

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduste valdkond  
Narva kolledž  
Õppekava Noorsootöö

Anton Beljajev

**IDA-VIRUMAA NOORTE TÖÖTAJATE KOHANEMINE  
TÖÖGA KOLMES TALLINNA ETTEVÖTTES**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Jelena Rootamm-Valter

Narva 2024

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

*/allkirjastatud digitaalselt/*

Anton Beljajev

20.05.2024

## LIHTLITSENTS

Mina, Anton Beljajev,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Ida-Virumaa noorte töötajate kohanemine tööga kolmes Tallinna ettevõttes, mille juhendaja on Jelena Rootamm-Valter, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*/allkirjastatud digitaalselt/*

Anton Beljajev

20.05.2024

## **SUMMARY**

### **Adaptation of young employers from Ida-Virumaa in three Tallinn companies**

The aim of the thesis is to find out how companies can support young people so that they adapt to work faster and also stay employed in the company, and how the young people should contribute to the adaptation.

In order to collect research material, two semi-structured interviews have been prepared, one of which was filled in by young people from 18 to 35 years of age and the other by their employers. Four young people from the retail chain Maxima, five young people from the courier company DPD, four young people from the IT company Alludo and one employer from each company took part in the interview. The data will be analyzed thematically by making sense of the questions. The research is designed based on qualitative content analysis.

The main results of the research:

- Expectations regarding development opportunities, good working conditions, finding a common language and creating pleasant working relationships are important for the youth of Ida-Virumaa.
- It is easier to make the company's opportunities (working conditions, schedule and remuneration) more acceptable to young employees than to influence their expectations due to their personal characteristics, values and attitudes.
- The young people of Ida-Virumaa pointed out five factors that, in their opinion, shape the best workplace: 1) the company is managed by an experienced person who respects the employees; 2) career opportunities are offered at work; 3) a friendly team that accepts all employees; 4) fulfillment of agreements and work rules; 5) taking into account the previous work experience and applying it to the new job.

In order to achieve the goal of the thesis, proposals were prepared for young employees and their employers. Employers should give to the employee continuous feedback and find a mentor, reserve time to communicate with the employee, listen to him or her and try to understand, also monitor the employee's development through appropriate tasks, and

appoint key persons in each department who are responsible for the adaptation of the young employee. Young employees should research the company's background, requirements and working conditions, adhere to subordination and avoid receiving privileges from the leader, analyze mistakes and work-related situations with their mentor, do their best, be flexible about an employer's management style.

## SISUKORD

LIHTLITSENTS .....	3
SUMMARY .....	4
SISSEJUHATUS .....	7
1. ORGANISATSIOONIKULTUUR JA SELLEGA KOHANEMINE .....	9
1.1 Organisatsioon ja töökeskkond .....	9
1.2 Tööl kohanemise olemus .....	11
1.3 Tööl kohanemise raskused .....	13
2. ETTEVÖTTE VÕIMALUSED NOORTE TÖÖTAJATE PAREMAKS KOHANEMISEKS .....	16
2.1 Tööandja ootused noorele töötajale .....	16
2.2 Noore töötaja kohanemist mõjutavad tegurid .....	17
2.3 Kohanemissüsteemi loomine ettevõttes .....	19
3. IDA-VIRUMAA TAUSTAGA NOORTE TÖÖTAJATE KOHANEMISE UURING TALLINNA ETTEVÕTETES .....	22
3.1 Ida-Virumaa tööturu ja noorte sihtgrupi eripära .....	22
3.2 Uuringu meetodika .....	23
3.3 Uuringu läbiviimine .....	25
3.4 Töötajatelt ja tööandja esindajatelt saadud vastuste analüüs .....	26
3.5 Järeldused ja ettepanekud .....	33
KOKKUVÕTE .....	39
KASUTATUD KIRJANDUS .....	42
ALLIKAD .....	48
Lisa 1. Noorte töötajate intervjuukava .....	49
Lisa 2. Tööandja esindajatele koostatud intervjuukava .....	50
Lisa 3. Noorte töötajate vastused intervjuule .....	51
Lisa 4. Tööandjate esindajate vastused intervjuule .....	57
Lisa 5. Analüüsi tulemused noorte vastuste põhjal .....	58

## SISSEJUHATUS

Paljudes riikides, sh Eestis tuntakse muret selle üle, et noored ei jõua tööga kohaneda ja vahetavad tihti töökohta (Linbenau, 2022). Tööjõu voolavusest kaotavad nii töötajad kui ka tööandjad. Noored ei omanda tööoskusi kutsestandardi saavutamiseks ja tööandjad kulutavad noorte kohanemiseks ja väljaõppeks ressursse, mida riskitakse töötaja lahkumisel kaotada. Noorte ja ettevõtjate ootused töö suhtes võivad olla väga erinevad. Mõnel tööandjal on algusest peale hoiak, et ilma töökogemuseta inimesi tööle ei võta, siis ei ole noorel lootustki tööle saada. Noored sisenevad tööturule hilja, kuna tööd lihtsalt ei leia või lähevad õppima (Goldring & Guidoum, 2011, lk 120).

Tihti tulevad tööle oskusteta noored, kelle töö tulemuslikkus on veel madal ja kelle kohanemine uute tingimustega võtab aega. Tuleb öelda, et kohanemise faasid uuel tööil on väga erineva pikkusega, need sõltuvad ametikohast, isiksusest ja organisatsiooni eripärast. Kui noorte ootused tööle ei vasta töötingimustele, siis vahetatakse kiiresti töökohta. See on halb nii noortele, kui ka tööandjatele.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada, kuidas ettevõtted saavad toetada noori, et nad kohaneksid tööil kiiremini ning ka jääksid ettevõttesse tööle, ning kuidas peaksid aitama kohanemisele kaasa noored ise.

Eesmärgi täitmiseks püstitatakse järgmised uurimisküsimused:

- Milliseid ootusi on noortel töötajatel ettevõtte suhtes?
- Millised on tööandjate ootused noortele töötajatele?
- Kuidas noored töötajad hindavad tööandja poolt pakutavat?
- Mida tuleb ette võtta, et saavutada parem kooskõla noorte ootuste ja tööandjate võimaluste vahel?

Peamised autorid, kelle töödele autor toetus, on Gajda, Oras, Tresize-Brown, Uverskaja ja Papp, Üksvärav.

Rakendusuringus kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit. Noortele töötajatele ning ka tööandjate esindajatele esitatakse kirjalikult avatud vastustega küsimused. Vastused analüüsitakse kvalitatiivse sisuanalüüsi abil. Tulemuste põhjal koostatakse soovitusel noortele töötajatele ja tööandjatele, kuidas noori toetada, et nad kohaneksid tööl kiiremini ja jääksid ettevõttesse töötama.

Andmete kogumiseks on koostatud kaks intervjuukava (vt Lisa 1 ja 2), millest ühe intervjuu täitsid Ida-Virumaalt pärit 18–35-aastased noored ja teise täitsid nende Tallinnas asuvad tööandjad. Intervjuud viidi läbi juunist novembrini 2023. Intervjuus osales neli noort jaekaubandusketist Maxima OÜ, viis noort kulleretevõttest DPD AS, neli noort IT-ettevõttest Alludo OÜ ja igast ettevõttest üks tööandja esindaja. Kõik venekeelsed vastused on tõlgitud eesti keelde ja toodud Lisas 3 ja 4. Lisas 5 on esitatud vastused sisu järgi struktureeritult.

Lõputöö koosneb ingliskeelsest resümeeist, sissejuhatuses, kolmest peatükist, kokkuvõttest, kirjanduse loetelust ja lisadest. Esimeses peatükis tutvustatakse töökultuuri ja sellega kohanemise olemust, protsessi ning sellega seotud töötaja võimalikke raskusi. Teises peatükis käsitletakse tööandjate ootusi uutele töötajatele, ettevõttes pakutavaid võimalusi, kohanemissüsteemi ja seda mõjutavaid tegureid. Kolmandas peatükis esitatakse uurimismeetodit, tutvustatakse andmete kogumit, tuuakse analüüsi tulemused ning järeldused ja ettepanekud.

# 1. ORGANISATSIOONIKULTUUR JA SELLEGA KOHANEMINE

## 1.1 Organisatsioon ja töökeskkond

Inimene on harjunud kohanema maailmaga, mis on moodustunud inimesele üha rohkem mõju avaldavatest organisatsioonidest (Üksvärav, 2003, lk 5). Erinevatele organisatsioonidele on omased samad tunnused: organisatsioon koosneb vähemalt kahest inimesest, kes seavad koostööks ühise(d) eesmärgi(d) ja tegutsevad struktureeritult selle (nende) saamiseks (Heffron, 1989, lk 2). Organisatsiooniks nimetatakse terviklikult korraldatud inimühendust, mis püüdleb tegevusi kooskõlastades ühise eesmärgi suunas (Üksvärav, 2003, lk 5).

Kui organisatsiooni eesmärk on püsima jääda ja areneda, siis väga oluliseks peetakse inimest ja tema juhtimist (Kalda, 2002, lk 100). Järelikult kui pole inimesi, siis pole ka organisatsiooni.

Organisatsiooni loomisel on pööratud vähe tähelepanu keskkonnale, kuhu organisatsioon luuakse. Edukas organisatsiooni juhtimine lähtub keskkonna iseärasustest ja tingimustest (tehnoloogilised, poliitilised, ökonoomilised, demograafilised, ökoloogilised, kultuurilised ja seaduslikud). Ükski organisatsioon ei sarnane teisega ja sellel on oma nägu nagu kultuuril, mida nimetatakse antud juhul organisatsioonikultuuriks. (Principles of Management, i.a., lk 356)

Organisatsioonikultuur tervikuna kujuneb suhetes väliskeskkonnaga ja töötajate sisemises koostegutsemises ning vormib nende ühiseid tunnetus-, mõtlemis- ja käitumisviise (väärtusi, norme, hoiakuid) (Schein, 1985; Üksvärav, 2010, lk 40). Kõik liikmed jagavad põhieeldusi ja tõekspidamisi, mis on kujunenud teadlikult ja teadmata organisatsiooniga kokkupuutel (Schein, 1985).

Uverskaja ja Papp (2012) kirjutavad, et organisatsiooni sisekeskkonna moodustavad inimesed, organisatsioonikultuur ja juhtkond. Autorid selgitavad, et inimeste ja nende kogemuste hulka kuuluvad oskused, võimed, teadmised ja haridustase.

Organisatsioonikultuur koosneb nende arvates normidest, väärtustest ja üldtunnustatud tõekspidamistest ning juhtimisel peetakse oluliseks organiseerimist, töökorraldust ja süsteemi (informeerimine, töötajate värbamine, motiveerimine jms). (Uverskaja & Papp, 2012)

Organisatsioonikultuurile märkimisväärse mõju avaldamiseks vajab organisatsiooni juhtkond suurt ühtekuuluvusjõudu. Kui inimeste tegevused ja eesmärgid on erinevad, siis ei saa organisatsioon kiiret edu saavutada. Vastupidi, kaua tegutsenud organisatsioonis, mille eesmärgid, tegevussuund ja igapäevased toimingud on kogu aeg ühesugused (ilma suurte muutusteta), avaldub organisatsioonikultuur kõige tugevamalt. (Üksvärav, 2010, lk 41) Kõik see on oluline organisatsioonis kohanemise seisukohalt.

Uverskaja ja Papp (2012) toovad välja, et organisatsioonikultuuri arendades tuleb arvestada kümne teguriga: õiguste ja vastutuse jaotus, riski aktsepteerimine, organisatsiooni eesmärkide selgus, koostöö, juhtkonna toetus alluvatele, selged kontrolli eeskirjad, organisatsiooni identiteedi aktsepteerimine, arusaadav tasustamine ja hüvitissüsteem, suhtumine kriitikasse ja konfliktide iseloomu kollektiivis, informatsiooni kättesaadavus ja liikumine.

Tutvumine organisatsioonikultuuriga algab kohaneva töötaja jaoks füüsilise keskkonna ja töötajate suhete jälgimisest, organisatsiooni põhimõtete ja tasustamise süsteemi jt mõistmisest (Principles of Management, i.a., lk 337). Nooremad töötajad pööravad erilist tähelepanu ka töö- ja eraelu tasakaalustamisele ning elukvaliteedi säilitamisele. Sellele võib kaasa aidata paindliku töötaja rakendamine töökohal. (Gajda, 2019, lk 925)

Õigusraamistiku organisatsiooni kultuurist loob tööseadusandlus. Eesti Vabariigi töölepingu seaduses (2008) on kirjas, et tööseadusandluse järgi tohib seitsmepäevase nädala jooksul 40 tundi töötada. (Töölepingu seadus, 2008, § 42). Alaealise noore tööle võtmisel tuleb arvestada ka töötajapiirangutega, mis on tingitud tema vanusest ja koolikohustusest (Töölepingu seadus, 2008, § 43).

Töökultuuri osaks võib pidada ka valmidust teha rohkem tööd ning võimalused lisatöö pakkumiseks. Näiteks Ida-Virumaal töötavate täisealiste seas läbiviidud küsitlusest selgub, et 64% vastanutest on teinud ületunde (Sildnik, 2019, lk 59). See tähendab, et enamus töötajatest on valmis vajadusel rohkem aega tööülesannetele kulutama. Vajadus ületundide

järele võib olla tingitud asjaolust, et 67,2% küsitletutest on täitnud ülesandeid, mis ei olnud nende töölepingus või ametijuhendis sätestatud olnud (Sildnik, 2019, lk 58).

Osa organisatsioonikultuurist moodustab ka töö füüsiline keskkond kõige laiemas mõttes. Samas silmale nähtavad artefaktid organisatsioonist tervikpilti alati ei loo, kuna nähtamatuks jäävad veel ühised väärtused ja arusaamad sobivast käitumisest ja õigetest valikutest. (Principles of Management, i.a., lk 337)

Ettevõtte juhtidelt oodatakse nii juhi (ingl *manager*) kui ka liidri (ingl *leader*) rolli (Principles of Management, i.a., lk 11). Liidri isiksuseomaduste arendamine kujundab väärtuste kaudu juhi visiooni ja selline protsess mõjutab ka organisatsioonikultuuri. Kriisiolukorras tuleb langetada mõnikord keerulisi otsuseid, mis sobiksid ettevõtte eesmärkidega kokku ja oleksid kõigile organisatsiooniliikmetele kasulikud. (Uverskaja & Papp, 2012, lk 9)

Käsitlenud organisatsiooni ja töökeskkonna olemust, antakse järgmises alapeatükis ülevaade töökeskkonnaga kohanemisest ja selle olemuse peamistest joontest.

## **1.2 Tööl kohanemise olemus**

Tööl kohanemine edasiseks töötamiseks on väga tähtis. Seda käsitletakse ka teoreetiliselt. Kohanemine (ingl *adaptation*) on hakkamasaamise (ingl *coping*) tulemus, mille saavutamiseks aktsepteeritakse igapäevaelus toimunud muutusi. Hakkamasaamist käsitletakse kui protsessi, mille käigus tehakse pidevalt eesmärgipäraseid jõupingutusi, mis kontsentreerivad inimest ülesandele ja suurendavad tema isiksuseressursse (Lazarus & Folkman, 1984, lk 141) Seda tehakse nii tööl kui ka teistes eluvaldkondades.

Kohanemisel tekkiva füüsilise, psühholoogilise või sotsiaalse kahju vähendamiseks valitakse erinevaid strateegiaid, mis mõjuvad hakkamasaamisele positiivselt või negatiivselt (Lazarus & Folkman, 1984, lk 141). Positiivse hakkamasaamise puhul suureneb säilenõtkus (ingl *resilience*) ja heaolu (ingl *well-being*), järelkult kohanemine on edukas. Negatiivse hakkamasaamise puhul luuakse tavaliselt ajutist lahendust ning sellised strateegiad ei vii eduka kohanemiseni. (Brown et al., 2005, lk 792)

Hakkamasaamine ja säilenõtkus on omavahel seotud. Hakkamasaamine koosneb erinevatest oskustest ja on suunatud kõigepealt stressiga toimetulekuks ning säilenõtkus viitab protsessi

positiivsele tulemusele ehk kohanemisele. (Compas et al., 2001, lk 90; Rosen et al., 2010, lk 169). Võib öelda, et säilenõtkuse eelduseks on keeruliste olukordade olemasolu ja nende kaudu saadud positiivne tulemus.

Teaduses käsitleti säitlenõtkust algselt isiksuseomaduse, hiljem dünaamilise arengu-protsessina (Luthar et al., 2000, lk 549). Näiteks kui inimene seisab silmitsi probleemiga või kogeb ebaõnne, siis säilenõtkus nende suhtes aitab raskustest taastuda ja edasi areneda (Moore, 2019). Säilenõtkus on seotud positiivsete emotsioonidega (näiteks õnne). Cohn et al. (2009, lk 361) on välja toonud, et positiivseid emotsioone kogunud isikud on suutelised ise väljakutsetega toimetulekuks ressursse (sh säilenõtkus) luua ja neid arendada. Seetõttu võib öelda, et säilenõtkus ei ole muutumatu protsess.

Töötaja peab lahendama antud talle uut ülesannet sellisel viisil, et ta saaks ülesanne lahendatud ja igapäevaseid toiminguid jätkata, võttes kontrolli alla mõtteid ja emotsioone (Burton-Hughes, 2020). Võib öelda, et kohanemine on muutlike tingimuste tagajärjel omandatud võime raskete olukordadega toimetulekuks.

