

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINNA KOLLEDŽ**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Griss Nõmme

**Z-GENERATSIOONI OOTUSED JUHTIDELE JA
JUHTIMISKULTUURILE 9. KLASSI ÕPILASTE JA
TTÜ TK SISSEASTUJATE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: lektor Raul Vatsar, *MA*

Tallinn 2016

SISUKORD

| | |
|---|----|
| SISSEJUHATUS | 3 |
| 1. GENERATSIOONIDE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD | 6 |
| 1.1. Ülevaade Z-generatsioonile eelnenud generatsioonidest..... | 6 |
| 1.2. Z-generatsioon..... | 9 |
| 1.3. Juhtimine ja motivatsioon | 13 |
| 2. UURING Z-GENERATSIOONI OOTUSTEST TÖÖLE | 20 |
| 2.1. Metodoloogilised lähtekohad | 20 |
| 2.2. Z-generatsiooni ootused tulevasele tööle..... | 25 |
| 2.3. Järeldused ja soovitused tööandjatele | 35 |
| KOKKUVÕTE | 38 |
| VIIDATUD ALLIKAD | 41 |
| LISAD | 43 |
| Lisa 1. Küsimustik..... | 43 |
| SUMMARY | 46 |

SISSEJUHATUS

Ühiskonna kiire muutumine nõuab juhtidelt muutustega kohanemist ning paindlikkust. Täna peaksid ettevõtete juhid olema jõudnud arusaamale, et ettevõtte olulisim ressurss on inimene. Et ettevõtte oleks arenemisvõimeline ja suudaks oma eesmärgid täita, on vajalik, et töötajad oleks motiveeritud. Organisatsioon sõltub suuresti inimestest, kes seal töötavad ning seetõttu on organisatsiooni edu seotud töötajate tegevusega. Juhi poolt loodud tingimused määravad töötajate rahulolu ja motivatsioonitaseme. Seega on ülimalt oluline, et juht teadvustaks endale, et töötajate rahulolu ja motivatsioon tagab ettevõtte efektiivsuse.

Umbes 50% indiviidi iseloomust ja käitumisest arvatakse olevat mõjutatud geneetikast ja perekondlikust keskkonnast. Twenge (2001, lk 735-748) leidis oma uuringus kinnitust kolmandale mõjurile, mis on vastutav ülejäänud 50% kujunemisele. Ta arvab, et perekonnast väljaspool oleval keskkonnal, just generatsioonil, on väga suur osa inimese arengus. Inimeste grupe, kes on sündinud ühes ajavahemikus, nimetatakse generatsioonideks. Igal generatsioonil on oma identiteet ja sarnane sotsiaalne ajalugu. Inimesed ühes generatsioonis kogevad samu ajaloosündmusi ja sellest mõjutatuna on neil sarnane suhtumine ja iseloomujooned. Igal generatsioonil on unikaalsed ootused, kogemused, ajalugu, elustiil ja väärtused, mis mõjutavad nende otsuseid ja valikuid.

Viimasel ajal on hakatud rohkem tähelepanu pöörama faktile, et tööturul on esindatud erinevad generatsioonid. Täna töötajate hulgas on esindatud vähemalt neli generatsiooni: traditsiooniline generatsioon, beebibuumi generatsioon, X- ja Y-generatsioon. Kuna kõigil generatsioonidel on oma maailmavaated, väärtused ja suhtumine, peab tööandja töötajate juhtimisel lisaks kõigele muule arvestama ka erinevate põlvkondade iseärasusi.

Just nüüd on tööturule sisenemas praeguse aja viimane põlvkond – Z-generatsioon, kes on üles kasvanud digitaalajastul ning näinud pealt majanduslangust ja poliitiliselt keerulisi aegu. Z-generatsiooni jaoks ei toimi enam varem kasutatud juhtimisstiilid ja organisatsiooni ülesehitus. Käesoleva töö eesmärk on välja selgitada Z-generatsiooni kuuluva sihtgrupi ootused tulevasele juhile ning selle alusel anda soovitusel juhtidele Z-generatsiooniga koostööks.

Eesmärgini jõudmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade erinevatest generatsioonidest ning tuua välja nende iseärasused, sealhulgas praeguse aja viimase - Z-generatsiooni - kohta kehtivad tunnused;
- tuua välja juhtimise ja motivatsiooniteooria olulisemad lähtekohad, millele tugineb käesoleva töö tarbeks läbiviidud uuring;
- koostada küsimustik ning viia läbi Z-generatsiooni töökoha valiku eelistusi väljaselgitav uuring;
- uuringu tulemusi analüüsides tuua välja Z-generatsiooni ootused tulevasele tööandjale;
- anda soovitusel juhitud, et koostöö Z-generatsiooni esindajatega oleks edukas.

Käesolev töö koosneb kahest peatükist - teoreetilisest ja empiirilisest, mis on mõlemad omakorda jagatud kolmeks alapeatükiks. Teoreetilisest osas tugineb autor peamiselt ingliskeelsetele teaduslikele väljaannetele ja varasematele uurimustele. Teoreetilise osa esimene alapeatükk on ülevaade Z-generatsioonile eelnevatest generatsioonidest ja tugineb peamiselt teiste autorite teoreetilistele käsitlustele. Välja on toodud generatsioonid alates 1900. aastast – G.I. generatsioon, traditsiooniline generatsioon, beebibuumi generatsioon, X- ja Y-generatsioonid.

Teine alapeatükk on suunatud praeguse aja kõige nooremale ehk Z-generatsioonile. Autor tugines eelkõige varasematele käsitlustele, mis on Z-generatsiooni uurinud. Kuigi Z-generatsiooni esindajad on praegu alles noored ning nende iseloomumomadused ja väärtushinnangud ei ole veel täielikult välja kujunenud, saab esitada mõningad tunnused, mis neid iseloomustavad.

Kuna töö eesmärk on välja selgitada Z-generatsiooni ootused tulevasele tööandjale, on kolmandas alapeatükis välja toodud juhtimise teooria ning motivatsiooniteooria olulisemad lähtekohad, et mõista inimeste käitumist gruppides, eelkõige töökeskkonnas. Autor keskendus käesoleva töö koostamisel motivatsiooni uurimisel protsessiteooriatele, täpsemalt Victor Vroom'i ootuste teooriale ja John Stacey Adams'i poolt arendatud õigluse teooriale.

Teises peatükis ehk empiirilises osas on kirjeldatud Z-generatsiooni töökoha valiku eelistusi väljaselgitava uuringu läbiviimist ja meetodikat ning uuringu tulemusi. Töökoha valiku eelistuste väljaselgitamiseks on autor kasutanud küsimustiku läbiviimist. Küsitluse andmed kogus autor paber kandjal. Vastajateks olid 9. klassi õpilased Jõhvi Põhikoolist ja Kohtla-Järve Järve Gümnaasiumist ning 2016. aastal Tallinna Tehnikaülikooli Tallinna Kolledžisse astujad. Andmete töötlus eks kasutati programmi MS Office Excel. Töö praktilise tulemusena on autor teooriale ja uuringutulemustele tuginedes välja toonud Z-generatsiooni eelistused töökoha

valikul ning soovitusel tööandjatele, mida ettevõtete juhid peaksid Z-generatsiooniga koos töötamisel arvesse võtma.

Töö autor soovib tänada juhendajat Raul Vatsarit ja kõiki uuringus osalenuid.

1. GENERATSIOONIDE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Esimeses peatükis tugineb autor juhtimise ja motivatsiooni teoreetilistele käsitlustele ja annab ülevaate Z-generatsiooni kuuluvast sihtgrupist ning sellele eelnevatest generatsioonidest. Esiteks on välja toodud generatsiooni mõiste ning üksikisikute jagunemine generatsioonidesse. Seejärel toob autor välja olulisemad tegurid erinevate generatsioonide kohta. Teises alapeatükis kirjeldab autor Z-generatsiooni iseloomustavaid omadusi, mis on varasemates uuringutes ja käsitlustes välja selgitatud. Kolmandas alapeatükis on juhtimisteooriast ja motivatsioonist ülevaade, millele autori poolt läbi viidud uuring tugineb.

1.1. Ülevaade Z-generatsioonile eelnenud generatsioonidest

Generatsiooni on defineeritud erinevalt. Käesolevas töös on autor lähtunud generatsioonist kui sünnikohordist. Samaealised inimesed, kes on sündinud ligikaudu samal ajal ja kes on samas vanuses kogenud teatud märkimisväärseid ajaloolisi võtmesündmusi, kujundavadki generatsiooni. Generatsioon kui mõiste on kasutusel selleks, et kirjeldada üksikisiku seost ühiskonnaga (Alwin, McCammon 2007, lk 219-237).

Ühel ajal kogetud sündmused jäävad mõjutama inimeste väärtusi, eelistusi, hoiakuid ja käitumist kogu nende edasise elu. Generatsioonide kujunemine on sõltuvuses sellest, millises eluetapis inimesed on ajal, kui ajaloolised sündmused nende elu mõjutavad. Põhjus seisneb selles, et ajaloolised sündmused mõjutavad erinevates eluetappides olevaid inimesi väga erinevalt. (Howe, Strauss 2007, lk 42-46) Eelnevat kokku võttes saab välja tuua kaks peamist tegurit, mis generatsiooni määravad - nendeks on sündimus ja olulised elusündmused.

Generatsioonide eristamine toimub tavaliselt ühiskonnas toimuvate oluliste sündmuste ja muutustega, nendeks on kombinatsioon majanduslikest, sotsiaalsetest, poliitilistest ja tehnoloogilistest arengutest (Oja 2015). Uus generatsioon saab alguse kiire sündimuse tõusuga ja lõpeb sündimuse kiire vähenemisega. Erinevate autorite poolt on generatsiooni liikmete sünniaegade vahemikud määratletud erinevalt, seega puuduvad üheselt määratletud piirjooned

generatsioonide vahel, küll aga võib täheldada, et generatsioonid vahetuvad iga 20-25 aasta järel. Seda kinnitab ka Howe ja Straussi (2007, lk 46) teooria, mille järgi inimese elu on jaotatud neljaks suuremaks perioodiks (lapsepõlv, nooruspõlv, keskiga, vanaduspõlv), mis igaüks mõjutab inimest umbes 20 aasta jooksul.

