaalu võimalikku kasvu ettevõttes pidasid 57,4% pigem negatiivseks, tuues kõige sagedasema põhjusena välja, et siis tekib suurem vastuseis muudatustele ning väheneb innovatsiooniliste ideede teke ettevõttes. Samuti toodi välja nende terviseprobleeme kui töötegemist segavat faktorit ning seda, et nad ei tule tööga toime sama edukalt, kui nooremad töötajad. (Lisa 6) Lisaks kirjutasid tööandjad, kes pidasid vanemaealiste osakaalu kasvu negatiivseks, vastusevariandi „Muu“ all järgmist:

- „55+ töötajaid on juba üle 40% ja see hakkaks ohustama ettevõtte jätkusuutlikkust.“
- „Töötajate vanuseline struktuur peaks olema tasakaalus, et vältida olukorda, kus korraga suur osa läheb pensionile ja kasvaks vajadus tööjõudu pidevalt juurde leida.“
- „Nad ei valda moodsat arvuti- ja muud nutitehnikat.“
- „Tugitegevuste puhul ei ole vanus probleemiks, kuid ehitusplatsil töötamine on siiski mõnede inimeste puhul vanuse ja sellega seonduvate terviseprobleemide tõttu raskendatud.“
- „Noored on oma tegevuses efektiivsemad ja kohanevad uute oludega kiiremini.“
- „Füüsilise töö laad tingib vajaduse nooremate järele.“
- „Neil on olemas küll vajalikud teadmised ja oskused, kuid nad ei kohane nii kiiresti infotehnoloogiliste muudatustega.“
- „Töö kõrgustes ja konstruktsioonidel on raskendatud, kuid tuleb võimalusel sellega arvestada - oluline on töötaja enda tahe ja oskus õigel ajal pöörduda ka arsti juurde, et mitte end tööga liialt ära koormata ja siis hoopis pikemalt haiguslehel olla.“
- „Mingilt maalt ei ole enam võimalik nende baastadmisi mõistlike ajakuludega täiendada.“
- „Nende efektiivsus on madal ja nad on kaudkulude kaudu tööandjale kulukamad.“
- „Osa ametikohtade koondamise tulemusena on iga ametikoha koormus äärmiselt intensiivne ning sooritust eeldatakse "200%".“
- „Kliendid eelistavad nooremaid, sest valdkonna maine on selline.“
- „Ettevõtte tegeleb lähetustöödega ja vanad inimesed ei ole nii paindlikud, et töödada lähetuses.“

Need tööandjad, kes nägid vanemaealiste kasvus pigem positiivset olukorda, leidsid peamiselt, et just vanemaealiste pikk töökogemus ja väärtuslik oskusteave tulevad ettevõttele kasuks (79,8% vastanutest). Lisaks nimetasid rohkem kui pooled vanemaealiste osakaalu kasvu plussidena veel lojaalsust ja pühendumust, püsivust ja head tööeetikat. (Lisa 6) Vastuse „Muu“

all toodi välja näiteks, et üle 55-aastaste osakaalu kasv aitab kaasa jätkusuutlikkuse tagamisel, kui vanusegrupid on tasakaalus. Samuti nimetati positiivse küljena, et töösuhete peatumist lapsehoolduspuhkusteks ja töölt puudumisi (hoolduslehed, õppepuhkus) esineb vanemaealiste puhul vähem.

Uurides tööandjatelt, kuidas saaks riik osutada parimat abi tööealise elanikkonna vähenemisega kaasnevate väljakutsete lahendamisel vanemaealiste tööhõive tõstmiseks, nende tööelu pikendamiseks või muul moel, pooldati enim pensioniealiste ja töötute aktiivsemat tööellu rakendamist (50,3% vastanutest) ning iibe tõusule kaasa aitavate meetmete laiendamist (25,4%). Vanaduspensioniea tõstmist soovitas vaid 6,6% vastanutest.

**Intervjuudest** selgus, et tööjõu vähenemine ja vananemine tekitab lisaraskusi suuresti juba täna ning 10-15 aasta perspektiivis see probleem aina süveneb (Intervjuud 1, 2, 5). Raskusi töötajate leidmisel põhjendati lisaks demograafilistele tendentsidele ka muudest aspektidest: ettevõtte täna kehtiv kuvand, paiknemine väljaspool pealinna (Intervjuu 3) või sobiva haridusega inimeste puudumine, kuivõrd ettevõttes tarvilikku haridust Eesti kõrgkoolides ei õpetata (Intervjuu 1). Samuti leiti, et tööandjad loovad endale ise olukorra, kus nad ei leia töötajaid, kui nad välistavad vanemaealiste töötajate värbamise ja loobuvad suurest hulgast potentsiaalsetest töötajatest (Intervjuud 2, 5). Samas on näiteks tööandja kuvand ja tööjõu nappus tihedalt seotud: “Mida vähem on turult tööjõudu valida, seda rohkem peab oma kuvandile panustama, et silma paista” (Intervjuu 3). Oluliselt muutuv tööjõu olukord võib tingida kokkuvõttes vajaduse kogu oma äristrateegia ringi teha (Intervjuu 3).

Ettevõttes vanemaealiste osakaalu kasvu ei peetud üldjuhul negatiivseks, pigem rõhutati vajadust saavutada tasakaalu erinevate vanusegruppide vahel. Kui erinevates vanusegruppides olivad on organisatsioonis bilansis, siis nad täiustavad teineteist (Intervjuud 2, 3, 4, 5). Erinevate põlvkondade koostöötamine on kasulik ka teadmiste edasiandmisel ning kõige tugevam pädevuste kombinatsioon ongi selline, mis tugineb põlvkondade erinevatel tugevatel külgedel (Ilmarinen 2012). Organisatsiooni spetsiifiliste riskidena nimetati äriefektiivsuse tagamise kadu (Intervjuu 3) ning jätkusuutlikkuse tagamise kasvu (Intervjuud 1, 4), kui vanemaealiste osakaal peaks oluliselt suurenema. Paindliku töökorralduse osas oldi enamjaolt vastutulelikud, ent üks intervjuueeritav ettevõttest, kus on palju just vanemas eas inimesi, kelle palgaks on töötasu alammäär ning töötatakse osalise tööajaga, tõi välja, et osalise tööaja võimaldamine on tööandjale rahaliselt kahjulik (Intervjuu 5) – nende töötajate palgalt tuleb sotsiaalmaksu tasuda

siiski täiskoormusel töötasu pealt. Seepärast õhutatakse töötajaid selles hakkama tööle täiskoormusel ning selle saavutamiseks rakendatakse näiteks soodustuste süsteemis ühte osa, mis kehtib vaid neile, kes töötavad täiskoormusel.

Hoiakute osas vanemaealistesse paistsid intervjueeritavad silma kui tööandjad, kus vanemaealisi hoitakse ja hinnatakse kõrgelt. Suhtumine igas vanuses töötajatesse on organisatsiooni kultuurist tulenevalt positiivne ja vanemate töötajate suhtes vastutulelik (Intervjuud 3, 4, 5), kuigi pahatihti kahtluse alla seatav, kas selline lähenemine ka äriliselt alati kasulik on, kuivõrd vanemaealised ei saavuta töötades sama häid tulemusi noortega võrreldes (Intervjuud 1, 2, 3). Ka täiendõppe valdkonnas ettevõtte personali teadmistesse investeerimisel on seepärast eelistatumad noored (Intervjuud 1, 3). Lisaks leiti, et vanemaealiste värbamiseks oleks vajalik, et leiduks konkreetne kanal, mille kaudu nendeni paremini jõuda – täna on selleks kasutatud kuulutusel vastava märke lisamist, kuid see ei pruugi olla siiski niivõrd tõhus vanemaealisteneni jõudmisel, eriti kui nad parasjagu tööd otsimas ei ole (Intervjuu 5).

Üle 55-aastaste töötajate osas toodi nende eelistena välja sarnaselt küsitluse tulemusena selgunule, et vanemas eas olevad inimesed on lojaalsed, püsivad, hindavad oma töökohta kõrgelt ja on ametitruud (Intervjuud 1, 2, 3, 4, 5). Tööd, kus püsivus on vanemaealiste eeliseks, on näiteks tänu rutiinse töö heale taluvusele tootmises, samuti telefonimüügitööd, kuna see eeldab kannatlikkust, mis üldjuhul vanusega töötajatel kasvab (Intervjuu 2). Vanemas eas olivad on väga kasulikud ka uute töötajate koolitajatena – kuni keskealine inimene soovib enamasti ennast tõestada ja arendada, kuid vanem inimene võib tunda väga palju rõõmu sellest, et saab anda oma teadmisi kellelegi edasi (Intervjuu 2).

Seevastu vanemaealiste puudustena, mis peamiselt takistab nende tööhõives osalemist, rõhutati vanemas eas olevate töötajate raskusi muutustega kohanemisel ja tehnoloogiliste arengutega kaasas käia (Intervjuud 1, 2, 3, 4). Enamjaolt tähendab see puudulikku arvutiga töötamise oskust, tööks vajaliku tehnika või arvutiprogrammide mittetundmist ning mis veel olulisim – puudub ka tahe ja valmisolek taoliste uute oskuste ja teadmiste omandamiseks. „Vanemaealiste üheks suureks nõrkuseks on nende endi tagasihoidlikkus kandideerimistel, ebakindlus ja vähene oskus end tööandjale “müüa” (Intervjuu 2). See on kaudselt ka tööandjate süü, kes välistavad tänase praktika põhjal väga tihti kandidaate CV-s toodud vanuse põhjal ka siis, kui nooremat konkurenti isegi pole, ning põhjustavad sellega vanema tööotsija enesekindluse kadu edaspidisteks kandideerimisteks (Intervjuu 2).

