

TALLINNA ÜLIKOOL

Haridusteaduste Instituut

Andragoogika ja täiskasvanuhariduse valdkond

Riina Aan

**VANEMAEALISTE MEESTE JUHENDAMISE KOGEMUSED ORGANISATSIOONIS
ELEKTRILEVI OÜ NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Tiina Tambaum (MA)

Tallinn 2021

Tallinna Ülikool

Instituut Haridusteaduste instituut	Valdkond Andragoogika ja täiskasvanuharidus
Töö pealkiri	
Vanemaealiste meeste juhendamise kogemused organisatsioonis Elektrilevi OÜ näitel	
Töö liik magistritöö	Kuu ja aasta Mai 2021
	Lehekülgede arv: 39 Allikad: 54 Lisad: 1
Sisukokkuvõte	
<p>Vanemaealised töötajad on organisatsioonides oluline ressurss, moodustades lojaalse töötajaskonna, kes omab pikaajalist kogemust ning spetsiifilist oskusteavet. Nende abil säilivad meeskondades oskused, teadmised ja kogemused.</p> <p>Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada ettevõttes töötavate vanemaealiste meeste arusaamad juhendamisest ning nende rollist juhendajana ja anda ülevaade nende poolt kirjeldatud kogemustest juhendajana organisatsiooni oskusteabe jagamisel.</p> <p>Uurimuse tulemusena selgusid kaasamise ja juhendamise viisid, mis on organisatsioonis töötavate vanemaealiste meeste poolt kõige enam eelistatud. Selleks püstitati järgmised uurimisküsimused:</p> <p>Kuidas vanemaealine meessoost töötaja kirjeldab oma kogemusi juhendajana organisatsioonis?</p> <p>Millised tegurid mõjutavad vanemaealist meessoost töötajat juhendajana?</p> <p>Töö teoreetiliste lähtekohtadena on kasutatud õppiva organisatsiooni teooriat (Senge, 1990), mis selgitab meeskonnaliikmete õppimise olulisust läbi sotsiaalsete suhete. SECI mudelit suhtlemise kaudu vaiketeadmiste muutmist väljendatud teadmiseks (Nonaka et al., 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995) ning läbi selle oskusteabe edasiandmist organisatsioonis. Organisatsioonilise juhendamise tegurite olulisus juhendamispähtikatele (Ipe, 2003; Zheng, 2017) ning eduka vananemise teooriat (Rowe & Kahn, 1997, 2015).</p> <p>Uurimuse läbiviimiseks kasutasin kvalitatiivset uurimisviisi, fenomenograafilist lähenemist ja meetodina poolstruktureeritud intervjuud. Valimigruppi kuulusid mehed vanuses 60+. Valim koosnes kuuest mehest vanuses 62-73 aastat.</p> <p>Tulemusteks on juhendamise tegevuse, kui fenomeni, kirjeldamine läbi erinevate arusaamad: praktikantide juhendamine, koostööpartnerite instrueerimine, kolleegide vaheline arutelu, informatsiooni edastamine.</p> <p>Olulisemad mõjutegurid juhendamistegevusele on ajapuudus, struktuurimuudatused, töökoormus ning infosulud. Selleks, et oskusteavet organisatsioonis parimal võimalikul viisil edasi anda, tuuakse välja ühe võimalusena asuda konsultandi rolli, mis annaks meestele ettevõttes tunnustatud staatuse ning võimaldaks töötada väiksema töökoormusega ning ajalise surveta. Parimaks juhendamise praktikaks peetakse individuaalset juhendamist.</p> <p>Selgus, et vanemaealistel meestel on tahet oma oskuseid ning teadmiseid jätkuvalt jagada ning nad näevad selles võimalust panustada tööellu ka kõrgemas eas.</p>	
Võtmesõnad: õppiv organisatsioon, edukas vananemine, põlvkondadevaheline õpe, teadmiste jagamine organisatsioonis, juhendamine	
Töö autor: Riina Aan	allkiri: /allkirjastatud digitaalselt/
Kaitsmisele lubatud: Juhendaja: Tiina Tambaum, MA	allkiri: /allkirjastatud digitaalselt/

Institute School of Educational Sciences	Field Andragogy and Adult Learning	
Title Experiences of mentoring for elderly men in the organisation on the example of Elektrilevi		
Classification Master Thesis	Month and year May 2021	Number of pages: 39 Sources: 54 Appendix: 1
<p>Abstract</p> <p>Older employees are an important resource in organizations, forming a loyal staff with long-term experience and specific know-how. They preserve skills, knowledge and experience in teams.</p> <p>The aim of the master's thesis is to find out the understandings of mentoring for older men working in the company and their role as a mentor and to provide an overview of the experiences they describe as a mentor in sharing organizational know-how. The study revealed the ways of involvement and mentoring that are most preferred by older men working in the organization. The following research questions were asked:</p> <p>How does an older male employee describe his or her experience as a mentor in an organization?</p> <p>What factors influence an older male employee as a mentor?</p> <p>Theoretical starting points of the work are the theory of the learning organization (Senge, 1990), which explains the importance of team members' learning in the course of social relations. The SECI model of communication through the transformation of default knowledge into expressed knowledge (Nonaka et al., 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995) and through this transfer of know-how within the organization. The importance of organizational mentoring factors for mentoring practices (Ipe, 2003; Zheng, 2017) and the theory of successful aging (Rowe & Kahn, 1997, 2015).</p> <p>To conduct the research, I used a qualitative research method, a phenomenographic approach and a semi-structured interview as a method. The sample group included men aged 60+. The sample consisted of six men aged 62-73 years.</p> <p>The results are the description of mentoring activities as a phenomenon through different understandings: mentoring of trainees, instructing cooperation partners, discussion between colleagues, transmission of information.</p> <p>The most important factors influencing mentoring activities are lack of time, organizations structural changes, workload and information closures. In order to transfer know-how in the best possible way in the organization, one way is to take on the role of a consultant, which would give men a recognized status in the company and enable them to work with less workload and no time pressure. Individual mentoring is considered best practice.</p> <p>It turned out that older men are willing to continue to share their skills and knowledge, and they see this as an opportunity to contribute to working life at an older age.</p>		
Keywords: learning organisation, successful ageing, intergenerational learning, knowledge sharing in organisation, face-to-face tutoring, mentoring		
Author: Riina Aan	Signature: /signed digitally/	
Allowed to defend Supervisor: Tiina Tambaum, MA	Signature: /signed digitally/	

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. UURIMUSE TEOREETILISED ALUSED	8
1.1 Õppiv organisatsioon ja organisatsioonis õppimine	8
1.1.1 Teadmiste jagamine organisatsioonis	11
1.2 Töökohapõhine juhendamine	13
1.3 Vanemaealised töötajad ja edukas vananemine organisatsioonis	14
1.4 Põlvkondadevaheline õpe	15
2. EMPIIRILINE UURING	18
2.1 Uuringu meetodika kirjeldus	18
2.2 Valimigrupi valik ja kirjeldus	19
2.3 Empiiriliste andmete kogumine	19
2.4 Andmete analüüs	21
2.4.1 Arusaamad juhendamisest	23
2.4.2 Organisatsioon ja töökeskkond	27
2.4.3 Personaalsed tegurid	29
2.4.4 Vananemisega seotud tegurid	32
2.5 Arutelu	33
2.6 Järeldused ja piirangud	38
KOKKUVÕTE	39
KASUTATUD KIRJANDUS	40
LISA 1	46

SISSEJUHATUS

Vananemine on protsess, mis toimub kõigiga ning seda ei saa muuta ega ennetada. Vanuse kasvades tuleb teatud muudatustega kohaneda ning leida stiimulid, mis aitavad säilitada aktiivsuse ka kõrgemas eas.

Euroopas toimuvad demograafilised muudatused eelkõige rahvastiku vananemise ning tööealise elanikkonna vähenemise suunal (Harper, 2014; Sidorenko, 2015). Selline demograafiline muutus avaldab negatiivset mõju riikide tööjõule ja tööjõupuudus on üha enam muutunud poliitiliseks probleemiks. Kujunenud olukorrale reageeritakse pensioniea tõstmisega ning vanemate inimeste potentsiaali maksimaalse kasutamisega. (Sanders & McCready, 2010) Neid julgustatakse võimalikult kaua tööturul osalema ning organisatsioonid on ümber kujundamas oma väärtushinnanguid vanemaealiste töötajate suhtes, pakkudes neile sobivamat tööd ja tingimusi (Sidorenko, 2015; Zacher, 2015).

Erinevate uuringute tulemused on kinnitanud, et vanemaealised töötajad moodustavad ettevõtetes lojaalse töötajaskonna, omades pikaajalist kogemust ja spetsiifilisi teadmisi ning nende abil säilivad meeskondades oskused, teadmised ja kogemused. (RAKE; Walker, 2018)

Statistikaameti andmetel on 2019. aasta seisuga vanemaealiste tööhõive rekordiliselt kõrge ehk 61,9%, 50–74-aastaste hõivatute arv suurenes 4500 võrra ja töötute arv selles vanuserühmas vähenes 3000 võrra (Statistikaamet, 2019).

Eestis on varasemalt läbi viidud uuringud vanemaealiste elutee ja kogemuse kontekstis (Jefimova, 2016; Lobjak, 2020; Metsaorg, 2013) ning samas kontekstis on valimina käsitletud ainult vanemaealisi mehi (Kuusk, 2014; Õispuu, 2018; Tuul, 2017; Väkrum, 2016).

Triinu Õispuu (2018) on oma magistritöös pakkunud edasisteks uuringuteks põlvkondandevahelise õppe kontekstis juhendamise teema „*Missugune on valmisolek tööveterani staatuses oleval vanemaealisel mehel võtta juhendaja roll, kui võrd ollakse valmis võtma endale õpipoiss?*“.

Vanemaealist töötajat on uuritud ka tööhõive kontekstis (Filippova, 2014; Karilaid-Vidder, 2015) ning organisatsiooni tasandil (Leesment, 2017; Noode, 2014).

Siiani puuduvad uuringud energeetikasektorist, mis käsitleks vanemaealiste meeste kogemusi juhendajatena ning seda millisena kirjeldavad mehed juhendaja rolli.

Magistritöö teemani jõudsin läbi projekti „*Old Guys say Yes to community*“, milles osalesid Eesti, Sloveenia, Poola ja Portugal. Projektis uuriti vanemaealiste meeste kogukondlikku aktiivsust ja tahet sinna panustada. Minu roll oli intervjuu läbiviimine Ida-

Virumaa piirkonnas ja Eesti tulemuste esitlemine rahvusvahelisel projektikoosolekul Portugalis. Eesti kontekstis jõuti tulemuseni, et vanemaealised mehed on ühiste kogukondlike tegevuste osas passiivsed ning nad ootavad kutset kaasamiseks – ise ennast pakkuma ei lähe. Samas joonistus välja, et eelnev leiab aset siis, kui jäädakse pensionile. Tööst räägiti õhinaga ja eriti toodi esile oma kogemusi ning tööalaseid saavutusi. (Tambaum et al., 2019)

Uurijana hakkas mind huvitama, kuidas kõrgemas eas mehed on organisatsioonis nõus oma kogemusi jagama ning millisena nad näevad juhendamistegevust.

Uurimisteemat toetas ka ettevõtte reaalne vajadus anda ettevõttesiseselt edasi väärtuslikku oskusteavet, mida rakendatakse tööks erinevate seadmetega energeetika valdkonnas. Suur osa seadmeid, mida ettevõtte energia tarneks (võrguliinid) kasutab, on paigaldatud aastakümneid tagasi, kuid on siiani väga töökindlad. Seadmete käsitlemine vajab spetsiifilisi oskuseid. Haridusasutustes on energeetika erialaõpe kohati üldine ja lõpetajate teadmised üsna pinnapealsed ning ei vasta ettevõtte spetsiifilistele vajadustele. Seetõttu on oluline leida viise, kuidas erialast oskusteavet ettevõttesiseselt säilitada ja edasi anda.

Kuna töötasin arendusspetsialistina Elektrilevis ning puutusin igapäevaselt kokku sisekoolitajate väljaõppe, erialaspetsiifiliste koolituste korraldamise ning teiste arendustegevuste planeerimise ja elluviimisega, oli ka juhendajate leidmine ning uute töötajate väljaõppe korraldamine minu vastutusvaldkonnas. Seetõttu otsustasin juhendamise kogemust uurida just Elektrilevi näitel.

Elektrilevi OÜ kasutab töötajate arendamisel põhimõtet 70:20:10. See tähendab, et ettevõtte suunab töötajaid teadmiseid omandama:

- 70% ulatuses igapäevatöö ja praktiseerimise kaudu;
- 20% ulatuses teiste inimeste kaudu (juhendamine, mentorlus, kootsing);
- 10% ulatuses formaalsete koolituste kaudu.

(Töötajate koolitamise ja arendamise kord, Elektrilevi OÜ sisedokument)

Eelnevale tuginedes sain tõmmata paralleele oma organisatsiooniga ning andragoogina soovisin lähemalt vaadelda ja detailsemalt mõista, kuidas tajuvad juhendamise toimimist ettevõttes töötavad vanemaealised mehed ning millised on võimalused juhendamise praktika täispotentsiaali rakendamiseks. Tundsin huvi, kas ja kuidas teadvustavad organisatsioonis töötavad vanemaealised mehed juhendamise rolli olulisust oma töös ning seostavad juhendamist isikliku arengu ja organisatsiooni juhendamispraktika parendamisega. Sellest lähtuvalt formuleerisin järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas vanemaealine meessoost töötaja kirjeldab oma kogemusi juhendajana organisatsioonis?
2. Millised tegurid mõjutavad vanemaealist meessoost töötajat juhendajana?

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada ettevõttes töötavate vanemaealiste meeste arusaamad juhendamisest ning nende rollist juhendajana ja anda ülevaade nende poolt kirjeldatud kogemustest juhendajana organisatsiooni oskusteabe jagamisel. Uurimuse tulemusena selgusid kaasamise ja juhendamise viisid, mis on organisatsioonis töötavate vanemaealiste meeste poolt kõige enam eelistatud.