Kohanemine on keeruline ja mitmekülgne protsess, mille tulemuslikkus sõltub nii töötajast kui ka tööandjast (Gajda, 2019, lk 931). Lisaväärtuse antud protsessile annab töötaja isiksus ja tema tahe ettevõttes töötada (Tucker & Pleban, 2010, lk 95). Uuel töötajal peab olema soov töötada “valitud töökohal”. Näiteks võib proovida tööle asuda suures populaarses organisatsioonis, siis motivatsioon kohaneda on kõrgem.

Organisatsiooni ülesandeks on üles ehitada süsteem, milles töötaja teab oma rolli ja kohustusi ning järgib edaspidi organisatsiooni eesmärke. Sõltuvalt organisatsiooni suuruselt ja vanusest võivad erineda organisatsiooni probleemid, mida tuleb töötajatega lahendada. Rohkem probleeme tekib uutes noortes ettevõtetes, mis puutuvad kokku uute väljakutsetega, ja vähem probleeme tekib kaua tegutsenud suurtes ettevõtetes. (Üksvärav, 2003, lk 60-62)

Uus töötaja peab arvestama, et varasemal töökohal kehtinud reeglid ei pruugi töötada uuel kohal, kus on suure tõenäosusega oma reeglid juba välja kujunenud. Kui töötaja märkab tööl nõrku kohti, võib ta sellele reageerida ja nõrga koha parandamiseks oma ettepaneku esitada. Sellega annavad uued töötajad oma panuse, kuna vanad olijad ei pruugi kõiki probleeme kõrvalt näha. (Kivimaa, 2013, lk 25)

Kohanemine kulgeb töötajatel erinevalt, seetõttu on antud uurimistöös seisukohalt oluline vaadelda kohanemise erinevaid liike ja nende mõju tööinimesele. Tööga kohanemist võib vaadata lähtuvalt kolmest aspektist (organisatsiooniline, sotsiaalne, professionaalne), mis on omavahel tihedalt seotud.

Kõigepealt iseloomustatakse siinkohal organisatsioonilist aspekti. Töökohal korraldatakse uuele töötajale organisatsiooni kohanemisega seotud tegevusi: tööriistade, -sisu ja -tingimuste tutvustamine, organisatsiooni põhimääruse ja dokumentatsiooni selgitamine jne (Kawka & Listwan, 2006, lk 102). Organisatsiooni põhimääruse alla kuuluvad reeglid, tööülesanded, tööjaotus ja töö koordineerimine, infokanalite sisu, töötaja vastutused ja võimusuhted (Uverskaja & Papp, 2012, ptk 5). Need on organisatsioonis sageli ka esimesed asjad, mida uuele töötajale tutvustatakse.

Sotsiaalse kohanemise eesmärk on liituda organisatsiooni kogukonnaga, tutvuda väljakujunenud sotsiaalsete reeglite ja töösuhetega (Kawka & Listwan, 2006, lk 102). Professionaalne kohanemine hõlmab kohanemist töö sisu ning töökeskkonna tingimustega ja protsessidega tõhusaks organisatsiooni arenguks (Gajda, 2015, lk 790). Sotsiaalse ja professionaalse kohanemise aspektid viitavad suhtele organisatsiooni vajaduste (tööandja ootuste) ja töötaja võimaluste (oskused, teadmised) vahel.

Järgmises alapeatükis käsitletakse lähemalt raskusi, millega noored kohanemisel kokku puutuvad.

### **1.3 Tööl kohanemise raskused**

Kohanemise tulemuslikkus sõltub tervest reast inimese enda eeldustest, mida võib nimetada isiksuslikeks. Kõige olulisemad eeldused on hariduse ja kutseoskuste omandamine (Enn & Lopez, 2011, lk 25). Näiteks OSKA uuring “Eesti tööturg täna ja homme 2019-2027” (2020) prognoosib, et aastaks 2027 vajatakse umbes 5960 kõrgharidusega ja 4000 kutseharidusega inimest. Tegelikult aga näitab, et tööturule siseneb oodatust umbes 64% kõrgharidusega inimesi ja 88% kutseharidusega inimesi. See tähendab, et 2027. aastaks on puudu tööturult 2640 haritud töötajat.

Teiseks probleemiks on ühiskonna vananemine. Kuna täiskasvanud töötajad lähevad pensionile ja noorte arv väheneb, siis tööandjad ei kiirusta kaua töötanud inimestega töösuhet lõpetada. See tähendab, et vanaolijate oskusi tuleb pidevalt ajakohastada. Vanema

põlvkonna ja uute töötajate koolitamiseks on vaja inimesi, kes oskavad organisatsiooni-siseseid teadmisi ja oskusi edasi anda. (Eesti tööturg ..., 2020, lk 77)

Töökogemuse saamise üheks võimaluseks pakutakse osalemist noorteorganisatsioonis, kus saab omandada mitteformaalses keskkonnas uusi oskusi ja teadmisi, saada sõpru ja kasulikke tutvusi ning näidata ennast potentsiaalsele tööandjale aktiivse ja vastutusvõimelise inimesena (Vene, 2007, lk 48). Teine võimalus tööturul kogemusi saada on õpingute ajal praktika läbida (Oras, 2014, lk 158).

Ettevõtete hea tulemuste nimel lähtutakse sageli uute töötajate värbamisel majanduslikest oludest: inimesi otsitakse kõigepealt praktikantide seast, sotsiaalvõrgustike või isiklike kontaktide kaudu (Oras, 2014, lk 152, 155). Tööle eelistatakse võtta varasema kogemusega inimest, kelle väljaõppega seotud kulud (aeg, tootlikkus) tööandja õlgadele ei lange (Oras, 2014, lk 155-156).

Probleemide leevendamiseks on välja töötatud töökohapõhine õpe (õpipoisiõpe), mis võimaldab tööandjal uut töötajat tasuta koolitada ja uuel töötajal töökohalt lahkumata end erialaselt täiendada (Kantar Emor, 2018, lk 12).

Kui potentsiaalse töötaja haridustase ja kogemus vastab ettevõtte nõuetele, siis inimene saab suurema tõenäosusega pakutava tööga hakkama ja tema kohanemine kulgeb raskusteta (lihtsamini kui väljakoolitamata töötajal). Kohanemist võib kergendada ka töötaja isiklik motivatsioon, mis sõltub tihti valitud eriala prestiižist ühiskonnas või isiklikust huvist. Mida kõrgem on ameti prestiiž (palk, töötingimused jm tegurid) või tugevam soov valitud eriala spetsialistiks saada, seda suurem tõenäosus on tal kauemini tööle jääda ja enda teadmisi praktiliselt rakendada. (Ainsaar et al., 2019, lk 36)

Mõne uurimuse tulemustest nähtub, et noorte, vanemate töötajate ja tööandjate vahel tekib suhtlemisraskusi, mis on tingitud põlvkondlikest erinevustest, järelikult ka erinevast töökogemusest (Tresize-Brown, 2005, lk 5). Mõned tööandja mainivad, et kohanemise algul tuleb noortele kõike mitu korda seletada. Lahenduste otsingutel ehk suhtlemisraskuste ületamiseks ja noorte paremaks kohanemiseks peetakse oluliseks pidevat tööandja kättesaadavust ja suhtlemist. (Tresize-Brown, 2005, lk 7)

Oluline on tajuda, et raskusi võib tekitada noorel nii positiivne kui ka negatiivne varasem töökogemus. Negatiivne kogemus põhjustab töötajas hirmu samu vigu korrata ja hoiab teda

oma kogemuse taaskasutamisest. Positiivne kogemus võib leida kinnituse oma vana kogemuse ainuõigsuses ja hoiab töötajat uue kogemuse saamisest või vana teadmiste laiendamisest. Uuel töökohal peaks tööeripäruga arvestama ja vanadest harjumustest loobuma. (Gajda, 2019, lk 929)

Probleeme võivad tekitada vahel ka noorte väärtused ja elustiil. Näiteks noored kipuvad tõsta isiklike huvisid oma kohustustest kõrgemale, suhtuvad tööülesannetesse leebemalt kui vanema põlvkonna töötajad, loobuvad vastutusest, ei samasta end töökultuuriga (väärtused, normid, reeglid jne), vaid rohkem veebikeskkonnaga (Loughlin & Barling, 2001, lk 548). Sellest võib järeldada, et noortel võib kollektiivis suhtlemisraskusi ilmned ja neil tuleb leida viis, kuidas töökultuuriga paremini kohaneda.

Raskuste ilmnemisel võib pakkuda noortele psühholoogilist nõustamist ja tööalaseid koolitusi. Kui noored saavad tuge, siis võib rääkida loodud kohanemissüsteemi edukusest. Ettevõtetes loodud võimalustest ja tööandja rollist selles protsessis kirjutatakse lähemalt töö järgmises osas.

## **2. ETTEVÖTTE VÕIMALUSED NOORTE TÖÖTAJATE PAREMAKS KOHANEMISEKS**

### **2.1 Tööandja ootused noorele töötajale**

Tööandjad otsivad maksimaalselt kvalifitseeritud töötajaid, sest neil on vaja pakkuda head teenindust. Võimalikest kandidaatidest valitakse kõige sobivamad erinevatest kriteeriumidest lähtuvalt.

Esimene barjäär, millest tuleb tööotsijal läbi murda, on hariduse ja omandatud oskuste vastavus töö nõuetele. Hariduse olemasolu on muutunud sageli formaalseks ja selle järgi valitakse automaatselt sobivad kandidaadid, kui tööandjal tuleb suurest hulgast laekunud avaldustest esmase valiku teha. Järgmiseks kriteeriumiks nimetatakse varasemat töökogemust, mida eelistatakse majanduslikel põhjustel (kogenud töötajat peab võrreldes töökogemusega inimesega märgatavalt vähem välja õpetama). (Oras, 2014, lk 153-156) Järelikult võib öelda, et tööandjad ootavad tööle eelkõige sobiva haridusega ja kogenud töötajaid.

Tööle värbamise teisel etapil valitakse esimese etapi läbinud inimeste seast organisatsioonikultuuriga sobivad kandidaadid nende motiveerituse, isiksuseomaduste, väärtuste ja hoiakute järgi (Oras, 2014, lk 160). Neid kriteeriume on keeruline uue inimese puhul täpselt hinnata ning väärtushinnanguid avastatakse mõnikord ainult tööprotsessi ajal. Uuringu tulemustest ilmneb, et uue töötaja isiksuse tundmaõppimiseks tehakse järeldusi tema haridusteel toimunud (õppeaja kestus, keskmine hinne, eksamite tegemine jne) või ühiskonnas levinud hoiakute järgi (näiteks lõpetatud kõrgkooli maine) (Ibid.).

Järgmiseks valiku kriteeriumiks peetakse töötaja üldoskusi ja -teadmisi. Uuringutes jõuti järeldusele, et tulevikus vajatakse sageli sotsiaalseid ja juhtimisoskusi, loovust, kriitilist mõtlemist, infotöötamise oskust ja ettevõtlikkust (McKinsey, 2018, lk 19). Samuti jääb oluliseks elukestev õpe, meeskonnatöö oskus ning oskus vastutust enda peale võtta ja riskida. (Eesti tööturg ..., 2020, lk 77)

Seoses noorte arvukuse vähenemisega langeb kutse- ja kõrgkooli lõpetajate arv ning seetõttu siseneb tööturule igal aastal vähem spetsialiste (Eesti tööturg ..., 2020, lk 69). Selle probleemi lahenduseks pakutakse tehisintellekti kasutamist, mis võib kergendada töömahukaid ülesandeid ja jätta töötajatele loovust nõudvaid ülesandeid (Schatsky et al., 2015, lk 115). See tähendab, et üha rohkem on vaja senisest kõrgema kvalifikatsiooniga töötajaid, ka noori.

Ülaltoodud kokkuvõttes võib öelda, et töötaja otsimisel lähtutakse ennekõike haridustasemest ja varasemast töökogemusest, seejärel võetakse arvesse isiksuseomadusi, väärtusi, hoiakuid, teadmisi ja oskusi. Vahel õnnestub valida tööle kandideerijaid, kelle väärtused ja hoiakud sarnanevad töökollektiivi omadega. Võib öelda, et noortelt töötajatelt eeldatakse tööle tulles nii kõvade (ingl *hard*) kui ka pehmete (ingl *soft*) oskuste kasutamist.

*The Employing Young Workers* projektis osalenud noored väidavad, et tööandja ootuste mõistmiseks on väga oluline töötajatega suhtlemine ja töökohal õppimisprotsessiga arvestamine. Tööandjaga suhtlemisel tekib töötajal vahel tunne, et temalt oodatakse liiga palju. (Tresize-Brown, 2005, lk 8) Järelikult on suhtlemine märkimisväärne tegur, mis võib töösuhet töötaja ja tööandja vahel kas parandada või raskendada.

Juhid ei tegele tihti uute töötajate kohanemisega ise ja annavad selle ülesande tööle kaua aega olnud töötajatele, kes saavad olla vähem kogunud töötajatele mentoriteks. (Mirji, 2019, lk 187) Kõige paremad kohanemise kogemused moodustavad ühist intellektuaalset vara, mida kasutatakse uute töötajate koolitamiseks. Mentorlus ei anna samu tulemusi, kuna uute töötajate kohanemise kiirus ja tõhusus sõltuvad mitmest isiklikest teguritest, millest räägitakse järgmises alapeatükis 2.2.

## **2.2 Noore töötaja kohanemist mõjutavad tegurid**

Üheks tõhusa kohanemise eesmärke võib nimetada töötajate rahulolu saavutamist. Töörahulolu seisneb selles, et 1) tööolukorras rahuldatakse töötaja isiklike vajadusi, mida mõjutavad erinevad tegurid; 2) rahuldavaks pooleks jääbki rühm kogunud töötajaid, kes toetab uue töötaja kohanemist (Hasan et al, 2024, lk 104). Edukaks kohanemiseks peaks vältima rahulolematust ja looma kõigepealt keskkonda, kus töötajate rahulolu ja motivatsioon saavad võimalikuks (Hakiki et al., 2023, lk 3405).

Noorte töötajate tööl kohanemise tegureid on mitmeid: ettevõtte ja selle halduspoliitika, järelevalve (ingl *supervision*), palk, omavahelised suhted, töötingimused, töö väärtus, saavutus, tunnustamine, vastutus, arengu võimalused (Hasan et al, 2024, lk 100). Nagu on näha, enamike tegurite hulka kuuluvad juhi ootuste ja vajadustega seotud kriteeriumid, mida on ainult juhil võimalik muuta. Tihti töötajad antud tegureid mõjutada ei saa ning sellest võib tekkida rahulolematust oma tööga.

Organisatsiooni juhil on meeskonna kujundajana kõige olulisem roll. Ta peaks uue töötaja tausta (teadmised, oskused, võimed, ootused) uurima ja sellest lähtuvalt teda süsteemi õigesti paigutama. Selle ülesande täitmisel tuleb meeles pidada Strauss ja Howe (1991) põlvkondade teooriat: erinevatel põlvkondadel on tööle ja elule oma ootused ja käitumisviisid.

Erinevate põlvkondade uuringute põhjal võib tulemusi üldistada ja põlvkondade töövajaduste järgi neli gruppi moodustada: 1946.-1964. aastatel sündinud inimesed (ingl *baby boomers*), 1965.-1980. aastatel sündinud X-põlvkonna inimesed, 1981.-1995. aastatel sündinud Y-põlvkonna esindajad (ingl ka *millennials*) ja 1996.-2012. aastatel sündinud Z- või Gen Z-põlvkonna inimesed (ingl ka *iGen* ja *post-millennials*) (Maloni et al., 2019, lk 6).

Maloni et al. (2019) läbiviidud uuringus on jõutud järeldusele, et Gen Z-põlvkonna tööväärtused on teiste põlvkondade omadest väga erinevad. Sellest nad järeldavad, et noorematele töötajatele sobib töökeskkond, kus valitsevad neile omased isiklikud väärtused ja mis vastavad nende vajadustele (Maloni et al., 2019, lk 44). Üheks fundamentaalsemaks vajaduseks peetakse tasakaalu saavutamist töö- ja eraelu vahel, vabadust ja paindlikkust (Bohdziewicz, 2016, lk 86).

1980.-90. aastatel oli laste arusaam tööst ja nende uskumused tugevalt mõjutatud nende vanemate töökogemusest ja rasketest majanduslikest oludest, kus inimesi koondati ja nende tööd ei olnud enam vaja (Dickinson & Emler, 1992, lk 28). Kui nende lapsed jõudsid töö ikka, oli märgata noortes töötajates vanematelt edasiantud skepsist, umbusaldust võimu suhtes, hirmu vanemate eeskujul töökohta kaotada. Seetõttu hakkasid noored endasse investeerima ja töökohalt koheseid väljamakseid (nt iseseisvus, paindlik tööaeg, hüvitised jne) ootama. (Jurkiewicz, 2000, lk 57) Võib öelda, et kõige noorema Gen Z-põlvkonna noorte ootused tööle eelmise Y-põlvkonna omadest märgatavalt ei erine.

Ettevõttes peetakse silmas ennekõike majanduslikke huvisid, seepärast selle suureks väljakutseks on kohandada oma süsteem noortele, arvestades ülaltoodud vajadusi, väärtusi ja hoiakuid (Tresize-Brown, 2005, lk 2). Antud probleemi uurimiseks algatati näiteks projekt *Employing young workers*, mille eesmärgiks oli koostada tööandjale suunatud raamdokument (ingl *framework*), mis kirjeldab oskusi, võimeid ja tööpraktikaid noorte paremaks kohanemiseks, juhtimiseks ja tööle jäämiseks (Tresize-Brown, 2005, lk 2).