Enamjaolt pidasid intervjueritavad tänaseid vanemaealiste puudusi praegusele vanemaealiste põlvkonnale iseloomulikuks. Oldi arvamusel, et järgmised põlvkonnad või need, kes 10-15 aasta pärast vanemaealiste alla klassifitseeruvad, on tunduvalt rohkem valmis pidevaks enesearendamiseks ja ka tööandjate suhtumine ning vanemas eas olijate väärtustamine tänu sellele kasvab. (Intervjuud 1, 2, 3, 5) Arvati, et mida rohkem vanemaealised töötajad end tõestavad sobilike ja hakkama saajatena, seda enam võtavad tööandjad omaks, et ka vanemas eas inimene võib olla suurt panust andev ja väärtuslik töötaja (Intervjuu 2). Samuti nähakse hoiakutes toimuvaid muutusi: “Isiklikult mulle tundub, et selline vahepeal kehtinud nõ noorte kultus on üle minemas” (Intervjuu 3).

### 3.3. Järeldused ja ettepanekud

Järgnevalt analüüsib autor Eesti tööandjate vaadet tööealise elanikkonna vananemisele ja hoiakuid vanemaealise tööjõu suhtes, et töö eesmärgi täitmiseks selgitada välja aspektid, millele tööandjad peaksid senisest rohkem tähelepanu pöörama, et tulla tööjõu vananemise väljakutsetega paremini toime.

Uuringu tulemusena kerkis esile, et mida suurem on organisatsioon, seda tõenäolisemalt tehakse selles tööjõu analüüsi tulevikus vajamineva tööjõu tarbeks ning tegeletakse olemasoleva personali erinevatest aspektidest analüüsimisega. Seejuures on murettekitav aspekt, miks kümnendik üle 50 hõivatuga ja sama suur osa üle 250 hõivatuga tööandjatest on märkinud, et nad vastavaid analüüsi ei tee isegi minimaalsel tasemel; samuti suur osa vastas, et ei tegele üldse vanemaealiste töötajate pensionile siirdumise kaardistamisega. See asjaolu suurendab nende tööandjate riske tööjõu vähenemise olukorras töötajaid leida, kuivõrd neil puudub ettekujutus saadaolevast inimressursist, tööjõu olukorrast ja trendidest ning nad ei pruugi taolise praktika juures suuta reageerida tööjõuturu muutustele töötajate kahanemise ja vanemaealiste osakaalu kasvu korral. Kuna tegu on keskmise suuruse ja suurte ettevõtetega, on neil tekkida võiv risk seejuures veelgi märkimisväärsem, eriti juhul, kui vanemaealised moodustavad ettevõttes rohkem kui veerandi kogu personalist. **Soovituslik oleks teha senisest rohkem tulevikus vajamineva tööjõu analüüsi, samuti olemasoleva personali analüüsi vanuse ning pensionile siirdumise kavatsuste lõikes.** Taoliste nimetatud analüüside tegemine võimaldab tööandjal näiteks personali planeerimise protsessis tööjõuturu muutusi arvestada.



Uuringu küsimustikus mitme küsimuse juures, kus lisaks valikus olnud variantidele sai vastata ka endapoolsete märkustega lahtri „Muu“ all, kasutati seda võimalust üsna palju (näiteks vanemaealiste osakaalu kasvu negatiivseks pidamise selgituse juures täiendati vastuseid omasõnaliselt 25 korral), mis võib anda tunnistust, et need tööandjad on küsimust ettevõttes analüüsinud ning teadlikud, mida vanemaealiste osakaalu kasv personalis võiks konkreetselt nende ettevõttes kaasa tuua.

Neis ettevõtetes, kus vanemaealisi on rohkem kui 25%, leiti enim, et neil saab tulevikus olema raskusi endale uute töötajate leidmisel, mis on mõistetav sellest aspektist, et neis ettevõtetes võib tekkida oht, kus korraga on tarvis värvata suur hulk töötajaid. Vanemaealiste värbamine valdkondades, kus neid juba on suures ulatuses, võib tuua tööandjale täiendavaid raskusi olukorras, mil suur arv töötajaid otsustab siirduda pensionile – võib tekkida spetsiifilise tööjõu nappus ning kasvavad tööandja kohandamiskulud (Arnould *et al.* 2007). Intervjuudest selgus, et töötajate leidmisel võib olla raskusi mitmetest aspektidest tulenevalt – alates kehvast tööandja kuvandist kuni selleni, et sobiva haridusega töötajaid on tööjõuturul väga minimaalselt. **Seega tööandjatel tuleks rohkem tegeleda ettevõtte sees järelkasvu loomisega, et ennetada ja leevendada sobiva tööjõu nappusest tekkida võivaid riske tulevikus.**

Uuringus osalenud ettevõtetes, kus 75-100% töökohtadel on nõutud kõrghariduse olemasolu, nähti protsentuaalselt kõige vähem probleemi vananeva personali kohapealt. Kuna kõrgema haridustasemega töötaja on tööandja jaoks atraktiivsem siis on haridusel töötajate kauem tööturul aktiivsena jätkamisel oluline roll (Gouldner 2001; Komp *et al.* 2010; Anxo *et al.* 2012). Seda, et kõrgharidusega töökohtadele on vananeva tööjõu olukorras kergem töötajat leida, kui mitte kõrgharidust eeldavale töökohale, rõhutab ka Anxo *et al.* (2012) – kõrgem haridustase aitab tagada märgatavalt paremad võimalused vanemas eas töökoha saamiseks ning kauemaks kui pensioniea saabumiseni tööturule jäämiseks. Siinjuures toetavad seda tööandjad, vähendades töökohti ja ameteid, mille puhul panus lõpp-produkti toodangusse või teenusesse on madal ning millel töötajate kvalifikatsiooninõue on madal. Tänapäevased tehnoloogilised kiired arengud võimaldavad madalama kvalifikatsiooniga töökohti kaotada ning annavad seega tuge üha rohkemate kõrge kvalifikatsiooniga töökohtade loomiseks.

Negatiivsena selgus uuringus, et üle poolte vastanutest eelistab erinevatel põhjustel värbamisel noort töötajat vanemaealisele, lisaks loobutakse vanemaealise kandidaadi värbamisest noorema konkurendi puudumise korral. Samuti Eurobaromeetri uuringus osalenud

Euroopa Liidu kodanikest 70% leidis vanuselise diskrimineerimise osas, et tööandjate negatiivne suhtumine vanematesse töötajatesse loob olulise takistuse üle 55-aastastel töötamiseks (Active ageing 2012). Lisaks, rohkem kui pooled tööandjatest vastasid, et ettevõttes töötajate arvu vähendamisel on suurem tõenäosus töökoht kaotada vanemal inimesel.

Ka tööandjate hoiak vanemaealistesse töötajatesse investeerimise mittetasuvuse osas oli käesoleva töö uuringu põhjal üsna tugev ning võib samuti viidata nooremaealiste töötajate eelistamisele. Seda kinnitab ka korrelatsioonianalüüsi tulemus – noortesse investeringute tasuvamaks pidamise väite ja värbamisel noorte eelistamise väite vahel esines keskmise tugevusega seos. Kui tööandjad kõrvutavad tulusid ja kulusid noore inimese ning vanemaealise inimese võrdluses, siis tihti on tulemuseks olukord, kus nähakse suuremat kasumlikkust just nooremas töötajas ning seetõttu eelistataksegi tööle võtmisel pigem nooremaid – äriettevõtte jaoks on esmane, et töötajasse investeeritav raha looks juurde võimalikult palju väärtust (Van Dalen et al. 2010a). Intervjuudes pöörati seejuures aga tähelepanu aspektile, et tööandjad, kes vältimatu põhjusega noori eelistavad, loobuvad suurest hulgast potentsiaalsetest tublidest töötajatest, kes on vanuses 55 ja enam.

Noorte eelistamist värbamisel oli põhjendati peamiselt sellega, et nooremaid arvatakse saavat vaimset pingutust nõudvat tööd tehes paremini hakkama. Ilmarineni (2001) kohaselt võib aga vanus hoopis positiivselt mõjuda töösooritusele, kuivõrd vanusega kogemused kasvavad ning ja Beckeri (1993) järgi inimkapitali teooria põhjal igasugune investering inimese koolitusse hakkab tulevikus tulu tagasi teenima ning seda eelkõige just hilisemas eas, kuna rohkemate oskuste, teadmiste ja kogemuste omandamine kasvatab inimkapitali väärtust. Kohati oli siiski nooremate eelistamisel põhjenduseks ka vältimatud aspektid ning tööandja otsesest suhtumisest mitteolenevad põhjused – näiteks, et valdkonna spetsiifikast tulenevalt ei leidu vanemaealisi töötajaid (näiteks IT arenduses), töölaad (suur füüsiline koormus) eeldab head füüsilist vormi. Vanemaealiste puuduseks peeti tänapäevaste tehnoloogiate kehva tundmist ning nende nõrka valmisolekut uusi teadmisi ja oskusi omandama asuda. Peamise põhjusena, miks 55-aastased ja vanemad inimesed lõpetavad töötamise, nimetati ka Eurobaromeetri uuringus vanemaealiste väljajätmist koolitusvõimalustest töökohal ning töötundide vähendamise võimaluse puudumist enne pensionile siirdumist. (Active ageing 2012)

Van Dalen *et al.* (2010b) leidsid, et tööandjad tihti rakendavad vanusega seotud personalipoliitikaid töökohal vanemaealiste töötajate kaitse eesmärgil, kuid mitte nende produktiivsuse või tööhõivevõime tõstmiseks, millega tegelikult oleks tarvis rohkem tegeleda.

