

TALLINNA ÜLIKOOLI RAHVUSVAHELISTE SOTSIAALUURINGUTE KESKUS

Noorte sotsiaalse tõrjutuse projekti raport nr 3

NOORTE TÕRJUTUSRISKIDE MAANDAMINE TÖÖKOHAL: TÖÖANDJA VÕIMALUSED TEENINDUSSEKTORI NÄITEL

RASI toimetised nr. 18

RASI

TALLINNA
ÜLIKOOL

Maaris Raudsepp, Triin Roosalu

Veebruar 2022



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti
tuleviku heaks



HARIDUS- JA
TEADUSMINISTEERIUM



HARIDUS- JA NOORTEAMET

Rahvusvaheliste Sotsiaaluuringute Keskus (RASI) on Tallinna Ülikooli Ühiskonnateaduste Instituudi sotsiaalteaduslik interdistsiplinaarne teadus- ja arenduskeskus, mis teostab teadusprojekte. RASI teadurid on tegevad ekspertidena ühiskonnaelu analüüsimisel ja kujundamisel. TLÜ RASI uurimisteemad hõlmavad ühiskondliku ebavõrdsuse (või ka kihistumise) erinevaid tahke – sugu, rahvus, vanus, põlvkond, haridus, ametipositsioon. Viimastel aastatel on hakatud suurt tähelepanu pöörama elukestva õppe problemaatikale kui eluteed kujundavale ja sotsiaalset sidusust Eestis ning laiemalt kogu Euroopa Liidus tagavale tegurile. Teine uuem temaatika osakonna uurimistöös on seotud aktiivse vananemise küsimustega.

Aruanne on valminud projekti „Noorte sotsiaalne tõrjutus“ raames, mille tegevusi rahastatakse haridus- ja teadusministri kinnitatud ning Haridus- ja Noorteameti poolt elluviidava Euroopa Sotsiaalfondist kaasrahastatud programmi „Tõrjutusriskis noorte kaasamine ja noorte tööhõivevalmiduse parandamine“ tegevuse 6.4 „Teadmiste suurendamine noortest ja noortele suunatud tegevuste mõjust“ vahenditest.

Vaata ka teisi projekti raames valminud aruandeid:

- [Noorte palgavaesus Eestis 2007-2020](#)
- [Tõrjutusriskide maandamine töö ja õppimisega: teenindussektori algaja töötaja näide](#)
- [Noorte tõrjutusriskide maandamine töökohal: tööandja võimalused teenindussektori näitel](#)
- [Kõrvale jäänud noor kui kohaliku tasandi väljakutse: noortega töötava spetsialisti vaade](#)
- [Noorte tõrjutusriskide lood: isikud ja vinjetid](#)
- [TASK-U: Noorte mitmetasandilise sotsiaalse kaasatuse dünaamiline mudel](#)

Raudsepp, M., & Roosalu, T. (2022). *Noorte tõrjutusriskide maandamine töökohal: tööandja võimalused teenindussektori näitel*. RASI toimetised nr 18. Tallinna Ülikool. <https://www.tlu.ee/yti/teadusrahvusvaheliste-sotsiaaluuringute-keskus/repositoorium>

ISSN 2613-733X

ISBN 978-9949-29-609-5 (pdf)

Kontaktandmed

Rahvusvaheliste sotsiaaluuringute keskus
Uus-Sadama 5, 10120 Tallinn
Koduleht: <http://www.tlu.ee/rasi>
Telefon: 619 9860
E-post: rasi@tlu.ee

RASI sotsiaalmeedias

Twitter https://twitter.com/rasi_iiss
Facebook
<https://www.facebook.com/TLURASI/>

Täname Rain Järve intervjuude korraldamise ja Maria-Antons Valnerit nende transkribeerimise eest. Suur aitäh Epp Reiskale igakülgse abi eest projekti korraldusliku poole ohjamisel ja raporti vormistamise eest! Täname kommentaaride eest kolleegide uuringu tööühmest – aitäh, Marge Unt, Raili Nugin, Ilona-Evelyn Rannala, Margarita Kazjulja ja Marti Taru! Suur tänu sisukate arutelude ja tagasiside eest, Liisi Noode, Martti Martinson ja Reelika Pirk!

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
Lähtekohad.....	6
Uuringu meetod ja valim	8
Noorte töötee algus organisatsiooni vaates	11
Erialase hariduse ja väljaõppe väärtus töökohal.....	15
Alustavate töötajate toetamine organisatsiooni sisseelamisel.....	16
Noorte karjäärirtee toetamine töökohal.....	18
Juhtide üldised (eel)arvamused noortest.....	21
Kokkuvõte: tööandja võimalused noorte tõrjutuse ennetamisel.....	26
Järeldused ja soovitused	30
1. Õppimist soodustavate keskkondade kujundamine.....	30
2. Noorte agentsuse toetamine.....	32
3. Töö kvaliteet ja tähenduslik töösuhe	33
Kasutatud allikad	34
Lisa 1. Põhitulemusi integreeriv tabel	36

Sissejuhatus

Noorte sotsiaalse tõrjutuse projekti eesmärk on asutustes ja asutuste vahelises koostöös toimivate protsesside kaardistamise kaudu määratleda, millised meetmed ja tegevused on vajalikud tõrjutusriskis noori toetavate teenuste korraldamise protsesside ja süsteemide arendamisel, võttes arvesse ka tõrjutusriskis noorte endi vaadet ja toimetulekustrateegiat.

Kes on tõrjutusriskis või eemale jäänud noor? Kasutame tavapärasest NEET staatuses noorest (noor, kes ei osale hariduses, täiendkoolituses ega töötä) laiemat mõistet. Peame tõrjutusriski keskseltks dimensioonideks majandusliku toimetuleku raskusi ja sotsiaalse toe ja kuuluvuse vähesust. Niisiis defineerime **tõrjutusriski kui majandusliku ja sotsiaalse toimetuleku ohustatuse**. NEET staatus ise ei sisalda noore jaoks alati üheselt eemalejätetust, seda eriti vabatahtliku NEET staatusel puhul. Siiski on NEET staatus noorte materiaalse ja sotsiaalse eemalejätetuse võimalik käivitaja ja süvendaja. Samas on tõrjutusriskis ka töövaesuses (liiga väike töökoormus, ebastabiilne töö) ja palgavaesuses (liiga väike, toimetulekut mitte võimaldav sissetulek isegi täiskoormisega töötamisel) noored. Seetõttu on meie tõrjutusriski definitsioon laiem kui NEET staatuses noorte põhine lähenemine: töö leidmine ei tähenda, et **nende riskitegurite roll lakkab**. Tõrjutusriskis võivad olla ka edukalt tööturule sisenenud noored, kui nende esimene töökoht on madalapalgaline, kujutades endast majandusliku toimetuleku riski, või ei paku tööalaseid arenguvõimalusi, lukustades noore madalapalgalisele tööle.

Uuringu lähtekohaks on sotsiaalse tõrjutuse dünaamiline käsitlus, mille kohaselt ei ole **sotsiaalne tõrjutusrisk ja eemalejäämine indiviidi omadus, vaid keskkonnategurite mõjul esineda võiv olukord, mida on võimalik keskkonnateguritesse institutsionaalse sekkumise toel ennetada või tasakaalustada**. Seepärast on vaatluse all see, kuidas teadlik ja planeeritud institutsionaalne koostöö tööandjate ja teiste asutuste vahel saaks toetada noori tõrjutusriski ennetamisel. Toetume hiljutistel rahvusvahelistel uuringutel tuginevale tõdemusele¹, et edukas sotsiaalne sidusus eeldab noore arengu toetamist samal ajal kolmel tasandil:

1. jõustamine ja isikliku agentsuse toetamine;
2. ühiskonnas osalemise võimaluste loomine, sh hariduse või huvitegevuses osalemise kaudu; ja
3. tööalase ettevalmistuse võimaldamine ning tööle asumise toetamine majandusliku tõrjutuse ennetamiseks.

Seega on oluline, et kõik institutsioonid, millega noor suhestub ja kokkupuudet omab, arvestaksid noore jaoks mõttekate tegevuste planeerimisel kolme dimensiooniga: tähendusliku osalemise võimalused; tööalase konkurentsivõime toetamine; ja enesekindluse ning agentsuse arendamine. Tööandjagi peaks koostöös teiste institutsioonidega fookusse võtma oma töötajate toetamise tähendusliku eneseteostuse võimaluste leidmisel. See võib tähendada piisava aja võimaldamist huvitegevusteks või tööalaste arengu- ja karjäärivõimaluste sõnastamist; või muid aspekte.

Sellest tulenevalt ongi käesoleva raporti eesmärgiks analüüsida tööandjate vaadet madalapalgaliste noorte töötajate töö- ja haridustest ja võimalustest töökohal õppida, sh informaalset õppimisest igapäevastes tööolukordades. Töökohtadel võib olla erinev õppimise

¹ Social Exclusion of Youth in Europe: Cumulative Disadvantage, Coping Strategies, Effective Policies and Transfer (EXCEPT) ja Encouraging Lifelong Learning for an Inclusive and Vibrant Europe (ENLIVEN)

potentsiaal ja vastavalt sellele on töötajal võimalus töötamise käigus enam või vähem õppida. Õppimist käsitleme laias tähenduses – nii uute teadmiste ja oskuste omandamisena kui osalemisena ühises tegevuses ja kuuluvustunde moodustumisena, hõlmates seega nii tööalast sotsialiseerumist kui erialase või organisatsioonikeskse identiteedi kujunemist. Töökohad, mis õppimist ei soodusta, tähendavad noore jaoks ilmajäetust arenguvõimalustest ning ei toeta noore võimekust ühiskonda panustada, seostudes kumuleeruva ilmajäetusega ning tõrjutusriski suurenemisega.

Noorte töötee algust käsitlevad süvaintervjuud koguti Horisont 2020 rahastatud rahvusvahelise uurimisprojekti *Encouraging Lifelong Learning for an Inclusive and Vibrant Europe* (ENLIVEN) (2016-2019) 5. ja 6. tööpaketi raames (ENLIVEN Project Consortium, 2020). Noorte tõrjutuse projektis võtsime intervjuude transkriptsioonid uuesti ette ning analüüsisime neid just selles vaates, kuidas saaks tööandjad panustada kohalikul tasandil tõrjutusriski ennetamise – millised on võimalused koostööks kogukonnas. Analüüs põhineb süvaintervjuudel teenindussektori esindajatega (üheksa juhti kahest jaeketist, kaks sektoritasandi ametiühingu esindajat ja üks valdkondliku tasemeõppe asutuse esindaja). **Tööturu osapoolte intervjuude uus analüüs** keskenduskki sellele, kuidas juhid näevad algajaid töötajaid oma tööteed alustamas, kuidas nad näevad juhtide ja organisatsiooni rolli noorte võimestamisel ja toetamisel, ning millised on juhtide intervjuudes ilmnevate hoiakute ja kogemuste valguses ettevõtete koostöövõimalused teiste asutustega (sh haridus- ja koolitusasutustega). Analüüs toob välja, millised on noortega otse kokku puutuvate tööandjate vaated noorte töötee algusega seotud probleemidele. Järeldused aitavad kavandada uudseid asutuste vahelisi koostöö viise noorte ühiskonda lõimimisel.

Lähtekohad

Uuringu lähtekohaks on sotsiaalse tõrjutuse dünaamiline käsitlus, mille kohaselt ei ole sotsiaalne eemalejäämine indiviidi omadus, vaid keskkonnategurite mõjul esineda võiv olukord, mida on võimalik keskkonnateguritesse institutsionaalse sekkumise toel ennetada või tasakaalustada.

Uuring käsitleb noorte tõrjutuse ennetamise võimalusi mikrotasandil, st NEET staatusse sattumise riski, töö- ja palgavaesusse sattumise riski ning mitmedimensioonilise eemalejäämise riski, arendades ennetamise tingimusena just mitmedimensioonilise sotsiaalse kaasatuse mudelit. Selle mudeli kohaselt on oluline kindlustada tähelepanu **noore osalemise kolmele aspektile samal ajal: nii tähenduslik osalemine erinevates sotsiaalsetes tegevustes; tööalase konkurentsivõime ja tööellu panustamise valmiduse kujunemine; noore enesekindluse, kodanikutunde ja sotsiaalse agentsuse toetamine.**

Noorte endi kogemuse analüüsimine on noorest lähtuva sekkumismudeli loomulikuks eelduseks ja nii alustasime ka meie noorte vaate uurimisest. Olles analüüsinud noorte perspektiivi, nende endi sõnastatud ootusi ja nende kogemuses peegelduvaid vajadusi, uurisime noorte toetamise kogemuste ja võimaluste kohta institutsionaalsetelt esindajatelt. Siingi oli vaatluse all kahte tüüpi spetsialistid. Esiteks, kohaliku omavalitsuse tasandil noorte sotsiaalse tõrjutuse ennetamise eest vastutavad spetsialistid, kes igapäevaselt noorte sotsiaalse kaasamise teemaga tõsiselt kokku puutuvad (Raport 4: Nugin jt (2022)). Teise grupi moodustasidki tööturu osapoolte esindajad, kelle vaate najal avame käesolevas raportis, milliseid probleeme noorte kaasamisel nemad näevad, ning analüüsisime, milliseid lahendusvõimalusi nendele olukordadele võib välja pakkuda.

Meie analüüsi üheks lähtekohaks on rahvusvaheline võrdlusprojekt (vt ENLIVEN Project Consortium, 2020), mille peamised tulemused on sõnastatud (ENLIVEN 2020a; 2020b) järgmiselt:

- 1) **Igapäevane õppimine töökohal** on täiskasvanute elukestva õppe nurgakivi. Sellele tuleks enam tähelepanu pöörata, sest põhimõtteliselt on see kättesaadav igapäevasele. Haavatavate gruppide kaasamiseks elukestvasse õppesse on vaja tagada neile juurdepääs õppimist soodustavatele töökohtadele, kus töötajad saavad ja neilt nõutakse õppimist igapäevases tegevuses. Noorte inimeste erinevaid juurdepääsu võimalusi õppimist soodustavale töökeskkonnale tuleks vaadelda kui **sotsiaalse ebavõrdsuse olulist mõõdet**.
- 2) **Organisatsioonidel on palju võimalusi kujundada töökohad enam õppimist soodustavateks.** Tihtipeale ei teadvusta juhid oma võimalusi kujundada töökohti nii, et need soodustaksid noorte töötajate õppimist ja arengut. Töökoha disainimise võimalusi ei ole organisatsioonides piisavalt teadvustatud. Töökohal õppimise võimalus on eriti oluline algajatele töötajatele, kes on asunud tööle vähest kvalifikatsiooni nõudvatel töödel. Nende töökohal õppimist motiveerib see, kui see on seostatud nende tulevaste karjäärivõimalustega, ekspertiisi kasvuga või üldise arenguga.

Seega tuleks õppimis- ja arenguvõimaluste (vähest) pakkumist käsitleda ühe tõrjutusriski tegurina, samas ei pruugi töökohad olla kujundatud selliselt, et nad pakuks noorele arenguvõimalusi. Nii tööandja tegevusi töökoha arenguvõimaluste loomiseks (või sellele tähelepanu mitte pööramiseks) kui töötaja indu õppimisvõimaluste otsimisel ja kasutamisel (või

mitte kasutamisel) kirjeldab kummagi **agentsus** – subjekti toimevõime keskkondlike võimaluste ja piirangute kontekstis. Tõsi, alati ei ole töötaja – ega ka tööandja – täielikult vaba oma soovide ellu viimisel; nn **piiratud agentsus** tähendabki seda, et toimimisvõime sõltub keskkonna võimalustest ja piirangutest ja ka toimija agentsust vaadeldakse kui protsessi, mis kujuneb vastastoides võimaldavate ja piiravate teguritega keskkonnas (Evans et al., 2006). Täiesti uue mõistena võeti projektis ENLIVEN kasutusele mõiste **organisatsiooni agentsus** (Hefler & Studená, 2019) – organisatsioonis eri tasandil toimijate (juhid, töötajad, ühiskondlikud organisatsioonid) koostegevuse tulemusena tekkivad taotluslikud või mittetaotluslikud tulemused. Selline organisatsiooni-tasandi agentsus on muuhulgas suunatud töösüsteemi, sh töökeskkonna ja töökohtade kujundamisele. Organisatsiooni agentsust on võimalik kasutada töö ja tööjaotuse korraldamiseks ning töökohtade kujundamiseks kas õppimist soodustavateks või mittesoodustavateks. *Töökohta kujundamine* tähendab töö sisu ja iseloomu määratlemist, nt kinnitades töökohale laia või kitsa ülesannete ringi, kvalifikatsiooni nõuded, rutiinsed või mitterutiinsed töökohustused, iseseisva otsustamise ulatus, töösuhted. Vastavalt sellele, millest on organisatsioonis töökohtade kujundamisel lähtunud, luuakse kas töötaja õppimisvõimalusi avardav või piirav töökeskkond (Tabel 1).