Iga generatsiooni esindajal on just tema generatsioonile iseloomulikud jooned, mis teda teistest generatsioonidest eristavad. Generatsioone eristava piiri lähedal sündinuid nimetatakse üleminekualal sündinuteks (*cusper*). Nendel on loomulik võime samastuda mitme generatsiooni tõekspidamiste ja huvidega, aga on ka oht, et nad ei suuda samastuda ühegi generatsiooniga ja seetõttu tunnevad, et ei kuulu kuhugi. (Lancaster, Stillman 2002, lk 37) Allolevas tabelis (vt Tabel 1) on välja toodud generatsioonid ja erinevate autorite poolt paika pandud generatsioonide algus- ja lõpuaastad.

Tabel 1. Generatsioonide jagunemine sünniaastate järgi

| Generatsioon | Sünniaastad |
|-------------------------------|--------------------------|
| G.I generatsioon | 1900 kuni 1924 |
| Traditsiooniline generatsioon | 1925 kuni 1943/1946 |
| Beebibuumi generatsioon | 1944/1947 kuni 1960/1963 |
| X-generatsioon | 1961/1964 kuni 1978/1980 |
| Y-generatsioon | 1979/1981 kuni 1994 |
| Z-generatsioon | 1995 - |

Allikas: autori koostatud

Tänane kõige vanem generatsioon, G.I generatsioon, on sündinud enne 1924. aastat. Neid on nimetatud ka depressioonieelseks generatsiooniks (*Pre-Depression Generation*) ja esimese maailmasõja generatsiooniks (*WWI Generation*). Enamus neist olid Suure Depressiooni ajal alles lapsed ning kogesid traumaatilisi aegu, majanduslikku vaenu ja suurt tööpuudust. Nende ootused purustati sõdade poolt, seetõttu on sellesse generatsiooni kuuluvad inimesed konservatiivsed, altruistlikud ja vanusega muutuvad vähem materiaalseks. Neile on oluline tervis, vananemine ja isiklik turvalisus.

Traditsioonilist generatsiooni (sünniaastad 1925-1943/1946) on Howe ja Strauss (2007, lk 43) kirjeldanud kui generatsiooni, kes kasvas üles Teise maailmasõja ajal, kuid kes olid liiga noored,

et nendest oleks saanud sõjakangelased. Neid on nimetatud ka vaikseks generatsiooniks (*The Silent Generation*) ja veteranide generatsiooniks (*Veteran Generation*). Teiste generatsioonidega võrreldes paistavad nad silma enneolematu jõukusega ja enamus selle generatsiooni esindajatest on kogu elu töötanud vaid ühe tööandja juures. Kuna nende lapsepõlv möödus majanduslikult raskel ajal, suhtuvad nad töösse kui privileegi ja usuvad, et edukuse taga on ainult iseenda raske töö. Töökeskkonnas austavad nad kogemusi, oluline on ajalugu ja traditsioonid ning kindlaksmääratud reeglid. Nad jälgivad reegleid meelsasti, aga ainult juhul kui reeglile on põhjendus. Muutustega kohanemine on neile keeruline. Veteranide jaoks ei pea töö olema lõbus, neid häirib kui töökeskkonnas on puudu distsipliinist, austusest ja struktuurist. Just traditsioonilisse generatsiooni kuuluvate inimeste põhiväärtusi peame ka meie täna traditsioonilisteks – distsipliin, ennastalgavus, raske töö, finantsiline- ja sotsiaalne konservatiivsus. (Smith, Clurman 1997, lk 9; Timmermann 2007, lk 26)

1944/1947-1960/1963 aastatel sündinud beebibuumi generatsiooni (*The Baby Boomers*) esindajaid on Cutler (2015, lk 34) nimetanud sõjajärgse optimismi järeltulijateks. See generatsioon sai hiljem nime just ebatavaliselt kõrge sündimuse tõttu peale Teise maailmasõja lõppemist. Beebibuumi põhjuseks oli kergendustunne peale sõja lõppu. See tõi kaasa majanduslike tingimuste paranemise ja optimismi tuleviku suhtes, mis tegi perekonna loomise võimalikuks. Nende noorusaega kuulus rock'n'roll, naisõigusluse kasv, kosmoselennud ja tugev kogukonnavaim (Howe, Strauss 2007, lk 43; Glass 2007, lk 98-99). Beebibuumi generatsiooni esindajate jaoks on karjäär ülimalt oluline ja nad on tihti töönarkomaanid. Seda ka seetõttu, et juba noorena pidid nad pidevalt võistlema edu nimel – koolid olid ülerahvastatud, kõrgkoolides ei olnud piisavalt kohti ja töökohale kandideerijaid oli palju. Kuigi täna nähakse nii beebibuumi kui ka sellele eelnenud traditsioonilise generatsiooni esindajaid tööturul kui väga töökaid ja lojaalseid töötajaid, ei saa öelda, et nad oleksid väga innovatiivsed või tehnoloogiateadlikud.

X-generatsiooni sünniaastateks loetakse aastaid 1961/1964-1978/1980. Nad on näinud Berliini müüri langemist, Külma sõja lõppu, hipide tekkimist ja kultuuri muutumist lääneriikides. Kuna X-generatsiooni kuulujate täiskasvanuiga algas väga keerulisel majanduslikul ajal, on nad pigem ise ettevõtjad või eelistavad vahendusfirmades töötamist ettevõttelejoaalsusele. Kuigi nende lojaalsus ettevõttele ei ole tugev, võivad nad olla väga lojaalsed konkreetsele projektile, juhile või meeskonnale. Varasemate generatsioonidega võrreldes on see generatsioon tehnoloogiliselt väga nutikas, samuti eristab neid varasematest multikultuurilisus ja globaalne mõtlemine, mis on saanud neile normiks. Nad on vähem traditsioonilised kui eelmised generatsioonid.

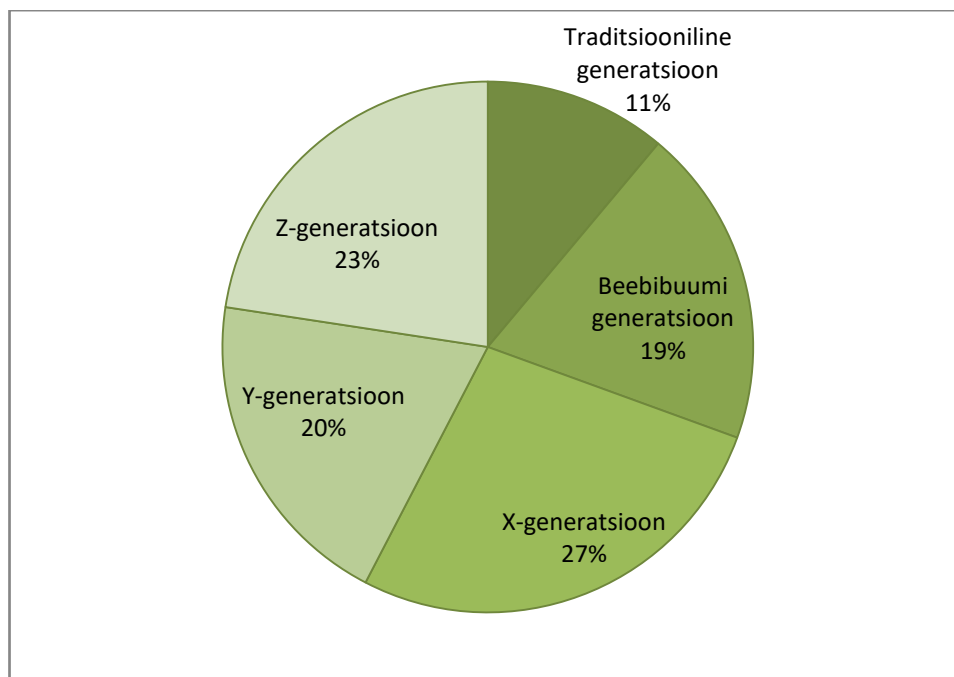
Töökeskkonnas ei usu nad aja, energia ja suhete ohverdamist, vaid soovivad pere ja töö vahelise aja tasakaalustada. X-generatsiooni esindajad ei ole meeskonnamängijad, vaid eelistavad töötada üksinda.

Y-generatsiooniks peetakse sihtgruppi, kes on sündinud aastatel 1979/1981 kuni 1994. Y-generatsiooni nimetatakse ka netipõlvkonnaks (*Net Generation*), millenniumipõlvkonnaks (*Millennials*) või Google-i põlvkonnaks (*Google Generation*) (Meister, Willyerd 2010, lk 62). Cutler'i (2015, lk 34) arvates on just seda generatsiooni kõige keerulisem defineerida, sest nende identiteet on formeerunud mitmest erinevast mõjutajast tulenevalt, siia kuuluvad nii sotsiaalsed kui kultuurilised sündmused - uus millennium, digitaalne revolutsioon, 11. september 2011. Tapscotti on välja toonud, et Y-generatsiooni esindajatele on oluline valikuvabadus, personaalne lähenemine ja ettevõttepoolne ausus ning avatus. Keskendutakse koostööle ja suhete arendamisele ning neil on vajadus teha kõike kiiresti ja üheaegselt. (Meister, Willyerd 2010, lk 69) Y-generatsioon on avatud meelega, optimistlik, tulemusele suunatud ja kõrgelt motiveeritud. Nad ootavad väljakutseid ja tahavad uusi teadmisi ja oskusi. Kõige paremini sobib neile vahetu ja aus suhtlemine organisatsioonis, tuntav hierarhia on demotivaatoriks.

1.2. Z-generatsioon

Mõistet Z-generatsioon on paljudel juhtudel kasutatud sihtgrupi puhul, kelle sünniaasta algab 1995. aastast, ka käesolevas töös on Z-generatsioonina käsitletud alates 1995. aastast sündinuid. Neid on nimetatud ka millenniumijärgseks generatsiooniks (*Post-Millennials*), Wii-generatsiooniks (*Generation Wii*) ja iGeneratsiooniks (*iGeneration*). Nad ei ole teadlikud maailmast ilma internetita ning nende lootused, unistused ja moraalsed on täiesti erinevad eelmistest generatsioonidest. Z-generatsiooni on kõige rohkem mõjutanud ülemaailmne terrorism, 9/11 tekitatud tagajärjed, koolikiusamine, majanduslik ebastabiilsus ja majanduslangus. Kuna nad on üles kasvanud poliitiliselt ja majanduslikult keerulisel ajal, on nad väga hoolsad oma finantsidega ja tunnevad vajadust muuta maailma paremaks, neile on oluline jätkusuutlikkus ja keskkond (Wallop 2014).