Praegu on tööturul kõige nooremad Y- ja Gen Z-põlvkonna esindajad. Dwyer et al. (2003) toob välja, et Y-põlvkonna töötajad kipuvad tasakaalustama elus erinevaid kohustusi ja liiguvad organisatsioonis karjääri tehes horisontaalselt võrreldes varasema X-põlvkonna esindajatega, kes püüdleval ülespoole. Sellest võib järeldada, et noortele võib huvi pakkuda sama ameti töö erinevates tingimustes või erinevate inimestega, st vaheldusrikas töökeskkonnas.

Generatsioon Z-põlvkonna värbamine tööle nõuab ettevõttelt pidevat tööd brändinguga ja sotsiaalmeedia arendamist. Noored on harjunud näitama oma väärtusi sotsiaalmeedia postituste kaudu ning kasutavad veebikeskkonda oma maine kujundamiseks ja tulevasele tööandjale isikliku brändi demonstreerimiseks (Vițelar, 2019, lk 266). Noorte töötajate meelitamiseks peaks tegelema töö autori seisukohalt ka enesereklaamiga (näitamaks, kes on juhid ja millised on nende väärtused).

Puiu (2017) uurimusest saab teada, et 50%-l küsitletutest tekib soov tööle tulla juhi isiksuse pärast. Noored otsivad endale eeskujuna ja karjääri edulugusid ning suhtuvad mentorlusele positiivselt (Puiu, 2017, lk 67). Mentorilt õppides on noortel võimalik töötulemuslikkust parandada, järelkult ka enda tööga rahul olla ja töökohal kiiremini kohaneda (Tucker & Pleban, 2010, lk 23).

Järgmises alapeatükis 2.3 kirjeldatakse eduka kohanemise süsteemi, mis arvestab nii ettevõtte kui ka töötajate vajadusi ja võimalusi.

### **2.3 Kohanemissüsteemi loomine ettevõttes**

Organisatsioonid pingutavad ettevõtte hea tulemuste nimel ning kasutavad selleks uute töötajate oskusi ja teadmisi (Gajda, 2019, lk 929). Uue töötaja ülesanne on jõuda kiiremini tasemele, millal ta saab ettevõttele kasumit tuua ja tema kohanemisele kulutatud ressursi

ettevõttele tagastada. Ebakindel ja otsustusvõimetu töötaja ei suuda efektiivselt töötada ning kulutab ettevõtte ressursse rohkem kui saab tagasi anda. (Tresize-Brown, 2005, lk 2)

Tavaliselt rakendatakse töökohal kohanemisprogramme (ingl *adaptation program*), mis aitavad uusi töötajaid organisatsiooni kohandada. Organisatsiooniliikmed mõistavad, et iga töötaja on ettevõttele väärtuslik, ja püüavad uut töötajat kohanemisperioodil toetada (Gajda, 2019, lk 930).

Uue töötaja sobitamine ettevõtte väljatöötatud süsteemi tagab kogu organisatsioonile tõhusa ja tulemusliku toimimise (Gajda, 2019, lk 929). Seetõttu peaks tööandja vastavalt organisatsiooni vajadustele töötajaid nende võimete ja oskuste järgi süsteemi paigutama (vt lähemalt ptk 2.1).

Professionaalse kohanemise tulemuslikkust võib mõõta kahest aspektist: 1) kuivõrd ühtivad töötaja võimed ja organisatsiooni poolt esitatud nõuded, lisaks töötaja vajadused ja organisatsiooni ressursid; 2) kuivõrd sobivad omavahel töötaja ja organisatsiooni väärtused, eesmärgid ja eripärad (Boroş, 2008, lk 67). Eduka kohanemise näitajaks arvatakse töötaja vajaduste rahuldamist ja väärtuste samastumist organisatsiooni omadega (Gajda, 2019, lk 931). Pühendumuse tulemusena suureneb töötajate tootlikkus, järelkult ka organisatsiooni tulemuslikkus ja jätkub selle stabiilne areng (Gajda, 2015, lk 790).

Kohanemisprogrammi koostamisel ja läbiviimisel tuleb lähtuda erinevatest meetoditest ja vormidest (Gajda, 2019, lk 929). Nende meetodite ja vormide kasutamise eesmärk on tutvustada uuele töötajale teavet organisatsiooni eeskirjade, protseduuride ja standardite kohta (Gajda, 2019, lk 931). Töötajate paremaks sisseelamiseks püütakse täita sellise eesmärgi võimalikult sõbralikus keskkonnas. Kohanemise varasemal etapil kasutatakse tihti töökaaslaste abi ja toetust, lisaks mängustamise (ingl *gamification*) elemente, lühivestlusi ettevõtte juhtkonna või mentoriga, sisseelamiskoolitusi ja kootsingut (ingl *coaching*). (Yamkovenko & Hatala, 2015, lk 45)

Smith et al. (2016, lk 75) on leidnud oma uurimusest, et mõned organisatsioonid ei paku uutele töötajatele tuge ja rakendavad nn spontaanset kohanemist (ingl *spontaneous adaptation*), mis rajaneb intuitiivsel kõigi tööprotsesside ja tarkuste omandamisel. Kui aga tööandja rakendab tööl kohanemisprogrammi, siis see muudab kohanemist efektiivsemaks ja kiiremaks (Smith et al., 2016, lk 76).

Kohanemissüsteemi väljatöötamisel on oluline pühendada aega uue töötaja tagasiside-stamisele, mis võib toimuda lühikese vestluse vormis, aga mille tulemuslikkus on kõrge: positiivse käitumise kinnistamine, arenguvõimaluste avastamine, keeruliste ülesannete selgitamine, edasimineku hindamine, tulevikuplaanide arutamine jne (Gajda, 2019, lk 932).

Ettevõtted on huvitatud oma töötajate arengust, kuna uusi oskusi ja pädevusi omandades ning endale sihte seades, püütakse realiseerida ka ettevõtte eesmärged (Čiutienė et al., 2010, lk 444). See muutus eriti oluliseks sajandi vahetuses konkurentsi tõusuga tööturul (Pousa & Mathieu, 2014, lk 76). Seetõttu on oluline välja selgitada töötajate isiklikud eesmärgid, mille saavutamiseks aitab valida õiged meetodid ja vahendid *coaching*. (Čiutienė et al., 2010, lk 444)

Kootsiga (ingl *coach*) töötanud töötajad suudavad selgeid ja konkreetseid eesmärged püstitada, jõuda selgusele oma tööalastes valikutes, mõista organisatsiooni ootusi ja eesmärged, tööülesandeid täita (Sherman & Freas, 2004, lk 84). Kootsing sisaldab tihti ka teisi tehnikaid, mida kasutatakse koolitustel ja mentorluses.

Võrreldes kootsinguga on mentorlus suhe ühelt poolt sageli vanemaalase ja kogunud ning teiselt poolt vähem kogunud töötaja vahel. Mentor valitakse tavaliselt kogunud töökaaslaste hulgast, samas kui koots ei pruugi tööalastes küsimustes pädev olla. (Ragins & Kram, 2007, lk 16)

Organisatsiooni edukus sõltub otseselt töötajate edukusest. Tööle vajatakse pädevaid inimesi organisatsiooni eesmärkide elluviimiseks ja konkurentsivõime säilitamiseks. Töötajatel on vaja organisatsioone oma isiklike tööalaste eesmärkide saavutamiseks. Järelikult peavad organisatsioonid töötajate toetamiseks ka võimalusi tagama.

Peamiseks organisatsiooni ülesandeks on pikaajaline suhe töötajaga ning töötaja ülesandeks on tunda end töökohal koduselt. Antud ülesannete täitmiseks viis töö autor läbi uuringu mõistmaks, mis teeb noore töötaja jaoks töökoha atraktiivseks.

### **3. IDA-VIRUMAA TAUSTAGA NOORTE TÖÖTAJATE KOHANEMISE UURING TALLINNA ETTEVÖTETES**

#### **3.1 Ida-Virumaa tööturu ja noorte sihtgrupi eripära**

Ida-Virumaa on maakond, mis asub Kirde-Eestis Eesti piiril Venemaaga. Ida-Virumaal asub kaheksa omavalitsusüksust, millest Narva linn on kõige suurem. 2023. aasta 1. jaanuari seisuga on Ida-Viru maakonnas registreeritud 132 736 elanikku, millest noorte-seire andmete järgi oli vanuses 15–26 aastat 15 109 noort (Eesti Statistikaamet).

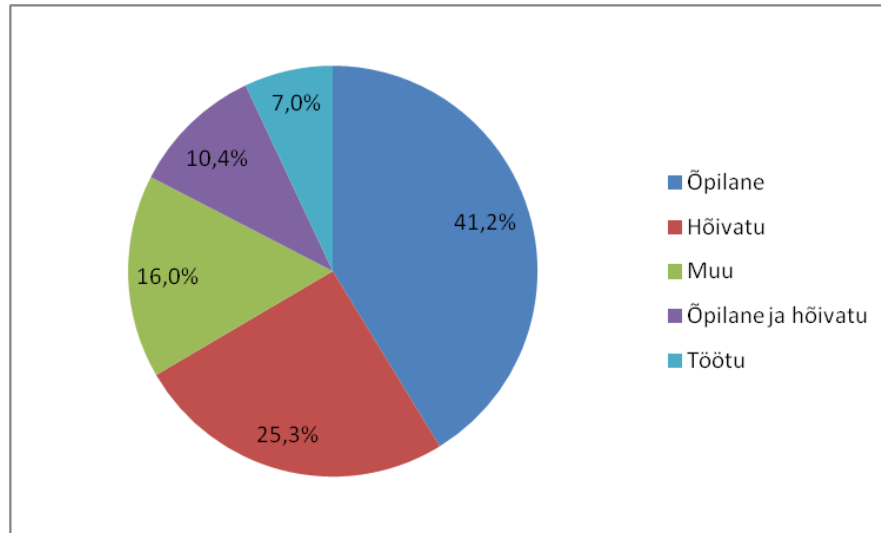
Ida-Virumaa on kahaneva rahvastikuga piirkond, millele on iseloomulik negatiivne loomulik iive ja suurenev vanemaaliste inimeste arvukus. Aastatel 2005 kuni 2023 on rahvastik vähenenud 41 036 inimese võrra. Vähenev rahvastik mõjutab negatiivselt majanduslikku olukorda, kuna tarbijate arv ja töajõu kättesaadavus piirkonnas väheneb. Palju aastaid on Ida-Virumaalt olnud ka suur väljaränne välismaale ning Eesti teistesse maakondadesse. (Ida-Viru maakonna ..., 2019) Selle lõputöö seisukohalt pakub huvi fakt, et Ida-Virumaal väheneb töajõu kättesaadavus.

Vaatamata sellele on Ida-Virumaal ka suur tööpuuduse probleem. Tööpuuduse probleemiga puutuvad Ida-Virumaa noored kokku rohkem kui teiste Eesti piirkondade noored töötajad. Näiteks kui Tartu maakonnas oli autori arvutuste kohaselt 2022. aastal registreeritud töötuid kõigi noorte seas 5,41% ja Harju maakonnas on neid 6,20%, siis Ida-Virumaal on registreeritud töötuid 9,73% noortest (Eesti Statistikaamet).

Joonisel 1 on esitatud Ida-Virumaa noorte hõivatus, sh tööga. Jooniselt nähtub, et töökogemust omab natuke üle kolmandiku noortest. Ülejäänud noored on potentsiaalsed tööle kandideerijad.

2022. aastal oli Ida-Virumaa noorte töötuse näitaja 7%, mis on kõrgem Eesti keskmisest (5,6%) (Eesti Statistikaamet). Arvud näitavad, et noorte tööpuudus Ida-Virumaal on kõrge. Samas Ida-Virumaa tööturul on probleeme töötajate saamisega, ettevõtted kannatavad töötajate puuduse all. Lisaks on teada, et paljud Ida-Virumaa noored siirduvad tööle ja

elama näiteks Tallinnasse ja teistesse tõmbekeskustesse, ka välismaale. See tähendab, et on vaja uurida Ida-Virumaa noorte töö kohanemist, et sellest õppida ja luua noortele paremad tingimused elamiseks ja töötamiseks.



**Joonis 1.** Registreeritud hõiveseisund ja õppimise osatähtsus Ida-Virumaal 16–26-aastaste noorte seas 2022. aastal, allikas Eesti Statistikaamet

Ida-Virumaa taustaga noored andsid praktilise sisendi selle uurimistöele, mille põhjal said tehtud järeldused noorte kohanemisest Tallinna ettevõtetes ja ettepanekud nende kohanemise parendamiseks. Järgmises alapeatükis 3.2 tuuakse välja uuringu liik, kirjeldatakse andmete kogumise viisi ja analüüsi liiki.

### 3.2 Uuringu metoodika

Lõputöö ülesanne on leida vastused neljale uurimisküsimusele. Esiteks on vaja välja selgitada Ida-Virumaa taustaga noorte töötajate ootusi tööle kolmes Tallinna ettevõttes (DPD Eesti AS, Maxima Eesti OÜ ja Alludo OÜ). Teiseks peab uurima töandjate ootusi noortele töötajatele. Järgmine ülesanne on hinnata töötajate hinnangud ettevõtte poolt pakutavaga. On vaja välja töötada soovitusel töötajate paremaks kohanemiseks ettevõtetes pakutavate võimalustega.

Uuringu läbiviimiseks on valitud kvalitatiivne uurimisviis. Kvalitatiivne uurimus on loomulikes tingimustes tehtava uuringu liik, mille abil avastatakse uusi seoseid ja mõisteid, antakse nähtustele sügavamaid teadmisi ja seletusi. Seda kasutatakse siis, kui on risk, et keskmõiste tähendus kaob suuremahuliste andmete töötlemisel. (Strömpl, 2014)

Uurimuse liigiks on juhtumiuuring. Juhtumiks võib olla kas ühe üksuse (inimene, rühm, projekt, asutus jne) süvaanalüüs lähtuvalt kontekstist või teatud sotsiaalse fenomeni uurimine ühe üksuse kaudu. Kõige olulisemaks juhtumiuurimuses peetakse juhtumit selle terviklikkuses ja loomulikus kontekstis, mitte kategooriaid ja muutujaid. (Strömpl, 2014) Selles uurimistöös nimetatakse juhtumiks Ida-Virumaa taustaga noorte tööga kohanemist Tallinnas asuvates ettevõtetes.

Andmete kogumiseks kasutatakse poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu on eesmärgipärane vestlus kahe või enama inimese vahel ja see keskendub konkreetsele teemale (Brennen, 2013, lk 27). Uuringu jaoks koostas autor kaks intervjuud, mis võimaldavad koguda infot vastajate kogemuste, arvamuste ja teiste omaduste kohta (Fowler, 2012, viidatud Beilmann, 2020 kaudu). Intervjuus osalesid Ida-Virumaa taustaga noored töötajad ja nende tööandjad.

Küsimused koostas autor läbitöötatud teoreetilise kirjanduse põhjal (ptk 1 ja 2). Saadud andmete analüüsimiseks korrastati vastused uurimisküsimuste järgi kolmeks ja kanti need tabelisse (vt Lisa 5). Esimeses rühmas on vastused, mis puudutavad noorte ootusi töökohale ja tööandjate ootusi noortele. Nendest andmetest otsis töö autor vastused kahele uurimisküsimusele „Milliseid ootusi on noortel töötajatel ettevõtte suhtes?“ ja „Millised on tööandjate ootused noortele töötajatele?“. Teises rühmas on vastused, mis käsitlevad noorte töötajate sobivust töökohale. Antud rühmast otsiti vastused kolmandale uurimisküsimusele „Kuidas noored töötajad hindavad tööandja poolt pakutavat?“. Kolmandas rühmas on vastused, mis puudutavad noorte kohanemise tulemuslikkust, ja sellest rühmast otsiti vastust uurimisküsimusele „Mida tuleb ette võtta, et saavutada parem kooskõla noorte ootuste ja tööandjate võimaluste vahel?“.

Iga küsimuste rühma kohta esitas töö autor veel 3-4 küsimust, mis aitasid tal kohanemise etapid sügavamalt uurida. Kolme rühma peale tuli kokku 11 küsimust (vt Lisa 5), mida analüüsitakse lähemalt alapeatükis 3.5.

Ettevõtted, kus viidi uuring läbi, on Tallinnas asuvad Maxima Eesti OÜ kauplus, DPD Eesti AS ja Alludo OÜ. Need Tallinna ettevõtted moodustavad mugavusvalimi, kuna autor sai Maxima OÜ-st ja DPD AS-st töökogemuse ning Alludo OÜ-st oli isiklik kontakt personali töötajaga. Neis kõigis töötavad Ida-Virumaa noored, kelle olukord tööturul sunnib tööd mujalt otsima, sest Ida-Virumaal sobivat töökohta ei leia.

Intervjuude küsimused noortele on esitatud lisas 1 ja ettevõtete esindajatele lisas 2. Mõlemad intervjuud koosnevad kaheksast küsimusest. Intervjuule oli võimalik vastata kahel erineval moel: isiklikult töö autorile vastates või veebikeskkonnas Google vormi täites.

Uurimismaterjaliks on 13 noore töötaja ja kolm tööandja esindaja suulist või kirjalikku vastust intervjuule. Intervjuus osalenud noored töötajad olid vanuses 18–35 aastat. Kokku osales intervjuus kolm nais- ja kümme meestöötajat. Üks töötaja vastus intervjuule oli eesti keeles ja 12 vastust oli vene keeles. Tööandjate esindajatest vastas intervjuule kaks vene keeles ja üks eesti keeles.