Tabel 1 Õppimisvõimalusi avardava ja piirava töökeskkonna tunnused

AVARDAV	PIIRAV
Osalemine mitmes erialakogukonnas	Piiratud osalemine praktika kooskondades
Piisavalt aega reflekteerimaks oma tegevuse üle	Reflekteerimiseks aega ei ole
Töökohal õppimine edasise karjääri eesmärgiga	Töökohal õppimine ainult antud töö jaoks
Organisatsioon tunnustab ja toetab töötajaid kui õppijaid	Organisatsiooni tunnustus puudub
Identiteeti saab laiendada piiride ületamise kaudu	Piiratud võimalused identiteedi laiendamiseks
Tehnilisi oskusi väärtustatakse	Tehnilisi oskusi peetakse endastmõistetavaks
Arendatakse ja väärtustatakse kõigi töötajate teadmisi ja oskusi	Arendatakse ja väärtustatakse vaid valitud töötajate gruppide teadmisi ja oskusi
Väärtustatakse tiimitööd	Jäigad spetsialisti rollid
Julgustatakse piire ületavat suhtlemist	Piiritletud suhtlemine
Juhid kui töötajate arengu soodustajad	Juhid kui töötajate kontrollijad
Võimalus õppida uusi oskusi/töid	Barjäärid uute oskuste/tööde õppimisele
Innovatsioon on oluline	Innovatsioon ei ole oluline
Ekspertiiks saab olla paljudes aspektides	Ekspertiisi käsitletakse ühemõõtmelisena

Allikas: Fuller ja Unwin (2004), edasi arendatud Hefler & Studená (2019).

Noore töötaja töökohal õppimist mõjutavate teguritena on seega otstarbekas vaadata **kahe agentsuse vastastoidet**: ühelt poolt algaja töötaja agentsus (tahe õppida, oskus õppimisvõimalusi ära kasutada, oma õppimiseesmärkide seadmine, karjääriplaanide tegemine), teiselt poolt – organisatsiooni agentsus (töö ja töökohta kvaliteedi kujundamine juhtide ja kaastöötajate poolt) (Hefler & Studená, 2019).

Agentsust mõjutavate **vahetute keskkondadena** vaatleme käesolevas projektis seepärast

- a) Organisatsiooni puhul – nn *organisatsioonilist välja*, mille moodustavad konkureerivad ja koostööd tegevad samalaadsed organisatsioonid. Organisatsiooni asend sellel väljal mõjutab tema võimalusi agentsuseks. Samas võib organisatsioonilise välja osana

käsitleda võimalus sisukaks koostöök kohalikus kogukonnas, et noori nende tööteel paremini toetada ning sotsiaalse tõrjutuse riski ennetada.

- b) Noorte puhul – *sotsiaalset välja*, millel teatud positsioonil asumine ühelt poolt võimaldab ligipääsu teatud ressursidele ja võimalustele, teiselt poolt allutab teatud piirangutele. Üheks suunavaks ressursiks ja piiranguks on ühiskondlikud (ja perekondlikud) ootused elu struktuuri ja trajektoori kohta – milline on sobiv iga elu pöördepunktideks (vanematekodust lahkumine, oma pere loomine, tööle asumine jm), mis haridustaset noorelt oodatakse, jne. Siinses uuringuprojektis käsitleme noore sotsiaalse välja ühe olulise osana tema töökohta, kuid me vaatleme ka töökohta vaid ühe osana kohaliku tasandi sotsiaalsest ja institutsionaalsest kogukonnast.

Just selle pärast, et tööandjad toimivad piiratud organisatsioonilisel väljal ja noored omalt poolt on piiratud oma sotsiaalse väljaga, mille osaks tööandjad on, tõstatabki küsimuse, kuidas saaks tööandjad paremini panustada noorte sotsiaalse tõrjutuse ennetamisse, toetudes seejuures koostööle kohaliku kogukonna teiste osapooltega. Eelkõige tähendab see õppimis- ja arenguvõimaluste pakkumist, kuid ka tähenduslike sotsiaalsete suhete kujundamist ning individuaalse agentsuse toetamist. Seejuures muutub oluliseks, milliste õppimisviiside kaudu on võimalik algajat töötajat toetada. Erinevad õppimise viisid on toodud tabelis.

Tabel 2 Õppimise viisid teadvustatuse ja eesmärgistuse järgi

	<i>Teadvustatud õppimise taotlus</i>	<i>Ei ole teadvustatud õppimise taotlust</i>
<i>Tegevuse eesmärk on õppimine</i>	Formaalne õppimine	Pool-formaalne õppimine Millegi teadlikult õppimise kõrval õpitakse ka midagi muud
<i>Tegevuse eesmärgiks ei ole õppimine</i>	Mitteformaalne õppimine Teadlik õppimine mistahes tegevuse käigus	Informaalne õppimine Mitteteadlik õppimine mistahes tegevuse käigus

Allikas: Werquin, 2007, 5

Tööandja saab teadvustada ning toetada oma töötajate erinevaid õppimisvõimalusi, pakkudes võimalust reflekteerida erialase arengu ning üldpädevuste kujunemise üle, luues nii õppimist soosiva keskkonna.

Uuringu meetod ja valim

Aastal 2018-2019 koguti kaks intervjuud kaubandusvaldkonna ametiühingute esindajatega, üks intervjuu erialast väljaõpet pakkuva organisatsiooni esindajaga ning üheksa süvaintervjuud juhupositsioonil (nt tippjuht, personalijuht, kaupluse juht) oleva inimesega kahes kaubandusvaldkonna organisatsioonis²: kaubandusketis A viidi läbi viis intervjuud juhtidega, kellest üks oli ka ise töötee alguses olev töötaja, ketis B - neli intervjuud. Organisatsioon A kuulub välisomandusega jaekaubanduse ketti ja tegutseb Eestis enam kui 10 aastat. Ketti kuuluvad

² ENLIVEN projekti raames läbiviidud intervjuud. Intervjuude analüüsi raamistik arendatud välja Noorte sotsiaalse tõrjutuse projekti raames.

suurpoed üle Eesti. Võrreldes organisatsiooniga B on see väiksem ja tsentraliseeritum. Organisatsioonikultuuris püüab organisatsioon A edendada peresõbralikkust nii oma töötajate kui klientide suhtes. Organisatsioon B on Eesti jaekaubandusettevõtte, millel on hulgaliselt kauplusi üle Eesti. Juhtimine on detsentraliseeritud, kohalikel allüksustel on suhteline autonoomia. Juhtide hinnangul on kodulähedus ja kohaliku klientuuri tundmine on organisatsiooni üks tegevuspõhimõtteid, hinnatakse pikaajaseid töötajaid, head suhted töötajate ja juhtide vahel, samuti mõned muud boonused (spordiklubi pääsmed, meditsiiniteenused) aitavad kaasa töötajate rahulolule.

Intervjuude kavandamisel ja läbiviimisel oli peamiseks uurimisküsimuseks töötaja agentsus enesearendamisel ja oma töötee kujundamisel tööandja agentsuse kontekstis. Nende teemade uurimisel keskenduti lisaks tasemeõppele ja koolitustele ka informalsele õppe võimalustele, näiteks töökohal õppimisele, aga ka organisatsioonikultuuri kaudu edasi antud nn varjatud õppekavale – sellele, milline on juhtide suhtumine noortesse töötajatesse ja millist tuge pakub tööandja noortele enesetäiendamisel ja töötee kujundamisel. Siinne aruanne toetub tööandjate intervjuude uuele analüüsile, mis lähtus noorte sotsiaalse tõrjutuse projekti eesmärgist: mõista, millised on tööandjate võimalused ja huvi noorte sotsiaalset tõrjutust ennetada, kuidas seda igapäevaselt tehakse, ning kuidas koostöö kogukonna teiste spetsialistidega võimaldaks neil selles osas enam panustada. Avamaks, kuidas tööandjate esindajad noorte töötajate toetamist mõtestavad ja sisustavad ning milliseid takistusi noorte selle juures näevad, rakendame analüütilise raamistikuna *mis-on-probleem* (i.k. *what is the problem represented to be (WPR)*) lähenemist, mille oleme kohandanud Carol Bacchi (2012) analüütilisest raamistikust. See analüüsiviis võimaldab siinses uuringus käsitleda tööturu osapooli kui riigi, kohaliku ja organisatsioonitasandi poliitikat ellu viivate ja selle kaudu ka seda kujundavate ekspertidena. Võttes eeskujuks varasemad sedalaadi valikuid problematiseerivad uuringud kasutame poliitikaraami sõnastamisel Bacchist tõukuvat Mieke Verloo (2005) pakutud neljasammulist raamistikku, mis eristab poliitikaraamis nelja komponenti: **diagnoos (milles seisneb probleem?)**, **põhjuslikkus (mis või kes on süüdi?)**, **prognoos (milles seisneb lahendus?)**, **üleskutse tegevusele (kes peaks probleemi lahendama?)** (vt Verloo, 2005, p. 24). Küsimused, mis aitavad siinkohal poliitikaraame tuvastada, on järgmised: milles seisneb intervjuueeritute arvates probleem, mida tuleb lahendada; keda see probleem nende hinnangul mõjutab; mis asjaoludel probleem ilmneb või taaskerkib; mis on eesmärk ja mida peab eesmärgile jõudmiseks ette võtma; kes peab ette võtma; millele nende väidete esitamisel toetutakse (Verloo & Lombardo, 2007, p. 35). Iga selliselt defineeritud poliitikaraamistus hõlmab nii probleemipüstitust kui ka lahendust. Seepärast on põhjendatud juhtide-praktikute intervjuudes ilmnevad noorte sotsiaalse tõrjutuse ennetamist ilmestavad probleemikirjeldused ning tõhusat ennetamistööd raskendavad probleemid avada just selliste poliitikaraamistuste võtmes. Käsitledes Mieke Verloo neljasammulist lähenemist jõuame niisiis arusaamale sellest, *kuidas vaadeldavat probleemi esitatakse*, kuid nende intervjuudes ilmnenuid probleemiesituste tahtselt jäävate varjatute tähenduste väljatoomisel lähtume Carol Bacchi pakutud tõlgendavatest küsimustest. Seega moodustab analüüsi kriitilise osa uurijate kolmesammuline tõlgendus: millised eeldused peituvad sellise probleemi esituse taga, kuidas on esile kerkinud just selline probleemi esitus; mis on sellise probleemi esituse puhul jäänud vaidlustamata, millest vaikitakse, kas probleemist saab ka teistmoodi mõelda; ja millised on sellise probleemi esituse järelused ja tagajärjed.

Analüüsil eristusid järgmised teemad: noorte töötee algus; erialase hariduse ja väljaõppe väärtus; töötajate toetamine toole asumisel; karjääri toetamine töökohal; ja juhtide üldised (eel)arvamused seoses noorte töötajatega. Aruande järgnevas osades esitame

analüüsitulemused teemade järgi, tuues iga teema juures välja tulemusi sünteesiva tabeli, kus kajastuvad uurijate tõlgendused intervjuude analüüsil ilmnunud tulemustest. Tabeli veerud „Milles on probleem?“, „Mis on selle põhjus?“, „Võimalikud lahendusteed“ ja „Kes saab mida teha?“ kajastavad aruande autorite tõlgendusi ja järeldusi noorte sotsiaalse tõrjutuse ennetamisel ilmnevate koostöövõimaluste kohta kohalikes kogukondades. Analüüsi lõpus teeme kokkuvõtliku ülevaate tööandjate kogemustest, võimalustest ja valmisolekutest noorte tõrjutuse ennetamisel. Järeldused ja soovitused esitame vastavalt projekti lähtekohaks olnud sotsiaalse tõrjutuse ennetamise teoreetilise mudeli kolmele põhiteljele, arvestades noore vajadust õppimiseks ja enesearenguks; vajadust saada tuge oma agentsuse väljakujunemisel; ning vajadust kogeda tähenduslikke sotsiaalseid suhteid. Töömaailma kontekstis on nende vasteteks vastavalt õppimist soodustavate keskkondade kujundamine; noore agentsuse toetamine töökohal; töö kvaliteedi kindlustamine. Aruande lisa 1 sisaldab temaatilisi põhitulemusi integreerivat tabelit, mis sisuliselt kordab iga temaatilise jaotuse juures juba esitatud analüüsitulemusi, kuid teeb lugejale tulemuste tervikuna hoomamise mugavamaks.

Noorte töötee algus organisatsiooni vaates

Tööandjate intervjuude analüüs võimaldas keskenduda sellele, kuidas juhid näevad noorte algajate töötajate kohanemist ja edasise töötee võimalusi ning kuidas juhid tajuvad enda rolli noorte töötajate võimestajana.

Noorte töövõimalusi kirjeldab tõsiasi, et jaekaubandusettevõtted pakuvad noortele eelharidust mittevajavaid madala palgaga töökohti. Eestis on võimalik üsna lihtsalt sellist tööd saada (ka ebapiisava eesti keele oskuse korral), sest sektoris valitseb tööjõupuudus. Noorel on võimalik alustada lihtsa rutiinse tööga ning samas sektoris karjääri teha, õppides töökohal pakutavatel koolitustel või väljaspool. Võrreldes varasema ajaga, kus kaubandusse tööle saamine eeldas vähemalt kutsekooli kvalifikatsiooni, viitab see deprofessionaliseerumisele. Mõned kaupluseketid korraldavad kampaaniaid noorte meelitamisele tööle (nt töömess “Suveks tööle”), teised kutsuvad tööle pigem vanemaealisi. Ehkki valitseb tööjõupuudus, on tööjõu voolavus siiski suur – noored vahetavad töökohti ja töötavad kaubandusvaldkonnas ajutiselt. Hoolimata sellest, et töölepingud on tähtajatud, tajuvad paljud noored seda tööd ajutisena.

Juhtide enda karjäär kaubanduse valdkonnas on aga kulgenud erinevalt. Ühed on läbi teinud kõik karjääriastmed alates kõige madalamast ajutisest töökohast - pärast kooli (või juba kooli ajal taskuraha teenides) kaubandusse tööle asumist on nad teinud kõikvõimalikke töid kaubanduses. Teised on pikemalt ennast otsinud, töökohti vahetanud, kõhelnud, ning sattunud kaubandusse juhuslikult, olude sunnil, näiteks tuttava kutsel. Kolmandad on algusest peale valinud klienditeenindamisega seotud töökohad ning hariduse omandanud töötamise ajal. Neljandad on kaubandusse jõudnud pärast erialaõpinguid ning kõrgkooli lõpetamist. Samas on juhtide intervjuude põhjal võimalik üldistada, et erinevate karjääriastmete ise läbitegemist nähakse eelisena ja soovitatakse seda ka noortele. Sellist karjääriteed peetakse ka õpetlikumaks kui näiteks kutse- või kõrghariduse lõpetamise järel kohe juhataja kohale sattumist:

Et kõik need etapid on [mul] nagu läbi käidud. Mis minu meelest on hästi mõistlik, sellepärast et seda paremini sa oskad seda tegevust näha, seda laiemalt sa oskad seda näha, seda paremini oskad sa inimesi juhtida... Seda tihedamini sa saad öelda näiteks seda vastust, et “Ära mulle seda räägi, saab küll, ma tean, et saab!” Sellised asjad on nagu... iseendale [kui juhile täna] väga kasulikud. Kindlasti on see parem variant kui see, et sa peale kõrgkooli tuled ja oled kohe juht. Kindlasti on parem see, kui sa alustad altpoolt ja ronid ülespoole. Üldiselt siin [organisatsioonis A] on... üsna loogiline jätk niimoodi ikkagi, et step by step. (A2)

Hoolimata juhtide seas eneste kirjudest karjääriteekondadest kõlab siit uutele töötajatele mõeldes eelistatud ideaalteekond, mis jätab arvestamata noorte toole asumise teekondade tegeliku varieeruvuse (vt projekti raport nr 2, Raudsepp et al., 2022) ning suunab suurt osa tegelikest tööteedest nägema pigem kõrvalekaldena ideaalist, millenagi, mis on nii-öelda parema puudumisel. See muudab alustavate töötajate tööalase arengu toetamise põhimõtteliselt keeruliseks, kui need just ei mahu ideaalse töötee raamidesse.

Klienditeenindaja töö iseloom ja madal prestiiž nii ühiskonnas laiemalt kui ka kitsamalt noorte seas on samuti üks teema, mis tööandjate intervjuudes esile tõusis kui takistus tööellu lülitumisel ja eriti töökogemuse tähenduslikkuse osas võib see saada takistuseks.

