

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Pille Lepik

**VANUSELINE MITMEKESISUS TÖÖKOHAL:  
OOTUSED TÖÖKESKKONNALE JA STEREOTÜÜBID**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2023

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

Töö pikkuseks on 9909 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Pille Lepik 09.05.2023

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILINE TAUST .....	7
1.1. Vanuseline mitmekesisus töökohal .....	7
1.2. Vanusega seotud stereotüübid .....	12
1.2.1. Metastereotüübid .....	16
1.3. Vanusega seotud konfliktid .....	17
2. EMPIIRILINE UURING.....	19
2.1. Uurimisküsimused .....	19
2.2. Meetod ja valim .....	19
2.3. Tulemused .....	22
2.3.1. Vanusega seotud stereotüübid noorte kohta .....	22
2.3.2. Vanusega seotud stereotüübid keskealiste kohta.....	23
2.3.3. Vanusega seotud stereotüübid vanemaealiste kohta.....	24
2.3.4. Vanusega seotud stereotüüpidega nõustumine .....	25
2.3.5. Vanuselisi erinevusi aktsepteeriva töökeskkonna tajumine .....	28
2.3.6. Vanusegruppide stereotüüpide puudumine .....	29
2.3.7. Vanuselise mitmekesisuse positiivne mõju .....	30
2.3.8. Vanusegruppide kaasamine töökohal .....	31
2.3.9. Vanuselise mitmekesisuse säilitamine töökohal.....	32
2.3.10. Vanusegruppidevaheline kontakt .....	33
2.3.11. Grupierisused vanuseliselt mitmekesise töökeskkonna tajumisel .....	34
2.3.12. Vanuseliselt mitmekesine töökeskkond kui võimalike konfliktide allikas .....	35
3. JÄRELDUSED JA ARUTELU .....	36
3.1. Piirangud ja edasised uuringud.....	41
KOKKUVÕTE .....	43
SUMMARY .....	46
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	48
LISAD.....	52
Lisa 1. Uuringu ankeet.....	52
Lisa 2. Koodipuu .....	58
Lisa 3. Lihtlitsents .....	61

## LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö teemaks on vanuseline mitmekesisus töökohal, kuidas see on seotud vanusest tulenevate stereotüüpidega ja ootustega töökeskkonnale ning tajutud võimalike konfliktide allikana. Vanuseliselt mitmekesine töökeskkond on reaalsus, millega organisatsioonid peavad arvestama. Stereotüüpide uurimine on põhjendatud sellega, et neist lähtuv käitumine põhjustab pealiskaudsust, stereotüübid toovad kaasa otsuste kallutatuse ja see omakorda mõjutab erinevas vanuses inimeste koos töötamise kvaliteeti. Magistritöö eesmärk on välja selgitada, kuidas mõjutab vanuseline mitmekesisus ootusi töökeskkonnale ja konfliktide esinemist ning kuidas mõjutavad vanusega seotud stereotüübid töökäitumist.

Eesmärgi saavutamiseks sõnastas autor uurimisküsimused:

1. Millised on erinevas vanuses töötajate vanusega seotud stereotüübid omavanuste, endast nooremate ja endast vanemate töötajate kohta?
2. Kuidas tajuvad erinevas vanuses töötajad vanuseliste erinevuste aktsepteerimist töökeskkonnas?
3. Kas vanuselist mitmekesisust töökohal tajutakse konfliktide allikana?

Magistritöö empiirilise osa koostamisel kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit. Veebipõhine mugavusvalimiga küsitlusuuring toimus ajavahemikus 25.02.–15.03.2023. Uuringule vastas 188 inimest vanuses 20–71 aastat. Andmeanalüüsis kasutati kontentanalüüsi, kirjeldavat ja võrdlevat statistikat ja dispersioonanalüüsi.

Uuringu tulemustest selgus, et kõikide vanusegruppide vastustes nii omavanuste, endast nooremate kui endast vanemate töötajate kohta on ülekaalus positiivsed stereotüübid. Vanuseliste erinevuste aktsepteerimist töökeskkonnas tajuvad erinevas vanuses vastajad sarnaselt, endast erinevas vanuses töökaaslastega suhtlemist peetakse tavapäraseks. Ainus erinevus ilmnes noorte, alla 30-aastaste vastustes, kes hindavad vanuselise mitmekesisuse positiivset mõju madalamaks kui keskealised ja vanemad töötajad. Vanuselist mitmekesisust ei tajuta konfliktide allikana.

Võtmesõnad: vanuseline mitmekesisus, töökeskkond, konflikt, stereotüübid

## SISSEJUHATUS

Inimese elust oluline osa möödub tööl ning hea füüsiline ning sotsiaalne töökeskkond on oluline faktor paljude jaoks. Füüsilise töökeskkonna mõiste on viimastel aastatel laienenud, hõlmates lisaks töökohale ka kaugtööd ja kodukontorit. Sotsiaalse keskkonna oluline element on töösuhted. Suhted tööl võivad olla nii head kui halvad ning suhete mõju tööalastele aspektidele võib olla erinev (Sotsiaalministeerium, 2017). Üks komponent, mis töötajatevahelisi suhteid võib mõjutada ning konflikte tekitada, on vanusega seotud stereotüüpsed arusaamad.

Rahvastiku vananemine on üldteada tõsiasi nii Eestis kui enamikus arenenud riikides. Tööturg peab demograafiliste muutustega kohanema (Teder, 2016). Vanuseline mitmekesisus tööelus on reaalsus. Pensioniea tõus hoiab vanemaealisi kauem tööturul. Eestis on tavapärane, et üliõpilased töötavad õpingute ajal. Harvad pole ka gümnaasiumiõpilased, kes soovist või vajadusest lähtuvalt kooli kõrvalt tööl käivad.

Strateegia „Eesti 2035 arengukavad ja planeering“ kohaselt on aastaks 2035 iga neljas Eesti elanik 65-aastane või vanem ja tööealiste (15–64-aastased) arv väheneb selleks ajaks ligi 35 000 inimese võrra (Vabariigi Valitsus, 2021). See tähendab vanemaealiste osakaalu suurenemist tööelus ning samal ajal muutub iga töötaja panus veelgi olulisemaks.

Indrek Teder (2016) märgib, et inimese pidamine nooreks või vanaks sõltub kultuurist ja ühiskonnast ja kuigi me ei saa oma sünniaastat valida, saame me olla kaasinimesi austavad ning töökad ja õpihimulised igas eas. Tervislik seisund ja heaolu mõjutab aktiivsust, kuid kui inimene tunneb, et teda väärtustatakse ja ta on vajalik, motiveerib see teda ühiskonnaelus osalema.

Antud magistr töö fookuses on vanuseline mitmekesisus töökohal, vanusega seotud stereotüübid ning kuivõrd töötajad tajuvad vanusest tulenevaid konflikte töökohal. Teema on aktuaalne, sest vanuseliselt mitmekesine töötajaskond on nüüdseks paljudes organisatsioonides reaalsus. Tagamaks tööjõu olemasolu ja head tööõhkkonda, peavad tööandjad looma kõiki vanusegruppe aktsepteeriva töökeskkonna. Samas, kaugtöö tingimustes ei pruugi töötajad füüsilises töökeskkonnas kokku puutuda ja üksteise vanusest teadlikud olla ega sellele tähelepanu pöörata.

Vanuselise mitmekesisuse tingimustes on oluline, et kõik vanusegrupid tunneksid end tööl hästi ja turvaliselt ning erinevas vanuses inimeste koos töötamine oleks tulemuslik. Selle eelduseks on objektiivsed otsused (Posthuma & Champion, 2009). Vanusega seotud stereotüübid võivad mõjutada erinevate vanusegruppide koostöö kvaliteeti (Urlick *et al.*, 2017b; Standifer & Lester, 2020). Stereotüüpidest lähtuvad otsused võivad olla kallutatud ning halvendada töökeskkonda (Posthuma & Champion, 2009, King & Bryant, 2016; Standifer & Lester, 2020). Autori hinnangul on stereotüüpide uurimine põhjendatud sellega, et neist lähtuv käitumine põhjustab pealiskaudsust, stereotüübid toovad kaasa otsuste kallutatuse ja see omakorda mõjutab erinevas vanuses inimeste koos töötamise kvaliteeti.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada vanusega seotud stereotüübid erinevas vanuses töötajate kohta (noored, keskealised ja vanemad töötajad), kuid võrd aktsepteeritakse vanuselist mitmekesisust töökohal ning kas vanuselist mitmekesisust tajutakse võimalike konfliktide allikana. Magistritöö on empiiriline uurimus, mille raames autor otsib vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Millised on erinevas vanuses töötajate vanusega seotud stereotüübid omavanuste, endast nooremate ja endast vanemate töötajate kohta?
2. Kuidas tajuvad erinevas vanuses töötajad vanuseliste erinevuste aktsepteerimist töökeskkonnas?
3. Kas vanuselist mitmekesisust töökohal tajutakse konfliktide allikana?

Magistritöö empiirika koguti veebipõhise ankeetküsitlusega. Uuringu valimiks oli mugavusvalim, küsimustiku täitsid 188 inimest vanuses 20–71 aastat. Andmeid analüüsi kasutades kontentanalüüsi, kirjeldava statistika meetodeid ning dispersioonanalüüsi.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk annab teoreetilise ülevaate vanuselisest mitmekesisusest töökohal, vanusega seotud stereotüüpidest ja võimalikest konfliktidest töökohal. Autor selgitab tööturu olukorda maailmas ja Eestis ning stereotüüpide, töökeskkonna ja konfliktide käsitlemise teaduskirjanduses. Teine peatükk käsitleb empiirilist uuringut. Autor kirjeldab, kuidas saadi vastused uurimisküsimustele ning millised olid uuringu tulemused. Peatükk annab ülevaate uuringu meetodikast ja valimist ning andmeanalüüsist. Kolmanda peatüki sisuks on järeldused ja arutelu. Autor teeb ettepanekuid uuringu tulemuste kasutamiseks ning teema edasiseks uurimiseks.

Autor tänab magistritöö juhendajat, kes oli toeks ja abiks fookuse hoidmisel ja andmete analüüsimisel.

# 1. TEOREETILINE TAUST

## 1.1. Vanuseline mitmekesisus töökohal

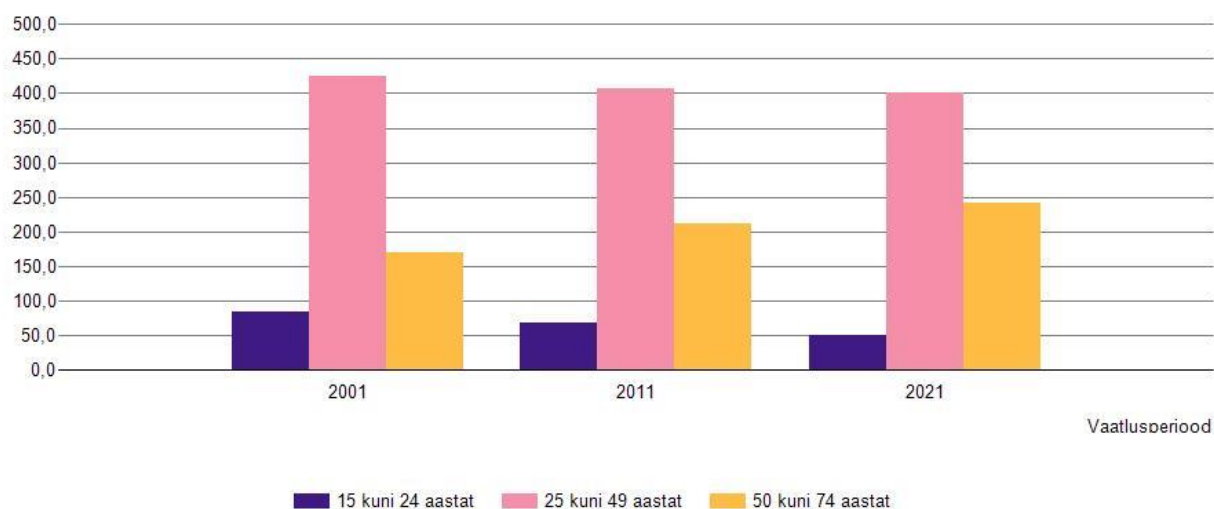
Vanuseline mitmekesisus tööelus tähendab, et koos töötavad erinevas vanuses inimesed ja vanuselist mitmekesisust esineb enamuses kollektiivides ja organisatsioonides (Kunze *et al.*, 2013). Personalijuhtimise kontekstis tähendab vanuseline mitmekesisus igas vanuses töötajate ligimeelitamist, värbamist, kaasamist, arendamist ja hoidmist.

Nagu vanusel, nii võib ka vanuselisel mitmekesisusel olla mitu tähendust. Üksikisiku tasandil võib see olla vanuseline erinevus teiste inimestega võrreldes, organisatsiooni tasandil erinevuste jaotus organisatsiooni liikmete vahel. (Harrison & Kein, 2007, viidatud Profili *et al.*, 2017)

Vanuselise mitmekesisuse teema on järjest aktuaalsem, sest rahvastiku vananemine ja pensioniea tõus ning madal sündimus muudab tööturu vanuselist struktuuri. Tööturul on praeguseks kujunenud unikaalne olukord, kus koos töötavad suure vanusevahega inimesed. Pikem eluiga ja parem tervis võimaldab vanemaealistel tööelus kauem osaleda. Viis erinevat põlvkonda loovad tööturul enneolematu olukorra (Haeger & Lingham, 2013). Koos töötab rohkem generatsioone kui kunagi varem; USA, Austraalia, Hiina, Singapuri ja Saksamaa uuringute tulemused näitavad, et neis riikides võib inimeste vanusevahe tööl küündida kuni 60 aastani (Cogin, 2012).

Ka Eesti tööjõu vanuseline struktuur on viimastel aastatel muutunud. Joonis 1 näitab Eesti tööjõu vanuselist jaotust viimase 30 aasta jooksul, aastatel 2001, 2011 ja 2021 (Eesti Statistikaamet, 2023). 15–24-aastaste osatähtsus ja arv on vähenenud ja 50–74-aastaste osatähtsus ja arv kasvanud. 2001.aastal oli 15–24-aastasi töötajaid 82 700, 2021.aastal ainult 49 500. Noorte arv on vähenenud 40%. 2001.aastal oli 50–74-aastaseid töötajaid 169 400, 2021.aastal 242 300. Vanemaealiste arv on suurenenud 43%.

Nii-öelda parimas tööeas inimesed – vanuses 25–49 aastat – moodustavad ootuspäraselt tööjõust märkimisväärse enamuse. Kuigi 25–49-aastaste arvu osas ei ole viimase kahekümne aasta jooksul olulist muutust toimunud, on ka selle vanusegrupi töötajate arv langustrendis: 2001. aastal oli 25–49-aastasi töötajaid 425 700 ja 2021. aastal 401 800 ehk siis 6% vähem.



Joonis 1. 15-aastased ja vanem tööjõud Eestis aastatel 2001, 2022 ja 2021

Allikas: Autori koostatud Eesti Statistikaameti andmete põhjal

Lisaks tööealise elanikkonna vähenemisele mõjutab olukorda tööjõuturul ka inimeste pikem eluiga. Tööturule sisenevad uued põlvkonnad, majandus muutub rahvusvahelisemaks ning uued tehnoloogiad nõuavad tööturult nende trendidega arvestamist. Organisatsioonid peavad muutma töökorraldust paindlikumaks. Arvestada tuleb vananeva elanikkonna vajadustega tööelus ning noorte ootustega tööle. Erinevate põlvkondade väärtushinnangud ja eelistused ei pruugi kattuda. (Sotsiaalministeerium, 2017)

Tööjõu vananemine ja vanuseline mitmekesisus tööelus ei ole ajutised nähtused. Vanuselise mitmekesisuse teema ja kuidas see mõjutab organisatsioonide töötulemusi, on ka teadusuuringutes üha enam tähelepanu pälvinud. Vanuselisel mitmekesisusel võib olla nii positiivne kui negatiivne mõju. (Profili *et al.*, 2017) Organisatsioonid peavad liikuma mitmekesisuse positiivse mõju suurendamise ja negatiivse mõju vähendamise suunas. Posthuma ja Campion (2009) toovad välja, et samal ajal, kui arenenud riikides tööjõud vananeb ning majanduskasvu tagamiseks tuleb töötajaid kauem tööhõives hoida, kasvab vanemaealiste diskrimineerimine tööl. See omakorda tingib vajaduse vanusega seotud stereotüüpide uurimiseks.

