

UNIVERSITY OF TARTU
1632

Vanemaealisi töötajaid toetavad personalipraktikad Eestis ja mujal

Palgainfo Agentuuri ja partnerite talveseminar

9.12.2025

Uuringuid toetas Eesti Teadusagentuur PRG1513 „Eetiline organisatsioonikultuur: tegurite, praktikate ja tagajärgede mitmetasandiline analüüs“

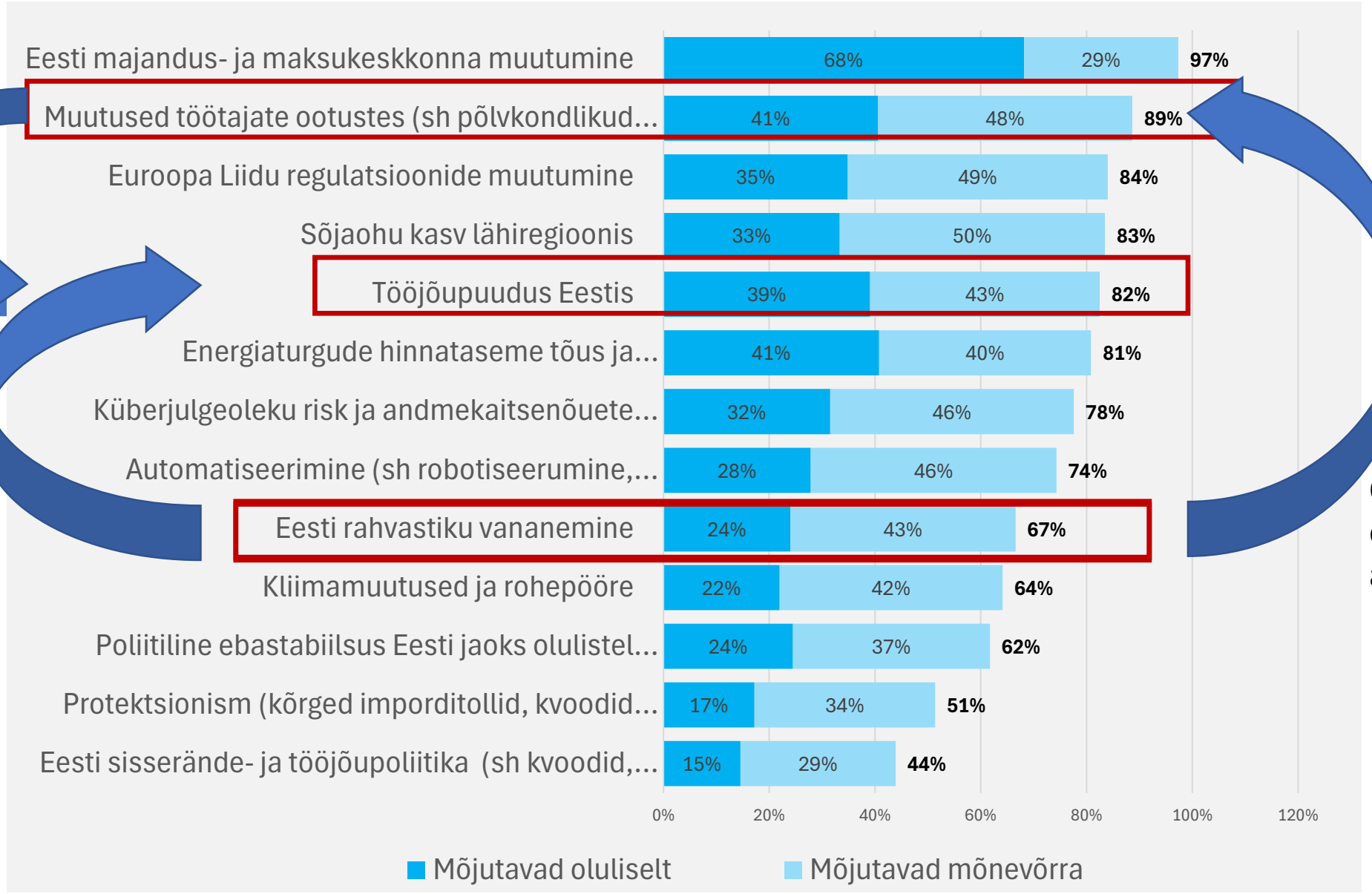
https://eeter.err.ee/1609874739/70-aastat-etv-s-tootanud-juri-paaro-olen-oma-elu-televisioonile-puhendanud (0:25-1:25)

Kõigist kuni 89-aastastest pensionäridest töötas Eestis 2024. aastal 20% ja kõigist kuni 74-aastastest pensionäridest 31% (Statistikaamet)

Piret Potisepp: megatrend, mida me siiani pole tabanud

Selmet muretseda vähese sündimuse pärast, tuleks pöörata tähelepanu, kuidas eri vanuserühmades kaasata inimesi tööjõuturule, kirjutab kaubandus-tööstuskoja teenuste direktor Piret Potisepp.