Kogutud andmete analüüsimiseks kasutas autor kvalitatiivset sisuanalüüsi, mida kasutatakse tekstide varjatud sisu ja tähenduste uurimiseks (Kalmus, 2020). Aluseks on võetud kombineeritud tehnika (juhtumipõhine ja -ülene analüüs) (Kalmus et al., 2015). Selle meetodi eeliseks on tekstide analüüsimine tervikuna, tekstide sügavama sisu väljatoomine ja uurimuse tulemuste ettearvamatus (Kalmus, 2020).

Kogutud kvalitatiivsete andmete analüüsimiseks kasutatakse induktiivset lähenemist. See tähendab, et andmeid analüüsitakse lähtuvalt saadud vastustest ja jõutakse uuringu käigus üldiste arusaamadeni välja (vastajate maailma mõistmine ja nende tõlgenduste uurimine) (Kalmus et al., 2015). Kõik analüüsi etapid võib kokku võtta järgmiselt: andmeid loetakse, koostatud küsimuste järgi otsitakse andmetest tähenduslikke üksusi, mis koondatakse põhiteemadeks või -kategoriateks (Elo & Kyngäs, 2008 Treubladt, 2020 lk 22 kaudu).

Järgmises alapeatükis 3.3 käsitletakse lähemalt uuringu läbiviimise etapid ja avatakse uuringus osalejate taust.

### **3.3 Uuringu läbiviimine**

Andmed koguti ja analüüsiti viies etapis: 1) noorte töötajate intervjuerimine; 2) tööandjate esindajate intervjuerimine; 3) noortelt töötajatelt saadud andmete analüüsimine; 4) tööandjate esindajatelt saadud andmete analüüsimine; 5) andmete põhjal ettepanekute väljatöötamine.

Jaekaubandusketist ettevõtte Maxima Eesti OÜ-st vastas kaks 18–36-aastast meestöötajat ja kaks 22–35-aastast naistöötajat kirjalikult paberil ja juht vastas suuliselt telefoni teel.

Kullerettevõttest DPD Eesti AS-st vastas viis 22–33-aastast meestöötajat Google vormi kaudu, juht osales suulises intervjuus ja lõputöö autor tegi märkmeid.

IT-ettevõttest Alludo OÜ-st vastas kolm 29–35-aastast meestöötajat ja 29-aastane naine Google vormi kaudu, juht osales suulises intervjuus, autor tegi märkmeid.

Intervjuud viidi läbi juunist kuni novembrini 2023 Tallinnas. Noorte töötajate ja tööandjate esindajate vastused on tõlgitud vene keelest eesti keelde ning esitatud lisades 3 ja 4.

Saadud andmete korrastamiseks kanti kõik vastused Excel tabelisse, seejärel loeti läbi vastuseid igale küsimusele vertikaalselt (vastajate lõikes), igast vastusest otsiti sisulised sõnumid tabelisse kirjutatud teemade kohta (vt Lisa 5) ja analüüsiti neid alapeatükis 3.4. Nimetatud sammud tehti läbi iga küsitletud noore ja tööandja esindaja vastusega.

Järgmises alapeatükis 3.4 saab tutvuda lähemalt Ida-Virumaa noorte töötajate ja Tallinna tööandjate vastustega ning luua vastuste põhjal tööga kohanemisest kolmes ettevõttes tervikpildi. Töös analüüsitakse ühelt poolt Ida-Virumaa noorte töötajate ootusi ja teiselt poolt hinnatakse nende vastavust Tallinna ettevõtetes pakutavate võimalustega (ressurssidega).

### **3.4 Töötajatelt ja tööandja esindajatelt saadud vastuste analüüs**

Uuringu tulemused kajastavad Ida-Virumaa noorte töötajate kohanemist tööga Tallinna ettevõtetes. Kõik intervjuude vastused jagati uurimisküsimuste järgi kolmeks ja iga rühma kohta esitati 3-4 täpsustavat küsimust, mis aitavad töö autoril kohanemise etapid sügavamalt mõista. Esimesed neli küsimust puudutavad noorte ootusi töökohale ja tööandjate ootusi noortele, järgmised neli küsimust – noorte töötajate sobivust töökohale ja kolm viimast küsimust – noorte kohanemise tulemuslikkust (vt Lisa 5). Järgnevalt esitatakse Ida-Virumaalt pärit noorte töötajate ja nende tööandja esindajate vastused küsimuste lõikes.

#### **1. Millised tegurid (väärtused, hoiakud, pakutavad ressursid jne) on noorele töötajale olulised?**

Mitmete noorte ootused osutavad arengu vajadusele, juhtkonnaga ühise keele leidmise vajadusele. Lisaks vajatakse kohanemiseks rohkem aega, oodatakse soodsaid töötingimusi (näiteks paindlikku töögraafikut) ja meeldivaid suhteid töökaaslastega.

Tööandjate vastustest selgub, et noortelt töötajatelt oodatakse ühise keele leidmist mentoriga. Selline ootus tekib tööandja vajadusest organisatsiooni juhtimisega tegeleda ja töötajate kohanemise persinaliosakonnale edasi anda. Seetõttu uute töötajate kohanemine ja väljaõpe langevad tihti mentori või kogunud töötaja õlgadele.

Töötaja ja tööandja ootustes võib leida ühise osa, st meeldivad suhted töökaaslastega (mentor on ka töökaaslane). Lisaks tuleb mõlema poole vastustest välja, et tööandja esindaja on huvitatud töötaja arengust ja töötajad vajavad seda arengut, sellepärast ühiseks võib nimetada ka arengu ootust.

Põhiline erinevus seisneb ootuses kommunikatsioonile. Tööandja esindajad märkavad vähem töötajate vajadust otseselt nendega suhelda ja tagasivaate nende tööle anda. Töösuhte loomine ja hoidmine tööandja prioriteedis pole. Kõige olulisem on kvaliteetne tööülesannete täitmine ja ettevõtte väärtuste kandmine.

## **2. Mis põhjusel (eesmärgil) vahetatakse töökohta?**

Osa noorte vastustes kõlab kaebusi oma ootuste mittetäitmise peale (“tööandja ei hinda mind”, “tööandja ei täida antud lubadusi”, “ootustele mittevastamine”) või ettevõtte ressursi puudujääkidele (“liiga palju aega nõudev töö”, “liiga palju jõudu nõudev töö”). Kui esimesed kaks põhjust puudutavad tööandja väärtusi ja hoiakuid, siis järgmised kaks on tingitud töötingimustest. Kui töötaja ei suutnud õigesti hinnata oma võimete, oskuste, teadmiste ja soovide vastavust nõuetele, siis tal võivad ehk töökohal raskusi ilmned ja tema ootused ei pruugi realistlikud olla. Noorte vastustest selgus, et kui töökeskkond töötajat ei toeta või tekib töökaaslaste ja/või ülemusega suhtlemisprobleeme, siis loobutakse tööst ja minnakse kiiresti ära.

Mitmed tööandja esindajad tõid välja, et töötaja ja tööandja vaated (väärtused) peaksid olema sarnased. Veel mainiti kaasatust organisatsiooni protsessi ja töötaja isikuomadusi, mis aitavad tal töökeskkonnaga kohaneda ja tööülesannetega toime tulla. Kui nimetatud tingimused tööprotsessis täidetud ei ole, siis töötaja võib suure tõenäosusega töölt lahkuda.

Maxima Eesti AS-i tööandja esindaja sõnul on jaekaubanduses suur tööjõu volavus kõikides vanegruppides, sest töö iseloom on selline. Loomulikult tema hinnangut ei saa kõigile jaekaubandusketi ettevõtetele laiendada (kehtib ainult küsitletud ettevõtte kohta).

Jaekaubandusketi Maxima Eesti AS-i esindaja sõnul on ta ettevõtte töötingimuste probleemidest teadlik ja lahendusi hetkel ei otsi. Uuringu tulemused näitavad, et ülejäänud tööandjate esindajate hinnangul pole neil tööjõu voolavust. Nad pakuvad töötajatele väljaõpet ja häid töötingimusi, korraldavad tööprotsessi ja suhtlemist (vt Lisa 5).

### **3. Kui tihti noored vahetavad töökohta?**

Uuringust selgub, et osa noortest püsib töökohal üks kuni kuus aastat, teine osa vahetab töökohta ühe aasta vältel (vt Lisa 5). Järgnevalt esitatakse noorte pilgu läbi töö vahetusega seotud hinnangud.

Töö vahetamise iseloomu järgi jagunevad noorte vastused kaheks rühmaks. Esimesse kuuluvad noored, kes vahetavad tööd tihti (iga kolme või kuue kuu järel). Teise kuuluvad stabiilsust armastavad noored, kes valivad ühe valdkonna ja proovivad valitud töökohal oma tööoskusi süvendada. Mõlema rühma erandiks võivad olla noored, kes vahetavad kohta elutingimuste muutuse tõttu.

Lisaks võib välja tuua osa noortest, kes on kunagi töötanud palgatööl ja on hakanud ettevõtjateks. Mõni küsitletud tõi välja eelise, et kui töötatakse projektide kallal (sh startupis), kestavad need keskmiselt 6–12 kuud, aga iseendale tööandja puhul võib töö tähtajatult kesta.

Maxima Eesti OÜ esindaja sõnul vahetavad noored kohti väga tihti. DPD Eesti AS-s kinnitatakse, et varem oli voolavus suurem, aga pärast palgatõusu olukord paranes ning töötajad lahkuvad töölt harvemini (voolavust peaaegu ei ole). Alludo OÜ esindaja ei ole tööjõu voolavusega kokku puutunud, kuna noored tulevad tööle ja ei vaheta rohkem töökohta.

### **4. Kas töötaja näeb töövahetamise probleemi endas (isikuomadused, teadmised, väärtused), tööandjas või mõlemas?**

Osa noortest näeb probleemi tööandjas, teine osa näeb probleemi ainult endas ja ülejäänud osa nii endas kui ka tööandjas. Mõned noored nimetavad probleemiks veel tööle asumise korraldust, mille järgi tuleb neil esimestel tööpäevadel tegutseda.

Tööandjate esindajad näevad põhilist probleemi töökogemuseta noortes, kellel puuduvad tihti vajalikud tööoskused. Veel raskendab olukorda tööandja esindaja ja töötaja vahel

vähene kommunikatsioon. Viimase puhul on keeruline hinnata, kes peaks vastutama vastastikuse kommunikatsiooni eest. Siit ei leia ühist osa, sest mõlemad osapooled näevad töövahetamise põhjust pigem teisel poolel.

### **5. Kuidas saaks noor oma sobivust töö(koha)le kõige paremini kontrollida?**

Osa vastanutest valib tööd oma kutsumuse järgi või jätkab tööd alal, kus on eelnevalt töökogemus saadud. Mõned noored eelistavad minna kohta, kus töötavad nende tuttavad, sest nad usaldavad oma tuttavate arvamust ja kogemust. Tuttavad oskavad tööülesandeid ja oma kogemust kirjeldada. Noor töötaja saab tuttava räägitu põhjal paremini ennast selles rollis ette kujutada ja teab, mida sarnaselt töökohalt oodata. Noorte hinnangud võib kokku võtta järgnevalt: kui töövestlusel vastavad kirjeldatud tööülesanded ja -tingimused noorte ootustele, siis suurema tõenäosusega on noored valmis tööd proovima. (vt Lisa 5)

Tööandja esindajad määravad uue töötaja sobivust tööülesannete erinevalt. Näiteks üks ettevõtte (Alludo OÜ) annab uuele töötajale testülesande, mis võimaldab tema oskuste ja teadmiste sobivust enne tööle asumist kontrollida. Ülejäänud ettevõtted viivad töövestlust läbi ning hindavad töötaja kogemust CV ja täiendavate küsimuste abil. Võib öelda, et noored ja tööandjate esindajad on huvitatud töökohale sobivuse kontrollist.

### **6. Mida oodatakse noorelt töötajalt tööle asumisel?**

Mitmete noorte vastustest selgub, et nendelt oodatakse kaasatust, aktiivsust, meeskonnatööd, ülesannete täitmist, keerulistes olukordades kompromissi otsimist (vt Lisa 5).

Osa tööandja esindajatest vastab üldiselt, et nad ootavad noortelt isikuomadusi ja tööoskusi, mida on tarvis nende töövaldkonnas toimetulekuks. Seda ei saa teisiti kirjeldada, sest valitud on erineva valdkonna ettevõtted. Nende ootusi võib sõnastada kui konkreetset ametipostil vajalike tööoskuste ja isikuomaduste olemasolu.

Näiteks Maxima vahetusevanema hinnangul on jaekaubandusettevõttele olulised töötajate julgus, õppimissoov ja avatus. Kullerfirmale on olulised töö eripärast tingitud tööoskused (näiteks vastupidavus, ausus, vastutus, usinus). IT-firma HR-juht hindab pehmeid oskusi (ingl *soft skills*): kommunikatsioon töökaaslastega, oskus õppida oma vigadest, otsida lahendusi ja leida kompromissi.

Noorte ja tööandja esindajate vastustes leidub rohkem sarnasusi kui esmapilgul näeb. Noored töötajad tõid välja peamiselt pehmeid oskusi, mis tulevad igas ettevõttes kasuks. Need oskused on tingitud isikuomadustest, mis aitavad tööandja hinnangul ka töötajatel nende tööga toime tulla. Noorte ja tööandjate seisukohad ei lange kokku töösüste väljatoomises, kuna noored ei nimetanud konkreetseid töösüste.

## **7. Mida noored vajavad kohanemiseks esimestel tööpäevadel?**

Osa noortest ootab, et neile tutvustatakse ettevõtet (sh missiooni), kollektiivi ja mentorit, räägitakse töötaja kohustustest. Mitmed noored tõid lisaks välja vajaduse meeldiva töökaaslaste suhtumise järele. Järelikult võib öelda, et noored vajavad esimestel päevadel informatsiooni ettevõtte ja oma ülesannete kohta ning kollektiivi tuge.

Tööandja esindaja vaatenurgast peetakse oluliseks katseperioodi jälgimist ja mentori olemasolu. Osade töötajate ja tööandjate vastustes ilmneb, et uutele töötajatele pakutakse mentorlust ja räägitakse ettevõtte, kas suuremal või vähemal määral. Seega võib nimetada ühisosaks mentorluse tuge. Kuna töökaaslastega tutvumine ei ole tööandja esindajate vastustes kõlama jäänud, jääb see noorele töötajale kohanemise ajal iseseisvaks ülesandeks. Mõne töötaja hinnangul võib kollektiivi sulandumine raskeks muutuda, kui ettevõtte poolt ei korraldata suhteid töökaaslastega (st sulandumine kollektiivi jääb uuele töötajale iseseisvaks ülesandeks ja väljakutseks).

## **8. Kuidas toimub tööle vastuvõtuprotsess?**

Mitmed noored töötajad hindavad tööülesannete ja -protsesside selgust. See tähendab, et tööle asumiseks vajatakse selget dokumentatsiooni töökohustuste ja tööjaotuse kohta, täpseid korraldusi ja fikseeritud vastutusala. Osa noortest loodab esimestel päevadel töökaaslaste toetusele ja ootab juht-konnalt kohanemise protsessi korraldust. Teine osa peab oluliseks meeskonnaga tutvuda ja kohe sulandama hakata.

Ettevõtetes on tööle vastuvõtt korraldatud erinevalt. Isegi ühes ettevõttes võib väljaõppe periood olla erinev. Näiteks jaekaubanduskettis Maxima Eesti AS läbitakse kassapidaja õpe 25 tunniga, aga tootespetsialisti õpe kestab 120 tundi (info pärineb ettevõtte siseeeskirjast). Selles ettevõttes antakse uuele töötajale kohanemiseks kaks päeva, mille jooksul töötab tema kõrval kogunud töötaja. Sellest nähtub, et ettevõtte poolt on töötajale pakutud mentor, kes aitab lahendada tööga seotud olukordi. Töötajat huvitab sel perioodil, kas ta saab

töökoormusega hakkama, kuidas võetakse ta kollektiivis vastu ja kas ta saab ettevõttes toimuvatest protsessidest aru.

Kullerfirmas DPD AS antakse uuele töötajale ka mentor, kelle kõrval õpitakse esimestel tööpäevadel. Proovipäeval saab tuttavaks ettevõttega ning kohanemine algabki kohe tööle asudes. Vajadusel pakutakse uuele inimesele töökohapõhist õpet. Lisaks töökoormuse ja tööetappide selgusele ning meeskonna toele vajavad DPD AS-i tööle asunud noored kinnitust, et lubatud töötingimused saavad täidetud ja juhtkond on pädev tööga seotud küsimusi lahendama.

IT-ettevõttes Alludo OÜ läbib töötaja kolmeastmelise protsessi: 1) personaliassistent analüüsib töötaja CV-d ja hindab, kas seal kirjeldatud kogemus vastab ettevõtte vajadustele; 2) personaliassistent viib valitud töötajaga intervjuu läbi (hinnatakse töötaja pehmeid oskusi, antakse tagasisidet); 3) mäenedžer viib töötajaga tehnilise intervjuu läbi (kontrollitakse, kas töökohale kandideerija ja mäenedžer sobivad omavahel kokku).

