

TARTU ÜLIKOOL
SOTSIAALTEADUSTE VALDKOND
NARVA KOLLEDŽ
ÜHISKONNATEADUSTE LEKTORAAT

Kristi Goldberg

**TÖÖANDJA VALMISOLEK Z-PÕLVKONNA TÖÖTURULE SISENEMISEKS
AS ENEFIT KAEVANDUSTE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja lektor Aet Kiisla

Narva 2017

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

.....

Kristi Goldberg

18.05.2017

SISUKORD	
SISSEJUHATUS	4
1. PÕLVKONDADE TEOORIA	6
1.1 Põlvkonna mõiste	6
1.2 Strauss'i ja Howe'i põlvkondade teooria	7
2. Z-PÕLVKOND	9
2.1 Z-põlvkonna määratlus	9
2.1 Z-põlvkond töötajana	11
3. JUHTUMIANALÜÜS: AS ENEFIT KAEVANDUSED	14
3.1 Ettevõtte tutvustus	14
3.2 Uuringumetoodika ja valim	15
3.3 Fookusgrupi küsitluskava	15
3.4 Fookusgrupi intervjuud	16
4. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	21
4.1 Värbamine	21
4.2 Kaasamine	22
4.3 Hoidmine	23
KOKKUVÕTE	25
SUMMARY	27
KIRJANDUS	29
LISA 1 AS ENEFIT KAEVANDUSTE STRUKTUUR	31
LISA 2 VARAHALDUSE VALDKONNA STRUKTUUR	32
LISA 3 INTERVJUUPLAAN	33

SISSEJUHATUS

Statistikaameti andmetel on Ida-Virumaa demograafiline töötururindeindeks 0,55 võrreldes näitajaga 0,88 Eestis tervikuna. See tähendab, et tööturule on sisenemas märgatavalt vähem töötajaid kui tööturul on lahkumas. Kombineerides antud fakti Ida-Virumaa rändesaldoga, milleks statistikaameti andmetel oli 2016. aasta 1. jaanuari seisuga -1170 inimest, mis tähendab, et maakonnast lahkub igal aastal tunduvalt rohkem inimesi kui saabub juurde, seisavad Ida-Virumaa tööandjad silmitsi töökätte nappusega. Selle leevendamisel on variantideks kas oma maakonnast väljarände vähendamine või maakonda sisserände suurendamine. Tööandjate atraktiivsus töötajate silmis on siinkohal oluline argument. Käesolev töö keskendub eelkõige Z-põlvkonnale, kui värskeimatele tööturule sisenejatele ning tugineb eeldusele, et uuel põlvkonnal on eelnevatest põlvkondadest erinevad ootused tööandjatele. Kathryn Rentz on välja toonud uuringud, milles on tõestatud erinevate põlvkondade ootused tööandjatele, kommunikatsioonikanalitele, töökeskkonnale ning juhtimisstiilile (Rentz 2015: 137-139). Statistikaameti andmetel on 2016. aasta alguse seisuga Z-põlvkonna (vanuses 15-25) osakaal tööealisest elanikkonnast Eestis 15,74% ning Ida-Viru maakonnas 13,22%, seega arvestades meie demograafilist olukorda on otstarbekas kuulata uue põlvkonna ootusi ning kõrvutada neid oma ettevõtte poolt pakutavaga suurendamiseks enda kui tööandja atraktiivsust ning hoidamaks noori Ida-Virumaal, laiemalt Eestis.

Käesolev lõputöö eesmärgiks on selgitada AS Enefit Kaevanduste näitel, missugune on tööandjate valmisolek Z-põlvkonna tööturule tulemiseks. Selleks seadsin alustades järgmised uurimisküsimused:

- 1) Kas ja kuidas tööandja tajub Z põlvkonna tööturule tulemisega seotud muutusi ja nende elluviimise vajadust?
- 2) Milline on tööandjate valmidus muudatuste elluviimiseks?
- 3) Millised on takistused nende muudatuste elluviimiseks

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks töötasin läbi erinevaid allikaid ning võtsin teoreetiliseks lähtekohaks Neil Howe ja William Strauss'i põlvkondade teooria, mis on oma olemuselt kohortteooria. Põhimõistena on töös kasutusel Z-põlvkond, mis antud töös on defineeritud kui inimesed, kes on sündinud 1990ndate algusest kuni aastani 2010. Sellise definitsiooni valikut olen põhjendatud töö teises peatükis.

Lõputöös on kokku neli peatükki ja kolm lisa. Esimeses peatükis käsitlen põlvkonna mõiste sisu ja avan Strauss'i ning Howe'i põlvkondade teooriat. Teises peatükis määratlen Z-põlvkonna, tema omadused töötajana ning ootused tööandjale. Võrdlen ka valdavalt USAs ning Kanadas tehtud rakendusuringuid Eestis läbi viidutega näitamaks, et Z-id üle maailma ei erine suurel määral oma omaduste ja ootuste poolest.

Kolmanda peatüki keskmes on lõputöö rakendusosa, mille läbiviimiseks valisin juhtumianalüüsina AS Enefit Kaevandused kui Ida-Virumaa suurima tööandja, kes pakub tööd kahesajal erineval ametikohal töötavale 2328-le töötajale. Uurimismeetodiks valisin kvalitatiivse meetodi ning andmete kogumiseks fookusgrupi intervjuu, mille valimit, läbiviimist ja tulemusi kirjeldab kolmas peatükk.

Neljanda peatüki sisuks on minu järeldused AS Enefit Kaevanduste valmisoleku osas värvata, kaasata ja hoida Z-põlvkonda. Peatükis on ära toodud ka ettepanekud.

1. PÕLVKONDADE TEOORIA

1.1 Põlvkonna mõiste

Põlvkonna mõiste on kasutusel nii loodusteaduses, sotsioloogias kui ka rahvastikuteaduses. Põlvkonnale on Rahvastikuteaduses tähendab põlvkond ühel ja samal ajal teatud olulise elusündmuse läbinud rahvastikurühma (Katus jt 1995: 2). Pilcher tõstab esile põlvkonna mõiste igapäevase kasutuse, mille taustal inimesed paigutavad ennast ja oma kaaskondlasi ajajoonele kasutades väljendeid “minu põlvkond”, “noorem põlvkond” (Pilcher 1994: 481). Strauss ja Howe toovad välja, et ajalooliselt oli põlvkonna mõiste peaaegu kõikides indo-euroopa kultuurides justkui kosmiliseks ajaühikuks. Tekkis juurde tähendus bioloogilisest põlvkonnast e kõikidest lastest, kes sünnivad emale või isale. (Strauss, Howe 1991: 431). Turner ja Edmunds viitavad põlvkonna sotsioloogilisele käsitlemisele, mille tõukeks on olnud Karl Mannheimi arusaam põlvkonnast, kui inimgrupist, kes jagavad teatud ajaloolisi sündmusi ja teadvust, mis hoiab neid koos (Edmunds, Turner 2005: 560). Mannheimi jaoks on põlvkond grupp sarnases vanuserühmas inimesi, kes viibivad sarnases sotsiaalses kohas ning kogevad sarnaseid sotsiaalseid sündmusi (viidatud läbi A. Scott Rodd'i 2010: 80). Põlvkonadade tüpoloogia rõhutab väliskeskkonna mõju inimese arengule, väites, et nii tehnoloogilised, poliitilised kui ka väliskeskkonna muutused mõjutavad sünnikohorti (Nugin jt 2016: 15).

Pean oluliseks eristada põlvkonna mõistet bioloogilise põlvkonna tähenduses ja kohortpõlvkonna tähenduses pidades silmas, et kuigi me elame samas ühiskonnas reageerime me väliskeskkonna muutustele erinevalt. Väliskeskkonna muutused muudavad meie käitumist ka tööandjate ja töövõtjatena.

1.2 Strauss'i ja Howe'i põlvkondade teooria

Käesolev töö tugineb Strauss'i ja Howe'i poolt loodud põlvkondade teooriale, kuna see on olemuselt kohortlähenedamine, mis arvestab väliskeskkonna mõju põlvkonna kujunemisele. Põlvkondadel selle teooria kontekstis ei ole mingit seost geneoloogilise põlvnemisega vaid põlvkond on defineeritud kui kõik, kes on sündinud samal ajaloolisel hetkel (Strauss, Howe 1991: 436). Strauss ja Howe tuginevad oma teoorias kohortpõlvkondade kujunemise selgitamisel kahele eeldusele (Strauss, Howe 1991: 441):

- Põlvkonna sotsiaalset käitumist juhib hästi eristuv ja suhteliselt muutumatu elutsükkel.
- Elutsükkel koosneb neljast faasist.

Tabelis 1 on kujutatud Strauss'i ja Howe'i elutsükli faasid, mis avalduvad enamikes ühiskondades.

Tabel 1. Elutsükli faasid

Faas	Vanus	Keskne roll elus
Vanur	66-87	Järelvaatamine (mentorlus, juhendamine, väärtuste edasiandmine)
Keskealine täiskasvanu	44-65	Juhtimine (õpetamine, institutsioonide juhtimine, väärtuste kasutamine)
Täiskasvanu	22-43	Aktiivsus (töötamine, pere loomine, väärtuste testimine)
Noor	0 -21	Sõltumine (kasvamine, õppimine, väärtuste vastuvõtmine)

Autori koostatud. Allikas (Strauss, Howe 1991: 441)

Kohortpõlvkonna tekkimise selgitamiseks elutsükli mudeli baasil pakuvad Strauss ja Howe välja konstruktsiooni, kus sotsiaalselt stabiilsetes tingimustes liigubki inimene ühest elutsükli faasist teise täites igas faasis kesksel rolli, mis on omane sellele vanusegrupile. Seejärel toovad eelpoolmainitud autorid sisse kolmanda eelduse, mille kohaselt „iga sotsiaalne muutus mõjutab indiviidi erinevalt, sõltudes sellest, millises elutsükli faasis ta parasjagu on“ (Strauss, Howe 1991: 441). Sellised muutused jätavad inimsestesse erineva jälje kujundades seeläbi erinevates vanusepõhistes põlvkondades omavahelise suhtlemise tulemusena teatud tunnustega kohortpõlvkonda, kes vastavalt oma rollile ühiskonnas reageerivad muutustele erinevalt. Noored püüavad eemale hoida, täiskasvanud asuvad tegudele vastavalt keskealiste täiskasvanute juhiste ja vanurid püüavad eesmärgistada muutusi esilekutsuvate sündmuste sisu (Strauss, Howe 1991:

441). Sellise konstruktsiooni abil püüavad Strauss ja Howe selgitada kohortpõlvkondade teket. Kuid sellega teooria ei piirdu, kohortpõlvkondi iseloomustab ka teatud tsüklikisus ja selle selgitamiseks toovad Strauss ja Howe sisse kaks täiendavat eeldust (Strauss, Howe 1991: 444):

- Muutused ühiskonnas mitte ainult ei kujunda isiksust vastavalt sellele, millises elutsükli faasis ta on muutuse toimumise ajal, vaid ka tekitavad seotud identiteedi iga kohortgrupp ja tema rolli vahel. Tekib ümbermõtestamine, viis, millisel moel iga kohort ennast defineerib ja millisel viisil teised sellese kohorti kuuluvaid inimesi defineerivad.
- Keskne roll, mis võetakse muutuse ajal võib ulatuda ka järgmisesse elutsükli faasi, kuid mitte ülejäägisse.