Vanuselised erinevused mõjutavad nii juhtide kui töötajate ootusi töökeskkonnale. Needsamad erinevused mõjutavad ka juhtide ja töötajate arvamust teineteise suhtes, nii teiste vanusegruppide esindajate osas kui oma eagrupisiselt. Näiteks Shore ja kaasautorid (2003) on leidnud, et



vanuselised erinevused mõjutavad töösse suhtumist ja otsuste tegemist (viidatud Haeger & Lingham, 2013). Uus olukord seab ka juhtimisele uusi väljakutseid. Sageli on juht oluliselt noorem kui tema juhitud töökollektiivi noorim liige. Uurides noorte, alla 36-aastaste juhtide ja neist vähemalt 20 aastat vanemate alluvate töösuheteid, toovad Haeger ja Lingham (2013) esile mitmeid erinevusi, sh ootustes juhtimisstiilile, tööülesannetele ja töösuhetele. Noorte juhtide käitumismustrid tekitavad vanemates töötajates arusaamatust. Noored juhid eelistavad ülesandeid ja tulemusele suunatud juhtimisstiili, samal ajal ootavad nende vanemaealised alluvad inimesekeskset lähenemist. Mitme põlvkonna esindajatest koosnev töökeskkond, kus noorte juhtide alluvuses töötavad sageli neist oluliselt vanemad inimesed, eeldab juhtkonnalt ja personalitöötajatelt uut lähenemist juhtide arendamisele. (Haeger & Lingham, 2013)

Põlvkondade määratluses käsitlevad erinevad autorid pisut erinevaid sünniaastaid. Levinud määratlus on Appelbaum ja kaasautorite (2022) järgi:

1. Veteranid ehk traditsioonilised sündisid aastatel 1925–1945 (Standifer & Lester, 2020)
2. Beebibuumerid sündisid aastatel 1946–1964
3. X- põlvkond sündis aastatel 1965–1980
4. Y-põlvkond ehk milleniaalid sündisid aastatel 1981–1995
5. Z- põlvkond sündis aastatel 1996–2012

2023. aastal on veteranid 78-aastased või vanemad; beebibuumerid on vanuses 59–77 aastat; X-põlvkonna esindajad on 43–58-aastased, Y-põlvkonda kuuluvad 28–42-aastased ning Z-põlvkond moodustub kuni 27-aastastest (k.a.).

Z-põlvkonna sisenemine tööturule seab organisatsioonid uude olukorda, sest need noored on internetiajastu lapsed, kes on harjunud kõigele kiirelt vastuseid leidma. Z-põlvkonna esindajad hindavad erinevusi ja iseseisvust ning nad ei tunnista stereotüüpe (Iqbal & Trevisan, 2022).

Pärast 2010. aastat sündinud põlvkonna määratlemiseks on sobiva sümboli otsingul pöördutud kreeka tähestiku algusesse. McCrindle (2022) hinnangul saab alfa-põlvkond olema senise ajaloo arvukaim ja mõjukaim ning 2025. aastaks, kui kogu alfa-põlvkond on sündinud, arvatakse neid olevat kaks miljardit. See täielikult 21. sajandil sündiv põlvkond on eeldatavasti mitmekesisem ja sotsiaalselt teadlikum ning avatum ja kaasavam kui senised põlvkonnad ning nende jaoks on oluline jätkusuutlikkus. (McCrindle, 2022)

Urlick ja kaasautorid (2017a) uurisid, kuidas inimesed määratlevad mõistet „generatsioon“ töökohal. Noored (vanuses 24–35) ja vanemad (vanuses 48–79) viitasid mõlemad generatsiooni defineerimisel muuhulgas vanusele, kuid erineval moel. Noorematele oli põlvkondade jaotus tuttav, samas vanemaealised ei osanud põlvkondade sünniaastaid määratleda või polnud nad põlvkondade kategooriatest teadlikud. Peamiselt määratleti generatsiooni mõistet identiteedi ja põlvkondadevahelise konflikti kaudu, kasutades vanem-noorem määratlust. Konflikti võimalust tõid rohkem esile need, kes arvasid, et teised või nemad ise kasutavad põlvkondadega seotud stereotüüpe. (Urlick *et al.*, 2017a) Stereotüübid võivad seega olla seotud konfliktide esinemisega.

Inimesed seostavad oma põlvkondlikku identiteeti bioloogilise vanusega, määratledes end vanana või noorena, aga nad ei erista vanust muudest ajas muutuvatest teguritest, sealhulgas positsioonist organisatsioonis (Biggs, & Lowenstein 2013, viidatud Lyons *et al.*, 2019). Identiteet võib põhineda vanusel ehk kuulumisel eagrupperi, mille liikmetel on ühised mälestused isiksuse väljakujunemise ajast (Lyons *et al.*, 2019). Uuringud näitavad, et vanuse ja põlvkonna mõju ei ole alati lihtne eristada (Macky *et al.*, 2008; Twenge & Campbell, 2008; viidatud Becton *et al.*, 2014).

Dencker ja kaasautorid (2007) on viidanud vanusele kui nähtavale omadusele, mille alusel inimesed liigituvad *in*-gruppidesse ja *out*-gruppidesse, mille vahelt jookseb põlvkondadevahelise konflikti piir (Dencker *et al.*, 2007, viidatud Urlick *et al.*, 2017b). Enese sotsiaalseks määratlemiseks kasutavad töötajad võrdlemist ja vastandamist, mis viib *in*-gruppide ja *out*-gruppide tekkeni ja toob kaasa stereotüübid (Standifer *et al.*, 2013; Timmerman, 2000, viidatud Becker *et al.*, 2020).

Standifer ja Lester (2020) märgivad, et põlvkonna identiteedi seisukohast pole selge, mil määral põlvkond ja vanus on teineteisest lahutatavad. Põlvkondlikud erinevused on organisatsiooniuringute osaks saanud. Oma uuringus kasutasid nad sünniaastate kohorte. *Generation Y* sünniaastad alates 1982; *Generation X* sünniaastad 1965–1981; *Boomers* sünniaastad 1946–1964; *Traditionals* sünniaastad 1945 ja varem. Uuring käsitles tegelikke ja tajutavaid põlvkondlikke erinevusi sotsiaalsel identiteedil põhineva teoreetilise mudel abil (*Social Identity Approach*, SIA). (Standifer & Lester, 2020) Uuringus osalejad hindasid, kuidas nad väärtustavad 15 töökeskkonna tegurit: meeskonnatöö, iseseisvus, turvalisus, professionaalsus, paindlikkus, autoriteet, avatus uuele tehnoloogiale, silmast-silma suhtlus, suhtlus e-kirja teel, sotsiaalmeedia kasutamine, töö struktuur, jõustamine, pidevad õppimisvõimalused, tööõõm ja tunnustus. Seejärel hindasid teadlased, kuidas vastajad arvavad, et teised põlvkonnad neid tegureid

väärtustavad. Tulemustes ilmnis prototüübiline distantseerumine kohordi *in*-gruppide ja *out*-gruppide vahel. Tajutavad erinevused väärtushinnangutes olid suuremad kui tegelikud erinevused. Erinevad vanusegrupid tajusid erinevusi enda ja teiste väärtushinnangutes. Uuring tõestas põlvkondliku enesemääratluse võimalikkust. Uuringu peamise praktilise järeldusena leiti, et organisatsioonid peavad harima oma töötajaid põlvkondade sarnasuse teemal ja kummutama alusetud stereotüübid. (*Ibid.*) Stereotüübid põhjustavad eelarvamusi ja konflikte töökeskkonnas erinevate generatsioonide vahel (Urick & Hollensbe, 2014, viidatud Standifer & Lester, 2020). Paljud stereotüübid, mida inimesed usuvad, ei vasta tegelikkusele. Juhtide ülesanne organisatsioonides on pöörata tähelepanu erinevas vanuses töötajate sarnasustele ja vanuselist mitmekesisust näha positiivsest aspektist. See loob eeldused edukaks koostööks (Standifer & Lester, 2020).

Teatud põlvkonda kuulumine ei mõjuta käitumist töökeskkonnas nii palju, kui üldised stereotüübid eeldavad (Becton *et al.*, 2014). Nõrga kultuuriga organisatsioonid loovad eelduse vanusel põhineva põlvkondliku identiteedi tekkeks; töötajate vaates on vanus seotud tööstaaži ja ressursside olemasoluga ning see on soodne pinnas vanusega seotud konfliktide tekkeks (Joshi *et al.*, 2010, viidatud Lyons *et al.*, 2019). Pfefferi (1992) arvates tekitab ressursside puudus organisatsioonides konflikte. Kasvavates ja arenevates organisatsioonides kaob vajadus ressursside pärast võidelda. (Pfeffer, 1992, viidatud Lyons *et al.*, 2019). Muudatustele avatud organisatsioon ja väärtuspõhine organisatsioonikultuur on seega olulised konfliktide ennetamiseks.

King ja Bryant (2016) poolt välja töötatud meetod, töökoha põlvkondadevahelise mitmekesisuse sisekliima mõõtmise skaala (*WICS – The Workplace Intergenerational Climate Scale*) võimaldab hinnata erinevate põlvkondade esindajatest koosneva positiivse töökeskkonna elemente. Erinevalt varasematest vanussurvele (*ageism*) keskendunud uuringutest võimaldab *WICS* küsimustik hinnata suhtumist erinevas vanuses töökaaslastesse. Kuna vanuselised stereotüübid võivad põhjustada erimeelsusi ja mõjutada negatiivselt töösooritust, on asjakohane hinnata organisatsioonides, kui positiivselt või negatiivselt töötajad tajuvad erinevas vanuses kolleegidega koos töötamist, sest positiivne õhkkond töökeskkonnas on oluline igas vanuses töötajatele. (King & Bryant, 2016) Kõigi vanusegruppide kaasamine annab terviklikuma pildi kui ainult vanemaealistele fokuseeritud uuringud.

King ja Bryant (2016) peavad väljatöötatud *WICS* küsimustikku usaldusväärseks töökeskkonna sisekliima hindamise tööriistaks ning mitmemõõtmelise küsimustiku kasutamine vanuseliselt mitmekesise töökeskkonna sisekliima mõõtmiseks organisatsioonides on põhjendatud.

Uuringud (Becker *et al.*, 2020) näitavad, et töötajad väärtustavad vanuselist mitmekesisust ning usuvad, et erinevas vanuses töötajatest koosnevad meeskonnad on tulemuslikumad kui ainult ühe vanusegrupi esindajatest moodustatud töögrupid. Seega tuleks organisatsioonides eelistada erinevaid põlvkondi ja vanuselist mitmekesisust. Tajutavad erinevused suhtlemisviisides ja teadmiste edasiandmises võivad olla eri vanuses inimestele pingete allikaks. Edukaks koostööks on vaja luua organisatsioonikultuur, mis toetab kõigi meeskonnaliikmete tugevusi. Abiks võib olla erinevusi käsitlev koolitus, mis keskendub vanuselistele erinevustele kui ressursile ja vähendab vanusega seotud stereotüüpe. (Becker *et al.*, 2020)

Vanusega seotud arusaamade parem mõistmine tekitab organisatsioonis positiivsema sisekliima ja realistlikumad ootused. Teadlikkuse kasv on positiivsema tööõhkkonna kujunemise eelduseks. Tuginedes vähem põlvkondadevahelistele stereotüüpidele luuakse eeldus erinevas vanuses kolleegide koostööks. (Urlick *et al.*, 2017b) Mida suurem on demograafiline mitmekesisus organisatsioonis, nii isikute tasandil kui töögrupi sees, seda nõrgem võib olla vanusegruppi kuulumise mõju ja seda rohkem järgitakse organisatsiooni üldisi reegleid (Lyons *et al.*, 2019). Teder (2016) soovitab tööandjatel arvestada, et noortele on vajalikud head eeskujud ning vanemaelistel on eeskujuna oluline tähtsus.

Kokkuvõtteks võib öelda, et tänapäeval, mil vanematel töötajatel on parem tervis ja nad püsivad tööturul kauem ja töötavad koos noortega, puudutab põlvkondade mitmekesisus tööandjaid järjest enam. Töökeskkonnas vajalikuks koostööks ja meeskonnatööks peavad erinevas vanuses inimesed olema valmis omavahel suhtlema (Standifer & Lester, 2020). Uute generatsioonide tööturule sisenemine eeldab avatud suhtlemist ja koostöövalmidust nii töötajatelt kui tööandjalt. Vanuseline mitmekesisus võib olla organisatsioonidele nii eeliseks kui takistuseks. Tööandjad peavad tagama kõigile sobiva töökeskkonna ja vältima stereotüüpidest ajendatud otsuseid.

## **1.2. Vanusega seotud stereotüübid**

Pettai (2018) järgi on stereotüüp „hindava iseloomuga, hoiakuline ja püsiv intensiivne üldistus mingi grupi omaduste, käitumiste kohta.” Stereotüüpide tundmine on oluline, sest need toetavad põhiliselt negatiivset suhtumist. Stereotüüp on väljamõeldud omadustega, lihtsustatud ja ka moonutatud arusaam; see moodustatakse suvaliste tunnuste põhjal, mis tegelikkuses ei kehti kindlasti kõikide antud grupi liikmete kohta (Pettai, 2018).

Stereotüüpidest lähtuv käitumine võib olla diskrimineerimise ajendiks. Vanusega seotud stereotüübid võivad avalduda rohkem alateadlikul tasandil kui soolised ja rassilised stereotüübid (Posthuma & Champion, 2009).

Vanuseline diskrimineerimine tähendab kellegi põhjendamatult erinevat kohtlemist tema vanuse tõttu (Roosve, 2022). Juba 75 aastat tagasi, 1948. aastal võttis ÜRO Peaassamblee vastu inimõiguste ülddeklaratsiooni. Selle artikli 23 kohaselt „Igal inimesel on õigus tööle, töö vabale valikule, õiglastele ja soodsatele töötingimustele ning kaitsesele tööpuuduse eest” (Inimõiguste Instituut, 2023). Siiski ei ole selle deklareeritud õiguse kohaldamine praktikas alati loomulik. Kogu Eesti iseseisvuse aja on meie riigis kehtinud põhimõte, et kedagi ei tohi diskrimineerida tema vanuse tõttu, kuid kahjuks ei ole selle põhimõtte rakendamine tööelus alati iseenesestmõistetav (Teder, 2016). Vanemaaliste osatähtsuse tõus tööelus sunnib tööandjaid mittediskrimineerimisele jätkuvalt tähelepanu pöörama.

Vanussurve (*ageism*) on laiem mõiste, mis hõlmab hoiakuid, eelarvamusi, stigmasid ning vanusest tulenevate stereotüüpide omistamist, mis omakorda põhjustavad diskrimineerimist (Roosve, 2022). Mõiste *ageism* võttis kasutusele Dr Robert Butler 1968. aastal, kirjeldades seda kui “süsteematilist stereotüüpide loomist ja eakate diskrimineerimist nende vanuse tõttu, nagu rassism ja seksism teevad seda nahavärvi ja soo tõttu” (Butler, 1989, viidatud Powell, 2010).

Maailma Terviseorganisatsiooni (WHO, 2021) määratluse kohaselt tuleneb vanussurve sellest, kuidas me mõtleme (stereotüübid), kuidas me tunneme (eelarvamused) ja kuidas me käitume (diskrimineerimine) teiste või iseenda suhtes lähtuvalt vanusest.

Olenemata sellest, et vanemaaliste töösooritus on sama hea või isegi parem kui noorematel, on vanemaalised tööturul diskrimineeritud. Kui otsesed hoiakud vanemaaliste suhtes ei sisalda negatiivseid eelarvamusi ja suhtumine vanemaalistesse on positiivne, siis kaudne negatiivne suhtumine on püsiv ja uuringutes kinnitust leidnud (Wilson ja Kan, 2006, viidatud Malinen & Johnston, 2013). Muutmaks indiviidi suhtumist, peab ta olema teadlik oma negatiivsetest eelarvamustest (Monteith, 1993, viidatud Malinen & Johnston, 2013). Vanuselist diskrimineerimist võib soodustada asjaolu, et inimesed ei ole teadlikud enda eelarvamustest (Posthuma & Champion, 2009).

Üldiste vanusega seotud stereotüüpide omaksvõtmine ilma empiirilise tõenduseta võib mõjuda negatiivselt nii teadusuuringutele kui praktilisele tööelule (Becton *et al.*, 2014).

Standiferi ja Lesteri (2020) töökeskkonna tegurite väärtustamise uuring näitas, et paljud stereotüübid, mida usutakse, ei vasta tõeale ning juhivad suunama töötajate tähelepanu pigem eri vanuses inimeste sarnasusele kui erinevustele. Põlvkondlike erinevuste puhul tuleb keskenduda mitmekesisuse positiivsele mõjule, see võib olla erinevas vanuses inimeste hea koostöö aluseks (*ibid.*).

Posthuma ja Champion (2009) töötasid läbi 117 allikat vanusega seotud eelarvamustest, eesmärgiga välja selgitada, kuidas stereotüübid võivad põhjustada vanuselist diskrimineerimist tööelus. Peamisi vanusega seotud stereotüüpeid seisukohti tööelus on 14, osaliselt on need üksteist välistavad ja vasturääkivad (Posthuma & Champion, 2009):

1. Vanemaealistel töötajatel on madalamad võimed, nad on vähem motiveeritud ja mitte nii produktiivsed kui nooremad töötajad.
2. Vanemaealiste töötajate kehvem töösooritus ei ole tõendatud. Sageli sooritus vanemas eas isegi paraneb.
3. Töötajate vanus ei ole töö tegemisel nii oluline kui nende oskused ja tervislik seisund. Samas vanusegrupis on indiviidide töö tulemused erinevamad kui vanusegruppide vahel.
4. Vanemaealised ei ole õppimisvõimelised, kohanemisvõimelised ega paindlikud, nad ei kohane muutustega. Koolituste investeringutasuvus on nende puhul madal.
5. Vanemaealistel on vähenenud õppimisvõime ja see on takistuseks nende arengule.
6. Vanemad töötajad püsivad ametikohal lühemat aega ja nende arendamisse investeerimine ei ole seega tasuv.
7. Vanematesse töötajatesse investeerimise tasuvus on kõrge, sest nad tõenäoliselt ei lahku organisatsioonist ja nende koolituskulud tasuvad end kiiresti.
8. Vanemaealised töötajad on tööandjale kulukamad, sest nende palgatase on kõrgem, nad kasutavad aktiivselt soodustusi ja on lähiajal pensionile minemas.
9. Vanemaealised on lojaalsemad, püsivamad, ausamad, usaldusväärsemad, tööle pühendunumad ja vähem tõenäoliselt töölt lahkuvad.
10. Vanusega seotud stereotüübid mõjutavad tööhõivega seotud otsuseid, võivad tuua kaasa madalama hinnangu tööintervjuul ja töösoorituse hindamisel.