Kui teisel etapil tekib oskuste hindamisel kahtlusi, saadetakse kandideerijale lahendamiseks testülesanne. Kui uus töötaja jõuab kolmanda etapi lõppu ja talle kõik sobib, tehakse talle suuline pakkumine ja räägitakse ettevõtte võimalustest. Lisaks antakse inimesele mõtlemiseks aega ja saadetakse pakkumine kirja teel. Kui kandideerija kinnitab oma nõusolekut tööle asuda, saadetakse talle paar päeva enne töö algust tutvumiseks kohanemisprogramm. Esimese kahe nädala jooksul antakse uuele töötajale mentor (ingl *buddy*), kellega saab tööasju arutada. Töötajatel tekib mitmeid küsimusi, mis on seotud ettevõttega (organisatsiooni dokumentatsioon, eesmärgid, missioon, sisemised protseduurid, vastutusala, töökeskkond ja -kultuur). Kõik need küsimused realiseeruvad mentori või kogenud töötaja kaudu.

## **9. Millised noorte ootused täituvad ja millised mitte?**

Uuringu tulemuste järgi sõltub noorte ootuste täitumine või mittetäitumine tööandja esindaja juhtimisstiilist (antud korraldused, lubadused, suhtlemise tavad jms) ning ettevõtte võimalustest. Tööandja poolt antud lubadusi (näiteks fikseeritud töögraafik, keskmisest kõrgem palk) täidetakse praktiliselt alati. Sel juhul noored näevad, et nende ootused täituvad. Kui lubadused puudutavad omavahelisi suhteid (suhtlemine ülemuse või töökaaslastega), siis tööandjatel on neid keerulisem tagada, sest suhted on kahepoolsed ja

sõltuvad mõlema poole panusest. Kui noorte suhtlemine kollektiivis ei too oodatud tulemust, siis noored tunnevad, et nende ootused ei täitu.

Noorte töötajate hinnangutest nähtub, et püsivalt (üks kuni kuus aastat) ühel kohal töötavate noorte ootused (hea palk, sobiv graafik, meeldivad suhted ülemuse ja töökaaslastega) on pigem täitunud või noored on oma töötingimustega lihtsalt harjunud. Vahel pakutakse osadele pikaajaliselt töötavatele noortele boonuseid (paindlik graafik või kaugtöö võimalused).

Mõned noored tõid välja, et vahel ühist keelt ülemuse või kolleegidega kiiresti leida ei õnnestu, eriti kui “tööandja nõuab töötajalt ülemäära (kogemust, oskust või kiirust, mida töötaja algul ei suuda näidata)” (vt Lisa 5). Osa noortest tunnistas, et kui nad ei ole valmis antud olukorda taluma, siis kipuvad nad töölt lahkuma. Põhjuseks toodi välja, et “tööandja ei pea kinni kokkulepetest ja lubadustest”. Sellisel juhul tuntakse end töökohal eks ebamugavalt ja noorte ootused töökohale ei täitu.

Mõne tööandja esindaja hinnangul võib kindlalt rääkida ainult ettevõtte võimalustest ja mentorlusest. Suhete loomisest noortega ja nende ootustest ei ole vastustes midagi mainitud. Tööandjate esindajad hindavad tööülesannete täitmist või mittetäitmist ning neid huvitavad mõõdetavad tulemused.

## **10. Kuidas ja millal tuntakse, et noored töötajad on sisse elanud ja neile sobib töö olla?**

Osa noortest kinnitab, et kui töö sobib neile nii füüsiliselt kui ka sotsiaalselt, siis nende kohanemist mõjutab ainult suhtlemine ülemuse ja töökaaslastega (vt Lisa 5). Vastuses 9 nimetatud ootuste täitumisel või tööharjumuse tekkimisel tunnevad noored end vabamalt ja “oma kohal”, suhtlevad ülemuse ja töökaaslastega stressivabalt. See tähendab, et kui töö on töötajale sobiv, tema ootused töökohale on täidetud ja suhted meeldivad, siis töötajale kõik sobib ja tema puhul võib öelda, et ta on tööga kohanenud.

Osa tööandja esindajatest hindab töötaja kohanemise nähtavaid tegureid, mida tohib mõõta. Näiteks töötaja näitab vajalikke oskusi ja teadmisi, saab oma ülesannetega hakkama, räägib oma tööst positiivselt (ei kaeba), näitab entusiasmi (soov edasi õppida), näeb ettevõtte stabiilset arengut. Sel juhul võib töötaja ja tööandja esindaja vastuseid sarnaseks pidada, ehkki suhtlemist tööandja esindajad eraldi oma vastustes välja ei too.

## **11. Mis tegurid aitavad töötajatel püsivalt ühele töökohale jääda?**

Uuringu tulemustest selgub, et püsivalt (üks kuni kuus aastat) ühel töökohal töötanud noored kirjeldavad tööl kogetut järgmiselt: ettevõtet juhib kogenud ja töötajaid austav inimene; tööl pakutakse karjäärivõimalusi; sõbralik ja kõiki töötajaid aktsepteeriv meeskond; kokku-lepete ja tööreeglite täitmine; eelnev töökogemus aitab tööülesannetega toime tulla.

Osade tööandjate esindajate hinnangul jäädakse töötama organisatsiooni kauemini järgmistel juhtudel: selge töökorraldus; stabiilne ettevõtte areng; töötaja kannab ettevõtte väärtusi; töötaja on õiges positsioonis; uuele töötajale antakse kohanemiseks aega. Märkimisväärne on see, et tööandja esindajate hinnangud langevad noorte töötajate vajadustega kokku ainult osaliselt. Sellest võib järeldada, et tööandja esindajal tuleks pöörata rohkem tähelepanu ülaltoodud viiele tegurile, mis on töötajale tööl püsimiseks ja õigete tööharjumuste tekitamiseks väga olulised.

### **3.5 Järeldused ja ettepanekud**

Järgnevalt esitab autor järeldused ja ettepanekud, mis ta tegi toetudes Ida-Virumaa Tallinna ettevõtetes töötavate noorte uuringu tulemustele ja teoreetilistele seisukohtadele.

Otsides vastused esimesele uurimisküsimusele "Milliseid ootusi on noortel töötajatel ettevõtte suhtes?" jõudis autor järgmistele järeldustele:

- Mitmete Ida-Virumaa noorte vastustest tuleb välja ootus arenguvõimaluste suhtes. Uuele töötajale peaks tagama mentori, kelle juhendamisel võib uut kogemust saada. Ida-Virumaa noored, kes töötavad Tallinna ettevõtetes, ootavad sellist mentorit, kes vastab küsimustele, jagab oma kogemust ja aitab olukorrale teisest vaatenurgast läheneda. Kohanemise edukus oleneb suurel määral ka töötaja suhtumisest oma mentorisse. Töö autori seisukohalt arenevad noored juhul, kui neile antakse tagasiside tehtud töö ülesannetele. Pidev tagasisidestamine aitab Ida-Virumaalt pärit noortel õppida vanadest olukordadest ja pakub neile uut käitumisviisi, uusi ülesandeid ning laiendab nende vastutusala. Autori ettepanek Tallinnas asuvatele tööandjatele on pakkuda uuele töötajale mentor ning pidev tagasiside võimalus kogenud töötajatelt või juhtidelt.
- Mitmed Tallinna ettevõtetes töötavad Ida-Virumaa noored leiavad, et juhtkonnaga peaks ühise keele leidma. Sellest võib eeldada, et ühele lainele saamine edendab suhtlemist

ja annab suhtluses osalejatele rohkem paindlikkust. Näiteks juht võib arvestada töötajate vajadustega ja nõustub töötaja ideedega. Autori arvates võivad Ida-Virumaa Tallinna ettevõtetes töötavad noored isegi arvata, et nendega sõbralikult käituv juht mõistab neid ja võtab probleemide lahendamisel nende poole. See, kas nende vahel tekib usaldus ja austus, sõltub mõlema poole kogemusest. Autori ettepanek uuele töötajale on juhiga subordinatsioonist kinnipidamine ja semusuhete vältimine. Ettepanek tööandjale on leida uue töötajaga suhtlemiseks aega, arendada oma kuulamisoskust, mõista uue töötaja vajadusi ja arvestada nendega.

- Kohanemiseks vajatakse rohkem aega. Isiksusest tingituna võib töötempo ja uute tingimustega kohanemise kiirus olla erinevad. Seepärast peaks tööandja nende erinevustega arvestama. Autori ettepanek töötajale on analüüsida oma vigu ja ebatavalisi olukordi, millest võib õppida. Eneseanalüüsiks sobib näiteks Gibssi refleksiooniring (Gibbs, 1988, lk 50). Ettepanek tööandjatele on anda uuele töötajale jõukohane ülesanne, mille täites saaks edaspidi keerulisemaid ülesandeid anda (tööülesannete keerukus kasvab). Tööandja peaks mõistma, et inimene kohaneb uute tingimustega ja iga päev ta areneb.
- Osadel Ida-Virumaalt pärit noortest tekkis ootus heade töötingimuste suhtes. Strauss ja Howe (1991) põlv-kondade teooriast lähtuvalt võib öelda, et kõige noorema põlvkonna esindajad loodavad võrreldes oma vanematega rohkem endale ja ootavad töölt kohe hüvitist (paindlik töögraafik, tasakaal töö- ja eraelu vahel jne). Sellest võib järeldada, et noortele on vajalik eraeluga tasakaalus töö ja tingimused, mis annavad võimaluse end mugavalt tööl tunda. Teine põhjus võib olla see, et Ida-Virumaa Tallinnas töötavatele noortele on oluline ennast majanduslikult kindlustada. Autori ettepanek tööandjale on eraldada ettevõtte eelarvest osa tulu töötingimuste parendamiseks.
- Samuti ootavad mitmed Ida-Virumaalt pärit noored kollektiivilt meeldivaid töösuhteid. Seda võib nimetada sotsialiseerumise vajaduseks. Noored soovivad end mugavalt ja turvaliselt töökohal tunda. Ida-Virumaa Tallinnas töötavatele noortele on oluline, et kollektiiv oleks sõbralik ja mitte mürgine. Töösuhete parandamiseks võiks iga osakonda määrata võtmeisik, kes võtab enda peale lisaülesande (töötajate motiveerimine, koostöö koordineerimine, omavaheliste suhete loomine jne). See aitab autori arvates meeldivat suhet luua ja seda ülal hoida.

Järgnevalt esitatakse järeldused ja ettepanekud teise uurimisküsimuse “Millised on tööandjate ootused noortele töötajatele?” kohta:

- Osa tööandjate esindajatest ootab töötajatelt “pehmete” oskuste olemasolu. Näiteks nimetatakse nende hulgast arutlemisoskust, kompromissi otsimise oskust, õppimisvalmidust. Antud oskused arenevad kõige paremini autori arvates, kui inimene õpib ebamugavates olukordades end paindlikult käituma, oma arvamust kaitsma ja kolleege tundma. See oleks suur eelis tema sulandumisel uude töökollektiivi. Autori ettepanek tööandjatele on võtta kasutusele testid, mis näitavad inimeste sobivust töökohale või vajadust neile teist töökohta pakkuda.
- Osa Tallinnas asuvatest tööandja esindajatest nimetab isiksuseomadusi (vastutus, ausus, usinus, tövõime, vastupidavus). Tööandja soovib kindel olla, et tema juures töötab usaldusväärne inimene, kes käitub ettevõtte väärtuseid silmas pidades ja näitab ennast positiivsest küljest (näiteks abivalmiduse ja viisakuse näol). Autori ettepanek töötajatele on kujundada positiivset mainet, näiteks tööle mitte hilinedes, tõtt rääkides ja taktitundeliselt käitudes.
- Osa tööandja esindajatest ootab samuti isiksuseomadusi (julgeus, avatus, õppimistahe, arenemissoov). Sellised iseloomujooned annavad inimestele võimaluse olla efektiivsed ja erinevates olukordades aktiivselt tegutseda. Autori ettepanek uuele töötajale on anda endast prooviajal parimat, tehes kõik endast sõltuva parima tulemuse saavutamiseks.

Ülaltoodud töötaja ja tööandja ootustes on keeruline alati ühist leida. Ühendavaks osaks võib nimetada vaid arengusoovi. Seetõttu võib öelda, et Ida-Virumaalt pärit töötajatel ja Tallinnas asuvatel tööandja esindajatel on erinevad ootused teineteise suhtes.

Mõlemapoolsed ootused ja ettevõtte võimalused peaksid ideaalpildis kokku langema. Ettevõtte võimalusi (töötingimused, -graafik ja -tasu) on lihtsam Ida-Virumaalt pärit töötajate jaoks ootuspärasemaks muuta kui mõjutada nende isikuomadustest tingitud ning väärtuste ja hoiakutega seotud ootusi.

Töö autori seisukohalt peaks kõigepealt hindama võimalusi, mis on töötajatele juba tagatud, ja välja selgitada noorte töötajate ootused, mis ei ole veel täidetud. Ida-Virumaalt pärit noori töötajaid tuleb veenda selles, et töökohal neid hinnatakse. Kui ettevõtet juhitakse põhimõttega “mõtleme oma töötajatele ja väärtustame neid”, siis töötajad jäävad eks tööle kauemaks. Kui Ida-Virumaalt pärit töötajaid kasutatakse ressursina (renditööjõud) ettevõtte eesmärkide saavutamiseks, siis töötajate rahulolematuse ja tööjõu voolavuse võib suurened. Võib öelda, et palju sõltub organisatsiooni kultuurist ja

organisatsiooni filosoofiast ja sellest, kas organisatsiooni juht näeb, et hinnatud ja väljaõpetatud töötaja käitub organisatsiooni suhtes tõhusamalt, kui õpetamata töötaja.

Järgnevalt esitatakse järeldused ja ettepanekud kolmanda uurimisküsimusele “Kuidas noored töötajad hindavad tööandja poolt pakutavat?” kohta:

- Uuringu tulemused näitavad, et Ida-Virumaa Tallinnas töötavate noorte ootuste täitumine või mittetäitumine oleneb tööandja esindaja juhtimisstiilist (antud korraldused, lubadused, suhtlemise tavad jms) ning ettevõtte võimalustest. Autori ettepanek on suhtuda paindlikult oma juhti, proovides tema juhtimisstiiliga kohaneda. Tööandjale võib soovitada hinnata ettevõtte võimalusi adekvaatselt ja võimatuid asju mitte lubada.
- Ida-Virumaal Tallinnas töötavate noorte vastustes selgub, et kui töö sobib neile füüsiliselt ja sotsiaalselt ning töösuhted kollektiivis (sh juhtkonnaga) on korras, siis hinnatakse oma sobivust töökohale kõrgeks ja ettevõtte ressursi piisavaks. Kui sisemine tunne on rahulolev, siis töötaja võib autori seisukohalt oma tööasjadega kergemini tegeleda ja võimalikud probleemid ei vii tema tähelepanu töölt mujale. Autori ettepanek tööandjale on luua uuele töötajale pingutust nõudvaid tööülesandeid, milleks töötaja tunneks end tööle asudes piisavalt valmis.
- Töötajaid ja tööandjate esindajaid tuleks julgustada kasutama töönduetele vastavaid teste. Katseajal näeb see välja, et töötajate sobivuse kontrollimisega tegelevad ettevõtte ise. Uuringu tulemused näitavad, et ainult üks ettevõtte (Alludo OÜ) pakub tööotsijatele testülesannet ning teised hindavad töötajate sobivust CV ja töövestluse küsimuste abil.
- Ida-Virumaalt pärit noored töötajad eelistavad kandideerida ametile, mis nõuab neilt varasemalt saadud töökogemuse kasutamist, mille töötingimused vastavad kandideerija ootustele või kus töötavad või on kunagi töötanud kandideerija tuttavad (nende soovitus järgi). Seetõttu võiks soovitada töötajatele rohkem eeltööd teha, otsides internetist tagasisidet huvi pakkuva ettevõtte kohta. Näiteks enne töövestlust võiks otsida, millega ettevõtte tegeleb ja keda tööle vajatakse. Autori ettepanek tööandjatele on kasutada tööintervjuul teste, mis määravad töötajate väärtuste, hoiakute, käitumisviiside sobivust organisatsiooni kultuurile.
- Osa üks kuni kuus aastat ühel kohal töötavatest noortest on tööga erinevatel põhjustel rahul. Järelikult võib oletada, et Ida-Virumaalt pärit noored on ettevõtte võimalustega (töötingimused, keskkond, kollektiiv jms) kohanenud ja nende ootused töökohale täitunud.

- Töö ajal vajab Ida-Virumaalt pärit töötaja selget dokumentatsiooni, täpseid korraldusi ja peab tundma oma vastutuse ala. Ettevõtted võimaldavad töötajatel mentori või kogenud töötaja abi kasutada. See, kas sellest meetmest kohanemise alguses piisab, sõltub väga palju abiks määratud töökaaslase pädevusest ning teadlikkusest ettevõttes toimuvatest protsessidest ja organisatsiooni dokumentatsioonist. Töö autori seisukohalt peaks töötajatele rohkem ettevõtet tutvustama ja kogu vajaliku informatsiooni kättesaadavaks tegema. Peaks parandama pidevalt dokumentatsiooni, milles on kirjeldatud töötaja ülesanded ja selleks vajalikud töövahendid, antakse teavet tundmatute olukordade kohta.