Töös lähtun sotsiaalkonstruktivistlikust paradigmast, mille kohaselt konstrueerivad inimesed ise oma arusaamad ümbritsevast maailmast ja seda mõjutavad sotsiaalsed suhted teistega (Creswell, 2012). Konstruktivistid usuvad, et teadmiste loomine toimub vaimse pingutuse ja sotsiaalse suhtlemise kaudu. Konstruktivism peegeldab seisukohta, et juhendamine peab julgustama mõtteid konstrueerima, mille tulemuseks on efektiivsem õppimine. Konstruktivismi fookus on selgelt koondunud kognitiivsete võimete arendamisele, peegeldades kultuuri, milles neid kasutatakse ja üksikisikute teadmisi ning kogemusi. (Arghode et al., 2017)

Eesmärgi realiseerimiseks kogusin andmeid ja analüüsisin tulemusi kasutades kvalitatiivseid meetodeid, viisin läbi kuus poolstruktureeritud intervjuud kasutades eesmärgistatud valimit. Andmete analüüsimisel kasutasin sisuanalüüsimeetodit ning induktiivset lähenemist. Uurimistöö valimigrupiks olid Elektrilevis töötavad üle 60-aastased mehed.

SA Kutsekoda toob oma tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA raportis välja energeetika ja kaevandamise (EK) valdkonna tööjõu statistika. Energeetika valdkonnas hõivatute keskmine vanus on kõrgem kui tööjõus keskmiselt. Kui kogu majanduses hõivatutest on 50-aastaseid või vanemaid 32%, siis EK valdkonnas 40%. Noori, kuni 30-aastaseid töötajaid on aga vähem – kogu tööjõus keskmiselt 20%, EK-s 16%. Tasakaalu kaldumine vanemaealise tööjõu poole on omane kõikidele EK alavaldkondadele. Seega valdkonna üheks oluliseks probleemiks on vanemaealise tööjõu suur osakaal, sellest tulenev suhteliselt suur tööjõu asendusvajadus ning järelkasvu tagamine. (Kutsekoda SA, 2017)

Elektrilevi OÜ on 8. aprill 2020 seisuga tööandjaks 711 töötajale üle Eesti. Neist 25,2% on naised ja 74,8% mehed. Üle 60. aastaseid mehi on ettevõttes kokku 119 ehk ligi 17% kogu töötajaskonnast. Vanim mees ettevõttes on 79-aastane. Seega võib väita, et ettevõtte soosib juba praegu kõrges eas töötamist ning on valmis sellesse jätkuvalt panustama.

Peamised teoreetilised alused: õppiv organisatsioon (*learning organisation*), edukas vananemine (*successful ageing*), põlvkondadevaheline õpe (*intergenerational learning*), teadmiste jagamine organisatsioonis (*knowledge sharing in organisation*), juhendamine (*face-to-face tutoring, mentoring*).

Täna kogust südamest oma juhendajat Tiina Tambaumi tagasiside ning nõuannete ja erakordse kannatlikkuse eest sellel pikal teekonnal. Suur lugupidamine kõikidele härradele, kes andsid oma intervjuuga hindamatu panuse töösse ning tänusõnad Elektrilevi personalitiimile.

1. UURIMUSE TEOREETILISED ALUSED

Teoreetiliste lähtekohtadena annan ülevaate õppivast organisatsioonist, teadmiste jagamisest organisatsioonis ning eduka vananemise teooriast.

1.1 Õppiv organisatsioon ja organisatsioonis õppimine

Organisatsiooni õppimisvõime on tänapäeva organisatsioonide edu ja jätkusuutlikkuse võtmetegur. Võime luua keskkond uute teadmiste tekkimiseks ning võimalused nende rakendamiseks muudavad organisatsiooni võimekust konkurentsitingimustes edu saavutada. (Garvin, 1993; Kilmann, 1996; Senge, 1990; Serrat, 2017)

Mõiste „õppiv organisatsioon“ võttis 1990. aastal kasutusele Peter Senge, kes tõi välja pideva ja süsteemse õppimise tähtsuse ettevõtete edu konteksti. Tema teooria kohaselt suurendavad inimesed õppivas organisatsioonis pidevalt oma võimet luua ettevõtte soovitud tulemusi, toetavad uusi mõtteviise ja püüdlevad ühtsuse poole ning õpivad koos õppima. (Senge, 1990)

Swee C. Goh (1998) on laiendanud Senge teooriat ning lisab õppivale organisatsioonile iseloomulikud strateegilised aspektid: visioon ja missioon, töötajate kaasamine otsustusprotsessidesse, innovaatiline töökultuuri, õppimine ebaõnnestumistest ning teabe vahetamine teiste organisatsioonidega, koostöö meeskondades.

Õppivat organisatsiooni kirjeldatakse ka julgustava keskkonnana (Jennings & Wattam, 1998), kus töötajatel on piisavalt aega järelemõtlemiseks ning analüüsimiseks (Garvin, 1993). Läbi selle tagatakse kestav õppimine ja teadmuse tekkimine organisatsiooni kõigil tasanditel. Õppivas organisatsioonis kirjeldatakse, kontrollitakse ja täiustatakse protsesse, mille abil teadmist luuakse, omandatakse, jaotatakse, tõlgendatakse, säilitatakse ja taastatakse (Kilmann, 1996). Oluliseks peetakse veel võimet luua organisatsioonis avatud suhtlus erinevate osakondade ja üksuste vahel, kaotades ära struktuurist tulenevad piirid, et

saavutada teabe liikumine organisatsiooni liikmete vahel (Garvin, 1993). Töötajatel on head meeskonnatöö oskused, mille hulka kuuluvad erimeelsuste lahendamine, vigadest õppimine ja konstruktiivne tagasisidestamine. Vähem oluline pole ka meeskonnaliikmete võime hinnata adekvaatselt omaenda protsesse ja neis esinevaid mõjujõude. (Marsick & Watkins, 1996)

Senge on välja pakkunud õppiva organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks viiest komponendist koosneva mudeli:

1. **Süsteemne mõtlemine** – võimaldab näha nähtuste vahelisi seoseid ja leida probleemsed valdkonnad, mis vajavad täiustamist;
2. **Isiklik meisterlikkus** – rõhutab vajadust pöörata tähelepanu isiksuse terviklikule arengule;
3. **Mõttemudelid** – määravad suhtumise endasse ja teistesse, rõhutavad vajadust oma suhtumist analüüsida ja vajadusel korrigeerida;
4. **Ühine visioon** – ühiselt väljatöötatud visioon organisatsioonist;
5. **Meeskondlik õppimine** – tekib individuaalse õppimise akumulatsioonil. Meeskondlik õppimine toimub siis, kui selle liikmed hakkavad üksteiselt õppima. Meeskondliku õppimise eelduseks on koostöötahe, infovahetus ja suhtlemine, valmisolek üksteise ärakuulamiseks ja abistamiseks, meeskonnaliikmete mitmekesisus ja kokkusobivus, konfliktide lahendamise võime ning motiveeriva töökeskkonna loomine. (Senge, 1990)

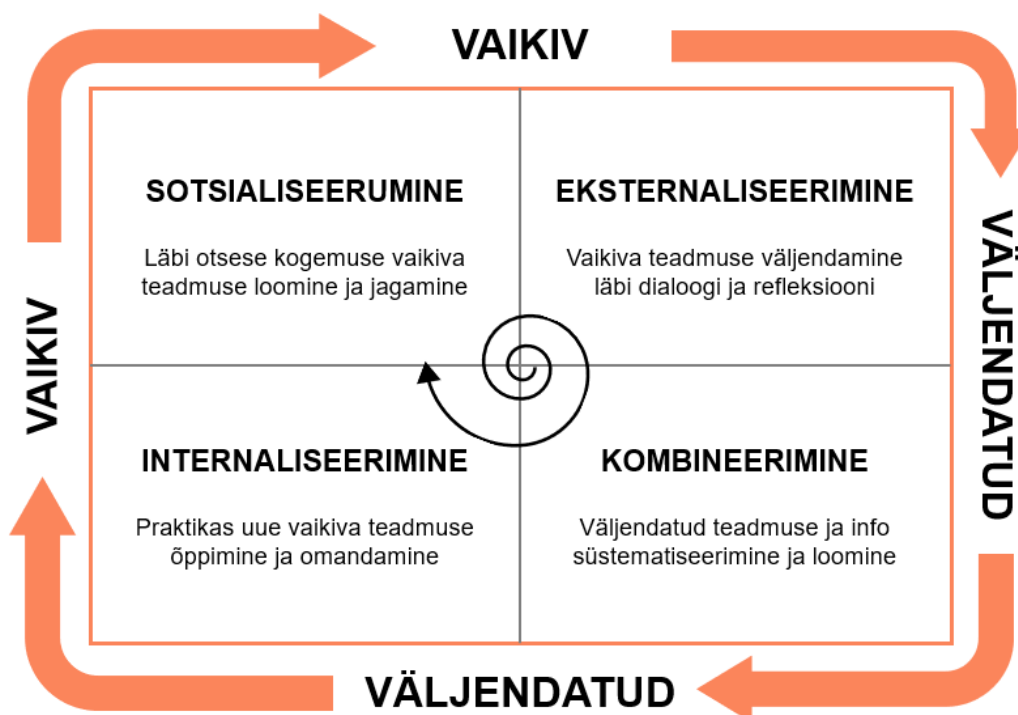
David A. Garvin (1993) lisab eelnevale juurde praktikas rakendatavad selged suunised, mis aitavad juhtidel õppivat organisatsiooni kujundada. Tema sõnul kvalifitseerub organisatsioon õppivaks organisatsiooniks, kui ta omab oskusi ja rakendab neid viies valdkonnas: süstemaatiline probleemilahendus, uute lähenemisviiside katsetamine, õppimine mineviku kogemusest, õppimine teiste parimatest praktikatest, teadmuse kiire ja tõhus edasikandmine läbi kogu organisatsiooni.

Kui õppiva organisatsiooni käsitluste keskmes on normatiivne mudel, siis organisatsiooniline õppimine keskendub peamiselt protsessidele. (Garvin, 1993; Marsick & Watkins, 1996; Örtenblad, 2001; Senge, 1990)

Õppiv organisatsioon vajab pingutust, kuid organisatsiooni õppimine eksisteerib ilma mingi pingutuseta ning põhiküsimus on selles, kes õpib ja mida õpib ning kus teadmine eksisteerib (Örtenblad, 2001).

Ikujiro Nonaka (2000) SECI mudel on aluseks organisatsioonilisele õppimisele. Mudel keskendub teadmiste spiraalile, mis selgitavad vaikiva teadmise muutmist

selgesõnaliseks teadmiseks ning seejärel taas üksikisiku, grupi ning organisatsiooni innovatsiooni ja õppimise aluseks.



Joonis 1. SECI mudel (Nonaka et al., 2000;12)

Sotsialiseerumine (*Socialization*) on vaikiva teadmuse muutumine väljendatud teadmuseks läbi omavahelise suhtlemise. Selles etapis jagatakse teadmiseid läbi sotsiaalse suhtlemise. Töötajatel on oskusteavet ning erinevaid tööalaseid nippe, mida ei jagata. Selleks, et teadmine liiguks ühelt töötajalt teisele, on vaja soodustada omavahelist suhtlemist. Kõige paremini toimib näost näkku suhtlemine ja veel parem, kui kasutatakse juhendaja ja õpipoisi rolle. See hõlmab vastastikuse mõistmise saavutamist, sel moel on tagatud teadmiste säilimine ka siis, kui töötaja lahkub ettevõttest.

Eksternaliseerimise (*Externalization*) etapis dokumenteeritakse vaiketeadmised ning muudetakse need teistele mõistetavaks. Individuaalsed ideed genereeritakse grupi mentaalseks maailmaks.

Kombineerimise (*Combination*) etapis uusi teadmisi ei looda. Toimub olemasoleva väljendatud teadmise paigutamine konkreetse konteksti (näiteks raamatud, andmebaasid jne).

Internaliseerimine (*Internalization*) toimub väljendatud teadmuse baasil, kus tekib uus vaiketeadmine. Internaliseerimine toimub praktiseerimise ja kordamise ning kogemuste loomise käigus.

SECI mudeli puuduseks peetakse põhinemist vaid Jaapani ettevõtetel, kuna sealne kultuur soosib terve elu ühes ettevõttes töötamist ning liigutakse ühelt ametikohalt teisele, mitte erinevate organisatsioonide vahel. Seetõttu ei pruugi tulemused sobida teistsuguse kultuuriga ühiskonda. (Ipe, 2003)

Antud uurimuse raames on see mudel sobilik, kuna valimigrupi liikmete karjäär on kulgenud ettevõttes sarnaselt.

1.1.1 Teadmiste jagamine organisatsioonis

Teadmised on oma olemuselt dünaamilised ning sõltuvad sotsiaalsetest suhetest üksikisikute vahel nii loomisel, jagamisel kui kasutamisel. Jagamine toimub nii formaalselt, kui ka mitteformaalselt ning on sõltuv ettevõtte töökeskkonna kultuurist.

Teadmiste jagamist mõjutavad mitmed tegurid, mis on seotud organisatsiooni, meeskonna või individuaalse tasandiga. Mõned neist edendavad teadmiste jagamist, teised aga pärsivad neid. Edu saavutamiseks ja konkurentsieelise tagamiseks sõltuvad organisatsioonid sellest, kuidas ettevõttesiseselt teadmiseid edasi antakse. (Ipe, 2003; Nahapiet & Ghoshal, 1998)

Teadmiste jagamine (*knowledge sharing*) erineb teadmiste edastamisest ning teadmiste vahetamisest. Teadmiste jagamine ei ole suhtlemine, vaid on seotud suhtlemisega ja teabe levitamisega, mille eelduseks on kaks osapoolt üks osapool omab teadmiseid ning teine omandab neid (Hendriks, 1999).