11. Vanemaealistel võivad olla samad stereotüübid kui noorematel töötajatel ja mõlemad kasutavad neid otsustusprotsessis. Stereotüüpide mõju vähendab samastumine teise vanusegrupi esindajatega.

12. Vanusega seotud stereotüüpide mõju on väiksem, kui tööga seotud informatsioon on kättesaadav ja asjakohane.

13. Vanusega seotud stereotüüpide mõju on suurem, kui teatud ametikohal töötab või sellele kandideerib inimene, kelle vanus erineb traditsioonilisest ettekujutusest seoses selle ametikohaga.

14. Vanuselised stereotüübid on eriti tugevad teatud majandusharudes: finantssektoris, kindlustuses, jaekaubanduses ja infotehnoloogias.

Uuringu tulemusel kinnitasid teadlased, et juhid peavad otsustes lähtuma põhjendatud kaalutlustest, mitte stereotüüpidest. Organisatsioonid peavad tagama, et stereotüüpidel põhinevad otsused ei viiks vanemaealiste tööturult tõrjumiseni ja nende põhjendamatu asendamiseni noortega, kelle töösooritus ei pruugi olla sama hea kui vanemaealistel ja kelle värbamine võib olla kulukam. Juhtide teadlikkus vanusega seotud stereotüüpidest peab välistama kallutatud otsused. Tõised otsused peavad põhinema tööga seotud informatsioonil ja tööanalüüsil. (Posthuma & Champion, 2009)

Vanuseline ebavõrdne kohtlemine tööturul on probleem. Eestis läbi viidud uuringutest on selgunud, et 34% tööotsijatest on tajunud vanuselist diskrimineerimist. Peamiselt kogevad tööelus ebavõrdset kohtlemist noored, 15–19 aastased, ja vanemaealised, üle 50-aastased inimesed. Stereotüüpidest lähtuv mõtlemine loob aluse vanemaealiste tööturult tõrjumiseks ja vanuseliseks diskrimineerimiseks. (Pettai, 2018)

Inimesed tajuvad vanusega seotud probleeme kõige sagedamini just tööelus. Vanusega seotud stereotüübid mõjutavad noorte ja vanemaealiste võimalusi tööle kandideerimisel, kuigi tavaliselt ei ole eelarvamused põhjendatud. (Teder, 2016)

Ebavõrdne kohtlemine ja diskrimineerimine tööl mõjutavad oluliselt tööga rahulolu ja töötulemusi. Eesti tööelu uuringus (Sotsiaalministeerium, 2017) on vanust ebavõrdse kohtlemise alusena märkinud 11% küsitletud töötajatest.

Vanemaealiste töötajatega seostatakse stereotüüpe, et nad ei kohane muutustega, eriti uute tehnoloogiatega, nad ei ole tulemuslikud, õpihimulised ega kohanemisvõimelised, samas on nad lojaalsed ja usaldusväärsed. Töö tulemuslikkuse ja vanuse suurenemise vahel puudub otsene seos,

mediaatoriteks on koolitused ja töökeskkond. Vanemaealiste usaldusväärsus ja lojaalsus tööandjale kaalub üles eelarvamuse, et nad ei suuda muutustega kohaneda. (Posthuma & Campion, 2009, viidatud Lagacé *et al.*, 2019) Nooremad töötajad võivad olla kaitsetud laiskuse ja vastutustundetuse stereotüübi suhtes (Finkelstein *et al.*, 2014).

Chiesa ja kaasautorid märgivad, et „vanusesõbralik“ (Chiesa *et al.*, 2019, lk 7) personalistrateegia ei toeta vanemaealiste arengut ja karjäärivõimalusi ning neilt eeldatakse üldiselt senisel töökohal jätkamist. Organisatsioonid peavad vältima negatiivseid stereotüüpe vanemate töötajate suhtes, et säiliks vanemaealiste tööle pühendumine ja huvi tööalaseks arenguks. (*ibid.*)

### 1.2.1. Metastereotüübid

Vanuselise mitmekesisuse mõistmiseks on lisaks vanusega seotud stereotüüpidele vaja uurida ka vanusega seotud metastereotüüpe (Finkelstein *et al.*, 2014). Metastereotüüpe defineeritakse kui „inimese uskumust stereotüüpidest, mida ta usub *out*-grupi liikmeid omavat tema enda grupi kohta“ (Vorauer *et al.*, 1998, lk 917, viidatud Finkelstein *et al.*, 2014).

Vanusega seotud metastereotüüpe töökohal (Finkelstein *et al.*, 2014) on vähe uuritud. Tagasihoidlik tähelepanu metastereotüüpidele töökohal on teadlaste sõnul üllatav, sest inimestevahelistel suhetel on lisaks sotsiaalsele aspektile otsene mõju ka nende karjäärile (Finkelstein *et al.*, 2014). Esmased selleteemalised uuringud tõestasid, et vanusega seotud metastereotüübid sõltuvad sellest, kellega suheldakse ehk otsesest isiklikust kogemusest, sest inimesed ei arva, et kõik inimesed väljaspool nende vanusegruppi omistavad neile samu omadusi. Erinevas vanuses töötajatel on erinevad metastereotüübid, nii positiivsed kui negatiivsed. Vanusega seotud metastereotüüpide olemasolu kinnitamine ei tähenda, et need stereotüübid reaalses tööelus aktiveeruvad. (Finkelstein *et al.*, 2013)

Finkelsteini ja kaasautorite (2013) uuringust noorte (kuni 30-aastased), keskealiste (31–50-aastased) ja vanemaealiste (51-aastased ja vanemad) stereotüüpide kohta, mida nad omavad endast erinevate vanusegruppide suhtes, selgus, et noorte stereotüübid keskealiste kohta olid positiivsed 15,6% ja vanemaealiste kohta 45,9% vastustest. Keskealiste stereotüübid noorte kohta olid positiivsed 83,6% ja vanemaealiste kohta 84,0% vastustest. Vanemaealiste stereotüübid noorte kohta olid positiivsed 61,8% ja keskealiste kohta 87,8% vastustest. Uuringus ei küsitud vastajate stereotüüpe enda vanusegrupi kohta.

Vanusega seotud stereotüüpide uurimisel pööratakse tähelepanu nii-öelda ettekirjutatud stereotüüpidele; need ei kirjelda inimeste arvamust teatud grupi liikmete kohta, vaid pigem



omadusi, mida eeldatakse grupi liikmetel olevat loomulikult moel ja mis tagavad grupile teatud kultuurilise kuuluvuse (Finkelstein *et al.*, 2014).

### **1.3. Vanusega seotud konfliktid**

Konflikt (Saksakulm, 1983, viidatud Vadi, 2004, lk 183) on vastuolu kahe või mitme töötaja vahel, mis mõjub emotsionaalselt traumeerivalt ning ei võimalda konfliktis osalevatel töötajatel rahuldada oma vajadusi ja huvisid. Põlvkondadevahelised konfliktid organisatsioonides on tõusuteel, sest kunagi varem pole tööturul olnud samaaegselt nii palju erinevaid generatsioone (Appelbaum *et al.*, 2022). Organisatsioonis on konfliktidega tegelemine väga tähtis, kuna konfliktist vallanduv pinge paneb konfliktiosalised üksteisele vastu töötama ja seetõttu peavad juhtidel olema oskused konfliktidega toime tulla (Vadi, 2004, lk 183–184).

Eesti tööelu uuringus (Sotsiaalministeerium, 2017) vastas 30% töötajatest, et neil oli viimase aasta jooksul esinenud konflikte kas juhtide või töökaaslastega. Ettevõtete juhtidest tunnistas viimase aasta jooksul konflikte töötajatega 18% küsitletutest. Vanusel oli oluline mõju konfliktidesse sattumisel. Konflikte oli kogunud 34% parimas tööeas (25–49 a) töötajaid. Nooremate ja vanemate töötajate hulgas oli konfliktide osakaal tunduvalt madalam.

Keskealised moodustavad tööjõust märkimisväärse enamuse ja uuringutulemuste kohaselt on neil ka suurim risk konfliktideks tööelus. Samal ajal pööratakse rohkem tähelepanu noorte ja vanemaealiste probleemidele ning autori hinnangul jäävad keskealised töötajad vanusega seotud küsimustes tööelus sageli tähelepanuta.

Vanuselistele erinevustele on personalijuhtimise strateegias praktikas seni vähe tähelepanu pööratud; rohkem on uuritud kultuurilisi ja soolisi erinevusi. Samal ajal suureneb organisatsioonides vanuseline mitmekesisus ning harvad pole olukorrad, kus juht on noorem kui tema alluvad (Cogin, 2012). Uuring USA suurettevõtetes (500 ja enam töötajat) leidis, et 58% personalitöötajatest tunnistas konflikte nooremate ja vanemaealiste töötajate vahel; samuti on arusaamad tööeetikast erinevad – noorem põlvkond vahetab sageli töökohti ja Y-põlvkonnale võib pikaajaline töösuhe tähendada ühte aastat organisatsioonis (Burke, 2005, viidatud Cogin, 2012).

Vanuseline mitmekesisus töökohal võib olla konfliktide allikas. Konflikte liigitatakse traditsiooniliselt positiivseteks või negatiivseteks (Deutsch, 1969, viidatud Urick *et al.*, 2017b). Rohkem on käsitletud konflikte kui negatiivset nähtust. Vanuselist mitmekesisust tööelus peetakse

negatiivsete konfliktide eelduseks. Vanuseliste konfliktide tulemuseks võib siiski olla ka parem koostöö. (Urlick *et al.*, 2017b)

Põlvkondadevahelised pinged võivad areneda konfliktideni, mille põhjused on väärtuspõhised, käitumispõhised või identiteedipõhised (Urlick *et al.*, 2017b). Organisatsioonikäitumises ilmneb konflikt vastuoluna inimeste vahel, kes on samas keskkonnas või olukorras või tegelevad sama tegevusega (Iqbal & Trevisan, 2022).

Konflikte võivad tekitada ka vanusega seotud eelarvamused ja arusaamad, kus väljakujunenud stereotüübid mõjutavad suhtumist erinevatesse vanusegruppidesse. Samuti võivad erinevas vanuses töötajatel olla erinevad ootused töökeskkonnale. Konfliktne töökeskkond mõjutab töö tulemuslikkust ning koostöö kvaliteeti. Personalitöös on oluline teada, kuidas erinevas vanuses töötajad suhtuvad enda eakaaslastesse ja teistesse vanusegruppidesse ning mil määral noorte, keskealiste ja vanemaealiste ootused töökeskkonnale erinevad ja mil määral kattuvad.

Grossmann ja kaasautorid (2010) uurisid vanemaealiste tarkust konfliktide lahendamisel ja leidsid, et võrreldes noorte ja keskealistega on vanemaealised arutlevamad ja see võimaldab neil teha kompromisse nii gruppidevahelistes kui inimestevahelistes sotsiaalsetes konfliktides (Grossmann *et al.*, 2010).

Konfliktidega toimetulekuks tuleb analüüsida nende tegelikke põhjusi (Vadi, 2004, lk 184). Nähes konflikti allikana lihtsustatult ainult vanuselist erinevust, ei pruugi juhid jõuda konfliktide juurpõhjusteni ega toimivate lahendusteni.

## 2. EMPIIRILINE UURING

### 2.1. Uurimisküsimused

Empiirilises uuringus otsib autor vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Millised on erinevas vanuses töötajate vanusega seotud stereotüübid omavanuste, endast nooremate ja endast vanemate töötajate kohta?
2. Kuidas tajuvad erinevas vanuses töötajad vanuseliste erinevuste aktsepteerimist töökeskkonnas?
3. Kas vanuselist mitmekesisust töökohal tajutakse konfliktide allikana?

### 2.2. Meetod ja valim

Uuringu läbiviimisel kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmed koguti veebipõhise küsitlusuuringuga *Google Forms* keskkonnas. Kutset uuringus osaleda levitas autor sotsiaalmeedias ning autori töökoha päevameilis. Küsitluskeskkond oli avatud 25.02.–15.03.2023. Uuringus kasutatud küsimustik on esitatud lisan 1.

Küsimustiku koostamisel kasutas autor kahte allikat. Vanuseliselt mitmekesise tööõhkkonna küsimused tulenevad King ja Bryant (2016) töökoha põlvkondadevahelise mitmekesisuse sisekliima küsimustikust *The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace*. Küsimustikku modifitseeriti nii, et termini „põlvkond“ asemel kasutati vanusegruppide määratlust: noored (kuni 30-aastased), keskealised (31–50-aastased) ja vanemad (51-aastased ja vanemad).

Stereotüüpide uurimiseks kasutas autor Finkelstein, Ryan ja King (2013) koostatud küsimustikku *What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes*. Küsimustikus esitatud stereotüüpe muudeti ja täiendati antud uuringu eesmärkide saavutamiseks. Autor esitas stereotüüpe puudutavaid küsimusi ka vastaja enda vanusegrupi kohta; see aspekt originaalküsimustikus puudus.

Küsimustikku lisati kolm väidet vanuselisel mitmekesise töökeskkonna kui võimaliku konfliktide allika tajumise kohta.

Uuringus määratletud vanusegruppide piirid tulenevad Finkelsteini ja kaasautorite (*ibid.*) uuringust: noored (kuni 30-aastased), keskealised (31–50-aastased) ja vanemad (51-aastased ja vanemad).

Kõigile uuringu küsimustele ja väidetele vastamine oli kohustuslik. Uuringu ankeedis oli kümme osa. Lisaks sisulistele küsimustele olid uuringu alguses küsimused vastaja vanuse ja soo kohta, küsimustiku lõpus küsimused vastaja tööandja sektori ja organisatsiooni suuruse kohta.

Vastaja vanust küsiti täisaastates.

Valikvastused olid küsimustele vastaja soo (naine, mees, ei soovi vastata), tööandja sektori (avalik sektor, erasektor, kolmas sektor) ning organisatsiooni suuruse (töötajate/teenistujate arv vähem kui 10, 10–49, 50–249, 250 või rohkem) kohta.

Kolme vanusegruppi iseloomustavad omadussõnad vastati vaba tekstina.

Küsimustikus oli 41 väidet, millele sai vastata Likert-tüüpi 4 palli skaalal (1 = üldse ei nõustu, 2 = pigem ei nõustu, 3 = pigem nõustun, 4 = nõustun täielikult) ning 4 küsimust, millele sai vastata Likert-tüüpi 5 palli skaalal (1 = mitte kunagi, 2 = harva, 3 = mõnikord, 4 = sageli, 5 = väga sageli).

Uuringu valim oli mugavusvalim. Valimisse sattumise eelduseks oli arvuti või nutitelefoni kasutamise võimalus ja oskus.

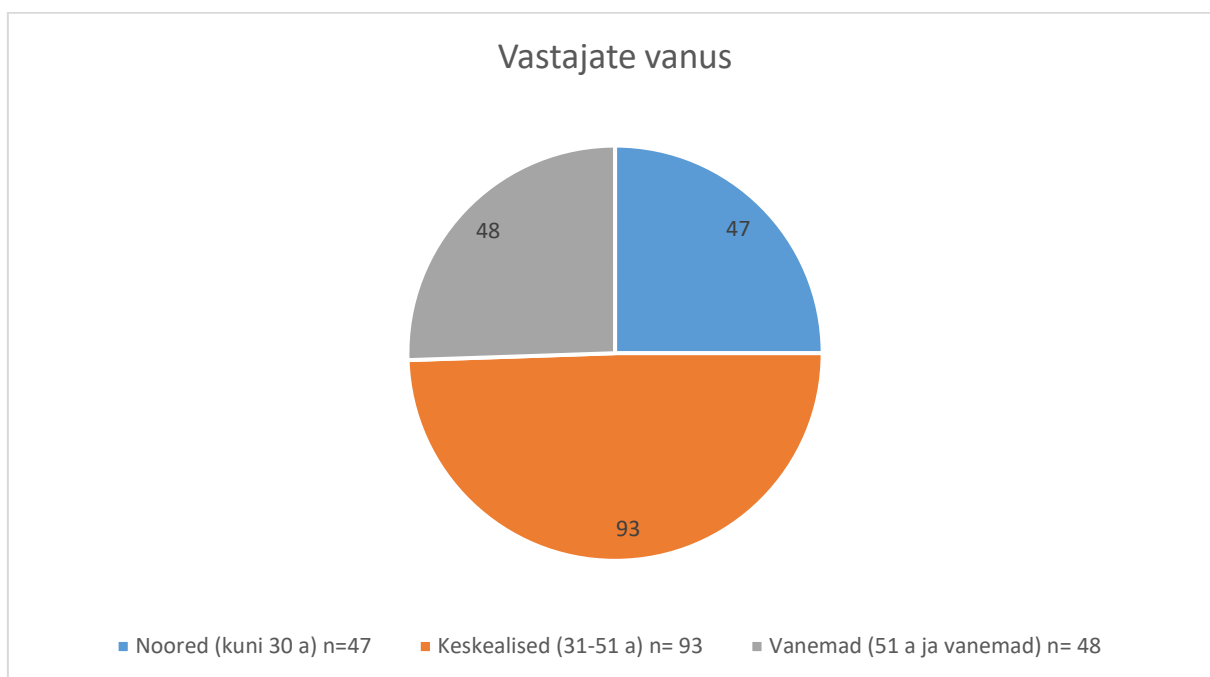
Ankeedi täitsid 188 inimest. Vastajate vanus jäi vahemikku 20–71 aastat. Vanuses 20–65 aastat olid vastajate seas esindatud kõik vanused, 66–70-aastased vastajad puudusid. Noori (kuni 30-aastased) vastajaid oli 47 (25 %), keskealisi (31–50-aastased) oli 93 (49,5 %) ning vanemaealisi (51-aastased ja vanemad) oli 48 (25,5 %). Keskealiste vastajate vanusegruppi jäi kõige suurem vanusevahemik. Joonis 2 näitab vastajate vanuselist jaotust.