Sama selgus ka intervjuudest – vanemaealisi töötajaid ettevõttes küll hoitakse, kuid kuna nooremad inimesed saavutavad paremaid tulemusi töötades, siis viimastesse investeerimist täiendõppe näol peeti äärmiselt tasuvamaks. Kui nii jätkub, et kahaneva inimressursi olukorras vanemaealiste tööelu pikendamisse panustatakse, et neid hoida tööl, kuid ei panustata nende produktiivsuse tõstmisesse, siis kujuneb see tööandjatele üsna pea väga kulukaks (Van Dalen *et al.* 2010b). Sellest tulenevalt on autori soovitus **keskenduda vanemaealiste töökaitse kõrval senisest enam nende tootlikkuse kasvatamisele läbi kvalifikatsiooni tõstmise ja oskuste arendamise.**

Vanemaealiste töötajate kasvu ettevõttes pidas negatiivseks üle poolte vastanutest ning peamiselt seetõttu, et tekib suurem vastuseis muudatustele ning väheneb innovatsiooniliste ideede teke ettevõttes. Sama tööandjatepoolset kartust on välja toonud ka Kallaste *et al.* (2004) ja Ng ja Feldman (2013), kuid uuringud on tõestanud taolise negatiivse stereotüübi alusetust – vanusel ega organisatsioonisisel pikal tööstaažil ei ole olulist seost töötajate innovatsiooniliste ideede loomise, toetamise või rakendamisega (Ng ja Feldman 2013). Intervjuudes rõhutati vanemaealiste osakaalu kasvul äriefektiivsuse kadumist. Sama selgus ka Van Dalen *et al.* (2010a) uuringust, et tööandjate suurim murekoht on see, kui ettevõtte töötajaskonna keskmine vanus tõuseb ning tööjõukulud kasvavad, kuid tootlikkus see-eest mitte; samuti leiti, et mida vanemad on ettevõttes töötavad inimesed, seda suurem saab olema vastuseis ettevõtte sees erinevatele muudatus- või innovatsiooniideedele.

Uuringus tuli välja üksikud ettevõtted, kus peeti vajalikuks saavutada tasakaal erinevate vanusegruppide vahel. Kui erinevates vanusegruppides olivad on organisatsioonis bilansis, siis nad täiustavad teineteist – see on kindlasti positiivne ka hoiakute muutmisel ja stereotüüpide lõhkumisel, kuna tagatakse eri põlvkondade vaheline kontakt (Aktiivsena vananemise ... 2013). Hoidmaks vanemaealisi pikalt töötamas on tarvis, et paraneks üldiselt suhtumine vanemaealistesse ja vananemisega seonduvasse ning tööandjate teadlikkus arendamist vajavate vanusega seotud probleemide osas tõuseks (Ilmarinen 2006a). Sellest tulenevalt on autori soovitus **tegeleda negatiivsete hoiakute mittekehtimise tõestamisega töökohal ning leida rohkem võimalusi eri vanusegruppides olevate töötajate koostöötamiseks.**

Uuringu raames selgus, et vananevat personali pidas ettevõttes probleemiks veerandik vastanutest ning need, kes seda tegid, olid tulemuste korrelatsiooniindeksi alusel pigem suurema vanemaealiste osakaaluga ettevõtted. Uurides lähemalt vastajate selgitusi sellele, miks peetakse vananevat personali oluliseks probleemiks, ilmnes, et kõige enam tuuakse välja uute

kvalifitseeritud töötajate leidmise raskust ning märkimisväärne osa töötajatest jõuab järgneva 5-10 aastaga vanaduspensioniiikka. Autor leiab, et kui olemasolevaid töötajaid hoida ettevõttes ja tagada neile piisav koolitus ja väljaõpe nagu kirjeldatud eespool, siis töötajad püsiks tööl ka pensioniealisena ning väheneks vajadus uute töötajate otsimiseks.

Positiivsema küljena selgus, et rohkem kui pooltes ettevõtetes saavad vanemaealised töötajad valida paindlikku töögraafikut ning samuti vähendada soovi korral oma töötamise koormust. Vähem vaimset või füüsilist pingutust nõudvat töökohta võimaldatakse valida umbes kolmandikus uuringus osalenud ettevõtetes. Võimalused vanemaealistele paindliku tööaja pakkumiseks ning töö kohandamiseks toetab inimeste tööea pikendamist ning mis on väheneva ja vananeva rahvastiku olukorras väga oluline (Ilmarinen 2006a; Marksoo *et al.* 2011; Espenberg *et al.* 2012), kuna vanemaealised eelistavad tööelu lõpuperioodil töötades paindlikku tööaja korraldust ja vähem füüsilist pingutust nõudvat töökohta (Piktialis 2007; Szinovacz 2011). Seepärast on käesoleva uuringu alusel soovitus neile tööandjatele, **kes paindlikku töökorraldust või töökohtade kohandamist ei soosi, leida selle tegemiseks tulevikus rohkem võimalusi**, sest see aitaks leevendada ka uute töötajate leidmise raskusi, kuna võimaldaks värvata neid, kes üksnes osalise koormusega või kohandatud töökohal töötada soovivad.

Küsitluses uuriti ka, milliseid riiklikke abinõusid tööandjad peavad parimaks lahenduseks tööjõu nappusega tegelemisel. Selmet vanaduspensioniiiga tõsta, mida pakkus vaid 6,6% vastanutest, peeti kõige paremini tööjõupuuduse probleemi lahendavaks pensioniealiste ja töötute aktiivsemat tööellu rakendamaist ning iibe tõusule kaasa aitavate meetmete laiendamist. Väga väike osa tööandjatest toetas tööealise elanikkonna vähenemisega kaasneva tööjõupuuduse probleemi lahendusena vanaduspensioniea tõstmist ning rohkem kui neljandik vastanutest pidas seda lausa halvimal abinõuks. Uuring Euroopa riikide tööandjate seas, kas nad toetavad või on valmis toetama töötajate hilisemat pensionile minekut, tuli samuti esile, et suurem osa tööandjatest on selle soodustamisele vastumeelsed ning osa sellest vastumeelsusest oli tingitud ettekujutusest, et vanemaealine tööjõud on ettevõttele pigem koormaks kui arendavaks või edasiviivaks teguriks (Van Dalen *et al.* 2010a).

Kõige enam pakutud meetod tööjõu nappusega seotud väljakutse leevendamisel – pensionäride ja töötute aktiivsem tööellu rakendamine – võib aga uuringu tulemusi vaadates keeruliseks kujuneda ning on ka üsna vastuoluline, kuivõrd tööandjad ise vanemaealiste

osakaalu kasvu ettevõttes nägid pigem halvana ning olemasolevate ja potentsiaalsete uute töötajatena väärtustavad enim nooremaid inimesi.

Üldiselt uuringus osalenud tööandjad Eestis näevad ning oskavad hinnata demograafilistest muutustest tulenevaid riske tööturul ja ettevõttes, kuid välja arvatud mõningate üksikute eranditega, hetkel siiski ei nähtu, et neid teadmisi arvesse võttes oleks hakatud rakendama praktikaid, mille eesmärk oleks vanemaealistele töötajatele parimate stiimulite loomine tööjõus pikaajaliselt hõivatud olemiseks. Tööandjate erinev reageerimine vanema töötajaskonna teemale tuleb peamiselt nende erinevatest teadmistest ja ettekujutustest selle kohta, missugune on vananeva töötajaskonna mõju nende ettevõttele ning sellest tulenevalt kujuneb tööandjate nägemus, kas vanemaealine töötajaskond on või saab olema ettevõtte jaoks oluliseks küsimuseks, millega tuleb tegeleda (Piktialis 2007). Probleemi niiöelda lokaalsel tasemel nähes nenditakse, et ettevõttel läheb raskeks vanemaealiste töötajate lahkumisel uute töötajate leidmisega (*Ibid.*), mis enamjaolt kehtis ka käesoleva töö uuringus osalejate kohta. Tööjõu vananemise väljakutseid on vajalik aga suuremas plaanis teadvustada (Piktialis 2007), kuid mille osas seni Euroopa tööandjate kogemus näitab peamiselt, et teemaga tegelemiseks pole piisavalt vahendeid ega teadmisi (Ilmarinen 2012).

Selleks, et tulevikus vananeva ja väheneva tööjõu olukorras konkurentsivõime säilitada, tuleks tööandjatel senisest enam vanemaealiste osakaalu kasvu tööjõus arvesse võtta ettevõtte strateegia elluviimiseks vajamineva tööjõu planeerimisel, värbamisel, hoidmisel, arendamisel ning olla tänasest paremini ettevalmistunud selleks, et vanemaealiste töötajate osalemine tööelus aina kasvab. Tööandjad nägid vanemaealises tööjõus ka häid külgi ning kasulikke omadusi, kuid mitmest erinevast aspektist vaadatuna eelistati töötajatena siiski nooremaid inimesi.

## KOKKUVÕTE

Vanemaealised töötajad moodustavad töøjõus olulise osa ning järgmistel aastakümnetel see tendents kasvab. Kui tänases globaalses ja rahvusvahelistunud ettevõtluskeskkonnas vanemaealiste maksimaalne rakendamine tööelus ebaõnnestub, võib väheneda majanduste ning ettevõtete konkurentsivõime. Rahvastiku vananemise tingimustes on oluline, et vanemaealistele inimestele oleks loodud parimad stiimulid töøjõus osalemiseks ja pikaajaliseks töötamiseks, seejuures on märkimisväärne roll tööandjate teadlikkusel rahvastiku suundumustest, töøjõuturu prognoosidest ning tööelu üldistest tendentsidest, et vanemaealiste tööhõivet tõsta ja tööelu pikendada.