Uute töötajate otsimiseks kasutatakse tööotsingu portaale ja mitteformaalseid (tuttavate) võrgustikke, organisatsioonis B saavad kaupluse juhatajad ise otsustada, keda tööle võtta.

Noored satuvad organisatsiooni tööle mitmeid teid pidi.

Esmast töökogemust on noortel võimalik saada ajutise töötajana, nn suveabilisena. Tööle võetakse noori alates 17 (15) eluaastast, nii keskkooliõpilasi kui tudengeid koolivaheaegadel. Tähtajalise töölepinguga suveabilised asendavad puhkusel olevaid töötajaid. Töötada saab ka kooliõpingutega samal ajal, õhtuti.

No suveabilisi võtame me alates viieteistkümnendast eluaastast. Just praegu see protsess käib, on nüüd juba lõpukorral, veel paar üksikut vaba kohta on. Selleks suveks me värbasime... kakssada suveabilist alates... vanusest viiosteist, erinevate poodide peale, ja see seltskond on hästi kirev. Et... on väga palju... No nemad on meil, ütleme, need viiosteist-kuusteist, no seitseteist ka ikka mingil määral, nemad on veel sellised... No suurel enamusel on see esimene töökoht, nad on... ise väga äksi täis, et nad on elevil ja ootavad ja tahavad ja teevad hea meelega. Ja hästi palju on tulnud ka positiivset tagasisidet majajuhtidelt, et on väga tublisid nende hulgas ikkagi. Aga noh, üks neid selliseid on ka, kellel võibolla ema ja isa on kodus piitsaga ajanud, et "Lähed ja teenid ise!", onju, et "ei maga siin kodus" või "ei hängi seal Viru keskuses". Et... kui sa oled piitsuga aetud, siis ilmselgelt... Sa ei huvitu, sa ei taha ja siis... sind ei huvita miski ja sa üritad oma päeva kuidagi lõpule vedada...(A3).

Isegi kui suveabilisena töötamine jääbki episoodiliseks, on juhtide arvates sellel töökasvatulik mõju noorele.

Kõige nooremad töötajad on ajutised asendajad või suveabilised, sageli oma töötajate lapsed, kes käivad alles gümnaasiumis. Kogevad, mis tähendab raha teenimine, et ka kõige lihtsam töö vajab pingutamist. Omamoodi stiimul hästi õppida, et ei peaks hiljem enam sellist lihttööd tegema.(B1)

Juba ajutisi suveabilisi püütakse organisatsiooniga tugevamalt siduda.

Ja seda tegelikult proovime ka tuua, et oleme istunud ka nende igaihega maha ja rääkinud, mitte individuaalselt, vaid nõ gruppides ja käinud läbi seda, et... et millises ettevõttes ollakse tööl ja-ja missuguseid võimalusi me pakume ka pikemalt, kaugemale ja mõni, kes on kuusteist-seitseteistaastane... tundub, et on väga kaugel, aga aastad lähivad kiiresti mööda ja see võib olla, et siis, kui tuleb selline... selline mõte, et mida ma tahaksin teha pärast kooli, et meil on ikkagi... Et võibolla tuleme me sellel hetkel meelde, et see võiks olla ikkagi üks võimalus. Või otsime meie müüja-positatsioonile inimesi, kui juba tuttav ettevõtte, on teada juba, missuguste väärtuste ja missuguste tegevuste kaudu me siin tööd teeme, siis on võibolla ka kergem kandideerida. (A4)

Tublitele suveabilistele pakutakse koolitusi ja edasise karjääri võimalusi.

Ja... ja kui on näha, et on saanud tublisti hakkama ja liikunud edasi, me pakume lisatööülesande. Ja seal on erinevaid, kas on näiteks kampaania väljapanekute ehitamine... Ja kui meil on tegelikult tublid suvetöötajad, siis on antud võimalus tegelikult teha riiulikaarte korda, et on koolitatud neid riiulikaartide tegemisele... Meil on väga palju selliseid asju, mida on võimalus koolitada ja arendada. Eesmärk on see, et suve lõpus nendel tublidel suvetöötajatel on oma CV-s juba natuke pikem rida, kui on juba nendel, kes on... kes on tegelikult keskendunud ainult sellesse, et noh, saaks selle palga nüüd kätte. Need, kes on huvitatud, me anname võimalusi luua juba seda oma karjääri, et see on kuusteist-seitseteistaastane. Et on õppinud riiulikaardid, tellimuste tegemise, olnud hooajaliste väljapanekute ehitamisel jne. See on... väga-väga... palju lihtsam minna järgmisel aastal seda oma... nõ sellist... (A4)

Püsivale töökohale kaubanduses tuleb osa noori juba peale põhikooli lõpetamist. Osad nende seast asuvad kutse- või keskharidust omandama töö kõrvalt. On ka mõningaid noori, kes asuvad püsivale tööle keskkooliõpingute kõrval, aga see praktika ei ole laialt levinud. Pigem tullakse kaubandusse tööle siis, kui ei olda sisse saanud kõrgkooli:

Kui noored tulevad siia, väga palju tulevad selle mõttega... Näiteks ma kujutan praegu ette, et sügisel - näiteks, kui keegi ei ole kuskile kõrgkooli edasi saanud, et nad tulevad ja nad teevad seda tööd ajutiselt. Et..., ütleme, võibolla need inimesed, kes on... ajutiselt sellepärast, et ehk siis lähen järgmine aasta kõrgkooli või teine variant, et mul on võimalus kõrgkooli kõrvalt töötada näiteks, no kassapidajana näiteks või kaupa välja panna, et nad ei ole võibolla mõelnud, et "Ma jään elu lõpuni siia tööle." (A2)

Juhtide arvates on Eesti Töötukassa kaudu keeruline häid töötajaid saada.

Imevähe, kes läbi Töötukassa kandideerib ja kui sa üritad neid kätte saada, siis ei vasta ta ei telefonile, ei vasta ta meilile, et noh, selles mõttes neid kandideerijaid võib olla, aga sealt see osa üles leida, kes tööle reaalselt tulla tahab, on hästi keeruline. Ja sealt tulemus on... no ikka selline väike. Väike osa. (B2)

Juhtidel on ka negatiivseid kogemusi noorte tööle kandideerijatega, üks juht (B2) eristas erinevate kandidaatide tüüpe:

- 1) ei vasta telefonile ega meilile, raske ühendust saada
- 2) kandideerib valimatult igale poole, nt „No mõni muster on see, kes kandideerib valimatult igale kohale. Ükskõik. Noh, halb näide või halb väljend, aga "Lukksepp-günekoloog". No täiesti. Ta absoluutselt ei loe, kuhu, mida...
- 3) logistika probleemid - kaupluse asukoht ei sobi, puudub mugav transpordiühendus
- 4) ei kujuta ette töö iseloomu, töö keerulisust: *Osad ei kujuta üldse ette seda tööd. Et ta võibki olla... No vanus isegi ei sõltu, aga inimene arvab, et seal kaupluses on hästi lihtne olla. Et seal ei ole üldse mingit keerulisust: "Tulen, veedan oma päeva seal." Ja kui ta siis nädala pärast nagu avastab, et ta peab reaalselt seda rasket tööd tegema, no siis see lõpeb ka üsna kiiresti. Et osad on nagu sellised, kes üldse ei adu.*

Head kandideerijad on juhtide arvates need, kellel on varasem kogemus kaubandussektoris – nad teavad, mida tahavad, ega vaja väljaõpet. Teisalt illustreerib suhtumine, et iga töötaja, sh erialase või juhtimisalase väljaõppega töötaja peaks alustama madalaimatelt ametikohtadelt, ka seda, et eelistatakse töökohal toimuvat väljaõpet ning erialast väljaõpet nt tasemeõppes ei väärtustata teistest tekkondadest rohkem. Väljaõppega seonduvale on pühendatud järgmine peatükk.

Peamised probleemid seoses noorte töötee alguse käsitlemisega juhtide poolt on kokkuvõtlikult esitatud järgmises tabelis, kus toome ära ka selle probleemi ilmnemise põhjused ning mõned võimalikud lahendusteed koos ettepanekuga, kes saaks selle lahendamiseks midagi teha. Lahenduste sõnastamisel lähtusime projekti aluseks olnud mudeli kolmest dimensioonist: õppimisvõimalused; sotsiaalse kuulustumisunne; noore agentsus ja selle toetamine.

Tabel 3 Juhtide intervjuudest ilmnevad probleemid noorte töötee alguses

<i>Milles on probleem?</i>	<i>Mis on selle põhjus?</i>	<i>Võimalikud lahendusteed</i>	<i>Kes saab mida teha?</i>
Noored häbenevad töötamist teatud	Teenindaja töö halb maine, arusaamine, et see ei nõua oskusi ja teadmisi,	Kõrgem palk, Kõrgem maine	Kolmepoolsed läbirääkimised riigi, tööandjate ja töötajate

ametites, ei tunne ametiuhkust, ei soovi tööle asuda	madalalpalgalisus ja palgavaesuse tõttu majandusliku iseseisvumise edasilükkumine	Professionaliseerumine (kutseharidus, professionaalsesse kogukonda kuulumise tunne) Oma tööalaste õiguste eest seismine	vahel, alampalga tõus, sektoritasandi (palga ja) töötingimuste kokkulepped, meediakajastused, koostööprojektid kohalikul tasandil
Noorte toole asumise vähene toetamine	Noorte stigmatiseerimine, eelarvamused, varasemate negatiivsete kogemuste üldistamine	Uute töötajate sisseelamisprogramm i väljaarendamine kõigil ametikohtadel	Riik või KOV saab tellida töhusate sisseelamisprogrammide näiteid ning toetada noori töötajaid tööle asumisel ja seal püsimisel. Tööandja saab kujundada sobivaid sisseelamisprogramme, mis lähtuksid noore töötaja isikupärast ja arenguvajadustest
Juhid toetavad vaid teatud kindlat tüüpi, ideaalse töötega töötajate arenguvõimalusi ja karjääriteid, tehes individipõhiseid, läbipaistmatuid otsuseid	Organisatsioonides ei ole kindlaid karjääriteekondi. Praegu kaubanduses töötavatel juhtidel, sh ketikaupluse juhtidel on endil seljataga erialane haridus, professionaalne väljaõpe, pikaajaline staaž. Juhtidel võib olla keeruline suhestuda selliste töötajatega, kes on nende omast erineva teekonnaga.	Analüüsida ja mõista erinevaid tööteid ja nende mõjureid. Kavandada selged karjääriteekonnad, kuid loobuda mõne tee idealiseerimisest. Juhtidel teadvustada, reflekteerida oma tööteed osana arenguprogrammist	Tööandja saab luua süsteemsed karjääriteekonnad, toetades kõigi töötajate erialast ja isiksuslikku arengut sõltumata karjäärivõimalusest organisatsioonis. Kavandada juhi arenguprogrammi eneserefleksiooni võimalusi

Allikas: autorite analüüs juhtide intervjuude põhjal

Erialase hariduse ja väljaõppe väärtus töökohal

Mõned juhid möönavad, et erialane väljaõpe on kaubanduses töötamiseks ja edu saavutamiseks vajalik. Eriala õppinutel ei ole küll suurt eelist tööle saamisel, aga erialane haridus annab oskuse näha laiemat pilti:

Kuigi ma ütlen, et võib tulla ka tänavalt sisse ja osutada väga tubliks, kui sul on hakkamist ja tahtmist. Ega see paber alati ei aita. Aga noh, ta näeb, ta oskab võibolla natuke laiemalt näha seda pilti, kui on koolis ikkagi seda ainet õppinud. Või noh, seda eriala. Et selles mõttes on võibolla lihtsam. Sest eks seal on neid seoseid ja asju ikka päris palju, mida sa teadma pead kõike. Tundub küll väljast vaadates, et ei ole seal midagi, aga ikka on ju tegelikult! (B2)

Seejuures rõhutatakse siiski, et haridusest ja erialasest väljaõppest üksi ei piisa, nii võiks nendega samuti kaasas käia teatud isikuomadused – pealehakkamine ja tahtmine.

Teiste juhtide arvates ei olegi erialane väljaõpe ja vastav kvalifikatsioon (kutsetunnistus) hädavajalik, see iseenesest ei anna eeliseid klienditeenindajana töötamiseks:

Me tegelikult ka täna ei pööra sellele selles mõttes üldse tähelepanu, et see peaks olema nüüd, sul peaks olema see erialane haridus. Me oleme seda meelt, et... kõike saab õppida ja õpetada, et tähtis on pigem just vastupidi, see... vaim ja tahe ja soov teha tööd.(A3)

Tegelikult mina ütlen, et klienditeenindajaks sünnitakse. See klienditeenindaja väike pisik peab sul ikkagi sees olema! Kui sul see on, vot siis selle külge saab midagi pookida ja inimene võtab seda ilusti vastu. Aga kui sul seda soovi ei ole, siis sa võid tantsida ja transvaalitada seal ümber nii palju, kui tahad! Siis ei aita ei ükski kool, ei ükski koolitaja. Ega kõrval seisvad sõbrad-tuttavad, kes ütlevad, et "Huh, proovi-proovi-proovi!" (B3)

Ametiühingute vaatepunktist on selline erialase hariduse alavääristamine problemaatiline, sest see viib töötajate ebavõrdsele kohtlemisele.

Mis on nagu tähtis, on see, et tööandja peaks hakkama väärtustama seda kutsetunnistust. Kutsetunnistust kui sellist. No siis tuleb muidugi see palgateema sinna juurde jne, aga see kutsetunnistuse olemasolu peaks olema ikkagi... No esiteks on see ikkagi töötaja jaoks ka oluline. Paljude töötajate puhul nad tunnevad, et see nagu tõstab nende väärtust. Et ta ei ole nagu pelgalt selline lihtsalt tunnistus, eks-ju, et "Ma olen ikkagi lõpetanud, ma olen teinud kutseeksami...", eks-ole. Aga praegu nad on kõik ühel tasemel. Kas ma tulen tänavalt... (AÜ2)

Tabel 4 Juhtide intervjuudest ilmnevad probleemid seoses erialase väljaõppega

<i>Milles on probleem?</i>	<i>Mis on selle põhjus?</i>	<i>Võimalikud lahendused</i>	<i>Kes saab mida teha?</i>
Töötajate ebavõrdne kohtlemine: omandatud kvalifikatsioon jääb nähtamatuks, tunnustamata. Ilma erialata noortel on töö kaotamisel suurem risk sotsiaalseks tõrjutuseks	Tööandja ei erista erialase haridusega ja ilma erialase haridusega töötajaid	Regulatsioonid Süsteemsed edasiõppimise võimalused	Riik (standardid), tööandja (võrdse kohtlemise praktikad), KOV (pakkuda algajale töötajale tunnistust võimaldavaid õppimisvõimalusi)

Allikas: autorite analüüs juhtide intervjuude põhjal

Alustavate töötajate toetamine organisatsiooni sisse elamisel

Mõlemas organisatsioonis õpetatakse noori alustavaid töötajaid välja töötamise käigus – kogunud kolleegi kõrval mõnda aega õpipoisina töötades. Edasise töö käigus pakutakse juhendamist mentorite (tuutorite) poolt, lühiajalisi sisekoolitamise kursusi, tööülesannete roteerumist. Töötamise esimestel päevadel tutvustatakse organisatsiooni reegleid ja väärtusi

Ja siis, kui ta tuleb kauplusesse, juba kui see inimene jõuab, siis non meil need uute töötajate koolitajad, need kolm inimest. Tema siis kõigepealt võtab vastu, teeb talle kõik asjad selgeks ja paneb ta siis mõne inimese juurde tööle. Kindlasti ei tohi seda uut inimest üksinda jätta - tal peab olema keegi, kelle käest ükskõik mida küsida, et saaks teda õpetada. (A2)

Üks juht tõi esile, et töökeskkonnas toimub pidev informaalne õppimine.

igapäev me ikka õpime. Kui me lihtsalt korraks mõtleme selle peale, et mis uut täna tuli ette.(A1)

Klienditeeninduse iseärasus on see, et lisaks üldistele reeglitele on vaja teha intuiitivseid otsuseid. Selle oskuse õpetamine ei ole lihtne.