Vastajatest 159 (84,6 %) olid naised ja 29 (15,4 %) mehed. Soolise kuuluvuse vastusevarianti „Ei soovi vastata“ ei valinud keegi.

Ligikaudu 2/3 uuringus osalejatest, 119 vastajat (63,3%) töötab avalikus sektoris, 66 vastajat (35,1%) erasektoris ning 3 vastajat (1,6%) kolmandas sektoris.

Tööandja organisatsiooni suurusest lähtuvalt kasvas vastajate arv vastavalt ettevõtte või organisatsiooni suurusele. Vastajatest 6 (3,2%) töötab nn mikroettevõttes, 28 (14,9%)

väikeettevõttes või organisatsioonis, 41 (21,8%) keskmise suurusega ettevõttes või organisatsioonis ja 113 (60,1%) suurettevõttes või organisatsioonis.



Joonis 2. Vastajate vanuseline jaotus

Allikas: Autori koostatud

Uuringu tulemuste analüüsimiseks kasutati tabelarvutusprogrammi MS Excel ning statistikaprogrammi IBM SPSS Statistics. Andmete analüüsimisel kasutati kontentanalüüsi, kirjeldava statistika meetodeid: miinimum- ja maksimumväärtus, aritmeetiline keskmine (*mean*) ja standardhälve (*SD*); grupierisuste hindamiseks kasutati dispersioonanalüüsi.

Vanusega seotud stereotüüpe kaardistati esmalt paludes kirjutada iga vanusegrupi kohta viis omadussõna, mis vastaja arvates on antud vanuses töötajatele iseloomulik. Vastuste analüüsimisel kasutati kontentanalüüsi meetodit. Kokku oli vastustes ligikaudu 500 märksõna, mis jaotati 16 sisukategooriaks, kasutades avatud kodeerimist ja arvestades Finkelsteini ja kaasutorite (2013) uuringu tulemusi (vanusega seotud stereotüübid) ning vastuste esinemissagedust. Koodipuu ehk millised märksõnad uuringu vastuste konkreetse sisukategooria moodustavad, on esitatud lisa 2.

## 2.3. Tulemused

### 2.3.1. Vanusega seotud stereotüübid noorte kohta

Tabelis 1 on esitatud vastuste jaotumine sisukategooriate lõikes (%), mis puudutab noorte, keskealiste ja vanema vanusegrupi stereotüüpe noorte kohta.

Tabel 1. Stereotüübid noorte (kuni 30-aastaste) töötajate kohta kolme vanusegrupi lõikes (%)

Sisukategooria vastuste osatähtsus (%)	Noored noortest	Keskealised noortest	Vanemad noortest
energilised	50,3	33,5	42,5
koostööaltid	13,7	7,3	7,2
ambitsioonikad	13,0	14,2	16,8
nutikad/õpihimulised	9,3	13,1	10,4
kogenematud	5,6	7,8	7,2
väsinud/stressis	2,5	–	–
vähemotiveeritud	1,9	13,7	5,0
enesekesksed	1,2	5,9	6,8
töökad	2,5	2,5	1,8
õrnahingelised	–	2,0	2,3
KOKKU	100,0	100,0	100,0

Allikas: Autori koostatud

Kõikide vanusegruppide vastustes on energilisus noorte puhul suurima osatähtsusega stereotüüp. Noored ise peavad ennast tunduvalt energilisemaks kui keskealised ja vanemad nende kohta arvavad. Pooled noorte vanusegrupi vastustest toetavad noorte energilisuse stereotüüpi. Enda eagrupi koostöövalmidust hindavad noored oluliselt kõrgemalt kui keskealised ja vanemad. Noorte ambitsioonikuse stereotüüp kasvab lineaarselt vastajate vanuse kasvades. Noorte nutikust ja õpihimu hindavad keskealised kõrgemalt kui vanemad ning noored ise hindavad seda veel madalamalt. Keskealised ja vanemad peavad noori kogenematumaks kui noored ise. Väsimuse ja stressi sisukategooriasse kuuluvaid stereotüüpeid omistasid noortele ainult noored ise. Keskealised peavad noori vähemotiveerituks, vanemad vastasid seda stereotüüpi vähem ning noored ise ei pea oma vanusegruppi vähemotiveerituks. Enesekesksuse stereotüüpi tõid noorte töötajate puhul esile vanemad ja keskealised, noored ise hindavad oma enesekesksust madalalt. Noori peab töökateks väike osa kõigist vastajagruppidest. Väikese võrdse osa keskealiste ja vanemate arvates on noored õrnahingelised, noored ise seda stereotüüpi esile ei too.

Noored hindavad oma vanusegrupi kohta käivaid negatiivseid stereotüüpe (kogenematud, vähemotiveeritud, enesekesksed) madalamalt ning positiivseid stereotüüpe (energilised, koostööaltid) oluliselt kõrgemalt kui teised vanusegrupid. Kõige sarnasemad on erinevate vanusegruppide stereotüübid noorte vähese töökuse kohta, noori peab töökaks ligikaudu 2–3% igast vanusegrupist.

### 2.3.2. Vanusega seotud stereotüübid keskealiste kohta

Tabelis 2 on esitatud vastuste jaotumine sisukategooriate lõikes (%), mis puudutab noorte, keskealiste ja vanema vanusegrupi stereotüüpe keskealiste kohta.

Tabel 2. Stereotüübid keskealiste (31–50-aastaste) töötajate kohta kolme vanusegrupi lõikes (%)

Sisukategooria vastuste osatähtsus (%)	Noored keskealistest	Keskealised keskealistest	Vanemad keskealistest
energilised	14,0	10,6	16,4
koostööaltid	14,5	6,7	6,3
ambitsioonikad	13,5	13,3	13,5
nutikad/õpihimulised	4,0	2,2	7,7
usaldusväärsed	15,0	18,6	14,4
väsinud/stressis	2,5	1,1	4,3
arengule mitte orienteeritud	5,5	7,0	7,2
kogenud	12,0	23,9	17,3
töökad	8,0	7,2	4,3
rahulikud	11,0	9,4	7,2
perekesksed	–	–	1,4
KOKKU	100,0	100,0	100,0

Allikas: Autori koostatud

Keskealised ise ja vanemad märkisid vastustes kõige sagedamini keskealiste kogemusi, noored keskealiste koostöövalmidust ja energilisust. Keskealised hindavad enda eagruppi vähem energiliseks kui nende kohta arvavad noored ja vanemad. Noored hindavad kõrgemalt keskealiste koostöövalmidust, keskealised ise ja vanemaalised on selles osas tagasihoidlikumad. Ambitsioonikuse stereotüüpi hindavad kõik vanusegrupid võrdselt. Enda vanusegrupi nutikust ja õpihimu hindavad keskealised madalamalt kui noored ja oluliselt madalamalt kui vanemad. Enda grupi usaldusväärset hindavad keskealised veidi kõrgemalt kui teised eagrupid, väsimust ja stressi aga madalamalt kui teised eagrupid. Noored hindavad keskealiste arengule mitte orienteeritust

madalamalt kui keskealised ise ja vanemad. Keskealiste enda vastustes märgiti kogemuste omamist tunduvalt rohkem kui noorte ja vanemate vastustes. Noored peavad keskealisi töökamaks kui see vanusegrupp ise ja vanemate hinnang keskealiste töökusele oli tunduvalt madalam. Keskealiste rahulikkuse stereotüüp kahaneb lineaarselt vastajate vanuse kasvades. Perekesksuse stereotüüpi omistasid keskealistele ainult mõned vanemaealised. Keskealiste ambitsioonikuse stereotüüpi hindavad kõik vanusegrupid võrdselt, ca 13,5%.

### 2.3.3. Vanusega seotud stereotüübid vanemaealiste kohta

Tabelis 3 on esitatud vastuste jaotumine sisukategoriate lõikes (%), mis puudutab noorte, keskealiste ja vanema vanusegrupi stereotüüpe vanemaealiste kohta.

Tabel 3. Stereotüübid vanemate (51-aastased ja vanemad) töötajate kohta kolme vanusegrupi lõikes (%)

Sisukategooria vastuste osatähtsus (%)	Noored vanemaealistest	Keskealised vanemaealistest	Vanemaealised vanemaealistest
energilised	4,1	2,0	4,1
koostööaltid	10,3	6,0	12,8
ambitsioonikad	2,0	2,5	5,9
nutikad/õpihimulised	3,6	2,5	4,6
usaldusväärsed	11,3	21,0	23,3
väsinud/stressis	5,1	6,0	5,9
arengule mitte orienteeritud	16,9	21,9	4,6
kogenud	23,6	15,9	15,5
töökad	2,6	2,6	4,1
rahulikud	14,9	17,6	16,0
aeglased	5,6	2,0	3,2
KOKKU	100,0	100,0	100,0

Allikas: Autori koostatud

Vanemad töötajad märkisid vastustes kõige sagedamini enda vanusegrupi usaldusväärset, keskealised vanemate arengule mitte orienteeritust ja usaldusväärset ning noored vanemaealiste kogemust. Vanemad ja noored hindasid vanemate energilisust, koostöövalmidust ning nutikust ja õpihimu kõrgemalt kui keskealised. Ambitsioonikust hindasid vanemad ise tunduvalt kõrgemalt kui noored ja keskealised. Usaldusväärset hindasid vanemad ja keskealised tunduvalt kõrgemalt kui noored. Vanemad ei pea oma gruppi arengule mitte orienteerituks, noored ja keskealised vastasid seda sisukategooriat oluliselt suuremal määral. Noored hindavad vanemaid rohkem



kogenuks kui keskealised ja vanemad ise. Töökuse ja rahulikkuse osas on vastused vanusegrupiti sarnased. Noored peavad vanemaid rohkem aeglaseks kui vanemad ise ja keskealised. Kõige sarnasemad ja väga madalad on vanusegruppide hinnangud vanemaealiste väsimuse ja stressi kohta, selle sisukategooria vastuseid anti *ca* 5-6% igast vanusegrupist.

### 2.3.4. Vanusega seotud stereotüüpidega nõustumine

Lisaks vabadele vastustele (stereotüüpe illustreerivad assotsiatsioonid) paluti vastajail hinnata ka varasemates uuringutes välja toodud stereotüüpe vanusegruppide kohta. Vastata sai Likert-tüüpi 4 palli skaalal (1 = üldse ei nõustu, 2 = pigem ei nõustu, 3 = pigem nõustun, 4 = nõustun täielikult). Pigem nõustun või nõustun täielikult vastuste osatähtsus on esitatud tabelis 4.

Tabel 4. Vanuseliste stereotüüpidega nõustumine kolme vanusegrupi lõikes (%)

Pigem nõustun või nõustun täielikult vastusevariandi valinud vastajate osatähtsus (%)		Noored	Keskealised	Vanemad
Noored töötajad on...	Kogenematud	27,7	46,2	54,2
	Laisad/vähemotiveeritud	14,9	15,1	6,3
	Energilised	91,6	94,6	93,8
	Ambitsioonikad	93,6	98,9	95,8
	Mitte alati usaldusväärsed	27,7	34,4	25,0
	Isekad/enesekesksed	27,7	36,6	41,7
	Nutikad uute tehnoloogiate kasutamisel	95,7	94,6	93,8
Keskealised töötajad on...	Kogenud	100,0	97,8	97,9
	Perekesksed	97,9	88,2	91,7
	Usaldusväärsed	93,6	95,7	97,9
	Rollimudelid/eeskujuks	91,5	88,2	89,6
	Töörügaajad	89,4	93,5	81,3
	Mugavustsoonis	68,1	51,6	37,5
	Sageli stressis	70,2	69,9	66,7
	Mitte eriti loovad	27,7	19,4	29,2
Vanemad töötajad on...	Ei loo lisaväärtust	10,6	11,8	2,1
	Aeglased	34,0	29,0	20,8
	Tehnoloogiakauged	55,3	45,2	22,9
	Ei ole orienteeritud arengule	36,2	39,8	20,8
	Lojaalsed	97,9	93,5	95,8
	Täpsed/korrektssed	91,5	90,3	97,9
	N-ö raudvara, kellele võib alati kindel olla	87,2	90,3	100,0

Allikas: Autori koostatud

Küsimustikus esitati seitse stereotüüpset väidet noorte, kaheksa stereotüüpset väidet keskealiste ning seitse stereotüüpset väidet vanemate töötajate kohta.

Noori töötajaid peab energilisteks, ambitsioonikateks ja nutikateks uute tehnoloogiate kasutamisel rohkem kui 91% kõigi vanusegruppide vastajatest. Keskealised (46,2%) ja vanemad (54,2%) peavad noori rohkem kogenematuks kui noored ise (27,7%). Keskealised nõustuvad väitega noorte mitte alati usaldusväärsest ja enesekesksest rohkem kui noored ise ja vanemad. Kõige vähem vastajaid kõigis vanusegruppides nõustub väitega, et noored on laisad/vähemotiveeritud (ca 6-15%). Noored ise ja keskealised peavad noori laisemaks/vähem motiveerituks kui vanemad töötajad. Positiivsete stereotüüpide kohta esitatud väidetega noorte töötajate kohta nõustus rohkem kui 91% kõigist vastajatest.

Noored ise nõustusid enim (95,7%) enda vanusegrupi nutikusega uute tehnoloogiate kasutamisel.

Keskealisi töötajaid peab kogenuks ja usaldusväärseks rohkem kui 93% kõigi vanusegruppide vastajatest. Noored ja vanemad peavad keskealisi rohkem perekeskseks kui see vanusegrupp ise. Rollimudelina/eeskujuna hindavad kõik vanusegrupid keskealisi kõrgelt (ca 88–92%). Töörüगतajatenäevad keskealisi noored ja keskealised ise, vanemate vastajate seas on selle väitega nõustujaid vähem. Mugavustsoonis olevaks hindavad keskealisi vastaja vanuse kasvades lineaarselt kahanevalt enim noored, vähem keskealised ise ja kõige vähem vanemad. Ca 67–70% kõigist vastajatest nõustub, et keskealised on sageli stressis. Kõige vähem vastajaid kõigis vanusegruppides nõustub väitega, et keskealised ei ole eriti loovad (ca 19–29%). Mitte eriti loovaks hindavad keskealisi nooremad ja vanemad märkimisväärselt enam kui keskealised ise. Positiivsete stereotüüpide kohta esitatud väidetega keskealiste töötajate kohta nõustus rohkem kui 81% kõigist vastajatest.

Keskealised ise nõustusid enim (97,8%) väitega, et nende vanusegrupi töötajad on kogunud.

Vanemaid töötajaid peab lojaalseks ning täpseks/korrektseks rohkem kui 91% kõigi vanusegruppide vastajatest. Väitega, et vanemaealised on aeglased, nõustuvad noored rohkem kui keskealised ning vanemad kõige vähem, nõustujate osakaal kahaneb vastajate vanuse kasvades lineaarselt. Väidetega tehnoloogiakaugusest ja arengule mitteorienteeritusest nõustuvad vanemad ise tunduvalt vähem kui keskealised ja noored. Vanematest vastajatest 100% nõustub, et vanemaealised on n-ö raudvara, kellele võib alati kindel olla. Keskealised nõustuvad selle väitega vähem ja noored veel vähem. Kõige vähem vastajaid kõigis vanusegruppides nõustub väitega, et

vanemad töötajad ei loo lisaväärtust (ca 2–12%). Positiivsete stereotüüpide kohta esitatud väidetega vanemate töötajate kohta nõustus rohkem kui 87% kõigist vastajatest.

Vanemaealised ise nõustusid täielikult (100%) väitega, et nende vanusegrupi töötajad on n-ö raudvara, kellele võib alati kindel olla.

Positiivsete stereotüüpidega nõustumise osatähtsus on kõrge (81–100%) kõigi vanusegruppide vastajatel kõigi vanusegruppide kohta.