Ettevõtte tegevust järgmise 3-5 aasta jooksul mõjutavad välised tegurid ja muutused (416 juhi küsitlus oktoobris 2025)



Olulisem suurtes ettevõtetes ja avalikus sektoris

Vanemaealised töötajad Eestis

Ülesande sooritus enesehinnangu järgi on vanemaealistel kõrgem:

- *Pean kinni lubatud tähtaegadest*
- *Soovin alati oodatud tulemust saavutada*
- *Suudan oma tegevuses prioriteete seada*
- *Olen oma tegemistes tõhus*
- *Oskan hästi oma aega planeerida*



Vanemaealiste (45+) töötajate lahkumiskavatsus on oluliselt väiksem võrreldes nooremate vanusegruppidega

Allikas: Masso et al. (2023), Masso et al. (2025), Palgainfo Agentuuri töövõtjate küsitluse põhjal, sügis 2022

Vanemaealised töötajad Eestis

Kontekstuaalne sooritus enesehinnangu järgi on vanemaealistel madalam:

- *Olen algatusvõimeline*
- *Võtan meelsasti vastu uusi väljakutseid*
- *Hoian oma erialased teadmised ajakohased*
- *Hoian oma erialased oskused ajakohased*
- *Leian probleemidele leidlikud lahendused*
- *Võtan meelsasti lisakohustusi*
- *Osalen aktiivselt ühistegevustes*



AGA: Kõrgem kontekstuaalne sooritus seondub valmidusega vahetada praegune tööandja paremate väljavaadetega tööandja vastu

Allikas: Masso et al. (2025), Palgainfo Agentuuri töövõtjate küsitluse põhjal, sügis 2022

Eesti tööturul on vanus üks riskitegureid. Ent ka rahvusvahelised uuringud toovad välja vanemaealiste töötajatega seotud negatiivsed stereotüübid:

- Madalam motivatsioon
- Madalam tootlikkus
- Vastuseis muutustele
- Väiksem õppimismotivatsioon ja –võime

Ageism (R. Butler, 1969)
eesti k. vanussurve

Palgainfo Agentuur 2025: Vanuse mõju tasustamise erinevusele on pannud rohkem tähele nooremad ja vanemad vastajad.

Eesti tööturul on[illegible] ka rahvusvahelised[illegible]ealiste töötajatega seotud negatiivse[illegible]

“Ühtegi robotit sa selle vana tööjõuga ei juuruta. Midagi ei ole teha, nad kardavad seda, nad arvavad, et see võtab töö ära.“
Metallitööstusettevõtte juht

“Vanema generatsiooni juhtimisel on alati see oht, et keegi tuleb ütleb, et kuule, ma olen 40 aastat seda teinud juba, et nüüd miks teistmoodi. Ja siis on nagu see hästi paks laud, mida sa pead puurima.“
Energeetikaettevõtte juht

Ageism (R. Butler, 1969)
eesti k. vanussurve

[illegible]on ja –võime

Palgainfo Agentuur 2025: Vanuse mõju tasustamise erinevusele on pannud rohkem tähele nooremad ja vanemad vastajad.

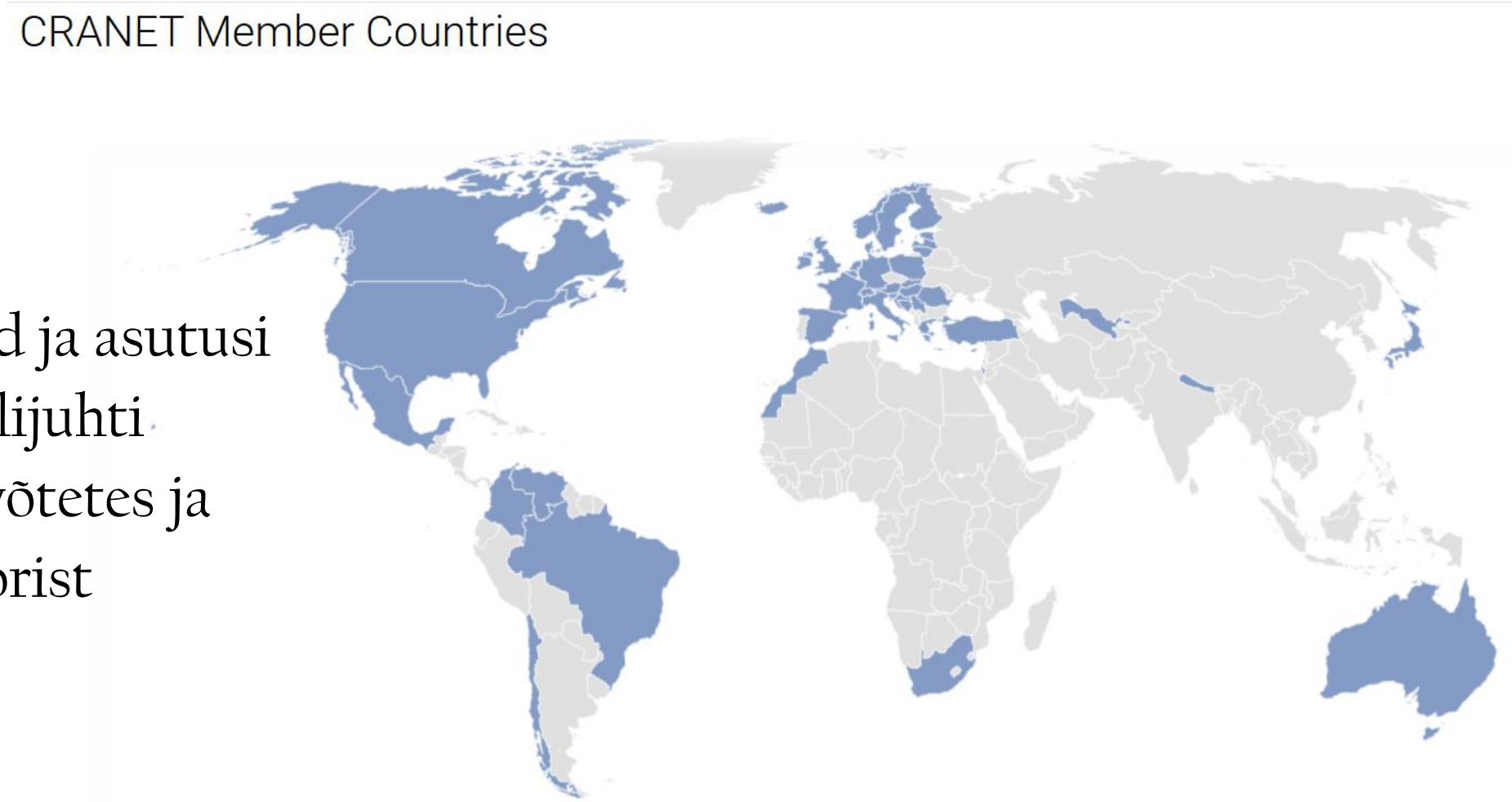
Active Ageing (EC)
Healthy Ageing (WHO)
Age supportive HRM
Age inclusive HRM
Age friendly HRM
Age specific HRM
Age management
Work ability managmenet
Extending working lives