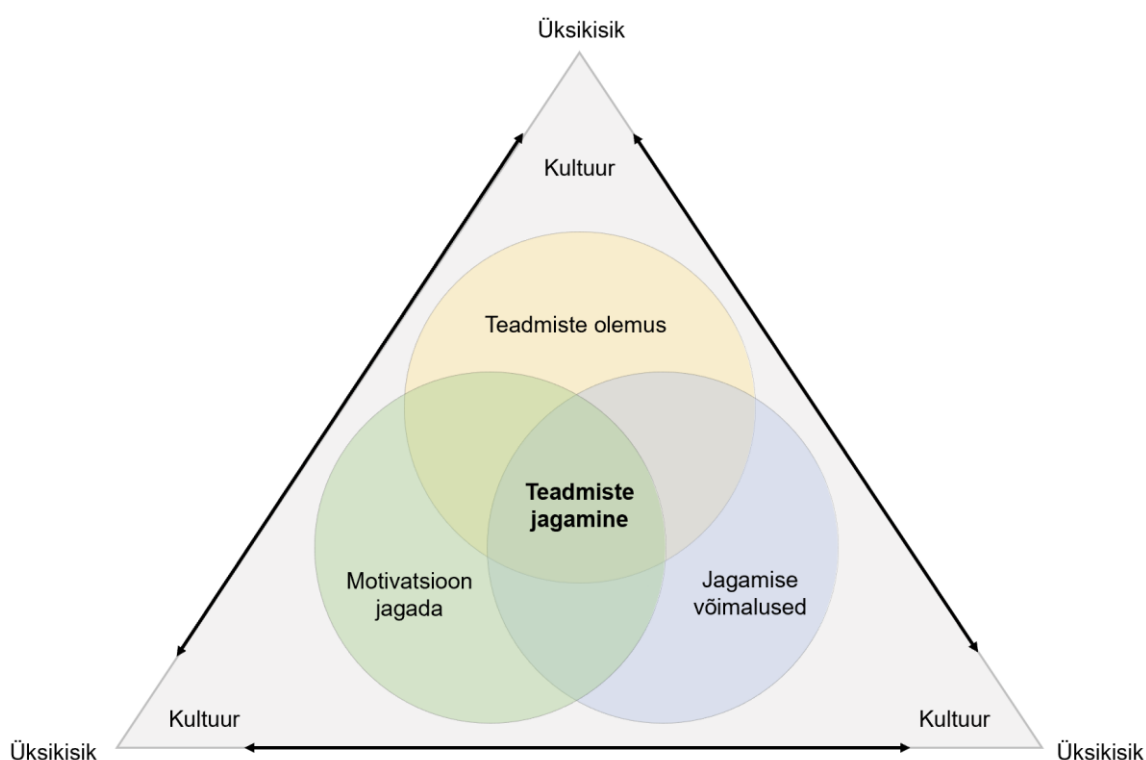
Teadmiste jagamist kirjeldatakse ka, kui üksikisikute vahelist protsessi, kus teadmine muutub teisele osapoolele arusaadavaks, omaks võetavaks ning kasutatavaks. See tähendab, et teadmiste jagamine on teadlik käitumuslik protsess, mis aitab teistel uusi teadmiseid omandada (Ipe, 2003; Mumford et al., 2000).

Kokkuvõtvalt saab välja tuua teadmiste jagamise põhiomadused: peamiselt on tegemist individuaalse käitumisega, vabatahtliku ja proaktiivse tegevusega, mille edukus sõltub mõlema osapoole panusest.

Teadmised eksisteerivad organisatsioonides mitmetel tasanditel nagu individuaalne, rühma – ja organisatsioonitasand ning osakondade ja väiksemate eraldiseisvate üksuste tasemed (De Long & Fahey, 2000). Töös keskendun individuaalsele tasemele – teadmistele, mis on üksikisikute valduses. Indiviidide vaheline teadmiste jagamine on hädavajalik teadmiste loomiseks, levitamiseks ning haldamiseks, mõjutades nende liikumist organisatsiooni kõikidel tasanditel.

Nonaka ja Takeuchi (1995) tõid välja üksikisiku olulisuse organisatsioonide teadmiste loomisel. Nad vaatlesid teadmiste loomist, kui protsessi, mille käigus üksikisikute olemasolevad teadmised võimendatakse ning need muutuvad organisatsiooni teadmisteks. Seega luuakse interaktisooni kaudu teadmised organisatsiooni eri tasanditel olevate isikute vahel. Nad väitsid, et organisatsioonid ei saa luua teadmiseid kui individuaalsel tasandil teadmiste jagamist teistele ei toimu.

Teadmiste jagamisele organisatsioonides avaldavad mõju erinevad tegurid (Joonis 2). Ipe (2003) toob välja neljast tegurist koosneva mudeli, mille komponendid on: teadmiste olemus, motivatsioon jagada, jagamise võimalused ning organisatsioonikultuur.



Joonis 2. Teadmiste jagamise mudel üksikisikute vahel organisatsioonis (Ipe, 2003; 352)

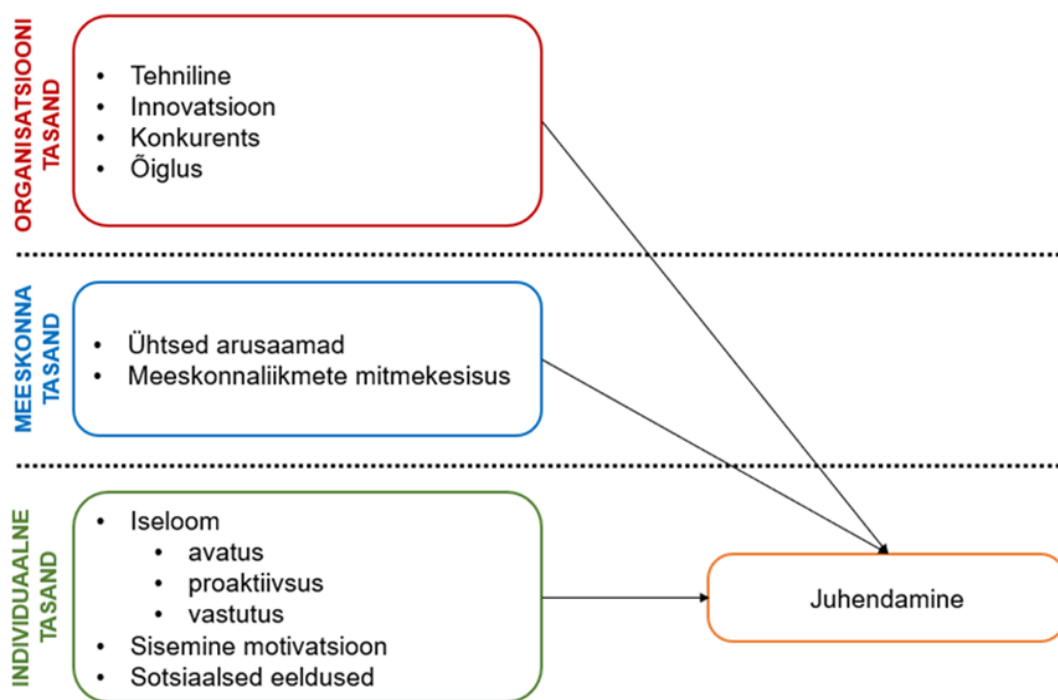
Mudeliga selgitatakse, kuidas organisatsioonikultuur mõjutab kõiki tegureid ning on indikatsiooniks, milliseid teadmiseid ettevõttes väärtustatakse, millised suhted ning hüved on teadmiste jagamisel ja millised on formaalsed ning mitteformaalsed võimalused teadmiste jagamiseks. Inimesed ei pruugi teadmiseid hõlpsasti jagada, kui neile on omistatud organisatsiooni tasandil kõrge väärtus. Kui aga on piisavalt stiimuleid, võib see mõjutada ning motiveerida seda tegema. Teisest küljest, kui on teadmiste jagamiseks olemas motivatsioon, kuid jagamise võimalused on ebapiisavad, ei pruugi motivatsioon iseenesest kaasa tuua tõelist teadmiste jagamist. (samas; 339–352)

1.2 Töökohapõhine juhendamine

Inimesed veedavad suure osa oma ajast tööl ning on loomulik, et omavahelise suhtluse käigus vahetatakse pidevalt erinevat informatsiooni. Selline tegevus on kasulik töötajatele, kes saavad seeläbi tuge oma tööülesannetes ning arenevad indiviididena. Samuti on see kasulik organisatsioonile, kus teadmiste liikumine tõstab efektiivust ning aitab ettevõttel olla edukas.

Töökohapõhine juhendamine organisatsioonides toimub formaalselt ettevõtte poolt algatatud koolituste raames ning mitteformaalselt töötajate omavahelise suhtlemise käigus (Kraiger & Ford, 2021). Tegevusest, kus oskusteave liigub ühelt organisatsiooni liikmelt teisele, räägitakse kui valdkonnapõhisest õppimisest (Wolfson jt 2018), enesejuhitud õppimisest (Clardy 2000), mentorlusest (Kraiger jt. 2019) ja kootsingust (Griffiths & Campbell 2009).

Zheng toob välja tegurid, mis mõjutavad oskusteabe jagamist organisatsioonides. Ta jagab need kolme kategooriasse: organisatsiooni, meeskonna ja individuaalne tasand (Joonis 3).



Joonis 3. Juhendamist mõjutavad tegurid organisatsioonis (Zheng, 2017; 56)

Organisatsiooni tasandil tuuakse välja, tehnoloogiliste vahendite olulisust, mida aga oponentivad De Long & Fahey (2000), kes viisid läbi uuringu viiekümnes ettevõttes. Selgus,

et ilma toetava keskkonnata (organisatsioonikultuur ja väärtused) ei piisa ainult tehnoloogilistest võimalustest. Inimesed ei hakka neid kasutama ja eelistavad pigem näost näkku suhtlemist ja otsekontakti (Che Rusuli & Tasmin, 2010). Tehnoloogia võib olla abistav, aga see ei ole määrava tähtsusega. Innovatsioon seevastu aitab teabe liikumisele kaasa, julgustades jagama kogemusi, oskusteavet, ideid ja muid vaikivaid teadmisi (Zheng, 2017). Vabamas õhkkonnas suhtlevad inimesed rohkem ning mitteformaalne vestlus kohvinurgas võib näiteks aidata lahendada mõnda käsilolevat probleemi või anda väärtuslikku taustainformatsiooni kolleegidele, kes on ettevõttega hiljem liitunud (Swap et al., 2001).

Konkurents on teadmiste jagamist pärssiv tegur, kuna inimesed hakkavad üksteisega võistlema ning kaob usaldusväärne õhkkond. Hirm on suur takistus ning inimesed kaotavad ühtekuuluvustunde ning teadmiste jagamist ei toimu (Zheng, 2017).

Meeskonnaliikmete mitmekesisus mõjutab oskusteabe jagamist. Uuringud on näidanud, et kui meeskonnaliikmete vahel on palju erinevusi (sugu, vanus, perekonnaseis, haridustase) siis see pärsib teadmiste jagamist. Samuti kui juhendaja ja juhendatava teadmiste vahe on liiga suur, siis juhendamine ei pruugi õnnestuda. Oma valdkonna tippeksperdi ei ole otstarbekas kaasata praktikandi juhendamisse. (Swap et al., 2001) Individuaalsel tasandil on oluline roll personaalsetel teguritel nagu avatus, proaktiivsus ja vastutus. Need toetavad sisemist motivatsiooni.

Uuringud näitavad, et kui inimene on avatud, kipub tal olema kõrge uudishimu teiste inimeste ideede ja arvamuste otsimiseks. Kõrge introvertsuse tunnusega liikmed seevastu ei osale suhtlemisel ja neil on kalduvus sotsiaalset suhtumist vältida ning sellel on vastupidine mõju teadmiste jagamisele. (sammas)

1.3 Vanemaerialised töötajad ja edukas vananemine organisatsioonis

Vanemisega toimetulek on individuaalne protsess ja inimesed tajuvad seda erinevalt, rahulolu pakkuvalt või rahulolematust tekitavalt. Oluline on, et vanemas eas jääks püsima keskeas saavutatud aktiivsus ja ellusuhtumine ning rollimuutus toimuks sujuvalt. Selliselt on võimalik säilitada positiivne enesehinnang. (Saks, 2016)

Rowe ja Kahn on välja pakkunud eduka vananemise teooria, mida esitleti esimest korda juba 1987. aastal ning nad selle edasiarendamisega ka hiljem. Nende teoorias defineeritakse edukat vananemist läbi indiviidi panuse säilitada head tervist, vaimset ja füüsilist vormi ning aktiivset panustamist ühiskonda. (Rowe & Kahn, 1997)

Eduka vananemise baasteooria edasiarendus ja edasised uuringud lisavad oluliste teguritega veel isikutevahelised suhted ja produktiivse tegevuse. Esimene sisaldab endas kontakte ja tegevusi teiste inimestega, info jagamist, emotsionaalset tuge ja abistamist. Tegevuse produktiivsuse kujundab selle sotsiaalne väärtus. (Rowe & Kahn, 2015)

Edukas vananemine on tihedalt seotud jätkusuutlikkusega tööl. Töötajad vananevad edukalt, kui nad suudavad säilitada ja taastada ressursse oma isiklike eesmärkide saavutamiseks (Zacher, 2015)

Kuna tööjõud vananeb, pööratakse üha rohkem tähelepanu töötaja ning töö sobivusele organisatsioonides. Töötaja seisukohalt on oluline, et töö oleks muutumises koos temaga ning aitaks säilitada parimal võimaliku viisil tervist, motivatsiooni, töövõimet ning läbi selle edukalt tööl vananeda. Organisatsiooni aspektist on vaja pidevalt jälgida ja otsida võimalusi ning püüelda selle poole, et töö oleks sobiv praegusele ning tulevasele töötajale. Prognoosides ning analüüsides tegureid, mis võivad tulevikus töötajat mõjutada. Pakkuda talle võimalust sotsialiseerumiseks, luua töökohal uusi suhteid, olla kaasatud ja avaldada arvamust oma tulevaste karjäärivõimaluste osas. Oluline on luua ettevaatavalt ka võimalused oskuste ning teadmiste arendamiseks, et töötajal oleks lihtsam liikuda uuele ametikohale. (Kooij, 2015)

Eduka vananemise teooria (Rowe & Kahn, 2015) järgi on olulised tegurid sotsiaalsed suhted, proaktiivsus ning aktiivne panustamine ühiskonda, organisatsioonides saab seda protsessi toetada ja pakkuda töötajatele just neid võimalusi. Subjektiivne karjääriritee valik ning piisav aeg kohanemiseks uutes rollides (Zacher, 2015) aitab hoida töötajate töötahet ning võimekust panustada tööellu ka kõrgemas eas.

Juhendamistegevust saab pidada üheks võimalikuks väljakutseid pakkuvaks töövormiks, mis aitab vanemaelistel ennast töökohal jätkuvalt realiseerida.

1.4 Põlvkondadevaheline õpe

Uurimustöös on põlvkondadevahelise õppimise käsitlus määratletud interaktiivse protsessina, mis toimub põlvkondadevahelise dialoogina ja mille tulemuseks on uute teadmiste omandamine.

Demograafilised muutused ühiskonnas seavad organisatsioonidele väljakutse hoida kvalifitseeritud tööjõudu ning tagada ettevõttespetsiifiliste teadmiste edasiandmise erinevate põlvkondade vahel (Gerpott et al., 2017).