Stereotüüpide kohta esitatud väidetega pigem nõustub või nõustub täielikult tunduvalt suurem osa vastajaid, kui vastati samade stereotüüpide sisukategooriate märksõnu vabade vastustena.

Vabade vastuste ja stereotüüpidega nõustumise kokkuvõtlikud tulemused:

Noorte peamised stereotüübid enda vanusegrupi kohta on: energilised, koostööaltid, nutikad uute tehnoloogiate kasutamisel, ambitsioonikad.

Noorte peamised stereotüübid keskealiste töötajate kohta on: kogenud, usaldusväärsed, koostööaltid, perekesksed, rollimudelid/eeskujuks, tööüraajad.

Noorte peamised stereotüübid vanemate töötajate kohta on: kogenud, arengule mitte orienteeritud, lojaalsed, täpsed/korrektssed, n-ö raudvara, kellele võib alati kindel olla.

Keskealiste peamised stereotüübid noorte töötajate kohta on: energilised, ambitsioonikad, nutikad uute tehnoloogiate kasutamisel.

Keskealiste peamised stereotüübid enda vanusegrupi kohta on: kogenud, usaldusväärsed, tööüraajad, rollimudelid/eeskujuks, perekesksed.

Keskealiste peamised stereotüübid vanemate töötajate kohta on: arengule mitte orienteeritud, usaldusväärsed, lojaalsed, täpsed/korrektssed, n-ö raudvara, kellele võib alati kindel olla.

Vanemate peamised stereotüübid noorte töötajate kohta on: energilised, ambitsioonikad, nutikad uute tehnoloogiate kasutamisel.

Vanemate peamised stereotüübid keskealiste töötajate kohta on: kogenud, energilised, usaldusväärsed, perekesksed, rollimudelid/eeskujuks.

Vanemate peamised stereotüübid enda vanusegrupi kohta on: n-ö raudvara, kellele võib alati kindel olla, usaldusväärsed, kogenud, täpsed/korrektssed, lojaalsed.

Kõikidel vanusegruppidel on ühised stereotüübid:

- noored töötajaid on energilised, ambitsioonikad, nutikad uute tehnoloogiate kasutamisel;
- keskealised töötajad on kogenud, usaldusväärsed, perekesksed, rollimudelid/eeskujuks;
- vanemad töötajad on lojaalsed, täpsed/korrektssed, raudvara, kellele võib alati kindel olla.

### 2.3.5. Vanuselisi erinevusi aktsepteeriva töökeskkonna tajumine

Vanuselisi erinevusi aktsepteerivat töökeskkonda hinnati viie alaskaala kaudu:

- vanusegruppide stereotüüpide puudumine;
- vanuselise mitmekesisuse positiivne mõju;
- vanusegruppide kaasamine töökohal;
- vanuselise mitmekesisuse säilitamine töökohal;
- vanusegruppidevaheline kontakt.

Alaskaalade kirjeldav statistika, reliaablus, skaala väidete miinimum- ja maksimumväärtus, keskmine ja standardhälve on esitatud tabelis 5.

Tabel 5. Vanuselisi erinevusi aktsepteeriva töökeskkonna küsimustiku alaskaalad

	Alaskaalade reliaablus	N	Minimum	Maximum	Mean	SD
Vanusegruppide stereotüüpide puudumine	0,684	188	1,00	3,75	2,28	0,54
Vanuselise mitmekesisuse positiivne mõju	0,714	188	1,75	4,00	3,30	0,51
Vanusegruppide kaasamine töökohal	0,791	188	2,00	4,00	3,49	0,49
Vanuselise mitmekesisuse säilitamine töökohal	0,679	188	1,00	3,75	1,51	0,54
Vanusegruppidevaheline kontakt	0,764	188	2,00	5,00	3,68	0,76

Allikas: Autori koostatud

Alaskaalade reliaablust kümnendikeni ümardades on kõikide alaskaalade puhul sisereliaabluse koefitsiendi, Chronbachi  $\alpha$  (alfa), väärtus  $\geq 0,7$ , mida loetakse piisavaks. Piisav antud juhul tähendab, et alaskaala väidetele antud vastused on üksteisega sisulises kooskõlas; vastajad, kes vastasid jaatavalt/nõustusid ühe väitega, vastavad jaatavalt/nõustuvad suure tõenäosusega ka teiste sama alaskaala väidetega.

Kõikidele küsimustele vastamine oli kohustuslik, seega vastas kõikide alaskaalade kõikidele küsimustele 188 inimest. Neli alaskaalat sisaldas igaüks neli väidet, millele sai vastata Likert-tüüpi 4 palli skaalal (1 = üldse ei nõustu, 2 = pigem ei nõustu, 3 = pigem nõustun, 4 = nõustun täielikult) ning üks alaskaala sisaldas neli küsimust, millele sai vastata Likert-tüüpi 5 palli skaalal (1 = mitte kunagi, 2 = harva, 3 = mõnikord, 4 = sageli, 5 = väga sageli).

### 2.3.6. Vanusegruppide stereotüüpide puudumine

Alaskaala sisaldas neli väidet, millele sai vastata Likert-tüüpi 4 palli skaalal (1 = üldse ei nõustu, 2 = pigem ei nõustu, 3 = pigem nõustun, 4 = nõustun täielikult). Pigem nõustun või nõustun täielikult vastuste osatähtsus on esitatud tabelis 6.

Tabel 6. Vanusegruppide stereotüüpide puudumine

Minust oluliselt nooremad või vanemad töökaaslased...	Pigem nõustun või nõustun täielikult vastusevariandi valinud vastajate osatähtsus (%)
... ei ole huvitatud sõbrusest inimestega, kes pole nendega samaealised	24,5
... räägivad tavaliselt asjadest, mis mind ei huvita	22,3
... on rahulolematumad kui minuvanused (kurdavad rohkem asjade üle, mis neile ei meeldi)	38,3
... on teistsuguse tööstiiliga kui minu eakaaslased	69,2

Allikas: Autori koostatud

Alaskaalal antakse hinnang teiste inimeste hoiakutele. Kõige enam, 69,2% nõustutakse väitega, et erinevatel vanusegruppidel on erinev tööstiil. Erinevused tööstiilis ei mõjuta sama alaskaala teisi hinnanguid. Rahulolematuks peab endast erinevas vanuses töökaaslasi 38,3% vastajatest.

Väidetega, et vastajast erinevasse vanusegruppi kuuluvad töökaaslased ei soovi sõbrustada endast erinevas vanuses inimestega ning räägivad asjadest, mis vastajat ei huvita, nõustus vähem kui 25% vastajatest.

### 2.3.7. Vanuselise mitmekesisuse positiivne mõju

Alaskaala sisaldas neli väidet, millele sai vastata Likert-tüüpi 4 palli skaalal (1 = üldse ei nõustu, 2 = pigem ei nõustu, 3 = pigem nõustun, 4 = nõustun täielikult). Pigem nõustun või nõustun täielikult vastuste osatähtsus on esitatud tabelis 7.

Tabel 7. Vanuselise mitmekesisuse positiivne mõju

Väide	Pigem nõustun või nõustun täielikult vastusevariandi valinud vastajate osatähtsus (%)
Mulle meeldib suhelda erinevas vanuses kolleegidega	95,7
Ma tunnen end mugavalt, kui pean suhtlema endast oluliselt nooremate või vanemate kolleegidega	85,6
Töökaaslased, kes on minust oluliselt vanemad või nooremad, on huvitavad inimesed	95,7
Inimesed töötavad kõige paremini omavanuste seltskonnas	27,6

Allikas: Autori koostatud

Alaskaalal on väited nii vastaja enda kui teiste inimeste hoiakute kohta. Erinevas vanuses kolleegidega meeldib suhelda 95,7% vastajatest. Sama suur osa vastajatest nõustub, et nendest oluliselt nooremad või vanemad töökaaslased on huvitavad inimesed. Mugavalt tunneb end teiste eagruppidega suheldes 85,6% vastajatest. Väide, et inimesed töötavad kõige paremini omavanuste seltskonnas, on kõige madalama nõustujate osakaaluga, 27,6%. Viimane väide on originaalküsimustikus vastupidise skooriga kui teised selle alaskaala väited. Alaskaala hinnangud kinnitavad vanuselise mitmekesisuse positiivse mõjuga nõustumist. Vanuseliselt homogensem töökeskkonda ei peeta hea koostöö eelduseks.

### 2.3.8. Vanusegruppide kaasamine töökohal

Alaskaala sisaldas neli väidet, millele sai vastata Likert-tüüpi 4 palli skaalal (1 = üldse ei nõustu, 2 = pigem ei nõustu, 3 = pigem nõustun, 4 = nõustun täielikult). Pigem nõustun või nõustun täielikult vastuste osatähtsus on esitatud tabelis 8.

Tabel 8. Vanusegruppide kaasamine töökohal

Väide	Pigem nõustun või nõustun täielikult vastusevariandi valinud vastajate osatähtsus (%)
Minu töökohas on hea tööõhkkond – eri vanuses inimesed tunnevad end seal võrdselt hästi	87,7
Minu töökohas peetakse lugu igas vanuses töötajast	92,5
Ma suudan edukalt suhelda erinevas vanuses töökaaslastega	98,4
Eri vanuses kolleegidega koos töötamine rikastab tööelu	95,7

Allikas: Autori koostatud

Alaskaala sisaldab väiteid vastaja konkreetse töökoha ja mina-pildi kohta ja ka üldise tööelu kohta. Vanusegruppide kaasamise väidetega nõustumise protsent on kõrge, 87,7–98,4% kõigi alaskaala väidete osas. Erinevas vanuses töökaaslastega suudab edukalt suhelda 98,4% vastajatest. Alaskaala hinnangud toetavad vanuselise mitmekesisuse tajumist positiivsena nii vastaja isikust lähtudes kui üldise tööelu rikastamise vaates.

### 2.3.9. Vanuselise mitmekesisuse säilitamine töökohal

Alaskaala sisaldas neli väidet, millele sai vastata Likert-tüüpi 4 palli skaalal (1 = üldse ei nõustu, 2 = pigem ei nõustu, 3 = pigem nõustun, 4 = nõustun täielikult). Pigem nõustun või nõustun täielikult vastuste osatähtsus on esitatud tabelis 9.

Tabel 9. Vanuselise mitmekesisuse säilitamine töökohal

Väide	Pigem nõustun või nõustun täielikult vastusevariandi valinud vastajate osatähtsus (%)
Minu töökohas survestatakse vanemaalisi töötajaid pensionile minema	10,7
Tunnen nooremate kolleegide poolt survet töölt lahkuda, et neil oleks rohkem võimalusi	9,1
Tunnen vanemate kolleegide poolt survet töölt lahkuda, et neil oleks rohkem võimalusi	4,8
Minu töökohas ei kiputa edutama nooremaid töötajaid, kuigi nende kvalifikatsioon seda lubaks	20,2

Allikas: Autori koostatud

Alaskaala sisaldab väiteid vastaja töökohast lähtuvalt ja tema enda tunnete kohta. Töökoha kohta esitatud üldisemate väidetega nõustuti rohkem kui isikliku tunnetuse väidetega. Kõige rohkem, 20,2% nõustutakse väitega, et nooremaid töötajaid ei kiputa edutama, kuigi nende kvalifikatsioon seda lubaks. Vanemate töötajate pensionile suunamist tunnistab 10,7% vastajatest. Vanemad töötajad ise tajuvad survet nooremate kolleegide poolt, et neil oleks rohkem võimalusi, samas suurusjärgus, 9,1%. Noored ei taju töölt lahkumise survet vanemate töötajate poolt, väitega nõustus vaid 4,8% vastajatest. Isiklikult ei tunnetata survet töökohalt lahkumiseks ei endast nooremate ega vanemate kolleegide poolt.



### 2.3.10. Vanusegruppidevaheline kontakt

Alaskaala sisaldas neli küsimust, millele sai vastata Likert-tüüpi 5 palli skaalal (1 = mitte kunagi, 2 = harva, 3 = mõnikord, 4 = sageli, 5 = väga sageli). Sageli või väga sageli vastuste osatähtsus on esitatud tabelis 10.

Tabel 10. Vanusegruppidevaheline kontakt

Palun hinda, kui sageli sa ...	Sageli või väga sageli vastusevariandi valinud vastajate osatähtsus (%)
... suhtled töökaaslastega, kes on sinust oluliselt nooremad või vanemad	85,1
... räägid töövälistel teemadel kolleegidega, kes on sinust oluliselt nooremad või vanemad	67,0
... räägid oma eraelust töökaaslastele, kes on sinust oluliselt nooremad või vanemad	40,9
... lõunatad tööpäevadel koos kolleegidega, kes on sinust oluliselt nooremad või vanemad	51,1

Allikas: Autori koostatud

Originaalküsimustikus (King ja Bryant, 2016) viidatakse võimalusele, et otsesed kontaktid erinevas vanuses töökaaslaste vahel võivad teatud tingimustel vähendada eelarvamusi. Sageli või väga sageli suhtleb endast oluliselt nooremate või vanemate töökaaslastega 85,1% vastajatest. See loob autori hinnangul eelduse stereotüüpide vältimiseks. Töövälistel teemadel räägib teiste vanusegruppidega 67% vastajatest. Erinevas vanuses kolleegidega lõunatab 51,1% vastajatest. Selle väitega nõustumist mõjutab tõenäoliselt praegune pandeemiajärgne reaalsus, kus inimesed töötavad sageli kodukontoris või teevad hübriidtööd ning töökaaslastega koos lõunatamine ei ole objektiivsetel põhjustel võimalik. Eraelust räägib teisest vanusegrupist töökaaslastele 40,9% vastajatest. Sagedasemad on teised kontaktid, töövälisest suhtlusest töökaaslastega on vastajatel harvem. Kas siin võib vastuseid mõjutada vähene kokkupuude füüsilises töökeskonnas.

### 2.3.11. Grupierisused vanuselisel mitmekesise töökeskkonna tajumisel

Vanuselisi erinevusi aktsepteeriva töökeskkonna puhul on oluline ka välja selgitada, kas erinevas vanuses töötajad tajuvad vanuselisel mitmekesist töökeskkonda sarnaselt või mitte. Vanuselisi erinevusi aktsepteeriva töökeskkonna küsimustiku alaskaalade tulemused kolme vanusegrupi (noored, keskealised ja vanemad töötajad) lõikes on esitatud tabelis 11. Vanusegruppide hinnangute keskmiste võrdlemiseks kasutati dispersioonanalüüsi. Ühe alaskaala puhul – vanuselise mitmekesisuse positiivne mõju – erines vanuserühmade keskmine tulemus statistiliselt olulisel määral ( $p < 0,05$ ). Ilmnes, et alla 30-aastased hindavad vanuselise mitmekesisuse positiivset mõju madalamaks kui keskealised ja vanemad töötajad.

Tabel 11. Hinnangud vanuselisi erinevusi aktsepteeriva töökeskkonna küsimustiku alaskaaladele kolme vanusegrupi lõikes

Alaskaalad vanusegruppide lõikes						
F–statistik						
p–olulisuse tõenäosus		N	Mean	SD	Minimum	Maximum
Vanuselise mitmekesisuse positiivne mõju F=4,943 p=0,008	kuni 30 a	47	<b>3,1064</b>	,56565	1,75	4,00
	31–50 a	93	3,3710	,47149	2,00	4,00
	51 a ja vanemad	48	3,3698	,48099	1,75	4,00
	kokku	188	3,3045	,50929	1,75	4,00
Vanuselise mitmekesisuse säilitamine töökohal F=2,939 p=0.055	kuni 30 a	47	1,4681	,54328	1,00	3,75
	31–50 a	93	1,4409	,46973	1,00	3,25
	51 a ja vanemad	48	1,6667	,64687	1,00	3,75
	kokku	188	1,5053	,54353	1,00	3,75
Vanusegruppide kaasamine töökohal F=0,008 p=0,992	kuni 30 a	47	3,4947	,50133	2,00	4,00
	31–50 a	93	3,4839	,51842	2,00	4,00
	51 a ja vanemad	48	3,4896	,44050	2,50	4,00
	kokku	188	3,4880	,49279	2,00	4,00
Vanusegruppide stereotüüpide puudumine F=2,593 p=0,078	kuni 30 a	47	2,4255	,58726	1,00	3,75
	31–50 a	93	2,2070	,53368	1,00	3,75
	51 a ja vanemad	48	2,2917	,49015	1,25	3,50
	kokku	188	2,2832	,54161	1,00	3,75
Vanusegruppidevaheline kontakt F=0,433 p=0,649	kuni 30 a	47	3,5904	,86512	2,00	5,00
	31–50 a	93	3,7070	,72572	2,00	5,00
	51 a ja vanemad	48	3,7135	,71084	2,25	5,00
	kokku	188	3,6795	,75689	2,00	5,00

Allikas: Autori koostatud

Soolisi erinevusi alaskaalade vastuste keskmistes väärtustes ei esinenud. Samuti ei erinenud vastused uuritud viie alaskaala keskmiste tulemuste osas sõltuvalt sellest, kas vastaja töötab avaliku sektori või erasektori organisatsioonis. Kolmas sektor jäeti tööandja sektori analüüsist välja vastajate väikese arvu (3) ja madala osatähtsuse (1,6%) tõttu.