…



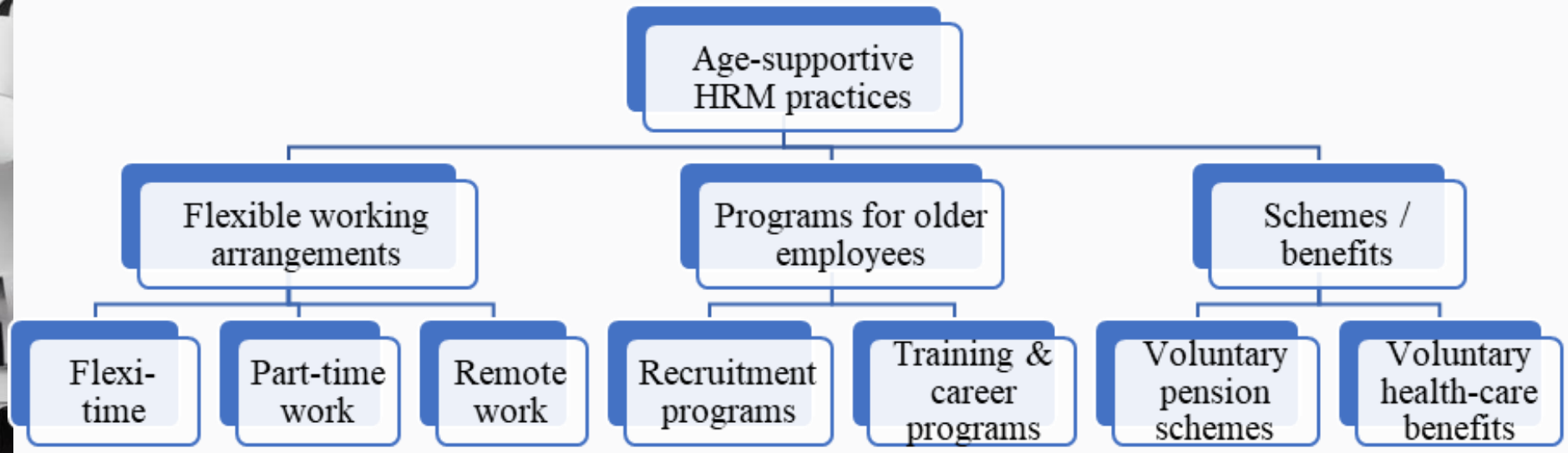
CRANET uuring 2021-2022

- Suurte ettevõtete personalijuhtide uuring 38-s riigis



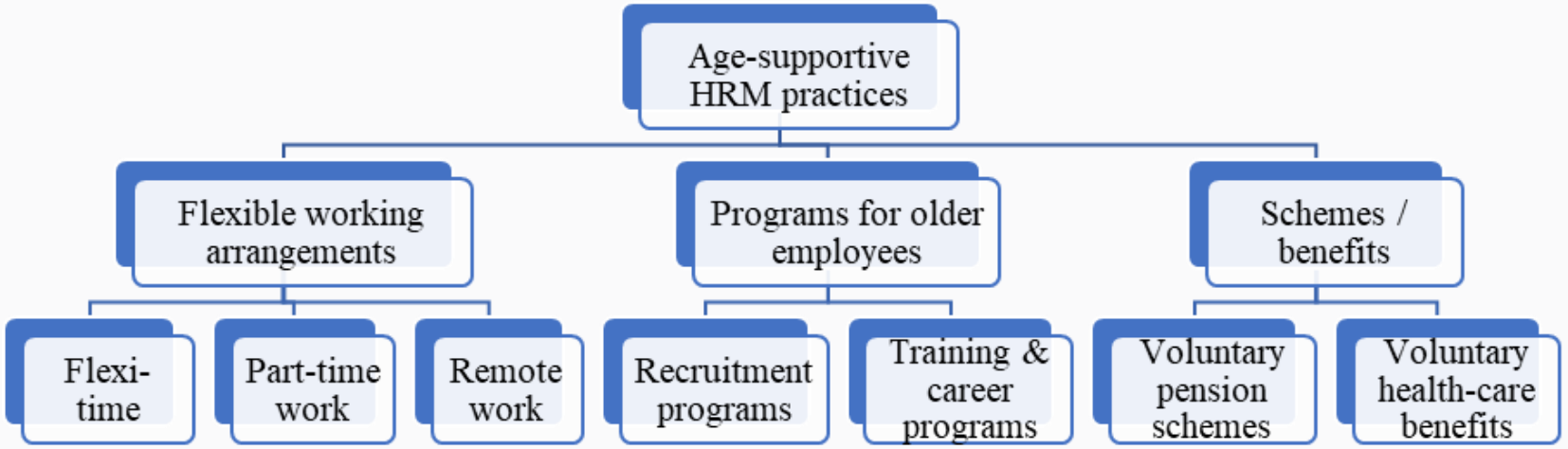
- Eestis uuriti 100+ töötajaga ettevõtteid ja asutusi
- Vastas 79 personalijuhti sh 17% tootmisettevõtetes ja 26% avalikust sektorist





Telekommunikatsioon, IKT, finants- ja kindlustustegevus, raamatupidamine, juhtimine, arhitektuur, inseneriteadus, teadusuuringud ja muud haldus- ja tugitegevused.
Suuremad ettevõtted
Ametiühingutesse kuuluvate töötajate osakaal
Kui personalijuht kuulub juhatusse