Ettevõtete edu ja areng sõltub ettevõtte võimest areneda ning kasutada sisemisi ressursse, eriti puudutab see teadmist. Areng sõltub organisatsiooni liikmete omavahelistest suhetest,

milles nad omandavad, jagavad ja kasutavad teadmiseid. Vähestes ettevõtetes kuulub tööjõud samasse põlvkonda. Põlvkondade mitmekesisus annab olulise eelise, sest organisatsiooni liikmetel on võimalik jagada vaateid ja kogemust erinevatest perspektiividest. (Rupčić, 2018)

Põlvkondadevaheline õppimine organisatsioonides on kasulik nii üksikisikule kui ka organisatsioonile ning annab võimaluse vananevat tööjõudu tööalaselt edukalt rakendada. (Ropes, 2013)

Siiski on teada, et erinevate põlvkondade esindajatel on erinevused väärtussüsteemides, hoiakutes ja lähenemisviisides. Eelkõige selles, mis puudutab suhtlemist ning õppimist (Ebrahimi et al., 2008). Need erinevused võivad märkimisväärselt mõjutada teadmiste jagamist, mis on organisatsiooni eduka toimimise seisukohalt üliolulised. Lisaks on penisonile suundumas suur hulk töötajaid, jättes nooremad põlvkonnad ilma taustateadmistest mis võivad aidata neil praegustes töötingimustes orienteeruda (Rupčić, 2018). Põlvkondade vaheline koostöö on seega väga oluline tänases töömaailmas, et vältida organisatsioonides teadmiste kadu (Ermine, 2010).

Tänastes organisatsioonides töötavad koos mitme põlvkonna esindajad: vanemaealiste põlvkond, mida läänemaailmas nimetatakse „beebibuumi“ põlvkonnaks (sündinud 1955–1965), põlvkond X (sündinud 1966–1976), põlvkond Y (sündinud 1977–1994) ning osaliselt on tööturule jõudnud ka Z (sündinud 1995–2012). Neil kõigil on märkimisväärsed erinevused suhtumises, käitumises ja tööülesannetele lähenemises.

X generatsiooni jaoks on ettevõtte sotsiaalne võrgustik olulisem Y-generatsiooniga. X hindab kõrgelt meisterlikkuse taset, kuidas süsteemid töötavad ning millisel viisil on neid kõige efektiivsem kasutada. Seetõttu võtab neil uute programmide ja seadmete kasutuselevõtt rohkem aega. Samal põhjusel ei meeldi neile süsteemide sagedased muudatused, see tekitab neis stressi.

X – generatsiooni töötajad eelistavad teabe osas tagada ettevõtte traditsioonilist toimimist. Seevastu Y-generatsioon ei panusta palju aega põhimõtete mõistmisele ega süsteemide toimimisele. Nad on pigem valmis selleks, et kasutusele tuleb mõni uus programm või nad ise liiguvad järgmisesse ettevõttesse. Nad on rohkem altid katsetama uute teabe jagamise süsteemidega, kui nende vanemad kolleegid. (Kaminska & Borzillo, 2018)

Kui X-generatsioon on keskendunud pigem töö tegemisele, siis Y-generatsiooni esindajad suudavad keskenduda lühemat aega ning on valmis erinevaid kanaleid kasutama, et leida probleemidele kiireid lahendusi. Nad ei hooli piirangutest teabe hankimisel vaid kasutavad kõikvõimalikke sotsiaalmeedia platvorme, et jõuda kiire tulemuseni. Selline

käitumine ei pruugi olla alati ettevõtte jaoks kõige parem ja võib juhtuda, et konfidentsiaalne info liigub organisatsioonist välja. (Rupčić, 2018)

Põlvkondade vahel tekitab veel arusaamatusi erinev suhtlemisstiil. Kui vanem põlvkond hindab ametlikku suhtlusstiili, siis nooremad kasutavad pigem familiaarset väljendust ning kohtlevad kõiki sõpradena. Nad pigem suhtlevad kõigiga eesmärgiga koguda teavet jättes kombes ja õigekirja tahaplaanile. Samuti avaldavad nad tihti oma arvamust sõltumata organisatsioonilistest normidest. Mõlemal põlvkonnal on oma lähenemisviisis ja käitumises eeliseid ning puuduseid, mida tuleks tunnustada, aktsepteerida ja ära kasutada kui potentsiaalseid õppimisvõimalusi. Vastastikune protsess ja kahe-suunaline teadmiste jagamine osutub väärtuslikuks vahendiks suurema organisatsioonilise integratsiooni suunas, mida iseloomustab põlvkondade vaheline mitmekesisus. (Ropes, 2013)

Samuti võiks pensionile suunduvatel töötajatel olla võimalus jääda oma järeltulijatele konsultatsioonideks kättesaadavaks. Kui noorematel kolleegidel on keegi, kellele toetuda, kes saab otsuse tegemisel olla ekspert ja abistaja, saavad töötajad olla produktiivsemad ja efektiivsemad. See omakorda aitab vähendada stressi mis kaasneb pensionile jäämisega, kuna pensionile suunduv töötaja tunneb ennast kasuliku ja väärtuslikuna. Nad võivad olla eksperdid, kes aitavad noorematel töötajatel lahendada töö käigus ilmnevaid probleeme, mille jaoks neil puudub teave ja teadmised (lahendamise praktika). Selline protsess võimaldab kiiret ja konkreetset teadmiste ülekandmist ning on eesmärgile orienteeritud. Samuti on selline teadmussiirde vorm kasulik kogemuste ja arvamuste edastamiseks, mis liigub kahe-suunaliselt – nooremad töötajad saavad kasutada vanemate kolleegide teadmiseid, et probleemi lahendamisel erinevaid võimalusi arutada. (Rupčić, 2018)

2. EMPIIRILINE UURING

Järgnevas peatükis annan ülevaate magistritöös kasutatud uurimisstrateegiast, valimi moodustamise alustest ja rakendatud andmekogumise ning andmeanalüüsi meetodikast.

2.1 Uuringu meetodika kirjeldus

Uurimuse läbiviimiseks kasutasin kvalitatiivset uurimisviisi, fenomenograafilist lähenemist ja meetodina poolstruktureeritud intervjuud. Valimigruppi kuulusid Elektrilevis töötavad mehed vanuses 60+.

Kvalitatiivne uurimisviis võimaldab uurida seda, kuidas inimesed mõistavad ja mõtestavad ümbritsevat maailma (Creswell, 2012).

Fenomenograafiline lähenemine aitab mõista kuidas inimesed mingit nähtust tajuvad ja mis on selle kogemuse tähendus nende jaoks (Marton, 1981).

Andmeid kogusin poolstruktureeritud intervjuude läbiviimisega. Poolstruktureeritud intervjuu kasutamine võimaldab võrreldes struktureeritud intervjuuga vähendada intervjuueerija mõju vastustele ning läbi selle on võimalik jõuda lähemale vastaja „tegelikele“ mõtetele. Küsimused on püstitatud piisavalt üldiselt, et vastajal oleks võimalik nende üle arutleda lähtudes enda isiklikest kogemustest ja arusaamadest. Küsimusi esitatakse vastavalt sellele, kuidas intervjuusituatsioon areneb. (Lagerspetz, 2017)

Andmete analüüsimiseks kasutasin sisuanalüüsi meetodit, mis aitab tõlgendada uurimuses osalejate tähendusi. Töös kasutasin tavapäras sisuanalüüsi, mille järgi tuletatakse kodeerimiskategooriad otse tekstiandmetest. (Hsieh & Shannon, 2005;1277)

Tavapäras sisuanalüüsi kasutatakse siis, kui soovitakse midagi kirjeldada ning huvipakkuva nähtuse kohta ei ole piisavalt teooriaid või uurimisandmeid. Sellisel juhul püütakse vältida eelnevalt määratletud kategooriaid ja nende nimetused leitakse andmetest. Esmalt loetakse korduvalt kogu intervjuuteksti, et saada tunnetus tervikust ning seejärel tõstetakse tekstist esile sõnad, mis näivad väljendavat kõige tähtsamaid mõtteid või kontseptsioone. Selle protsessi tagajärjel tekivad koodide nimetused, mis hõlmavad rohkem kui üht võtmesõna. Need moodustavad esialgse kodeerimisskeemi. Seejärel ühendatakse koodid kategooriateks, mis moodustavad hierarhilise struktuuri (Laherand, 2008; 291–292)

Induktiivne analüüs on andmetest lähtuv analüüs, mille puhul välditakse eelnevalt määratletud kategooriaid; koodid, kategooriad ja nende nimed nagu ka täpsemad uurimisküsimused tuletatakse konkreetsetest andmetest. Kood on silt või märksõna, millega tähistatakse tekstilõike. Alustasin kodeerimist tekstide mitmekordse süvendatult

läbilugemisega, mille käigus märgistasin ära olulised tekstilõigud/laused/sõnad ning andsin neile märksõnad ehk koodid (Ezzy, 2002: 84–94).

2.2 Valimigrupi valik ja kirjeldus

Valimigrupi kuuluvad ettevõttes töötavad mehed, kellel on eluaastaid 60 või rohkem. Vanuseline valik on tehtud selle eeldusega, et valimisse satuvad ettevõtte kontekstis mehed, kellel on pensioniiga saabumas või juba saanud. Pensionile suundumise vanus on aastate lõikes erinev ning pensioniiga järk-järgult tõuseb, saavutades aastaks 2026 65. eluaasta piiri (*Sotsiaalkindlustusamet*, n.d.)

Valimigrupi koostasin eesmärgistatud valimi (*purposive sample*) põhimõttel. Kasutasin just seda valimitüüpi, sest uuringu viisin läbi konkreetse ettevõtte kontekstis ning vastajatele olid seatud ka soolised ning vanuselised tingimused. Eesmärgistatud valim annab võimaluse moodustada valimigrupp eelnevate teadmiste põhjal (Creswell, 2012).

Hiljem võtsin kasutusele ka lumepallivalimi (*snowball sampling*), mille käigus kasutatakse vastajate leidmiseks teiste vastajate abi. Intervjueeritud isikul palutakse nimetada järgmine võimalik vastaja. Seejärel intervjueeritakse esimese vastaja nimetatud isik ja küsitakse taas juhatust järgmise võimaliku vastajani (Lagerspetz, 2017). See meetod andis mulle võimaluse leida intervjueeritavaid uuringu läbiviimiseks juurde.

Valimigrupi moodustamiseks pöördusin ettevõtte personalijuhi poole 2020. aasta veebruari keskel, et saada võimalike intervjueeritavatega kontakti. Valimigrupi moodustamisel ei seatud mingeid piiranguid selle osas, millises maakonnas vastaja töötab, seega sattus valimisse töötajaid üle Eesti.

2.3 Empiiriliste andmete kogumine

Esmalt koostasin intervjuu kava küsimused. Küsimuste koostamisel võtsin eeskujuks projekti „*Old Guys say Yes to community*“, küsimustiku ja Zhengi (2017) poolt välja pakutud organisatsiooni teadmiste jagamise mudeli, mille põhjal moodustasin intervjuu struktuuri ning formuleerisin küsimused.

Intervjuu kavas grupeerisin küsimused teemade kaupa:

- demograafilised andmed;
- sissejuhatavad küsimused;
- kogemusega seotud küsimused;

- personaalsed küsimused;
- ettevõttega seotud küsimused.

Lisaks koostasid kaaskirjad pöördumisega ning selgitusega intervjuu eesmärgi kohta ning kinnitusega, et intervjuud on konfidentsiaalsed ning andmed esitatakse lõputöös üldistatud kujul ning nimeliselt vastuseid ei esitata. Saatsin need Elektrilevi personalijuhile tutvumiseks ja palusin edastada üleskutse e-maili teel ettevõttes hetkel töötavatele meestele, kellel vanust 60 eluaastat või rohkem. Kaaskirjade juurde ei lisatud intervjuu küsimusi eelnevaks tutvumiseks.

Personalijuht saatis kirjaliku üleskutse uuringus osaleda üheteistkümnemehele 3. märtsil 2020, paludes oma osalemissoovist otse minuga kontakteeruda ühe nädala jooksul. Üleskutsele vastas kokku neli meest. Kolm olid nõus intervjuud andma ja nendega liikusin kohe edasi intervjuu aegade kokkuleppimisega. Üks mees vastas eitavalt, põhjendades oma keeldumist tundega, et tal ei ole midagi öelda põlvkondadevaheliste erinevuste tõttu. Kolm intervjuueeritavat lisandus intervjuude tegemise käigus läbi soovitude.

Intervjuud viisin läbi ajavahemikus 9.märts – 14. aprill 2020. Kokku tegin kuus intervjuud, millest üks toimus kohvikus, üks intervjuueeritava töökohal (Elektrilevi ametiruumides), üks pargis ja kolm intervjuud viisin läbi veebipõhiselt Microsoft Teams keskkonnas. Intervjuude läbiviimisel kasutasin varem koostatud ning väljaprintidina kaasa võetud intervjuu küsimusi, kuid nende esitamise järjekord oli varieeruv vastavalt intervjuueeritava vastustele ning teemadele. Ka küsimuste koguarv sõltus konkreetsest intervjuust ning oli erinev.

Intervjuu alguses tutvustasin ennast ning intervjuu eesmärki, vastasin vajadusel intervjuueeritava küsimustele. Olles loomult empaatiline, tegin kõik selleks, et intervjuueeritav tunneks ennast hästi ja vabalt ning ei oleks sunnitud ametlikku õhkkonda.

Kordasin üle konfidentsiaalsuse osa ja kinnitasin, et antud vastused jäävad magistritöös anonüümseks ning neid ei ole võimalik seostada konkreetse isikuga. Lisaks palusin luba intervjuu salvestada.

Intervjuu läbiviimise ajal olin aktiivne kuulaja, hoidsin silmsidet ning tegin vajadusel paberile märkmeid. Intervjuu lõpus tänasin intervjuueeritavat tema panuse eest ning küsisin, kas ma võin võtta temaga kontakti juhul, kui mul tekib veel täiendavaid küsimusi. Uurimuse käigus lisaküsimusi ei tekkinud.

Kõik intervjuud salvestasin iPhone XR seadmega. Telefoni asetasin selliselt, et see võimalikult vähe intervjuueeritava keskendumist segaks. Nende intervjuude puhul, mis ma

viisin läbi videokõne vahendusel, informeerisin intervjuueeritavat salvestamisest eraldi ja telefoni asetasin lindistama arvuti kõlari lähedale, et heli kvaliteet jääks võimalikult hea. Salvestatud helifailid laadisin peale intervjuu toimumist isiklikku arvutisse ja transkribeerisin ning korrastasin samal päeval, et mitte ära unustada olulisi nüansse. Transkribeerimisel kasutasin veebipõhist kõnetuvastuse programmi (Alumäe et al., 2018). Helifailid kustutasin oma telefonist ja isiklikust arvutist 01. mail 2021. aastal.