Paraku on tööandjate seas levinud negatiivseid hoiakuid vanemaealiste töötajate osas, mis on tihti üheks takistuseks vanemaealiste töötajate tööelu pikendamise ja töøjõuturul aktiivsena hoidmisel. Selleks, et inimeste tööiga pikendada, tuleb muuta suhtumist vanemaealistesse ning vananemisega seonduvasse, tõsta tööandjate teadlikkust vanemate töötajatega seotud probleemide osas ning luua võimalused vanemaealistele paindliku tööaja ning töö kohandamise rakendamiseks.

Käesoleva töö eesmärgiks oli selgitada välja, millele tööandjad peaksid senisest rohkem tähelepanu pöörama, et tulla töøjõu vananemise väljakutsetega paremini toime, uurides seejuures Eesti tööandjate vaadet tööealise elanikkonna vananemisele ja hoiakuid vanemaealise töøjõu suhtes. Käesoleva töö eesmärgi saavutamiseks teostati empiiriline uuring, mis viidi läbi Eesti tööandjate seas. Perioodil 26.03.-09.04.2015 viidi läbi internetis kvantitatiivne uuring poolstruktureeritud küsimustiku abil ning perioodil 24.04.-13.05.2015 tehti intervjuud. Küsitlusele laekus kokku 197 tööandja poolt korrektselt täidetud vastust ning kvalitatiivse uuringuna viidi juhtide/personalijuhtidega läbi viis intervjuud. Kvantitatiivse uuringu tulemusi analüüsiti programmides SPSS ja Microsoft Excel.

Magistritöö raames teostatud uuringu tulemusena selgus, et uuringus osalenutest enamik tööandjad ei pea vananevat töötajaskonda oma organisatsioonis oluliseks probleemiks. Uuringus osalenud ettevõtetes, kus 75-100% töökohtadel on nõutud kõrghariduse olemasolu,

nähti protsentuaalselt kõige vähem probleemi vananeva personali osas. Pisut rohkem kui pooltes ettevõtetes saavad vanemaealised töötajad valida paindlikku töögraafikut ning samuti vähendada soovi korral oma töötamise koormust. Vanemaealiste töötajate (55-aastaste ja vanemate) osakaalu kasvu ettevõttes pidas negatiivseks üle poolte tööandjatest ning peamiselt seetõttu, et tekib suurem vastuseis muudatustele ning väheneb innovatsiooniliste ideede teke ettevõttes.

Tööandjad nägid vanemaealises tööjõus ka häid külgi ning kasulikke omadusi, kuid mitmest erinevast aspektist vaadatuna oli hoiak vanemaealistesse siiski halb võrrelduna noorematega ning üle poolte uuringus osalenutest eelistab värbamisel nooremaid inimesi vanemaealistele. Samuti esineb Eesti tööandjate hulgas suurel määral vanemaealiste osas negatiivseid arvamusi seoses nende töövõimega ning seetõttu koheldakse vanemaealisi noorematega võrreldes tihtipeale ebaõiglaselt, investeerides vähem nende koolitusse ja arendusse ning koondamisolukorras vähendatakse esmases järjekorras vanemaealiste arvu. Autori hinnangul tööandjate poolt nooremate eelistamine värbamisel ja soosiv suhtumine töökohal võrreldes vanemaealistega pärsib vanemaealiste töötajate potentsiaali nende kõrge tööhõive ning tööelu pikendamise eesmärgi taotlusel.

Uuringus selgus, riiklike abinõudena pidasid tööandjad parimaks lahenduseks tööjõu nappusega tegelemisel pensioniealiste ja töötute aktiivsemat tööellu rakendmaist, vanaduspensioniea tõstmist pakkus välja minimaalne osa ning rohkem kui neljandik vastanutest pidas seda lausa halvimaks meetmeks. Vanaduspensioniealiste ja töötute aktiivsem tööellu rakendamine võib aga uuringu tulemusi vaadates keeruliseks kujuneda ning on ka üsna vastuoluline, kuivõrd tööandjad ise vanemaealiste osakaalu kasvu ettevõttes nägid pigem halvana ning olemasolevate ja potentsiaalsete uute töötajatena väärtustavad enim nooremaid inimesi.

Läbiviidud küsitluse tulemuste eri komponentides tugevaid seoseid välja ei tulnud ning keskmised seosed, mis üksikute küsimuste vastuste vahel esinesid, olid pigem loogiliselt tuletatavad ja küsimuste sisemist reliaablust tõendavad. Näiteks esines keskmise tugevusega positiivne seos selles, et tööandjad, kes pidasid noortesse investeringute tegemist tasuvamaks, eelistasid värbamisel üldjuhul nooremaid inimesi, kuna nemad saavad vaimset pingutust nõudva tööga paremini hakkama.

Üldiselt uuringus osalenud tööandjad Eestis näevad ning oskavad enamasti ettevõttepõhiselt hinnata demograafilistest muutustest tulenevaid riske, kuid hetkel siiski ei

nähtu, et neid teadmisi arvesse võttes oleks hakatud rakendama praktikaid, mille eesmärk on vanemaealistele töötajatele parimate stiimulite loomine töajõus pikaajaliselt hõivatud olemiseks. Tööandjate erinev reageerimine vanema töötajaskonna teemale tuleb peamiselt nende erinevatest teadmistest ja ettekujutustest selle kohta, missugune on vananeva töötajaskonna mõju nende ettevõttele ning sellest tulenevalt kujuneb tööandjate nägemus, kas vanemaealine töötajaskond on või saab olema ettevõtte jaoks oluliseks küsimuseks.

Selleks, et tulevikus vananeva ja väheneva töajõu olukorras konkurentsivõime säilitada, tuleks tööandjatel senisest enam vanemaealiste osakaalu kasvu töajõus arvesse võtta ettevõtte strateegia elluviimiseks vajamineva töajõu planeerimisel, värbamisel, hoidmisel, arendamisel, ning olla tänasest paremini ettevalmistunud selleks, et vanemaealiste töötajate osalemine tööelus aina kasvab. Uuringu tulemuste põhjal esitab autor ettepanekud, millele tööandjad peaksid tulevikus tähelepanu pöörama, et tulla toime üha vananeva töajõu tingimustes:

- teha tulevikus vajamineva töajõu analüüsi, samuti olemasoleva personali analüüsi vanuse, hariduse ning pensionile siirdumise kavatsuste jmt lõikes;
- tegeleda ettevõtte sees järelkasvu loomisega;
- keskenduda vanemaealiste töökaitse kõrval senisest enam nende tootlikkuse kasvatamisele läbi kvalifikatsiooni tõstmise ja oskuste arendamise;
- tegeleda negatiivsete hoiakute mittekehtimise tõestamisega töökohal ning leida rohkem võimalusi eri vanusegruppides olevate töötajate koostöötamiseks;
- laiendada paindliku töökorralduse võimaldamist ning kohandada töökohti vanemaealistele töötajatele sobivamaks.

Kokkuvõtvalt leiab töö autor, et töös püstitatud eesmärk saavutati, pakkudes välja aspektid, millele tööandjad peaksid vananeva töajõu tingimustes tähelepanu suunama.

Käesolev magistr töö on kasulik eelkõige tööandjatele, saamaks ülevaadet töajõu vananemisega kaasnevatest ohtudest ja võimalustest, kuid ka töötajatele, mõistmaks seni väheuuritud valdkonda tööandjate seisukohtade, nägemuste ja praktika osas, mis puudutab vanemaealisi inimesi töajõus. Autor soovib käesolevat teemat tuleviku uuringutes analüüsida veelgi detailsemalt seoses tööandjate hoiakutega vanemaealiste töötajate töövõime hindamisel ning sellest tuleneva mõjuga uute töötajate värbamisel.



## VIIDATUD ALLIKAD

- 2012 - European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations. European Commission. <http://ec.europa.eu/archives/ey2012/ey2012main9ef0.html> (03.04.2015)
- Active ageing. (2012). Special Eurobarometer 378. TNS Opinion & Social. [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_378\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_378_en.pdf) (05.04.2015)
- Adler, G., Hilber, D. (2009). Industry hiring patterns of older workers. – *Research on Aging*, Vol. 31, no. 1, pp. 69–88.
- Ageing and Employment Policies. OECD. <http://www.oecd.org/employment/ageingandemploymentpolicies.htm> (02.05.2015)
- Aktiivsena vananemise arengukava 2013-2020. (2013). Tallinn: Sotsiaalministeerium. [http://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/eesmargid\\_ja\\_tegevused/Sotsiaalhoolekanne/Eakatele/aktiivsena\\_vananemise\\_arengukava\\_2013-2020.pdf](http://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/eesmargid_ja_tegevused/Sotsiaalhoolekanne/Eakatele/aktiivsena_vananemise_arengukava_2013-2020.pdf) (12.03.2015)
- Anxo, D., Ericson, T., Jolivet, A. (2012). Working longer in European countries: Underestimated and unexpected effects. – *International Journal of Manpower*, Vol. 33, no. 6, pp. 612-628.
- Arnould, E., Pilichowski, E., Turkisch, E. (2007). Ageing and the Public Sector: Challenges for Financial and Human Resources. – *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 7, no. 4.
- Becker, G. S. (1993). Human Capital: A Theoretical and empirical analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press, an imprint of UchicagoPress.
- Beehr, T. A., Bennett, M. M. (2007). Examining retirement from a multilevel perspective. – *Ageing and Work in the 21st Century*. (Toim) Shultz, K. S., Adams, G. A. Psychology Press, New York, pp. 277-302.
- Beltadze, D. (2013) Rahvaloendus näitab hariduse tervist säästvat mõju. <https://statistikaamet.wordpress.com/tag/oodatav-eluiga/> (07.04.2015)
- Besen, E., Matz-Costa, C., James, J. B., Pitt-Catsouphes, M. (2012). Factors Buffering Against the Effects of Job Demands: How Does Age Matter? – *Journal of Applied Gerontology*, Vol. 20, pp. 1-29.