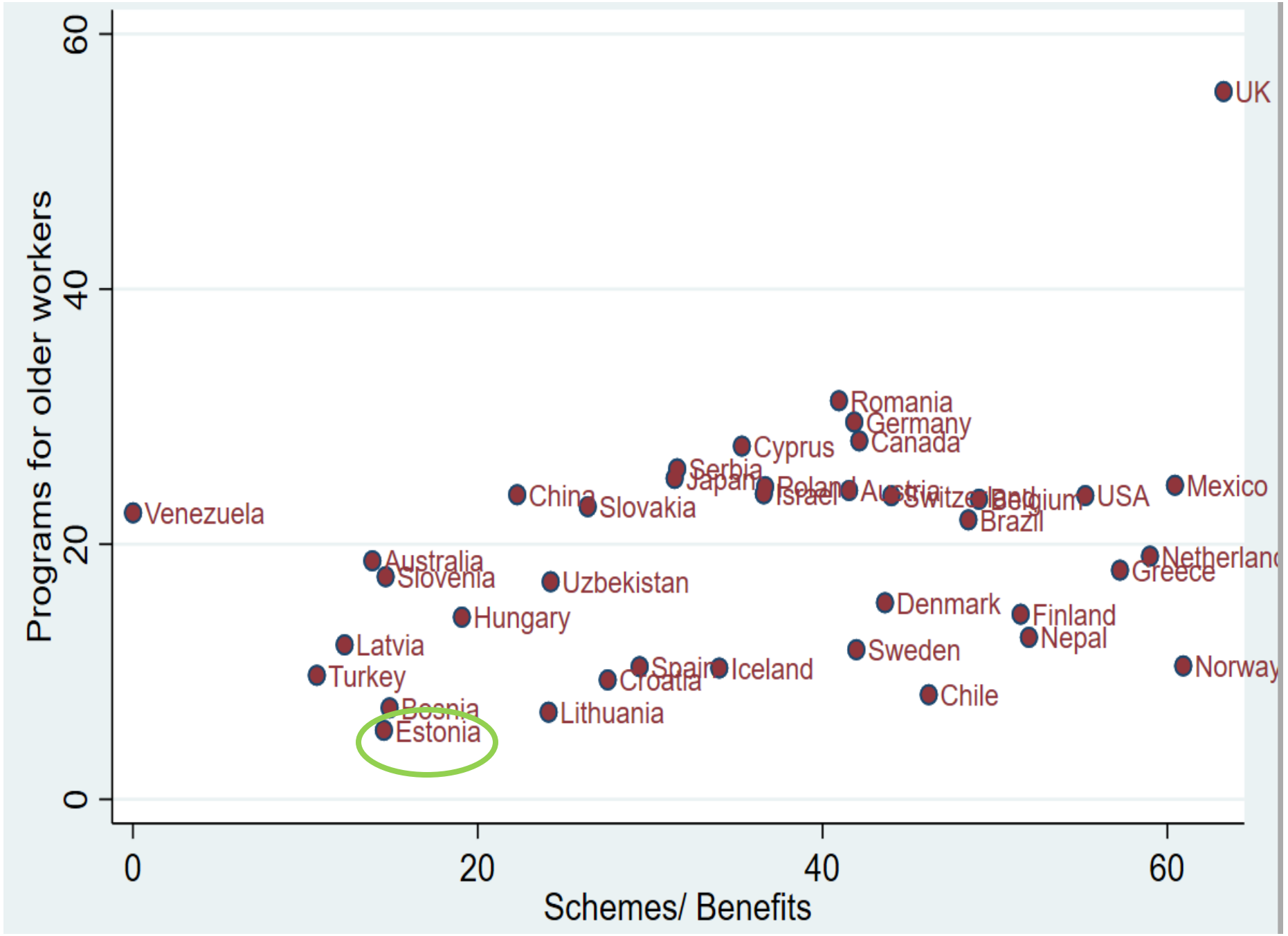


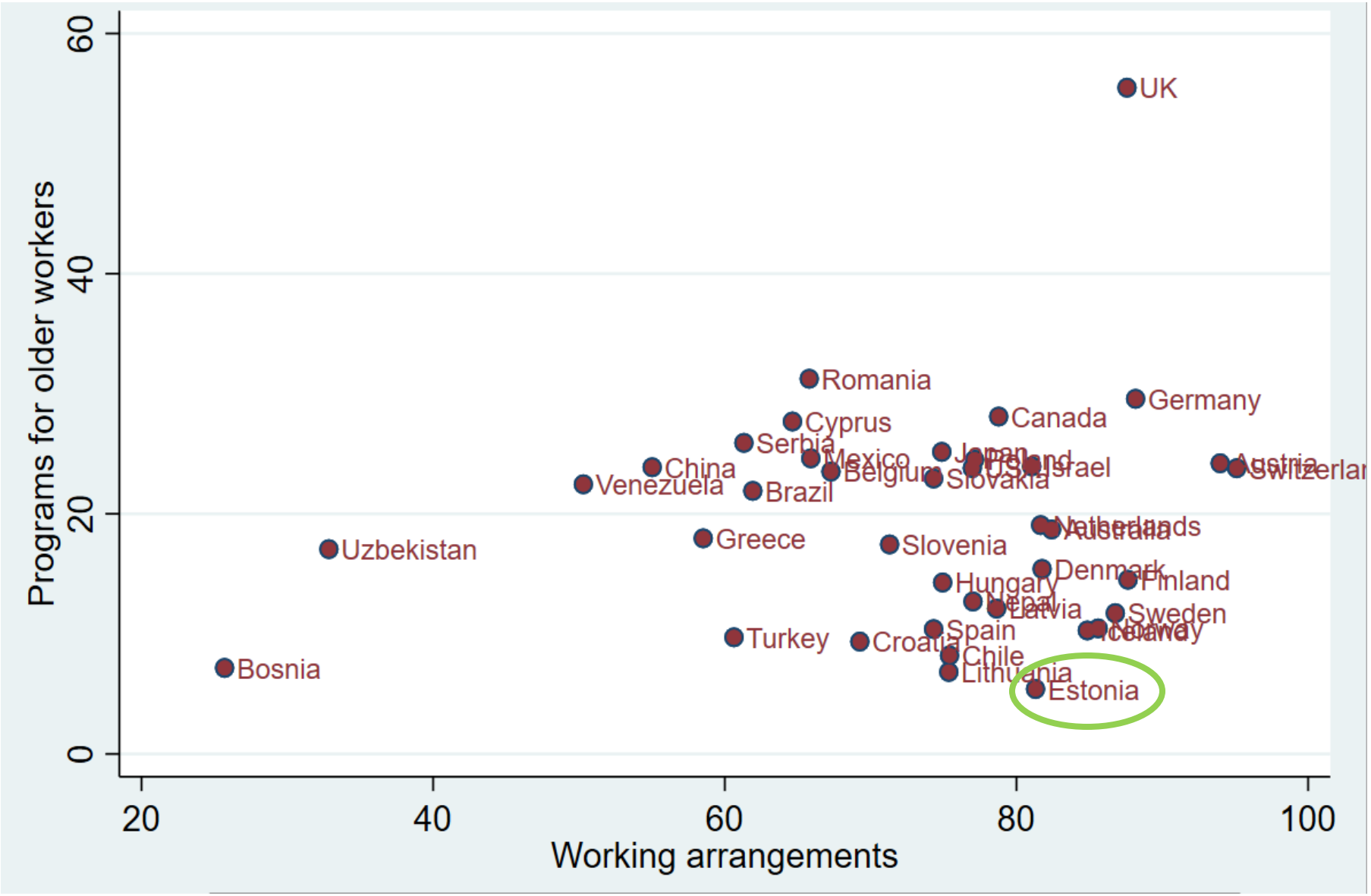


Koondnäitaja järgi riikide järjestus

Country	Mean	Country	Mean	Country	Mean	Country	Mean
UK	0.51	Canada	0.331	Denmark	0.261	Estonia	0.173
Switzerland	0.411	Israel	0.324	Serbia	0.247	Uzbekistan	0.155
Austria	0.384	Romania	0.318	Iceland	0.237	Lithuania	0.143
Netherlands	0.383	Greece	0.312	Slovakia	0.236	Slovenia	0.136
Germany	0.379	Nepal	0.301	Chile	0.210	Turkey	0.124
Mexico	0.376	Brazil	0.295	Spain	0.202	Venezuela	0.116
Norway	0.367	Poland	0.286	China	0.195	Latvia	0.082
Belgium	0.361	Sweden	0.286	Croatia	0.187	Bosnia	0.078
USA	0.347	Japan	0.284	Australia	0.181		
Finland	0.346	Cyprus	0.274	Hungary	0.174		