Viimase uurimisküsimuse “Mida tuleb ette võtta, et saavutada parem kooskõla noorte ootuste ja tööandjate võimaluste vahel?” kaudu esitatakse ettepanekud Ida-Virumaa Tallinnas töötavatele noortele ja nende tööandjatele:

- Tööandja esindajate vastustest tuleb välja, et Ida-Virumaa Tallinnas töötavate noorte täitmata jäänud ootuste elluviimiseks pakutakse neile kõigepealt mentorlust. Selle abil püütakse töö autori arvamusel töötajate vajadusi rahuldada. Lisaks sellele võiks kohanemise probleemkohad kaardistada ja nendega ettevõtte arengukava koostamisel arvestada. Sel juhul õnnestub rohkem Ida-Virumaalt pärit töötajate ootusi täita ja rahulolevate töötajate arv ehk kasvab.
- Tööandja esindajad hindavad Ida-Virumaa Tallinnas töötavate noorte sobivust töökohale nende tulemuste põhjal. Vaadatakse näiteks tööülesannete täitmist, suhtumist töösse (töötaja räägib oma tööst entusiasmiga või mitte) jms. Uue töötaja hinnangud on muutlikud, sellepärast et need peegeldavad hetkeseisu. Täpselt võib kinnitada nende soovi valitud erialal areneda. Mitmete noorte soov edasi õppida ja erialaselt areneda võib ajendada otsima uusi võimalusi oma oskuste ja teadmiste rakendamiseks. Kui ettevõtte arenguvõimalusi ei loo, otsitakse võimalusi mujalt. Järelikult on inimressursi juhtimine oluline osa ettevõtte arengu teel.

Uuringu tulemused näitavad, et Ida-Virumaalt pärit töötajate ja nende tööandja esindajate vajadused langevad ainult osaliselt kokku. Noored töötajad tõid välja viis tegurit, mis kujundavad nende hinnangul parimat töökohta. Kui tööandjad võtavad neid arvesse oma strateegiliste eesmärkide saavutamiseks, võib Ida-Virumaa Tallinnas töötavate noorte töötajate kohanemise protsessi ettevõttes paremaks muuta.

Töö autori seisukohalt tuleb meeles pidada, et Ida-Virumaalt pärit noored töötajad annavad juhtkonnale väärtusliku tagasiside oma töötulemuste ja käitumise kaudu ning kogutud informatsiooni saab kasutada kohanemise protsessi parendamiseks. Sel juhul tekib töötaja ja tööandja vahel sünergia, mille pinnal võib luua edasiviivat koostööd. Kui Ida-Virumaa Tallinnas töötavad noored ja nende tööandjad autori soovitusi täidavad, siis kujuneb töösuhe paremaks mõlemale poolele. Tehtud järeldused ja ettepanekud võivad olla kasulikud tööandjatele, kes võtavad tööle Ida-Virumaa noori.

## KOKKUVÕTE

Ühiskonnale teeb muret, et noored ei jõua tööga kohaneda ja vahetavad tihti töökohta. Tööjõu voolavusel on negatiivsed tagajärjed nii töötajatele kui ka tööandjatele. Noored ei omanda tööoskusi kutsestandardi saavutamiseks ja tööandjad kulutavad noorte kohanemiseks ja väljaõppeks ressursse.

Noored töötajad tulevad tööle oma ootuste, väärtuste ja eesmärkidega. Kohanemise ajal võib tekkida koostööd tehes raskusi: tööga rahulolematuse, suhtlemisraskused, soov töölt lahkuda.

Lõputöö eesmärk oli välja selgitada, kuidas ettevõtted saavad toetada noori, et nad kohaneksid tööl kiiremini ning ka jääksid ettevõttesse tööle, ning kuidas peaksid aitama kohanemisele kaasa noored ise.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks püstitati järgmised uurimisküsimused:

- Milliseid ootusi on noortel töötajatel ettevõtte suhtes?
- Millised on tööandjate ootused noortele töötajatele?
- Kuidas noored töötajad hindavad tööandja poolt pakutavat?
- Mida tuleb ette võtta, et saavutada parem kooskõla noorte ootuste ja tööandjate võimaluste vahel?

Eesmärgi saavutamiseks käsitleti teoreetilisi seisukohti järgmistes valdkondades: organisatsioonikultuur ja sellega kohanemine, ettevõtte võimalused noorte töötajate paremaks kohanemiseks, Ida-Virumaa taustaga noorte töötajate kohanemise uuring Tallinna ettevõtetes. Peamised autorid olid Gajda, Oras, Tresize-Brown, Uverskaja ja Papp, Üksvärav.

Selle töö uurimisobjektiks oli Ida-Virumaa taustaga noorte töötajate kohanemine tööga kolmes Tallinna ettevõttes. Uuringus osales kolmteist 18–35-aastasest noort töötajat ja kolm nende tööandja esindajat.

Uurimismaterjali kogumiseks kasutati kaht poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuude kavad noortele töötajatele ja tööandjate esindajatele on esitatud lisades 1 ja 2. Vastuseid saadi isiklikult töö autorile vastates või veebikeskkonnas Google vormi täites.

Andmete kogumiseks ja analüüsimiseks läbiti viis etappi: 1) noorte töötajate intervjuueerimine; 2) tööandjate esindajate intervjuueerimine; 3) noortelt töötajatelt saadud andmete analüüsimine; 4) tööandjate esindajatelt saadud andmete analüüsimine; 5) kahe analüüsi andmete põhjal ettepanekute väljatöötamine. Uurimismeetodina kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi.

Peamised uuringu tulemused näitavad järgmist:

- Ida-Virumaa noortele on tähtsad ootused arenguvõimaluste, heade töötingimuste, ühise keele leidmise ja meeldivate töösuhete loomise suhtes.
- Ettevõtte võimalusi (töötingimused, -graafik ja -tasu) on lihtsam töötajate jaoks ootuspärasemaks muuta kui mõjutada nende isikuomadustest tingitud ning väärtuste ja hoiakutega seotud ootusi.
- Ida-Virumaa noored tõid välja viis tegurit, mis kujundavad nende hinnangul parimat töökohta: 1) ettevõtet juhib kogunud ja töötajaid austav inimene; 2) tööl pakutakse karjäärivõimalusi; 3) sõbralik ja kõiki töötajaid aktsepteeriv meeskond; 4) kokkulepete ja tööreeglite täitmine; 5) eelneva töökogemusega arvestamine ja selle rakendamine uuel töökohal.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks koostati noortele töötajatele ja juhtkonnale ettepanekud. Esimesse ossa kuuluvad ettepanekud, mis on seotud tööandja suhtlemis- ja õpetamis- oskuste arendamisega:

- leida uuele töötajale mentor ja anda töötajale pidevat tagasisidet
- reserveerida töötajaga suhtlemiseks aeg, kuulata teda ära ja püüda mõista
- jälgida töötaja arengut jõukohaste ülesannete kaudu
- määrata iga osakonda võtmeisikud, kes vastutavad noore töötaja kohanemise eest

Teise ossa kuuluvad ettepanekud, mis on seotud organisatsiooni sisekorraldusega:

- panustada töötingimuste parendamisse
- kasutada tööle võtmisel sobivusteste
- hinnata ettevõtte võimalusi objektiivselt
- välja töötada selgeid ja dokumenteeritud tööülesandeid

Praktilise töö ajal koostas autor ettepanekud noortele töötajatele:

- enne tööle kandideerimist uurida ettevõtte tausta, nõudeid ja töötingimusi
- kinni pidada subordinatsioonist ja vältida juhilt eesõiguste saamist
- analüüsida mentori abil oma vigu ja tööga seotud olukordi

- anda endast parima
- suhtuda ülemuse juhtimisstiili paindlikult

Tööandjatele tehtud ettepanekud aitavad parandada kohanemise tingimusi ettevõttes Ida-Virumaalt pärit noorte jaoks, aga võib-olla mõjub positiivselt ka teistele uutele töötajatele. Töötajatele tehtud ettepanekud aitavad Ida-Virumaalt pärit noortel töötajatel kergemini tööga kohaneda ning ettevõtetel saada täisväärtusliku töötaja minimaalse jõupingutuse ja ressursi investeringuga.

## KASUTATUD KIRJANDUS

Ainsaar, M., Kasearu, K., Lauristin, M., Realo, A., Roots, A., Rämmer, A., Strenze, T. (2019). *Väärtused kui inimvara ja nende seos ühiskonna arenguga*. Tallinn, Tartu: Arenguseire Keskus, Tartu Ülikool.  
[https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2019/02/Arenguseire-Keskus\\_V%C3%A4%C3%A4rtused-kui-inimvara\\_2019.pdf](https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2019/02/Arenguseire-Keskus_V%C3%A4%C3%A4rtused-kui-inimvara_2019.pdf)

Beilmann, M. (2020). *Küsimustiku koostamine*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Tartu Ülikool.  
<https://samm.ut.ee/viitamine/>

Bohdziewicz, P. (2016). Career anchors of representatives of generation Z: some conclusions for managing the younger generation of employees. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Vol. 1, No. 6(113)*, 57–74.

Boroş, S. (2008). Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cognition, Brain, Behavior, XII(1)*, 1–27.

Brennen, B. S. (2013). *Qualitative research methods for media studies*. New York and London: Routledge.

Brown, S. P., Westbrook, R. A., & Challagalla, G. (2005). Good cope, bad cope: adaptive and maladaptive coping strategies following a critical negative work event. *Journal of Applied Psychology, 90(4)*, 792–798.

Burton-Hughes, L. (2020). *Resilience in the Workplace: What are the Benefits and How Can Businesses Develop It?* High Speed Training.  
<https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/resilience-in-the-workplace/>

Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., & Conway, A. M. (2009). *Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience*. *Emotion, 9(3)*, 361–368.

Compas, B. E., Connor-Smith, J. K., Saltzman, H., Thomsen, A. H., & Wadsworth, M. E. (2001). *Coping with stress during childhood and adolescence: Problems, progress, and potential in theory and research*. *Psychological Bulletin*, 127(1), 87–127.

Čiutienė, R., Neverauskas, B., & Meilienė, E. (2010). Coaching as a tool to develop employees career. *Ekonomika ir Vadyba*, 15, 444–450.

Dickinson, J., & Emler, N. (1992). Developing conceptions of work. In J. F. Hartley & G. M. Stephenson (Eds.), *Employment relations: The psychology of influence and control at work*, 19–43. Blackwell Publishing.

Dwyer, P., Smith, G., Tyler, D., & Wyn, J. (2003). *Life-patterns, career outcomes and adult choices*. Research report 23, Youth Research Centre, University of Melbourne.

Eesti tööturg täna ja homme 2019–2027. (2020). Uuringu lühiaruanne. Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA. SA Kutsekoja veebileht. [https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2020/05/T%C3%B6%C3%B6j%C3%B5%C3%B5uprognosi-%C3%BCChiaruanne\\_veeb.pdf](https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2020/05/T%C3%B6%C3%B6j%C3%B5%C3%B5uprognosi-%C3%BCChiaruanne_veeb.pdf) (viimati vaadatud 31.01.2024)

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107–115.

Enn, Ü., & Lopez, M. A. G. (2011). Töötades tööga. – *Noorsootööst ja noorte tööhõivest*. I osa. Sihtasutus Archimedes Euroopa Noored Eesti büroo.

Fowler, F. J. (2012). *Survey Research Methods*. Thousand Oaks: Sage. Viidatud Beilmann, 2020 kaudu.

Gajda, J. (2019). Professional adaptation of new employees to the organization. *System Safety Human, Technical Facility, Czestochowa University of Technology, Poland*. Vol. 1(1), 929-938. doi: 10.2478/czoto-2019-0118

Gajda, J. (2015). Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions. *Journal of US-China Public Administration*, Vol. 12, No. 10, 789–795.

Hakiki, M. S., Anggraini, D. A., Fahmi, N. F., Putra, R. S., & Adinugroho, M. (2023). Individual, group dynamics, and organizational processes in the workplace: factors for better performance and organizational success. *Journal on Education, Vol. 06, No. 01*, 3401–3430.

Hasan, J., Hasan, M., Rahman, M. A., & Hossain, M. U. (2024). Job satisfaction theories: A literature review. *IST Journal on Business & Technology, Vol. 8(1)*, 97–108.  
<https://ist.edu.bd/wp-content/uploads/2021/09/Job-Satisfaction-Theories-A-Literature-Review.pdf> (viimati vaadatud 10.05.2024)

Heffron, F. (1989). *Organization theory and public organizations: The political connection*. Prentice Hall.

Ida-Viru maakonna arengustrateegia 2019–2030+. (2019). Riigi Teataja.  
<https://ivol.ee/documents/9867329/19704180/IdaViru+arengustrateegia+kinnitamiseks.pdf/1217950d-b837-4d85-aa25-9f1897368d91> (viimati vaadatud 05.03.2024)

Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management, Vol. 29, No. 1*, 55–74.

Kalda, V. (2002). *Personalijuhtimise olukord Eesti organisatsioonides personalijuhtide hinnangute läbi*. Audentese Ülikooli Toimetised: Majandus, juhtimine ja sotsiaalsed suhted. 2. Tallinn, 100–108.

Kalmus, V. (2020). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Intervjueerib H.-L. Allik, *Kvalitatiivsed uurimismeetodid sotsiaalteadustes*.  
<https://sisu.ut.ee/kvalitatiivne/kvalitatiivne-sisuanal%C3%BC%C3%BCs> (viimati vaadatud 19.05.2024)

Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyyis> (viimati vaadatud 19.05.2024)

Kantar Emor. (2018, november). *Töökohapõhise õppe lõpetajate uuring 2018*. Lõpparuanne.  
[https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-10/tookohapohise\\_oppe\\_2018\\_lopparuanne.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-10/tookohapohise_oppe_2018_lopparuanne.pdf) (viimati vaadatud 17.12.2023)

Kawka, T., & Listwan, T. (2006). Selection of employees. In T. Listwan (Ed.), *Human resources management*. Warsaw: C.H. Beck.

Kivimaa, E. (koost.) (2013). *Uus töötaja ettevõttes. Muudame koos tööelu paremaks!* Tööinspektsioon. <https://www.digar.ee/arhiiv/et/download/119812> (viimati vaadatud 20.11.2023)

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, NY: Springer.

Linbenau, S.-R. (2022) *Noorte tööhoiakud, töö tähendus ja nende seotus juhtimisstiilidega*. Bakalaureusetöö. TalTech. <https://digikogu.taltech.ee/et/item/9eb4a143-a6c6-49f8-a280-1f8864658272>

Loughlin, C., & Barling, J. (2001). Young worker`s work values, attitudes, and behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 543–558.

Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543–562.

Maloni, M., Hiatt, S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, Vol. 17, No. 3, 1–13.

McKinsey & Company. (2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/system/files/generated/document/en/MGI-Skill-Shift-Automation-and-future-of-the-workforce-May-2018.pdf> (viimati vaadatud 30.09.2023)

Moore, C. (2019). *Resilience theory: a summary of the research*. Positive Psychology. <https://positivepsychology.com/resilience-theory/>

Mirji, H. (2019). The Fundamentals of Mentoring for Effective Employee Development. *International Journal in Management and Social Science*, Vol. 07, 1, 186–191.

Oras, K. (2014). Tööle värbamisel arvesse võetavad kriteeriumid tööandjate ja vilistlaste pilgu läbi. *Tööturu väljakutsed kõrgharidusele*. Primus, Archimedes SA.

[https://www.tlu.ee/sites/default/files/Instituudid/%C3%9CTI/RASI/2014\\_t%C3%B6%C3%B6turu%20v%C3%A4ljakutsed%20k%C3%B5rgharidusele.pdf](https://www.tlu.ee/sites/default/files/Instituudid/%C3%9CTI/RASI/2014_t%C3%B6%C3%B6turu%20v%C3%A4ljakutsed%20k%C3%B5rgharidusele.pdf)

Pousa, C., & Mathieu, A. (2014). The Influence of Coaching on Employee Performance: Results From Two International Quantitative Studies. *Performance Improvement Quarterly*, 27(3), 75–92.

Principles of Management. (i.a.). University of Minnesota libraries. Publishing edition 2015.

<https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/> (viimati vaadatud 10.10.2023)

Puiu, S. (2017). Generation Z – an educational and managerial perspective. *Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti*, Vol. 14 No. 29, 62–72.

Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*. Thousands Oaks, CA: Sage.

Rosen, J. A., Glennie, E. J., Dalton, B. W., Lennon, J. M., & Bozick, R. N. (2010). *Noncognitive skills in the classroom: new perspectives on educational research*. RTI Press.  
<https://doi.org/10.3768/rtipress.2010.bk.0004.1009>

Schatsky, D., Muraskin, C., & Gurumurthy, R. (2015). Cognitive technologies: the real opportunities for business. *Deloitte Review*, 16, 114–129.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sherman, S., & Freas, A. (2004). The Wild West of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82 (11), 82–92.

Sildnik, H. (2019). *Töövaidlused ja töötajate teadlikkus tööõigusest Ida-Virumaal*. Magistritöö: Tartu Ülikool.

Smith, S., Peters, R., & Caldwell, C. (2016). Creating a culture of engagement – insights for application. *Business and Management Research*, Vol. 5, No. 2, 70–80.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. 1st ed., New York: Morrow.

Strömpl, J. (2014). *Juhtumiuurimus*. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas.

<https://samm.ut.ee/juhtumiuurimus> (viimati vaadatud 03.04.2024)

Tresize-Brown, M. (2005). *Employers and young workers*. Brotherhood of St Laurence.

<http://web.archive.org/web/20050529234358/http://www.public-policy.unimelb.edu.au/conference2005/Tre1.pdf>

Treubladt, M. (2020) *Ettevõtte motivatsioon kasutada vabatahtlikke keskkonnameetmeid roheleppel näitel*. Bakalaureusetöö. EMÜ.

Tucker, J. S., & Pleban, J. R. (2010). The Mediating Effects of Adaptive Skill on Values Performance Relationships. *Human Performance*, Vol. 23, 81–99.