Tänapäeval sünnib üle terve maailma ühe päeva jooksul umbes 361 000 last, mis tähendab, et iga sünniga Z-generatsiooni kuuluvate inimeste arv kasvab. 2015. aasta seisuga moodustab Z-generatsioon arvuga ligi 300 000 inimest Eesti rahvastikust 23%. Eestis on sellest generatsioonist rohkem ainult X-generatsiooni esindajaid (vt Joonis 1).



Joonis 1. Generatsioonide protsentuaalne jagunemine Eestis

Allikas: Statistikaamet, autori koostatud

Hetkel on Z-generatsiooni esindajad alles lapsed ja noorukid, seega ei ole nende iseloomumadused veel täielikult välja kujunenud. Siiski saab välja tuua esialgsed tunnused, mis viimast generatsiooni iseloomustavad. Z-generatsioon on ülemaailmne ja väga kirju taustaga. Nad on uued konservatiivid, kes hindavad traditsioone ja perekonda ning on vastutustundlikud (Williams, Page 2011, lk 10). Seda generatsiooni kirjeldavad kõige paremini sõnad iseseisev, pragmaatiline ja kangekaelne.

Need noored on erilised sellepärast, et nende sünniaeg kattub ajaga, mil maailmale tutvustati esmakordselt interneti. Tõenäoline on, et Z-generatsioon jätkab tehnoloogia kasutamise kasvu trendi. Erinevalt teistest generatsioonidest on Z-generatsiooni jaoks tehnika pigem abivahend. Tehnoloogia areng ei ole nende jaoks midagi põnevat, see on muutunud iseenesestmõistetavaks. Noored on mõjutatud meediast, virtuaalsõpradest ja tehnoloogiaga kaasnevast võimust. Pidev ligipääs veebile on aga tõstnud austust teadmiste vastu, 83% lastest vanuses 8-12 arvab, et tark olla on hea (Williams, Page 2011, lk 13). Suure tõenäosusega on eelmiste generatsioonidega võrreldes just Z-generatsiooni seas kõige suurem protsent kõrgharidusega inimesi. Kui eelmise generatsiooni esindajate puhul oli kõrgharidusega $\frac{1}{3}$ inimesi ning X-generatsioonil $\frac{1}{4}$, siis Z-generatsiooni puhul on see näitaja eeldatavasti $\frac{1}{2}$.

Samuti on nende seas populaarne ka enda iseseisev harimine, siinkohal on oluline just pidev ligipääs internetile. Sparks&Honey uuringust (Meet Generation Z... 2014) selgus, et keskmine Z-generatsiooni esindaja veedab ekraani ees üle kolme tunni päevas. Seda seetõttu, et nad ei kannata mõtet, et midagi uut ja huvitavat juhtub ilma, et nad sellest esimesena teada saaks (*FOMO – fear of missing out*). Nad kasvavad üles keskkonnas, kus võimalused on piiratud, kuid aeg ei ole. Seega on nad omandanud oskuse kiiresti sorteerida ja hinnata tohutul hulgal informatsiooni.

Varasematest uuringutest on selgunud, et Z-generatsiooni tähelepanu köitmine ja hoidmine on küll keeruline, kuid nende aju suudab töödelda informatsiooni kiiresti ning nad on kognitiivselt paindlikumad mõtteliste väljakutsete lahendamisel. Kui nad leiavad endale huvipakkuva teema, on nad sellele väga pühendunud. Nende tähelepanu tuleb püüda muutes neid osaks lahendusest, näidates nende vastu austust ja lojaalsust ja suutes intuiivselt nende kiiresti arenevaid vajadusi täita (Oja 2015).

Vanusekaaslaste heakskiit on neile ülimalt oluline, nad vajavad kuuluvustunnet. Eneseteadvust mõjutab kõige enam grupp, kuhu indiviid kuulub. Sotsiaalne kaasatus ja hinnang on tähtis, kuid töökeskkonnas soovivad nad eristuda. Hariduse ja tööga seotud otsuste tegemisel on kõige suuremaks mõjutajaks siiski vanemad, seda arvavad 60% Z-generatsiooni esindajatest. (7 Things... 2015)

Üks olulisim omadus, mis eristab Z-generatsiooni eelkäijatest on nende keskendumine ettevõtte sotsiaalsele vastutusele, see identifitseerib nende jaoks brändi. Z-generatsioon usub, et suudab maailma muuta, nad suudavad visualiseerida muutust, mida ootavad ja planeerivad oma käitumist. Ettevõttelt ootavad nad ressursside heaperemehelikku kasutamist, et kahjulikku mõju inimesele ja keskkonnale vähendada.

Arvatakse, et Z-generatsioon on kõige suurema kujutlusvõimega generatsioon. Nad tähtsustavad enda rolli ühiskonnas oluliselt laialdasemalt, omades tingimuslikku kohustust seda parandada (Oja 2015). Juba praegu on näha, et nende jaoks on sotsiaalne ettevõtlikkus ülimalt oluline. Seda on tunda ka näiteks sellest, et Z-generatsioon tegeleb võrdlemisi palju vabatahtliku tööga ning tarbijatena teevad nad teadlikke valikuid. Ka nende tulevase töökoha valikul on oluline, et töö oleks nende jaoks tähendusrikas ning tooks ühiskonnale kasu. Institute for Corporate Productivity poolt läbiviidud uuringust (New i4cp... 2015) selgus, et 93% vastajatest on töökoha valikul mõjutatud ettevõtte ühiskondlikust mõjust.

Mitmeid uuringuid analüüsidest võib välja tuua Z-generatsiooni kohta kehtivad neli trendi, mida tööandja nimetatud generatsiooni värbamisel peaks teadma.

- Z-generatsioon ei ole kunagi elanud ilma tehnika ja sotsiaalmeediata. Tehnoloogia areng praegu on pretsedenditu. Z-generatsioon on harjunud, et kõigiga saab igal ajal ühendust võtta ja seda võimalust kasutavad nad osavalt. Vastuste ootamine neile ei sobi, vaja on kiiret vastukaja. Tehnikaajastul tuleb aga arvestada sellega, et võimalused tulevad ja lähevad ning info vananeb kohutava kiirusega.
- Inimsuhted on olulisemad kui eales varem. Kuigi tehnoloogia kasutamisel on võimalus pidevaks infovahetuseks teistega, eelistavad Z-generatsiooni esindajad töökeskkonnas pigem näost-näkkude suhtlust. Nende usaldust saab võita aususega, juhtidelt ootavad nad avatust ja informatsiooni jagamist. Nad ei taha tunda end kõrvalejäetuna ainuüksi nende vanuse või positsiooni tõttu, vaid soovivad, et nende arvamust kuulatakse ja võetakse arvesse.
- Globaalne mõtlemine, lokaalne reaalsus. Z-generatsioon teab maailma kaugematest paikadest rohkem kui eelmised generatsioonid, kuid nad on vähem valmis reaalsuses maailma avastama. Pigem on nende jaoks oluline piirideta maailm internetis, sest nende sotsiaalne võrgustik on ülemaailmne.
- Z-generatsioon peegeldab uut mõtlemist mitmekesisuse suhtes. Nad ei võta omaks varem paika pandud kategooriaid, vaid segavad erinevaid identiteete ja mõttemaailmu, mis neile sobivad. Z-generatsioonist saab kõige mitmekesisem tööjõud ajaloos nii geograafiliste, etniliste, rassiliste kui elustiili näitajate poolest.

Kuna nad on pealt näinud majanduslangust, on nad valmis töötama oma majandusliku kindlustatuse tagamiseks, mitte ei looda sotsiaalsete garantiide peale. Oma raha kulutamisele on nad ettevaatlikud. Nende jaoks ei ole oluline bränd ega logo, vaid kvaliteet ja tootele-teenusele antud tagasiside. Nad usuvad, et peavad võitlema, et saada seda, mida nad tahavad. Z-generatsiooni iseseisvus toob endaga kaasa suure konkurentsi. Selle põhjuseks on ühtlasi ka fakt, et Z-generatsiooni vanemad on edasi andnud suhtumise, et elus on võitjad ja kaotajad, mitte ainult võitjad.

Sparks&Honey poolt läbi viidud uuringust (Meet Generation Z... 2014) selgus, et Z-generatsiooni kuuluvate inimeste vanemad julgustavad lapsi juba varakult tööd otsima ja ootavad, et nad teeksid seda iseseisvalt. Noored on aru saanud, et traditsioonilised valikud ei garanteeri neile edu, kuid surve tööalast kogemust saada on tuntav. Samas uuringus tuli ilmsiks, et 72% Z-generatsioonist tahab tulevikus luua oma *start-upi*. Sellele on kaks põhjust: 1) nad tahavad olla iseenda peremehed, 2) nad tahavad mõjutada maailma (7 Things... 2015). Samas on nad teadlikud, et esimesel korral enda ettevõtte loomine võib ebaõnnestuda. See aga neid ei kurvasta, vaid annab hoopis jõudu juurde, sest nad teavad, et kogemused tulevad ainult

proovides. Ettevõtjaks hakkamist toetab just võimalus end iseseisvalt harida ning fakt, et nad usuvad, et edu tagab suur suhtlusvõrgustik, mitte kvalifikatsioon.