- Bloom, D. E., Canning, D., Sevilla, J. (2001). Economic Growth and the Demographic Transition, National Bureau of Economic Research, Working Paper 8685.  
<http://www.nber.org/papers/w8685> (10.04.2015)
- Cohen, J. B, Reed, A. (2006). A Multiple Pathway Anchoring and Adjustment (MPAA) Model of Attitude Generation and Recruitment. – *Journal of Consumer Research*, Vol. 33, pp. 1-15.
- Dedry, A., Onder, H., Pestieau, P. (2014). Aging, social security design and capital accumulation. Center for Operations Research and Econometrics.  
[http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/core/documents/coredp2014\\_23web.pdf](http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/core/documents/coredp2014_23web.pdf)  
 (14.04.2015)
- Eesti elukestva õppe strateegia 2020. Haridusministeerium.  
<https://www.hm.ee/sites/default/files/strateegia2020.pdf> (27.04.2015)
- Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaator EMTAK 2008.  
<http://www.ragme.ee/public/documents/emtak2008.pdf> (10.03.2015)
- Eesti Statistikaameti andmebaas. <http://pub.stat.ee/px-web.2001/dialog/statfile2.asp>  
 (21.04.2015)
- Eesti tööturg täna ja homme. (2014). Riigikantselei.  
[http://www.kutsekoda.ee/fwkwfb/10528998/T%C3%B6%C3%B6turu\\_raamat\\_web.pdf](http://www.kutsekoda.ee/fwkwfb/10528998/T%C3%B6%C3%B6turu_raamat_web.pdf)  
 (04.05.2015)
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness.– *SAGE Open*, vol. 4, no. 1
- Espenberg, K., Vahaste, S., Sammul, M., Haljasmäe, R. (2012). Vanemaealised tööturul. Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuringute keskus RAKE.  
[http://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium\\_kontaktid/Uuringu\\_ja\\_analuusid/Toovaldkond/vanemaealised\\_tooturul\\_loppraport.pdf](http://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Uuringu_ja_analuusid/Toovaldkond/vanemaealised_tooturul_loppraport.pdf)
- Eurobaromeeter Euroopa ühiskonna infoallikana. (2005). TNS Emor.  
<http://www.emor.ee/eurobaromeeter-euroopa-uhiskonna-infoallikana/> (03.05.2015)
- Euroopa 2020. aastal. Aruka, jätkusuutliku ja kaasava majanduskasvu strateegia. (2010). Euroopa Komisjon.  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:ET:PDF>  
 (03.05.2015)
- Eurostati andmebaas.  
<http://ec.europa.eu/eurostat> (18.04.2015)

- Ewijk, C., Volkerink, M. (2012). Will Ageing Lead to a Higher Real Exchange Rate for the Netherlands? – *De Economist*, Vol. 160, no. 1, pp. 59-80.
- Fishbein, M., Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior*. London: Addison-Wesley.
- G20 labour markets: outlook, key challenges and policy responses. (2014). International Labour Organization, Organisation for Economic Co-operation and Development, World Bank Group.  
<http://www.oecd.org/g20/topics/employment-and-social-policy/G20-labour-markets-outlook-key-challenges-and-policy-responses.pdf> (19.04.2015)
- Gouldner, A. W. (2001). The future of intellectuals and the rise of the new class. – *Social Stratification: Class, Race and Gender in Sociological Perspective*. (Toim) Grusky, D. B, Boulder, CO: Westview Press, pp. 817-830.
- Greenwald, A. G., Banaji, M. R. (1995). Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes. *Psychological Review*, Vol. 102, pp. 4-27.
- Growing the European Silver Economy. Background Paper. (2015). European Commission.  
[http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc\\_id=9115](http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=9115) (03.05.2015)
- Hedge, J. W., Borman, W. C. (2012). *The Oxford Handbook of Work and Aging*. Oxford University Press.
- Ilmarinen, J. (2001). Ageing Workers. – *Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 58, pp. 546-552.
- Ilmarinen, J. (2006a). The ageing workforce – challenges for occupational health. – *Occupational Medicine*, Vol. 56, no. 6, pp. 362–364.
- Ilmarinen, J. (2006b). Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-8602.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8602.pdf) (20.03.2015)
- Ilmarinen, J. (2012). Aktiivsesena vananemise edendamise töö. <https://osha.europa.eu/et/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view> (12.03.2015)
- Kade, K. (2012). Vanustundlikkus Eestis võrreldes Rootsiga. Magistritöö, Tartu Ülikooli sotsioloogia ja sotsiaalpoliitika instituut, Tartu
- Kallaste, E., Leetmaa, R., Võrk, A. (2004). Vanemaeline tööjõud tööturul ja tööelus. – Poliitikauuringute Keskus PRAXIS Toimetised, nr. 19, 110 lk  
[http://www.sm.ee/fileadmin/meedia/Dokumendid/Toovaldkond/uuringud/eakad\\_2004.pdf](http://www.sm.ee/fileadmin/meedia/Dokumendid/Toovaldkond/uuringud/eakad_2004.pdf) (25.03.2015)

- Kiefer, T., Briner, R. B. (1998). Managing retirement – rethinking links between individual and organization. – *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 7, no. 3, pp. 373-390.
- Komp, K., van Tilburg, T., van Groneou, M. B. (2010). Paid work between age 60 and 70 years in Europe: a matter of socio-economic status? – *International Journal of Ageing and Later Life*, Vol. 5, no. 1, pp. 45-75.
- Konkurentsivõime kava „Eesti 2020“. Riigikantselei.  
[https://riigikantselei.ee/sites/default/files/elfinder/article\\_files/eesti2020\\_08.05.2014\\_kodulehele.pdf](https://riigikantselei.ee/sites/default/files/elfinder/article_files/eesti2020_08.05.2014_kodulehele.pdf) (03.04.2015)
- Kothari, C. R. (2008). *Research Methodology. Methods and Techniques*. 2nd ed. New Delhi: New Age International (P), Ltd.
- Maastrichti ja Amsterdami leping. (2014). Koostaja V. Naglič. Euroopa Parlament.  
[http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/et/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_1.1.3.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/et/displayFtu.html?ftuId=FTU_1.1.3.html)  
 1 (10.05.2015)
- Marksoo, Ü., Malk, L., Põldis, E. (2011). Vanemaealised Eesti tööturul. Sotsiaalministeeriumi toimetised nr 4/ 2011.
- McDermott, H. J., Kazi, A., Munir, F., Haslam, C. (2010). Developing occupational health services for active age management. – *Occupational Medicine*, Vol. 60, pp. 193-204.
- McEvoy, G. M., Cascio, W. F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, no. 1, pp. 11-17.
- Mermin, G. B. T., Johnson, R. W., Murphy, D. (2007). Why do boomers plan to work longer? – *Journal of Gerontology: Social Sciences*, Vol. 62B, no. 5, pp. S286–S294.
- MISSOC (Mutual Information System on Social Protection) andmebaas. (2014)  
<http://www.missoc.org/MISSOC/INFORMATIONBASE/COMPARATIVETABLES/MISSOCDATABASE/comparativeTableSearch.jsp> (29.03.2015)
- Molinie, A-F. (2003). Age and Working Conditions in the EU. – *European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions*.  
[http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2002/107/en/1/ef02107en.pdf](http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2002/107/en/1/ef02107en.pdf) (30.03.2015)
- Munnell, A. H., Sass, S. A., Soto, M. (2006). Employer attitudes toward older workers: Survey Results. – *Chestnut Hill, MA: Center for Retirement Research at Boston College*.  
[http://crr.bc.edu/wp-content/uploads/2006/07/wob\\_3.pdf](http://crr.bc.edu/wp-content/uploads/2006/07/wob_3.pdf)
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, pp. 392-423.

- Ng, T. W. H., Feldman, D.C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 86, no. 4, pp. 585-616.
- Noteboom, B. Making labour markets inclusive. OECD Forum.  
<http://www.oecd.org/forum/making-labour-markets-inclusive.htm> (02.05.2015)
- Nyce, S. A. (2007). The aging workforce: Is demography destiny? – *Generations*, Vol. 31, no. 1, pp. 9-15.
- Onder, H., Pestieau, P. (2014). Is aging bad for the economy? Maybe. Economic Premise, The World Bank, no. 144.  
<http://siteresources.worldbank.org/EXTPREMNET/Resources/EP144.pdf> (20.04.2015)
- O’Rand, A. M., Henretta, J. C. (1999). Age and inequality: Diverse pathways through later life. Boulder, CO: Westview Press.
- Pengcharoen, C., Shultz, K. S. (2010). The influences on bridge employment decisions. – *International Journal of Manpower*, Vol. 31, no. 3, pp. 322-36.
- Piktialis, D. (2007). Adaptations to an aging work force: Innovative responses by the corporate sector. – *Generations*, Vol. 31, no. 1, pp. 76–82.
- Rahvastikunäitajad ja koosseis. Eesti Statistika.  
<http://www.stat.ee/63795> (22.04.2015)
- Rowntree, D. (1981). Statistics without tears: an introduction for non-mathematicians. London: Penguin Books.
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. (2007). Consumer behavior. 9th ed. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall
- Seitsamo, J., Klockars, M. (1997). Aging and changes in health. – *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 23, no. 1, pp. 27–35.
- Sotsiaalkindlustus ja pension. Sotsiaalministeerium.  
<https://www.sm.ee/et/sotsiaalkindlustus-ja-pension> (06.04.2015)
- Szinovacz, M. E. (2011). Introduction: The aging workforce: Challenges for societies, employers, and older workers. – *Journal of Aging and Social Policy*, Vol. 23, no. 2, pp. 95-100.
- Statistikaamet koostas uue rahvastikuprognosi aastani 2040. Eesti Statistika.  
<http://www.stat.ee/76319> (22.04.2015)
- Sõnastik. Eesti Statistika.  
<http://www.stat.ee/files/koolinurk/abiks/sonastik/> (10.03.2015)

The Real Debate: Will Aging Boomers Deplete the Workforce? (2007). World at Work Research Report.