Kogu automaatselt genereeritud transkriptsiooni korrastamine tähendas seda, et kuulasin uuesti intervjuud läbi ning viisin sisse vajalikud parandused. Transkribeerisin sõna-sõnalt, jättes välja sõnakordused. Kuna helisalvestuse kvaliteet oli väga kõikuv, võttis paranduste tegemine rohkelt aega. Ühe lehekülje transkriptsiooni parandamisele ja üle kuulamisele kulus umbes 20–30 minutit.

Anonüümsuse tagamiseks tähistasin intervjuud tähe ja numbrikombinatsiooniga M1–M6 vastavalt intervjuude toimumise järjekorrale M1, M2, M3, M4, M5, M6. Intervjuude salvestuste maht oli kokku 222 minutit (ümardatuna alla täisminutiteks) ning transkribeeritud teksti maht kokku 49 lehekülge.

Tabel 1. Intervjuueeritavate andmed

Tähis	Vanus	Haridustase	Tööstaaž ettevõttes (täisaastad)	Intervjuu toimumiskoht	Intervjuu kestvus (h:m:s)
M1	65	keskharidus	15	Kohvik	00:54:52
M2	66	kõrgharidus	26	Töökoht	00:47:44
M3	62	kõrgharidus	24	Teams keskkond	00:16:28
M4	69	kõrgharidus	22	Teams keskkond	00:28:11
M5	73	kõrgharidus	20	Park	00:24:19
M6	64	kõrgharidus	20	Teams keskkond	00:53:48

2.4 Andmete analüüs

Intervjuudest saadud kvalitatiivse andmestiku analüüsimiseks kasutasin induktiivset sisuanalüüsi, mis võimaldab mõista uurimuses osalejate maailma ning nende tõlgendusi.

Andmete analüüsimise etapid:

- tutvumine andmestikuga ja transkriptsioonide korduv lugemine;
- kodeerimine – esialgsete koodide genereerimine. Kasutasin erinevaid värve, millega märgistasin tekstis uurimisvaldkonnaga seotud olulised laused, sõnad või lõigud;
- esialgse kodeerimissüsteemi loomine, esialgsete koodide koondamine (märksõnade koondamine kategooriate alla);
- kategooriate ülevaatamine (kategooriate liitmine/lahutamine);
- kategooriate nimetamine ja alamkategooriate määramine;
- analüüsi kirjutamine.

Peale transkribeeritud tekstide korduvat lugemist kodeerisin ning lõin kategooriad. Kodeerimine toimus intervjuude kaupa ning märksõnade otsimisel kasutasin erinevate värvidega teksti tähistamist. Koodide ühendamisel tekkisid kategooriad ning alamkategooriad. Näiteks moodustasid koodid: suhted, hirmud, põlvkonnad, tööülesanded alamkategooria organisatsioonilised tegurid ning liideti põhikategooria organisatsioon ja töökeskkond alla.

Koodideks olid: ametikoht, tööülesanded, töökeskkond, organisatsioon, hirmud, teadmised, jagamine, juhendamine, subjektiivsed seisukohad, suhted, põlvkonnad, haridus, pension, tervis, enesearendamine ja mälestused.

Kategooriad, mis koodide ühendamisel tekkisid olid: arusaamad juhendamisest, organisatsioon ja töökeskkond, personaalsed tegurid ja vananemisega seotud tegurid.

Vastates magistritöö uurimisküsimustele esitan tulemused kategooriate ja alamkategooriate kaupa koos illustreerivate tsitaatidega intervjuudest. Tsitaadid on toodud kursiivis ning kui nendest on välja jäetud lause või sõna, olen märkinud selle tähisega /.../. Iga tsitaadi juurde on lisatud intervjuueeritava tähis (M1–M6), et oleks võimalik eristada vastajaid.

Tabel 2. Kategooriad ja alamkategooriad

Arusaamad juhendamisest	Organisatsioon ja töökeskkond	Personaalsed tegurid	Vananemisega seotud tegurid
Juhendamise tähendus	Organisatsioonilised tegurid	Professionaalne areng	Pensionile suundumine
Juhendamise kogemus	Põlvkondadevahelised tegurid	Personaalne areng	Tervis
Juhendamise protsess		Subjektiivsed seisukohad	

2.4.1 Arusaamad juhendamises

Intervjuude käigus selgus, et kõigil intervjuueeritavatel on olemas juhendamise kogemus. Juhendamist kirjeldatakse järgmiste märksõnadega: teadmiste jagamine, kogemuse jagamine, õpetamine, juhendamine, instrueerimine, informatsiooni edastamine, suunamine, kolleegide vaheline diskussioon, mentorlus

Juhendamise tähendus

Juhendamise tähendusena toovad mehed eelkõige esile informatsiooni jagamist, kolleegide või koostööpartnerite vahel, ning õpetamist. Üldiselt võetakse ettevõttes teadmiste jagamist kui igapäevatöö osa, ning ei seostata eraldi tegevusena. Erinevad vaated juhendamise olemusele tulevad välja töö spetsiifikast. M1 seostab juhendamist eelkõige objektipõhise tegevusena, kus ta tegeleb tööhutuslaste teemadega ning tema juhendatavad on koostööpartnerid teistest ettevõtetest. M2 toob välja, et tema jaoks tähendab juhendamine pigem mentorlust. Üks meestest mõistab juhendamise all praktikantidega seonduvat õpetamist (M6) ning M3 seostab juhendamist juhtimistegevusega, kus juht edastab koosolekult saadud infot alluvatele.

Otseselt nagu juhendamiseks, seda kuskil nagu ei olegi nii väga tituleeritud, aga praeguse ameti juures on ju pidevalt üks juhendamine tegelikult /.../ objektipõhine on see asi. (M1)

Seda peab kohe mõtlema ega, ega juhendamine noh, minu jaoks võib-olla ei olegi selline otsene ette taha juhendamine, vaid pigem mentorlus. (M2)

/.../ mina käisin nagu nõupidamistel, siis ma tõin selle info nagu teistele tagasi. /.../(M3)

Praktikant tavaliselt tuleb ikkagi ja on suhteliselt roheline. Sa lihtsalt õpetad teda. /.../ (M6)

/.../ aga mitteformaalse juhendamisega tegelen tegelikult iga päev. Et tänases töös ka /.../ Nonoh ma siin ju pahatihti täna hommikupoolikul kahe kolleegiga, kes on küll teisest osakonnast, aga nad teevad tehnilisi lahendusi helistavad ja peame nõu ja vahest minul nendele küsimusi, miks lahendus selline on. (M4)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kuigi juhendatavaid (sihtgrupina) kirjeldavad intervjuueeritavad mõnevõrra erinevalt on arusaamad juhendamise tegevusest siiski sarnased. Juhendamise tähendust selgitatakse läbi järgmiste märksõnade: teadmiste jagamine, oma kogemuse jagamine, informatsiooni edastamine, õpetamine, instrueerimine, suunamine, mentorlus ning kolleegide vaheline arutelu mille käigus jõutakse ühiselt lahenduseni.

Juhendamise kogemused

Kõigil uuringus osalenud meestel oli juhendamise kogemus. Kogemused on erinevad, M1 jaoks tähendab juhendamine eelkõige koostööpartnerite objektidel instrueerimist ning tema eristub teistest sellega, et käib objektidel kohapeal ka füüsiliselt näitamas, kuidas seadmeid kasutatakse. M6 toob välja, et parim teadmiste edasiandmise võimalus on üks ühele rääkimine ning ametlikud koolitused ei ole ennast õigustanud.

/.../ mõtled selle konkreetse alajaama skeemi läbi ja, ja tõesti, mõtled selle variandi peale, mida sa nüüd nagu täpsemalt räägid selle asja juures, noh, kui palju ma valmistan aga ütleme ikka eelmisel õhtul laseb mõtte läbi ja juba mõtled sellele ka sinna kohapeal sõites. (M1)

Ühele rääkimine on palju tõhusam, sellepärast et see koolituse vorm see on selline proforma. Ma räägin küll seal aga palju seal kellele meelde jääb. (M6)

Juhendamise sageduse osas toovad M1 ja M4 välja, et need olukorrad, kus nad juhendamise tegelevad, on pigem igapäevased. M5 ütleb, et juhendaja rolli on ta ettevõttes saanud seetõttu, et omab väga kitsast oskusteavet energaetika valdkonnas ning kolleegidel tekkis harjumus informatsiooni saamiseks tema poole pöörduda.

Ei lähe küll väravast enne sisse, kui tema on selle alajaama eripära osas juhendatud, instrueeritud, ohud eraldi välja toodud, kuidas kuskohas tööd teha, piiritletud. Nõnda see on, igapäevane. (M1)

No nüüd seda tuleb ikka rohkem kui paar korda. noh, praktiliselt võib-olla iga päev isegi. (M4)

No kui ma tulin tööle, siis oli kohe see juhendamise roll sellepärast, et mõtlen, et inimesed, need võrguplaneerijad, need käisid siis minu käest küsimas, mis lüliti panna ja mis teha ja kuidas see releekaitse peab töötama ja kõike seda. (M5)

Juhendamise protsess praktikas

Intervjueeritavate vastustest selgub, et juhendamine ei ole nende praktikas protsessina kindlates raamides ning ette kirjutatud. Erandina saab välja tuua M1, kes juhendab objektidel koostööpartnereid järgides ettevõtete vahelist teenuslepinguga seotud protseduuri. Tema puhul ilmneb, et ta ei võta ka hilisemat vastutust juhendamisel antud informatsiooni töösse rakendamise eest.

M6 toob välja juhendamise protsessi praktikantide õpetamisel ning märgib, et talle selline igapäevane tegelemine praktikandiga pigem ei sobi. Talle on oluline lähteülesanne ning lõpptulemus, vahepealse protsessi koordineerimiseks puudub tal huvi.

See vastutus langeb tegelikult tema ettevõttele põhimõtteliselt ja selle ettevõtte elektritöö juhile /.../ Kui mina olen ikkagi oma juhendamisprotsessi läbi viinud juhendamiskaardile annab allkirja, sellega nõuetekohaselt. Et mis ta seal pärast teeb /.../ No mul ei ole palga sees mitu korda seda teha, kirikus ka kahte korda ei räägita. (M1)

/.../tähendab mina olen nagu rohkem lõpptulemusele orienteeritud ma nagu seda protsessi ilu väga ei hinda erinevalt mõnedest teistest/.../ Noh, ühesõnaga kokkuvõttes ma võin öelda, et ma kindlasti ei taha seda, et ma peaks, kindlasti mõni ootab, et temaga peaks iga päev tegelema ja küsima, kuidas läheb ja nii edasi, et ma kindlasti ei ole selline tüüp, eks ju. (M6)

Tavapäraselt toimub juhendamine suusõnaliselt, kuid on olukordi, kus tuleb teadmise visualiseerimiseks kasutada ka pildimaterjali või kirjutatakse juhend (M5 ja M6). M1 juhendab objektipõhiselt konkreetse seadme juures ette näidates seadme seadistamise ning hooldusega seotud tegevusi.

Ei, ei see on lihtsalt arutelu vormis. Arutelu vormis. (M3)

Üldiselt on suusõnaliselt ja siis ma otsin pildimaterjali vahel juurde selgituseks. (M5)

Ütleme neid igasuguseid elektrivõrgu juhendmaterjale ja mis on ikkagi töötegemiseks ette nähtud või võrguvarade arendamiseks või kasutamiseks - mis on mõeldud meie töötajatele kui ka partneritele. Neid on ju kogu aeg tehtud ja neid ma teen praegu ju ka ja ././ (M6)

./.../ need lahendused ka jälle natuke kõik erinevad ja kõik ei saa juhendisse kirjutada. Minul on situatsioonid ja suhted. ./.../ (M2)

Juhendamise situatsioonid ei ole alati ette planeeritud ning tulevad ootamatult. Juhendajaks olemise kõrge valmisolek ning isiklik vastutus selle rolli kandmisel tuleb esile M5 ja M2 vastustest, kus nad on olenemata olukorrast valmis oma teadmiseid jagama.

./.../ mult ikka küsitakse ja kui keegi tuleb midagi küsib, siis ma panen kõik teised tööd kõrvale ja hakkan seda lahendama. Ja vahel on niimoodi, et ühte sa ei jõua lahendada, tuleb uus. On jah niimoodi. (M5)

Ma ei ole kunagi kedagi ukse taha ajanud, kui tullakse minu juurde klient näpus või kaenlast kinni. (M2)

Intervjuudest (M1, M4, M5) selgub veel, et juhendamine annab juhendajale endale uusi teadmiseid ning aitab märgata uusi võimalusi oma töös. M4 toob välja, et läbi juhendamise tekib tal positiivne tunne, sest ta sai olla kasulik ning aidata.

No ma arvan, et ikka midagi ikka nagu on nagu endal ka võib-olla selgemaks teinekord saanud. ./.../ on selles mõttes nagu meeldiv tunne või nii kui kolleeg on saanud oma

küsimusele vastuse. Ja, ja ma ise olen veendunud, et see vastus on asjakohane. Situatsioon ongi nagu selles mõttes hea tunne, et sain nagu kolleegi nagu sellest noh, nii-öelda koera sabast üle aidata. (M4)

See kindlasti on fakt, ma ei oska kirjeldada see on nii loomulik protsess tegelikult avastad ise juhendamise käigus midagi võib-olla, et, et „opaa“ ei ole nagu nüansse varem tähele pannud /.../(M1)

Ehk siis ta endale mõjub arendavalt /.../ No vaata selle juhendamisega on ka nii, et ega siis mina ka kõiki neid asju ei tea. Ja siis ma pean ise otsima ja siis vastuse leidma ja ega see kõik on selline asi. (M5)

2.4.2 Organisatsioon ja töökeskkond

Organisatsiooni tööprotsessidest räägivad kõik mehed pikalt ning põhjalikult. Peamisteks andmetest ilmnevateks märksõnadeks on töökoormus, ajapuudus, vähene kaasatus ning infosulud. Töökoormus on meeste sõnul liiga suur ning pidev ajasurve mõjub väsitavalt ja kurnavalt. Samuti organisatsiooni struktuuris tehtavad muudatused ja ümberkorraldused, mis nõuavad kiiret kohanemist ning ümber harjumist. Kuna kõik intervjueritud mehed on väga pika staažiga, on neil ka võrdluseks ajalooline läbilõige aastatagustest ettevõttes toimunud sündmustest ning nad võrdlevad hetkeolukorda varem olnuga. Tuuakse esile minevikus toimunud lahendusi töökorralduses, kõrvutades neid tänase olukorraga. Räägitakse pikalt ajaloolistest sündmustest ning oma rollist nendes.