Töölepingu seadus. 2008. RT I 2009, 5, 35 <https://www.riigiteataja.ee/akt/112072014146> (viimati vaadatud 26.12.2023)

Uverskaja, E., Papp, Ü.-M. (2012). *Organisatsiooni alusuuring infoauditi läbiviimiseks*. Tallinna Ülikool, Infoteaduste instituut.

Vene, K. (2007). *Noorte organisatsiooniline kuuluvus siirdeaja Eestis: motiivid ja eesmärgid individualiseerumisteooria kontekstis*. Magistritöö. Tartu Ülikool.

Vițelar, A. (2019). Like me: Generation Z and the use of social media for personal branding. *Management and Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 7 No. 2, 257-268.

Üksvärav, R. (2010). *Organisatsioon ja üksikisik*. TEA.

Üksvärav, R. (2003). *Organisatsioon ja juhtimine*. TTÜ.

Yamkovenko, B., & Hatala, J. P., (2015). Methods for analysis of social networks data in HRD research. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 14, No. 1, 40–56.

## **ALLIKAD**

Eesti Statistikaamet. (i.a.). Statistika andmebaasi veebileht.

[https://andmed.stat.ee/et/stat/rahvastik\\_rahvastikunaitajad-ja-koosseis\\_rahvaarv-ja-rahvastiku-koosseis/RV0282U/table/tableViewLayout2](https://andmed.stat.ee/et/stat/rahvastik_rahvastikunaitajad-ja-koosseis_rahvaarv-ja-rahvastiku-koosseis/RV0282U/table/tableViewLayout2) (viimati vaadatud 26.03.2024)

[https://andmed.stat.ee/et/stat/eri-valdkondade-statistika\\_noorteseire/NH06](https://andmed.stat.ee/et/stat/eri-valdkondade-statistika_noorteseire/NH06) (viimati vaadatud 28.03.2024)

<https://juhtimislauad.stat.ee/et/noorteseire-6/ida-viru-maakond-21/graafik-197> (viimati vaadatud 28.03.2024)

<https://juhtimislauad.stat.ee/et/noorteseire-6/ida-viru-maakond-21/graafik-180> (viimati vaadatud 28.03.2024)

## **Lisa 1. Noorte töötajate intervjuukava**

1. Kui vana Sa oled?
2. Miks Sinu arvates noored töökohal ei püsi?
3. Milliste keeruliste olukordadega oled tööl kokku puutunud?
4. Kuidas Sa saad aru, et oled tööle sisse elanud ja soovid organisatsioonis tööd jätkata?
5. Mida Sa pead oluliseks esimestel tööpäevadel?
6. Millised on Sinu ootused uuele töökohale (palk, töötingimused jne) olnud?
7. Mitu korda oled töökohti vahetanud (kui suur on Sinu töökogemus?)
8. Kui kauaks Sa jäid igale töökohale? Mida oli ühes organisatsioonis, mida ei olnud teises?

## **Lisa 2. Tööandja esindajatele koostatud intervjuukava**

1. Milliseid isikuomadusi hindate noortes tööotsijates kõige rohkem?
2. Milline ealine osakaal (nooremad-vanemad töötajad) on teie organisatsioonis?
3. Kuidas personaliosakond valib uusi töötajaid? Millele te pöörate tööintervjuul tähelepanu?
4. Kas te pakute mentorlust? Kirjeldage, palun, töökohapõhise õppe elluviimist.
5. Millised dokumendid reguleerivad töötajate käitumist ettevõttes? Kuidas neid arendati?
6. Kuidas hinnatakse uue töötaja tulemusi? Kui sageli ja kes seda teeb?
7. Kas ettevõttes kogutakse noorte kohta statistikat, kes jääb tööle kauaks ja kes vahetab töökohta?
8. Mis haridustasemega noor jääb teie juures ühele töökohale pikemaks ajaks?

### Lisa 3. Noorte töötajate vastused intervjuule

1. Kui vana Sa oled?	2. Miks Sinu arvates noored töökohal ei püsi?	3. Milliste keeruliste olukordadega oled tööl kokku puutunud?	4. Kuidas Sa saad aru, et oled tööle sisse elanud ja soovid organisatsioonis tööd jätkata?	5. Mida Sa pead oluliseks esimestel tööpäevadel?	6. Millised on Sinu ootused uuele töökohale (palk, töötingimused jne) olnud?	7. Mitu korda oled töökohti vahetanud (kui suur on Sinu töökogemus?)	8. Kui kauaks Sa jäid igale töökohale? Mida oli ühes organisatsioonis, mida ei olnud teises?
<b>MAXIMA</b>							
<b>E (18)</b>	Palk, kollektiiv ei sobi, töömahukas protsess, emotsionaalne läbipõlemine	naljad kollektiiviga, hea suhte hoidmine, suhtlemine uute inimestega, kõige keerulisem on sobivate omaduste kasutamine ja varasem töökogemus	meeldiv kollektiiv, negatiivsete emotsioonide puudumine, saan väärikat palka	kollektiiv, adekvaatne töökoormus, töökoht, töö käik	mõnus kollektiiv, hea palk, mitte väga aeganõudev protsess	Õppimise ajal pidevalt, enamasti suvel, soovin leida endale parima töökoha.	3 kuud, aga tavaliselt suudan üle aasta vastu pidada. Enamikes kollektiivides on palju inimesi, kellega ei ole meeldiv suhelda ja töötada
<b>V (26)</b>	Mingeid takistusi minu arvates ei ole, kõik sõltub inimesest.	Raskusi ilmneb kohe alguses, tööga tutvumise ajal, aga kui see on möödunud, siis edasi ja nagu öeldakse lauluga.	Inimene otsustab ise.	Kollektiiv, on oluline ka meeskonnaga tutvuda.	Täiskasvanu ei tohiks midagi oodata. Tööd on vaja teha.	Ma ei poolda töö vahetamist. Kui elu sunnib, siis vahetan töökoha lihtsalt kõrgema palga vastu. Töö on rutiin ja selleks rutiiniks tuleb psühholoogiliselt valmis olla.	Kui inimene on tööga rahul, võib ta töötada piisavalt kaua. Kui ei meeldi ja ei sobi, siis tuleb sealt ära minna. Kõik organisatsioonid on erinevad ja kui teil on õnnestunud ettevõttega kohaneda, siis töötate ka seal.
<b>Z (35)</b>	Tööandja	Pole probleemi	Kuni sa tööd ei tee, siis ei saa teada.	Töö selgus	Ajakava, palk, austus	Väga harva	20 aastat. Majanduslik ebastabiilsus
<b>N (22)</b>	1. Isiksuse omadused ja ootused, 2. see, kuidas ettevõtte korraldas koolitust esimestel päevadel (sõltub mõlemast poolest)	ei ole raskusi kuni ilmneb vajadus leida töö majanduslikel põhjustel	Sobiv heatahtlik kollektiiv, töö on selge	Töökoormus ja kuidas ma sellega toime tulen	Tööle minnes on hea, kui on sobiv kollektiiv, aga kõigega võib harjuda	Mitte tihti, see on mu esimene töökoht, olen töötanud umbes 6 kuud	6 kuud

1. Kui vana Sa oled?	2. Miks Sinu arvates noored töökohal ei püsi?	3. Milliste keeruliste olukordadega oled tööl kokku puutunud?	4. Kuidas Sa saad aru, et oled tööle sisse elanud ja soovid organisatsioonis tööd jätkata?	5. Mida Sa pead oluliseks esimestel tööpäevadel?	6. Millised on Sinu ootused uuele töökohale (palk, töötingimused jne) olnud?	7. Mitu korda oled töökohti vahetanud (kui suur on Sinu töökogemus?)	8. Kui kauaks Sa jäid igale töökohale? Mida oli ühes organisatsioonis, mida ei olnud teises?
<b>MAXIMA</b>							
<b>E(18)</b>	Palk, kollektiiv ei sobi	naljad kollektiiviga, hea suhte hoidmine, suhtlemine uute inimestega	meeldiv kollektiiv, negatiivsete emotsioonide puudumine	kollektiiv, adekvaatne töökoormus	mõnus kollektiiv	Õppimise ajal pidevalt, enamasti suvel.	3 kuud, aga tavaliselt suudan üle aasta vastu pidada. Enamikes kollektiivides on palju inimesi, kellega ei ole meeldiv suhelda ja töötada
<b>V(26)</b>	Mingeid takistusi minu arvates ei ole, kõik sõltub inimesest.	Raskusi ilmneb kohe alguses, tööga tutvumise ajal, aga kui see on möödunud, siis edasi ja nagu õeldakse lauluga.	Inimene otsustab ise.	Kollektiiv, on oluline ka meeskonnaga tutvuda.	Täiskasvanu ei tohiks midagi oodata. Tööd on vaja teha.	Ma ei poolda töö vahetamist. Kui elu sunnib, siis vahetan töökoha lihtsalt kõrgema palga vastu. Töö on rutiin ja selleks rutiiniks tuleb psühholoogiliselt valmis olla.	Kui inimene on tööga rahul, võib ta töötada piisavalt kaua. Kui ei meeldi ja ei sobi, siis tuleb sealt ära minna. Kõik organisatsioonid on erinevad ja kui teil on õnnestunud ettevõttega kohaneda, siis töötate ka seal.
<b>Z(35)</b>	Tööandja	Pole probleemi	Kuni sa tööd ei tee, siis ei saa teada.	Töö selgus	Ajakava, palk, austus	Väga harva	20 aastat. Majanduslik ebastabiilsus
<b>N(22)</b>	1. Isiksuse omadused ja ootused, 2. see, kuidas ettevõtte korraldas koolitust esimestel päevadel (sõltub mõlemast poolest)	ei ole raskusi kuni ilmneb vajadus leida töö majanduslikel põhjustel	Sobiv heatahtlik kollektiiv, töö on selge	Töökoormus ja kuidas ma sellega toime tulen	Tööle minnes on hea, kui on sobiv kollektiiv, aga kõigega võib harjuda	Mitte tihti, see on mu esimene töökoht, olen töötanud umbes 6 kuud	6 kuud

<b>DPD</b>							
<b>D (22)</b>	Oleneb tööandjast, kes noortes potentsiaali ei näe	Pole sellega kokku puutunud, pole midagi keerulist tööle saada, peamine on soov	Kui kollektiiv on rahul	kollektiivi kohta	Kollektiiv	Ei juhtu just tihti. Püüan kaua ühe kohta peal olla, et seal areneda.	Pikim praegune töökoht, teine aasta
<b>E(22)</b>	Ei sobi valdkond, otsivad ennast, oleneb töötingimustest	Töö enda keerukus, keeruline on leida töö, mis meeldiks pikaks ajaks	Algul töötasin, siis kujunes üldine arvamus	tuleb aru saada tööst, kollektiiv on sobiv	Palk, kollektiiv, ajakava - kõik on oluline	Ei vaheta	4 aastat ühes ettevõttes
<b>T (20)</b>	Noortele meeldivad muutused. Kui töö ei rahulda, siis vahetab tööd, tahab uut	Raske on öösel tööd teha, on olnud vähe kohti, kuhu on võetud, siia on võetud, selle üle on hea meel	Ülemuse hea suhtumine, töö meeldib, ülemus aitab, töökaaslaste abivalmidus	Vaatan, millised inimesed, milline töö, milline juhatus	Töö kui töö, atmosfäär kollektiivis	Suurlinn tõmbas ligi, huvitavam	Umbes aasta
<b>L (26)</b>	Tööandja peab ajaga kaasas käima, oma töötajaid väärtustama.	Töötajate rahulolematust. Lollid küsimused.	Töötingimused, ajakava, palk	Kas eelnevalt kokku lepitud töötingimused on täidetud.	Usaldusväärsus ja stabiilsus	Asi on töökohtades	Kaua. Igal pool on erinevad töötingimused.
<b>D (32)</b>	noored otsivad paremaid tingimusi, leiavad töökogemuse saamisel paremini tasustatud töö või töö oma südame järgi.	kõigil on vaja kogemusega töötajaid, keda on keeruline vahel leida.	töö edenedes	kõike	palk	viimati olen vahetanud töökohta. Töökohal ei ole saanud oodatud palgatõusu ja leidsin tööandja, kes oli valmis pakkuma konkurentsivõimelist töökohta.	Olen töötanud ühes kohas keskmiselt aasta-poolteist.

<p><b>Alludo</b> <b>S (29)</b></p>	<p>Vahel pole midagi, vahel kõik langeb kokku. Vahel tahad rohkem ja liigud edasi, vahel ootused ei täitu. Vahel sõltuvad need põhjused tööandjast. Näiteks arenguvõimaluste, lähetuste jms puudumine.</p>	<p>Kõige sagedamini olen kokku puutunud töökogemuse olemasolu nõudmisega. Alles viimasel töökohal oli mul vedanud ja mind võeti kogemusteta, õpetati kõike, mida vaja. Aga see on sage nähtus, kus sul pole kuskilt võtta töökogemust, sest sind ei võeta tööle ilma sellesama kogemuseta.</p>	<p>Tööülesannete arv vastab tasumisele + olen õppinud ebamugavaid küsimusi otse näkku esitama. Kui neile vastatakse ausalt, siis saan aru, et siin tohib tööd teha. Kui ei lasta tolmu silma ja ka siis, kui räägitakse lugupidavalt ja hoitakse enda poole. + olen kokku puutunud sellega, kui mulle tööintervjuul räägiti, millised endised töötajad (või isegi mõni praegustest) on halvad, on räägitud mingeid halbu asju. Sellistesse firmadesse ei läinud kunagi tööle.</p>	<p>Kontori õhkkond, see, kuidas ülemus korraldab tööga kohanemist. Millist tuge pakutakse uuele töötajale.</p>	<p>Töögraafik - fikseeritud tunnid + viiepäevane nädal. Palk ei ole alla pooleteise tuhande euro netto. Kollektiiv peab olema sõbralik ja mitte mürgine, ei mingeid klatše kontoritöötajate selja taga, ei ole tülisid.</p>	<p>Mitte tihti. Endisel töökohal töötasin ligi kaks aastat, siis soovisin tegevusala vahetada ka praegusel ametikohal uues firmas juba aasta.</p>	<p>Olen töötanud ühes kohas keskmiselt aasta-poolteist. Eelmisel töökohal oli imetore kollektiiv, väga mõistev ja lojaalne mäenedžer. Graafik oli libisev, aga see oli tol ajal normaalne ja isegi mugav, sest nädal oli vaba aeg isiklikeks tegevusteks.</p>
<p><b>T (29)</b></p>	<p>Noortel spetsialistidel on sageli kõrged ootused töökoha, karjääri ja töökultuuri suhtes. Kui töö tegelikkus ei vasta nendele ootustele, võivad nad kiiresti huvi kaotada. Sotsiaalmeedia ja LinkedIni tüüpi professionaalsete platvormide ajastul näevad noored spetsialistid pidevalt uusi võimalusi ja ettepanekuid, mis võivad äratada soovi töökohta vahetada.</p>	<p>Oli raske otsida tööd, mis vastaks täpselt minu oskustele ja kogemustele. Mõnikord nõutakse töökuulutustes seda, mis ei ole pakutava palgaga samaväärne või mõõdetav. Oli suur konkurents töötajate seas, eriti populaarsetele või kõrgepalgalistele positsioonidele. See võib venitada töötamisprotsessi. Oskustasemele, huvidele ja karjäärieesmärkidele vastavate töökohtade leidmine võib võtta palju aega ja vaeva. Vajalikku kogemust ei ole.</p>	<p>Huvi selle vastu, mida firma teeb, suurendab minu motivatsiooni ja tööga rahulolu. See on abiks ka äri ja selle vajaduste sügavamaks mõistmiseks. Kui ettevõtte toetab tasakaalu töö ja eraelu vahel, mis vastab teie vajadustele ja ootustele, on see oluline tegur pikaajaliseks tööga rahulolu saavutamiseks.</p>	<p>Juhin tähelepanu esmasele sissejuhatavale protsessile, mida ettevõtte pakub. See võib hõlmata tutvumist töökultuuri, missiooni, väärtuste ja sisemiste protseduuridega. Kolleegidevaheline suhtlus, suhtumine endasse.</p>	<p>Kõrge palk või võimalused professionaalselt kasvaks. Ettevõtte usaldusväärsus ja stabiilsus turul, mis tagab kindlustunde tuleviku suhtes. Väärkas palk.</p>	<p>Vahetan igal aastal töökohta. Muutused eraelus, nagu kolimine, perekondlikud asjaolud või eluliste prioriteetide ümberhindamine, on samuti põhjustanud töökoha vahetumise. Soov edasi õppida ja erialaselt areneda võib ajendada otsima uusi võimalusi, kus uusi oskusi ja teadmisi rakendada.</p>	<p>Olen töötanud maksimaalselt üks aasta. Esimene töökoht, kus olen natuke üle aasta. Paindlikku töögraafikut või kaugtöövõimalust pakkuvad organisatsioonid saavad kaasa aidata töötajatega pikema koostöö tekkele.</p>