Kui me räägime näiteks klienditeenindusest, niin sa ei saa mitte kunagi reeglistikku paika panna nii, et see oleks nagu pädev igas olukorras. Mis tähendabki seda, et selline talupojamõistuse kasutamine nendes etteantud piirides, niin see on võibolla kõige olulisem. Niin seal see coaching, kus ei anta selgeid vastuseid, kuidas sa pead toimima, aga et pigem kuidas sa toimiksid, kirjelda seda, siis saab juhendada seda ja tegelikult see on veel olulisem. (A1)

Ja seal on see coaching, see on... tegelikult olulisem kui reeglid. Peavad need piirid olema, see liivakast peab olema määratletud, kus ma saan mängida, aga seal sees, et kasutada seda loovust. Ja see on... See on tegelikult... Ma arvan, see on väga lapsekingades praegusel hetkel. (A1)

Tema hinnangul õppimist väärtustavad kõik, aga kvaliteetne juhendamine on nõrk koht.

Aga veel lühidalt, et ma näen, et seda peetakse olulisena, seda hindavad kõik tegevusrühmad, aga kas sellele pööratakse, õppimise võimaldamisele pööratakse piisavalt tähelepanu - ma ütleksin praegusel hetkel "ei". Ja personaliosakond võib koolitada, aga seljataga... Ja tänapäeva õppimine ei ole see, et teoorias õpitakse ja siis arvatakse, et nüüd sa siis oskad ja tead. See vajab seda praktika ja teooria vaheldumist. Et... sa saad proovida ja teha ja see vajab seda juhendamist. Ja mina näen, et see on see praegusel hetkel meie nõrk koht. Kahjuks. (A1)

Organisatsioon A rakendab spetsiaalset organisatsioonisisest koolitusprogrammi uute juhtide koolitamiseks

Tegelikult meil on erinevaid programme, meil on näiteks oma sisemine... /A/ trainee koolitus. Meil oli... eelmisel aastal kolme /A/ traineed ja see on umbes aasta pikk protsess ja kuhu kandideeritakse ja tehakse erinevaid tööloike ja erinevaid... erinevates majades tutvutakse majadega ja protsesside ja tegevustega, et saaks sellise... terve pildi sellest jaekaubandusest ja /A/ tegevusest. (A4)

Töötajate formaalsete õpingute osas toetavad ettevõtted eelkõige eesti keele õpet, tasudes koolituse kulud. Noorte töötajate suunamine erialasele edasiõppimisele on aga pigem erand. Juhid teavad kutseõppe võimalusi, kuid ei suuna noori sinna, sest intensiivse töö kõrval on väga raske õppida. Intervjuueritute arvates sobib töö kõrval õppimine ainult tublimatele, kõige edasipüüdlikumatele noortele.

Sõltub jälle inimesest, nad võivad olla ka väga tublid! Väga tragid ja tublid. Et on olnud ju ka neid, et ta tuleb, ta läheb siis selle töö kõrvalt, õpib keskkoolis, saab keskhariduse, siis läheb edasi veel... Meil on olnud ka neid, kes on sinna teeninduskooli veel edasi läinud... Neid on küll väga vähe, sest see on hästi karm, töö kõrvalt veel koolis käia. Aga neid on. Nii et ei saa öelda, et siis üldse hakkama ei saada. Tegelikult, kes kätte võtab ennast - täitsa võimalus on. Meil on ka selliseid, jah. (B2)

Ühe intervjuueritu arvates võiks riik toetada erinevaid kutseõppe vorme lisaks päevaõppele (sessioon- või õhtuõpe), mis võimaldaksid tööl käivatel inimestel paremini töötamist ja õppimist ühitada.

*No meie ettevõtteks oleme nagu hästi positiivselt meelestatud sellele, kui inimene õpib ja tahab õppida, me võimaldame alati, et me... kõikide õppurite... **kooligraafikuid jälgime**, eks-ju, ja vastavalt sellele teeme siin **töögraafikuid jne**, et see on ainult teretulnud nähtus. Täna pigem ma ütleks, et see **võiks olla meie riigi poolt ka soodustatud rohkem**, et... et... Okei, meil on tõesti see Teeninduskool ja Tööstushariduskeskus ja, ütleme, sellised **kohad, kus on tasuta õpe ja sa saad minna, õppida ja on töökohapõhised ja kõik, aga kui ma tahaksin midagi muud veel**, mida seal Teeninduskoolis ja Tööstushariduskeskuses või sellistes kohtades ei õpetata, et... No esiteks, et oleks rohkem ka näiteks selliseid... Kas mingeid selliseid **õhtuõppeid või sessioonõppeid** või selliseid, et ma ei ole nagu...ei ole terved päevad koolis. Just üks päev [vaatasin] seda Majanduskooli...mis nad pakuvad seal, need õppekavad ja asjad või need erialad, ja... ja ma vaatasin, et nendel on ka hästi palju ikkagi... need põhi... Võibolla selline tavainimene, kes... ei ole nüüd... Kes ei taha mingit hirmsat kõrgharidust omale või... magistrtrit, vaid tahakski lihtsalt mingi uue eriala õppida või midagi juurde õppida - et tegelikult need **põhiasjad sellised olid kõik nagu suht päevases vahetuses**, eks-ju. No nagu tavaline päevaõpe, kõik päevad nädalas. Aga siis sa ei saagi ju tööl käia tegelikult! Et kui sa saaksid käia kas see kord nädalas või õhtuti või **kuidagi nagu paindlikumalt oleks ka see õpe korraldatud**, et oleks inimestel lihtsam. Ja muidugi teine asi veel, et päris palju selliseid asju tegelikult on ka ju tegelikult **tasulised, need õpped**, mis on täna inimeste puhul, et **inimestel ei ole seda finantsi**, et isegi kui ta väga tahaks, ta ei saa minna. See võiks olla riigi poolt rohkem kuidagi soodustatud, kui me tahame, et meie inimesed õpiksid. Ja just näiteks, no minu meelest juba tagada see, et kui ühel hetkel ma... Ma ei tea, ma olengi mingil põhjusel oma tööst ilma, eks-ju, et kas ei saa mingil põhjusel seda enam teha või töö lõpeb või... mida iganes või ammendub, et **ma ei jää sinna koju istuma ja Töötukassa õlgadele, vaid et mul oleks mingi oskus, mida ma olen juurde õppinud**, et ma saaksin minna seda muud asja tegema... seda võiks natuke rohkem küll soodustada (A3)*

Nii noored töötajad kui juhid kirjeldasid intervjuudes, kuidas tööandjad pakuvad paindlikke töötamise võimalusi – osaaajaga töö, töögraafikute kohandamine, et toetada noorte töö kõrval õppimist. Nii näiteks õpib kaks organisatsioonis B intervjuueritud noort magistriõppes tööga mitteseotud erialadel:

*Noh, kui on soovi olnud, et kes on tahtnud minna õppima, siis pigem ongi see, et ta räägib oma otsese juhiga, sest seal ju **kohe tekivad tööandjal kohustused**, et õppepuhkused ja kõik see, et see vastutulek, et vahetusi sättida jne. Et selles suhtes me oleme küll **väga paindlikud ja vastutulelikud**,...(B3)*

Tabel 5 Juhtide intervjuudest ilmnevad probleemid noorte töötajate sisse elamise toetamisel töökohas

<i>Milles on probleem?</i>	<i>Mis on selle põhjus?</i>	<i>Võimalikud lahendusteel</i>	<i>Kes saab mida teha?</i>
/arengulõks/	Ei kasutata ära kõiki töökoha võimalusi soodustada noorte õppimist.	Töökohtade disainimine – töö sisu ja iseloomu selline kujundamine, mis soodustab informaalset õppimist töökohas	Tööandja (töökohtade disainimine), KOV (noortele alternatiivsete õppimis- ja enesetäiendamise võimaluste pakkumine, koostöövõrgustike arendamine)
vähene ligipääs erialasele täiendõppele	Organisatsioon ei kasuta võimalusi oma töötajate arendamiseks, elukestva õppimise motiveerimiseks ja toetamiseks (tasemeõpe, mitteformaalõpe)	Töötajate õppimine võiks olla sotsiaalse ettevõtluse indikaatoriks – vastutus inimkapitali eest oma piirkonnas; motiveerida tööandjaid, hüvitada koolituskulusid	Tööandja (teadvustab arenguvõimaluste loomist ühe eesmärgina), riik (loob vastavaid prioriteete toetavad motivaatorid), KOV (kogukonna tasandil julgustatakse, jagatakse eeskujuga ja toetatakse piirkonnas tegutsevaid tööandjaid ja nende töötajaid)

Allikas: autorite analüüs juhtide intervjuude põhjal

Noorte karjääriritee toetamine töökohal

Noorte karjääri toetamine on põhimõtteliselt üks juhtide vastutusvaldkond.

me peame tunnetama selle vastutuse. Endi töötaja ees, kes tahavad areneda. Ja nad võivad olla tulevikus need meie tegevdirektorid. Meie kolleegid,/.../ See suveabiline täna võib olla üks meie üksuse juhtidest. Ja ta on see puhas paber, keda me saame...(A1)

Samas ei ole algajate erialase ettevalmistuseta töötajate karjääriritee organisatsioonis eriti selgelt ette antud:

K: Kui ma nüüd mõtlen otse nende alustavate töötajate peale, kas on mingi kindel etteantud tee, mis nad teavad, et "Kui ma nüüd teen seda-seda-seda, siis ma jõuan sinna, aga ma võin veel jõuda sinna ja siis, kui mul on tehtud see ja see, siis ma saan personalijuhiks."?

V: Sellist pilti ei ole joonistatud.(A3)

Noore töötaja karjäärisoove ja -võimalusi arutatakse individuaalselt, regulaarsetel arenguestlustel:

Arenguestlused, ma näen, on üks selline kaardistamise koht. Nendest soovidest, kuidas inimene tunnetab endal... Missugust abi ta vajaks, missugused soovid tal on tuleviku jaoks, /.../(A1)

Noorte töötajate organisatsioonisisest karjääri toetab süsteemne praktika otsida vabanenud kohale uut töötajat eelkõige oma töötajaskonna seast.

kui meil tekib... ametikoht või vabaneb uus ametikoht, niin me alustame alati sisemise... otsimisega. Ja see on tegelikult see viis, kuidas inimesed tavaliselt lähevadki samm-sammult nagu edasi. (A1)

Mõlemas uuritud organisatsioonis kehtib samm-sammult ülespoole liikumist võimaldav karjäärimudel – noortel on võimalik kvalifikatsiooni teatud tasemeni tõsta töökohal oskusi juurde õppides, ilma et peaks lisanduma formaalset haridust. Juhid peavad siin oluliseks töötaja sisemist motiveeritust. Karjääritõus võib juhtidele silma torganud klienditöoks sobivatel noortel olla üsna kiire:

Aga suhtumine ja hoiak ja see, et tahad areneda, see on see, mis loeb. (A1)

Noorte eneste karjääri tegemise soov on intervjueeritud juhtide hinnangul varieeruv, ning see mõjutab tööandjate seisukohalt vaadates nende võimalust ehitada üles standardne ja läbipaistev edutamissüsteem. Juhtide kogemuste kohaselt hakkab osa noori kohe otsima edasilikumise võimalusi, teised on rahul samal kohal püsimisega:

Aga muidugi need inimesed, kes on lõpetanud mingisuguse teeninduskooli või siis selle kutsehariduskeskuse, kui nad on oma erialalt... juba natukene suunitlusega teeninduse poole, siis nemad kindlasti mõtlevad selle peale, et "Okei, ma alustan müüjana, mul on võimalus jõuda seal tiimijuhiks või... vahetusevanemaks või niimoodi edasi," et nemad kindlasti mõtlevad selle peale. On ka muidugi selliseid inimesi, kes võibolla tulevad peale gümnaasiumi lihtsalt hetkeks siia, et "Ma lähen kuskile õppima", aga talle hakkab siin meeldima ja ta näeb neid võimalusi. On ka selliseid, kes tahavad meile edasi jääda, võibolla lähevad ka kaubandust edasi õppima. Ja on samamoodi ametiredelil tõusnud. (A2)

Juhtide kogemused noorte töötajatega peegeldavad ka selliseid juhtumeid, kus noor tuleb tööle ja on ühe nädalaga nähtav, et ta võimed on tunduvalt suuremad kui siin, ja ei ole üldse välistatud, et ta edutatakse juba teisel nädalal:

K: See on siis otsene ülemus, kes paneb tähele ja ütleb, et... 'tal on siin nüüd see ja teine ja kolmas, ja tal on sellised võimalused' ja siis annab järgmisele ülemusele?

V: See ei ole ainult see, et "Minule tundub, et ma võiks minna sinna järgmisele levelile", vaid ka väga palju pannakse meil seda kõrvalt tähele. Et "Sinu võimed võimaldavad...", et "Meil on selline tunne, et Sa võiks sinna ja sinna sobida." Muidugi keegi ei pane ise sinna, et "Aa, ma otsustasin, et Sa võid sinna minna." Ikkagi läbi arutelu, et "Mis Sa arvad, kui me paneks Su sinna?" Paljud on sellised, et ehmatavad, et "Ei, ma ei ole vist valmis." No okei, antakse talle veel see nädalake ja siis kutsutakse uuesti, et "No võibolla ikka...", et "Tegelikult tundub kõrvalt, et Sa võiksid ikka täitsa seal nagu..." Et me ise ka siin üritame pushida, et kui me näeme seda potentsiaali, näeme neid kogemusi, oskusi ja teadmisi, siis... me ei näe mõtet hoida teda seal, kui tal on võimalik... edasi liikuda (B3)

Siin on huvitav, et võtmeroll selliste edutamisliftide puhul, kus edasilikumine käib tavalisest karjääriredelist kiiremini, ei pruugigi olla alati otsesel juhil. See omakord peegeldab sääraسته teatavat juhuslikkust. Samuti võib otsesel juhil olla huvi töötada võimeka noore töötajaga ning ta ei tee edutamisetpanekuid ka strateegilistel kaalutlustel. Organisatsioonis B, kus on suhteliselt püsiv töötajaskond, sõltub noorte karjääritõus vabanevatest töökohtadest:

... karjääriredel meil ei ole ka ju väga lihtne. Et kui sul ikkagi on juhatajad ja vahetusevanemad kõik seal ees, siis ... ja osades kauplustes on see kaader väga püsiv, et kui and sul ikka eest ära ei lähe, siis

ega sul kuskile tõusta väga ei ole... Et see on võibolla üks..., üks, mis takistab seda. Et kui see keskkoolinoor... Noh, kui ta tahab kuskile edasi areneda, siis...". (B2)

Juhtidel on ka kogemusi sellega, kus noored töötajad isegi avaldavad vastupanu, kui juht utsitab neid õppima uusi oskusi, mis viiksid nt palgatõusule:

Jah, ja väga paljud ongi öelnud, et me... Seesama palgatõstmine läbi nende oskuste arendamise ja... õppimise, et me utsitame inimesi ka takka, ütleme, et "Kuule, võta nüüd kätte ja õpi näiteks need järgmised asjad ära, mis järgmisele astmele minekuks on vajalikud" jne. Ja siis mõni ütleb, et "Ma ei taha! Ma ei taha! Mae i taha lisavastutust, ma ei taha enam midagi juurde õppida, ma tahan rahulikult oma tööd teha. Mulle sobib see ka, ma olen sellega rahul!" ja kõik. Et on selliseid ka, jah. (A3)

Ametiühingute gelane märkis, et noorte jaoks ei ole madalamatel astmetel karjääritõus kuigi atraktiivne, sest vastutuse lisandumisega ei kaasne piisavalt suur palgatõus:

*Ja just üks kunagine usaldusisik ütles, et tema näiteks ei tahagi sellel redelil tõusta, sest palgatõus pidi olema vist tema sellelt kohalt siis järgmisele umbes nelikümmend eurot kuus, aga ta ütles, et see kohustuste hulk, mis tal juurde tuleb - no ta peabki põhimõtteliselt hakkama töö elama või et koguaeg muretsema tööasjade pärast, et tal päriselt ei ole seda vaja./.../ see **miniaturne palgatõus**, mis tuleb, see tõesti **ei vääri seda stressitaset**, mis sellega kaasneb! Seda töömahtu. See on ulmeline! Nii et see ongi see, et kõik need astmed või need... Nad ise küll kirjeldavad siin, et "Oi, näed, meil võib siin töötaja karjääri teha - mida tublim ta on, seda rohkem pappi ta saab!", aga noh, kui tavatöötaja teeb ära ühe inimese töö, siis **kui sa järgmisele tasemele jõuad, siis sa pead juba nelja-viie-kuue inimese töö ära tegema./.../ töötajad ka eeldavad, et kui nad omandavad **uusi oskusi, et siis tegelikult peaks olema ka nõ palgaerinevused... märgatavalt suuremad**, et need nõuded kasvavad, vastutus kasvab jne. Paraku see töötasu jääb, jah, nende tasemete vahel väga minimaalseks. (AÜ2)***

Seega ei pruugi enesetäiendamisse skeptiliselt suhtuv noor sugugi vastustada arenguvõimalust kui sellist, vaid realiseerib oma agentsust just sel moel, et seisab vastu täiendavatele nõudmistele, mille hüvitamiseks pakutav (lisa)töötasu ei ole motiveeriv. Sellise vaatenurga ignoreerimine juhi intervjuus viitab, et seda probleemi kas ei tajuta või püütakse seda strateegilistel põhjustel eirata.