Viie alaskaala keskmisi tulemusi ei mõjutanud see, kui suur on ettevõtte või organisatsioon, kus töötatakse.

### 2.3.12. Vanuseliselt mitmekesine töökeskkond kui võimalike konfliktide allikas

Küsimustik sisaldas võimalike konfliktide tajumise kohta kolm väidet, millele sai vastata Likert-tüüpi 4 palli skaalal (1 = üldse ei nõustu, 2 = pigem ei nõustu, 3 = pigem nõustun, 4 = nõustun täielikult). Pigem nõustun või nõustun täielikult vastuste osatähtsus on esitatud tabelis 12.

Tabel 12. Vanuseliselt mitmekesine töökeskkond kui võimalike konfliktide allikas

Töögruppides/üksustes, kus töötavad koos väga erinevas vanuses inimesed, ...	Pigem nõustun või nõustun täielikult vastusevariandi valinud vastajate osatähtsus (%)
... tekivad kergelt konfliktid	15,4
... on palju lahkarvamusi, sest nooremad ja vanemad saavad asjadest erinevalt aru	30,3
... on sageli pingeline õhkkond, sest noored, keskealised ja vanemad peavad oluliseks erinevaid asju (neil on erinevad väärtushinnangud)	21,8

Allikas: Autori koostatud

Ligikaudu 1/3 vastajatest arvab, et erinevas vanuses inimeste koos töötamisel tekib palju lahkarvamusi, sest nooremad ja vanemad saavad asjadest erinevalt aru. Pingete esinemist erinevas vanuses inimeste erinevate väärtushinnangute tõttu peab võimalikuks 1/5 vastajatest. Ainult 1/6 uuringus osalenutest nõustub väitega, et erinevas vanuses inimeste koos töötamine on konfliktide põhjuseks. Uuringus osalejad ei tunneta vanuselist mitmekesisust tööelus konfliktide allikana. Erinevad arusaamad ja väärtushinnangud ei vii vastajate hinnangul konfliktide tekkeni.

### 3. JÄRELDUSED JA ARUTELU

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, kuidas mõjutab vanuseline mitmekesisus ootusi töökeskkonnale ja konfliktide esinemist ning kuidas mõjutavad vanusega seotud stereotüübid töökäitumist. Autor uuris teemaga seotud teoreetilist materjali ning viis läbi empiirilise uuringu.

Eesmärgi saavutamiseks sõnastas autor uurimisküsimused:

1. Millised on erinevas vanuses töötajate vanusega seotud stereotüübid omavanuste, endast nooremate ja endast vanemate töötajate kohta?
2. Kuidas tajuvad erinevas vanuses töötajad vanuseliste erinevuste aktsepteerimist töökeskkonnas?
3. Kas vanuselist mitmekesisust töökohal tajutakse konfliktide allikana?

Vanuseline mitmekesisus on tänapäeva tööelus reaalsus, millega tööandjad peavad arvestama. Rahvastiku vananemine ning pensioniea tõus loovad olukorra, kus vanemaealised püsivad kauem tööturul ning samal ajal alustavad tööelu noored, kelle ootused tööle on teistsugused kui senistel tööturul osalejatel. Tuleviku töökorraldust mõjutab tööealise elanikkonna vähenemine ja inimeste pikem eluiga (Sotsiaalministeerium, 2017).

Stereotüübid toetavad põhiliselt negatiivset suhtumist (Pettai, 2018). Stereotüüpidest lähtuv käitumine põhjustab pealiskaudsust, stereotüübid toovad kaasa otsuste kallutatuse ja see omakorda mõjutab erinevas vanuses inimeste koos töötamise kvaliteeti.

Esiteks uuris autor, millised on erinevas vanuses töötajate vanusega seotud stereotüübid omavanuste, endast nooremate ja endast vanemate töötajate kohta. Küsimustik võimaldas anda nii vabas vormis vastuseid kui nõustuda või mitte nõustuda esitatud väidetega. Väited tulenesid Finkelsteini ja kaasautorite poolt stereotüüpe uurimisel kasutatud küsimustikust (Finkelstein *et al.*, 2013). Autor esitas stereotüüpe puudutavaid küsimusi ka vastaja enda vanusegrupi kohta, originaalküsimustikus see osa puudus.

Uuringu tulemuste põhjal väidab autor, et erinevate vanusegruppide kohta domineerivad positiivsed stereotüübid kõigis vanusegruppides.

Positiivsete stereotüüpide kohta esitatud väidetega noorte töötajate kohta nõustus rohkem kui 91% kõigist vastajatest. Noorte peamised stereotüübid oma vanusegrupi kohta on: energilised, koostööaldis, nutikad uute tehnoloogiate kasutamisel, ambitsioonikad. Keskealiste peamised stereotüübid noorte töötajate kohta on: energilised, ambitsioonikad, nutikad uute tehnoloogiate kasutamisel. Vanemate peamised stereotüübid noorte töötajate kohta on: energilised, ambitsioonikad, nutikad uute tehnoloogiate kasutamisel.

Positiivsete stereotüüpide kohta esitatud väidetega keskealiste töötajate kohta nõustus rohkem kui 81% kõigist vastajatest. Noorte peamised stereotüübid keskealiste töötajate kohta on: kogenud, usaldusväärsed, koostööaldis, perekesksed, rollimudelid/eeskujuks, tööüraajad. Keskealiste peamised stereotüübid oma vanusegrupi kohta on: kogenud, usaldusväärsed, tööüraajad, rollimudelid/eeskujuks, perekesksed. Vanemate peamised stereotüübid keskealiste töötajate kohta on: kogenud, energilised, usaldusväärsed, perekesksed, rollimudelid/eeskujuks.

Positiivsete stereotüüpide kohta esitatud väidetega vanemate töötajate kohta nõustus rohkem kui 87% kõigist vastajatest. Noorte peamised stereotüübid vanemate töötajate kohta on: kogenud, arengule mitte orienteeritud, lojaalsed, täpsed/korrektssed, n-ö raudvara, kellele võib alati kindel olla. Keskealiste peamised stereotüübid vanemate töötajate kohta on: arengule mitte orienteeritud, usaldusväärsed, lojaalsed, täpsed/korrektssed, n-ö raudvara, kellele võib alati kindel olla. Vanemate peamised stereotüübid oma vanusegrupi kohta on: n-ö raudvara, kellele võib alati kindel olla, usaldusväärsed, kogenud, täpsed/korrektssed, lojaalsed.

Kõik vanusegrupid nõustusid järgmiste stereotüüpidega:

- noored töötajaid on energilised, ambitsioonikad, nutikad uute tehnoloogiate kasutamisel;
- keskealised töötajad on kogenud, usaldusväärsed, perekesksed, rollimudelid/eeskujuks;
- vanemad töötajad on lojaalsed, täpsed/korrektssed, n-ö raudvara, kellele võib alati kindel olla.

Vanusega seotud negatiivsete stereotüüpidega nõustujate osatähtsus jäi alla positiivsete stereotüüpidega nõustumise. Negatiivsetest stereotüüpidest tulid esile järgmised:

Keskealised ja vanemad töötajad peavad noori kogenematuks. Keskealised peavad noori vähemotiveerituks.

Noorte arvates on keskealised mugavustsoonis ja mitte eriti loovad. Mitte eriti loovaks peavad keskealisi ka vanemad töötajad.

Noored ja keskealised peavad vanemaid töötajaid arengule mitte orienteerituks ning tehnoloogiakaugeks.

Stereotüüpide kohta esitatud väidetega pigem nõustub või nõustub täielikult tunduvalt suurem osa vastajaid, kui vastati samade stereotüüpide sisukategooriate märksõnu vabade vastustena. Autor järeldeb, et spontaansel vabade vastuste andmisel ei tule vastajal teatud vanusegruppe iseloomustavad omadused mõttesse, kuid etteantud väiteid hinnates nõustub ta nende stereotüüpide omistamisega teatud vanusegrupile.

Positiivsete stereotüüpidega nõustumise osatähtsus on kõrge (81–100%) kõigi vanusegruppide vastajatel kõigi vanusegruppide kohta.

Kõiki küsimustikus vabade vastustena pakutud omadusi ja stereotüüpidega nõustumisi ei saa autori arvates liigitada selgelt positiivseks või negatiivseks. Näiteks, mõisted „töörügaajad“ või „ambitsioonikad“ võivad kanda nii positiivset kui negatiivset alatooni.

Etteantud väidetega nõustumisel tulid esile samad stereotüübid, mida vastati vabade vastustena.

Teiseks uuris autor, kuidas tajuvad erinevas vanuses töötajad vanuseliste erinevuste aktsepteerimist töökeskkonnas. Küsimusele vastuse saamiseks esitati uuringu käigus väited ja küsimused viiel alaskaalal, võttes aluseks King ja Bryant (2016) töökoha põlvkondadevahelise mitmekesisuse sisekliima küsimustiku.

Vanusegruppide stereotüüpide puudumise alaskaala vastajatest 69,2% nõustus väitega, et erinevatel vanusegruppidel on erinev tööstiil. Rahulolematuks peab endast erinevas vanuses töökaaslasi 38,3% vastajatest. Väidetega, et vastajast erinevasse vanusegruppi kuuluvad töökaaslased ei soovi sõbrustada endast erinevas vanuses inimestega ning räägivad asjadest, mis vastajat ei huvita, nõustus vähem kui 25% vastajatest.

Vanuselise mitmekesisuse positiivse mõju alaskaala vastustest selgus, et erinevas vanuses kolleegidega meeldib suhelda 95,7% vastajatest. Sama suur osa vastajatest nõustub, et oluliselt nooremad või vanemad töökaaslased on huvitavad inimesed. Mugavalt tunneb end teiste

eagruppidega suheldes 85,6% vastajatest. Väitega, et inimesed töötavad kõige paremini omavanuste seltskonnas, nõustus 27,6% vastajatest.

Vanusegruppide kaasamise alaskaala vastajatest 98,4% suudab edukalt suhelda erinevas vanuses töökaaslastega. 95,7% nõustub, et eri vanuses kolleegidega koos töötamine rikastab tööelu. 92,5% vastajate töökohas peetakse lugu igas vanuses töötajatest. 87,7% vastajate töökohas on hea tööõhkkond – eri vanuses inimesed tunnevad end seal võrdselt hästi.

Vanuselise mitmekesisuse säilitamise alaskaala vastusest kõige rohkem, 20,2% nõustutakse väitega, et nooremaid töötajaid ei kiputa edutama, kuigi nende kvalifikatsioon seda lubaks. Vanemate töötajate pensionile suunamise survet märgib 10,7% vastustest ja survet nooremate kolleegide poolt, et vanematel oleks rohkem võimalusi, 9,1% vastustest. Noored ei taju töölt lahkumise survet vanemate töötajate poolt, väitega nõustus 4,8% vastajatest.

Vanusegruppidevahelise kontakti alaskaala vastustest selgub, et sageli või väga sageli suhtleb endast oluliselt nooremate või vanemate töökaaslastega 85,1% vastajatest. Töövälistel teemadel räägib teiste vanusegruppidega 67% vastajatest. Erinevas vanuses kolleegidega koos lõunatab 51,1% vastajatest. Eraelust räägib teisest vanusegrupist töökaaslastele 40,9% vastajatest.

King ja Bryant (2016) poolt väljatöötatud küsimustik võimaldab hinnata suhtumist erinevas vanuses töökaaslastesse. Vanuselised stereotüübid võivad põhjustada erimeelsusi ja mõjutada negatiivselt töösooritust, seega on töökeskkonna positiivne õhkkond oluline igas vanuses töötajatele. (King & Bryant, 2016)

Erinevas vanuses töötajad tajuvad vanuseliste erinevuste aktsepteerimist sarnaselt. Erinevus ilmnes ainult vanuselise mitmekesisuse positiivse mõju alaskaalal, kus noorte (kuni 30-aastased) hinnangud olid madalamad kui teiste vanusegruppide hinnangud. Noored töötajad ei taju vanuselise mitmekesisuse positiivset mõju nii tugevalt kui keskealised ja vanemad töötajad. Autori arvates võib selle põhjuseks olla noorte tagasihoidlik töökogemus ja vähene kokkupuude endast oluliselt vanemate töökaaslastega.

Uuringu tulemused kinnitavad, et vanuselisel mitmekesise töökeskkonna tajumisel ei ole soolisi erinevusi. Meeste ja naiste hinnangute keskmised tulemused ei erinenud. Tööstuslik sektor (avalik sektor või erasektor) ei mõjuta vanuselise mitmekesisuse aktsepteerimise tajumist. Uuringule vastajate töökoha organsatsiooni suurus ei mõjutanud hinnanguid vanuselisel mitmekesisele töökeskkonnale.

Kolmandaks uuris autor, kas vanuselist mitmekesisust töökohal tajutakse konfliktide allikana. Ligikaudu 1/3 vastajatest nõustus, et väga erinevas vanuses inimeste koos töötamisel tajutakse palju lahkavamat, sest nooremad ja vanemad saavad asjadest erinevalt aru. 1/5 vastajatest nõustus, et väga erinevas vanuses inimeste koos töötamisel on sageli pingeline õhkkond, sest noored, keskealised ja vanemad peavad oluliseks erinevaid asju ja neil on erinevad väärtushinnangud. Ainult 1/6 vastajatest nõustus väitega, et töögruppides/üksustes, kus töötavad koos väga erinevas vanuses inimesed, tekivad kergelt konfliktid. Valdav enamus uuringus osalejatest leiab, et suured vanuselised erinevused töökohal ei ole konfliktide allikaks.

Teaduskirjanduse põhjal võib eeldada, et stereotüübid põhjustavad eelarvamusi ja konflikte töökeskkonnas erinevate generatsioonide vahel (Urlick & Hollensbe, 2014, viidatud Standifer & Lester, 2020). Konflikti võimalust pidasid tõenäoliseks need, kes arvasid, et teised või nemad ise kasutavad põlvkondadega seotud stereotüüpe (Urlick *et al.*, 2017a). Uuringu tulemused kinnitasid, et kõigi vanusegruppide kohta on nii vanusegrupi sees kui teistel vanusegruppidel ülekaalus positiivsed stereotüübid. See võib autori hinnangul seletada, miks uuringus osalejad ei taju vanuselist mitmekesisust konfliktide allikana.

Uuringu valim oli 188 inimest. Autor hindab valimit piisavaks teatud üldistuste tegemiseks. Vanuses 20–65 eluaastat olid vastajate seas esindatud kõik vanused. Autori hinnangul on see märkimisväärne fakt, sest nii annab uuring läbilõike töötajaskonna hinnangutest alates gümnaasiumilõpetajatest kuni pensioniealisteni.

Stereotüüpide ennetamiseks on oluline tõsta juhtide ja töötajate teadlikkust. Varasemad uuringud, nt Standifer ja Lester (2020) on leidnud, et organisatsioonid peavad harima oma töötajaid põlvkondade sarnasuse teemal ja kummutama alusetud stereotüübid. Juhtide ülesanne on pöörata tähelepanu erinevas vanuses töötajate sarnasustele ja vanuselist mitmekesisust näha positiivsest aspektist. (Standifer & Lester, 2020)

Tänapäevases kaugtöö olukorras, kus töötajad ei puutu sageli füüsiliselt kokku, ei pruugi nad töökaaslaste vanust teada ega sellele tähtsust omistada. See võib autori hinnangul vähendada vanuselise erinevuse teadvustamist kaastöötajatega suhtlemisel, mis omakorda võib ennetada vanusega seotud stereotüüpe.

Autori hinnangul on elukestev õpe olulise tähtsusega stereotüüpide ennetamisel ja vältimisel. Igas vanuses inimestel on võimalik õppida ja oma oskusi ja teadmisi täiendada. Tööandjad peavad arengu- ja koolitusvõimalused tagama igas vanuses töötajatele. Teisest küljest on paljud tänapäeva



noored harjunud, et nendega koos õpivad kutsehariduses või kõrgkoolis erinevas vanuses inimesed ning see valmistab noori ette edukaks toimetulekuks vanuseliselt mitmekesisest töökeskkonnast. Organisatsiooniline õppimine aitab vanuselist mitmekesisust väärtustada.

Kõikide vanusegruppidega arvestava organisatsioonikultuuri kujundamine aitab vanuselist mitmekesisust tajuda pigem lahendusena kui probleemina. Ühe aspektina näeb autor kõikide vanusegruppide huvid ja vajadustega arvestava väärtuspakkumise väljatöötamist organisatsioonides.

Kui erinevas vanuses inimeste koos töötamisel tekivad konfliktid, tuleb otsida nende tegelikke põhjusi ning mitte lähtuda pealiskaudselt vanuselistest erinevustest.

Z-põlvkonda kuuluvad noored hindavad erinevusi ja iseseisvust ning nad ei tunnista stereotüüpe (Iqbal ja Trevisan, 2022). Täielikult 21. sajandil sündiv alfa-põlvkond saab olema senise ajaloo arvukaim ning need noored on avatumad ja kaasavamad kui varasemad põlvkonnad (McCrindle, 2022). See nõuab ka organisatsioonidelt veelgi enam kaasamist ja jätkusuutlikkust.