1.3. Juhtimine ja motivatsioon

Viimaste kümnendite jooksul on töötajate ootused tööandjatele ja ka töö sisule märkimisväärselt muutunud. Kui enne peeti oluliseks eelkõige erinevaid kompensatsioone, suuremat vastutust ja turvalisi töötingimusi, siis täna ootavad töötajad lisaks eelnevalt nimetatule ka innovatiivset töökeskkonda, kommunikatsiooni ja läbipaistvat juhtimist ning vabadust tööaja ja –koha suhtes. Samamoodi eeldavad tööandjad oma töötajatelt suuremat pingutust. Michaels, Axelrod & Handfield-Jones (2007, lk 7) on väitnud, et majanduse muutumine teadmistepõhisemaks määrab ära, et just andekad inimesed on ettevõttele suurim lisaväärtus. Selle eelduseks on üleminek tööstusajastult infoajastusse, kasvav nõudlus tippjuhtide järele ja inimeste kalduvus töökohta vahetada. Tabelis 2 on toodud välja muutused tööturul:

Tabel 2. Vana ja uue äritegelikkuse erinevused

| Vana äritegelikkus | Uus äritegelikkus |
|---|--|
| Inimesed vajavad ettevõtteid | Ettevõtted vajavad inimesi |
| Konkurentsieelise annavad seadmed, kapital ja geograafiline asukoht | Konkurentsieelise annavad andekad inimesed |
| Suurem talent mõjutab tulemusi mõningal määral | Suurem talent mõjutab tulemusi väga palju |
| Töökohti ei jätku | Andekaid inimesi ei jätku |
| Töötajad on lojaalsed ja töökohad on tagatud | Inimesed on liikuvad ning püsivad samal töökohal lühikest aega |
| Inimesed nõustuvad pakutava standardpaketi | Inimesed nõuavad märksa enam |

Allikas: Axelrod jt 2007, lk 7

Iga organisatsioon koosneb inimestest, nende käitumisest, hoiakutest ja omavahelisest suhtlemisest. Organisatsioonile püstitatud eesmärkide täitmiseks on vaja jõupingutust kõigilt liikmetelt. Oluline on nii liikmete individuaalne pingutus kui see, kuidas organisatsioon on suutnud liikmete jõupingutused ühendada. Siiani ei ole leitud ühest vastust küsimusele, milline juhtimisstiil on kõige efektiivsem, et hoida liikmed motiveerituna ja tagada organisatsiooni edu ning täita eesmärgid.

Tööandjad on hakanud endale teadvustama inimese kui ressursi tähtsust ettevõtte arengus. Seda arvesse võttes peaks organisatsiooni üks tähtsamatest ülesannetest olema töötajate hoidmine ning töörahulolu tagamine. Isikud, kes on oma tööga rahul, on positiivsemalt meelestatud, samal ajal kui mitterahulolevad töötajad omavad tööga seoses negatiivseid tundeid. Töörahulolu kõige olulisemad aspektid on rahulolu palga, edutamise, töökaaslaste, juhtimise ja töö endaga (Robbins, Judge 2009, lk 113).

Töörahulolu mõjutavad tegurid saab jagada sisemisteks ja välisteks. Välised faktorid on palk ja edutamisevõimalused, sisemised on töö ise, juhtimine ja kaastöötajad. Kui sisemiste faktoritega rahulolu on kõrge, muutub töö eesmärgiks omaette, mitte ei ole ainult vahend. Sellisel juhul jätkaks inimene tööd ka siis, kui ettevõttes puuduks edutamisevõimalus ja sissetulek ei oleks esmatähtis. (Alas 2002, lk 45)

Robbins ja Judge (2009, lk 128) on välja toonud tähtsamad tunnused, mis töörahulolu tagavad:

- karjääriredelil tõusmisevõimalus;
- töötasu;
- suhtlus töötajate ja juhtkonna vahel;
- enda panus organisatsiooni eesmärkide elluviimisel;
- tööalane arenemine;
- juhtkonna poolt tunnustus tehtud tööle;
- võimalus kasutada oma teadmisi ja oskusi;
- töö ise ja mitmekesisus.

Tööga seonduv hoiak on inimese rahulolu või rahulolematuse. Rahulolu all mõeldakse inimese suhtumist ja ka emotsionaalset seisundit. Rahulolu kui emotsionaalne seisund määrab vajaduste rahuldatus taseme, suhtumine määrab nende vajaduste tugevuse. (Virovere 2005, lk 46)

Tööga rahulolul on kaks peamist põhjust. Esiteks näitab töörahulolu inimese psühholoogilist heaolu ja vaimset tervist (inimene, kes ei ole õnnelik tööl, ei saa olla õnnelik ka eraelus). Teiseks suurendab töörahulolu motivatsiooni ja parandab töösooritust. (Arnold 2005, lk 257)

Erinevaid juhtimisteooriaid on välja töötatud mitmeid, kuid ühest vastust sellele, milline on kõige efektiivsem juhtimisstiil, ei ole. Juht peab oskama erinevates olukordades kasutada just sellist lähenemisviisi, mis antud hetkel paremini töötab. Kuigi erinevad teooriad on juhtimist

erinevalt seletanud, saab välja tuua juhi üldised funktsioonid:

- 1) planeerimine;
- 2) organiseerimine;
- 3) eestvedamine;
- 4) kontrollimine.

Planeerimise käigus mõeldakse läbi tulevikus saavutatav eesmärk ja selleni viivad teed. Organiseerimine sisaldab ülesannete määratlemist, nende jaotamist allüksuste vahel ja õiguste delegeerimist ning ressursside jaotamist organisatsioonis. Eestvedamine on tegevuste kogum, mille kaudu mõjutatakse töötajate tegevust. See on olulisel määral seotud ka töötajate motiveerimisega. Kontrollimine tähendab organisatsiooni tegevustulemuste mõõtmist ja võrdlemist kavandatud ja vajaduse korral tegevuste korrigeerimist.

Juhi jaoks on üks keerulisemaid ülesandeid hoida oma töötajad motiveerituna. Kuna välise motivatsiooni najal töötavatele inimestele peab pidevalt välist survet avaldama, on nii juhi kui ka ettevõtte jaoks olulisem, et töötaja oleks sisemiselt motiveeritud. Sellisel töötajal on sisemine vajadus oma tööd hästi teha, ta on entusiastlik ja teeb oma tööd kohusetunde ja hoolega.

Motivatsiooni defineerimiseks on kirjanduses kasutusel mitmed mõisted. Erinevate autorite poolt selgitatud definitsioonide ühisosana saab öelda, et motivatsioon suunab inimese käitumist ja aitab tegutseda pidevalt ja sihikindlalt kindla eesmärgi suunas. Motivatsiooni mõju inimese käitumisele on kirjeldatud mitmete erinevate teooriatega. Motivatsiooniteooriate mõistmine annab võimaluse luua motiveeriv töökeskkond, mis on aluseks eesmärkide saavutamisel. On teada, et töötaja motivatsiooni mõjutab hulk organisatsioonilisi tegureid. Osad neist on ülemuse poolt juhitud, teised mitte. Uuringute kaudu on välja selgitatud neli põhivajadust, mis on töötajatele motivatsiooni alusteks (Nohria jt 2008).

1. Omandamise vajadus. Siia kuuluvad nii füüsilised hüved kui ka sotsiaalset staatust parandavad sündmused (näiteks edutamine, koht ettevõtte nõukogus, isiklik kabinet jm). Omandamise vajadus on suhteline ja küllastumatu, sest inimesed võrdlevad ennast teistega ning tahavad alati enamat.
2. Sidumise vajadus. Kui töötajad tunnevad uhkust organisatsiooni kuulumise üle, tõuseb ka nende motivatsioon. Sidumise soovi aluseks on tugevad positiivsed emotsioonid nagu armastus ja hoolimine ning inimesed kiinduvad oma lähimatesse seltsilistesse, kaasa arvatud töökaaslastesse ning organisatsiooni tervikuna.
3. Mõistmise vajadus. Teadmatust taluda on inimestele väga keeruline, seetõttu mõtestatakse ümbritsevat maailma ja luuakse erinevaid teooriaid ja seletusi, mis pakuvad tegevusjuhiseid ja vastuseid. Inimestele annab jõudu vastuste leidmise raskus

– tööülesanded, mis esitavad väljakutseid ja võimaldavad areneda ja õppida, on töötajatele motivaatoriks.

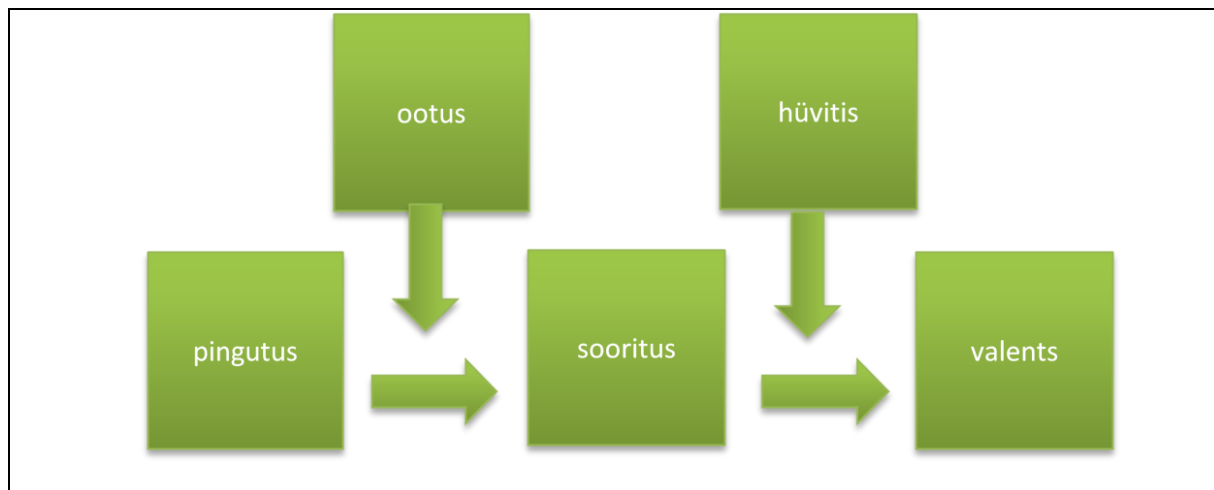
4. Kaitsmise vajadus. Selle aluseks on „võitle või põgene” reaktsioon. Kui kaitsmise vajadus ei ole täidetud, tekivad inimesel tugevad negatiivsed emotsioonid. Inimene kaitseb ennast, enda peret ja sõpru ning oma arusaamu ja tõekspidamisi väliste ohtude eest. Kaitsesooval seletab ka inimeste vastumeelsust muutustele – muutus on otsene väljakutse kaitsereaktsioonile.

Üldjoontes võib motivatsiooniteooriad jagada kaheks: sisuteooriad ja protsessiteooriad. Sisuteooriaid võib nimetada ka vajadustel põhinevateks, sest nende aluseks on inimese vajadused ning teooriad selgitavad, kuidas inimene erinevaid vajadusi rahuldab. Protsessiteooriad vaatlevad tegureid, mis mõjutavad inimese käitumist. Käesolevas töös tugineb autor motivatsiooni uurimisel protsessidel põhinevatele motivatsiooniteooriatele, täpsemalt Victor Vroom'i ootuste teooriale ja John Stacey Adams'i poolt arendatud õigluse teooriale. Protsessiteooriate eeldus on, et inimesed analüüsivad olukorda enne valikute tegemist ning seejärel otsustavad, kuidas käituda.