Tabel 6 Juhtide intervjuudest ilmnevad probleemid enesearengu ja karjääritee toetamisel

<i>Milles on probleem?</i>	<i>Mis on selle põhjus?</i>	<i>Võimalikud lahendusteed</i>	<i>Kes saab mida teha?</i>
Noortel ei ole selgeid eesmärgiorganisatsioonilisele tööalasele edasi liikumisele	Karjääriredeli ebaselgus organisatsioonilisele	Luu selge karjäärimudel, mis võimaldaks noorel töötajal näha oma arenguperspektiivi organisatsioonilisele	Tööandja (karjäärimudeli arendamine ja selgitamine), KOV (tugi tööandjale ja töötajale tähenduslike alternatiivide loomine), riik (standardid ja hea praktika näidete kogum)
Noorte jaoks ei ole enesetäiendamise teenindaja karjääriteel atraktiivne	Palga mittevastavus suurenenud töökoostustega	Õiglasem palgakujundus	tööandja (õiglasem palgakujundus), riik (õiglaste töötasusüsteemide edendamine), KOV (nt vahendamine, hea praktika esile tõstmine, tähenduslike alternatiivide kättesaadavaks tegemine arenguhuviga noortele)

Allikas: autorite analüüs juhtide intervjuude põhjal

Juhtide üldised (eel)arvamused noortest

Juhid on oma kogemusele tuginedes täheldanud, et mõned noored ei oskagi teadlikult valida õpitavat eriala, jätkavad õpinguid õppimise, mitte konkreetse eriala omandamise pärast:

Nii et tegelikult tänapäeval ongi võibolla õigem, et ei olegi mõtet peale keskkooli tormata kuskile, et see on õppimise õppimise pärast, mitte õppimine teadmiste pärast. Et "Ah, kus ma tööle lähen? Ma lähen parem, õpin." Ja läbi elu ma olen näinud küll, kuidas inimene on omandanud kõrghariduse mingis valdkonnas, aga pärast ta istub kõnekeskuses ja on klienditeenindaja, sest see valdkond, mis on peale kooli õpitud, see ei ole see. Ja siin on juba see, et "Aga ma ei lähe enam uuesti kuskile kõrgkooli haridust omandama, sest enam ei viitsi sellega tegeleda!". Sest üks kord on kool juba läbitud, miks siis... (B2)

Seega taunivad mõned juhid elukestva õppe ja arengu hoiakut ja käsitlevad õppimist vähem olulisena kui tööd. Tööle asumist nähakse seevastu tähendusliku ja sisuka eesmärgina – seda hoolimata sellest, et see ei pruugi olla väljakutsete rohke, huvipakkuv, prestiižne ega isegi hästi tasustatud. Tsitaadist võib välja lugeda ka hoiakut, et kui teenindajal tööalaselts mingit haridust ja koolitust otseselt vaja ei ole, siis on see kasutu, ja õppimisele kulutatud aeg – maha visatud. See ilmestab noorte tõrjutusriski vähendamise seisukohalt probleemset suhtumist ning alahindab hariduse ja õppimise teisi tähendusi indiviidi, kogukonna ja ühiskonna seisukohalt. Juhtide suhtumine võib aga organisatsioonikultuuri kaudu hõlpsasti algajatele töötajatele kanduda ning selle kaudu luua ohtu jääda arengulõksu, seda nii töötee ja konkurentsivõime kui sotsiaalse osaluse aspektis. Seepärast on selle tendentsi tasakaalustamiseks vaja kogukonna ja riigi panustamist alternatiivsete õppimisvõimaluste pakkumise ning nende nii-öelda legitimeerimisega nii noorte kui tööandjate seas.

Kuigi teenindussektori töötajate madalad palgad ei ole palgasurvele tuntavalt järele andnud, leiavad juhid siiski, et noorte palgaootused on liiga kõrged:

Noh, muidugi alguses võibolla mõnel noorel, eriti tänapäeval, tundubki nii, et "Kui ma kooli lõpetasin, siis alla kahe tuhande euro ma tööle ei lähe ja ma tahaks väga head kohta, hea oleks, kui ma oleks kohe mingisuguse firma juht!" Aga kui see reaalsus kätte jõuab, siis ta saab aru, et ta veel selliseid teadmisi ja oskusi ei ole. (B3)

Siin võib tegelikult probleemiks olla ka asjaolu, et organisatsioonidel puudubki õiglane palgasüsteem ning staažikate olijate palgasemed ei tõuse regulaarselt. Nii on just noored töösoovijad kõrgemate palkade küsijad, kuid see veel ei tähenda, et staažikad töötajad on seniste palkade rahul, mitte ei virele palgavaesuses hoolimata suurest töökoormusest ja –pingest.

Juhtide tähelepanu on äratanud ka mõne noore sobimatu suhtumine ja suhtlemisoskamatus – näiteks kes jätavad ilma vabanduseta tööle tulemata ning kellega ei saa seejärel telefoniühendust.

Ma võtan ta üks kord tööle. Siis ta kaob ära. Me laseme ta lahti. Siis ta tuleb uuesti tööle. Siis ta kaob jälle ära. Siis me ütleme, et me ei võta teda elus enam tööle. Ja siis, kui ta kolmas kord tuleb, siis me ütleme, et "Aa, aga tegelikult ta ju kõike oskab!" Noh, kuni palgapäevani jälle. Eks. Hästi palju on selliseid. Õnnetuseks. (B2)

Aga noh, on ka selliseid, jah, kes, ütleme... No võibolla ta siis kuskile mujale ei ole läinud, tal on see haridustee ka kuidagi pooleli jäänud, aga poes ta saab hakkama. Ja tuleb. Et selliseid meesterahvaid.

No transporttöötajad tegelikult samamoodi - suur häda on nendega - ta tuleb, ta on sul palgapäevani ja ta on sul kadunud. Otsi teda taga: tuleb ta tagasi, ei tule uuesti? Et nendega on nagu hullem kui naistega. Kuigi naistega juhtub ka selliseid asju. (B2)

Tähendab, tänapäeva inimesed, väga paljud, lepivad kokku mingeid kohtumisi, ei jõua kohale, ei anna teada, et nad kohale ei jõua. (B2)

Mõnel puhul tekitab juhile **muret noore enda tuleviku pärast** tema regulaarse töötamise harjumuse puudumine, mida nähakse viitsimatusena tööd teha:

Just see mind hämmastab, et kuidas inimesed ei tule tööle! Meil on ju ka... No pidevalt kogu meie süsteemis on ju töötajaid vaja ja me ei saa neid töötajaid. Või kui saame, siis saad kas kohe aru, et ta ei sobi meile, või siis selgub hiljem, /.../et ta ikkagi ei sobi... Kogu ühiskonnast tuleb vist see, et ei ole tööharjumust noortel! On väga tublisid noori, et seda ei saa nagu päris sildistada. Aga väga palju on neid, kes ei olegi harjunud tööd tegema, ja siis mul tekibki küsimus, et "Kuidas sa elad ja kuidas sa hakkama saad?"(B4)

Juht on siin intervjuukatkes ka ise osutanud, et tööharjumuse puudumist ei saa üldistada kõigile noortele tööle pürgijatele või iga noort nii sildistada. Samas tekib küsimus, millised on tööandjate võimalused noori innustada, või kas *tööharjumuse puudumine* on ehk hoopis eufemism selle kohta, et tööandjate nõuded töö sisule ja töö tempole on ebarealistlikud ning nende täitmisest loobumine on töötaja ja teenuse enda jätkusuutlikkuse seisukohalt pigem positiivne. Juhid on nimelt täheldanud **ka tööle asunud** noorte suurt erinevust töösse suhtumises. Muret teeb osade noorte töösse suhtumine – tahtmatus või oskamatus tööalasel pingutada:

*Ja teiseks noored on paraku need, kes..., noh, liigituvad ka kahte leeri. Et on sellised, kes on väga tublid, väga töökad, väga sellised kohusetundlikud ja on siis see teine pool, kellel võibolla... No kes ilmselt võibolla on päris natukene sellisest... paremast perest, paremal järjel perest, et **tal ei ole olnud vajadust... muretseda oma taskuraha pärast** ja tema jaoks see töölkäimine võibolla ongi see, et "Ma homme ei viitsi minna – teen popipäeva!", **nagu koolis**. See suhtumine töösse on pigem see, mis põhjustab täna seda voolavust ja see selline edasi-tagasi jooksmine. Ma ei ütlegi seda, et sa pead tööle tulema ja siia jääma elu lõpuni. Noor tahabki käia ja erinevaid asju proovida ja... Kuna kaubanduses **töötab tegelikult hästi palju õppivaid noori**, kooli kõrvalt, et siis on arusaadav, et kui ta ühel hetkel ikkagi oma erialase asja pakkumise saab, siis... siis ta ka läheb. Mis on ka täitsa loomulik. Aga just see **suhtumise pool** - see jätab täna väga-väga soovida. (A3)*

Seega on juhtidel häid kogemusi nii-öelda ideaalse töötaja kuvandile vastavate noortega, kes on *tublid, töökad, kohusetundlikud*, kuid muretsema panevad just nendele vastandlike omadustega noored, kes *teevad tööl poppi nagu koolis*. Mõtlemapanev on selles tsitaadis tõdemus, et need kaks gruppi noori töötajaid ei pruugi kokkuvõttes erineda töösuhte stabiilsuse ja tööandja suhtes ilmutatava lojaalsuse poolest, kuid töösse suhtumise fakti erinevust panevad juhid siiski tähele kui midagi *väga-väga soovida jätvat*. Siiski kirjeldatakse ka *tublisid, töökaid ja kohusetundlikke* noori kui kedagi, kes väärtustab vaheldusrikast ja arendavat tööd ning karjäärivõimalusi, ning leitakse, et töö peaks selliste noorte arvates olema eelkõige olema paindlik, sobitudes muude elu valdkondadega:

ja näiteks oskuste arendamine, mida tänapäeva noored uuringute põhjal ootavad, et saaksid teha karjääri ja... ja õppida, areneda, et töö oleks mitmekülgne ja vaheldusrikas ja tempokas (A1)

mida need noored ootavad ja eeldavad. Nad ootavad paindlikke... tööaegu, et saaks sobitada selle vaba aja ja ma ei tea, eraelu tööga. Tulla vahepeal tööle (A1)

Ehkki traditsiooniliste töösuhete mõttes oleks see pigem märk *soovida jätvast töösse suhtumisest*, siis paistab, et *töökuse, tubliduse ja kohusetundlikkuse* vastu ollakse valmis paindlikkust vahetama.

Üks juht esitas aga suisa nn probleemsete noorte meeste tüpologia:

*(naerab) Et nad on noored mehed, üldjuhul, ja siis nad tulevad... Kui sina nende CV-d loed, siis pahatihti seal ei olegi nagu sellist erilist töökohta. Ja siis ta tuleb ja siis ta vestleb sinuga ja kõik on nii tore, no töö on ju lihtne, päev otsa paned kärusid kokku ja korve. **Paras füüsiline töö** noorele mehele, aega jääb üle, ei ole töö füüsiliselt raske... No okei, sa käid õues, parklast kärusid tagasi toomas, aga enamuse ajast oled sa ikkagi ruumis sees, sul on tööriided, mis antakse selga, palk ei ole selle töö kohta ka mitte väike... Tegelikult on ju kõik hästi. Sa oled saanud töö. Ja nüüd siis on hästi palju variante selliseid, et me räägime jutu ära, ta **teeb esimese proovipäeva ära** ja siis ütleb, et "See töö ei ole ikka see, mis ma ette kujutasin!" Mida sa siis kujutasid ette?*

*Teine variant on see, kes käib ühe päeva ära, käib kaks päeva ära, käib isegi nädala ära ja siis ta lihtsalt **üks hetk ei ilmu enam tööle**. Telefoni ka vastu ei võta... Ja siis mingil hetkel tuleb sõnum, et "Mulle ikka ei sobi see töö!". Või ta kaob lihtsalt siis ära. Et selliseid näiteid on viimastel aastatel rohkem kui küll. Viimane näide oli üks poiss, kes oli ka õppind siin ja õppind seal ja mitte mingit kindlat töökohta, et amet on hooldaja... Ja siin on ju veel see tööajaga, et sa saad käia kas hommikupoole või õhtupoole, sest neid on mitu. Ma saan vastavalt... Mul on väga mitmeid koolipoisse, kes tulevad peale kooli õhtuks või nädalavahetusel, et on neid **osalise ajaga koolipoisse ka**, kes mul käivad, paar tükki. Aga jah, selline veel, kes ütlebki, et ta on hooldaja kellelegi ja talle sobibki see õhtu tulek, et ta saab hommikul ära käia... No miks sa siis ei võta seda kohta vastu?*

*Siis on selliseid variante, kes **tulevad koos emaga**. Ilmselt ema väga soovib, et ta tööle läheks - täisealine mees, koolid pooleli... Ja siis ta **käib pool päeva ja kaob**. Ja siis poissi kätte ei saa ja siis tuleb emale helistada. Sest meil ankeedis on koht: kellegi lähedase kontaktid. "Kas ta ei olegi töö!" "Ei, paraku ta ei ole töö, jah." (B4)*

Sellise liigituse probleemiks on asjaolu, et väljatoodud aspekte käsitledes ei too juht kordagi esile samme, mida organisatsiooni, erialakogukonna või kohalikul tasandil teha saaks, et neid probleeme leevendada. Ilmselt oleks viljakam püüda luua selline institutsionaalne keskkond, mis võimaldabki eri taotluste ja püüdlustega noortele teenindussektoris väljakutseid, selle asemel, et osad ideaaltöötajast erineva kuvandiga inimesed juba (eel)arvamuste baasil eemale lükata. Seda enam, et noore agentsuse, vastutustunde ja ettevõtlikkuse toetamisel saab tegevusi kavandada ja konkreetseid samme astuda nii tööandja kui kogukonna tasandil.

Juhid on märganud ka noorte alustavate töötajate kohanemiskursi töökohal. Noortel, kes on harjunud suhtlema peamiselt nutiseadmetes, on raskused sulanduda töökollektiivi. Nad ei oska või ei taha osaleda töökaaslaste mitteformaalsetes suhtlemisvõrgustikes, seetõttu ei kuule nad igapäevaseid kolleegide vahelisi jutte ega saa osa teiste inimeste kogemustest. See pärsib loomulikku informaalset õppimist ja ühise suhtlemisruumi kujunemist vanuselisel mitmekesisel meeskondades:

*Jah, see sulandumine isegi on... nende noorte puhul raskem viimasel ajal. Kuna nad on nii sihukesed... **nutiseadmete põhised**. No see juba, et enamus, esimene asi - tulevad, kõik **käivad kõrvaklappidega** ringi*

*mööda pood! /.../Siis tihtipeale ma tegelikult vaatan ka, et nad... Kui tal on siin lõunapaus või midagi sihukest, ta istub seal diivani peal, kõrvaklapid peas, telefon käes ja ta ei kuule ega näe või isegi ta ei tule siia söögiruumi sööma, et ta sööb seal oma kapi juures. Me isegi oleme pannud **sinna puhke-, riietusruumi sildi, et see ei ole söögikoht** - meil on minu meelest väga ilus suur söögiruum siin olemas ja kõik ja... Et võibolla isegi noortel on viimasel ajal see asi nagu rohkem..., et nad **tahavadki olla omaette, omas maailmas?** (A2)*

Intervjuueeritu tõdeb, et sellistel juhtudel oleks vajalik kogenumate töötajate proaktiivsus noorte kaasatõmbamisel:

*Aga üks siin ole ka väga palju ka just selle... nende inimeste tööd, kes on kauem siin töötanud. Eks neid tulebki võtta oma kõrvale ja rääkida ja lõuna ajal sööd: “Tule istu siia, räägime juttu!” Või kasvõi hakata rääkima, et “Kuule, ma ei tea, film huvitav kinos praegu jookseb, oled sa seda näinud?” “Kontsert tuleb, lähed sa sinna?” /.../ja noh, üks tuleb väga palju ka nende kõrval olla ja küsida... No näiteks mina käin ka väga palju ringi: “Noh, kuidas sul täna läinud on?” ja “Kuidas sulle meeldib?” ja... Võibolla **peab isegi ise olema rohkem algataja sellega, et neid noori tõmmata rohkem kollektiivi**, et vanasti oli see isegi natukene lihtsam või... Need noored sulandusid kuidagi paremini kollektiivi. Kasvõi see, et vanasti mis olid, kasvõi need malevad ja asjad ja see läks kõik ju nii kergesti! Noh, praegu, ütleme, noored, kes võibolla spordiga tegelevad, et spordilaagrid ja sellised asjad, et seal on ka seda... kommunikeerimist omavahel natuke rohkem. Aga need, kes on olnud... No **sõpruskond on ainult Facebookis, et siis on natukene keerulisem**. Mulle tundub vähemalt niimoodi. (A2)*

Kollektiivi sulandumist ei saa uuelts töötajalt otseselt nõuda, kuid samas on ka siinse uuringu aluseks olnud teoreetilise mudel põhjal selge, et kuuluvustunne ja kogukonda panustamine on noore sotsiaalse tõrjutuse ennetamisel oluline. Võiks küll küsida, kas see kogukondlik kuuluvus peaks just seostuma töökohaga mitte näiteks perekonna või vaba aja tegevustega. Siiski, kui peaks tõesti selguma, et teatud osa noortest ei suuda töökollektiiviga suhestuda ning ka tööandja pingutustele vaatamata sisulist kontakti noorega ei kujune, peab kohaliku tasandi kogukond pakkuma võimalusi sellise sotsiaalse kuuluvustunde kogemiseks. Seda on hõlbus kavandada nii koolituste kui vaba aja tegevuste kaudu ja seda tasuks ühe lahendusteena kindlasti plaanida.