Autori hinnangul on vanusega seotud negatiivsed stereotüübid tööelus vähenemas, sest ühiskond liigub avatuse ja kaasatuse suunas ning üldised hoiakud kanduvad üle ka tööellu.

### **3.1. Piirangud ja edasised uuringud**

Uuringule vastajatest ligikaudu 85% olid naised, seega kajastavad tulemused suures osas naiste stereotüüpe, hinnangut vanuseliselt mitmekesisele töökeskkonnale ning konfliktide tõenäosusele.

Uuring toimus elektroonilises vormis, järelikult on vastajad arvutit või nutitelefoni kasutavad töötajad, kes suure tõenäosusega töötavad kontoris või mujal arvuti kasutamisega seotud töökohtadel.

64% uuringule vastajatest töötab avalikus sektoris, seega on tulemused suures osas üldistatavad avalikule sektorile.

Vastajatest 60% töötab suurtes (250 ja rohkem töötajat) ettevõtetes või organisatsioonides.

Arvestades ka vastajate soolist jaotust, saab autori hinnangul tulemusi suures osas üldistada avaliku sektori organisatsioonides töötavatele naistele.

Uuring ei määratlenud oluliselt vanemate ja oluliselt nooremate töökaaslaste mõistet. Vastaja võis lähtuda enda tunnetusest või uuringus kasutatud vanusegruppide määratlusest.

Autor märgib piirangu ka vabade vastuste kodeerimise subjektiivsust. Paljud vastatud märksõnad võivad kuuluda erinevatesse sisukategooriatesse. Näiteks märksõna „teevad palju vigu“ võib liigitada nii kogenematusse kui väsimuse/stressi kategooriasse. „Arglikud“ võivad olla nii kogenematud kui rahulikud, „karjäärihuvilised“ võivad olla ambitsioonikad, enesekesksed või töökad. Autor püüdis võimalikult palju vastuseid 16 sisukategooriasse paigutada, tunnistades, et mõned omadused, näiteks „isamaalikud“ või „ebaviisakad“ võivad olla kategoriseeritud autori subjektiivsest hinnangust lähtuvalt.

Autor teeb ettepaneku samateemalise uuringu läbiviimiseks tulevikus, kui vanemaealiste osatähtsus rahvastikus on veelgi suurenenud ja tööturule on sisenenud pärast 2010. aastat sündinud alfa-põlvkond.

## KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, kuidas mõjutab vanuseline mitmekesisus ootusi töökeskkonnale ja konfliktide esinemist ning kuidas mõjutavad vanusega seotud stereotüübid töökäitumist.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati kolm uurimisküsimust:

1. Millised on erinevas vanuses töötajate vanusega seotud stereotüübid omavanuste, endast nooremate ja endast vanemate töötajate kohta?
2. Kuidas tajuvad erinevas vanuses töötajad vanuseliste erinevuste aktsepteerimist töökeskkonnas?
3. Kas vanuselist mitmekesisust töökohal tajutakse konfliktide allikana?

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Veebipõhine mugavusvalimiga küsitlusuuring toimus ajavahemikus 25.02.–15.03.2023. Uuringule vastas 188 inimest vanuses 20–71 aastat, vastajatest 85% olid naised ja 15% mehed. Vahemikus 20–65 eluaastat olid vastajate seas esindatud kõik vanused, seega annab uuring läbilõike töötajaskonnast alates gümnaasiumilõpetajatest kuni pensioniealisteni.

Andmete analüüsimisel kasutati kontentanalüüsi, kirjeldava statistika meetodeid ja dispersioonanalüüsi.

Uuringu tulemustest selgus, et kõikide vanusegruppide seas on ülekaalus positiivsed stereotüübid nii omavanuste, endast nooremate kui endast vanemate töötajate kohta. Uuringu tulemuste kohaselt on kõikide vanusegruppide vastajate hulgas valdavad stereotüübid:

- Noored (kuni 30-aastased) töötajaid on energilised, ambitsioonikad, nutikad uute tehnoloogiate kasutamisel.
- Keskealised (31–50-aastased) töötajad on kogunud, usaldusväärsed, perekesksed, rollimudelid/eeskujuks.
- Vanemad (51-aastased ja vanemad) töötajad on lojaalsed, täpsed/korrektseid, n-ö raudvara, kellele võib alati kindel olla.

Negatiivsed stereotüübid tulid uuringus tunduvalt vähem esile kui positiivsed stereotüübid. Vanusegruppide lõikes vastati enim järgmisi:

- Keskealised ja vanemad töötajad peavad noori kogenumatuks. Keskealised peavad noori vähemotiveerituks.
- Noorte arvates on keskealised mugavustsoonis ja mitte eriti loovad. Mitte eriti loovaks peavad keskealisi ka vanemad töötajad.
- Noored ja keskealised peavad vanemaid töötajaid arengule mitte orienteerituks ning tehnoloogiakaugeks.

Vanuseliste erinevuste aktsepteerimist töökeskkonnas tajuvad erinevas vanuses vastajad sarnaselt, endast erinevas vanuses töökaaslastega suhtlemist peetakse tavapäraseks. Ainus erinevus ilmnes nooremate (kuni 30-aastased) vastustes, kes hindasid vanuselise mitmekesisuse positiivset mõju keskmiselt madalamalt kui keskealised ja vanemad töötajad. Vanusegruppide stereotüüpide puudumine, vanusegruppide kaasamine töökohal, vanuselise mitmekesisuse säilitamine töökohal ja vanusegruppidevaheline kontakt – nende vanuseliselt mitmekesise töökeskkonna elementide hinnangud olid sarnased kõigis vanusegruppides.

Vanuselist mitmekesisust töökohal ei tajuta konfliktide allikana. Ainult 15% vastajatest nõustus, et vanuseliselt mitmekesises töökeskkonnas tekivad kergesti konfliktid.

Autor teeb magistritöö tulemustest lähtuvalt järgmised järeldused ja ettepanekud:

- Tänapäevases kaugtöö olukorras, kus töötajad ei puutu sageli füüsiliselt kokku, ei pruugi nad töökaaslaste vanust teada ega sellele tähtsust omistada. See võib vähendada vanuselise erinevuse teadvustamist kaastöötajatega suhtlemisel, mis omakorda võib ennetada vanusega seotud stereotüüpe.
- Elukestev õpe on olulise tähtsusega stereotüüpide ennetamisel ja vältimisel. Igas vanuses inimestel on võimalik õppida ja oma oskusi ja teadmisi täiendada. Tööandjad peavad arengu- ja koolitusvõimalused tagama igas vanuses töötajatele. Teisest küljest on paljud tänapäeva noored harjunud, et nendega koos õpivad kutsehariduses või kõrgkoolis erinevas vanuses inimesed ning see valmistab noori ette edukaks toimetulekuks vanuseliselt mitmekesises töökeskkonnas.

- Kõikide vanusegruppidega arvestava organisatsioonikultuuri kujundamine aitab vanuselist mitmekesisust tajuda pigem lahendusena kui probleemina. Kui erinevas vanuses inimeste koos töötamisel tekivad konfliktid, tuleb otsida nende tegelikke põhjusi ning mitte lähtuda pealiskaudselt vanuselistest erinevustest.
- Uute põlvkondade sisenemine tööturule eeldab organsatsioonidelt suuremat kaasamist ja jätkusuutlikkust ning noorte avatus ja teadlikkus võib aidata vältida stereotüüpidest lähtuvaid otsuseid. Vanusega seotud negatiivsed stereotüübid tööelus on vähenemas, sest ühiskond liigub avatuse ja kaasatuse suunas ning üldised hoiakud kanduvad üle ka tööellu.
- Samasisulise uuringu kordamine tulevikus, pärast alfa-põlvkonna sisenemist tööturule, võib olla kasulik personalijuhtimise ja organisatsioonide juhtimise vaates.

## SUMMARY

### **AGE DIVERSITY IN WORKPLACES: EXPECTATIONS ABOUT WORK ENVIRONMENT AND STEREOTYPES**

Pille Lepik

The master's thesis focuses on age diversity at work as this is the reality organizations face today and even more in the future. The aim of the thesis is to find out how age diversity affects expectations about the work environment and the perception of conflicts as well as how age-related stereotypes affect work behavior. The subject is relevant as stereotypes-based behavior leads to superficiality, stereotypes lead to bias in decision making and this in turn may affect the quality of working together between people of different ages.

Although we cannot choose our birth year, we can be respectful of our colleagues and hardworking and eager to learn at any age (Teder, 2016). In the situation of aging population and lack of workforce it is important that everyone in the workplace feels safe and comfortable and people of different ages working together would be effective and productive.

The following research questions were posed by the author to achieve the goal of the master's thesis:

1. Which age-related stereotypes are held by employees of different ages about employees of their own age group, about younger and older employees?
2. How do employees of different ages perceive the acceptance of age differences in work environment?
3. Is age diversity perceived as a source of conflict in workplaces?

To find answers to the research questions the author conducted a quantitative study during 25 February – 15 March 2023. An electronic questionnaire was composed on basis of two previous studies, The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace (King & Bryant, 2016) and What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes (Finkelstein *et al.*, 2013). The

questionnaires were modified and supplemented to meet the needs of the current study. The age groups for this study were defined as follows: younger (up to 30 years), middle aged (31–50 years) and older (51 years and older). As a total of 188 people in the age between 20-71 years answered to the questionnaire.

Free text replies and Likert-type 4-point statements were provided to rate age-based stereotypes. Five subscales were used to rate how different age groups perceive the acceptance of age differences in the work environment: Lack of Generational Stereotypes, Positive Intergenerational Affect, Workplace Generational Inclusiveness, Workplace Intergenerational Retention and Intergenerational Contact. Likert-type 4-point statements and 5-point questions were provided to rate the subscales.

Likert-type 4-point statements were provided to rate age diversity as a source of conflict in workplaces.

Content analysis, descriptive statistics and comparative statistics were used to analyse the data, analysis of variance, arithmetic means and standard deviation were used to describe the results.

The results of the survey reflected mainly positive stereotypes the age groups held about their own group and about other age groups.

All age groups have the following general stereotypes:

- Younger employees are energetic, ambitious, smart in using new technologies.
- Middle aged employees are experienced, trustworthy, family related, mentor/role model.
- Older employees are loyal, accurate/correct, reliable.

There were no significant differences between age groups in perceiving the acceptance of age differences in the work environment. Age diversity in workplaces is not considered a problem by any age groups. However, the subscale of positive intergenerational affect was rated lower by younger employees than by other age groups. The author considers little work experience and rare contacts with much elder co-workers as the possible reason for this rating. Age diversity was not perceived as a source of conflict in workplaces by any age group. Prevailing positive stereotypes among the respondents may explain that only 15% of them see age diversity as a source of conflict in the workplace.

Similar survey would be useful for human resources management in the future when the next generation, born after 2010, has entered the labour market.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Sudha, A. B., & Wei, P. (2022). A Study of Generational Conflicts in the Workplace. *European Business and Management Research*, 7(2), 7-15.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1311>
- Becker, K. L., Richards, M. B., & Stollings, J. (2020). Better Together? Examining Benefits and Tensions of Generational Diversity and Team Performance, *Journal of Intergenerational Relationships*, DOI: 10.1080/15350770.2020.1837708
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 175–189.  
DOI: 10.1111/jasp.12208
- Biggs, S., & Lowenstein, A. (2013). Generational Intelligence: A critical approach to age relations. *New York, NY: Routledge*.
- Burke, M. E. (2005). SHRM Generational Differences Survey Report: A Study by the Society For Human Resource Management, Alexandria, VA: *Society for Human Resource Management*.
- Butler, R. (1989). Dispelling ageism: The cross-cutting intervention. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 503, 138–147.
- Chiesa, R., Zaniboni, S., Guglielmi, D., & Vignoli, M. (2019). Coping With Negative Stereotypes Toward Older Workers: Organizational and Work-Related Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10 (649). DOI:10.3389/fpsyg.2019.00649
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294. DOI: 10.1080/09585192.2011.610967
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17, 208–220.  
DOI:10.1016/j.hrmr.2007.04.002
- Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25, 7–41.
- Eesti Statistikaamet. (2023). TT330: 15-aastaste ja vanemate hõiveseisund. Kasutatud 15.jaanuar 2023. <https://andmed.stat.ee>
- Finkelstein, L. M., King, E. B., & Voyles, F. C. (2014). Age Metastereotyping and Cross-Age Workplace Interactions: A Meta View of Age Stereotypes at Work. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 26–40. DOI:10.1093/workar/wau002



- Finkelstein, L. M., Ryan, K. M., & King, E. B. (2013). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 633–657. DOI:10.1080/1359432X.2012.673279
- Grossmann, I., Naa, J., Varnuma, M. E. W., Parkb, D. C., Kitayamaa, S., & Nisbetta, R. E. (2010). Reasoning about social conflicts improves into old age. *PNAS*, 107(16), 7246–7250. DOI: [www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.1001715107](http://www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.1001715107)
- Haeger, D. L., & Lingham, T. (2013). Intergenerational Collisions and Leadership in the 21st Century. *Journal of Intergenerational Relationships*, 11(3), 286-303. DOI: 10.1080/15350770.2013.810525
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Inimõiguste Instituut. ÜRO inimõiguste ülddeklaratsioon. Kasutatud 2. jaanuar 2023 <https://www.humanrightsestonia.ee/hartadpaktid-deklaratsioonid-kohtud-jne/inimoiguste-ulddeklaratsioon/>
- Iqbal, A. & Trevisan, F. (2022). Assessment of The Role of Human Resources in The Mediation of Possible Divergences of Ideas Among Multigeneration (Baby Boomers, X, Y, And Z). *KINERJA* 26, (1), 98-124. DOI: 10.24002/kinerja.v26i1.5460
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392–414.
- King, S. P. & Bryant, F. B. (2016). The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, DOI: 10.1002/job.2118
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413-442.
- Lagacé, M., Van de Beeck, L., & Firzly, N. (2019). Building on Intergenerational Climate to Counter Ageism in the Workplace? A Cross-Organizational Study, *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(2), 201-219, DOI: 10.1080/15350770.2018.1535346
- Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 139–157. DOI: 10.1002/job.1913
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Urick, M. J., & Kuron, L. (2019). A dynamic social-ecological model of generational identity in the workplace, *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(1) 1-24. DOI: 10.1080/15350770.2018.1500332
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 857–861.

- Malinen, S. & Johnston, L. (2013). Workplace Ageism: Discovering Hidden Bias, *Experimental Aging Research*, 39(4), 445-465. DOI: 10.1080/0361073X.2013.808111
- McCordle; M. (2022). Generation Alpha. Why we named them Gen Alpha. Kasutatud 29.jaanuar 2023.  
<https://mccordle.com.au/article/topic/generation-alpha/why-we-named-them-gen-alpha/>
- Monteith, M. J. (1993). Self-regulation of prejudiced responses: Implications for progress in prejudice-reduction efforts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 469–485.
- Pettai, I. (2018) *Ealine diskrimineerimine tööturul: Lühikokkuvõte 2018.aasta elanikkonna küsitluse tulemustest*. Eesti Avatud Ühiskonna Instituut.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions? *Journal of Management*, 35(1).
- Powell, M. (2010). Ageism and Abuse in the Workplace: A New Frontier, *Journal of Gerontological Social Work*, 53(79), 654-658.  
DOI: 10.1080/01634372.2010.508510
- Pfeffer J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: *Harvard Business Press*.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Profili, S., Sammarra, A., & Innocenti, L. (Eds.). (2017). *Age Diversity in the Workplace: An Organizational Perspective*. Emerald Publishing Limited.
- Roosve, A.-P. (2022). Vanuseline diskrimineerimine ja vanussurve. L.Oja (toim), *Inimõigused. Õiguskantsleri Kantselei*. Kasutatud 17.aprill 2023. <https://www.inimoigusteraamat.ee/>
- Saksakulm, T. (1983). *Tööstuspsühholoogia*. Valgus.
- Sotsiaalministeerium. (2017). Eesti tööelu-uuring 2015. *Sotsiaalministeeriumi toimetised*. No. 1.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 529–537.
- Standifer, R. L., Lester, S. W., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2013). How age similarity preference, uncertainty, and workplace challenges affect conflict. *Human Relations*, 66(12), 1597–1618. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726713482012>
- Standifer, R. L. & Lester, S. W. (2020). Actual Versus Perceived Generational Differences in the Preferred Working Context: An Empirical Study. *Journal of Intergenerational Relationships*, 18(1), 48-70, DOI: 10.1080/15350770.2019.1618778

- Teder, I. (2016). Õigus tööle igas eas. Vanusega seotud õigused töösuhtes. *Soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise voliniku kantselei*.
- Timmerman, T. A. (2000). Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance. *Small Group Research*, 31(5), 592–606.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/104649640003100505>
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 862–877.
- Urick, M. J., & Hollensbe, E. C. (2014). Toward an identity-based perspective of generations. Parry, E. (Ed.), *Generational diversity at work: New research perspectives* (pp. 114–128). New York, USA: Routledge.
- Urick, M. J., Hollensbe, E. C., & Fairhurst, G. T. (2017). Differences in Understanding Generation in the Workforce, *Journal of Intergenerational Relationships*, 15(3), 221-240. DOI: 10.1080/15350770.2017.1329583
- Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2017). Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166–185. DOI: 10.1093/workar/waw009
- Vabariigi Valitsus. (2021). Eesti 2035 arengukavad ja planeering. Kasutatud 25.märts 2023. <https://valitsus.ee/strateegia-eesti-2035-arengukavad-ja-planeering/strateegia/arenguvajadused>
- Vadi, M. (2004). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vorauer, J. D., Main, K. J., & O’Connell, G. B. (1998). How do individuals expect to be viewed by members of lower status groups? Content and implications of meta-stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 917-937.  
DOI:10.1037/0022-3514.75.4.917
- Wilson, M., & Kan, J. (2006). Barriers to entry for the older worker. *Auckland, New Zealand: The University of Auckland Business School*.
- World Health Organization. (2021). *Ageing: Ageism*. Kasutatud 17.aprill 2023. <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/ageing-ageism>

# LISAD

## Lisa 1. Uuringu ankeet

Tere!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise õppekava magistrant ja uurin, kuidas vanuseline mitmekesisus töökohal on seotud ootustega töökeskkonnale ning kuidas vanusega seotud stereotüübid mõjutavad koos töötamise kvaliteeti.