Source: authors calulations based on CRANET data


Programs for older workers
0
20
40
60
Schemes/ Benefits
0
20
40
60
UK
Romania
Germany
Canada
Cyprus
Serbia
Japan
Poland
Austria
Israel
Switzerland
Belgium
Brazil
USA
Mexico
China
Slovakia
Venezuela
Australia
Slovenia
Uzbekistan
Hungary
Latvia
Turkey
Bosnia
Estonia
Lithuania
Croatia
Spain
Iceland
Denmark
Finland
Nepal
Sweden
Chile
Greece
Netherland
Norway


Programs for older workers
0
20
40
60
Working arrangements
20
40
60
80
100
UK
Romania
Germany
Canada
Cyprus
Serbia
Mexico
China
Israel
Venezuela
Brazil
Slovakia
Greece
Slovenia
Uzbekistan
Denmark
Hungary
Finland
Latvia
Sweden
Spain
Turkey
Croatia
Chile
Lithuania
Bosnia
Estonia

UK mõistatus

The Age-friendly Employer Pledge
Charter for Age Friendly Employers

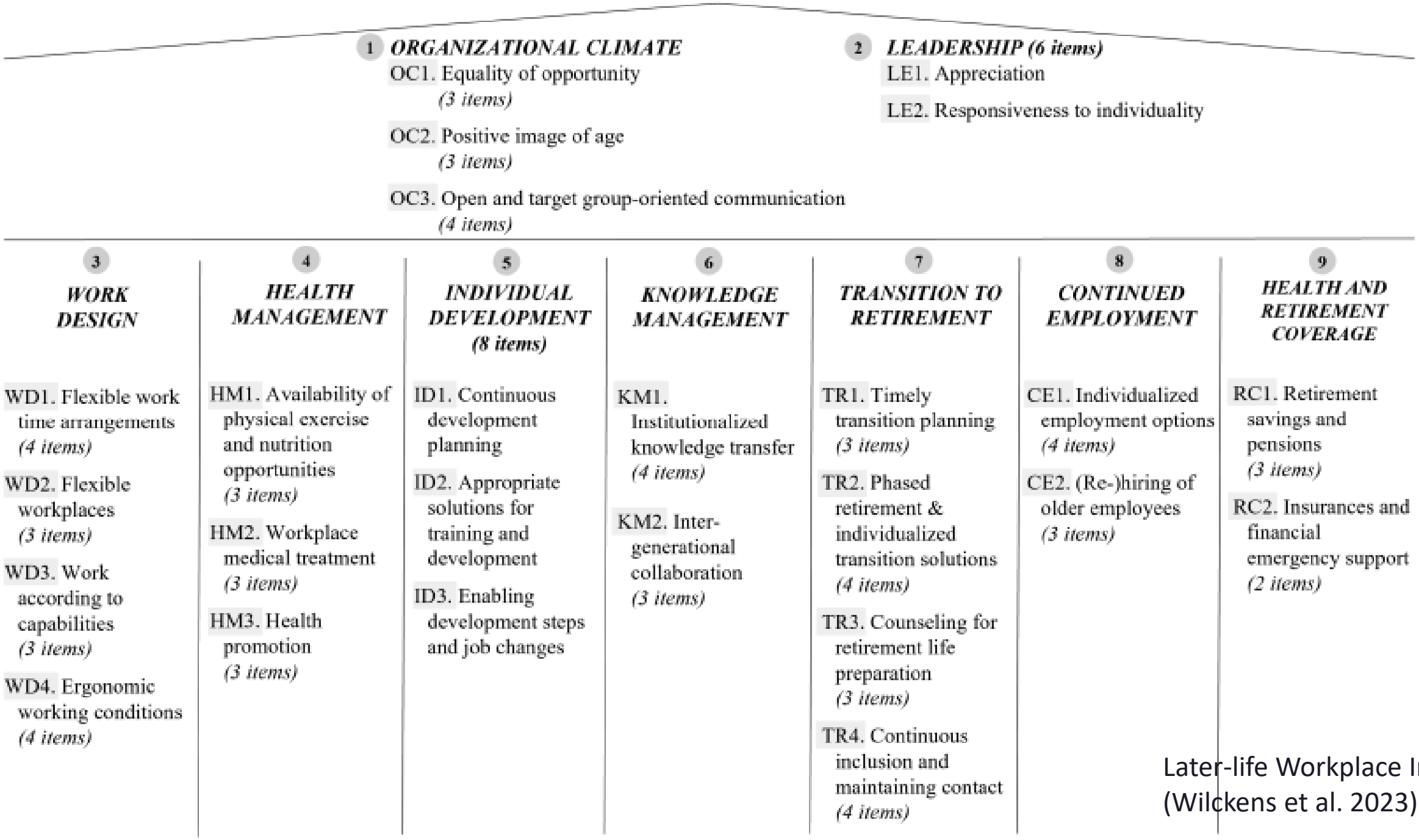
...