Vroom'i ootuste teooria järgi motivatsioon ei sõltu ainult vajadustest, vaid ka ootustest, mis on inimesel mingi tegevusega seoses (vt Joonis 2). Vroom väitis, et inimese käitumist mõjutavad käitumise eest saadav hüvituse, hüvituse atraktiivsus inimese jaoks ning tõenäosus, et käitumine toob kaasa hüvitise saamise (Buchanan, Huczynski 2007, lk 287). Ootused saab jagada kolmeks:

- 1) ootus ehk seos pingutuse ja tulemuse vahel;
- 2) hüvituse tõenäosus ehk seos tulemuse ja tasu vahel;
- 3) valents, mis näitab, kui väärtuslik on konkreetne tasu inimesele selle tulemuse suhtes.

Selle teooria järgi inimese käitumine on tingitud tema teadlikest valikutest erinevate käitumismustrite vahel. Kui pingutusel on töösooritusele märgatav mõju, tõstab inimene töötempot. Soov pingutada kaob kui pingutusele ei järgne paremaid tulemusi. Sama on ka tasuga – kui tasu ei ole inimese jaoks piisav, puudub inimesel motivatsioon töösoorituse taset parandada. Indiviidi pingutus on sõltuvuses sellest, kui väärtuslikuna ta tajub oletatavat tulemust, kui tõenäolisena tajub selle tulemuse saavutamist ja millised on tema võimed oletatava tulemuse saavutamiseks.



Joonis 2. Vroom'i ootuste teooria osad

Allikas : Lunenburg 2011, lk 2-4, autori koostatud

Ootuste teooria järgi on motivatsioon korrutis kolme teguriga (ootus, hüvitus, valents), mis omakorda on sõltuvuses töökeskkonna võimalustest, inimese isikuomadustest ja rollist ning selle omaksvõtust. Seega motivatsioon puudub kui kas või üks teguritest on null või negatiivne. Selleks, et töötaja oleks motiveeritud, peavad olema täidetud alltoodud tingimused.

- Töötaja peab tajuma, et ülesandega hakkama saamine on talle jõukohane. Raskemaid ja ebatõenäolisemalt õnnestuvaid ülesandeid on töötaja nõus täitma juhul, kui tasu nende eest on töötaja jaoks piisavalt kõrge.
- Töötaja peab olema kindel, et töö eest saadav tasu on talle meelepärane. Vastasel juhul ei ole ta ülesande täitmise nimel motiveeritud pingutama.

Seega inimese motivatsioon on kõrge juhul kui valents on kõrge (pingutuse eest saadav tasu on piisav) või kui ootus on kõrge (tõenäosus pingutuse eest tasu saada on suur).

Adamsi õigluse teooria järgi tajuvad töötajad seda, mida nad töösituatsioonist saavad (väljundid) seoses sellega, mida nad selle jaoks andsid (sisendid) (vt Joonis 3). Sisendiks on tegurid, mida inimene tajub oma tööalase panusena: kulutatud aeg ja energia, töökogemus, kvalifikatsioon jm. Väljundina arvestatakse neid hüvesid, mida töö tulemusena saadakse: töötasu, lisatasu jm. Seejärel nad analüüsivad oma sisendi-väljundi suhte õiglust ja võrdlevad analoogset tööd tegevate töötajate sisendi-väljundi suhtega ning selle suhte alusel otsustavad, kas nad on valmis pingutama. (Adams 1965)



Joonis 3. Adams'i õigluse teooria sisendid ja väljundid

Allikas: Siimon, Türk 2003, lk 79, autori koostatud

Töötaja rahulolu sõltub tema poolt tajutavast õiglustundest, mis põhineb tema hinnangul õiglasel sisendi ja väljundi suhtel. Võrdsus valitseb siis kui töötaja tasu ja jõupingutuse vahekord on teiste töötajatega võrdne. Kui töötaja jaoks on väljund väiksem kui sisend, tunneb ta end alahüvitatuna, mille tulemusel tema motivatsioon langeb. Sellises olukorras võib töötaja loobuda ülesande täitmisest või nõuda suuremat väljundit. Vastupidisel juhul, kui väljund on suurem kui sisend, tajub töötaja end ülehüvitatuna. Selle tulemusel võib töötaja sisendit suurendada või veenda teisi töötajaid suuremat hüvitust küsima. Nii ala- kui ülehüvituse korral tunnetab töötaja ebaõiglust. (Siimon, Türk 2003, lk 79; Adams 1965)

Eelnevat arvesse võttes saab väita, et motivatsioon on teatud sisemiste ja väliste jõudude mõju tulemus, mis põhjustab inimese tegutsemise ja käitumise teatud kindlal viisil. Ettevõtte seisukohalt saab motiveerimiseks kasutatavad meetodid jagada kaheks: materiaalsed ja mittemateriaalsed meetodid.

Materiaalsete meetodite puhul on tegemist välise motivatsiooniga. See seisneb töötajatele pingutuse hüvitamises materiaalsete väärtustega. Ootuste ja õigluse teooriast selgus, et materiaalne hüvitis peab olema kooskõlas pingutusega. Oluline on, et töötaja tajuks seost pingutuse ja selle eest saadava hüvitise vahel ning nende vaheline seos oleks õiglane. Materiaalsed hüvitised võivad olla rahalised (palk, lisatasud, kasumi jaotamine) või

mitterahalised (kaup, teenus). Raha motiveeriv toime on seotud eelkõige inimese elatustasemega – kui inimese elatustase jõuab teatud piirini, siis edasi saavad teda motiveerida teised vajadused.

Mittemateriaalsed meetodid katavad inimese sisemist motivatsiooni. Siia kuuluvad arenguestlused, tunnustamine, ühisürituste korraldamine, töötajate informeerimine, koosolekute korraldamine, töökorraldus ja töö sisu. Väga palju mõjutab seda juhtimisstiil. Kui töötajad tunnevad, et juht mõistab neid ja hindab neid isiksustena, tekitab see töötajates juhi vastu usaldust ja nad on rohkem motiveeritud juhi korraldusi täitma. (Rohelaan 2002, lk 34)

Motivatsiooni langemine toimub mitmes etapis (Borodkin 2014, lk 27).

- I etapp: töötaja on „kerge stressis” ja püüab mõista, mis tekitab temas ebamugavust. Esialgu otsitakse põhjust juhtkonnas või ettevõttes tervikuna.
- II etapp: töötaja ignoreerib juhtkonna soovitusi, väldib ülesannete täitmist ning on näha, et töötaja on rahulolematu. Ta hakkab vältima otsest kontakti juhiga ning mõtleb töökoha vahetuse peale.
- III etapp: toimub täielik võõrandumine juhtkonnast ja organisatsioonist, töötaja ei püüa taastada oma huvi töö vastu, ta on pettunud ettevõttes. Tekivad konfliktid ja soov koostööks on kadunud.

Demotiveeritud töötajad tekitavad organisatsioonile palju probleeme. Töötajate pingutus on väike ja töötulemused langevad. Motivatsioonipuudus tekitab ettevõttes organisatsioonisiseseid konflikte ja võib viia töötajate lahkumiseni. Motivatsiooni languse põhjuseid võib olla mitmeid. Juhi jaoks on oluline välja selgitada demotivatsiooni põhjus ja tegeleda selle likvideerimisega. Alles seejärel saab keskenduda motiveerimisele.

2. UURING Z-GENERATSIOONI OOTUSTEST TÖÖLE

Lõputöö teine osa annab ülevaate lõputöö käigus kasutatud andmete kogumise põhimõtetest, kirjeldab valimit ja analüüsi metoodikat. Esimeses alapeatükis on välja toodud uuringu metoodika ja läbiviimise protseduur, samuti valimi kirjeldus. Uuringu käigus saadud andmete analüüs ja tulemused on teises alapeatükis. Teise peatüki viimane alapeatükk on keskendunud töös tehtud järeldustele ja soovitudele ettevõtete juhtkondadele, et organisatsioon oleks töökohana atraktiivne just nooremale põlvkonnale.

2.1. Metodoloogilised lähtekohad

Uuringu metoodika ja protseduur

Andmete kogumiseks viis autor läbi küsitluse (vt Lisa 1). Uurimismeetodi valikul oli autori jaoks oluline koguda suur andmestik ning just ankeetküsitlus annab võimaluse uurida suurt hulka valimit. Usaldusväärsemate andmete saamiseks otsustas autor kasutada kvantitatiivset uurimismeetodit, see võimaldab järelduste tegemisel tugineda arvandmetele ja statistilisele analüüsile. Kuna vastajate puhul on oluline, et nad kuuluksid just Z-generatsiooni hulka, otsustas autor küsitluse läbi viia Jõhvi Põhikooli ja Kohtla-Järve Järve Gümnaasiumi 9. klasside õpilaste seas (PK) ning Tallinna Tehnikaülikooli Tallinna Kolledži sisseastujate hulgas (TTÜ TK). See andis võimaluse uurida, kas ja millised erinevused on põhikooli lõpetajate ja kõrgkooli astujate ootustes.

Uurimuse läbiviimise etapid olid järgmised:

- 1) ankeetküsimustike täitmine Tallinna Tehnikaülikooli Tallinna Kolledži sisseastujate ja Ida-Virumaa põhikoolide lõpetajate poolt;
- 2) täidetud küsimustike töötlemine;
- 3) tulemuste analüüs.

Küsitluse Tallinna Kolledžis viis autor läbi juulis 2016. a sisseastumisvestluste ajal ning põhikooli lõpetajate seas sama aasta septembrikuus. Autor külastas nimetatud ajavahemikel Tallinna Kolledžit ning põhikoole ja viis ankeetküsitluse läbi paber kandjal. Küsimustik oli anonüümne ja selle täitmiseks kulus keskmiselt kümme minutit.