Palun Sul vastata järgnevale küsimustikule. Vastamine võtab aega umbes 15 minutit. Küsimustik on avatud 15. märtsini.

Küsimustikule vastamine on anonüümne. Vastuseks saadud andmeid analüüsin üldkogumina ning tulemusi kasutan ainult magistritööga seotud eesmärkidel.

Palun anna oma panus vanuselise mitmekesisuse uuringusse!

Aitäh!

Pille Lepik

[pilepi@taltech.ee](mailto:pilepi@taltech.ee)

1. Sinu vanus (täisaastates) .....

2. Sugu

Mees

Naine

Ei soovi vastata

3. Esmalt palun Sul mõelda, kuidas iseloomustaksid noori (kuni 30-aastaseid), keskealisi (31–50-aastaseid) ja vanemaid (51-aastaseid ja vanemaid) töökaaslasi.

Palun kirjuta iga grupi kohta 5 omadussõna, mis Sinu arvates on selles vanuses töötajatele iseloomulik.

Noored (kuni 30-aastased) töötajad on: .....

Keskealised (31-50-aastased) töötajad on. ....

Vanemad (51-aastased ja vanemad) töötajad on: .....

4. Palun hinda järgmisi väiteid, kasutades vastusskaalat:

1 = Üldse ei nõustu

2 = Pigem ei nõustu

3 = Pigem nõustun

4 = Nõustun täielikult

Minust oluliselt nooremad või vanemad töökaaslased...

... ei ole huvitatud sõprusest inimestega, kes pole nendega samaealised

1 2 3 4

... räägivad tavaliselt asjadest, mis mind ei huvita

1 2 3 4

... on rahulolematumad kui minuvanused (kurdavad rohkem asjade üle, mis neile ei meeldi)

1 2 3 4

... on teistsuguse tööstiiliga kui minu eakaaslased

1 2 3 4

5. Palun hinda järgmisi väiteid, kasutades vastusskaalat:

1 = Üldse ei nõustu

2 = Pigem ei nõustu

3 = Pigem nõustun

4 = Nõustun täielikult

Mulle meeldib suhelda erinevas vanuses kolleegidega

1 2 3 4

Ma tunnen end mugavalt, kui pean suhtlema endast oluliselt nooremate või vanemate kolleegidega

1 2 3 4

Töökaaslased, kes on minust oluliselt vanemad või nooremad, on huvitavad inimesed

1 2 3 4

Inimesed töötavad kõige paremini omavanuste seltskonnas

1 2 3 4

Minu töökohas on hea tööõhkkond – eri vanuses inimesed tunnevad end seal võrdselt hästi

1 2 3 4

Minu töökohas peetakse lugu igas vanuses töötajast

1 2 3 4

Ma suudan edukalt suhelda erinevas vanuses töökaaslastega

1 2 3 4

Eri vanuses kolleegidega koos töötamine rikastab tööelu

1 2 3 4

Minu töökohas survestatakse vanemaealisi töötajaid pensionile minema

1 2 3 4

Tunnen nooremate kolleegide poolt survet töölt lahkuda, et neil oleks rohkem võimalusi

1 2 3 4

Tunnen vanemate kolleegide poolt survet töölt lahkuda, et neil oleks rohkem võimalusi

1 2 3 4

Minu töökohas ei kiputa edutama nooremaid töötajaid, kuigi nende kvalifikatsioon seda lubaks

1 2 3 4

6. Suhted töökasslastega

1 = Mitte kunagi

2 = Harva

3 = Mõnikord

4 = Sageli

5 = Väga sageli

Palun kindla, kui sageli Sa ...

... suhtled töökaaslastega, kes on Sinust oluliselt nooremad või vanemad

1 2 3 4 5

... räägid töövälistel teemadel kolleegidega, kes on sinust oluliselt nooremad või vanemad

1 2 3 4 5

... räägid oma eraelust töökaaslastele, kes on sinust oluliselt nooremad või vanemad

1 2 3 4 5

... lõunatad tööpäevadel koos kolleegidega, kes on sinust oluliselt nooremad või vanemad

1 2 3 4 5

7. Kuivõrd Sa nõustud järgmiste väidetega?

1 = Üldse ei nõustu

2 = Pigem ei nõustu

3 = Pigem nõustun

4 = Nõustun täielikult

Noored (kuni 30-aastased) töötajad on:

Kogenematud 1 2 3 4

Laisad/vähemotiveeritud 1 2 3 4

Energilised 1 2 3 4

Ambitsioonikad 1 2 3 4

Mitte alati usaldusväärsed 1 2 3 4

Isekad/enesekesksed 1 2 3 4

Nutikad uute tehnoloogiate kasutamisel 1 2 3 4

Keskealised (31–50-aastased) töötajad on:

Kogenud	1	2	3	4
Perekesksed	1	2	3	4
Usaldusväärsed	1	2	3	4
Rollimudelid/eeskujuks	1	2	3	4
Töörügajad	1	2	3	4
Mugavustsoonis	1	2	3	4
Sageli stressis	1	2	3	4
Mitte eriti loovad	1	2	3	4

Vanemad (51-aastased ja vanemad) töötajad on:

Ei loo lisaväärtust	1	2	3	4
Aeglased	1	2	3	4
Tehnoloogiakauged	1	2	3	4
Ei ole orienteeritud arengule	1	2	3	4
Lojaalsed	1	2	3	4
Täpsed/korrektseid	1	2	3	4
N-ö raudvara, kellele võib alti kindel olla	1	2	3	4

8. Kuivõrd Sa nõustud järgmiste väidetega?

1 = Üldse ei nõustu

2 = Pigem ei nõustu

3 = Pigem nõustun

4 = Nõustun täielikult

Töögruppides/üksustes, kus töötavad koos väga erinevas vanuses inimesed, ...

... tekivad kergelt konfliktid

1 2 3 4



... on palju lahkavamusi, sest nooremad ja vanemad saavad asjadest erinevalt aru

1 2 3 4

... on sageli pingeline õhkkond, sest noored, keskealsed ja vanemad peavad oluliseks erinevaid asju (neil on erinevad väärtushinnangud)

1 2 3 4

Nüüd veel mõni küsimus Sinu tööandja kohta.

9. Sektor, kus Sa töötad

Avalik sektor

Erasektor

Kolmas sektor

10. Organisatsiooni suurus

Töötajate/teenistujate arv:

Vähem kui 10

10–49

50–249

250 või rohkem

Suur aitäh panustamast!

## Lisa 2. Koodipuu

### Sisukategooriad ja märksõnad

ENERGILISED: agiilsed, aktiivsed, avatud, elamusi otsivad, elevel, elujõulised, emotsionaalsed, energilised, entusiastlikud, ettevõtlikud, hakkajad, hea pingetaluvusega, head organiseerijad, head suhtlejad, humoorikad, ideederohked, initsiatiivikad, innovaatilised, innukad, juhtivad, julged, jutukad, jõulised, kaasalööjad, katsetajad, kiired, kiirustajad, kõrge riskitaluvusega, kärsitud, leidlikud, lennukad, liikuvad, loomingulised, loovad, lõbusad, lärmakad, mobiilised, multitaskivad, muretud, muutustele avatud, mürgeldajad, noored, nooruslikud, omaalgatuslikud, optimistlikud, pealehakkajad, pingutajad, positiivsed, proaktiivsed, rutakad, rutiini mittetaluvad, rõõmsad, rõõsameelsed, spontaansed, sportlikud, stressivabad, suhtlemisaltid, sõnakad, särasilmised, säravad, särtsu täis, sütitavad, teotahtelised, toimekad, tormakad, uljad, uuendusmeelsed, uurivad, vaheldust vajavad, võimalusi kasutavad, väljakutseteks valmis, õhinapõhised, äkilised

KOOSTÖÖALTIID: abivalmis, aktsepteerivad eriarvamusi, andestavad, annavad tagasisidet, armastatud, asjalikud, diplomaatilised, empaatilised, head kolleegid, head kuulajad, heasüdamlikud, heatahtlikud, hoolivad, jagavad kogemusi, julged küsima, julgustavad, kohanemisvõimelised, kompromissivalmis, koostööaltid, kultuursed, lahendustele orienteeritud, lahked, meeskondlikud, mõistvad, mõtlevad kaasa, paindlikud, rahumeelsed, sallivad, seltskondlikud, siirad, sotsiaalsed, suunavad, sõbralikud, teadmisi jagavad, teistega arvestavad, toetavad, tolerantsed, toredad, tähelepanelikud, tänulikud, usaldavad, vahetud, vastutulelikud, viisakad, väärtusi hindavad, õpetamisvõimelised

AMBITSIONIKAD: ambitsioonikad, edasipürgivad, edasipüüdlilikud, edukad, edumeelsed, eesmärgipärased, enda eest seisvad, enesekindlad, eneseteadlikud, eneseteostusega, ennast väärtustavad, hulljulged, huvitundvad, idealistid, iseteadlikud, kannatamatud, karjeristid, karjäärihuvilised, kaugelenägelikud, kindlate väärtushoiakutega, kompromissitud, kriitilised, kõrgelennulised, maailma muutjad, mitmekülgsed, oma arvamusega, paigalseisu vastu, põhimõttekindlad, püüdlilikud, rahale orienteeritud, rahvusvahelised, riskialtid, roheline mõtteviisiga, saavutusvajadusega, sihikindlad, tahtejõulised, teadlikud oma väärtusest, teadlikud oma õigustest, tulemuslikud, tulemustele orienteeritud, tulevikku vaatavad, unistajad, uudishimulikud

**NUTIKAD/ÕPIHIMULISED:** aega väärtustavad, andekad, arenemisvõimelised, arenevad, arengule suunatud, arukad, avatud enesearendusele, digipädevad, e-inimesed, haritud, informeeritud, intelligentsed, kiired õppijad, laia silmaringiga, nutikad, nutiteadlikud, taibukad, taiplikud, targad, teadmishimulised, tehniliselt taiplikud, tehnoloogiateadlikud, tervislikud, trenditeadlikud, õpihimulised, õpihuvilised, õppimisvõimelised

**KOGENEMATUD:** algajad, arglikud, ebakindlad, eluvõõrad, kergeusklikud, kogenematud, lihtsameelsed, maailma avastajad, naiivsed, oma kohta otsivad, otsijad, rahmeldavad, rahutud, taipamatud, teevad vigu, tuge vajavad, töökogemuseta

**VÄSINUD/STRESSIS:** depressiivsed, elus pettunud, frustreritud, haiged, hajameelsed, halvema tervisega, hirmunud, kergesti ärrituvad, kibestunud, kriisis, kurjad, läbipõlenud, murelikud, närvilised, pidevalt ajahädas, põdejad, riikad, sarkastilised, silm ei sära, solvunud, stressis, terviseprobleemidega, tigheid, tüdinud, unustavad, väsinud, õelad, ülekoormatud, ületöötanud

**TÖÖKAD:** annavad endast parima, efektiivsed, hea keskendumisvõimega, panustavad palju, produktiivsed, põhjalikud, raudvara, suure töövõimega, teevad rohkem kui peaksid, tegusad, tragid, tublid, töökad, usinad, võimekad

**VÄHEMOTIVEERITUD:** ebastabiilsed, hooletud, kohusetundetud, laisad, lohakad, lorud, motivatsioon puudub, mugavad, muutlikud, nutisõltuvad, pealiskaudsed, pinnapealsed, püsimatud, töökohti vahetavad, tüdinevad kiiresti, vastutustundetud, ükskõiksed

**ENESEKESKSED:** ebasõbralikud, ebaviisakad, enesekesksed, ennast hoidvad, ennast säästvad, ennast ülehindavad, ennast täis, hoolimatud, individualistid, indiviidid, isekad, isepäised, jonnivad, kitsa silmaringiga, kitsapilgulised, kõiketeadjad, liiga enesekindlad, liiga kõrge enesehinnanguga, omakasupüüdlilikud, rahajanulised, reegleid eiravad, tähelepanu otsivad, valivad, ülbed, üleolevad

**AEGLASED:** aeglased, aeglasemad, flegmaatilised

**USALDUSVÄÄRSED:** analüüsivad, asjade äratelijad, asjatundlikud, ausad, autoriteetsed, auväärased, diskreetsed, edasiviiv jõud, hea töökultuuriga, hoolsad, inspireerivad, isamaalikud, järjekindlad, järjepidevad, kindlad, kindlameelsed, kohusetundlikud, konkreetsed, kontrollivad, korralikud, korrektsed, kvaliteeti hindavad, lojaalsed, motiveeritud, mõjusad, otsustusvõimelised, paiksed, pedantsed, punktuaalsed, pühendunud, püsivad, rahulolevad, ranged, stabiilsed, strateegilised, turvalised, täpsed, töökindlad, töökohta väärtustavad, usaldusväärased, ustavad, vajalikud, vastupidavad, vastutustundlikud

KOGENUD: aja planeerijad, eksperdid, ellujääjad, elukogenud, elutargad, ennast kehtestavad, fokuseeritud, iseseisvad, karastunud, keskendunud, kogenud, kompetentsed, konstruktiivsed, kõigutamatud, küpsed, nõudlikud, organiseeritud, osavad, oskuslikud, otsekohesed, pragmaatilised, praktilised, prioriteete seadvad, professionaalsed, pädevad, raame hindavad, ratsionaalsed, realistlikud, reeglipärased, staažikad, süsteemsed, süvenemisvõimelised, taluvad rohkem, teadjamad, teadlikud, tugevad spetsialistid, tõhusad, töökogenud, vastutajad

RAHULIKUD: alahoidlikud, argumenteerivad, arutlevamad, ei soovi eristuda, eluga leppinud, endaga rahul, ettevaatlikud, igavad, introvertsed, järeleandlikud, järelemõtlevad kaalutlevad, kalkuleerivad, kannatlikud, kinnised, kulgevad, kuulekad, leplikud, läbimõtlevad, mitte väga riskialtid, mõtisklevad, mõtlikud, müüdutundelised, nostalgilised, omaette, rahulikud, rutiini taluvad, stabiilsust hindavad, stressi taluvad, sõnakuulelikud, tagasihoidlikud, tasa ja targu, tasakaalukad, traditsioone hindavad, tõsised, vaatlejad, vaiksed, vaoshoitud, vähem ambitsioonikad, vähenõudlikud, väljapeetud, väarikad, ülirahulikud

ARENGULE MITTEORIENTEERITUD: arad, arengule mitteorienteeritud, arenguruum puudub, asjatundmatud, digiteadmatud, dogmaatilised, ei ole õpihimulised, ei otsi uusi väljakutseid, ennast õigustavad, harjumustes kinni, hierarhilised, hirm muutuste ees, iroonilised, IT-teadmatud, jäigad, järeleandmatud, jäärpäised, kahepalgelised, kahtlevad, kangekaelsed, kartlikud, kaugtööks mittevalmis, kitsarinnalised, konservatiivsed, kriitikatundlikud, kritiseerivad, liiga põhimõttekindlad, liiga raamides kinni, mitte innovaatilised, mitte uuendusmeelsed, mitte väga innovaatilised, mugavustsoonis, muudatuste vastu, negatiivsed, oma ajas kinni, opositsioonis, paigalseis, paindumatud, passiivsed, pensioniiga ootavad, pessimistlikud, põikpäised, rahulolematud, rasked kohanejad, rutiinsed, salalikud, skeptilised, stagneerunud, sundseisus, targutajad, tehnikakauged, tehnoloogiakauged, uuenduste vastu, vanameelsed, vanamoodsad, õppimisvõimetud, ühekülgsed

ÕRNAHINGELISED: haavatavad, läbipõlemisohus, märkamatud, pehme loomuga, vastuvõtlikud, õrnahingelised, ärevad

PEREKESKSED: kodu ja töö vahel liikuvad, lastega seotud kohustustega, perekesksed

KATEGORISEERIMATA: ülekaalulised, ei saa üldistada üle kahe kümnendi, kogemus selle vanusegrupiga puudub...

### **Lisa 3. Lihtlitsents**

#### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina, Pille Lepik (sünnikuupäev 22.01.1966)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Vanuseline mitmekesisus töökohal: ootused töökeskkonnale ja stereotüübid, mille juhendaja on MSc Velli Parts,

- 1.1. reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgul kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

09.05.2023

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.