Institutsionaalne isomorfism

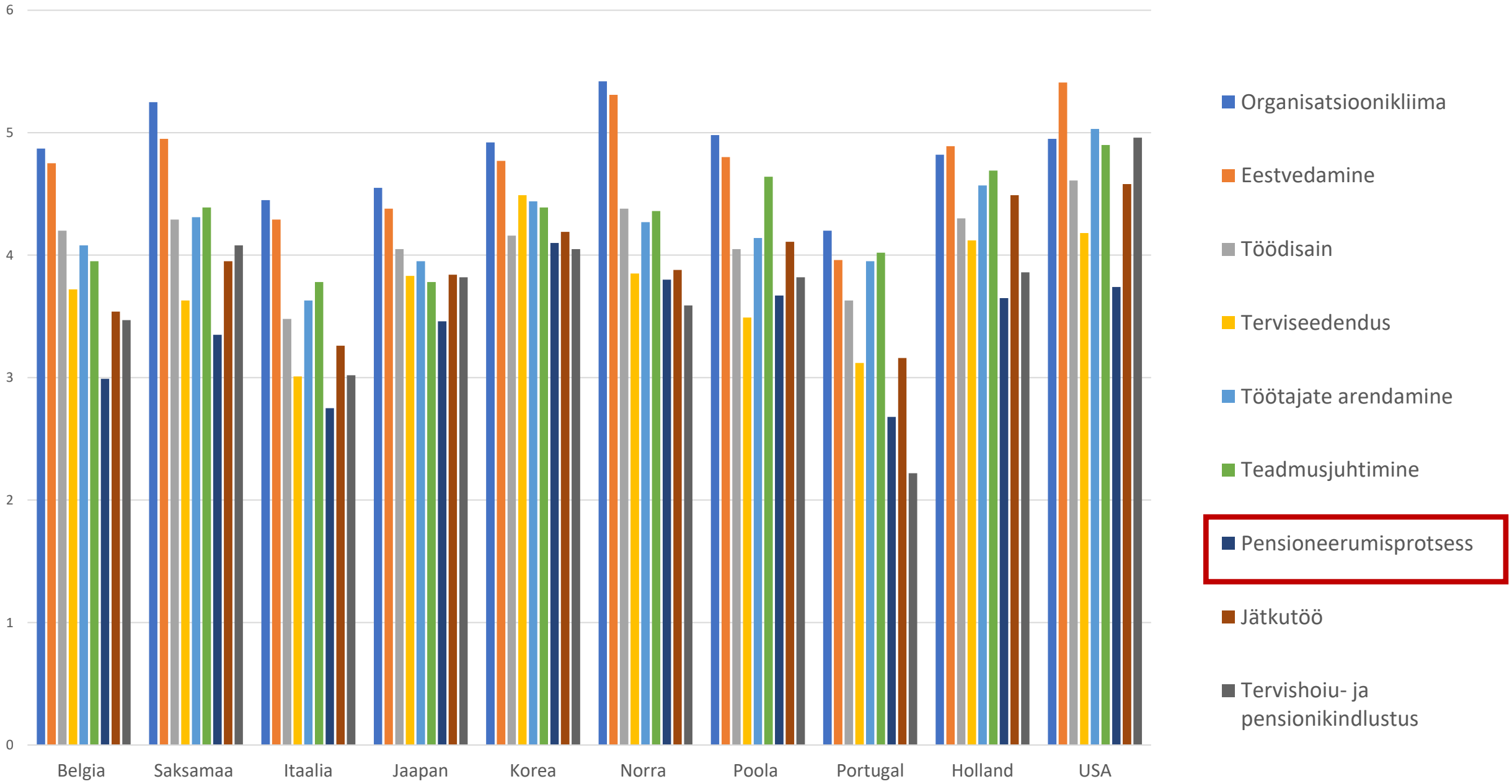


erinevus
rikastab



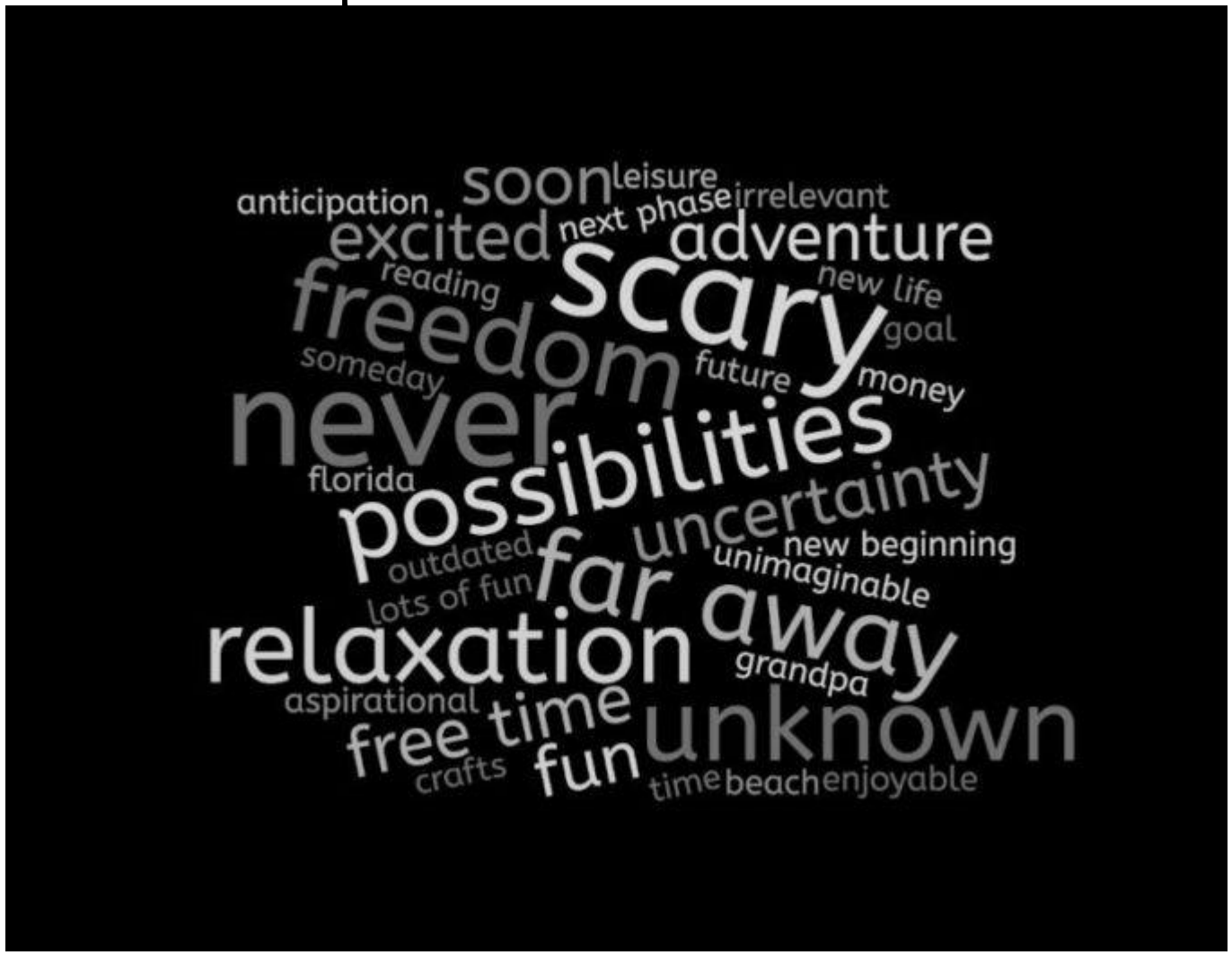


Later-life Workplace Index
(Wilckens et al. 2023)



Allikas: Finsel et al. (2025) andmete põhjal

Pensioneerumisega seotud sõnapilv tippspetsialistidest pensionieelikutelt



Allikas: https://www.imd.org/ibyimd/talent/scared-of-retirement-you-dont-have-to-be/

Pensioneerumisprotsessi korralduse väited

- *Meie organisatsioonis arutavad juhid töötajatega varakult (nt alates 55. eluaastast) pensionile jäämise üleminekut.*
- *Meie organisatsioonis kujundatakse pensionile jäämise protsessi paindlikult vastavalt töötajate vajadustele.*
- *Meie organisatsioon pakub pensionile jäävatele töötajatele nõustamist, et nad saaksid oma ootusi ja pensioniplaane läbi mõelda.*
- *Meie organisatsioon hoiab pensionile jäänud töötajatega aktiivset kontakti.*

Allikas Finsel et al. (2025)

Võimalikud HRM praktikad

Loomingulised ülesanded, nt uute turgude uurimine, mentorlus või strateegilise planeerimise projektid

Pensionipõlve psühholoogiliste, sotsiaalsete ja elu ümberkorraldamisega seotud väljakutsete programmid, nn pensionipõlve teekaardid

Järk-järguline koormuse vähendamine

Struktureeritud töö üleandmise protsess

Pensionile jäämise rituaal või tava – kiri kollektiivilt, pidu vm.

Pensioneerunutega sideme hoidmine

Konsultatsioonilepingud

Keel, kuidas pensioneerunutest räägitakse. Retired→ alumni

Allikas: https://www.imd.org/ibyimd/talent/scared-of-retirement-you-dont-have-to-be/

„For us, it's the best thing to have people who are stable, who will not be willing to leave in one or two years. They should have stable ambitions with the will to be really ready to do the very stable work. Cause this is the factory.“
Tootmisettevõtte juht

„Ärme räägime sellest, et pensioniealine õpetaja või õppejõud on negatiivne, ei, see on väga positiivne!“
Kaubanduskinnisvara ettevõtte juht

„Selle vanema põlvkonna puhul ma olen küll näinud seda, et ta võib öelda “EI”i, aga sa võid olla täiesti kindel, et ta teeb asjad ära.“
Toiduainetööstusettevõtte juht

Aitäh!