<http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=20508> (12.03.2015)

Tööandjate hoiakute muutmise teel. MTÜ Teine Võimalus.

<http://www.teinevoimalus.ee/paevateemad/Projekt/461-T%C3%B6andjate-hoiakute-muutmise-teel> (05.05.2015)

Tööhõivestatistika. (2015) Eurostat.

[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics/et](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/et) (03.05.2015)

Töölepingu seadus. Vastu võetud Riigikogus 17. detsembril 2008. a –

RT I, 2009, 5, 35; RT I, 12.07.2014, 1.

Van Dalen, H. P., Henkens, K., Henderikse, W., Schippers, J. (2010a). Do European employers support later retirement? – *International Journal of Manpower*, Vol. 31, no. 3, pp. 360-373.

Van Dalen, H. P., Henkens, K., Schippers, J. (2010b). How do employers cope with an ageing workforce? Views from employers and employees. – *Demographic Research*, Vol. 22, pp. 1015-1036.

Vananevad töötajad. Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuur.

[https://osha.europa.eu/et/priority\\_groups/ageingworkers/index\\_html](https://osha.europa.eu/et/priority_groups/ageingworkers/index_html) (29.03.2015)

## **SUMMARY**

### **EMPLOYERS' PERCEPTION OF THE AGEING WORKFORCE AND ATTITUDE TOWARDS OLDER WORKERS IN ESTONIA**

Kairit Kuusik

Depopulation due to low birth rate and raising average age of the population cause changes in the labour market. If the population is decreasing and ageing, the same will happen to the workforce because there are more people leaving than entering the workforce. The increase in labour shortage is seen to be linked with the ageing of the population.

In these conditions it is extremely important to provide the best incentives for older workers in order to be a part of the workforce and working longer. Employers' knowledge of social tendencies, labour market forecast and the overall work field tendencies play a significant role in increasing the employment and working period of older workers. Unfortunately, the biggest obstacle when dealing with the challenges related to increasing work life of the elderly and keeping them active in the workforce is the negative attitude of employers towards older workers. Supporting the increase in employment of older workers is important but it also needs a supportive environment and breaking the employers' stereotypical understandings connected to older workforce.

The aim of this Master's thesis is to find out the aspects which employers should focus on to face better the challenges of ageing, by analysing Estonian employers' perception of the ageing workforce and attitude towards older workers. An empirical survey was conducted among Estonian employers in order to reach the aim of this thesis. A quantitative inquiry was conducted as a semi-structured survey during 26.03.-09.04.2015 and semi-structured interviews during 24.04.-13.05.2015. The survey resulted in 197 filled responses from employers and 5 interviews with managers/human resource managers were conducted as a qualitative inquiry. Results of the quantitative survey were analysed in SPSS and Microsoft Excel.

The results of the survey showed that currently most employers do not see ageing workers as a critical problem in their organizations. Over half of the respondents found the increase of older workers (ages 55 and over) in their company as negative mostly because of the rise of opposition towards change and less innovative ideas. By analysing various aspects it was clear that compared to younger workers the attitude towards older workers was worse and over half of the respondents prefer employing younger people. Also, negative opinions about the working abilities of older workers are represented at a large scale. Therefore older workers are treated unequally by investing less in their training and development and in situations of redundancy older workers are the first to be let go. In the author's opinion the preference of employing and favoring younger people over older reduces older workers potential chance for higher employment and longer work life.

In order to stay competitive in these circumstances of ageing and labour shortage in the future it is vital for employers to take into account the increase of ageing when planning, employing, keeping and training their workforce in order to implement the company's strategies. They need to be prepared that the proportion of older people in the workforce is going to rise. Based on the results of the survey the author presents proposals for employers to pay attention to in order to survive in the circumstances of ageing workforce:

- conduct analyses of the potential need for employees in the future, also analyses of different aspects of human resource characteristics on the existing personnel;
- prepare employees to overtake positions of older workers who are planning to retire;
- focusing more on the productivity of older employees through qualification raising and skill training in addition to keeping them in their positions;
- prove the negative stereotypical opinions wrong and find ways for workers of different age groups to work together efficiently;
- adapt working positions to suit older workers and offer the possibility of non-standard employment contracts.

This Master's thesis is useful above all for employers but also for employees to better understand the less explored subject of current employers' positions, visions and practices concerning the growth of ageing workforce. The author suggests to analyse this topic in future research projects in more detail with the emphasis on employers' attitudes towards evaluating the work ability of older workers and it's consequences on employing new workers.



## LISAD

### Lisa 1. 50-74-aastaste palgatöötajate osatähtsus tegevusala järgi 2014. aastal

Tegevusala (EMTAK 2008 järgi)	Palgatöötajate osatähtsus (%)
Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük	3,2
Mäetööstus	0,9
Töötlev tööstus	19,4
Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine	2,5
Veevarustus; kanalisatsioon; jäätme- ja saastekäitlus	1,0
Ehitus	5,6
Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont	10,8
Veondus ja laondus	9,9
Majutus ja toitlustus	3,1
Info ja side	1,5
Finants- ja kindlustustegevus	0,9
Kinnisvaraalne tegevus	3,2
Kutse-, teadus- ja tehnikaalne tegevus	2,2
Haldus- ja abitegevused	3,3
Avalik haldus ja riigikaitse; kohustuslik sotsiaalkindlustus	6,8
Haridus	13,5
Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	8,5
Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	2,3
Muud tegevusalad	1,4
Kokku	100

Allikas: (autori koostatud Eesti Statistikaameti andmete põhjal)

## Lisa 2. Pensionile minemise iga Euroopa Liidu liikmesriikides

Riik	Pensioniiiga
Belgia	meestel ja naistel 65
Taani	meestel ja naistel 65
Saksamaa	meestel ja naistel 67
Kreeka	meestel ja naistel 67
Hispaania	meestel ja naistel 65
Prantsusmaa	meestel ja naistel 60
Austria	meestel 65, naistel 60
Soome	rahvapension meestel ja naistel 65, vanaduspensionile on võimalus minna vahemikus 63-68
Itaalia	meestel 66, naistel 63-64
Luksemburg	meestel ja naistel 65
Holland	meestel ja naistel 65
Rootsi	paindlik pensionile minemine 61-67
Suurbritannia	meestel 65, naistel 60
Portugal	meestel ja naistel 66
Iirimaa	meestel ja naistel 66
Tšehhi Vabariik	meestel 62 aastat ja 8 kuud, naistel sõltuvalt laste arvust: lasteta 61 a 8 k, 1 lapsega 60 a 8 k, 2 lapsega 59 a 8 k, 3-4 lapsega 58 a 8 k, 5 ja rohkem lapsega 57 a 8 k
Eesti	meestel 63, naistel vahemikus 62 a 6 k (sündinud 1952)-63
Ungari	meestel ja naistel vahemikus 62 (sündinud enne 1952)-65 (sündinud 1957 ja hiljem)
Läti	meestel ja naistel 62 a 3 k
Leedu	meestel 63, naistel 61
Malta	enne 1952 sündinud: meestel 61, naistel 60; 1952-1955 sündinud: mõlemal juhul 62; 1956-1958 sündinud: 63; 1959-1961 sündinud: 64; 1962 ja hiljem sündinud: 65
Poola	meestel 65, naistel 60
Küpros	meestel ja naistel 65 (kaevurid 63)
Slovakkia	meestel ja naistel 62
Sloveenia	meestel ja naistel 65
Bulgaaria	meestel 63 a 8 k (37 a 8 k kehtinud kindlustusega), naistel 60 a 8 k (34 a 8 k kehtinud kindlustusega)
Rumeenia	meestel 65, naistel 59 a 10 k
Horvaatia	meestel 65, naistel 61

Allikas: (autori koostatud MISSOC 2014 andmete põhjal)

### Lisa 3. Euroopa Liidu liikmesriikide rahvaarv ning rahvastikuprognosisid 2060. aastani

Riik	Aastaarv						Rahvaarvu muutus aastaks 2040 (%)	Rahvaarvu muutus aastaks 2040
	2015	2020	2030	2040	2050	2060		
EL (28 liikmesriiki)	508223624	512474771	518499055	523545921	525527890	522945539	3%	15322297
Eesti	1311505	1284459	1208245	1162106	1131200	1092858	-11%	-149399
Läti	1985887	1880087	1634612	1513038	1453698	1398567	-24%	-472849
Leedu	2901039	2671108	2201947	1997167	1910327	1835498	-31%	-903872
Soome	5478486	5618852	5880844	6057554	6160986	6239956	11%	579068
Belgia	11336943	11824225	12885338	13918014	14758714	15400272	23%	2581071
Bulgaaria	7199931	6975188	6478705	6087310	5781498	5477666	-15%	-1112621
Tšehhi	10536043	10644858	10778136	10905139	11072795	11081326	4%	369096
Taani	5649584	5773812	6055858	6276457	6417094	6536806	11%	626873
Saksamaa	80709056	80637413	79758182	77811398	74721315	71021529	-4%	-2897658
Iirimaa	4602854	4610198	4556903	4680654	4964968	5239211	2%	77800
Kreeka	10977945	10703417	10090040	9594043	9134040	8588747	-13%	-1383902
Hispaania	46390269	45794180	44524313	44611491	45543565	46117126	-4%	-1778778
Prantsusmaa	66175754	67658927	70396105	72767166	74297319	75599180	10%	6591412
Horvaatia	4244995	4198876	4087043	3957957	3828405	3704650	-7%	-287038
Itaalia	60944960	61961266	64115332	66212289	67058919	66344759	9%	5267329
Küpros	873003	890982	921058	962786	1035392	1119229	10%	89783
Luksemburg	562848	632529	785154	932937	1051255	1139562	66%	370089
Ungari	9863193	9799790	9679364	9520475	9350126	9165291	-3%	-342718
Malta	426144	438166	456212	462760	468119	476006	9%	36616
Holland	16876904	17132291	17556995	17653370	17397786	17083919	5%	776466
Austria	8551081	8793916	9272212	9605887	9747249	9698711	12%	1054806
Poola	38499953	38390693	37525745	36241010	34842067	33293791	-6%	-2258943
Portugal	10367550	10139999	9777538	9386339	8862900	8228392	-9%	-981211
Rumeenia	19909323	19686804	19003562	18458698	17973992	17440757	-7%	-1450625
Sloveenia	2066511	2086779	2087658	2078633	2070382	2041350	1%	12122
Slovakkia	5416851	5414527	5314025	5111991	4869970	4574335	-6%	-304860
Rootsi	9721642	10138157	10998167	11737728	12446286	13054199	21%	2016086
Suurbritannia	64643370	66693272	70469762	73841524	77177523	79951846	14%	9198154