Organisatsioonilised tegurid

Peamised töö tegemist mõjutavad tegurid on ajaline surve ja struktuurimuudatused ettevõttes. Nendel peatuvad M1, M2, M3, M4 ja M6 tuues välja, et pidevad struktuurimuudatused tekitavad segadust ning sunnivad harjuma uute olukordadega. Tähelepanu läheb juhendamiselt hoopis info otsimisele, kes milliste funktsioonide eest ettevõttes vastutab. Ajaline surve mõjub meestele lisakoormusena ja juhendamise puhul on see negatiivne tegur, sest kui ei ole aega keskenduda võib tekkida olukord, kus teemasid antakse edasi pinnapealselt ning oluline jääb rääkimata. Lisaks väljendatakse mõningast rahulolematust seoses ettevõtte juhtimistegevusega. Meestel endal on nõuandeid, kuidas

asjad peaksid olema korraldatud ning milliselt ettevõtte juhtimine annaks kõige parema tulemuse. Intervjuudest jäi kõlama, et nad on valmis kaasa mõtlema ning soovivad olla rohkem kaastaud organisatsioonis toimuvasse (M1, M2, M4).

Viimasel ajal on päris tihedalt struktuuri muudetud. Ja viimane struktuuri muutus pole, pole võib-olla veel väga isegi juurdunud või õieti tööle hakanudki /.../ /.../ üldiselt mulle tundub, et selline üldine selgus ei saa päris selgeks enne, kui uus struktuuri muutus peale tuleb. (M4)

Täpselt sama on Elektrileviga praegu, iga juhtkond peab ise oma varba ära lööma, et mõnest asjast aru saada, minevikust ei võeta õppust. /.../ See on meie juhtkond, on muudatused. (M1)

Noh, takistav tegur on alati aeg, kui palju tal üldse nagu aega selleks on teinekord mul oma aeg /.../. (M1)

Kaasamist võiks olla rohkem, info ei levi. (M2)

Põlvkondadevahelised tegurid

Elektrilevi meeskonnas töötavad erinevas vanuses töötajad. Vanemaealised mehed ei näe üldiselt noortega suhtlemisel generatsioonide vahelistest erinevustest tulenevaid takistusi. Küll aga suhtutakse kriitiliselt sellesse, kui nooremaid inimesi kasutatakse tööalaselts konsultantide või nõuandjatena spetsiifilistes valdkondades, kuna nad usuvad, et sellised teadmised omandatakse pigem ikka kogemuse käigus, mitte koolis õpitult.

Noh, ma ei tea, no tegelikult, eks neid noori töötajaid on ju ka läbi käinud ju aastatega päris palju ja noh, eks nad kõik olid alguses tahtnud ikkagi natukene ju suunamist ja juhendamist /.../(M6)

/.../ ja neil on abinõuandjad kahekümneaastased. Tule taevas appi. Nad ei ole mingid nõuandjad vaid abilised. (M5)

Ei ole mingit generatsioonide vahelist takistust. Ei, seda kindlasti mitte /.../ kui mõtlen, et võib-olla päris niisugustena, ütleme no kui on mingisugune keskkooliiga. Võib-olla nendega võiks raske olla, kui ei valda neid teemasid. Aga üldiselt saab hakkama. (M6)

2.4.3 Personaalsed tegurid

Personaalsete tegurite alla koondusid intervjuudest saadud infona arenguga seotud teemad ning isiklike seisukohtadena esitatud väited ja ettepanekud.

Professionaalne areng

Andmetest selgus, et kui mehed ise on nõus teistele oma teadmiseid jagama ning tegelevad sellega igapäevaselt, siis nende enda arenguvajadused on jäänud tööalases kontekstis tahaplaanile. Põhjusteks võib olla olukord, kus pika tööstaažiga ning kogunud töötaja tundub tööandjale kompetentne ning talle ei planeeritagi eraldi arendustegevusi.

Meestele endale on aga uued teadmised olulised ning nad soovivad osaleda erialastel koolitustel ja ennast tööalasel arendada.

No vot see on nüüd pikk maa, et mind ei ole ammu juhendatud. (M3)

Minu jaoks olid kõige paremad koolitused, ma käisin Hannoveri messil aga nüüd sinna enam ei saa, käivad teised. Ükskord ma käisin veel oma raha eest isegi. Seal on niipalju neilt küsida ja see on väärt asi /.../ (M5)

M6 toob välja, et juhendamisel on väga arendav olukord kus tekib omavaheline diskussioon aga sellisel juhul peab juhendatav omama valdkonna baastadmiseid ning ei tohiks olla päris algaja (praktikant).

/.../ põhialustega nagu kursis ja noh, võib-olla vaatabki natuke teise nurga alt ja sealt tekibki nagu selline diskussioon ja nii edasi. See eeldab muidugi sellest, noorest töötajast, et ta on põhialustega kursis, et ta ei ole päris praktikant. /.../

Mulle tundub isiklikult, et seal ei ole sellist mõlemapoolselt, eks. Et praktikant on ikka nagu rohkem saaja ja ta tahab saada uusi teadmisi ja kogemust. (M6)

Personaalne areng

Isikliku arengu juures tuuakse välja mõningaid puudujääke tehniliste vahendite kasutamisel. Samas tuleb intervjuudest välja, et oma arengusse on mehed valmis panustama ning nad otsivad võimalusi ise õppimiseks ning teadmiste omandamiseks. Pigem peegeldub intervjuudest pealehakkamine iseseisvaks õppimiseks. M5 toob välja, et tema teeb omale kokkuvõtteid materjalidest mis teda huvitavad.

Olen ise rohkem kimpus just nende uute ja operatiivsete asjadega milles võib-olla hakkab mina juba jänni jääma, kuna mul on mingisugune stamp või ma ei tea, välja kujunenud, eks hakkab segama juba.(M2)

/.../ eelkõige arvutiküsimused. Seepärast, et mina tegelesin primaarseadmetega. Siis see arvuti asi nagu arenes releekaitse läks kõik arvutisse digitaalkaitsetele ja mina jäin nagu kõrvale.(M5)

Ma tegin seal mingisuguse kokkuvõtte /.../. No see ingliskeelsest lehest võtad copyd sinna omale õiged kohad ära.(M3)

Subjektiivsed seisukohad ettevõttes juhendamise korralduse suhtes

Sellesse kategooriasse kogusin meeste enda arvamuse ning ettepanekud, kuidas juhendamist võiks edaspidi ettevõttes korraldada. M6 toob ettevõttes puudusena välja selle, et oskusteabega töötajad on igaüks omal positsioonil unikaalsed ehk siis nendele ei ole planeeritud järelkasvu. Seega kui töötaja ettevõttest lahkub, liiguvad koos temaga välja ka teadmised. M5 kinnitab sama seisukohta faktiga, et tema on kaarekustuspoolides ainuke ekspert, kes suudab neid hallata ning reguleerida. Kõik kuus intervjuueeritavat rõhutavad, et ainult tänu enda kogemusele ning pikaajalisele staažile ettevõttes on nad täna oma valdkonnas eksperdid ning juhendajatena kõrgelt hinnatud.

Mitte nüüd ametlikult, aga paratamatult tänu oma staažile ma olen kujunenud selliseks nõuandjaks nii või teisiti majas ka täna. (M2)

Noh, sellist teadmist ja kogemust võiks, võiks nagu hinnata ja ära kasutada, ma ise tunnen küll, et mitte ei kasutata ära. (M3)

/.../ praegu võib-olla nii tõesti kui siin mingi teema või on, siis otsitakse üles, kes keda teab, kes veel elus on ja nii edasi. (M6)

Intervjueeritavatelt tuleb ka ettepanekuid, kuidas võiks juhendamine tulevikus korraldatud olla, et nemad saaksid parimal võimalikul viisil oma valduses olevat oskusteavet edasi anda. Vastustest ilmnes, et valmisolek tööd jätkata on kõrge aga muutust soovitakse eelkõige tingimustes. Töötasu ei mängi olulist rolli, ollakse valmis ka sümboolse tasu eest töötama. Olulisemaks peetakse tunnet, et kuulutakse kollektiivi ning ollakse jätkuvalt kasulik. Samuti on olulised tööaeg ning töömaht, selles osas on nägemus, et ei peaks olema pikad tööpäevad ning pingelised ülesanded.

Meil võiks olla emeriit-töötajad. See tähendab seda, et, et temal kuskil on mingisugune lauakene, kuskil on selle ettevõtte domeeniga meiliaadress, eks ju ja telefon. Nii ja siis tema käibki nii nagu koostöö vormis.

Tal on õigus näiteks ettevõtte nime all esineda ja samas ettevõtte saab ka oma mainet läbi selle inimese tõsta, see oleks nagu vastastikune. Mulle tunduks, et see oleks päris kihvt.

(M6)

Et ta võiks olla jah, mingi konsultandi roll. Olgu ta siis poole kohaga, veerand kohaga. Ja sinna juurde siis just mingisugused otsesed kohustused. Ta võiks olla kuidagi väärtustatud, aga, aga see ei pea tingimata olema töökoht ja palk. (M2)

Et selles mõttes ma just mõtlen, et noh, et, ma olen siin ka seda nagu öeldud, et me peaks lisaks praktikantidele ka hoopis hakkama kasutama pensionäre, kes seda soovivad ja tahavad aktiivselt nagu ettevõtte tegevuses ka nagu olla. Ilma mingite tähtjaliste ja suurte projektide ülesanneteta. Nagu konsultandi rollis, siis neid peaks ikka kuidagi kaasama ja mõtestatumalt /.../ (M5)

2.4.4 Vananemisega seotud tegurid

Selle kategooria alla koondusid teemad, mis on seotud pensionile suundumise ning tervisliku seisundiga. Selgus, et kõik intervjueeritavad omavad head tervislikku seisundit ning soovivad jätkuvalt panustada tööellu.

Pensionile suundumine

Pensionile suundumist ei näe mehed kui head võimalust tööelust pääseda ning aeg maha võtta. Pigem leiavad nad, et tahaksid edasi panustada ning tööga jätkata.

Ei taha koju ka jääda prouaga kahekesi kraaklema. Ja muud ma väga ei oska. (M2)

Ja siis on väga palju neid, kes lähevad pensionile, siis mõne aasta pärast on surnud.(M5)

/.../ aga eks ma olen mõelnud sellele pensionile jäämisele kogu aeg, et tahaks sellist konkreetset tööd, millel on algus ja lõpp. Minu meelest see ongi inimloomuses, et teha tööd ja, ja nähes selle töö mingisuguseid vilju see, kas kergendab sinu edaspidist tööd, kui on kasuks kellelegi /.../ oleks küll, oleks hea natuke kergema koormusega minu pärast poole palgaga jätkata siin kus, kus jääb ära selline konkreetne vastutus.(M2)

Et jah ei ole ka päris õiget ma arvan seda, et kolleegid, kes on mul siin eelnevalt kas pensionile jäänud või teise valdkonda läinud siin ära siis kuidagi hingelt või, või südamest ma ei tea, on nad ikkagi noh, ütleme meie kollektiivis veel aasta – kaks nad kindlasti tahavad teada ja küsivad kogu aeg, kuidas, kuidas see asi nüüd laheneb ja on seal nüüd ikkagi noh, kohad täidetud ja kuidas te teete ja niimoodi tegelikult huvitab ju ennast ka mingi aeg tagasi, et ei taha niimoodi, et panen ukse kinni ja mitte midagi enam ei tea. Et ütleme, selline töökoha võib-olla siis ettevõtte. Ma ei tea, kuidas seda korraldada aga mingi selline spetsiifiline info, mitte kliendiandmeid, et seda infot võiks ka jagada ja oma endistele töötajatele, see oleks ka selline, liidaks. (M3)

Tervis

Andmetes ei tule esile terviseiga seotud muresid. Vaid üks meestest kurdab, et füüsiline võhm on muutunud ning ei jaksa enam suuri asju ette võtta (M5). Vastupidiselt toob M2 hoopis välja, et tervis on läinud isegi paremaks, kui varem. Kuna meestel on hea tervislik seisund, on see üks võimalik põhjus, miks nad on valmis jätkuvalt tööellu panustama ning juhendamiselega edaspidi tegelema.

M3 toob ühe tegurina välja väsimuse, aga seda pigem töö kontekstis, öeldes, et pikad ja pingelise tööpäevad mõjuvad rusuvalt ning tekitavad väsimust.

/.../ olen suhteliselt väsinud. Kui on sada lahendamata tööd ees, siis ta ei ole niisugune meeldiv. See on, see on nüüd viimase aasta olukord. (M3)

2.5 Arutelu

Arutelus esitan tulemused vastates magistritöös püstitatud uurimisküsimustele. Lõputöö eesmärk oli teada saada, kuidas vanemaealine meessoost töötaja kirjeldab oma kogemusi juhendajana organisatsioonis ning millised tegurid mõjutavad vanemaealist meessoost töötajat juhendajana.

1. Kuidas vanemaealine meessoost töötaja kirjeldab oma kogemusi juhendajana organisatsioonis?

Andmetest selgus, et mehed ei taju juhendamistegevustes kindlaid protsesse. Juhendamine on töö loomulik osa ning nad on sellega kokku puutunud aastast aastasse. Juhendamise all mõistetakse ning juhendamist kirjeldatakse järgmiste märksõnadega: teadmiste jagamine, kogemuse jagamine, õpetamine, juhendamine, instrueerimine, informatsiooni edastamine, suunamine, kolleegide vaheline diskussioon ja mentorlus.

Juhendatavatena tõid intervjueeritavad välja praktikandi, kolleegi, noorem-töötaja, meeskonnaliikme ja koostööpartneri.

Juhendamistegevust, kui nähtust, kirjeldasid mehed läbi erinevate arusaamade: praktikantide juhendamine, koostööpartnerite instrueerimine, kolleegide vaheline arutelu, informatsiooni edastamine.