Veel üks juhtide kogemustest esile kerkinud noorte töötajate kohanemisprobleem seisneb oskamatuses oma tööd näha laiemas kontekstis, sellele avaram tähendus anda.

Ma näeksin, et kui laiemat pilti ei ole seletatud, nii need üksikud tööülesanded tunduvad mõttetutena. Milleks sul on vaja sellist asja teha, kui sa ei saa aru, miks sa seda teed? Ja see pildi selgkestegemine on see liivakast. Noh, miks me üldse oleme siin? Me teeme mingisuguseid planogramme, liigutame tooteid... ühest kohast teise. Täitsa mõttetu! Aga kui keegi ei ole seletanud, mis selle mõte on, et hooajatooted on paremini nähtaval või uudistooted - nendele on õige koht ja üldse koht seal riiulis või et, aga nende põhjendusteta see tundub täitsa mõttetu. Kui ma laiendan, et minu töö on mingisugune... mõte. Selles ettevõttes. Et see ei ole lihtsalt see, et ma panen piimapaki iga päev nagu... välja. Ei! Tegelikult mõjutan ma seda, et me saame need miljonid käibe osas täis..(A1)

Võrreldes eakamate töötajatega on noored juhtide kogemuste põhjal seega enesekindlamad, aga vähem distsiplineeritud, nõrgema töötahtega ja mitte nii valmis kollektiivi sulandumiseks. Veidi vanemate töötajate puhul on juhtidele silma torganud pigem inimeste ebakindlus oma võimete suhtes, madal eneseusk:

Eriti... eriti nendel, kes tulevad võibolla kuskilt mujalt ja mida... kõrgemale tõuseb vanus, seda rohkem me tegelikult sellega kokku põrkame. Et see eneseusk on hästi langenud või see kuidagi... see enese

alahindamine, ma ütleks pigem võibolla nii. Et "Oi, ma ei tea, kas ma saan sellega hakkama! Ma ikka väga kardan! Kas see on ikka õige koht mulle?" Ja niimoodi. Ja meil on väga palju selliseid inimesi olnud, kes... töövestlusel... No sa näed, et ta on täiesti nagu... Ta on nii ebakindel endas või ta on nagu nii... Ta ei usu seda üldse, et ta saab selle... Ta kohe lausa kardab seda. Ja tegelikult me oleme ta tööle võtnud ja me oleme tõestanud talle, et sa ei tohi nii mõelda!..... Noorte puhul ma ei tea. Nende puhul sellist asja ei ole, nemad on nagu valmis kõigeks. Pigem on nende puhul just see... Kuidas ma siis ütlen? Distsipliin. Distsipliin on see. Töötaha või püsivus või selline asi. Et see on see raskendatud pool. Distsipliin. Täna ei ole enam koolides kohustuslikku kartulivõtmist sügisel ja see ei õpeta enam noori tööd tegema. Tegelikult on see kurb. Et kui koolis ei lubata... Või kui lapsevanem ei luba enam õpilasel tahvliki pühkida, siis sellest tuleb skandaal, et õpetaja ei tohi panna last ka tahvliki pühkima enam, eks-ole, et... siis kust laps seda töökasvatust saab? (A3)

Ehkki selle juhi intervjuukatke keskendub kahe eagrupi, vanade ja noorte võrdlemisele, siis alltekstina paistab selgelt elukaarevaade: kui me ei saa toetada noort töökasvatusega täna, võib temast tulevikus saada oma võimete ja soovide osas ebakindel täiskasvanu. Töökasvatust võiks selle intervjuueeritu meelest tõhusamalt pakkuda nii pered, kool kui kogukond – igaühel on võimalikke rolle – ning nii peakski fookusse tõusma pigem küsimus, et *kust see laps seda töökasvatust saab.*

Tabel 7 Juhtide intervjuudes ilmnevad (eel)arvamused noorte suhtes

<i>Milles nähakse probleemi?</i>	<i>Mis on selle põhjus?</i>	<i>Võimalikud lahendusteed</i>	<i>Kes saab mida teha?</i>
Osa noori ei oska suhelda, sotsiaalsete oskuste vähesus	Noorte vähene vahetu suhtlemise kogemus (vs nutiseadmed), Tööandjate (varjatult) kõrged ootused inimkapitalile	Üldoskuste kujundamine haridussüsteemis, õppimist soodustava osaleva organisatsioonikultuuri arendamine, koolitused	KOVi tasandi haridussüsteem ja noorsootöö saavad korraldada alternatiivseid võimalusi (turvaliseks, vajadusel sunnitud) suhtlemiseks, tööandjad saavad arendada õppimist ja töömoraali toetavat organisatsioonikultuuri
Osade noorte ebaküps suhtumine töösse, distsipliinitus – enesejuhtimise oskuste vähesus	Tööhajumuste vähesus	õppimist soodustava osaleva ja kaasava organisatsioonikultuuri arendamine	Tööandja saab kujundada organisatsiooni, KOV tasandil saab pakkuda noortele tuge ja alternatiivseid, sõltumatuid refleksioonivõimalusi

Allikas: autorite analüüs juhtide intervjuude põhjal

Kokkuvõte: tööandja võimalused noorte tõrjutuse ennetamisel

Eestis tehtud **tööandjate intervjuude** analüüs keskendus sellele, kuidas eri tasandi juhid näevad noor algajaid töötajaid oma tööteed alustamas, kuidas nad näevad juhtide ja organisatsiooni rolli noorte võimestamisel ja toetamisel ning millised on ettevõtete koostöövõimalused teiste asutustega (sh haridus- ja koolitusasutustega).

Tööturu osapooltena intervjuueeriti teenindussektoris töötavaid juhte, sektoritasandi ametiühingute esindajaid ning valdkonnas erialast tasemeõpet korraldava õppeasutuse esindajat. Intervjuudest ilmnesid mitmed tegurid, mis viitavad võimalusele noore sotsiaalsesse tõrjutusse jäämiseks eelkõige seoses tööalasesse arengulõksu või materiaalsesse sõltuvusse sattumiseks seoses palgavaesusega, kuid selle tulemusel ka heitumiseks, eneseväarikuse ja enesekindluse haavamiseks, jms. Nende tegurite all eristuvad juhtide endi kogemuse ja hoiakutega seonduvad aspektid; töö iseloomu ja mainega seonduvad aspektid; ning noorte värbamise ja tööalase arengu tagamisega seonduvad aspektid. Ehkki tööeluga seotud aspektid on lahendatavad ennekõike töökohal, siis mitmeid neist saaks juba ennetavalt, enne tööellu sisenemist fookusse võtta, kui noore õppimise ja enesetäiendamise keskkond seda võimaldaks, ning mitmete puhul saaks tuge pakkuda täiendavate tähenduslike osalusvõimaluste pakkumistega väljapool tööelu. Probleemid ja nende võimalikud institutsionaalsed lahendused on kokkuvõtlikult esitatud Lisas 1.

Mitmed ilmnevatest probleemidest küll eeldavad tööandja panust, kuid ei ole hästi lahendatavad ühe tööandja või iga konkreetse tööandja tasandil. Üheks võimaluseks on siin **tööandjate kohaliku tasandi võrgustikku kaasamine ning kokkulepete sõlmimine sotsiaalse vastutuse liinis**, kuid ka tööandjate toetamine, et nad saaksid edukamalt täita tõrjutuse ennetamisel oma rolli noore toetamisel. Selles plaanis tuleks paremini sõnastada, kuidas saaks **varasem, teadlikum ja sisulisem kokkupuude tööeluga ja töötamise mõtestamisega** nt koolis, mitteformaalõppes, huvialategevustes olla toeks tööandjatele.

Noore agentsuse toetamine ja alternatiivsete tähenduslike kogemuste pakkumine võimaldaks kohandada noorte ootusi tööle realistlikumaks, kuid aitaks ka leppida töö problemaatiliste aspektidega, kui tööle ei esitatagi tähenduslikkuse alal ootusi, või panustada töö sisukamaks muutumisse, kui sobiv erialavalik on tehtud teadlikult ja ettevalmistus just sellel tööol edukaks olla on olemas. **Kui rõhuasetus tulemuslikkuse hindamisel on ainult tööle lülitumisele või erialastele õpingutele**, jäävad tähelepanuta küsimused, kas kokkupuuted õpingute ja tööeluga on jõustavad, kas need on tähenduslikud sisulises ja sotsiaalses mõttes ning kas need võimaldavad edasist arengut ja elukestva õppimise orientatsiooni kujunemist. Oluline on silmas pidada, et just sotsiaalne osalemine ning tähenduslike kogemuste kujunemine tasemeõppe ja töö, aga ka noorsootöö ja huvitegevuse kaudu, võimaldab laiemas plaanis agentsuse toetamist, sellal kui vähese arenguvõimalusega ja palgavaesuse suunavad töökogemused pigem soodustavad sotsiaalset eemalejäämist ja heitumist.

Niisiis, kuigi tööle saamine võib olla oluline aspekt sotsiaalse tõrjutuse lahendamisel või ennetamisel, ei pruugi see olla piisav tingimus sotsiaalselt kaasatud, tähendusliku tööalase arengu kogemusega, agentse kogukonnaliikme kujunemiseks. Probleem on seda suurem, mida

tõenäolisemalt töötamisega kaasneb lisaks arengulõksule ka palgavaesuse kogemus, mis jätab noore majanduslikus mõttes sotsiaalselt haavatavasse positsiooni. Palgavaesuse ulatusest ja riskiteguritest annab ülevaate projekti raport 1 (Kazjulja et al., 2022).

Noorte sisenemisel tööturule, asudes töötama teatud organisatsioonis sattuvad nad enda jaoks uude keskkonda ning erinevate täiskasvanute tähelepanu alla. Intervjueeritud juhtidele on silma torganud tänapäeva noorte iseärasused eakamate töötajatega võrreldes ning noorte eneste polariseerumine. Ühelt poolt eristuvad noored, kes suudavad kanda mitmekordset koormust - töötamise kõrval oma õpinguid jätkata. Teiselt poolt äratavad tähelepanu noored, kes ei saa hakkama igapäevase töörutiiniga või ei oska korrektselt suhelda. Tööharjumuse ja sotsiaalsete oskuste vaesed noored, kellel on probleemid kohusetundlikkuse, tööharjumuste ja distsipliiniga, ei saa pahatihti hakkama ka lihtsamate töödega ettevõttes. Intervjuudes märgitakse ka mõne noore raskusi töökollektiivi sulandumisel, sest nad ei oska suhelda väljaspool nutiseadmeid ja oma põvkonnakaaslast. Suhtlemine vanemate kolleegidega ning põlvkondadevaheline meeskonnatöö vajab juhtide poolt oskuslikku reguleerimist.

Juhid teadvustasid oma rolli töö sisu mõtestamisel ning noorte innustamisel edasi liikuda mööda karjääriredelit, paljudel oli enda kogemus tööalasest edenemisest alates kõige lihtsamatest töödest kuni juhi positsioonini. Samas tõdeti, et kaubandussektor pakub noortele ka ajutise töötamise ja esmase töökogemuse saamise võimalust, nt suveabilise või asendustöötajana.

Noorel algajal töötajal on töökohas võimalik osaleda erinevates õppimise vormides – *formaalne* õppimine - tööandja poolt korraldatud koolitustel või kogunud töötaja kõrval töötades praktiliste tööoskuste ja põhiteadmiste omandamiseks, aga ka üld- või kutsehariduse omandamiseks õpingud töö kõrval. Selle kõrval toimub ka *mitteformaalne ja informaalne* õppimine – oskuste ja teadmiste omandamine läbi oma kogemuse ning teiste inimeste tegevuse jälgimise. Just informaalne, teadvustamata õppimine on peamine mehhanism, mille kaudu toimub inimese isiksuslik ja tööalane areng. Töökohal toimub sellise informaalne õppimine kaudu organisatsiooni väärtuste ja organisatsioonikultuuri omandamine, töökaaslastega kohandumine, aga ka mitmesuguste üldoskuste omandamine – nt noor õpib, kuidas suhelda erinevas eas töökaaslastega.

Intervjuudest ilmnas noorte tõrjutuse tegurina mitmeid üldisemaid aspekte, mille osas lahendusteede leidmisel ja noore toetamisel saavad tööandjad kohalike omavalitsuste spetsialistidega koostööd teha; nende kohta esitab järgnev tabel näiteid.

Tabel 8 Juhtide intervjuudest ilmnevad muud tõrjutust soodustavad probleemid ja võimalikud lahendused

Noorte tõrjutust soodustavad probleemid	Võimalikud lahenduste	Näited selle kohta, kes saaks mida teha
Noorte ebakindlus oma koha leidmisel ühiskonnas (nt erialade vahetamine).	Karjäärinõustamine; Noorte agentsuse toetamine	KOV (nõustamine, toetus), tööandjad (tunnustus, karjääriteede projektsioon)
Noorte ebapiisavad üldoskused (suhtlemine, koostöö, eneseregulatsioon jms).	Õpikeskkondade kujundamine KOVi tasandil	KOV (tasemeõppe ja muude enesearengu võimaluste raames), tööandja (saab toetada aktiivset õpikogukonda või keskkonda selle kujunemiseks)
Heitumine väljakutseid mittepakkuvast tööst, noored ei kasuta õppimisvõimalusi	Kvaliteetsete töökohtade loomine, õppimist	KOV tasandil saab keskenduda noorte tööeluks häälestamisele ning pakkuda töötavale noorele

<i>Noorte tõrjutust soodustavad probleemid</i>	<i>Võimalikud lahendusteed</i>	<i>Näited selle kohta, kes saaks mida teha</i>
Palgavaesus	soodustavate keskkondade kujundamine Sektoritasandi palgakokkulepped, organisatsiooni pühendumine majanduslikule heaolule, alternatiivsed sissetulekuallikad kompenseerimaks madalat palka	alternatiivseid arengu- ja eneserefleksiooni võimalusi Riiklik regulatsioon palgavaesuse osas alampalga ning noorele ettenähtud toetuste, nt kodanikupalga näol; KOV toetus nii palgataseme üle läbirääkimistel kui toetuste taotlemisel
Tööde maine ja tähendus	Arendustöö, sh töötingimuste (mh palga, koormuse, nõudmiste) teadlik ja sihikindel parandamine sektoris. Tähendusliku töökogemuse võimaldamine. Teavitustöö, nt tõhustada eriala ja kutseala töötingimuste tutvustamist.	Sektoritasandi assotsiatsioon saab muutusi eest vedada ja julgustada, tööandjad saavad tegeleda töötingimuste parandamise ja teavitamisega, KOV tasandil saab tegelikke tingimusi monitorida ning tunnustada, sh noortele jt töötajatele tutvustada.
„Üleharituse“ probleem	Luu võimalusi kasutada töökohal rohkem teadmisi ja oskusi, kujundada karjääriteed. Teadvustada ja tunnustada, et inimestel võivad õppimiseks olla erinevad motiivid, mis ei pruugi olla seotud praeguse tööga. Hariduse sotsiaalne aspekt võib olla oluline kogukonnale või ühiskonnale laiemalt või aidata noort muude elu eesmärkide saavutamisel (nt eneseteostus kolmandas sektoris või poliitikas, olla teadlikum vanem või tarbija, jne).	Tööandja saab tööd funktsionaalselt rikastada ning pakkuda karjäärivõimalusi võrdsetel alustel. Oluline on tunnustada, toetada ja luua töötaja õppimis- ja arenguvõimalusi ka siis, kui organisatsiooni seisukohalt ei näi see oluline. KOV tasandil saab osutada teadmiste eri tüüpi kasule ning kujundada noores elukestva õppe orientatsiooni ning teadlikkust.

