

## Iga aastaga välisuksele lähemale? Ettevõtte kui vananemiskeskond

### ESSEE

Kui töötajate kultuuriliste, füüsiliste või sooliste eripäradega arvestamist peetakse tavapäraseks juhtimisülesandeks, siis vanuseliste eripäradele pole see põhimõte siiani laienenud.

Vanemaealistest töötajatest räägitakse ennekõike siis, kui jutt käib tööle saamisest. Kuid vanemaid tööle tahtjaid poleks, kui ei oleks neid, kes tööst ilma jäävad.

Seetõttu tuleb teemat käsitledes vaadata ka tööprotsesse - kuidas hoida vanemas eas töötajad toonuses, kuidas vanema inimese värbamise järel töökollektiiv toimima hakkab ja kuidas sulandada uusi nooremaid töötajaid meeskonda, kus töötab ka vanu.

Vananemises oleme iseõppijad

Olukorras, kus oodatav eluiga kasvab ja vanaduspensioniga tõuseb, töötavad organisatsioonides koos kolm-neli põlvkonda ja viis-kuus sünnipõlvkonda, mis moodustab paraja miinivälja meeskonnasisese mõistmise ja arusaamise poole püüdlemisel.

Seejuures peavad põlvkondadevahelisi suhteid ja töötaja vananemist mõistma juht ja kolleegid, kuid olukorra teeb keeruliseks asjaolu, et töötaja vananemisega kaasnevat peab oskama mõista ka seesama töötaja ise. Kultuurilised eripärad on töötaja omandanud juba lapsepõlves, ta on saanud nendega harjuda ja nende eest seismist harjutada kogu elu. Vanusega kaasnevates normaalsetes muutustes on inimene aga kogenematu.

Enda vananemises oleme iseõppijad ning meie käitumisele avaldavad teadvustamata mõju need juhuslikud eeskujud, kellega koos oleme elu käigus üles ehitanud oma vanusestereotüübid.

65aastaselt pensionile?

Toon paar näidet, kuidas töötaja ise annab endale aru andmata välja vanusega seotud kahjulikke signaale. Pensioniealine töötaja Lydia meenutab, kuidas teda koondati: "Andsin ise nõusoleku.

Osakonnajuhataja tuli rääkima ja mul polnud taganemisteed, sest olin juba varem iga nurga peal kuulutanud, et eks lähen 65aastaselt pensionile. Niimoodi suusoojaks. Muidugi oli see viga, sest ma ei saanud ju pärast sellist juttu enda eest seista. Kui sa töötad, lõõbid niisama, ja sa ei mõtle, mida tähendab olla ilma tööta."

Ka pensioniealine spetsialist Mart tunnistab, et nad omaealiste kolleegidega pidevalt naljatavad, kuidas "iga aastaga nihkuvad välisuksele lähemale". Seesama Mart võtab vanemas eas tööst ilma jäämise kokku isiklikule tähelepanekule toetuva sõnamänguga: "Kui noor koondatakse, siis ta peab olema millegagi hakkama saanud. Vana koondatakse vaatamata sellele, et ta on kõigega hakkama saanud." Kui nii, siis on ettevõttes tehtud otsus, mida pole juhtinud mõistus.

Töötaja on probleemilahenduse üks neljast komponendist. Juhid, kolleegid ja töötingimused moodustavad iga töötaja jaoks tema vananemiskeskonna, kust peegelduvad talle tema võimed ja potentsiaal. Viimasena nimetatud töökeskkond on neist kõige lihtsamalt kohandatav töötaja normaalsele, kõrgemast vanusest tulenevatele muutunud vajadustele.

Tööstuses juhi ametit pidanud Ülo räägib, kuidas tema jõudis töötingimusi muutmise otsusteni.

"Panin tähele, et alates kella ühest päeval hakkavad mehed tsehhis kuidagi sihitult ringi tammuma. Kõigil on mingi tööriist kadunud, ja otsivad siis, sest ei mäleta enam, kuhu see tööhoos sai poetatud.

Töötunnid tiksuvad täis, väliselt on justkui kõik korras, sest kõik kogu aeg liiguvad. Tegelikult ei suutnud mehed pikemalt kui 5-6 tundi täie tähelepanuga töötada. Lõunavaheajal oli nagu surm üle tsehhi käinud, kõik tukastasid kuskil."

Ülo tegi oma töötajatele lühemad tööpäevad, seejuures ettevõtte tulemustele lõivu maksmata.

### Targad ilma küsimata

Aga mis teha siis, kui tundub, et vanemate töötajate lahtilaskmine on põhjendatud, sest nad on tõrksad muutuste ja koolitamise suhtes. Igal teisel juhul võtaks juht vaevaks töötajalt uurida, mis on sellise suhtumise põhjus. Vanemate töötajate suhtes kaldume aga olema targad ilma küsimata ja taas ei juhi ettevõtet inimene, vaid stereotüüp tema peas. Koolitusest loobumise põhjuseid on mitu, alustades sellest, et vanemale töötajale koolitust ei pakuta ja ise ta seda küsima ei tule.