<p><b>E(24)</b></p>	<p>Kui ettevõtte ei järgi kaasageid trende personalijuhtimises, tehnoloogiates või töömeetodites, võib see tõrjuda noori spetsialiste, kes püüavad olla kursis uusimate trendide ja uuendustega.</p>	<p>Peamine raskus on tegevusala vahetamine, kuid see on suure tõenäosusega keeruline teadmiste puudumise tõttu. See raskus on seotud CV koostamisega ja sellega, milliseid iseloomujooni ja nüanse hinnatakse CV-s rohkem. juhtub, et isegi kõige parem CV lükatakse tagasi. Teine raskus on ootuste vastavus intervjuul räägitud ja tegelikkuses tööl toimuva vahel. Kolmas raskus on seotud pikema pausi järel tööle naasmisega.</p>	<p>Kui tööootused kattuvad tegelikkusega, siis rahuldab ka palk, hea kollektiiv ongi kasvuvõimalus.</p>	<p>Esimestel päevadel kujutan ette, et ettevõtte, juhtkond ja töötajad ei ole lihtsalt üksikisikud, vaid perekond, hõim. Minu peamine eesmärk on õppida võimalikult palju selle kohta, kuidas ja millised reeglid kehtivad ja mida rakendatakse, kuid ma püüan ka alati filtreerida teavet, et see oleks adekvaatne ja moraalne. Nii hindan ma, kui võrd see koht sobib mulle, kui võrd ma sobin selle ettevõtte sisemaailma.</p>	<p>Minu jaoks isiklikult on vabadus ja paindlikkus valida, mida ja kuidas teha, minu ametikohal suurimaks boonuseks (mitte alati prioriteet, kuid kui on võimalus, siis kasutan seda kindlasti).</p>	<p>Ei vahetanud esimest töökohta, olen siin praegu üle aasta kogemuste ja uute teadmiste saamiseks.</p>	<p>Tahaks töötada 1-5 aastat ühe koha peal, hetkel tuleb kokku umbes pool aastat</p>
	<p>Tööandja ei anna kasvuvõimalust. "</p>	<p>Raskus 2 - Kui palju vastab töö ootustele tööintervjuul ja prooviperioodil, võrreldes sellega, mida sellest kirjutatakse vabas töökohas ning kuidas, olgu või üldistavalt, reageerivad inimesed, kes on seal juba töötanud. Ja kuidas järgida „mängureegleid“ töökohal, kui sind on tööle võetud ja ootused ei ole tähtstatud tegelikkusega - siin kas töötada, taluda ja aktsepteerida selle koha eripära või koondada kohe (pole ühtegi võimalust, et tingimused aja jooksul paraneksid).</p>	<p>"Kui ettevõtte töötab, järgib missiooni ja eesmärgi, mis on kooskõlas minu eesmärkide, tõekspidamiste ja põhimõtetega - siis olen valmis olema osa sellest perekonnast, sellest kogukonnast.</p>	<p>Kes on minu ülemus? Või olen ma iseenda ülemus! Kui see viimane on nii, siis on see parim (niipalju, kui see mind puudutab). Tegutseda oma tempos, kui ei ole oluline, kui kaua ja kuidas te oma tööd teete, kui kõik teie tulemused on suurepärase kvaliteediga.</p>	<p>Palk (kuid ma vaatan seda pigem kui sissetulekut, kuna sellel ei ole piiranguid ei suuruse ega aja osas), eeldan, et see on võimeline kasvama prognoositava kiirusega igal aastal või poolteist aastat. Saab ka sagedamini või kõrgemalt. Kui tulu ei ole konstantne, peaks selle suurus olema 1,5 kuni 3 korda suurem kui oodatav seisak (vähenenud tulu erinevatel põhjustel).</p>	<p>"Töökoha vahetamine on tänapäeval tavaline asi - peate leidma töö, kus te pidevalt arenete, või peate tööd sõna otseses mõttes mängu.</p>	

	<p>Distsipliini küsimus ja/või nõrk või täielik arusaamu puudumine "kumulatiivsest efektist", kui tegeled ühe asjaga. See on raske ja „emotsionaalselt valus” valida ja järgida ühte teed ning samas vältida teisi võimalusi, mis kogu aeg ümberingi on.</p>	<p>Raskus 3 - Kui on suur paus hõivatuse vahel, siis on samamoodi harjumusjõud, ja vajadus kehtestada uus päevakava, ning järgida seda normist kõrvalekaldumata ning samas jääda emotsionaalselt stabiilseks „stabiilse elustiili” ja rutiini suhtes. Kui rutiin elus ja töös on sinu teadlik valik - siis psühholoogilise ärrituse probleem tavaliselt ei kerki üles, vähemalt esimesed 3-6 kuud.</p>		<p>Edasi tutvun inimestega ja püüan neid profileerida - eesmärgiga mõista, kes on kes, kuidas ma saan luua kõigile kasulikke suhteid (kui võimalik).</p>	<p>Tööplaan on ideaalis täielik olematus. Kui te olete loomingulise tootmisega tegelevas meeskonnas, on see tegevus põnev, võite töötada mis tahes ajal, kui teate, et teie ja teie meeskond töötab just sel ajal oma tippasemel. Kui tegevuste ajakava on ebaregulaarne, siis on vaja mingit kasumlikkuse garantiid, mis kataks minimaalsed kulud ja et loov - ja tootmistegevus ei jääks seisma.</p>	<p>Tavaliselt peitub põhjus (#1) sisemise "mina" tasapinnal (tahad midagi muud, uut ja teistmoodi), teine (#2) põhjus on vajadus edutamise järele (kui on kogemuste ja lõpptöö kvaliteedi kasv, siis vastavalt peaks kasvama ka sissetulek), teistel harvadel juhtudel on põhjuseks tööandja ise (#3) ja ehk mitte kõige sõbralikumalt kohanenud meeskond, samuti põhjus suured riskid väikese tasu eest (#4), samuti võimalikud õnnetused (#5), mis mingil põhjusel toimuvad harva, kuid stabiilse regulaarsusega. Mõnikord suureneb töökoormus (#6) aga sissetulek ei suurene</p>	
<b>E(33)</b>	<p>1. Majanduslik situatsioon. Startapid koondavad, ei saa pikalt töötada, 2. puudub missiooniga suhestumine, ei taha teha mis on seotud organisatsiooni väärtustega 3. juhuslik töö (ajutine töö), noored võivad teha korraga üht asja - teenida palju raha või õppida</p>	<p>Kommunikatsiooni puudumine, ei ole eesmärki - see on halb</p>	<p>Sina õpid või teenid, kollektiiv on ka tähtis</p>	<p>Aru saada organisatsiooni strukturi, eesmärkidest, mida tehakse, kes mille eest vastutab, mis on sinu vastutusala</p>	<p>Sa õpid või teenid, sa teed midagi huvitavat, tegeled probleemi lahendamise, mis mõjutab inimeste elu heaks</p>	<p>ei ole tihti muutnud, teen startappi, kui ettevõtte suur võib töötada kaua aega</p>	<p>Eesti energia 6 aastat, teised 1, 2 aastat, startapp 6 kuud</p>

## Lisa 4. Tööandjate esindajate vastused intervjuule

Ettevõtte nimi, spetsialisti ametikoht	Milliseid isikuomadusi hindate noortes töötajates kõige rohkem?	Milline ealine osakaal (nooremadvanemad töötajad) on teie organisatsioonis?	Kuidas personaliosakond valib uusi töötajaid? Millele te pöörate tööintervjuul tähelepanu?	Kas te pakute mentorlust? Kirjeldage, palun, töökohapõhise õppe elluviimist.	Millised dokumendid reguleerivad töötajate käitumist ettevõttes? Kuidas neid arendati?	Kuidas hinnatakse uue töötaja tulemusi? Kui sageli ja kes seda teeb?	Kas ettevõttes kogutakse noorte kohta statistikat, kes jääb tööle kauaks ja kes vahetab töökohta?	Mis haridustaseme ega noor jääb teie juures ühele töökohale pikemaks ajaks?
<b>Maxima, personalispetsialist</b>	Julgust, avatust, õppimistahtet, arenemissoovi	Augusti 2023 seisuga meil on 23% töötajatest vanuses 14-30 eluaastat (767 inimest)	Intervjuul pöörame tähelepanu eesti keele oskusele, julgusele, avatusele, õppimistahtele, arenemissoovile, suhtlemisoskusele, selgitame välja eelneva töökogemuse.	Väljaõpe toimub kohapeal koos mentoriga.	Maximas on ARAS kultuur ja käitumisprintsibid, lisaks võrdse kohtlemise reeglid. Kultuuri ja printsipe arendati omaniku initsiatiivil Maxima Grupi juhtkonnas.	Toimub vestlus juhi ja mentoriga.	Jaekaubanduses on tööjõu voolavus suur kõikides vanusegruppides. Töö iseloom on selline	Statistika puudub. Sõltub töökohast. Üldjuhul valgekraed püsivad kauem.
<b>DPD Vahetusvanem, töötajate koordinator</b>	Vastutus, ausus, usinus, töövõime, vastupidavus	Rohkem noori	"CV, vestlus, Proovipäev, positsioon, tööpõhimõte, positsioon, kinnitavad inimese ja siis tagasiside, Teine proovipäev, kui arusaamatuks jääb "" töökohapõhine koolitus	Läbivad koolituse, annab firma palju "	Arendatagu ja täiendatagu	Kaasamine, aktiivsus, mitte loll, teiste inimestega tegelemine ei ole konfliktne	Stabiilne, sest hästi palgad on normaalsed! Varem oli vool.	Kõik sõltub inimesest
<b>Alludo, HR Manager</b>	soft Skills, õppimisvalmidus, suutlikkus arutleda ebaõnnestumiste üle protsessis, kompromissivalmidus (Oskused ilmnevad läbi olukordade, näiteks mida sa teed, kui juhataja annab ülesande, millega sa ei nõustu)	Noori on 20% (18-30). Kogenud (30 aastaga) personali suhe noore 80-ga 20-ni (keeruline toode võimalik selgitus)	Kui töötaja on korraldatud ta läbib 3 etappi kontrolli, esimeses etapis CV-d ja vaatab kogemusi, kas kogemus vastab ettevõtte vajadustele, oluline on, et oleks hea CV, teine etapp toimub HR intervjuu, vestluse käigus hinnatakse skila softi, kuid enne seda uuritakse, kas on CV-küsimusi, pärast intervjuud saadetakse inimesele tagasisidet teda palkavalt mäenedzerilt.	on olemas kohanemisploaan, mis saadetakse töötajale paar päeva enne tööalustamist, on Buddy süsteem esimese kahe nädala jooksul - antakse inimese, kes on kogenud, kellelt saab töö asjus kõike küsida	on töökeskkonna reeglid, need koostatakse ettevõtte väärtustest lähtuvalt ja koos juristidega, et mõista, mis on aktsepteeritav, et ei ole olemas protseduuri, kuidas jälgitakse inimese kohanemist - alguses selgitab haldur kommunikatsioonitule sannete ootusi, katseaja keskel ja lõppul viib juhataja läbi hindamise ja antakse hinnang.	on protseduur, kuidas jälgitakse inimese kohanemist - alguses selgitab haldur kommunikatsioonitule sannete ootusi, katseaja keskel viib juhataja läbi esimese hindamise (2 kuud, katseaja lõppedes (4 kuud) antakse lõplik hinnang.	puudub voolavus	praktiliselt kõik töötajad on kõrghariduse omandamise protsessis, toote keerukuse tõttu võivad töötada ainult kogenumad spetsialistid

## Lisa 5. Analüüsi tulemused noorte vastuste põhjal

Mida soovin teada saada	Noortelt töötajatelt saadud sõnumid
<b>I etapp: noorte ootused töökohale ja tööandjate ootused noortele</b>	
<p>Millised tegurid (väärtused, hoiakud, pakutavad ressursid jne) on noorele töötajale olulised?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• võimalused professionaalseks kasvuks (<i>T 29</i>)</li> <li>• juhtkonna mõistmine, austus (<i>Ž 35</i>)</li> <li>• tööl antakse aega uute oskuste omandamiseks ka siis, kui uus töötaja on neid ülikoolis, koolis, teoorias omandanud</li> <li>• mõnus kollektiiv (<i>E 18</i>), sobiv kollektiiv (<i>N 22, E 22, D 22</i>), atmosfäär kollektiivis (<i>T 20</i>), sõbralik ja mitte mürgine kollektiiv (<i>S 29</i>)</li> <li>• palk (<i>Ž 35, E 22, D 22, E 24</i>), ei ole alla 1500 eurot netto (<i>S 29</i>), kõrge, väärikas palk (<i>T 29</i>)</li> <li>• graafik ehk ajakava (<i>Ž 35, E 22, S 29</i>)</li> <li>• ettevõtte usaldusväarsus ja stabiilsus turul (<i>L 26, T 29</i>)</li> <li>• vabadus ja paindlikkus valida, mida tahad (<i>E 24</i>)</li> <li>• tööplaani ehk tegevuskava (<i>E 24</i>)</li> <li>• huvitav töö, mis muudab teiste elu paremaks (<i>E 33</i>), töö väärtus (<i>V 26</i>)</li> </ul>
<p>Mis põhjusel (eesmärgil) vahetatakse töökohta?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aeganõudev protsess (<i>E 18</i>)</li> <li>• töömahukas protsess (<i>E 18</i>)</li> <li>• emotsionaalne läbipõlemine (<i>E 18</i>)</li> <li>• töötingimused (palk, graafik) ei sobi (<i>E 18, E 22, D 32, T 29</i>), majanduslik olukord (<i>E 33</i>)</li> <li>• isiksuseomadused (<i>V 26, N 22</i>)</li> <li>• esimeste tööpäevade korraldus (<i>N 22</i>)</li> <li>• tööandja ei hinda töötajaid (<i>Ž 35, D 22, L 26</i>)</li> <li>• enda või sobiva valdkonna otsimine (<i>E 24, D 32</i>), uued võimalused (<i>T 29</i>)</li> <li>• muutuste soov (<i>T 20</i>)</li> <li>• arenguvõimaluste puudumine (<i>S 29, E 24</i>)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ettevõtte soikumine (<i>E 24</i>)</li> <li>• puudub ettevõtte missiooniga suhestumine (<i>E 33</i>)</li> <li>• tööandja poolt antud lubaduste täitmata jätmise.</li> </ul>
Kui tihti noored vahetavad töökohta?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osa vahetab tihti (õpivad koolis, iga suvi uus töö)</li> <li>• osa ei vaheta tihti (üks kuni kuus aastat töötavad ühes kohas)</li> <li>• osa vahetab tööd, on seotud elutingimustega, parima töökoha otsingutel</li> </ul>
Kas töötaja näeb töövahetamise probleemi endas (isikuomadused, teadmised, väärtused), tööandjas või mõlemas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• üks osa noortest arvab, et töö vahetamine sõltub tööandjast</li> <li>• teine osa arvab, et see sõltub töötajatest</li> <li>• kolmas osa arvab, et see sõltub mõlemalt poolt</li> </ul>
<b>II etapp: noorte töötajate sobivus töökohale</b>	
Kuidas saaks noor oma sobivust töö(koha)le kõige paremini kontrollida?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valida töö oma kutsumuse järgi või eelmisest töökogemusest</li> <li>• usaldada sõpra, kes töötab kohal ja kutsub sind sellesse firmasse tööle</li> </ul>
Mida oodatakse noorelt töötajalt tööle asumisel?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kaasatus</li> <li>• aktiivsus</li> <li>• meeskonnatöö</li> <li>• ülesannete täitmine</li> <li>• kompromissi leidmine</li> </ul>
Mida noored vajavad kohanemiseks esimestel tööpäevadel?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ettevõttega tutvumine (sh selle missioon)</li> <li>• kollektiiviga tutvumine</li> <li>• mentor</li> <li>• töötaja kohustused</li> <li>• meeldivad suhted töökaaslastega</li> </ul>

<p>Kuidas toimub tööle vastuvõtuprotsess?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adekvaatne töökoormus</li> <li>• meeskonnaga tutvumine</li> <li>• töö selgus</li> <li>• tööga kohanemise korraldus</li> <li>• toetuse süsteem</li> <li>• vastutusala, põhimääruse väljaselgitamine</li> </ul>
<p><b>III etapp: noorte kohanemise tulemuslikkus</b></p>	
<p>Millised noorte ootused täituvad ja millised mitte?</p>	<p>Ootused täitused:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• heatahtlik kollektiiv</li> <li>• hea töö, palk (keskmine sissetulek)</li> <li>• meeldivad suhted ülemusega on vastastikused (ausad)</li> <li>• fikseeritud töö- ja ajakava</li> <li>• tööga kohanemise oskus</li> <li>• paindlik töögraafik</li> <li>• kaugtöö võimalused</li> </ul> <p>Ootused ei täitunud:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soov edasi õppida ja erialaselt end arendada võib ajendada otsima uusi võimalusi, kus oma oskusi ja teadmisi rakendada</li> <li>• mõnikord tunnevad noored “ma ei ole õiges kohas”, vahel ei tunne end mugavalt</li> <li>• alati ei õnnestu juhiga ühist keelt leida</li> <li>• tööandja ei pea kinni kokkulepetest, lubadustest</li> </ul>
<p>Kuidas ja millal tuntakse, et noored töötajad on sisse elanud ja neile sobib tööl olla?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• töö sobib nii füüsiliselt kui ka psüühiliselt</li> <li>• avatud suhtlemine juhatajaga, juhtkond on vastutulelik ja suhtub töötajasse auväärselt</li> </ul>
<p>Mis tegurid aitavad töötajatel püsivalt ühele töökohale jääda?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kogenud juht, kes oskab inimesega töötada (väärtustab töötajat)</li> <li>• arenguvõimalused karjääriks ja edasiõppimiseks</li> <li>• varasem töökogemus, vajalikud tööoskused</li> <li>• tunneb end kollektiivi osana</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• kollektiv on heatahtlik (ei räägi seljataga, ei tülitse)</li><li>• usaldav, lugupidav suhtlemine juhataja ja töötajatega</li><li>• täidetud lubadused ja kohustused</li></ul>
--	---