Allikas: juhtide intervjuud, autorite analüüs

Juhid saavad noorte karjääri ja arengut toetada selle kaudu, et soodustavad ja toetavad erinevaid õppimise vorme. Noore formaalseid õpinguid toetavad osad juhid ka teadlikult, kohandades töögraafikuid ja korraldades töökohapõhiseid kvalifikatsiooni tõstmise kursusi. Nii on neil noortel võimalus edeneda karjääritrepil ning töö kõrval edasi õppida. Mõned juhid teadvustavad ka mitteformaalse ja informaalset õppimise olulisust ning soodsa organisatsioonikultuuri rolli noorte üldise arengu toetajana. Nn. „rikas“ töökoht toetab igas vormis õppimist ja arenemist, võimaldab anda tööle tähenduse, töötajal ennast teostada ja tööteel edeneda, „vaene“ töökoht asetab töötaja ummikteele, ei aita tal näha oma arenguperspektiivi. Siiski ei ole selline arusaam tööandjate seas laialt levinud. Juhid valdavalt siiski ei teadvusta, et töö organiseerimise ja töökoha oskusliku disainimise abil on võimalik kaasa aidata noorte töötajate tööalasele ja inimlikule arengule. Osa juhte ka ei taju organisatsiooni agentsust selles mõttes, kuidas töökohas on

võimalik võimendada ja töötajate vahel võrdsemalt jaotada õppimist võimaldavaid tegureid – nt kujundades tööjaotust (isikliku vastutuse ja autonoomia võimaldamine), töö iseloomu (vaheldusrikkus, tempo jms), korraldades sobivat juhendamist (andes õigeaegset ja innustavat tagasisidet). Juhi isiklik agentsus noorte toetamisel võib avalduda arenguveetlustel, kus arutatakse noore arenguperspektiive ja töö mõtestamist. Ilmnesid noorte sotsiaalse toetuse erinevad vormid ja tasandid töökohal: 1) konkreetne mentor, juhendaja, kes tegeles noorega tema töötee algul individuaalselt, 2) töökollektiivi tugi, kvaliteetne (kaasav) organisatsioonikultuur, 3) institutsionaalne tugi – tasuta õpe, stipendiumid, paindlik töögraafik, töö ja pereelu harmoneerimise võimalused. Uuritud organisatsioonides kujundati organisatsioonikultuuri teadlikult. Organisatsioon A taotleb peresõbralikkust nii oma töötajate suhtes kui klientide teenindamisel, organisatsioon B pöörab tähelepanu sotsiaalsele vastutusele – sisserändajate integreerimisele, kohaliku elu toetamisele, ettevõtte kogukondlikule missioonile. Mõlemad ettevõtted teevad koostööd haridusasutustega (nt töötamise võimaluste tutvustamine koolides, tööpraktika võimaldamine), Töötukassaga (nt vähenenud töövõimega noorte tööle võtmine, töökeskkonna kohandamine erivajadustele). Organisatsioonil B, mille kauplused paiknevad üle Eesti, on suur potentsiaal arendada sotsiaalselt vastutustundlikku koostööd KOVidega noorte tööellu juhatamisel.

Ametiühingu juhtide intervjuudes osutati sellele, et nn lihttööd kaubanduses on väga pingelised ja vähetasustatud. Kui noor töötaja ei leia oma töökarjääri edenemise võimalusi, võib teda ohustada palgavaesus. Nn halb töökoht võib tähendada madalat palka ja/või tööalase karjääri edenemise võimatust. Sellistel töökohtadel töötavad inimesed, kellel on ülalpidamiskohustused ning puudub materiaalselt kindlustatud partner, kogevad toimetulekuraskusi. Lisastressi tekitab teenindaja töö alavääristamine ja stigmatiseerimine Eestis.

Intervjuudes viidati kahele noorte kategooriale, kes võivad suurema tõenäosusega sattuda tõrjutusriski. Esiteks, noored töötajad, kes on leppinud vähenõudliku tööga ning ei kasuta töökohas pakutud koolitus- ja enesetäiendamise võimalusi. Nad võivad olla heitunud või leppinud väljakutseid mittepakkuva tööga. Entusiasmi, noortele omaste püüdluste ja eesmärkide puudumine võib osutada vaimse tervise ja sotsiaalse tõrjutuse riskile. Teisalt võib selle taga olla tahtmatus osaleda võistluslikus konkurentsikultuuris, püües oma elu üles ehitada teistsugustele väärtustele. Teiseks, noored, kes kandideerisid vähenõudlikele töökohtadele, ent osutusid tööandja jaoks mitesobivaks. Peamise põhjusena nägid tööandjad selliste noorte puhul sotsiaalsete ja enesejuhtimise oskuste vähesust, tööharjumuse puudumist. Võimalik, et sellistel noortel puuduvad ka vajalikud teadmised tööturu kohta. Noori toetava poliitika kujundamise ja noorsootöö vaatepunktist peaksid just need sotsiaalse tõrjutusriskiga noored olema tähelepanu fookuses. Osa tööle kandideerivaid noori langeb konkursist välja ja kaob ka tööandja vaateväljast. Milline institutsioon peaks nende noorteni jõudma ja nende kuuluvustunnet, agentsust ning oskusi tööellu naasmiseks toetama? Tööandjate tähelepanekud selle kohta, mis takistab mõnedel noortel tööle pääsemast või tööl püsimast, võiks siin olla üheks orientiiriks. Nii näiteks suhtlemisoskust jm sotsiaalseid pädevusi on võimalik õppida ja harjutada mitmesugustes noorsootöö abil korraldatavates tegevustes. Oleks vaja täpsemalt uurida selliste noorte vaateid elule ja ühiskonnas osalemise viisidele. Noorte toetamise poliitikates tuleb teadvustada, kuidas luua KOVi tasandil soodne arengu- ja õppimiskeskond noortele, võttes arvesse mitteformaalset ja informaalset õppimist soodustava keskkonna kujundamise võimalusi. Siin võib olla abiks sotsiaalse tõrjutuse ennetamise mitmedimensiooniline mudel. Kaaluda tasub ka informaalset õppimise kaudu omandatud teadmiste ja oskuste tunnustamise süsteemi arendamist (vt. Werquin, 2010).

Järeldused ja soovitused

Tuginedes Eesti tööandjate intervjuude analüüsile, toome välja mõned olulised teemad, mille alusel saaks välja töötada praktilisi soovitusi noorte tõrjutuse ennetamiseks või tõrjutuskogemustega noorte jõustamiseks. Tähelepanu tuleks pöörata tööandjate rollile tõrjutuse ennetamisel ja noorte jõustamisel, õppimise ja noorte agentsuse toetamise võimalustele ning töö kvaliteedi probleemile. Lähtekohaks soovituste tegemisel on asjaolu, et **tööandjate teadlik kaasamine noorte jõustamisse on seni kasutamata võimalus**. Erinevate institutsioonide koostöö korraldamisel noorte tõrjutuse ennetamiseks ei tohiks aga unustada tööandjate võimalusi ja potentsiaali. Kohalikke ettevõtteid ja organisatsioone võiks käsitleda kui KOVi partnerit ja ressursi, mida saab kasutada õppimise ja noorte agentsuse soodustajana. Seejuures võib teha koostööd tööandjate esindusorganisatsioonidega nii kohalikul kui sektori tasandil, viia ellu ühissetevõtmisi ettevõtlikke inimesi ühendavate assotsiatsioonidega, näiteks ROTARY või EENA, algatada projekte erialaühingutega, näiteks PARE või ametiühingud, või konkreetsete ettevõtete. Kohalikul tasandil on koostöö toetamiseks hea teha koostööd nii Töötukassa kui teiste institutsioonidega, mis konkreetset noortega argiselt kokku puutuvad, sh koolid, tasemehariduse organisatsioonid, koolituse ja huvihariduse pakkujad, noorsootöötajad – see kõik on ressurss, mille kasutamisel saab tekkida sünergia, mis on kasulik kõigi osapoolte vaates, sest võimaldab noorte sotsiaalset tõrjutust ennetada ja noori toetada.

Otsustades, kuidas noori ühiselt paremini toetada, tuleb silmas pidada teoreetilise mudeli kolme dimensiooni: noortele õppimise ja enesetäiendusvõimaluste pakkumine; noore agentsuse toetamine; tähendusliku sotsiaalse osaluse võimaluste loomine. Seepärast on ka soovitused liigitatud vastavalt kolme alajaotusse.

1. Õppimist soodustavate keskkondade kujundamine

MIDA SAAB TEHA KOVI TASANDIL?

Kogukonna tasandil tuleb **kujundada õpikeskkondi** niihästi informaalseteks õppimiseks kui ka mitteformaalse õppimise võimaluste avardamiseks kõigile, sh riskiohus noortele. Oluline on ka õppimiseks võimaluste loomine ja elukestva õppe harjumuse kujundamine neile, kes õppimisest eemal. Kaks sisuvaldkonda, mille õppimine tänapäeval on eriti olulised ning mis võiks KOVi tasandil olla kättesaadavad kõigile soovijatele, sh eakatele ja NEET staatuses noortele: 1) digipädevused, loominguks digioskused (vt Tambaum, 2016; 2018) 2) sotsiaalsete pädevuste (sh lapsevanemaks olemise, suhtlemise, kultuuride vahelised erinevused, tiimitöö) ja eneseregulatsiooni koolitused. Lisaks sellele kõikvõimalikud harrastustega seotud õppimisvormid.

Sellised õppimisvõimalused ja neis osalemine on olulised noorte identiteedi kujunemisel, pakkudes tähendusliku eneseteostamise võimalust väljaspool formaalharidust ja tööd, just harrastuste ja hobide vallas. Oluline on ka mitteformaalse õppimise ja harrastustega kaasnev sotsiaalne tunnustus, mis toob esile positiivse – noorte saavutusi ja tugevusi. Arenguks on vaja edukogemusi.

Ettevõtteid tuleks toetada töökohtade õppimispotentsiaali parandamisel. Lisaks tavapärastele töötajate väljaõppe viisidele tuleks organisatsioonile julgustada ka selles suunas, et nad muudaksid töökohad enam õppimist soodustavaks eeskätt algajatele töötajatele vähekvalifitseeritud töökohtadel ja kujundaksid karjääriteed selliselt, et omandatud teadmised ja oskused säiliks ning saaksid aidata töötajatel oma karjääriteel edeneda. Erinevad karjäärirajad tuleks kõigile töötajatele avatuna hoida, vältides osade noorte saatmist karjääri ummikteedele. (ENLIVENi rahvusvahelisest uuringust tulenevad poliitikasoovitused)

Töökohal õppimine on kõigile kättesaadav elukestva õppimise vorm; töökohta võib käsitleda kui inimese õpivälja laiendust. Tööandjatel on võimalus anda tööturule sisenenud noorele kaitsvat struktuuri, võimaldada arendada positiivset identiteeti (erialast või organisatsiooniga seotut) ja pakkuda arenguvõimalusi – motiveerida noori ennast tööalaselt teostama, edasi liikuma karjääritrepil. Organisatsioonikultuur, mis võimaldab nn. avardavat õppimist, soodustab nii töötajate kui organisatsiooni arengut. Töökohal õppimise võimalus on eriti oluline algajatele töötajatele vähest kvalifikatsiooni nõudvatel töödel. Nende töökohal õppimist motiveerib see, kui see on seostatud nende tulevaste karjäärivõimalustega, ekspertiisi kasvuga või üldise arenguga. Organisatsiooni tuleks julgustada selles suunas, et nad muudaksid töökohad enam õppimist soodustavaks eeskätt algajatele töötajatele vähekvalifitseeritud töökohtadel ja kujundaksid karjääriteed selliselt, et omandatud teadmised ja oskused säiliks ning saaksid aidata töötajatel oma karjääriteel edeneda. Erinevad karjäärirajad tuleks kõigile töötajatele avatuna hoida, vältides osade noorte saatmist karjääri ummikteedele. Tööandjad peaksid käsutama eelharidust mitte vajavates ametites töötavaid noori kui elukestva õppe teel olevaid inimesi, kelle arengutee toetamine võiks olla personalistrateegia üks osa isegi siis, kui organisatsiooni sees ei ole karjäärivõimalusi.

KUIDAS SAAVAD ÕPPIMIST TOETADA TÖÖANDJAD?

Elukestva õppimise soodustamiseks on vaja luua **rohkem häid, kvaliteetseid, õppimist ja enesearengut toetavaid töökohti**. Üks töökoha kvaliteedi tunnuseid on töökohal õppimise võimalus/potentsiaal. Ent töökohal õppimist mõjutavad ka paljud negatiivsed tegurid. Näiteks sellised stressorid nagu igavad tööülesanded, ebasobiv tekitav töötempo, ülipikad tööpäevad, halva iseloomuga juhid, halvustavad kolleegid võivad vähendada töötaja võimet ja soovi kasutada töökohal õppimise võimalusi, isegi kui need muidu on olemas. Ka väikesed sammud töödisaini paremaks muutmised avardavad algajate töötajate õppimisvõimalusi ja õppimotivatsiooni.

Samas tuleks jälgida, et noorel töötajal peab jääma aega ja energiat muudeks tegevusteks - ta ei tohiks end üle koormata või ülekoormatuna tunda või tunda, et isegi "hea" töö, saati siis veel "ebakvaliteetne" töö täidab kogu tema elu. Ka tööandjad peaksid mõistma vajadust oma töötajate rekreatsioonivõimaluste, sh (seadusekohase või muu) puhkeaja järele.

Sellised organisatsioonid, mis julgustavad noori töökohal või töö kõrval edasi õppima ning toetavad nende arengut, on oluline ressurss, mida võiks KOVi tasandil teadvustada ja ära kasutada. Ühelt poolt võiks avardada ettevõtte sotsiaalse vastutustundlikkuse mõistet, selle üheks suunaks võiks olla kohalike noorte toetamine tööellu astumisel, kohaliku järelkasvu tagamine.

2. Noorte agentsuse toetamine

MIDA SAAB TEHA KOVI TASANDIL?

Esmatähtis on toetada noorte agentsust ja noori võimestada. Paljude takistustega on võimalik toime tulla enesekindluse, stressitaluvuse ja katsetamisjulguse toel. Tuleks kasutada erinevaid vahendeid noore enda sisemiste ressursside aktiveerimiseks, positiivse identiteedi ja suhtumise toetamiseks – et noores kujuneks realistlik ja optimistlik eluvaade ning veendumus, et igaüks saab ise oma elu mõjutada soovitud suunas. Võimestamise võimalused on nii individuaalsed (läbi positiivsete, tähenduslike ja usalduslike suhete) kui kollektiivsed (ühine mõtestatud tegevus, osalemine võrgustikes).

Noorus on eneseotsingute aeg, kus erinevates eluvaldkondades tuleb üheaegselt teha olulisi otsuseid ja kohaneda muutustega, intensiivselt õppida. Sageli vajab inimene oma koha leidmiseks mitmete eri teede (erialade, töökohtade, partnerite) proovimist. Noor vajab sel ajal tagalat ja tuge täiskasvanutelt, kes temaga vahetult suhtlevad ning kes toimivad mentori ja eeskujuna. Usalduslik individuaalne suhe ka väljaspool oma perekonda võib olla noorsootöötaja, treeneri, õpetaja, kaugema sugulase, vaimuliku, naabriga vms – kellega noor saaks asju arutada, reflekteerida. Sõltuvalt noore seisundist võib ta vajada nt valearusaamadest vabanemist (et ma ei ole väärt inimene, et ma olen abitu ohver, kes ei saa midagi muuta ega ise muutuda, et elutee peab olema lineaarne, et lihtne töö ei vääri tegemist jms) ,laiemat pilti, - võimaluste avaramat nägemist, erinevate teetoste teadvustamist, eeskujusid. Mõni noor vajab seda, et taas äratada tema soovi elumängus kaasa lüüa ja ennast teostada, teine vajab pigem loovuse äratamist (millest unistad? Kuidas kujutad ette head elu? milline võiks olla sinu elu ülesanne?). Liiga tugev väline kontroll, üle jõu käivad nõudmised, isoleeritus, sidemete katkemine, hirmu all elamine jms tegurid vähendavad inimeste algatus- ja vastutusvõimet, õppimis- ja teotahet. Soome NEET staatuses noorte uuringus (Gretschel & Myllyniemi, 2020) ilmnas, et mõnede noorte puhul liiga tugev ühiskondlik surve asuda otsekohe tööle või õppima halvas nende tegevustahes. Tuleks enam aktsepteerida eluteekonna kulgemise erinevaid, ka aeglasemaid temposid. Osa noori ei taha või ei suuda sobituda kaasaegse saavutusliku keskkonnaga.