Uuringu sisuliseks pooleks on hinnangu andmine 10-punktsel skaalal 40 väitele ning küsimused töötasu kohta. Küsimuste moodustamisel kasutati põhimõtet, et need aitaks saada ülevaadet Z-generatsiooni eelistustest ja ootustest oma tulevase tööandja valikul. Hinnangu andmise põhimõttel koostatud küsimusi kasutas autor, sest sellisel juhul on vastamine kergem, kuna vastaja saab väiteid omavahel võrrelda ja hinnata. Küsimustiku täitja ülesanne on hinnata väiteid vastavalt sellele, kui võrd oluline see tema arvates tema tulevase töökoha valikul on. Iga väide saab vastajalt hinnangu vahemikus üks kuni kümme, kus „1“ ei ole vastaja jaoks üldse oluline ja „10“ on vastaja jaoks väga oluline. 10-punktsel nominaaljaotusega skaala tõlgendamisel mida kõrgem on väite tulemus, seda tähtsamaks vastaja seda tegurit tulevase töökoha juures peab ning mida madalam on tulemus, seda väheolulisem väites kirjeldatu vastajale on.

Küsimustik koosnes kolmest osast: 1) väited, 2) küsimused töötasu kohta, 3) vastaja taustaandmed. Küsimustikus olevad väited jaotas autor neljaks teooriast tulenevaks alateemaks (vt Tabel 3) – töökoht ja pakutavad hüved, töö sisekliima ja suhted töökaaslastega, juhtimiskultuur, töökohaga seotud emotsioonid ja isiklik areng. Esimese kolme teema väited käsitlevad pigem Herzbergi hügieenitegureid, viimane teema hõlmab ka motivatsioonifaktoreid. Käesolevas töös keskendub autor eelkõige juhtimiskultuuri ja isikliku arengu väidete analüüsile ning palgaga seotud küsimustele.

Tabel 3. Uuringus käsitletud väidete blokid ja nende sisu

| Väited | Sisu |
|---|--|
| Füüsiline keskkond ja pakutavad hüved (10 väidet) | Töökeskkond, töögraafik, ettevõtte poolt pakutavad soodustused ja materiaalsed hüved |
| Töö sisekliima (10 väidet) | Suhted kolleegidega, organisatsioonisisene õhkkond |
| Juhtimiskultuur (10 väidet) | Töötajate ootused juhi käitumisele ja eestvedamisele |
| Isiklik areng (10 väidet) | Töoga seotud emotsioonid ja sisemine motivatsioon |

Allikas: autori koostatud

Juhtimiskultuuri all otsitakse vastust sellele, mis on töötajale juhi puhul oluline. Selle teadasaamiseks on esitatud kokku kümme väidet. Eesmärk oli välja uurida, milliseid omadusi ja oskusi vastajad oma tulevastelt juhtidelt ootavad. Näiteks on esitatud järgnevad väited: "Juht võtab kuulda töötajate ideid", "Juhi ja alluva ühtivad väärtushinnangud" ja "Juhi usaldus töötajate vastu".

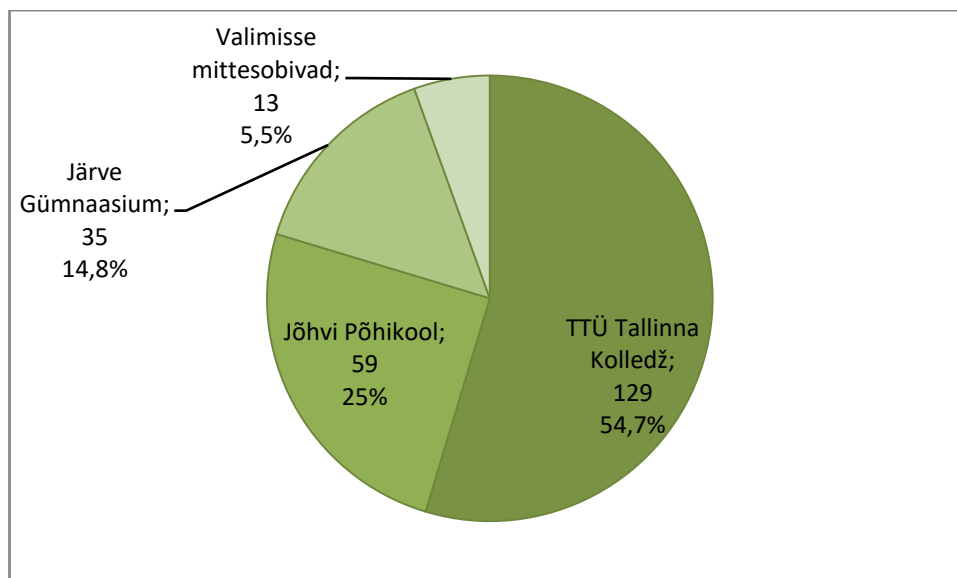
Isikliku arengu väited keskenduvad töötaja töökohaga seotud emotsioonidele ja sisemisele motivatsioonile. Hinnata tuli kümme väidet. Autor soovis teada, mida peavad vastajad töökeskkonnas oluliseks just enda isiklikust seisukohast, mis neid sisemiselt töös hoiab ja motiveerib. Näiteks: "Tunnustus juhtide ja kolleegide poolt", "Väljakutseterikas töö" ja "Eneseteostuse võimalus".

Väidete järel oli kaks küsimust töötasu kohta. Esimeses paluti vastajal määrata oma oodatav netopalk kuus, arvestades vastaja omandatavat haridust ja töökogemust. Valida sai nelja variandi vahel: kuni 600 eurot kuus, 601-800 eurot kuus, 801-1 000 eurot kuus, üle 1 001 euro kuus. Teine küsimus oli seotud sellega, kuidas vastaja on nõus panustama oma tulevasel töökohal lisaks tavapärasele. Vastajal paluti valikuvariantide seast valida need, millega vastaja nõus on.

Laekunud küsimustike töötlemiseks kasutas autor tabelarvutusprogrammi MS Office Excel. Tulemuste kirjeldamisel ja tõlgendamisel on kasutatud keskväärtusi (jaotuse keskmine tase), moodi (kõige sagedamini esinev element), mediaani (korrastatud statistilise rea keskliikme väärtus), standardhälvet (rea elementide paiknevus keskväärtuse suhtes) ja variatsioonikordajaid (elementide suhteline hajuvus). Keskväärtuste tunnuse analüüsiks kasutati t-testi ja seoste tugevuse mõõtmiseks korrelatsioonianalüüsi (kahe kvantitatiivse tunnuse vaheline vastastikune seos).

Valimi moodustamine

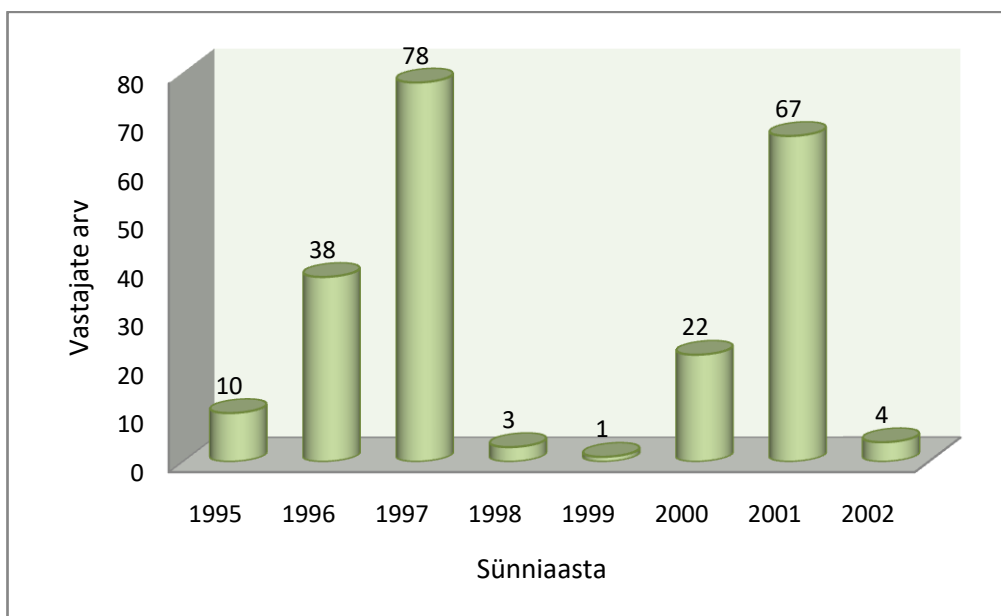
Autor viis empiirilise uurimuse läbi Jõhvi Põhikooli ja Kohtla-Järve Järve Gümnaasiumi 9. klassi õpilaste seas ja Tallinna Tehnikaülikooli Tallinna Kolledžis, kus küsitlusele vastajateks olid kolledžisse sisseastujad. Kokku osales uurimuses 236 vastajat, kuid uurimuskõlblikuks kvalifitseerus 223 (94,5%) ankeeti (vt Joonis 4).



Joonis 4. Vastajate jagunemine andmete kogumise koha alusel

Allikas: autori koostatud tuginedes uuringu tulemustele

Vastanute sünniaastad jäid vahemikku 1992 kuni 2002. Kuna käesolevas töös on uurimise all ainult Z-generatsiooni esindajad, jäid analüüsist välja 13 vastanut, kes olid sündinud enne 1995. aastat. Valimi moodustasid vastajad, kes olid sündinud aastatel vahemikus 1995-2002, esindades täielikult Z-generatsiooni (vt Joonis 5).



Joonis 5. Valimis olevate vastajate jaotus sünniaasta alusel

Allikas: autori koostatud tuginedes uuringu tulemustele

Uuringu sisulise osa järel tuli vastata erinevatele autori poolt küsimustikku lisatud sotsiaal-demograafilistele küsimustele, et autor saaks vastajaid omavahel eristada ja leida omavahelisi

seoseid uuringu sisulise osa ja taustainfo põhjal. Taustaandmetes vastati sellistele küsimustele nagu sugu, sünniaasta, elukoht (linnas/maal/linnalähedal maal ja maakond) ning sissetulek ja selle allikas (taskuraja vanematelt, käin tööl, muu sissetulek).

Uurimiskõlblikuks osutunud 223 vastajast 73 (33%) olid meessoost ja 150 (67%) naissoost. Elukoha poolest oli rohkem kui kolmveerand vastajatest linnaelanikud (78,9%). Seda seletab ka fakt, et küsitluse viis autor läbi Tallinna Kolledžis ja Ida-Virumaa keskosa kahes suuremas linnakoolis. Täpsemalt on vastanute elukohta kirjeldav statistika näha järgnevas tabelis (vt Tabel 4).