Sellisel moel loob ajalugu põlvkondi ja põlvkonnad ajalugu läbi muutuste esilekutsumise ja muutuste läbielamise. Põlvkondade tekkes on teatud tsüklikisus, mille tulemusena põlvkonnad vahetuvad kindlas järjekorras. Kõrvutades oma teooria Maria` ja Huntingtoni teooriatega, jõuavad Strauss ja Howe põlvkondade vaheldumises kindlate arhetüüpideni, milles vahelduvad dominantsed ja retsessiivsed põlvkonnad (Strauss, Howe 1991: 452):

1. Idealistlik põlvkond (dominantne)– kasvab üles hoitud noortena, kutsub esile hingelise ärkamise, täiskasvanuna sisemistest väärtustest juhitud moraalne põlvkond, kes keskeas loob uusi teooriaid, väärtusi ja ideesid, vanurina visionäärid.
2. Reaktiivne põlvkond (retsessiivne) – kasvab üles alakaitstud ja kritiseeritud noortena, kahtlevad oma vanemate ideaalides, täiskasvanuna võõrandunud ja riskialtid, pragmaatilised keskeas.
3. Ühiskondlik põlvkond (dominantne) – kaitstud noored, kes elavad üle suure muutuse täiskasvanuna, täiskasvanuna saavutusvalmid, keskeas ehitavad üles institutsioone, tegasusad vanurid, keda tabab järgmine muutus.
4. Kohanev põlvkond (retsessiivne) – ülekaitstud, lämmatatud noored kasvanud kriisis, riskikartlikud ja kohanevad täiskasvanud, otsustusvõimetud vahendajad juhtidena keskeas, tundlikud vanurid.

Tabelis 2 on näha Strauss'i ja Howe'i arhetüübid koos enamlevinud põlvkondade nimetuste ja sünniaastatega. Siinkohal olen välja toonud põlvkonnad alates aastast 1925, sest varasemaid põlvkondi tööturul hetkel enam ei ole ja nende käsitlemine ei ole antud töö kontekstis oluline. X, Y ja Z – põlvkondade sünniaastate määratlemisel olen

kombineerinud erinevate autorite ja rakendusuringuid läbiviivate uuringufirmade käsitlusi (Turner 2015; Ranstad 2014; McCrindle 2013; Half 2015 jt)

Tabel 2. Põlvkonnad ja nende arhetüübid

Põlvkonna nimetus	Põlvkonna arhetüüp	Sünniaasta
Z-põlvkond	Kohanev	1990 - 2000-2010
Y-põlvkond	Ühiskondlik	1978 - 1990
X-põlvkond	Reaktiivne	1961 - 1977
Beebibuumi põlvkond	Idealistlik	1943 - 1960
Vaikne põlvkond	Kohanev	1925 - 1942

Allikad: Strauss, Howe 1991:452; Papenhausen 2011: 1079. Autori koostatud.

Eelpoolkirjeldatu valguses ning antud töö kontekstis tuleks Z-põlvkonda käsitleda põlvkondade teooria taustal kui kohanevat põlvkonda. Kuid vaadates seda, et ajalooliselt on kohort muutunud lühemaks kui esialgne 20 aastat, mida näeme vaikse põlvkonna, beebibuumerite ja X-põlvkonna sünniaastatest ning erinevate autorite käsitlustest, millest tuleb juttu järgmises peatükis, võib ilmselt Z-põlvkonnale omistada ka ühiskondliku põlvkonna jooni.

Papenhausen nendib, et Strauss'i ja Howe'i teoorial on teatavaid puudujääke, kuna see enesestmõistetavalt ei kehti iga põlvkonna liikme kohta ning sünniaastalised piirid kohortide vahel ei ole samuti nii jäigad ja seetõttu toimub teatud joonte ülekandumine ja hägustumine põlvkondade vahel (Papenhausen 2011: 1081-1082). Käesolevas töös näen põlvkondade teooriaga arvestamist ettevõtte personalipoliitikas kui üht täiendavat võimalikku tööriista, mis annab erinevate olukordade lahendamisele uue perspektiivi ja toob lauale täiendavad lahenduskäigud.

2. Z-PÕLVKOND

2.1 Z-põlvkonna määratlus

Eelnevas peatükis määratlesin Z-põlvkonna kokkuvõtlikult kui need, kelle sünniaasta jääb vahemikku 1990ndate keskpaik kuni 2010. Kaasaegsed autorid (vt Tabel 3) ei ole sünniaastate määratlusel päris ühte meelt ning seetõttu toon siinkohal ära kokkuvõtte antud töö koostamisel käsitletud allikate põhimääratlustest Z-põlvkonnast koos põhjendusega, miks osutus valituks eelpool toodud vahemik. Tabelis 3 on toodud ülevaade erinevate autorite ja rakendusuringute läbiviijate Z-põlvkonna määratlustest.

Tabel 3. Z-põlvkonna määratlemine sünniaastate alusel

Allikas, aasta	Z-põlvkonna määratlus
Addeco (rakendusuuringu läbiviija) 2015	Sündinud pärast 1995
Kapil, Roy 2014	1991 - 2010
Randstad (rakendusuuringu läbiviija) 2014	1995 – 2010
Turner 2015	1993 - 2001
Half 2015	1990 - 1999
McCrindle (rakendusuuringu läbiviija) 2013	1995 - 2010
Levickaite 2010	1990ndate keskpaik -2010
Addor 2011	1990 - 2000
Instar (rakendusuuringu läbiviija Eestis) 2016	1990 -
Montana, Petit 2010	1995 -
Rentz 2015	2000 -

Autori koostatud tabelis mainitud allikate põhjal.

Vaadates kõige varasemat Z-põlvkonnale omistatud sünniaastat, on vanimad selle põlvkonna esindajad tänaseks 26 aastat vanad ja Eesti haridussüsteemi kohaselt läbinud haridusastmed kuni magistriõppe lõpuni ning kui vaadata hilisemat sünniaasta 2000, mida pakutakse Z-põlvkonna esimeste esindajate sünniaastaks, siis oleks vanimad Zid täna 16. aastased. Võttes aluseks Eesti konteksti ning asjaolu, et ühe allikana rakendusliku osa ettevalmistamiseks kasutasin Eesti uuringufirma Instar 2016. aasta tööandja maine uuringut, milles vastajate keskmine vanus oli 25 eluaastat, leian, et kõige kohasem on kasutada antud töö kontekstis Z-põlvkonna sünniaastate määratlusena vahemikku 1990 – 2010. Sellist valikut toetab ka eelpool välja toodud asjaolu, et põlvkondade teooria kontekstis ei ole üleminek ühest kohordist teise indiviidi tasandil määratletav ainult sünniaasta põhiseelt ja väga jäigalt. Usun, et antud töö kontekstis on kõige olulisem lähtuda põlvkondade teooria põhimõttest, et samad ühiskonnas toimuvad muutused mõjutavad erinevas elutsükli faasis olevaid inimesi erinevalt ning mõjutavad meie kujunemist nii tööandjate kui ka töövõtjatena. Erinevad põlvkonnad kohtuvad töökohal kandes endas erinevaid väärtusi ja põlvkonna arhetüübist tulenevaid jooni. See fakt oma olemuselt ei ole ei hea ega halb. Küsimus on selles, kas ja millisel määral me selliste põlvkondade vaheliste erinevuste ja sarnasustega arvestame, sest täna on ühes ettevõttes korraga tööl nelja erineva põlvkonna esindajad. See võib olla ettevõttele tohutu ressurss, kui osata lugeda oma töötajate tugevusi, nõrkusi, motivatsiooniallikaid, töötegemise stiili ja paljut muud põlvkondade teooria kontekstis. Statistikaameti andmetel on 2016. aasta alguse

seisuga käesoleva töö kontekstis Z-põlvkonnana käsitletava tööealise elanikkonna osakaal Ida-Viru maakonnas 13,22%, mis on arvestatav hulk inimesi, kelleni tööandjal on vaja jõuda. Proportsionaalselt esindatusega elanikkonnast võiks ju olla ka erinevad põlvkonnad esindatud töökohtadel. See oleks AS Enefit Kaevanduste kontekstis vähemalt 300 töötajat.

2.1 Z-põlvkond töötajana

Põlvkondade käitumist töötajana ja ühiskonnaliikmena on käsitletud mitmete rakendusuringutega (Millennial Branding 2014, Ipsos Reid 2015, Instar 2016, Adecco 2015, Knoll, Half 2015 jt) ning 2014. aastal tuli välja esimene ülemaailmne uuring Z-põlvkonna ootustest tööandjale. Uuringu viis läbi uuringu- ja konsultatsioonifirma Millennial Branding koostöös USA suuruselt kolmanda inimressurssidega tegeleva ettevõtte Randstad'iga. Uuringus küsitleti võrdlevalt umbes 2000 Y- ja Z-põlvkonna esindajat kümnest erinevast riigist. Uuring annab ülevaate nii Z-põlvkonnast töötajana kui ka selle põlvkonna ootustest tööandjale (Millennial Branding 2014). Samal ajal viis Ipsos Reid Kanadas läbi uuringu, mille käigus küsitleti 1200 Z-põlvkonna liiget saamaks teada nii nende ootusi tööandjale kui ka omadusi töötajana. Eesti kontekstis võib olulisimaks pidada uuringu- ja konsultatsioonifirma Instar EBC poolt 2016 aasta mais-juunis läbi viidud tööandja maine uuringut, milles osales 2000 üliõpilast.