MIDA SAAB TEHA TÖÖANDJA?

Tööandjate intervjuudes tehti mitmeid viiteid töösse suhtumisele, kohusetundlikkusele jms teemadele, initsiatiivikusele, aga ka noorte keeldumisele koolitusvõimalustest. Need on otseselt seotud noore agentsusega – nii on selge, et agentsuse kujunemine on tähtis nii oma elu planeerimisel ja ühiskonnaelus osalemisel laiemalt kui ka konkreetsemalt tööturu ja tööandja seisukohalt. Teadvustades agentsuse toetamise olulisust saab tööandja otsustada ka siin kogukonna koostöövõrgustikus panustada, et noorte sotsiaalset tõrjutust ennetada. Elukutsete ja valikuvõimaluste tutvustamine juba põhikooliealistele ja noorematele lastele on üks võimalik koostöökoht haridusasutuste ja kogukonnaga, kuid konkreetset ettevõtlikkust toetavaid algatusi saab ellu kutsuda ja tunnustada ka töökollektiivis. Ilmselt oleks kasulik neid ka kohaliku tasandi koostöövõrgustikus tutvustada ning jagada häid praktikaid ka laiemalt.

3. Töö kvaliteet ja tähenduslik töösuhe

Tuleks luua enam häid (kvaliteetseid) **õppimist soodustavaid töökohti** ning tagada haavatavate noorte ligipääs neile. NGTS seisukohalt on oluline teadvustada, et noor ei ole hädas ainult seepärast, et ta kuulub nn riskigruppi, vaid ka seepärast, et pole kvaliteetseid, noore inimese arengut soodustavaid töökohti. Oluline on, et töö tagaks noore materiaalse toimetuleku ja et noor tajuks tööd enda jaoks mõistliku ja tähenduslikuna (vs võõrandumine, küünilisus), oma edasist arengut võimaldajana. Noorte inimeste erinevaid juurdepääsu võimalusi õppimist soodustavale töökeskkonnale tuleks vaadelda kui **sotsiaalse ebavõrdsuse olulist mõõdet**.

Teatud tööde ja töökohtade maine ühiskonnas, töö tähenduslikkust tuleks mõjutada. Intervjueritud noored töötasid klienditeenindajatega suurtes jaekaubanduse ettevõtetes. Nad tajusid selle töökoha madalat mainet ühiskonnas või oma eakaaslaste seas. Klienditeenindaja (eriti kassapidaja) töö madalat prestiiži Eesti ühiskonnas märgiti ka juhtide intervjuudes, seletades seda eelkõige madala palgatasemega. Samas on koroonakriisi tingimustes just nn. eesliini töökohad, sh klienditeenindajad näidanud oma vajalikkust. On tähelepanu juhitud sellele, et nn. eesliini tööd (sh mittekognitiivsed tööd käte ja südamega) nõuavad tänapäeval ühiskondlikku ümbermõtestamist ja väärtustamist (vt Goodhart, 2020).

Oluline on mitte stigmatiseerida lihtsamaid töid, vaid rõhutada iga töötaja väärikust, osundada iga töö tähenduslikkust. See võib olla noorsootöö ja karjäärinõustamise teema, sel teemal saab korraldada koolitusi ja arutelusid, et kujuneks ja areneks noore teadlikkus ühiskonnast, tööturust, palgaläbirääkimistest, ametiühingutest, töötaja õigustest, ametite ja tööaladega seotud piiravatest stereotüüpidest.

Palgavaesuse probleemi leevendamine on üks oluline väljakutse. Kui NEET staatuses noor satub nn õppimist mitte soodustavale töökohale, kus on madal palk, piiratud õppimisvõimalused ja/või ummiktee tööalase karjääri edenemise osas, ei aita see kaasa tema arengule. Eestit iseloomustab üks madalamaid alampalku EL-s. Erinevalt enamikust EL riikidest ei tõstetud Eestis COVID epideemia esimese laine ajal aastal 2020 alampalku (vt üle-Euroopalist alampalga külmutamise kokkulepet³). Euroopa parlamendi ja Nõukogu direktiiv piisava miinimumpalga kohta Euroopa Liidus (28.10.2020) eesmärk on tagada, et töötajaid kaitstakse piisava miinimumpalgaga, mis võimaldab inimväärset elu olenemata sellest, kus nad töötavad. Alampalga tõstmine läbi kollektiivsete läbirääkimiste ja tööandjate survestamise eeldab töötajate koondumist ametiühingutesse ja kollektiivse agentsuse arengut.

³ <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2021/minimum-wages-in-2021-most-countries-settle-for-cautious-increase>

Kasutatud allikad

- Bacchi, C. (2012). Introducing the ‘What’s the problem represented to be?’ approach. In A. Bletsas & C. Beasley (Eds.), *Engaging with Carol Bacchi: Strategic interventions and exchanges* (pp. 21–24). University of Adelaide Press.
- Brandi, U., De Norre, J., Roosalu, T., Raudsepp, M., & Khadatovich, A. (forthcoming). Working and learning in the retail sector – a cross-country comparative view. In J. Holford, G. Hefler, I. Studená & S. Clancy (Eds.), *Lifelong learning, young adults & the challenges of disadvantage in Europe*. Palgrave Macmillan.
- Brandi, U., Knipprath, H., De Norre, J., Khadatovich, A., Raudsepp, M., & Roosalu, T. (2020). *Workplace learning in the retail sector. Case Studies. WP5 Report. Annex*. ENLIVEN research.
- ENLIVEN Project Consortium (2020a). *Agency in workplace learning of young adults in intersection with their evolving life structure. Deliverable 6.1* Encouraging Lifelong Learning for an Inclusive and Vibrant Europe (ENLIVEN) research group, Feb. 2020. https://h2020enliven.files.wordpress.com/2021/07/enliven-d6.1_final-2.pdf
- ENLIVEN Project Consortium (2020b). *Cross-sector and cross-country comparative report on organisational structuration of early careers - comparative report and country studies in three sectors. Deliverable 5.1*. Encouraging Lifelong Learning for an Inclusive and Vibrant Europe (ENLIVEN) research group, Feb. 2020. https://h2020enliven.files.wordpress.com/2021/08/enliven-d5.1_final.pdf
- Evans, K., Hodkinson, P., Rainbird, H., & Unwin, L. (2006). *Improving workplace learning*. Routledge.
- Fuller, A., & Unwin, L. (2004). Expansive learning environments: integrating personal and organisational development. In A. Fuller, A. Munro & H. Rainbird (Eds.), *Workplace Learning in Context* (pp. 126-144). Routledge.
- Goodhart, D. (2021). *Head hand heart. The struggle for dignity and status in the 21st century*. Penguin.
- Gretschel, A., & Myllyniemi, S. (2020). *Kuulummeko yhteiskuntaan? Työn ja koulutuksen ulkopuolella olevien nuorten käsityksiä tulevaisuudesta, demokratiasta ja julkisista palveluista [Are we part of society? On the future, democracy and public services - Thoughts of young people outside of education and work]*. kaks - kunnallisalan kehittämissäätö.
- Hefler, G., & Studená, I. (2019). *Empowering agency in workplace learning – Reconciling organisational and individual needs in early career phases*. Unpublished paper in ENLIVEN Project.

- Raudsepp, M., Roosalu, T., Unt, M., Rannala, I.-E., Nugin, R., Taru, M., & Kazjulja, M. (2022). *Tõrjutusriskide maandamine töö ja õppimisega: teenindussektori algaja töötaja näide*. RASI toimetised nr 17. Tallinna Ülikool. <https://www.tlu.ee/yti/teadusrahvusvaheliste-sotsiaaluuringute-keskus/repositoorium>
- Roosalu, T. (2019). *Organisational Case Studies [Estonia] in WP 5 and 6*. Unpublished paper in ENLIVEN Project.
- Tambaum, T. (2016). Teenaged Internet tutors' use of scaffolding with older learners. *Journal of Adult and Continuing Education, 23*(1), 97–118.
- Tambaum, T. (2018). *Teismelised juhendajatena interneti kasutamisoskuste kujundamisel vanemaealiste sihtgrupis*. Tallinna Ülikool.
- Verloo, M. (2005). Mainstreaming gender equality in Europe. A critical frame analysis approach. *The Greek Review of Social Research, 117*, 11–34.
- Verloo, M., & Lombardo, E. (2007). Contested gender equality and policy variety in Europe: Introducing a critical frame analysis approach. In M. Verloo (Ed.), *Multiple meanings of gender equality: A critical frame analysis of gender policies in Europe*. Central European University Press.
- Werquin, P. (2007), Terms, concepts and models for analysing the value of recognition programmes, paper prepared for the OECD Activity on Recognition of Non-formal and Informal Learning, EDU/EDPC(2007)24, www.oecd.org/dataoecd/33/58/41834711.pdf
- Werquin, P. (2010). *Recognising non-formal and informal learning: Outcomes, policies and practices*. OECD

Lisa 1. Põhitulemusi integreeriv tabel

Tabel 9 Tööturu osapoolte intervjuudes ilmnevad probleemid noorte toetamisel ja institutsionaalsed lahendusvõimalused

<i>Milles on probleem?</i>	<i>Mis on selle põhjus?</i>	<i>Võimalikud lahenduste</i>	<i>Kes saab mida teha?</i>
Juhtide endi taust ja töötee Juhid toetavad vaid teatud kindlat tüüpi töötajate arenguvõimalusi ja karjääriteid, tehes indiviidipõhiseid, läbipaistmatuid otsuseid	Organisatsioonides ei ole kindlaid karjääriteekondi. Praegu kaubanduses töötavatel juhtidel, sh ketikaupluse juhtidel on endil seljataga erialane haridus, professionaalne väljaõpe ja pikaajaline staaž. Juhtidel võib olla keeruline suhestuda selliste töötajatega, kes on nende omast erineva teekonnaga.	Analüüsida ja mõista erinevaid tööteid ja nende mõjureid. Kavandada selged karjääriteekonnad. Juhtidel teadvustada, reflekteerida oma tööteed osana arenguprogrammist	Tööandja saab luua süsteemseid karjääriteekonnad, toetades kõigi töötajate erialast ja isiksuslikku arengut sõltumata karjäärivõimalusest organisatsioonis. Kavandada juhi arenguprogrammi eneserefleksiooni võimalusi
Üldised arvamused noortest: Osa noori ei oska suhelda, sotsiaalsete oskuste vähesus	Noorte vähene vahetu suhtlemise kogemus (vs nutiseadmed), Tööandjate (varjatult) kõrged ootused inimkapitalile	Üldoskuste kujundamine haridussüsteemis, õppimist soosiva osaleva organisatsioonikultuuri arendus, koolitused	KOV-i tasandi haridussüsteem ja noorsootöö saavad korraldada alternatiivseid võimalusi (turvaliseks, ka sunnitud) suhtluseks, tööandjad saavad arendada õppimist ja töömoraali toetatavat organisatsioonikultuuri
Üldised arvamused noortest: Osa noorte ebaküps suhtumine töösse, distsipliinitus – enesejuhtimise oskuste vähesus	Tööharjumuste vähesus	Õppimist soodustava osaleva ja kaasava organisatsioonikultuuri arendamine	Tööandja saab kujundada organisatsiooni, KOV tasandil saab pakkuda noortele tuge ja alternatiivseid, sõltumatuid refleksioonivõimalusi
Klienditeenindaja töö iseloom ja prestiiž Osa noori häbeneb töötamist teatud ametites, ei tunne ametiuhkust	Teenindaja töö halb maine, palgavaesus	Kõrgem palk, Professionaliseerumine (kutseharidus, kuuluvustunne professionaalsesse kogukonda) Oma õiguste eest seismine	Kolmepoolsed läbirääkimised riigi, tööandjate ja töötajate vahel, et alampalga tõus, sektoritasandi palgakokkulepped, meediatugi, tegevused kogukonna tasandil
Töötamiseks vajalikud oskused ja omadused Ei toetata töötajate õppimist või võimaldatakse seda valikuliselt	Töötajate erialase arengu ja väljaõppe alatähtsustamine, isikuomaduste ja „säravate silmade“ ületähtsustamine	Valdkonna kutsestandardi järgimise tagamine	Sektoritasandi kolmepoolsed läbirääkimised. Kohaliku tasandi võrgustikku kaasamine, kokkulepped sotsiaalse vastutuse liinis
Noorte sisenemine tööturule, organisatsiooni Noorte	Noorte stigmatiseerimine, eelarvamused,	Uute töötajate sisseelamisprogrammi väljaarendamine	Riik või KOV saab tellida tõhusate sisseelamisprogrammide näiteid ning toetada noori töötajaid tööle

<p>tööle asumise vähene toetamine</p>	<p>varasemate negatiivsete kogemuste üldistamine</p>	<p>kõigil ametikohtadel</p>	<p>asumisel ja seal püsimisel. Kohaliku tasandi võrgustikku kaasamine, kokkulepped sotsiaalse vastutuse liinis. Tööandja saab kujundada sobivaid sisseelamisprogramme, mis lähtuks noore töötaja isikupärast ja arenguvajadustest</p>
<p>Erialase väljaõppe väärtus Töötajate ebavõrdne kohtlemine: omandatud kvalifikatsioon jääb nähtamatuks, tunnustamata. Ilma erialata noortel on töö kaotamisel suurem risk sotsiaalseks tõrjutuseks</p>	<p>Tööandja ei erista erialase haridusega ja ilma erialase hariduseta töötajaid</p>	<p>Regulatsioonid</p> <p>Süsteemsed edasiõppimise võimalused</p>	<p>Riik saab sõnastada standardid, tööandja jõustada võrdse kohtlemise praktikaid, KOV pakkuda algajale töötajale tunnistust võimaldavaid õppimisvõimalusi. Tööandjate kohaliku tasandi võrgustikku kaasamine, kokkulepped sotsiaalse vastutuse liinis</p>
<p>Alustavate töötajate toetamine: arengulõks</p>	<p>Ei kasutata kõiki töökoha võimalusi soodustada noorte õppimist.</p>	<p>Töökohtade disainimine – töö sisu ja iseloomu selline kujundamine, mis soodustab informaalset õppimist töökohas</p>	<p>Tööandja saab töökohtade disainimisel arengulõksu vältida, KOV saab töötavatele noortele alternatiivseid õppimis- ja enesetäiendamise võimalusi pakkuda. Tööandjate kohaliku tasandi võrgustikku kaasamine, kokkulepped sotsiaalse vastutuse liinis</p>
<p>Alustavate töötajate toetamine: vähene ligipääs erialasele täiendõppele</p>	<p>Organisatsioon ei kasuta võimalusi oma töötajate arendamiseks, elukestva õppimise motiveerimiseks ja toetamiseks (tasemeõpe, mitteformaalõpe)</p>	<p>Töötajate õppimine võiks olla sotsiaalse ettevõtluse indikaatoriks – vastutus inimkapitali eest oma piirkonnas; motiveerida tööandjaid, hüvitada koolituskulusid</p>	<p>Riik ja KOV saavad häid praktikaid ja ootusi sõnastada. Tööandjate kohaliku tasandi võrgustikku kaasamine, kokkulepped sotsiaalse vastutuse liinis</p>
<p>Noorte karjääri toetamine Noortel ei ole selgeid eesmärke organisatsioonis tööalaselt edasi liikuda</p>	<p>Karjääriredeli ebaselgus organisatsioonis</p>	<p>Lua selge karjäärimudel, mis võimaldaks noorel töötajal näha oma arenguperspektiivi organisatsioonis</p>	<p>Tööandja; KOV tasandi institutsioonid (töökassa, noorsootöö) toetada eneserefleksioonioskuste kujunemisel ja tähendusliku töötee plaanimisel</p>
<p>Noorte karjääri toetamine: Noorte jaoks ei ole teenindaja karjäär atraktiivne</p>	<p>Palga mittevastavus suurenenud töökohustustega</p>	<p>Õiglasem palgakujundus</p>	<p>Tööandja; KOV tasandi institutsioonid (sh kool, MFÕ) saavad toetada noore agentsust ja aidata suurendada töö ja õpingute tähenduslikkust</p>

Allikas: teenindussektori osapooltega sh juhtidega tehtud intervjuud