Tabel 4. Valimi kirjeldav statistika üldiste vastajate tunnuste järgi

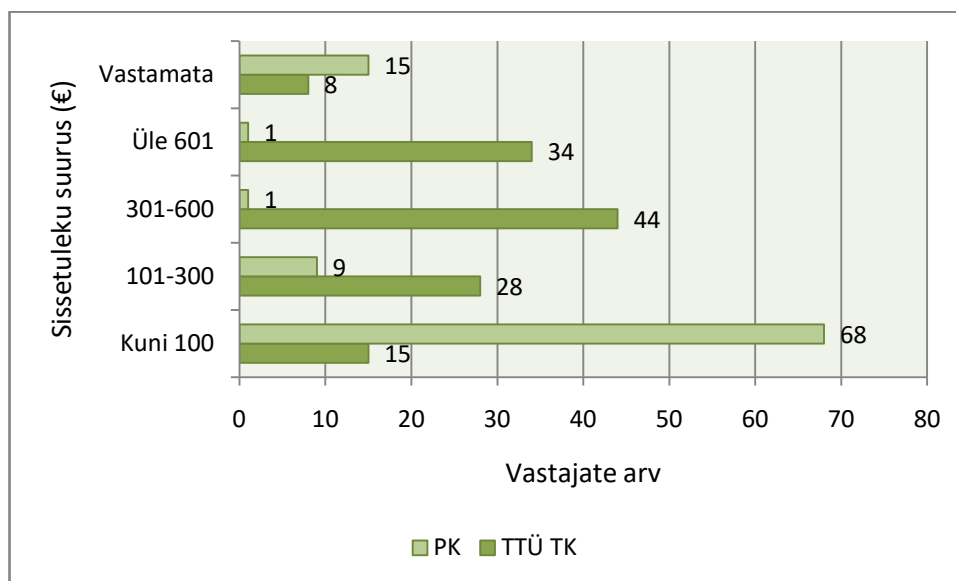
| Sotsiaal-demograafilised tunnused | Detailne jaotus | Vastajate arv (n=223) | Vastajate osakaal (%) |
|-----------------------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|
| Elukoht | Linnas | 176 | 78,9 |
| | Maal | 20 | 9,0 |
| | Linnalähedal maal | 27 | 12,1 |
| Elukoht ¹ | Põhja-Eesti | 84 | 37,7 |
| | Lõuna-Eesti | 15 | 6,7 |
| | Kesk-Eesti | 9 | 4,0 |
| | Kirde-Eesti | 97 | 43,5 |
| | Lääne-Eesti | 10 | 4,5 |
| | Vastamata | 8 | 3,6 |

Allikas: autori koostatud tuginedes uuringu tulemustele

Vastajatel paluti märkida oma praegune sissetulek. Kuna vastajate näol on tegemist õpilastega, kes eeldatavasti tööl ei käi, oli sissetuleku suurus jagatud nelja vahemikku: kuni 100 eurot, 101-300 eurot, 301-600 eurot, üle 601 euro. Oma sissetuleku suuruse avaldamisest loobus 10,3% vastajatest. Ülejäänute hulgast sai peaaegu pool vastajatest igakuiselt alla 100 euro (41,5%), mis on seletatav sellega, et tegemist oli õpilastega, kelle peamine sissetulek on taskuraha vanematelt. Jooniselt 6 on näha, et põhikooli õpilaste sissetulekud on väiksemad kui kolledžisse astujate

¹ Põhja-Eesti alla kuulub Harjumaa. Lõuna-Eesti alla Jõgevamaa, Põlvamaa, Tartumaa, Valgamaa, Viljandimaa ja Võrumaa. Kesk-Eesti alla Järvamaa, Lääne-Virumaa ja Raplamaa. Kirde-Eesti alla Ida-Virumaa. Lääne-Eesti alla Hiiumaa, Läänemaa, Pärnumaa ja Saaremaa.

omad. Põhikooli õpilaste sissetulekud on pigem alla 300 euro, samas kui üle poolte sisseastujate sissetulek jääb üle 300 euro.



Joonis 6. Vastanute sissetulekute jaotus

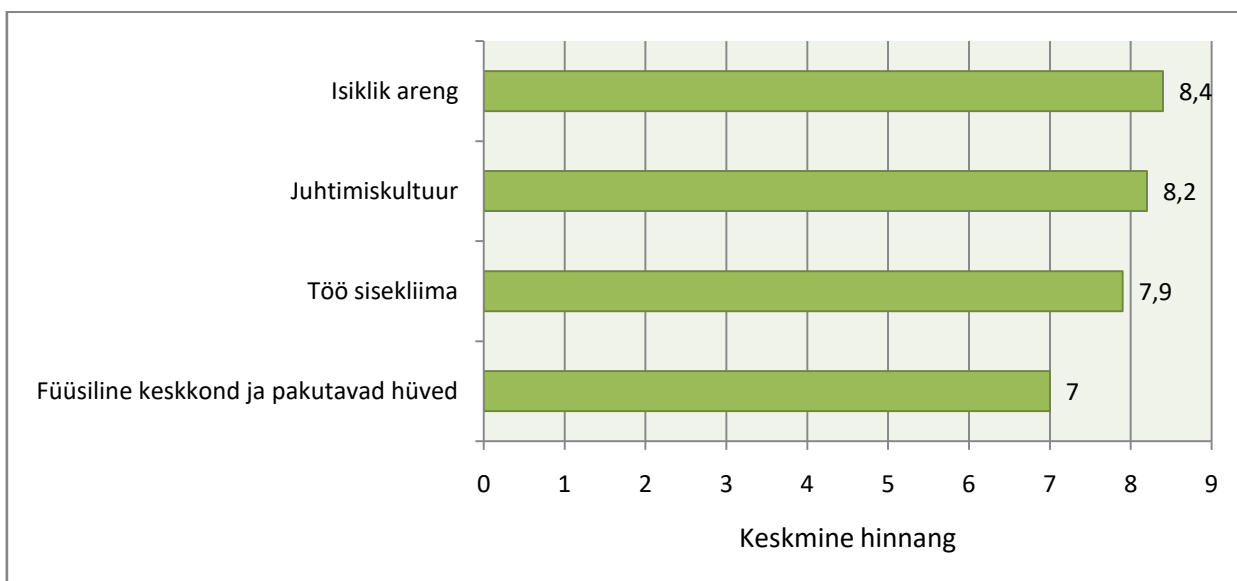
Allikas: autori koostatud tuginedes uuringu tulemustele

Määrata tuli ka sissetuleku allikas: taskuraha vanematelt, töötasu või muu sissetulek. Vastajatest 136 (61%) saab vanematelt taskuraha, sealhulgas 25 neist käib lisaks ka töö. 60 (26,9%) vastajat saab oma sissetuleku töötasuna, kokku on vastajate seas töötavaid inimesi 85. Sissetuleku allikaks ainult „Muu sissetulek“ valinuid on 10 (4,5%) ning 17 (7,6%) vastajat ei soovinud oma sissetuleku allikat avaldada.

2.2. Z-generatsiooni ootused tulevasele tööle

Uuringu eesmärgiks oli välja uurida, mida peavad Z-generatsiooni esindajad tulevase töökoha puhul oluliseks. Keskväärtuste võrdlemine annab hea ülevaate üldkogumile ning aitab välja tuua uuritavate teemade kohta käivad hinnangud ja väärtused. Kui võrrelda nelja väidetebloki kümne väite keskmist tulemust, selgub, et just isikliku arengu ja juhtimisega seotud väiteid peetakse kõige olulisemaks, kogu kategooria keskmine tulemus oli vastavalt 8,4 ja 8,2 punkti. See tähendab, et vastajatele on kõige tähtsamad just sisemised tegurid, mis töömotivatsiooni määravad. Siia kuuluvad nii eneseareng kui tunnustus ja tööga seotud emotsioonid. Töö sisekliimaga seotud väited said keskmiseks tulemuseks 7,9 ning kõige madalamalt hinnati töökoha füüsilist keskkonda ja pakutavaid hüvesid, mis sai tulemuseks 7 punkti (vt Joonis 7).

Sellest võib järeldada, et füüsilised tegurid on veidi vähemtähtsad kui inimsuhete, juhtide ja isikliku arenguga seotud tegurid. Siiski saab väita, et kõik nimetatud kategooriad on vastajatele olulised, kuna keskmised tulemused 10-punkti skaalal ei langenud alla seitsme. Töörahalolu mõistes peavad vastajad olulisemaks just sisemisi tegureid, kuid teooria poolest saab sisemine motivatsioon olla kõrgem alles siis kui väliste tegurite poolt ei ole puudujääki. Seega motivatsiooni tõstmiseks on küll sisemised tegurid tähtsad, kuid väliste tegurite puudumine mõjub demotiveerivalt.



Joonis 7. Nelja väidetebloki keskmised hinnangud

Allikas: autori koostatud tuginedes uuringu tulemustele

Juhtimiskultuuri ja isikliku arengu väidete analüüsimiseks arvutas autor välja kõikide tegurite aritmeetilise keskmise, mediaani ja moodi ning standardhälbe ja variatsioonikordaja (vt Tabel 5). Eraldi võrdles autor ka kolledžisse sisseastujate ja põhikooli lõpetajate tulemusi. Kuna kolledžis vastas küsitlusele 129 inimest ning põhikoolides 94, on kokkupanud gruppide keskmised tulemused rohkem mõjutatud sisseastujate poolt.

Analüüsile tuginedes võib tõdeda, et juhtimiskultuuri osas peetakse kõiki hinnatud väiteid pigem oluliseks. Seda kinnitab nii aritmeetiline keskmine, mediaan kui ka mood. Mitte ühegi väite keskmine hinnang ei langenud alla seitsme punkti. Üldiselt on vastajad hinnangute andmisel olnud küllaltki üksmeelsed, standardhälve jääb peaaegu kõikide väidete puhul alla kahe. Rohkem kui poolte väidete mood oli 10, mis on antud uuringus kõrgeim tulemus. Kõige madalamalt hinnati väidet „Juht on alati kohapeal“, mis sai 10-punktilisel skaalal keskmiseks hindeks 7,1

(standardhälve 2,2). Ka selle väite mediaan ja mood oli kõige madalam võrreldes sama kategooria teiste väidetega.