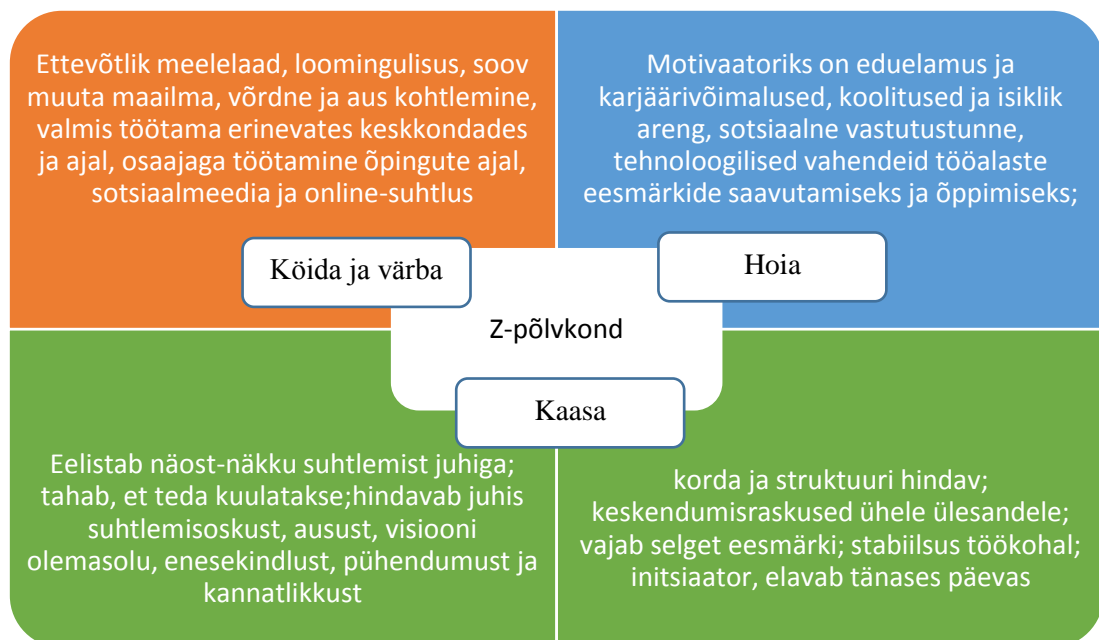
Üldise taustana toon siinkohal välja, et olenemata kultuuriruumist võib väita, et see põlvkond on elanud suure ebastabiilsuse ajal kõikjal maailmas, näinud oma vanemaid majandusraskustes ning selle tulemusena on nad eelmistest põlvkondadaest realistlikumad, kursis maailma probleemidega ning tahavad panustada suurte probleemide lahendamisesse. Z-põlvkonna esindajad on kasvanud koos sotsiaalvõrgustikega ning kasutavad päeva jooksul viite erinevat ekraani (Ipsos Reid 2015: 3). Neil on oskus töötada mitme teemaga samal ajal, kuid nad on ka kergesti teemast kõrvalekalduvad seetõttu, samas nad on virtuoosid *on-line* meeskonnatöös (Knoll 2014: 3). Eelpoolmainitud rakendusuringute eesmärgiks on olnud välja töötada soovitud tööandjatele koostööks Z-põlvkonnaga. Soovitused puudutavad kolme Z-põlvkonna töötajatega seotud valdkonda: värbamine, kaasamine, hoidmine. Nendes valdkondades erinevate põlvkondade ootustega arvestamine annab tööandjale võimaluse paremini mõista oma töötajate käitumist ning kasutada ettevõttesisest inimressurssi täiel määral. Näiteks on Z-põlvkonna puhul täheldatud nende ettevõtlikku meelelaadi, mis sai kinnitust ka Eestis läbiviidud uuringus, kus 16% vastajatest nägi ennast tulevikus eraettevõtjana (Instar 2016: 11). See teadmine annab tööandjale võimaluse kujundada töökeskkond, kus

töötaja saab töötada sarnases olukorras, kus ta oleks eraettevõtjana - võimalus valida tööaega ja kohta paindlikult, jagada ideid, luua uusi lahendusi, teha isiklikust vaatenurgast olulist tööd, õppida ja areneda iga päev ja olla loominguline. Paindlikkus töötaja suhtes väljendub Eesti kontekstis ka noorte soovis töötada juba õpingute ajal, mida kinnitas 53% vastanutest (Instar 2015: 11). Tuginedes sellel informatsioonile, on ettevõtte jaoks, kes püüab noori talente, oluline kohal olla ja teha koostööd koolidega pakkudes aktiivselt praktikakohti, lõputööde juhendamist ning jagades infot osajaga töötamise kohta oma ettevõttes või kujundades tööprotsesse ümber selliselt, et osajaga töö oleks võimalik. Arvestades juba eelpoolviidatud asjaolu, et uus põlvkond on kasvanud ja elab sotsiaalmeedias ja sotsiaalmeediaga külj-külje kõrval, on oluline oma infoga olla õiges kohas. Värbamisprotsessis on kõige vähemtõhusaks trükimeedia (9% Eestis küsitletutest pidas seda oluliseks) ning võtmesõnadeks siinkohal on Facebook, LinkedIn ja otsekontakt (Instar 2016: 26). Keskmise esimesel töökohal töötamise ajana näevad Z-põlvkonna liikmed alla 3-aastast perioodi (Adecco 2015: 6). Leian, et sellise perspektiiviga töötaja palkamine ja temasse investeerimine võib tunduda ettevõttele liialt ressursimahukas, kuid on võimalik asja näha ka teises valguses. Nimelt, tuleb Zile näidata, et ettevõttes on võimalik areneda ja kasvada. Selle põlvkonna noorele teeb suurimat muret, et ta ei saa ehk oma täit potentsiaali ja talenti ära kasutada, kui töö muutub liialt üksluseks ega paku enam väljakusteid. Talle tuleb pidevalt uusi projekte ja koostöö võimalusi leida, näidata selgelt, et tema panus on ettevõtte arengus oluline. Karjäärivõimaluste nägemine horisontaalsena mitte vertikaalsena võib olla siinkohal suureks võimaluseks andekaid noori kauem enda juures hoida. Kui noor näeb, et võimalusi arenguks on veel piisavalt, on ta valmis ka ühes ettevõttes kauem olema, kuna uuringud näitavad, et ka töökohaga seotud stabiilsus on selle põlvkonna jaoks oluline. (Ipsos Reid 2015; Knoll 2015; Bencsik jt 2016)

Leian, et arvestamine põlvkonna eripäraga annab meile täiendava võimaluse ettevõtte personalipoliitika ülevaatamiseks ja elluviimiseks. Kui ettevõtte teab, keda ta soovib, milliseid kanaleid see sihtgrupp kasutab, millist juhtimisviisi eelistab, kuidas õpib ja mis neid motiveerib, on palju tõenäolisem, et kõike seda arvestades tegutsetakse mõtestatult ja ressursisäästlikult.



Joonis 1. Soovitused tööandjale. Allikad: Ipsos Reid 2015; Knoll 2015; Bencsik jt 2016. Autori koostatud.



Joonis 2. Z-põlvkonna omadused ja ootused tööandjale. Allikad: Millennial Branding 2014, Ipsos Reid 2015, Instar 2016, Adecco 2015, Knoll 2014, Half 2015, Bencsik jt 2016, Iorgulescu 2016. Autori koostatud.

Joonis 1 kujutab soovitusi tööandjatele kolmes inimressursi haldamise valdkonnas tegutsemiseks, ning joonis 2 võtab kokku Z-põlvkonna omadused ja ootused tööandjale. Kahe joonise seostamiseks olen kasutanud värvikoodi. Näiteks, nõuanded tööandjale esimese joonise rohelisega tähistatud kaasamisvaldkonna osas tuginevad joonisel 2 rohelisel alal loetletud Z-põlvkonna omadustele-ootustele ning oranz vastab oranzile ja sinine sinisele. Seosed ei ole kindlasti ainult lineaarsed vaid ulatuvad ühest valdkonnast teise. Minu kasutuses olnud rakendusüriingud käsitlesid erinevate maade Z-põlvkondi

ning kuigi kultuuriline kontekst ja ajaloolised sündmused, mis põlvkondi vormivad on riigiti erinevad, ei näita uuringute tulemused suuri erinevusi Eesti Z-põlvkonna ja muude riikide Z-põlvkondade vahel. Pakun üheks põhjenduseks selle põlvkonna tiheda sideme sotsiaalmeedia infokanalite vahel, mistõttu me võime Z-põlvkonnale teatud globaalsuse omistada. Tänapäeva maailmas pole enam väga suurt vahet, kas terrorirünnak toimub meist viiekümne või viie tuhande kilomeetri kaugusel, sotsiaalmeedia ja interneti vahendusel mõjutab see meid kõiki.

3. JUHTUMIANALÜÜS: AS ENEFIT KAEVANDUSED

3.1 Ettevõtte tutvustus

Käesoleva töö praktilise uuringu läbiviimise objektiks on valitud AS Enefit Kaevandused, mis on 100% Eesti Energia omanduses olev ettevõtte. Ettevõtte ainuaktsionäriks on Eesti Vabariik. Enefit Kaevandused AS on asutatud 1996. aastal ning tegemist on suurettevõttega, mille põhitegevusalaks on põlevkivi tootmine, müük ja vedu. Ettevõttel on kaks tootmisüksust ja üks logistikaga tegelev üksus. AS Enefit Kaevanduste käive on ligikaudu 190 miljonit eurot (Inforegister 2017). 2017. aasta esimeses kvartalis tasus ettevõtte töjõumakse summas 5 210 035, 40 eurot ning riiklike makse summas 4 945 386, 34 eurot (Krediidiinfo 2017). Tasutud maksude ja käibe põhjal võib väita, et tegemist on nii Ida-Virumaa kui ka terve Eesti mõistes olulise tööandjaga.