Juhendamistegevuseks on meestel valmisolek ja nad teadvustavad vajadust ettevõttes oskusteavet edasi anda ning võtavad selle eest ka vastutuse. Seda käitumist toetab Senge (1990) õppiva organisatsiooni teooria, kus rõhutatakse süsteemset mõtlemist, isiklikku meisterlikkust ning meeskondlikku õppimist. (Senge, 1990)

Andmetest selgub, et juhendamine toimub kõige efektiivsemalt individuaalse suhtlemise teel. Sama aspekti rõhutab ka Nonaka SECI mudelis, tuues esile sotsiaalsed suhtlemist kui olulist edutegurit teadmiste edastamisel, mille käigus muudetakse vaiketeadmised väljendatud teadmiseks läbi omavahelise dialoogi ning jagamine toimub vahetult läbi 2 rolli: juhendaja ja juhendatava (Nonaka et al., 2000). Lisaks ilmnes andmetest, et praktikantide juhendamine ei ole meeste jaoks eelistatud sihtgrupp, kuna praktikant on saaja rollis ning ei oma piisavalt erialaseid teadmiseid, mistõttu juhendamise käigus ei teki diskussiooni, mis oleks juhendajale rikastav. Seda selgitab teooria, et tippspetsialisti ei peaks panema olukorda, kus ta tegeleb praktikandi juhendamisega, sest nende teadmiste vahe on liiga suur (Swap et al., 2001). Uurijana soovitan ettevõtetel seda arvesse võtta ning määrata praktikandid juhendamiseks pigem spetsialisti tasemel töötajatele. Nii saab et hoida ekspertide huvi oma teadmiste jagamisel. Motivatsiooni olulisust kinnitavad ka teoreetilised allikad (Swap et al., 2001; Zheng, 2017), mis rõhutavad, et kui teadmistele on organisatsioonis omistatud kõrge väärtus vähendab see soovi neid jagada (Ipe, 2003).

Eelnimetatud olukord võib tekkida juhul, kui näiteks töötaja omab organisatsioonis unikaalset teadmist, millest teistel liikmetel teadmine puudub. Analüüsi tulemused näitasid, et väga valdkonnaspetsiifilise kitsa oskusteabe omajast kujuneb igapäevatoos välja teistele juhendaja.

Empiiriliste andmete analüüsist selgub, et juhendamise käigus ei toimu ainult teadmiste jagamine juhendaja poolt, vaid on mõlemapoolne. Juhendaja omandab samuti uusi teadmiseid, sest sisemine vastutustunne sunnib teda informatsiooni kontrollima ja otsima vastuseid ka nendele küsimustele, millele kohe vastust ei tea ning ta jõuab selle käigus ka enda jaoks uute teadmiseni. Selliseid olukordi kirjeldatakse kirjanduses, kui õppimist soodustavat keskkonda. (Garvin, 1993; Goh, 1998; Ipe, 2003; Kilmann, 1996; Kraiger & Ford, 2021; Mumford et al., 2000; Senge, 1990)

Samuti selgus, et kui peamiselt antakse teadmiseid edasi omavahel suheldes, tuli ette ka neid olukordi, kus juhendaja kasutas juhendamisel abimaterjalidena pilte ja jooniseid või oli ette valmistanud kirjaliku juhendmaterjali. Teoreetiliselt saab seda protsessi seletada vaiketeadmiste muutmiseiga väljendatud teadmiseks, mis on informatsiooni süstematiseerimine ning formuleerimine juhendiks (Nonaka et al., 2000) läbi selle jäävad

dokumenteeritult teadmised organisatsiooni ka siis, kui juhendaja suundub pensionile (Rupčić, 2018).

Urijana hakkas mind huvitama analüüsi käigus selgunud olukord, et kui enamus mehed kirjeldasid juhendamist olukordadena milles nad võtavad tulemuse eest vastutuse ning teadmiste edasi andmine on nende jaoks oluline, siis täpselt vastupidiselt kirjeldas juhendamist mees, kelle vastutusvaldkonnas oli koostööpartnerite instrueerimine objektidel. Tema ei väljendanud isiklikku vastutust tulemuse eest ning ei olnud valmis ka vajadusel juhendamist kordama, kui selgub, et juhendatav ei saanud kõigest aru. Tuginedes teoreetilistele seisukohtadele, mis peavad teadmiste jagamisel väga oluliseks teguriks organisatsiooni liikmete ühtekuuluvustunnet (Jennings & Wattam, 1998; Marsick & Watkins, 1996) ning meeskonnatööd (Ipe, 2003; Kraiger & Ford, 2021), võib väita, et üheks põhjuseks on nende tegurite puudumine, sest juhendatav (antud juhul koostööpartner) on väljastpoolt organisatsiooni. Teisest küljest võib otsida põhjuseid hoopis mehe isikuomadustest (Zheng, 2017) ning sisemise motivatsiooni puudumisest olla juhendajaks. Urijana toon välja võimaluse, et kõigile töötajatele ei pruugi sobida juhendaja roll ning tuleks arvesse võtta ka konkreetse inimese isikuomadusi. Seda seisukohta kinnitab ka teooria, mis ütleb, et näiteks kõrge introvertsus, isikuomadusena, pärsib teadmiste jagamist (Swap et al., 2001).

Kokkuvõtteks saab tuua, et juhendamine on üks osa igapäevatööst aga juhendamist kui tegevust mõistavad ja kirjeldavad mehed erinevalt.

2. Millised tegurid mõjutavad vanemaealist meessoost töötajat juhendajana?

Selgus, et kõige rohkem mõju juhendamisele avaldavad organisatsioonilised tegurid, nagu ajapuudus, töökoormus, struktuuris toimuvad muudatused ning infosulud.

Siinkohal saab paralleele tõmmata teoreetiliste allikatega, kus tuuakse samuti neid tegureid esile, nii õppimise (Garvin, 1993; Mumford et al., 2000; Senge, 1990), kui ka teadmiste jagamise (Ipe, 2003; Swap et al., 2001; Zheng, 2017) seisukohast.

Mehed toovad välja, et struktuuri muudatused tekitavad segadust ning sunnivad harjuma uute olukordadega ning eelmisega ei ole veel jõudnud ära harjuda, kui juba on uus struktuurimuudatus tulemas. Kuna muudatuste käigus muutuvad ka tööülesanded ning rollid ettevõttes, on keeruline leida üles õiget inimest, kes mingi tööloiguga tegeleb. Vastupidiselt kirjeldatud olukorrale, ütleb teooria, et teadmiste liikumiseks peavad organisatsioonid kaotama struktuuridest tulenevad piirid ning hoidma avatud suhtlust erinevate osakondade ja üksuste vahel (Garvin, 1993).

Andmetest paistab välja, et mehed ootavad rohkem kaasamist ning neil on mõtteid, mida nad sooviksid jagada. Sarnaselt varasemalt läbi viidud uuringule vanemate meeste seas, leidis ka see kinnitust, et nad pigem ootavad kutset ja kaasamist ning ise ennast pakkuma ei lähe. (Tambaum et al., 2019)

Analüüsist selgus, et pensionile minek ei ole olukord, mida oodatakse, pigem soovitakse tööellu jätkuvalt panustada. Teoorias saab seda siduda eduka vananemisega baasteooriaga, milles inividid säilitavad head vaimset ja füüsilist vormi panustades aktiivselt ühiskonda (Rowe & Kahn, 1997) ning hoides kontakte teiste inimestega, jagades infot ja soodustades läbi selle sotsiaalset suhtlemist (Rowe & Kahn, 2015). Andmed kinnitasid, et tervisega seotud muresid ei esinenud ning füüsiline vorm oli hästi säilinud. Sellest tulenevalt võib teha järelduse, et hea tervislik seisund soosib hilisemas eas töötamist ning kui organisatsioon pakub töötajatele sobivaid tingimusi ei liigu oskusteave pensioniea saabudes ettevõttest välja vaid neid töötajaid saab edukalt rakendada põlvkondadevahelises õppes (Ropes, 2013).

Andmed ei näidanud, et põlvkondade vahel oleks olnud suhtlemine keerukas. Vastupidiselt teoorias toodule, kus generatsioonide vahelised erinevused võivad olla takistuseks põlvkondade vahelises suhtluses (Ropes, 2013; Rupčić, 2018) selgus, et mehed on valmis tegema noortega koostööd ning teadmiseid vahetama. Siiski tuli välja, et nooremat generatsiooni nähakse üldjuhul tööelus alustavate noortöötajatena ning meeste hinnangul kogutakse tõelised teadmised läbi pikaajalise kogemuse, tööaastate jooksul. Otse koolist tulnud noort ei võeta tõsiselt erialaspetsialistina nõuandja või konsultandina rollis, küll aga hinnatakse nende oskusi infotehnoloogiliste vahendite kasutamisel. Uurijana soovitan siinkohal pöörata organisatsioonidel teadlikult tähelepanu suhtlemise võimaluste loomisele tööalases keskkonnas sellest vaatenurgast, et erinevatel generatsioonidel oleks võimalikult palju kokkupuutepunkte ning toimuks lõimumine, mis soodustab mõlemapoolset õppimist ja teadmiste jagamist. Teoreetilistes allikates tuuakse samuti välja, et näiteks kohvinurgas vahetatud informatsioon aitab teadmistel levida ning lisaks annab staažikamate töötajate kogemus olulist taustateadmist hiljem liitunud meeskonnaliikmetele (Swap et al., 2001).

Andmetest selgus veel, et meestel on jätkuvalt huvi ennast arendada ning ise uusi teadmiseid omandada. Kahetsusega räägiti, et alati ei ole võimalik võtta osa huvipakkuvast koolitusest või konverentsist ning meenutati aegu, kui sai osaletud. Uurijana juhin tähelepanu, et organisatsioonid ei tohiks vanemaealiste töötajate arenguvajadusi tähelepanuta jätta. Selle põhjuseks võib-olla eelarvamus, et kogenud ja kompetentne töötaja ei vaja lisateadmiseid (Appelbaum et al., 2016).

Samas tuuakse välja teoorias, et uute lähenemisviiside katsetamine, õppimine teiste parimatest praktikatest on just need tegurid, mis aitavad teadmist paremini edasi anda (Senge, 1990). Oluline on pakkuda töötajatele võimalust kogu karjääritee vältel ennast arendada, mis aitab kohaneda uutes rollides ning panustada tööellu ka kõrgemas eas (Zacher, 2015).

Tuginedes empiiriliste andmete analüüsist selgunud seisukohtadele, toon välja meeste valmisoleku jääda ettevõttega seotuks ka peale pensionile suundumist, aga seda tingimustel, mis neile paremini sobivad. Nad toovad välja töökoormuse, mille osas soovitakse pigem osalist tööaega ning tööülesannete osas väiksemat vastutust, et ei oleks pingelist ajasurvet. Pakutakse välja, et konsultandi roll oleks hea lahendus ning seda ollakse valmis täitma ka olenemata töötasu suuruselt. Raha ei ole motivaatoriks, pigem motiveerib sellel positsioonil eneseteostusvõimalus ja sisemine rahulolu tunne ning see, et saab olla kasulik. Lisaks tuleb välja, et meestele on oluline staatus organisatsioonis, seega pakutakse ametinimetuseks emeriit-konsultant, tuues võrdluseks ülikoolides ametis olevaid emeriit-professoreid. Mehed tahavad olla meeskonnas tunnustatud liikmed ning tunnevad, et nad on andnud läbi tööaastate selleks piisava panuse ja see on kogemusega välja teenitud. Uurijana soovitan siinkohal organisatsioonidel olla paindlik ning pakkuda erinevaid lahendusi, et vanemaealised kogenud töötajad oleks valmis oma oskusteavet jagama ning ei tekiks nende lahkumisega olukorda, kus teadmine liigub ettevõttest välja.

Kokkuvõtteks saab tuua, et olulisemad tegurid mis avaldavad vanemaealistele meeste juhendamistegevusele mõju on ajapuudus, struktuurimuudatused, töökoormus ning infosulud. Selleks, et oskusteavet organisatsioonis parimal võimalikul viisil edasi anda tüüakus välja võimalused asuda konsultandi rolli, mis annaks meestele ettevõttes tunnustatud staatuse ning võimaldaks neil töötada väiksema töökoormusega ning ajalise surveta. Valmisolek oma oskusteavet edasi anda on kõrge ning nad on valmis jätkuvalt sellesse panustama.

2.6 Järeldused ja piirangud

Uuringus osalenud vanemaealised mehed on täna organisatsioonis oskusteabe kandjad ja jagajad. Parimad võimalikud viisid teadmiste jagamiseks, on pakkuda neile sobivaid rolle ja tingimusi. Ühe olulise järeldusena selgus, et meestel pigem on valmisolek oma teadmised läbi juhendamistegevuste jagada, aga nad võivad soovida muudatust töötingimustes. Oluliste teguritena mis juhendamist mõjutavad toovad nad välja piiratud ajaressurssi, suurt töökoormust ning seda, et info ei levi.

Töös ilmnunud piiranguna toon välja valimigrupi moodustamise, mille tulemusena esines valimis vähene variatiivsus. Algselt oli eesmärk uurida ettevõttes erineva taustaga vanemaealisi mehi. Neid, kellel on juhendamise kogemus ning neid, kellel ei ole. See plaan ei realiseerunud, sest üleskutsule vastasid vähesed. Seega võib öelda, et valimisse sattusid sarnase kogemuse ning vaadetega vastajad.

Teise piiranguna märgin ära eriolukorra mis 16. märtsil 2020 välja kuulutati. Selleks hetkeks oli mul tehtud oli kolm intervjuud. Keeruliseks tegi intervjuude läbiviimise see, et kõik mehed ei olnud nõus kasutama elektroonilisi vahendeid ja silmast-silma kohtumine tähendas riski tervisele. Ühe intervjuu viisin läbi just sellel põhjusel vabas õhus, pargipingil. Asukoha valik oli ebaõnnestunud, kuna seal läheduses sõitsid rongid ja puhus tugev tuul, mille tagajärjel lindistuse kvaliteet kannatas oluliselt ja transkribeerimine oli ajamahukam.

Eelnevast lähtuvalt soovitan vanemaealiste meeste juhendamise kogemusi edasi uurida, mis aitaks välja selgitada, millised vaated on nendel, kes ei ole varem juhendamisega kokku puutunud ning kui palju on meeste juhendamispraktikat muutnud olukord, kus näost-näkku juhendamine ei ole võimalik ning on vaja kasutada tehnoloogilisi vahendeid. Hoolimata sellest, et uurimuse läbiviimisel olid piirangud, pean seda siiski õnnestunuks, kuna andmete analüüs andis vastused püstitatud uurimisküsimustele ning mina uurijana sain hea kogemuse kvalitatiivse uuringu läbiviimisel. Olenemata sellest, et uurimus viidi läbi ühe organisatsiooni kontekstis, saab selle tulemusi kasutada samas sektoris tegutsevates ettevõtetes.