Allikas: (autori koostatud Eurostati andmete põhjal)

**Lisa 4. Eesti rahvastik 2013. aastal soo ja vanusegruppide lõikes ning rahvastikuprognos 2040. aastaks**

Vanusevahemik	Mehed 2013	Naised 2013	Mehed 2040	Naised 2040
0-4	39 083	37 046	27 164	25 565
5-9	36 161	34 152	27 290	25 709
10-14	31 119	29 258	29 490	27 795
15-19	32 892	31 129	32 088	30 205
20-24	47 630	44 573	34 286	32 441
25-29	49 840	46 902	36 033	33 883
30-34	46 485	44 196	36 631	33 834
35-39	46 409	44 536	30 468	28 329
40-44	45 972	45 704	28 789	26 617
45-49	41 693	43 639	36 845	33 535
50-54	44 243	48 897	45 395	41 606
55-59	40 131	48 211	42 455	40 026
60-64	35 155	47 065	39 526	38 781
65-69	24 352	36 027	37 133	40 069
70-74	23 498	41 190	30 447	37 362
75-79	16 123	34 170	26 671	38 336
80-84	10 199	26 965	18 979	34 149
85+	5 182	20 347	16 395	50 302

Allikas: (autori koostatud Eesti Statistikaameti andmete põhjal)

**Lisa 5. Eesti rahvastik vanusegruppides 5-14 ja 55-64 ning demograafiline tööturusurveindeks**

Aasta	Rahvastik vanuses 5-14	Rahvastik vanuses 55-64	Demograafiline tööturusurveindeks
1989	227 016	178 186	1,27
2000	189 112	158 006	1,20
2001	180 698	153 737	1,18
2002	172 074	151 578	1,14
2003	162 050	149 344	1,09
2004	151 648	148 063	1,02
2005	142 092	148 168	0,96
2006	134 872	148 276	0,91
2007	129 603	147 427	0,88
2008	125 757	149 313	0,84
2009	124 358	153 276	0,81
2010	124 873	157 938	0,79
2011	126 072	162 980	0,77
2012	128 037	165 124	0,78
2013	126 925	166 961	0,76
2014	122 594	171 096	0,72

Allikas: (autori koostatud Eesti Statistikaameti andmete põhjal)

## Lisa 6. Veebiküsitlus

Tere, lugupeetud vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna magistrant inimressursi juhtimise erialal ning viin läbi uuringut tööandja vaatest vanemaealisele töötajaskonnale ja rahvastiku vähenemisest tingitud tööjõu vananemisele. Uuringusse on kaasatud era- ja avalikus sektoris töötavad inimesed, kes tegelevad organisatsiooni juhtimise või personalijuhtimisega.

Palun Teil täita oma ettevõtte või asutuse kohta alljärgnev küsimustik, mis koosneb 14-st küsimusest ning millele vastamine võtab maksimaalselt 10 minutit Teie ajast. Uuring on anonüümne ning selle tulemusi kasutatakse magistritöö tegemisel.

Olen väga tänulik Teie panuse eest!

Kairit Kuusik

e-post: kairitkuusik@gmail.com

### 1. Teie ametikoht: (n=197)

Tippjuht	40,6%
Personalijuht/ personalitöötaja	51,3%
Finantsjuht/ finantstöötaja	2,5%
Muu	5,6%

### 2. Ettevõtte tegevusvaldkond (Eesti majanduse tegevusalade alusel): (n=197)

1) Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük	2,5%
2) Mäetööstus	2,5%
3) Töötlev tööstus	12,7%
4) Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine	3%
5) Veevarustus; kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus	0%
6) Ehitus	4,6%
7) Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont	12,7%
8) Veondus ja laondus	1,5%
9) Majutus ja toitlustus	4,1%
10) Info ja side	7,6%
11) Finants- ja kindlustustegevus	2%
12) Kinnisvaraalne tegevus	2,5%
13) Kutse-, teadus- ja tehnikaalne tegevus	3%

## Lisa 6 järg. Veebiküsitlus

14) Haldus- ja abitegevused	1%
15) Avalik haldus ja riigikaitse; kohustuslik sotsiaalkindlustus	14,7%
16) Haridus	7,6%
17) Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	3%
18) Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	4,1%
19) Muud teenindavad tegevused	12,7%
20) Kodumajapidamiste kui tööandjate tegevus	0%
21) Eksterritoriaalsete organisatsioonide ja üksuste tegevus	0%

### 3. Töötajate arv: (n=197)

1-9	8,6%
10-49	22,3%
50-249	36,5%
250-...	32,5%

### 4. Kui paljudel töökohtadel on nõutud kõrgharidus? (n=197)

0-25% töökohtadel	40,6%
25-50% töökohtadel	13,7%
50-75% töökohtadel	16,2%
75-100% töökohtadel	29,4%

### 5. Kui suur osa töötajatest on vanemad kui 55 aastat? (n=197)

0-25% töötajatest	67%
25-50% töötajatest	27,4%
50-75% töötajatest	5,1%
75-100% töötajatest	0,5%

### 6. Palun märkige, kas ettevõttes tehakse: (n=197)

	Jah	Minimaalsel tasemel	Ei
Tulevikus vajamineva tööjõu analüüse.	47,7%	38,1%	14,2%
Olemasoleva personali analüüse vanuse, staaži, hariduse vmt osas.	51,8%	31,5%	16,8%
Organisatsioonisisest edutamist pensionile siirduvate juhtide asendamiseks.	26,9%	29,9%	43,1%
Vanemaealiste töötajate pensionile siirdumise kavatsuste kaardistamist.	25,9%	31,5%	42,6%

## Lisa 6 järg. Veebiküsitlus

7. Vananev personal on ettevõttes oluline probleem. (n=197)

Nõustun väitega	25,4%
Ei nõustu väitega	74,6%

8. Põhjused, miks vananev personal on oluline probleem: (n=50)  
(*alaküsimus väitega nõustumisel; valida võis mitu vastust*)

Märkimisväärne osa töötajatest jõuab järgneva 5-10 aastaga vanaduspensioniiikka.	58%
Puudub personalipoliitika järelkasvu loomiseks, kes pensionile siirduvaid töötajaid asendaks.	36%
Uusi kvalifitseeritud töötajaid on raske leida.	90%
Ettevõtte arenguks on oluline pikaajaliste kogemustega töötajate püsimine.	38%
Muu	6%

8. Selgitus, miks vananev personal ei ole ettevõttes probleemiks: (n=147)  
(*alaküsimus väitega mittenõustumisel; valida võis mitu vastust*)

Vaid väike osa töötajatest jõuab järgneva 5-10 aastaga vanaduspensioniiikka.	69,4%
Uusi kvalifitseeritud töötajaid on lihtne leida.	8,2%
On olemas personalipoliitika järelkasvu loomiseks, kes pensionile siirduvaid töötajaid asendaks.	27,2%
Tehnoloogilised arengud võimaldavad töötajate arvu vähendada.	18,4%
Muu	11,6%

9. Palun hinnake järgmisi väiteid: (n=197)

	Nõus	Pigem nõus	Pigem ei nõustu	Ei nõustu
Rahvastiku vananemine ja tööealise elanikkonna vähenemine tekitab 10-15 a perspektiivis ettevõttele tõenäoliselt lisaraskusi sobivate töötajate leidmisel.	41,6%	43,1%	13,2%	2%



## Lisa 6 järg. Veebiküsitlus

	Nõus	Pigem nõus	Pigem ei nõustu	Ei nõustu
Värbamisel eelistatakse üldjuhul nooremaid inimesi, kuna nemad saavad vaimset pingutust nõudva tööga paremini hakkama.	12,7%	45,7%	36%	5,6%
Investeeringute tasuvus noorematesse töötajatesse on vanemaealistega võrreldes kõrgem.	12,7%	50,3%	33%	4,1%
Tervise ja töövõime säilitamine on eelkõige töötaja enda kohustus.	13,7%	54,3%	28,4%	3,6%
Üle 55-aastaste ning pensioniealiste tööjõus osalemise määr Eestis on piisavalt kõrge.	10,2%	44,7%	40,6%	4,6%
Töötajate arvu vähendamise korral ohustab töökaotus tõenäoliselt vanemaealisi töötajaid.	11,7%	42,6%	36%	9,6%

10. Kas Teie ettevõttes on vanemaealistel (55+) töötajatel soovi korral võimalik valida tööaja ja töötingimuste osas: (n=197)