2017. aasta I kvartali seisuga töötas terves Eesti Energia kontsernis 5850, kellest 76% asub Ida-Virumaal jaotudes AS Enefit Solutions'i, AS Enefit Energiatootmise ja AS Enefit Kaevanduste vahel (EE I kvartali...2017: 6). Enefit Kaevandustes töötab 31. märtsi 2017. aasta seisuga 2328 inimest e ligikaudu 40% töötajaskonnast hõivates 200 erinevat ametikohta (Krediidiinfo 2017).

Ettevõtte kasutab protsessipõhist juhtimist jaotades protsessid kolme valdkonna vahel: logistika, varahaldus ja kaevanduste opereerimine. Ettevõtte struktuur on joonisena leitav lisas 1.

2016. aastal Instar EBC OÜ poolt Z-põlvkonna seas läbi viidud tööandja maineuuringu kohaselt on Eesti Energia AS kontsernina, üldises tööandjate atraktiivsuse tabelis 4. kohal ning tehnikatudengite seas 1. kohal (Instar 2016: 28-30). Selline uuringutulemus viitab töötavatele mehhanismidele Z-põlvkonna kaasamisel, mis annab aluse AS Enefit Kaevanduste, kui Eesti Energia kontserni suurima töötajaskonnaga lüli valimiseks käesoleva töö rakendusuuuringu objektiks. Lisaks on eelnevale tuginedes alust väita, et ettevõtte pakub uuringu läbiviimiseks läbilõike väga erinevatest ametikohtadest ning

saadud uuringutulemused tööandja valmisolekust Z-põlvkonna tööturule tulemiseks on teatud piirides laiendatavad ka teistele tööandjatele.

3.2 Uuringumetoodika ja valim

Uurimuse läbiviimiseks valisin kvalitatiivse uurimismeetodi. Toetusin uurimuste läbiviimisega seotud teoreetilisele kirjandusele ning lähtusin asjaolust, et uurimuse eesmärgiks on tegeliku olukorra kirjeldamine erinevatest vaatenurkadest ning sellest tulenevalt järeluste tegemine (Hirsjärvi 2010: 152). Käesoleva töö eesmärgiks on avastada ja välja tuua tõsiasju ning kirjeldada hetkeolukorda ettevõttes. Lähtuvalt sellest valisin fookusgrupi intervjuu kui andmete kogumise meetodi. Fookusgrupi eeliseks individuaalsete intervjuude ees pidasin eelkõige metodoloogilises kirjanduses viidatud grupistimulatsiooni tekkimist intervjuu käigus ning tulemuste analüüsimisel võimalust kombineerida sisuanalüüsi interaktsiooni ja visuaalide analüüsiga (Vihalemm 2014).

Fookusgrupid moodustamisel kasutasin struktuuridel põhinevat valikut, mis juhendus eelkõige kahest asjaolust:

- Saada teada nende seisukohad, kes on kõige lähemal otsuste tegemisele.
- Saada tead nende arvamus, keda need otsused kõige suuremal määral puudutavad.

Sellest tulenevalt moodustasin ühe fookusrühma AS Enefit Kaevandused varahalduse valdkonnajuhtidest ning teise nende alluvatest, kes on juhtideks spetsialistidele, kelle seas on vajadus uute talentide järgi kõige pakilisem.

3.3 Fookusgrupi küsitluskava

Toetudes peatükis 2.1 kirjeldatud Z-põlvkonna omadustele ning ootustele töötajana, seadsin eesmärgiks leida fookusgrupi intervjuude käigus vastused küsimustele, mis on järgnevalt koondatud lähtuvalt joonisel 1 kujutatud kolmest aspektist (värbamine, hoidmine, kaasamine):

1. Kui tihti kohtutakse oma otseste alluvate/juhiga personaalselt? Mis on nende kohtumiste sisuks?
2. Kuidas saab töötaja teha parendusettepanekuid?
3. Kes ja kuidas seab tööeesmärgid?
4. Kuidas antakse/saadakse tagasisidet töö kohta?
5. Kuidas töötavad ettevõttesisesed meeskonnad? Missuguseid "tööriistu" kasutatakse meeskonnatöök?

6. Kuidas ja kellega saab töötaja arutada karjäärivõimalusi ettevõttes?
7. Milles väljendub tööandja usaldus töötaja vastu?
8. Kust saab töötaja infot ettevõttes hetkel aktuaalsete asjade kohta?
9. Missugused on igapäevased ettevõttesisesed suhtluskanalid?
10. Missugused on paindliku töötamise võimalused?
11. Kuidas leitakse uusi töötajaid?
12. Kus avaldate töökuulutusi?
13. Kas on praktika programme? Kui tihe on/kuidas on organiseeritud suhtlus kõrgkoolide ja kutsekoolidega?

Saamaks vastuseid eelpool toodud küsimustele kujundas intervjuuks ülesanded ja küsimused, mis on ära toodud intervjuuplaanis lisa 2. Intervjuuplaanis on välja toodud ka seos eelmises lõigus loetletud kolmeteistkümne küsimusega, millele vastuseid otsima asusin. Väljakutseks lõplike informantidele esitatavate küsimuste moodustamisel sai sellises vormis küsimuste kujundamine, mis hoiaksid grupi aktiivsena ja paneksid arvamust avaldama. Vastavalt teoreetilise kirjanduse soovitudele kasutasin erinevaid projektiivtehnikaid vältimaks konformsuse teket (Vihalemm 2014). Kuna minu jaoks oli oluline fookusgruppides räägitava sisuline, mitte keeleline analüüs, otsustasin salvestamise asemel kasutada märkmete tegemist. Selleks võtsin intervjuudele kaasa märkmetetegija, kes oli kursis käesoleva lõputööga ning oskas tähelepanu pöörata töö kontekstis olulistele aspektidele.

3.4 Fookusgrupi intervjuud

Viisin läbi kaks fookusgrupi intervjuud 2017. aasta aprillikuus. Intervjuud toimusid ettevõtte kontoris osalejatele harjumuspärases ruumis ning kokku osales kahes intervjuus 15 inimest AS Enefit Kaevanduste varahalduse valdkonnast – üks juhatuse liige, viis järgmise tasandi juhti, seitse osakonnajuhti ning personalipartner ja värbamisjuht. Intervjuus osalenute alluvussuhted on kujutatud lisa 2 toodud joonisel. Intervjuus osalenud üksused on joonisel tähistatud roheka tooniga. Personalipartner ja värbamisjuht kuuluvad oma alluvussuhtelt Eesti Energia AS töötajate nimekirja ja osutavad AS Enefit Kaevandustele tugiteenust personalivaldkonnas. Antud juhtumianalüüsi kontekstis näen personalipartnerit ja värbamisjuhti terve kontserni väärtuste kandjana uuritavas küsimuses. Mõlemad intervjuu käigus olid osalejad koostööaltid ja avatud.

Intervjuude pikkuseks olin planeerinud poolteist tundi, kuid kummagi grupiga ei läinud maksimum aega tarvis. Intervjuul osalejad teadsid, et minu huviks on erinevad põlvkonnad ettevõttes, kuid vältimaks kallutatud vastuseid ei kasutanud ma ei intervjuuks valmistumisel ega ka intervjuu käigus terminit Z-põlvkond. Ma ei soovinud, et osalejad valmistuksid intervjuuks ning uuriksid eelnevalt teema kohta, kartsin saada „õigeid vastuseid“, seetõttu otsustasin käesoleva töö täpsema fookuse nendeni tuua intervjuude lõpus. See osutus õigeks valikuks ning positiivse tagasisidena võib välja tuua osalejate huvi põlvkondade teooria kasutamisevõimaluste kohta. Eriti aktiivselt kasutas esimene fookusgrupp võimalust minu käest täiendavalt Z-põlvkonna kohta küsida ning pärast intervjuu lõppu tekkis elav arutelu.

Intervjuu käigus plaanitud küsimused ja ülesanded töötasid hästi ja täitsid oma eesmärgi. Grupiliikmed hakkasid elavalt arutlema ning kaasasid ise üksteist arutellu.

Pärast intervjuusid süstematiseerisin märkmete abil saadud informatsiooni ning viisin kokku peatükis 3.3 loetletud küsimustega, mille põhjal intervjuu ülesanded olin koostanud. Võrdlesin süstematiseeritud märkmeid intervjuuplaanis toodud ülesannete eesmärgiga ning leidsin, et parim viis tulemusi kirjeldada, on teha seda küsimuste kaupa.

Esimene küsimus töö eesmärgi kohta oli mõeldud pigem usalduse tekitamiseks ja suhtluse algatamiseks. Küsimusele vastamisel oli näha esimese vastaja mõju järgmiste vastuste formuleerimisele. Kuigi palusin öelda, oma töö eesmärgi, vastas 6 inimest sellele esimeses fookusrühmas siiski vaid oma ametinimetusega. Viimased vastajad tõid siiski välja ka vastuse küsimusele miks nad oma tööd teevad ning seepeale täiendas ka ülejäänud grupp vastust samas võtmes. Teises grupis vastas esimene inimene kohe küsimusele töö eesmärgi kohta ja terve rühm jätkas samal viisil. Märkimist väärib asjaolu, et teises fookusrühmas osales kaks Z-põlvkonna liiget, ning nende vastused küsimusele peegeldasid ja kinnitasid teooriates kirjeldatud Z-põlvkonna suhtumist töösse. Üks neist ütles, et ta teeb seda, mida on lapsest peale tahtnud teha ning teine mainis ettevõttele kasulike lahenduste väljatöötamist. Mõlemas väited on Z-põlvkonnale väga omased – teha tööd, mis on nende kirg ning teha kasulikke asju, mis midagi muudavad.

Teise küsimuse eesmärgiks oli teada saada paindliku töötamise ja karjäärivõimalused ettevõttes ning usaldus töötaja vastu. Vastuste saamiseks pakkusin rühmadele lahendamiseks situatsioonülesande, mille kohaselt neil on CVde alusel välja valitud vajalike oskustega kandidaat, kes jõuab viimasesse vestlusvooru ning uurib seal osaaajaga töötamise ning paindliku tööajaga töötamise võimaluste kohta ning ei soovi pikemat kui 2-aastast lepingut. Palusin neil grupis arutleda, mida nad sellisele kandidaadile vastavad.