KOKKUVÕTE

Vanemaealised töötajad on organisatsioonides oluline ressurss, moodustades lojaalse töötajaskonna, kes omab pikaajalist kogemust ning spetsiifilist oskusteavet. Nende abil säilivad meeskondades oskused, teadmised ja kogemused.

Vähe on uuringuid, mis käsitleksid vanemaealiste meeste kogemusi juhendajatena energeetikasektoris. Valdkonnaspetsiifikast tulenevalt on just selles sektoris koondunud teadmised ning kogemused peamiselt meestööjõusse. Kuna energeetikaettevõtted pakuvad elutähtsat teenust, siis on väga oluline, et oskusteave ei liiguks koos pensionile suunduva töötajaga ettevõttest välja.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada vanemaealiste meeste arusaamad juhendamisest ning nende rollist juhendajatena ja anda ülevaade juhendamise viisidest, mis on meeste poolt kõige enam eelistatud ning millisena nemad näevad parimat võimalikku juhendamise praktikat ettevõttes.

Uurimuse läbiviimiseks kasutasin kvalitatiivset uurimisviisi, fenomenograafilist lähenemist ja meetodina poolstruktureeritud intervjuud. Valimigrupi kuulusid Elektrilevis töötavad mehed vanuses 60+.

Töö teoreetilisteks alusteks valisin õppiva organisatsiooniteooria (Garvin, 1993; Senge, 1990; Serrat, 2017), SECI teadmiste jagamise mudeli (Nonaka et al., 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995), organisatsioonilise juhendamise mudelid (Ipe, 2003; Zheng, 2017) ning eduka vananemise teooria (Rowe & Kahn, 2015).

Uurimistöö tulemustena selgus, et vanemaealised mehed kirjeldavad juhendamist läbi erinevate arusaamade: praktikantide juhendamine, koostööpartnerite instrueerimine, kolleegide vaheline arutelu, informatsiooni edastamine. Juhendamine ei ole nende praktikas eraldi tegevus, vaid pigem seostatakse seda igapäevatööga. Nende hinnangul toimub juhendamine kõige efektiivsemalt individuaalse suhtlemise teel, kus juhendaja ning juhendatava vahel tekib dialoog. Juhendamistegevusele avaldavad nende seisukohast kõige enam mõju organisatsioonilised tegurid: struktuurimuudatused, töökoormus ning sellest tulenev ajapuudus.

Tulemustest selgus, et vanemaealised mehed on valmis oma teadmised ning oskuseid jagama ka peale pensionile suundumist ning jätkama ettevõttes konsultandi rollis. Parimad tingimused selle korraldamiseks on pakkuda neile võimalust töötada osalise tööajaga ning ilma ajakriitiliste töökohustusteta.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Alumäe, T., Tilk, O., & Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *Human Language Technologies Ic Perspective, vol 307*.
<https://doi.org/10.3233/978-1-61499-912-6-1>
- Appelbaum, S., Wenger, R., Buitrago, C., & Kaur, R. (2016). The effects of old-age stereotypes on organizational productivity (part one). *Industrial and Commercial Training, 48*, 181–188. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2015-0015>
- Arghode, V., Brieger, E. W., & McLean, G. N. (2017). Adult learning theories: Implications for online instruction. *European Journal of Training and Development, 41*(7), 593–609. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2017-0014>
- Che Rusuli, Ts. Dr. M. S., & Tasmin, R. (2010). *Knowledge sharing practice in organization*.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research; planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research, 4th ed.* Pearson.
<http://ezproxy.tlu.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsggo&AN=edsgcl.257996458&site=eds-live>
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives, 14*(4), 113–127.
<https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979820>
- Ebrahimi, M., Saives, A., & Holford, W. D. (2008). Qualified ageing workers in the knowledge management process of high-tech businesses. *J. Knowl. Manag.*
<https://doi.org/10.1108/13673270810859569>
- Ermine, J.-L. (2010). Knowledge Crash and Knowledge Management: *International Journal of Knowledge and Systems Science, 1*(4), 79–95. <https://www.igi-global.com/article/knowledge-crash-knowledge-management/48846>

- Filippova, E. (2014). *Vanemaealiste tööhõive ja seda kujundavad tegurid valitud Euroopa Liidu riikides* [Magistritöö]. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool, ärikorralduse instituut.
- Garvin, D. A. (1993, July 1). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>
- Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N., & Voelpel, S. C. (2017). A Phase Model of Intergenerational Learning in Organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 193–216. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0185>
- Goh, S. C. (1998). *Toward a learning organization: The strategic building blocks*. Spring, 15–22.
- Harper, S. (2014). Economic and social implications of aging societies. *Science*, 346(6209), 587–591. <https://doi.org/10.1126/science.1254405>
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91–100.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199906\)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199906)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M)
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Kolm lähenemist kvalitatiivsele sisuanalüüsile. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
<https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359.
<https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Jefimova, M. (2016). *Aktiivsena vananemine Põhja-Tallinna linnaosa sotsiaalmaja ja eakate kodu näitel* [Magistritöö]. Tallinn: Tallinna Ülikool, ühiskonnateaduste Instituut.

- Jennings, D., & Wattam, S. (1998). *Decision making: An integrated approach*. Financial Times Pitman.
- Kaminska, R., & Borzillo, S. (2018). Challenges to the learning organization in the context of generational diversity and social networks. *The Learning Organization*, 25(2), 92–101. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2017-0033>
- Karilaid-Vidder, G. (2015). *Varajast tööturult lahkumist mõjutavad tegurid* [Magistritöö]. Tallinn: Tallinna Ülikool, rahvusvaheliste ja sotsiaaluuringute instituut.
- Kilmann, R. H. (1996). Management Learning Organizations: Enhancing Business Education for the 21 st Century. *Management Learning*, 27(2), 203–237. <https://doi.org/10.1177/1350507696272003>
- Kooij, D. T. A. M. (2015). Successful Aging at Work: The Active Role of Employees. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 309–319. <https://doi.org/10.1093/workar/wav018>
- Kraiger, K., & Ford, J. K. (2021). The Science of Workplace Instruction: Learning and Development Applied to Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 45–72. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-060109>
- Kutsekoda, S. (n.d.). *Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: Energeetika ja kaevandamine*. 2017, 128.
- Kuusk, H. (2014). *Vanamehed kui oma teadmiste ja oskuste jagajad. Tartu valla näitel*. Tallinn: Tallinna Ülikool, kasvatusteaduste instituut.
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna meetodid: Sissejuhatuse ja väljajuhatus*. Tallinn: Tallinna Ülikooli Kirjastus.
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Infotrükk.

- Leesment, M. (2017). *Töõandjate valmisolek vanemaealise tööjõu värbamiseks ning vanusepõhiseks juhtimiseks eakatepoliitika kontekstis* [Magistritöö]. Tallinn: Tallinna Ülikool, ühiskonnateaduste Instituut.
- Lobjak, M. (2020). *Teadlik vananemine kui elukestva õppe fenomen*. Tallinn: Tallinna Ülikool, kasvatusteaduste instituut.
- Marsick, V., & Watkins, K. (1996). The learning organization: An integrative vision for HRD. *Human Resource Quarterly*, 5(4), 353–360.
- Marton, F. (1981). Phenomenography—Describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, 10(2), 177–200. <https://doi.org/10.1007/BF00132516>
- Metsaorg, Õ. (2013). *Tähenduslikud kogemused elukäigus* [Magistritöö]. Tallinn: Tallinna Ülikool, kasvatusteaduste instituut.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87–114. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00044-2)
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Uni®ed Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 30.
- Noode, L. (2014). *Vanemaealiste töötajate professionaalse arengu toetamise võimalused organisatsioonis* [Magistritöö]. Tallinn: Tallinna Ülikool, kasvatusteaduste instituut.
- Õispuu, T. (2018). *Vanemaealised mehed informaaelses õppes Eesti Maanteemuuseumi näitel*. Tallinn: Tallinna Ülikool, kasvatusteaduste instituut.

- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125–133.
<https://doi.org/10.1108/09696470110391211>
- Ropes, D. (2013). Intergenerational learning in organizations. *European Journal of Training and Development*, 37(8), 713–727. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2012-0081>
- Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1997). Successful Aging. *The Gerontologist*, 37(4), 433–440.
<https://doi.org/10.1093/geront/37.4.433>
- Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (2015). Successful Aging 2.0: Conceptual Expansions for the 21st Century. *The Journals of Gerontology: Series B*, 70(4), 593–596.
<https://doi.org/10.1093/geronb/gbv025>
- Rupčić, N. (2018). Intergenerational learning and knowledge transfer – challenges and opportunities. *The Learning Organization*, 25(2), 135–142.
<https://doi.org/10.1108/TLO-11-2017-0117>
- Sanders, M. J., & McCready, J. W. (2010). Does Work Contribute to Successful Aging Outcomes in Older Workers? *The International Journal of Aging and Human Development*, 71(3), 209–229. <https://doi.org/10.2190/AG.71.3.c>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (1. Currency paperback ed). Currency Doubleday.
- Serrat, O. (2017). Building a Learning Organization. In O. Serrat, *Knowledge Solutions* (pp. 57–67). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_11
- Sidorenko, A. (2015). Adjusting to population ageing: Evidence for policy action. *Population Horizons*, 12(2), 50–61. <https://doi.org/10.1515/pophzn-2015-0008>
- Sotsiaalkindlustusamet. (n.d.). Pensioniiga, liigid ja soodustused | Sotsiaalkindlustusamet. Retrieved 23 February 2021, from <https://sotsiaalkindlustusamet.ee/et/pension/pension-liigid-ja-soodustused>

- Statistikaamet.* (2019, December 24). <https://www.stat.ee/pressiteade-2018-117>
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, *18*(1), 95–114.
<https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045668>
- Tambaum, T., Tuul, F., & Sirotkina, R. (2019). WHAT IS MISSING – OLDER MALE LEARNERS OR A COMMUNITY STRATEGY? *Andragoška Spoznanja*, *25*(2), 67–79. <https://doi.org/10.4312/as.25.2.67-79>
- Tuul, F. (2017). *Eesti eakate meeste vananemiskogemus eluloonarratiivide põhjal* [Magistritöö]. Tartu: Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut.
- Väkram, A.-L. (2016). *Erivajadusega üksikute meeseakate toimetulek: Vananemiskogemused ja kogukonna toe võimalused* [Magistritöö]. Tallinn: Tallinna Ülikool, ühiskonnateaduste Instituut.
- Walker, A. (2018). *The new dynamics of ageing volume 2* (1st edition). Policy Press.
- Zacher, H. (2015). Successful Aging at Work. *Work, Aging and Retirement*, *1*(1), 4–25.
<https://doi.org/10.1093/workar/wau006>
- Zheng, T. (2017). A Literature Review on Knowledge Sharing. *Open Journal of Social Sciences*, *05*, 51–58. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.53006>

LISA 1

Intervjuukava

Demograafilised andmed
1. Vanus 2. Haridustase 3. Tööstaaž ettevõttes
Sissejuhatavad küsimused
4. Millisel ametikohal/ametikohtadel Elektrilevis töötate/olete töötanud? 5. Kas ja millistel ametikohtadel töötades olete olnud juhendajaks? 5.1 Keda olete juhendanud? 5.2 Millistes tööalastes olukordades on juhendamine vajalik olnud? 6. Mida tööalane juhendamine Teie jaoks tähendab? 7. Kas peate tööalast juhendamist üldiselt vajalikuks?
Kogemusega seotud küsimused
8. Kuidas on juhendamine toimunud? Palun kirjeldage. 8.1 Kui pika perioodi jooksul on juhendamine toimunud? 8.2 Kui edukaks hindate juhendamise tulemusi? 9. Kuidas olete juhendamist läbi viinud? Palun kirjeldage. 9.1 Milliste võtetega olete oma teadmiseid edasi andnud? 9.2 Mis on Teie hinnangul töötanud kõige paremini? 10. Milliseid teisi võtteid juhendamise kõrval oskate välja tuua, mis toetavad väiksema staažiga töötajate teadmiste ja oskuste omandamist töökohal? Kas peate neid juhendamise kõrval tulemuslikumaks/vähem tulemuslikumaks? Miks? 11. Mis on olnud juhendamise eesmärk? Mis on olnud juhendamise oodatav tulemus? (kas eesmärk ja tulemused on olnud fikseeritud) Kui edukaks hindate eesmärgi/oodatud tulemuse saavutamist? 12. Mis aitab juhendamise edule kaasa/mis olid takistavad tegurid?
Personaalsed tegurid
13. Kuidas juhendamine Teid ennast (juhendajana) mõjutas? Palun kirjeldage. 14. Mida Te ise juhendamise käigus õppisite? Palun kirjeldage. 15. Kas tegite edaspidi enda töös midagi teisiti? 16. Milline osapool saab Teie arvates juhendamise teel kogemuste edasi andmisest kõige enam kasu: juhendatav, juhendaja või ettevõtte, kus juhendamine toimub? 17. Kui Teil oleks võimalus, peale pensionile suundumist, jätkata ettevõttes juhendaja rollis, kas oleksite selleks valmis? Millistel tingimustel?
Juhendamise kogemus puudub (küsin neilt, kes pole kedagi juhendanud)
18. Kui paluda Teil olla kolleegile juhendajaks, kas olete nõus? Kui jah, siis keda ja mis teemades soovite juhendada? 19. Milline on Teie hinnangul juhendaja roll? Mida juhendaja peab tegema/mida ei tohi teha? Milline ettevalmistus peab juhendajal olema, enne kui ta saab kedagi juhendada? 20. Millist tuge ootate ettevõttelt, et hakata juhendajaks?
Ettevõttega seotud
21. Kui hästi on Teie hinnangul juhendamine Elektrilevis korraldatud? 22. Millised on teie soovitusel ettevõtte juhendamise korraldamise osas? 23. Kirjeldage palun, millised on ideaalsed tingimused tööalaseks juhendamiseks?

24. Mida sooviksite veel omalt poolt lisada juhendamise teemaga seoses, mille kohta ma ei küsinud?
25. Kui mul tekivad lisaküsimused, kas ma saan Teiega veel ühendust võtta?

Täna, Teie vastused on väga olulised!