	Jah	Ei, kuid seda võimalust plaanitakse sisse viia	Ei
Paindlik töögraafik	54,3%	5,1%	40,6%
Väiksem töökoormus	53,3%	6,6%	40,1%
Vähem (vaimset või füüsilist) pingutust nõudev ametikoht	37,6%	10,7%	51,8%

11. Kui vanemaealiste (55+) töötajate osakaal Teie ettevõttes kasvab, on see pigem: (n=197)

Positiivne	42,6%
Negatiivne	57,4%

## Lisa 6 järg. Veebiküsitlus

12. Selgitus, miks vanemaealiste osakaalu kasv võiks olla positiivne: (n=84)  
(*alakiisimus; valida võis mitu vastust*)

Nad on lojaalsemad ning pühendunumad võrreldes noorematega	66,7%
Neil on kõrgem tööeetika võrreldes noorematega	51,2%
Nende pikk töökogemus ja väärtuslik oskusteave tulevad ettevõttele kasuks	79,8%
Nad on püsivamad ning nende lahkumine ettevõttest etteaimatavam	64,3%
Muu	6%

12. Selgitus, miks vanemaealiste osakaalu kasv oleks negatiivne: (n=113)  
(*alakiisimus; valida võis mitu vastust*)

Nad ei tule tööga sama edukalt toime kui nooremad töötajad	27,4%
Nende terviseprobleemid segavad töö tegemist	31,9%
Neisse tehtavate investeeringute tasuvus on madal	16,8%
Suurenevad otsesed ja kaudsed tööjõukulud (nt tööga seotud tasud, koolitus, tervishoid)	12,4%
Tekib suurem vastuseis muudatustele ning vähenevad innovatsioonilised ideed	60,2%
Muu	22,1%

13. Märkige peamine põhjus, miks Teie ettevõttesse värbamisel eelistatakse nooremaid kandidaate vanemaealistele (55+) kandidaatidele: (n=197)

Vastavad paremini ametikohast tulenevatele nõuetele	19,3%
Sobituvad paremini ettevõtte kollektiivi ja organisatsioonikultuuriga	10,7%
Tulevad paremini toime ettenähtud tööülesannete täitmisega	15,2%
Püsivad ettevõttes tõenäoliselt kauem	1%
Vajavad vähem haiguspäevi, kuna terviseprobleeme esineb vähem	1,5%
Vanus ei mängi värbamisel mingisugust rolli	43,7%
Muu	8,6%

## Lisa 6 järg. Veebiküsitlus

14. Palun hinnake, milline riiklik abinõu võiks tööealise elanikkonna vähenemisega kaasnevat probleemi leevendada ...

... kõige paremini: (n=197)

vanaduspensioniea tõstmine	6,6%
osakoormusega töötajate innustamine täiskoormusega töötamiseks	4,6%
pensionäride ja töötute aktiivsem tööellu rakendamine	50,3%
iibe tõusule kaasa aitavate meetmete laiendamine	25,4%
välisriikidest tööjõu sissetoomine	9,1%
töönädala pikendamine	0%
Muu	4,1%

... kõige halvemini: (n=197)

vanaduspensioniea tõstmine	28,4%
osakoormusega töötajate innustamine täiskoormusega töötamiseks	3%
pensionäride ja töötute aktiivsem tööellu rakendamine	2%
iibe tõusule kaasa aitavate meetmete laiendamine	1%
välisriikidest tööjõu sissetoomine	8,6%
töönädala pikendamine	54,8%
Muu	2%

Aitäh vastamast!

## Lisa 7. Intervjuu küsimused

1. Amet.
2. Tegevusala.
3. Organisatsiooni suurus (töötajate arv).
4. Kõrgharidust nõudvate töökohtade arv.
5. Üle 55-aastaste töötajate arv.
6. Kas olete teadlik Eesti rahvastiku üldistest demograafilistest arengutest ning kuivõrd aktuaalseks peate neist tulenevate tendentside analüüsimist tööturu kontekstis?
7. Kuivõrd oluliseks muutuseks peate lähiaastakümneil vanemaealiste (siin ja edaspidi: vanemaealise all mõeldud inimest vanuses 55+) osakaalu kasvu tööjõuturul ning oma organisatsiooni sees? Põhjendage.
8. Milliseid riske ja raskuskohti näete tekkimas seoses riikliku kavaga tõsta pensioniiga ning vanemaealiste inimeste tööhõive määra?
9. Millised on Teie organisatsioonis spetsiifilised riskid ja väljakutsed vanemaealiste töötajate osakaalu kasvu korral? Kuidas plaanite nende väljakutsetega toime tulla?
10. Mis võiksid olla peamised põhjused, miks tööandjad soodustavad vanemaealiste töötajate kauemaks tööturule jäämist?
11. Mis võiksid olla peamised põhjused, miks tööandjad ei soovi panustada vanemaealiste tööle käimise pikendamisse?
12. Milliseid töökorralduslikke meetmeid või soodustusi rakendatakse Teie organisatsioonis (või peate vajalikuks rakendada tulevikus), mis on suunatud otseselt või kaudselt vanemaealistele töötajatele (näiteks pensionile siirdumise edasilükkamiseks, erialaseks arendamiseks, tervise ja töövõime hoidmiseks jmt)?
13. Kui aktiivselt kandideerivad vanemaealised inimesed Teie värbamiskonkurssidel? Kui sobilikud nad üldjuhul on potentsiaalsete töötajatena?
14. Kuivõrd nõustute küsitluse tulemustes väljatulnud arvamusega, et investeeringud noorematesse töötajatesse on vanemaealistega võrreldes tasuvamad? Põhjendage.
15. Mis on vanemaealiste töötajate eelised tööjõuturul? Kuivõrd on need eelisteks ka Teie organisatsioonis töötamisel?
16. Millised riiklikud abinõud (töötervishoiu, elukestva õppe, osakoormusega töötamise soodustamise vms alal) toetaksid Teie hinnangul vanemaealiste tööhõive kasvu ning inimeste tööelu pikendamist?

## **Lisa 8. Intervjuude nimekiri**

Intervjuu 1. Personalijuht. Vanemaealised töötajad organisatsioonis ja tööjõuturul.  
Helisalvestis. (24.04.2015).

Intervjuu 2. Värbamisüksuse juht. Vanemaealised töötajad organisatsioonis ja tööjõuturul.  
Helisalvestis. (28.04.2015).

Intervjuu 3. Personalijuht. Vanemaealised töötajad organisatsioonis ja tööjõuturul.  
Helisalvestis. (29.04.2015).

Intervjuu 4. Ettevõtte juht. Vanemaealised töötajad organisatsioonis ja tööjõuturul.  
Üleskirjutus. (30.04.2015).

Intervjuu 5. Personalijuht. Vanemaealised töötajad organisatsioonis ja tööjõuturul.  
Helisalvestis. (13.05.2015).

## Lisa 9. Küsitluse tulemuste vahelised seosed korrelatsioonimaatriksil

	1	2	3	4	5	6a	6b	6c	6d	7	9a	9b	9c	9d	9e	9f	10a	10b	10c	11	
1	1																				
2	-0,05	1																			
3	0,06	-0,20	1																		
4	0,05	<b>0,41</b>	-0,04	1																	
5	0,03	0,09	0,13	0,06	1																
6a	0,08	-0,02	-0,18	-0,08	0,00	1															
6b	0,07	-0,04	-0,33	-0,23	-0,09	0,35	1														
6c	-0,07	0,04	-0,15	0,06	-0,04	0,08	0,21	1													
6d	-0,02	0,10	-0,04	-0,03	-0,05	-0,01	0,08	0,34	1												
7	0,02	0,18	-0,23	0,05	-0,32	0,10	0,14	-0,02	0,00	1											
9a	-0,02	0,18	-0,08	0,26	0,05	0,18	0,14	-0,03	-0,10	0,29	1										
9b	-0,01	0,09	0,01	0,03	0,12	-0,02	-0,06	-0,08	-0,06	0,03	0,14	1									
9c	-0,06	0,07	-0,07	0,04	0,08	0,11	0,03	-0,10	-0,05	0,18	0,20	<b>0,48</b>	1								
9d	0,10	-0,02	0,03	-0,01	-0,03	0,13	-0,04	-0,13	-0,11	0,06	0,06	0,10	0,11	1							
9e	0,03	-0,06	-0,08	-0,07	-0,07	-0,04	0,08	0,00	0,07	0,14	0,00	-0,04	0,12	0,06	1						
9f	-0,23	0,04	-0,06	0,00	-0,06	0,04	-0,05	-0,07	-0,05	0,18	0,20	0,27	<b>0,37</b>	0,16	0,15	1					
10a	0,02	-0,20	0,13	-0,16	-0,06	0,11	-0,01	-0,07	0,07	-0,11	0,03	-0,11	-0,02	0,05	0,00	-0,05	1				
10b	-0,17	-0,26	0,00	-0,17	-0,11	-0,01	0,06	0,03	0,13	-0,03	-0,04	-0,07	0,04	-0,01	0,11	-0,05	<b>0,55</b>	1			
10c	-0,12	-0,01	-0,12	0,06	-0,06	0,02	0,08	0,12	0,12	0,10	0,08	0,08	0,12	-0,02	0,05	0,06	0,32	0,47	1		
11	-0,01	0,03	-0,05	-0,02	0,10	-0,03	0,01	0,05	0,04	-0,17	-0,13	-0,07	-0,11	-0,05	-0,09	-0,19	0,13	0,13	0,07	1	

\*nõrk seos:  $|\rho| < 0,4$ ; keskmine seos:  $0,4 > |\rho| < 0,7$ ; tugev seos:  $|\rho| > 0,7$

Märkused: korrelatsioonimaatriksist on eraldatud küsimused, millele oli võimalik valida korraga mitu vastust või vastata küsimusele vabas vormis.

Allikas: (autori koostatud)