Kuna ülesandepüstitus oli tekstimahukas otsustasin ma teksti projektori abil seinale kuvada, mis osutus õigeks lahenduseks, kuna sain sel viisil kindel olla, et kõikide osalejate jaoks on lahendamist vajav olukord selge. Ülesanne töötas hästi ning kõik osalejad suutsid ennast olukorraga samastada ja pakkusid erinevaid lahendusi. Esimene reaktsioon mõlemas grupis oli, et kahjuks me ei saa seda inimest võtta, kuid seejärel asuti alternatiive kaaluma. Toodi küll välja, et kaugtöö pole võimalik, kuna protsess nõuab kohalolu ning kaugtöötajat on raske kontrollida. Üks osaleja tõi näite oma töötajast, kes hiljuti asus kaugtööle, tegemist oli vastastikkuse kokkuleppega, mis tehti prooviperioodiks ning see on ennast õigustanud ja sellega soovitakse jätkata. Vaidlusi tekitas töölepingu periood kaks aastat. Suurem osa leidis, et seda on liiga vähe, koolitad inimese välja ja siis ta läheb ära. Samas toodi ka vastuargumendina, et ka pikemaajalised lepingud ei taga töötaja enneaegset lahkumist, sest kedagi vägisi kinni hoida ei saa. Osaajaga töötamist peeti ebamugavaks lahenduseks, mis oleks võimalik, kuid nõuaks palju muutusi. Samas nenditi, et kui on ikka vajalike oskustega inimene võiks vaadata, kus ja kuidas teda kasutada saaks. Toodi välja, et ettevõttel on ka projektilisi tegevusi, mis oleksid sellisele töötajale sobilikud. Mainiti, et kahe aasta järel võib inimene hoopis teisiti tunda ning ettevõtte saab ehk väga hea ja lojaalse töötaja. Ülesande kokkuvõtteks võin öelda, et paindliku töötamise võimalustele on hakatud ettevõttes mõtlema, kuid see on väljakutse nii tööprotsesside keerukuse kui ka väljakujunenud tavade tõttu, juhid on valmis kaaluma horisontaalseid karjäärivõimalusi, kuid need juhtumid on pigem harvad. Kumama jäi ka usalduse küsimus ning ennastjuhtivasse töötajasse väga ei usutud. Seda kinnitab arutelu käigus antud vastus kaugtöö hindamise ja kontrollimise osas – pole kindel kas ja kuidas seda teha.

Kolmanda küsimuse eesmärgiks oli saada infot värbamiskanalite kohta ning selle arutelu tekitamiseks tahtsin teada, miks ettevõtte avaldab töökuulutusi kohalikus maakonna ajalehes „Põhjarannik“. Toodi välja, et nii saab kohalikke inimesi ja tegemist on kahes keeles ilmuva lehega, mis Ida-Virumaa elanikkonda arvestades on oluline. Loetleti ka teisi värbamiskanaleid nagu Eesti Energia koduleht ja Facebook'i leht, siseveeb, cvonline, cvkeskus, töötukassa ning töömessid. Osalejad tõdesid ise, et loevad kohalikku lehte vaid tööl olles ning neil seda kodus ei käi. Jõuti arutledes ka järeldusele, et ilmselt ükski noor inimene ajalehest omale tööd otsima ei hakka, pigem võib sel viisil leida inimese, kes juhuste kokkulangemisel on valmis töökohta vahetama. Arutelus jõuti ka ametinimetuste juurde, mida kasutatakse töökuulutustes ning tõstatati küsimus, kas need ametinimetused kõnetavad õigeid inimesi õigel viisil. Näiteks toodi „mehhaanik“ – sellise

ametinimetusega otsitakse keskeri või kõrgharidusega juhti paarikümnest inimesest koosnevale meeskonnale. Sellise ametinimetusega kuulutust lugedes võib aga tekkida vale ootus või ettekujutus pakutavast tööst. Tulemuseks on kas vale profiiliga kandidaadid või teise variandina need, keda tegelikult oodati ei kandideerinud, sest nad ei loe ametinimetus on esimene asi, mis töökuulutuses silma jääb ning kui see ei kõneta, ei hakata ka töö sisu ega edasisi detaile uurima. Üldjoontes võib öelda, et ettevõtte kasutab küll erinevaid värbamiskanaleid, kuid Z-põlvkonna tähelepanu köitmiseks tuleb need kanalid üle vaadata ja suuremal määral enda kasuks tööle panna. Vaid kaks fookusgrupis osalejat on ise seotud Eesti Energia sotsiaalmeedia kontoga (lehel on üldse 11681 meeldimist seisuga 01.05.2017, mida on arvestades Eesti Energia töötajaskonda üsna tagasihoidlikult) ning LinkedIn profiili olemasolu grupid ei maininud.

Järgnevas ülesandes pidid osalejad valima viieteistkümne erineva omaduse seast välja viis kõige olulisemat, mida oma kolleegis näha sooviksid. Ülesandega soovisin teda saada nii seda, kas Z-põlvkonnale omistatavad jooned on soositud kolleegide seas kui ka seda, mis arutelu käigus selgub tagasisidestamise, parendusettepanekute ja töö eesmärgistamise kohta. Valida olid järgmiste omaduste ja oskuste vahel: loominguline, teeb parendusettepanekuid, valdab kaasaegseid tehnoloogiaid, meeskonnamängija, hindab stabiilsust, hindab struktuuri ja kindlaid juhiseid, küsib ja hindab tagasisidet, optimistlik, enesekindel, esitab küsimusi, hindab uusi väljakutseid, töö on kohustus, töö on eneseareng, ettevõtlik, kaasab kolleege. Kahe grupi peale kokku jäid lõpuks sõelale:

- loominguline,
- hindab uusi väljakutseid,
- teeb parendusettepanekuid,
- valdab kaasaegseid tehnoloogijaid,
- meeskonnamängija,
- optimistlik,
- kaasab kolleege.

Kuna kõik gruppide poolt välja valitud omadused on Z-põlvkonnale omased, võib sellest järeldada, et kolleegina oleksid Zid oodatud ja väärtustatud. Lisaküsimusena soovisin teada, kui hästi selliste omadustega inimene ettevõttes hakkama saaks ning siinkohal sai enim kõneainet parandusettepanekute tegemine. Leiti, et see on väga tervitatav, kuid suuri muutusi on sageli raske esile kutsuda suhteliselt jäiga organisatsioonistruktuuri

tõttu. Arutelus jäeti kõrvale ka ettevõtlikkus kui omadus, mistõttu julgen väita, et tegelikult ei ole parendusettepanekud väga oodatud ning eesmärgistamine käib pigem ülevalt alla poole kui vastupidi. Paar osalejat pidas tähtsaks ka tagasiside aspekti, rõhutati eriti tagasiside hindamise vajalikkust, kuid lõplikku valikusse see ei jõudnud, mis võib olla seotud ka sellega, et tegelikkuses tagasisidet antakse vaid negatiivsetele aspektidele või nähakse tagasiside küsijaid ajaraiskajatena. Samas on isiklik tagasiside Z-põlvkonna jaoks väga oluline enesearengu lähtekoht.

Intervjuu järgmised ülesanded keskendusid meeskonnatööle ja kommunikatsioonikanalitele ning suulise suhtluse osakaalu määratlemisele. Palusin osalejatel kirjeldada meeskonnatööd oma ettevõttes. Üldiselt öeldi, et osakonnasiseselt asjad sujuvad, kuid koostöö erinevate osakondade vahel on raske, sest igal ühel on justkui oma eesmärgid, mis vahel vastuollu lähevad. Eesmärgid on seatud ülevalt alla, mis selgitab ka olukorda. Toodi välja ka asjaolu, et alati nooremad kolleegid ei julge oma mõtteid vanemate olijate juuresolekul välja öelda. Kokku saadakse nii füüsiliselt kui arutatakse asju meili ja telefoni teel. Virtuaalne meeskonnatöö ja tehnilised vahendid selleks on olemas kõrgematel juhtimistasanditel. Infokandjana mainiti siseveebi, kuid nenditi, et selle kättesaadavus lihttöötajatele on piiratud, kuna siseveebi saab ainult tööarvutist, mida kõikidel töötajatel ei ole või siis spetsiaalsest infokioskist. Viimane võimalus tuli paarile juhile üllatusena, järeldan siit, et kui juht seda ei tea, siis ei ole ta arvatavasti ka oma alluvaid selle võimalusega kaasa rääkida ja infot hankida kurssi viinud.

Suulise kommunikatsiooni osakaalu hindasid mõlemad fookusgrupid 70% piirimaile. Et teada saada, mida täpselt suuliselt tehakse, palusin igal intervjuueeritaval individuaalselt kirja panna need asjad, mida tavapäraselt suuliselt kommumikeeritakse. Osalejad tõid välja sellised tegevused nagu tööülesannete jagamine, juhtnööride andmine, vigade selgitamine, keeruliste ülesannete arutamine, meeskonnaarutelud, abi küsimine kolleegilt, kiire info ja kiired otsused, negatiivsete uudiste edastamine, töötaja juhendamine ning ka kiitmine ja isiklikel teemadel vestlemine. Zile meeldiks suuline juhendamine ja tagasisidestamine, küll aga ei meeldiks talle lihtsalt tööülesande saamine ilma, et ta täpselt teaks, miks ta seda ülesannet täitma peab. Paljudest kirjapandud asjadest jäi kõlama käsu andmise motiiv.

Viimase küsimuse püstitasin osalejatele pisut intrigeerivas vormis paludes neil kirjeldada olukorda oma tööpraktikast, kus nad on kogenud, et initsiatiiv on karistatav. Vastati, et karistuseks on see, et idee autor peab selle ise ka teoks tegema, mis viitab, et

parandusettepanekuid ikka tehakse. Samas olid osalejad ise umbusklikud üksteise vastuste osas ja küsisid mitu korda üle, kas päriselt ka saab igauks tulla ja ettepanekuid teha. Selline mõttevahetus paneb mind arvama, et asjad ei ole päris nii hästi kui esmapilgul tundub. Mõttevahetus jõusid ka selleni, et osalejad rääkisid Eesti Energia Ideedepangast, kuhu kõik soovijad oma mõtteid võivad esitada. Siiski, Ideedepank on ligipääsetav vaid siseveebist, idee vormistamine sinna on ajamahukas ja bürookraatlik ning tagasisidet raske saada. Fokkusgruppides osalejad ei teadnud ühtegi kolleegi, kes oleks sinna mõnd ettepanekut esitanud. Mitmed osalejad ei teadnud sellise Ideepanga olemasolust üldse. Räägiti kunagi allettevõtetes olnud ettepanekute kastidest ja pakuti, et ehk peaks rohujuure ideede kättesaamiseks midagi sarnast välja mõtlema. Tõdeti, et 90% töötajatest ei tee kunagi ettepanekuid. Minu küsimus on: “Miks?” Kas neid on julgustatud, innustatud? Toodi välja, et on ka juhuseid, kus räägid ühe korra, räägid kaks korda ja kolmandal loobud. Z-põlvkonna vaatenurgast on selline suhtumine ettepanekutesse ja neid tegevatesse töötajatesse hävitav. Sellise mõtteviisiga Ze ei hoia.

4. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Järelduste tegemise aluseks on nii fookusgrupi intervjuude käigus kogutud informatsioon ning AS Enefit Kaevanduste kohta käiv informatsioon, mis on leitav nii Eesti Energia kodulehelt kui ka sotsiaalmeedia kanalitest. Järelduste ja ettepanekute tegemisel lähtun eelpoolkirjeldatud kolmest inimressursse puudutavast valdkonnast – värbamine, hoidmine ja kaasamine. Minnes tagasi töö alguses püstitatud uurimisküsimuste juurde, siis üldise järeldusena võin siinkohal välja tuua, et indiviidi tasandil AS Enefit Kaevanduste meeskond tajub, et tööturule on tulemas pisut teistsugused noored ning nad on Z-põlvkonna kolleegide jaoks valmis ja ootavad neid, kuid tervikuna organisatsiooni tasandil on mitmeid asju mida annab parendada.

4.1 Värbamine

Intervjuude käigus selgus, et ettevõtte kasutab mitmekesiseid värbamiskanaleid nagu koduleht, siseveeb, ajalehed, internetipõhised töövahendusportaalid ning kontserni Facebook'i leht, AS Eesti Energia Kaevandustel oma sotsiaalmeediakanalit ei ole. Kodulehel olevad töökuulutused ei ole otse sotsiaalmeediasse (Facebook, LinkedIn) jagatavad, mis teeb nende jõudmise Z-ideni keerulisemaks. Ettevõtte LinkedIn'i konto on värbamisprotsessis täiesti kasutamata, seisuga 01.05.2017 ei olnud kontserni nimega seotud ühtegi tööpakkumist. Z-põlvkonna jaoks on kõige ebatõenäolisem värbamiskanal

trükimeedia, mida tunnistasid ka intervjuus osalejad nentides, et loevad isegi kohaliku lehte vaid kontoris.

Z-ide värbamisel tasub silmas pidada nende jaoks olulisi väärtusi, mida peab kandma ka värbamiskuulutus. Z-põlvkond hindab ausust ja seda, et asju nimetatakse õigete nimedega. Arvestades seda, et nad on ettevõtlikud, soovivad muuta maailma ning väärtustavad ausust ja võrdsust, tuleb seda kasutada ka tööpakkumiste sõnastamisel. Lühidalt öeldes, kui soovitakse Z-generatsiooni esindajat palgata, siis sõnum võiks olla stiilis „Tule, muudame koos maailma!/ Aita meil välja töötada...!“ Z-id on väga varmad töötama juba õpingute kõrvalt, kuid fookusintervjuude käigus selgus, et osajaga töötamine või paindlik tööaeg ei ole ettevõttes väga kasutatavad. Samuti tõid intervjuudes osalejad ise välja aspekti, et ametinimetused on kohati eksitavad ja ehk ka aegunud.

Eelpooltoodust lähtuvalt toon välja mõned ettepanekud:

- Värbamiskanalite puhul panna rõhk veebipõhiste kanalitele.
- Tööpakkunine sõnastada vastavalt otsitavale sihtgrupile, kuna erinev sõnastus kõnetab erinevate väärtustega töötajaid.
- Selgus ja arusaadavus ametinimetustes ning ametinimetuste kaasajastamine.
- Selgus ja arusaadavus töökuulutuses kontserni ettevõtte osas, millesse töötajat otsitakse.
- LinkedIn keskkonna rakendamine värbamiskanalina.
- Väärtuspakkumise sõnastamine silmas pidades värvatava põlvkonna väärtusi.
- „Koolipingist“ värbamine. Analüüsida otsekontakti võimalusi kõrg- ja kutsekoolidega värbamisprotsessis. Kasutada ülikoolide karjäärikeskuseid ja sotsiaalmeediat.
- Praktikantide ja stipendiaatide seireprogramm.
- Paindlikke töökohtade kaardistamine, vajadusel loomine. Mõtteviis – kui ei saa täiskohaga töötajat, võtame kaks poole kohaga üliõpilast.

4. 2 Kaasamine

Z-põlvkonna kaasamise puhul peab tähelepanu pöörama juhtimisstiilile. Fookusgrupi intervjuude põhjal julgen järeldada, et need juhid, kes on ettevõttesse tulnud teistes organisatsioonidest, on avatuma mõtlemise ja demokraatlikuma juhtimisstiiliga. Mulle tundus, et mitmed organisatsiooni seest välja kasvanud juhid olid üsna traditsiooniliste

juhtimis põhimõtete kandjad. Seda võib põhjendada viisiga, kuidas neid ennast on omal ajal juhitud ehk siis võib eeldada, et nad oma juhtimises kopeerivad oma eelmisi juhte. Selline hüpotees vajab muidugi täiendavat kontrollimist ja annab võimalusi käesoleva töö edasi arendamiseks. Samuti tundus mulle, et osad juhid annavad vastuseid, mis põhinevad üksiku positiivse näite üldistamisel kõikidele sarnastele juhtumitele (tuuakse näide, kus üks töötaja on teinud parandusettepaneku, mida on rakendatud ja omistatakse samasugune käitumine kõikidele töötajatele ja juhtidele), seda toetab asjaolu, et kolleegid küsisid ise korduvalt üle, kas päriselt ka on üks või teine asi nii nagu väidetakse. Muutusi on raske ellu viia, kui hetkeolukorrale antakse vale hinnang.

Fookusgrupi intervjuudest selgus, et ligikaudu 70% tööalasest suhtlusest on suuline suhtlus, mis on väga meelt mööda Z-põlvkonnale. Olenemata asjaolust, et nad on sündinud ja kasvanud tehnoloogiaga koos, soovivad ja hindavad nad näost-näku suhtlust üle kõige. Nad hindavad lisaks juhis ausust, selgust ja visiooni olemasolu, kannatlikkust ning oskust juhendada ja anda tagasisidet, aidata fokuseerida olulisele. Nad on initsiatiivikad, soovivad, et neid kuulataks ja võetaks võrdsete partneritena. Igal Enefit Kaevanduste töötajal on siseveebi kaudu võimalus teha ettepanekuid töö parendamiseks Ideedepanka, kuid intervjuudes selgus, et seda võimalust väga ei kasutata erinevatel põhjustel (pole kõikidele ligipääsetav, liiga bürokraatlik jne). Samuti toodi välja, et on juhuseid, kus nooremad kolleegid ei julge alati oma mõtteid välja öelda.

Z-põlvkonna kaasamiseks pakun välja järgmised mõtted:

- juhtide järelkasvuprogramm kõikide tasandi juhtidele (tulevastele juhtidele),
- töö pidev tagasisidestamine,
- mentorlusprogrammid töötajatele,
- Ideedepanga lihtsustamine,
- selge kommunikatsioon, et tööandja initsiatiiv ja ettepanekud on oodatud.

4.3 Hoidmine

Z-põlvkonda iseloomustab ühel töökohal töötamine umbes kaks aastat. Selline väljavaade tööandjatele väga julgustav ei ole. Fookusgruppides palusin kaaluda samuti kandidaati, kes soovib vaid 2-aastast lepingut ning esimene reaktsioon oli pigem eitav, kuid samas jõuti aruteluga ka alternatiivide kaalumiseni. Kui teada, mis motiveerib Z-põlvkonda, on neid võimalik oma ettevõttes ka kauem hoida. Z-motiveerib eduelamus ja karjäärivõimalused, koolitused ja tehnoloogilised vahendid tööülesannete täitmiseks. Z-

id tahavad õppida ja areneda ning karjääri näevad nad pigem horisontaalse kui vertikaalsena. Nad tahavad näha ja tunda, et töötavad sotsiaalselt vastutustundlikkus ettevõttes, mis teeb maailma jaoks olulisi asju. Füüsilise töökeskkonna osas peab uuele põlvkonnale pakkuma võimalusi eralduda inspireerivatesse meeskonnatöö tsoonidesse ning vajadusel luua individuaalse töö keskkondi, kus Z-id saavad konkreetsele tööülesandele keskenduda.

Z-põlvkonna hoidmiseks võiks kaaluda järgmisi variante:

- selge karjäärivõimaluste sõnastamine,
- uute väljakutsete pakkumine,
- osakonna - ja valdkonnaüleste meeskondade loomine,
- uued koolitusformaadid (Zid on kiired õppijad ja pikad koolitused ei ole nende jaoks),
- tunnustamine,
- kogukonnaga koostöö.

Eelpool toodud ettepanekud on minu nägemus Enefit Kaevanduste võimalusest parendada valmisolekut Z-põlvkonna tööturule tulekuks. Ettepanekute aluseks on fookusgrupi intervjuud, mis ei anna kindlasti terviklikku pilti kõikidest aspektidest. Leian, et käesolev töö avab vaid väikese osa ettevõtte võimekusest kaasata uusima põlvkonna töötajaid ning pakub võimaluse teemaga põhjalikumalt tegeleda.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli läbi juhtumianalüüsi kirjeldada tööandija valmisolekut Z-põlvkonna tööturule tulekuks. Uue põlvkonnaga arvestamine oma personalipoliitikas annab kahaneva tööjõuressursi tingimustes ettevõtetele eelise nii inimeste värbamisel kui ka ettevõttes hoidmisel.

Lõputöö koosneb neljast peatükist, millest esimene käsitleb Strauss'i ja Howe'i põlvkondade teooriat, mis oma olemuselt on kohortpõlvkondade teooria, mis väidab, et põlvkonnad tekivad läbi ajaloo ja ühiskondlike muutuste sõltuvalt sellest, millises eluetapis inimene teatud muutuse ajal on. Ühiskondlikud muutused seovad ja eristavad põlvkondi ning kujundavad neid omanäoliseks. Traditsiooniline kohortpõlvkondade jaotus eristab Vaikset põlvkonda, Beebibuumi põlvkonda, X-, Y- ja Z-põlvkonda, kellest viimane on minu töö keskmes.