Haridusgerontoloogia kursuse üliõpilane Lemmi, kes on tehnilises valdkonnas tegutseva ettevõtte personalijuht, räägib, kuidas osakond koolitusplaani kokku pani.

"Vaatasin kolleegi koostatud kava üle ja märkasin, et spetsialist Villul pole ühtegi koolitust märgitud. Ometi polnud ta juba mitu aastat õppes käinud. Meie valdkonnas tähendab see töötaja jaoks surmaotsust, sest tehnoloogia areneb kiiresti. Eestis ennast täiendada ei saa. Küsin koolitusspetsialistilt, miks Villut ei ole.

Tema vastab, et Villu ei saa ju lennukiga reisida. Kas sa küsisid üle? Ei ole küsinud. Aga mine siis. Ja selguski, et tervisehäda, mis takistas paar aastat tagasi Villut lennukiga sõitmast, on möödas ja mees võttis rõõmuga koolituspakkumise vastu.”

Uuringute kohaselt on vanemate töötajate koolitustel osalemise vähenemise peamine põhjus aga nende töö iseloomus. Tööülesanded, mis vanemale töötajale on antud, ei paku väljakutset, ja nii on ka inimesel raske endale põhjendada, miks ta peaks oma aega ja energiat kulutama millelegi, mida ta ei vaja.

### Statistika sisutus ja irratsionaalsus

Lõpetan traditsiooniliselt ehk värbamise teemal, mis puudutab kitsalt (keskastme)juhti ja tööotsijat. Toetun töötukassa andmetele 55+ vanuses töötute kohta, osutades kohe tõsiasjale, et kui inimene jõuab vanaduspensioniiikka, langeb ta automaatselt töötute statistikast välja. See teeb statistika sisutuks. Sest sünnipäev teatavasti on meist sõltumatu sündmus ja nii ei ole ka mingisse vanusesse jõudmine automaatselt seotud töövõime või -tahte kaotamisega.

Töötukassa statistika kohaselt oli 12 aastat tagasi, kriisieelsel ajal 55+ vanuses töötuid umbes 2000, nüüd 7000. Kui tol ajal moodustasid 55+ vanuses töötud vaadeldavast rühmast 14-15%, siis nüüd 24%.

Praegu on 55+ töötute seas iga neljas (25%) selline, kes on olnud töötu kauem kui 12 kuud. Aastal 2016 oli see näitaja 14%. Seega on tööturult välja kukkunud vanemas keskeas inimesel läinud aastatega järjest keerulisemaks sinna tagasi saada.

Objektiivne põhjus on inimeste arvu suurenemine 55+ vanusrühmas. Inimestest sõltuv põhjus peitub aga probleemi omaniku liiga kitsas käsitluses ning inimpsüühikas, mis panevad muidu ratsionaalsust hindavad juhid käituma ja otsustama irratsionaalsetel alustel.

### Tugevad kollektiivid eri vanuses töötajatega

Vanuselisel mitmekesised kollektiivid pole midagi sellist, millest võidaks vaid üksikisik ja ühiskond.

Uuringud on näidanud, et nii vanuselisel mittesegregeerunud kui ka töötajate vanusjuhtimisega tegelevad organisatsioonid on edukamad võrreldes konkurentidega, kelle töötajad esindavad kõik vaid nn ühte kümnendit või kus vanusjuhtimise ainus omandatud võte on töötaja väljavahetamine noorema vastu.

Nii soovitan organisatsioonidel tunda huvi põlvkondadevahelise töö juhtimise täiendusõppe vastu.

See annab oskusi, et taltsutada oma stereotüüpset mõtlemist, mida

kirjeldan kursuse läbinud Liina sõnadega: "Ma seisin üks päev Järve Selveri kassasabas viimasena, olin närviline ja mõtlesin, miks peab neid pensionäre küll tööle võtma, nad on ju nii aeglased. Mul oli häbi, kui avastasin ennast sellelt mõttelt."

"Töökeskkond on neljast komponendist kõige lihtsamalt kohandatav töötaja normaalsetele, kõrgemast vanusest tulenevatele muutunud vajadustele."

TIINA TAMBAUM TLÜ Eesti demograafia keskuse teadur ja haridusgerontoloogia lektor

ÄRIPÄEVA ESSEE

ÄRIPÄEVA ARVAMUSKÜLGEDEL ILMUB KORD NÄDALAS TERVE KÜLJE MAHUS PÕHJALIKUM KÄSITLUS ÜHISKONNAS HETKEL OLULISTEL, AGA ÜLDIST MÕTTEAINEST PAKKUVATEL, MAJANDUSEGA HAAKUVATEL TEEMADEL. OOTAME KAASTÖID ARVAMUS@ARIPAEV.EE