Z-põlvkonnana defineerin oma töö teises peatükis, kui inimesed, kes on sündinud vahemikus 1990 – 2010. Teine peatükk sisaldab ka Z-põlvkonnaga seotud rakendusuuringute põhjal antud põlvkonna iseloomustust töötajana ning nende ootusi tööandjale. Tagamaks kirjelduste kehtimist ka eesti kontekstis, olen ülemaailmseid tulemusi võrrelnud ka Eestis läbiviidud uuringutulemustega. Tulemusena selgus, et Eesti Z-põlvkond on väga sarnaste ootuste ja omadustega teiste riikide Z-idega.

Kolmanda peatüki teemaks on juhtumianalüüsi ettevõtte kirjeldus ning uurimusmetoodika, milleks valisin fookusgrupi intervjuud ettevõtte erinevate tasandite juhtidega. Tulemuste kirjeldus ja analüüs koos ettepanekutega on leitav töö neljandast peatükist.

Juhtumianalüüsi aluseks olnud ettevõtte As Enefit Kaevandused on Ida-Virumaa suurim tööandja ligikaudu 2300 töötajaga ning vajab pidevalt noori spetsialiste, kelle meelitamine maakonda ei ole alati lihtne. Fookusgrupi intervjuude käigus püüdsin selgusele jõuda, kuidas värvatakse, kaasatakse ja hoitakse töötajaid ettevõttes ning kõrvutades saadud informatsiooni Z-põlvkonna ootustega tegin järeldused ja ettepanekud.

Kokkuvõttes võib öelda, et indiviidi tasandil sobivad Z-põlvkonna töötajad hetkel Enefit Kaevandustes töötavate inimestega, neid oodatakse ja ollakse valmis koostööks nendega, kuid kõik hetkel toimivad töötajate värbamis, kaasamis ja hoidmismehanismid ei toeta kõnealuse põlvkonna ootusi ja vajadusi. Ettevõtte värbamiskanaliid vajavad ümbervaatamist rõhuasetusega Z-ide poolt enim kasutatavatele kanalitele ning Z-

põlvkonnale suunatud pakkumised teistlaadi sõnastamist. Ettevõtte saab teha paremat koostööd kõrgkoolidega püüdes kontserni ühise brändingu valguses välja tuua ka enda nime ja eripära tööandjana. Ettevõtte saab muuta oma juhtimist kaasavamaks ning avatumaks koolitades selleks olemasolevaid juhte rakendama kaasaegseid juhtimis põhimõtteid. Soovitan pöörata tähelepanu ettevõttes pikaajaliselt töötanud meeskonnaliikmete hoiakute muutmisele läbi juhtide järelkasvuprogrammi, mis hõlmab kõikide tasandite juhte. Z-põlvkonna töötaja hoidmiseks on oluline paindlikkuse lisamine töökohtadele. Z-id tahavad töötada juba õpingute kõrvalt, kuid selleks on vaja võimalust osajaga tööks või projektipõhiseteks ülesanneteks.

Minu poolt tehtud ettepanekud ja järeldused on piiratud käesoleva diplomitöö mahuga ning olukorra sügavamaks analüüsimiseks oleks otstarbekas täiendada fookusgrupi intervjuudes saadud informatsiooni süvaintervjuude ning erineva tasandi dokumentide analüüsiga. Hetkel tehtud töö võiks and ettevõttele täiendava vaate oma personalipoliitika ja organisatsiooni kultuuri analüüsimiseks. Leian, et põlvkondade teooria ei paku lõplike lahendusi, kuid on ettevõttele täiendavaks tööriistaks organisatsiooni arendamisel.

SUMMARY

Employers' readiness for Generation Z entering the workforce: Example of Enefit Kaevandused AS

Ida-Virumaa region is one of the regions in Estonia where there are less people entering the workforce than retiring. The demographic labour pressure index in the area is 0,55 compared to 0,88 in Estonia generally. If this information is combined with the fact that the region also has a negative migration rate of -1170 people based on data from 01.01.2016, we are facing a situation where there are workplaces but no workforce. One of the reasons for leaving the area is the attractiveness of employers. Current thesis concentrates on Generation Z (people born from the start of 1990s) as they are the latest generation entering the workforce. Based on the generational theory we are facing the situation where we have four different generations working side by side. Different research has shown that these generations have different working styles, ethics, attitudes towards technology and expectations toward workplace, management style and communication channels. Based on the statistics Generation Z forms 15,74% of Estonian working age population, which means they are the one the employers have to get in order to survive the fight for the workforce.

The theoretical part of the thesis is based on the generational theory of Niel Howe and William Strauss, which is combined with latest research from global research companies such as Adecco, Ipsos Reid, Millennial Branding. To ensure that the international research also applies to Generation Z in Estonia, the author has compared it with research carried out in Estonia by Instar EBC OÜ.

The practical part of the thesis investigates and describes the situation of employers' readiness for Generation Z in AS Enefit Kaevandused. AS Enefit Kaevandused employs around 2300 people and has over 200 different positions. Based on that it is assumed that the company chosen for the practical part of the research will provide enough data to make generalisations about overall situation about employers' readiness for Generation Z. The research method chosen for the thesis is a qualitative method in the form of focus group interviews. The two interviews were carried out in April 2017 in the company with 15 people from two management levels. Questions asked from the groups were designed in the form of tasks that made the participants discuss and express their true feelings on the topic. For that different projective techniques were used.

The research showed that at individual level people in AS Enefit Kaevandused are ready for Generation Z and welcome them as colleagues but it would be difficult for Gen Zs to blossom in their organisation. The author has made several suggestions to attract, engage and retain the new generation. The company should use activate its Facebook, LinkedIn and other social media tools to recruit the new generation, it should also modernise the names of the positions they are recruiting for and make the job sound appealing to Generation Z. This generation is interested in changing the world and creating new value, this is what the company has to offer. In terms of engaging the Zs it is important to treat them as equal partners and to welcome workers who have ideas and suggestions. The company needs to make their concept of IdeaBank more flexible, transparent and accessible to all workers. Since Zs also tend to change jobs quite often they constantly need to be given new challenges, the author proposes creating cross-department teams and using project-based tasks to keep things moving for new generations. Also, the company's management needs to be trained to work with new methods that accept teamwork and cooperation between all levels in the company. They need to know how to give feedback to Zs and help them concentrate on their tasks to use fully use their potential.

The results of the reseach carried out could probably be generalised to large industrial companies that have a similar organisational structure and are also facing similar challenges with engaging young talents.

KIRJANDUS

A. Scott Rood 2010. *Understanding Generational Diversity in The Workplace: What Resorts Can and are Doing*. Journal of Tourism Insights, Vol , Iss 1, Article 10

Adecco 2015 = *Way to Work Survey*. <https://www.adeccousa.com/resources/> (viimati vaadatud 25.11.2016)

Bencsik, Andrea; Horath-Cikos, Gabriella; Juhaz, Tímea 2016. *Y and Z Generations at Workplaces*. Journal Of Competitiveness. September 2016;8(3):90-106.

Edmunds, June; Turner, Bryan S. 2005. *Global Generations: social change in the twentieth century*. The British Journal of Sociology 2005 Vol 56 Issue 4

EE I kvartal 2017 = *Vahearuanne*. https://www.energia.ee/-/doc/8457332/ettevottest/investorile/pdf/Interim_report_2017_Q1_est.pdf (viimati vaadatud 01.05.2017)

Facebook. <https://www.facebook.com/EestiEnergia/?fref=ts> (viimati vaadatud 01.05.2017)

Half, Robert 2015. *Get ready for generation Z*. <https://www.roberthalf.com/workplace-research/get-ready-for-generation-z> (viimati vaadatud 13.10.2016)

Howe, Niel; Strauss, William 1991. *Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Co

Inforegister 2017 = www.inforegister.ee (viimati vaadatud 01.05.2017)

Instar 2016 = *Tööandja maine uuring. Eesti Z-põlvkond 2016*. Tallinn: Instar EBC OÜ

Iorgulescu, Maria-Cristina 2016. *Generation Z and its perception of work. Empirical study*. Cross-Cultural Management Journal, Vol. XVIII, Iss 1(9)/2016

Ipsos Reid 2015 = *From Y to Z – A Guide to the Next Generation of Employees*.

Katus, Kaley; Puur, Allan; Põldma, Asta 1995. *Pere- ja sündimusuuringu lähtekohad ja põhijooned*. http://www.popest.ee/sites/default/files/RU%202%20EPS_LOP2.pdf (viimati vaadatud 18.11.2016)

Knoll 2014 = *Knoll workplace research: What comes after Y? Generation Z arriving at the office soon*.

Krediidiinfo 2017 = www.krediidiinfo.ee (viimati vaadatud 01.05.2017)

Levickaite, Rasa 2010. *Generations x, y, z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania)*. Limes . Vol:1, 2010;3(2):170-183.

LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company> (viimati vaadatud 01.05.2017)

McCrindle 2013 = *Generation Z Defined Global, Visual and Digital*. http://mccrindle.com.au/SocialAnalysis/2012/Generation-Z-Defined-Global-Visual-Digital_McCrindle-Research-2013.pdf (viimati vaadatud 15.11.2016)

Millennial Branding 2014 = *Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study*. <http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study/> (viimati vaadatud 15.11.2016)

Nugin, Raili; Kannike, Anu; Raudsepp, Maaris 2016 . *Generations in Estonia: Contemporary Perspectives on Turbulent Times*. Tartu: University of Tartu Press

Papenhausen, Chris 2011. *A generational explanation for surges in managerial rhetorics*. Management Research Review, Vol. 34 Iss 10 pp. 1078 – 1086
<http://dx.doi.org/10.1108/01409171111171483> (viimati vaadatud 12.10.2016)

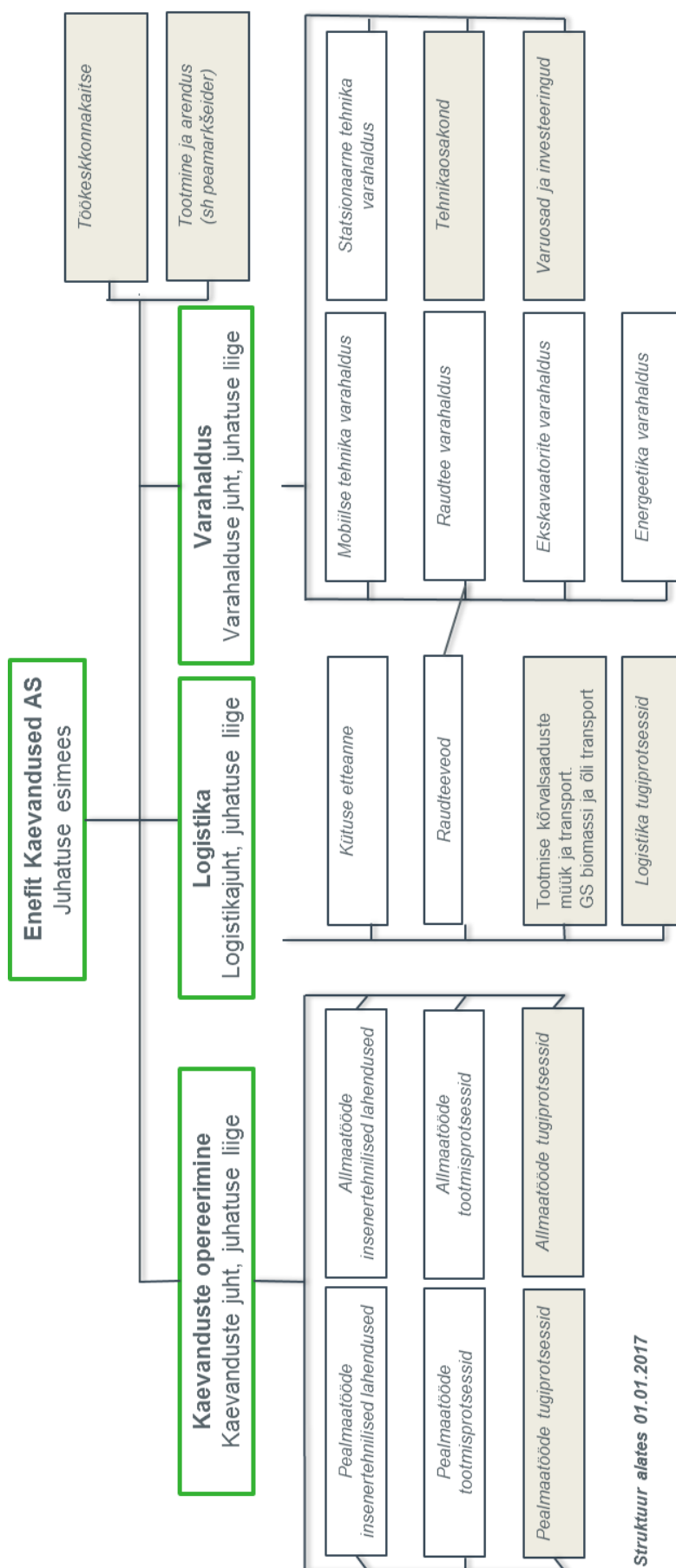
Pilcher, Jane 1994. *Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy*. British Journal of Sociology 45 (3), 481–495
<http://www.history.ucsb.edu/faculty/marcuse/classes/201/articles/94PilcherMannheimSocGenBJS.pdf> (viimati vaadatud 11.11.2016)

Rentz, Kathryn C. 2015. *Beyond the Generational Stereotypes: A Study of U.S. Generation Y Employees in Context*. Business and Professional Communication Quarterly 2015, Vol. 78(2) 136–166

Turner, Anthony 2015. *Generation Z: Technology and Social Interest*. Journal Of Individual Psychology 71, no. 2: 103-113

Vihalemm 2014 = *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*.
<http://samm.ut.ee/fookusgrupi-intervjuu> (viimati vaadatud 30.04.2017)

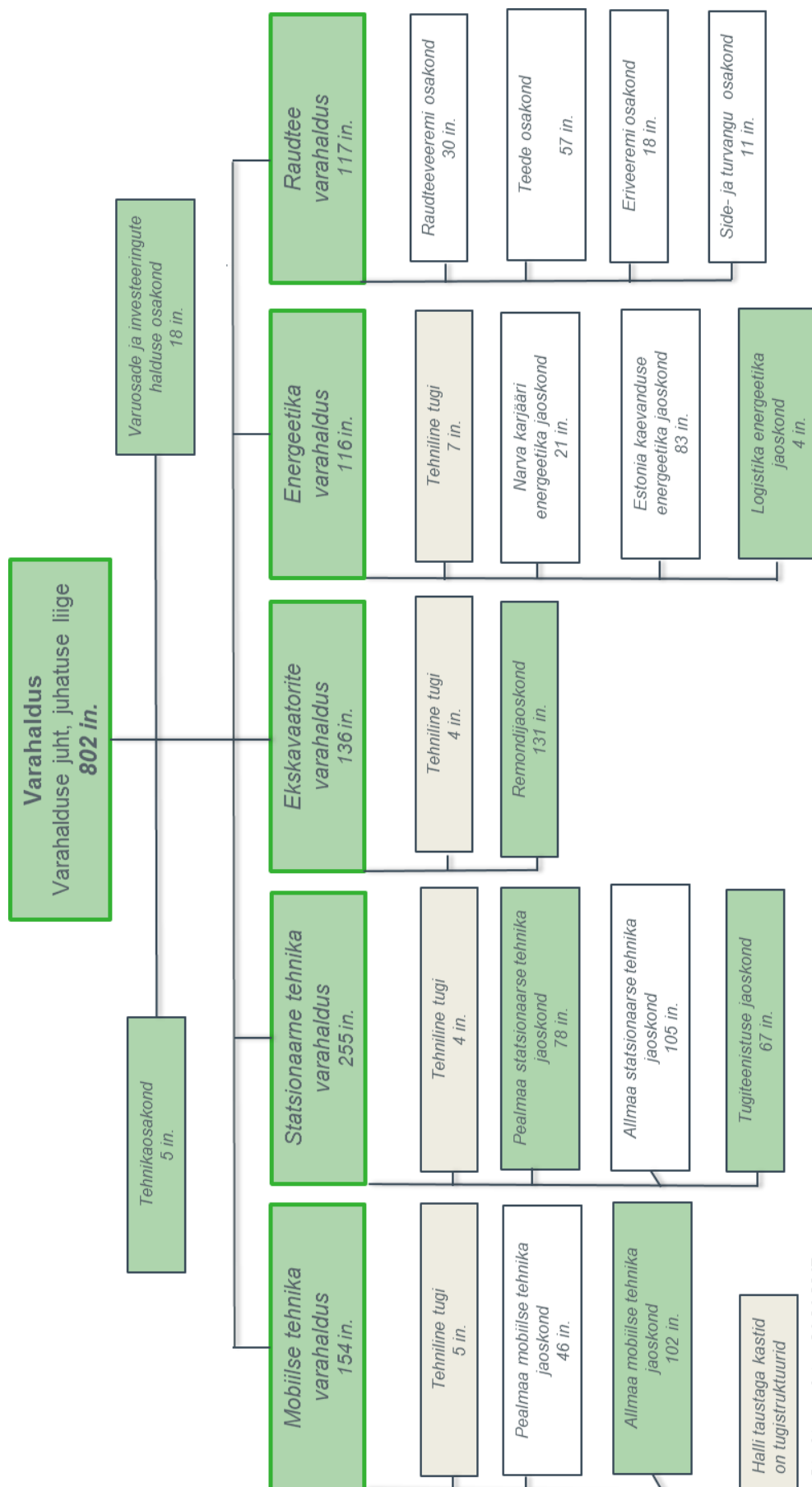
LISA 1 AS ENEFIT KAEVANDUSTE STRUKTUUR



Struktuur alates 01.01.2017

Halli taustfaga kasfid on tugistruktuurid

LISA 2 VARAHALDUSE VALDKONNA STRUKTUUR



Struktuur alates 01.01.2017.

LISA 3 INTERVJUUPLAAN

Küsimus/ülesanne	Aeg	Seos
Kirjeldage oma töö eesmärki. Miks te teete oma tööd?	5 min	3
Olete CVde alusel välja valinud kandidaadi, kellega olete jõudnud viimasesse vestlusvooru. Tegemist on noore inimesega, kellel on vajalikud oskused. Ta on veenev, entusiastlik ja positiivne. Vestluse käigus uurib ta kaugtöö ja osaajaga töötamise võimaluste kohta. Lisaks ei soovi ta pikemat kui 2-aastast lepingut. Palun arutlege omavahel, kuidas talle vastate.	15 min	10, 6, 7
Miks te avaldate töökuulutusi Põhjarannikus? Milliseid töötajaid loodate sel viisil leida?	10 min	11, 12
a) Teie ees on kaardid erinevate oskuste ja omadustega, mis võivad olla mõnel teie ettevõtte töötajal. Palun otsustage koos, millised on neist 5 kõige olulisemat. (loominguline, teeb parendusettepanekuid, valdab kaasaegseid tehnoloogiaid, meeskonnamängija, hindab stabiilsust, hindab struktuuri ja kindlaid juhiseid, küsib ja hindab tagasisidet, optimistlik, enesekindel, esitab küsimusi, hindab uusi väljakutseid, töö on kohustus, töö on eneseareng, ettevõtlik, kaasab kolleege). b) Kuidas selline inimene siin organisatsioonis hakkama saab?	15 min	2,3,4 ,7
Uuringud näitavad, et koostööoskused on kõikides vanuserühmades töötajatel üsna kehvad. Kuidas teie seda näete? Kirjeldage, milles see väljendub?	15 min	5
Hinnake palun protsentides, kui suur osa teie ettevõttesisesest suhtlusest on kirjalik ja kui suur osa suuline. Milliseid asju teete teie kindlasti suuliselt? Mida võiks teha suuliselt?	10 min	1,8,9
Kirjeldage, kuidas on initsiatiiv karistatav? Tooge näiteid oma kogemuse põhjal.	15 min	7,3,2

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kristi Goldberg, (sünnikuupäev: 23.12.1977)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Tööandja valmisolek Z-põlvkonna tööturule sisenemiseks AS Enefit Kaevanduste näitel“

,mille juhendaja on lektor Aet Kiisla,

1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Narvas, 18.05.2017