Tabel 5. Juhtimiskultuuri väidete keskmised tulemused

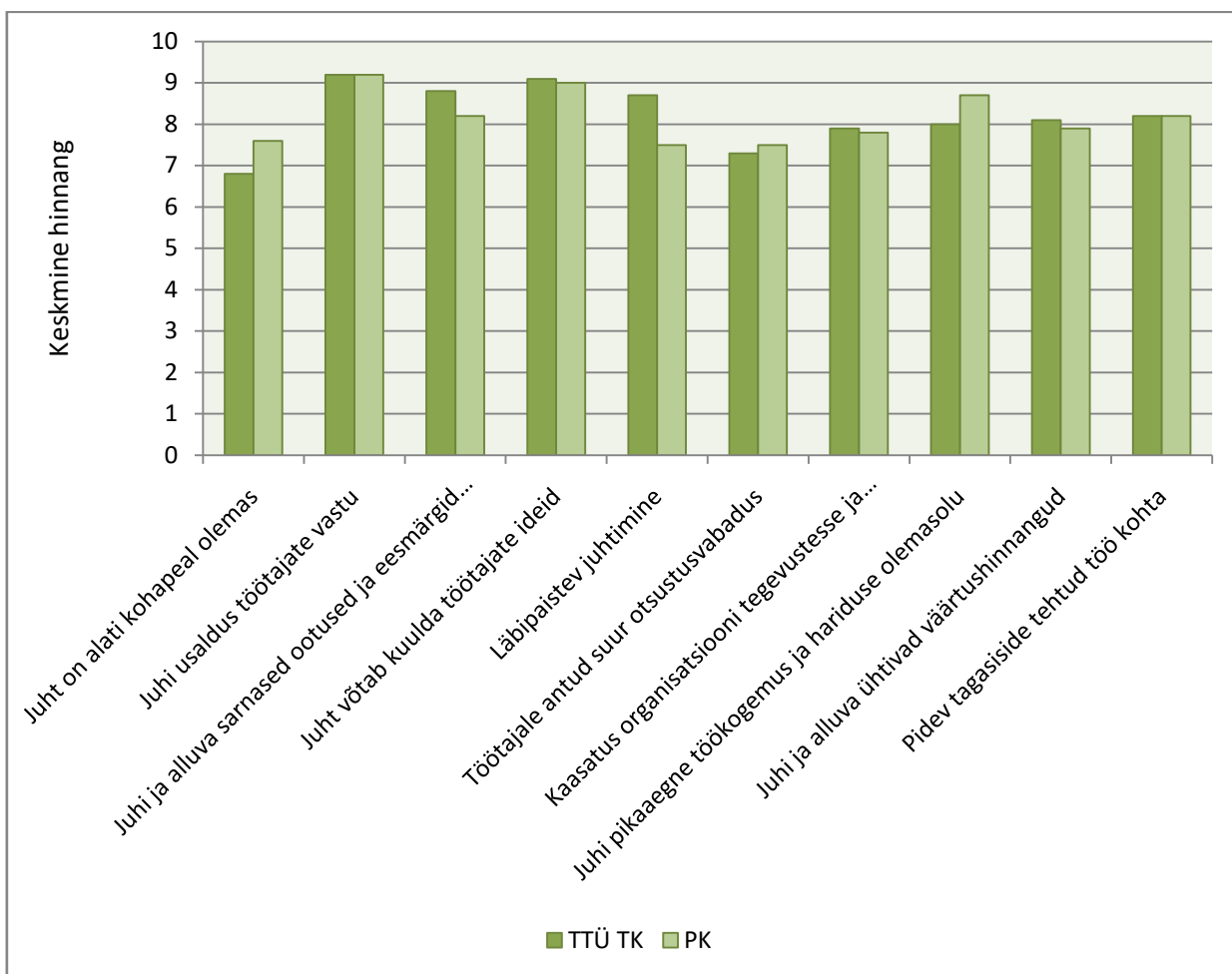
| Väide | Aritmeetiline keskmine | Standardhälve | Variatsiooni-kordaja | Mediaan | Mood |
|---|------------------------|---------------|----------------------|---------|------|
| Juht on alati kohapeal olemas | 7,1 | 2,2 | 30% | 7 | 8 |
| Juhi usaldus töötajate vastu | 9,2 | 1,3 | 14% | 10 | 10 |
| Juhi ja alluva sarnased ootused ja eesmärgid ettevõttes | 8,6 | 1,6 | 19% | 9 | 10 |
| Juht võtab kuulda töötajate ideid | 9,1 | 1,3 | 14% | 10 | 10 |
| Läbipaistev juhtimine | 8,2 | 1,9 | 24% | 9 | 10 |
| Töötajale antud suur otsustusvabadus | 7,4 | 1,8 | 24% | 8 | 8 |
| Kaasatus organisatsiooni tegevustesse ja otsustamisse | 7,8 | 1,6 | 20% | 8 | 8 |
| Juhi pikaajaline töökogemus ja hariduse olemasolu | 8,3 | 1,9 | 23% | 9 | 10 |
| Juhi ja alluva ühtivad väärtushinnangud | 8 | 1,9 | 23% | 8 | 10 |
| Pidev tagasiside tehtud töö kohta | 8,2 | 1,8 | 22% | 9 | 10 |

Allikas: autori koostatud tuginedes uuringu tulemustele

Jooniselt 8 on näha, et mõlemad grupid pidasid juhtimiskultuuri all kõige olulisemaks just juhi usaldust töötajate vastu, selle olulisust hinnati punktidega 9,2. Olulisuselt teisel kohal oli mõlemas grupis väide „Juht võtab kuulda töötajate ideid“, mis sai keskmiselt 9,1 punkti. Ka

varasemad uurimistööd Z-generatsiooni kohta kinnitavad, et Z-generatsioonile on ülimalt oluline, et nende arvamust kuulatakse ning neid kaasatakse otsuste langetamisse. Z-generatsioonile on oluline, et info liikumine oleks kiire ja efektiivne. Nad tahavad tunda end osana organisatsioonist ja üks võimalus selle tagamiseks on nendega vahetult ja ausalt suhelda.

Suurimad erinevused kahe grupi vahel tulid välja väidetes „Läbipaistev juhtimine“, „Juht on alati kohapeal olemas“ ja „Juhi pikaajaline töökogemus ja hariduse olemasolu“, punktide erinevusega vastavalt 1,2, 0,8 ja 0,7. Selgus, et põhikooli õpilaste jaoks ei ole läbipaistev juhtimine niivõrd oluline kui juhi kohalolek ning tema töökogemus ja haridus. Kolledžisse astujate seas on olukord vastupidine. Nad soovivad teada juhtimisotsuste vastuvõtmise tagamaid ja saada tagasisidet tehtud töö kohta, kuid juhi kohalolek ja varasem kogemus ei ole niivõrd oluline. Pigem tekitab juhi vastu austust see, kui juht ise näitab välja austust ja lojaalsust töötaja vastu ning kaasab töötaja organisatsiooni tegevustesse.



Joonis 8. Juhtimiskultuuri väidete keskmised tulemused

Allikas: autori koostatud tuginedes uuringu tulemustele

Et sellele erinevusele põhjendust leida, viis autor hinnangute seas läbi t-testi, mida kasutatakse määramaks, kas kahe valimi keskmised tulemused erinevad üksteisest oluliselt. Vastajad jaotas autor kaheks – tööga hõivatud ja mittetöötavad. T-testi tulemusena (vt Tabel 6) selgus, et töötavate ja mittetöötavate vastajate keskmine hinnang erineb oluliselt väidete „Läbipaistev juhtimine“ ja „Juhi pikaajaline töökogemus ja hariduse olemasolu“ puhul. Andmetele toetudes võib öelda, et hetkel töötavatele indiviididele on läbipaistev juhtimine olulisem kui mittetöötavatele ($p=0,02$) samas kui mittetöötavatele on tähtsam just juhi varasem töökogemus ja haridus ($p=0,00$). Väitele „Juht on alati kohapeal olemas“ ei tekkinud statistiliselt olulist erinevust töötavate ja mittetöötavate vastajate vahel ($p=0,24$).

Tabel 6. Väited, mille hinnangute keskväärtused sisseastujate ja põhikooli õpilaste puhul erinesid enim

| Väide | Läbipaistev juhtimine | Juhi pikaajaline töökogemus ja hariduse olemasolu | Juht on alati kohapeal olemas |
|-------------------------|-----------------------|---|-------------------------------|
| Olulisusnivoo α | 5% | | |
| Statistiline olulisus p | 0,02 | 0,00 | 0,24 |
| Järeldus | erinevad | erinevad | ei erine |

Allikas: autori koostatud tuginedes uuringu tulemustele

Autor soovis uurida ka väite „Töötajale antud suur otsustusvabadus“ seost vastajate valmisolekuga võtta suurem vastutus (küsimustikus lisapanuse väidete hulgas). Selleks viis autor läbi t-testi. Vastajad jagas autor kaheks arvestades seda, kas nad on valmis võtma suuremat vastutust või mitte. Testi tulemusena selgus, et väitele „Töötajale antud suur otsustusvabadus“ antud hinnangud ei erine nende vahel, kes suuremat vastutust võtavad ja nende, kes ei võta ($p=0,61$). Mõlema grupi aritmeetiline keskmine hinnang väitele on 7-punkti, standardhälve esimesel grupil 1,7 ja teisel 1,8.

Küsimustiku viimases väideteblokis paluti hinnata isikliku arengu ja emotsioonidega seotud tegureid. Tabel 7 annab ülevaate väidetele antud keskmistest hinnangutest. Tabelist on näha, et kõik väljatoodud väited on vastajate seas olulisel kohal. Andmetest saab järeldada, et tööga rahulolu saavutamiseks on esikohal armastus töö vastu, mis sai keskmiseks hinnanguks 8,9. Olulisel kohal on ka 8,8 punktiga organisatsioonisisene karjäärivõimalus ning tunne, et töötaja

tööd peetakse oluliseks. Samas võib öelda, et kõik esitatud väited olid vastajate jaoks olulised, sest väidete mood oli 10 punkti.

Kõige madalamalt hinnati väidet „Mind motiveerib kõige enam töötasu“, mis sai keskmiseks hinnanguks 7,1 punkti, väite mediaan ja mood olid mõlemad 7 punkti. Vastajad ei ole selle väite hindamisel olnud üksmeelsed, variatsioonikordaja on 31%.

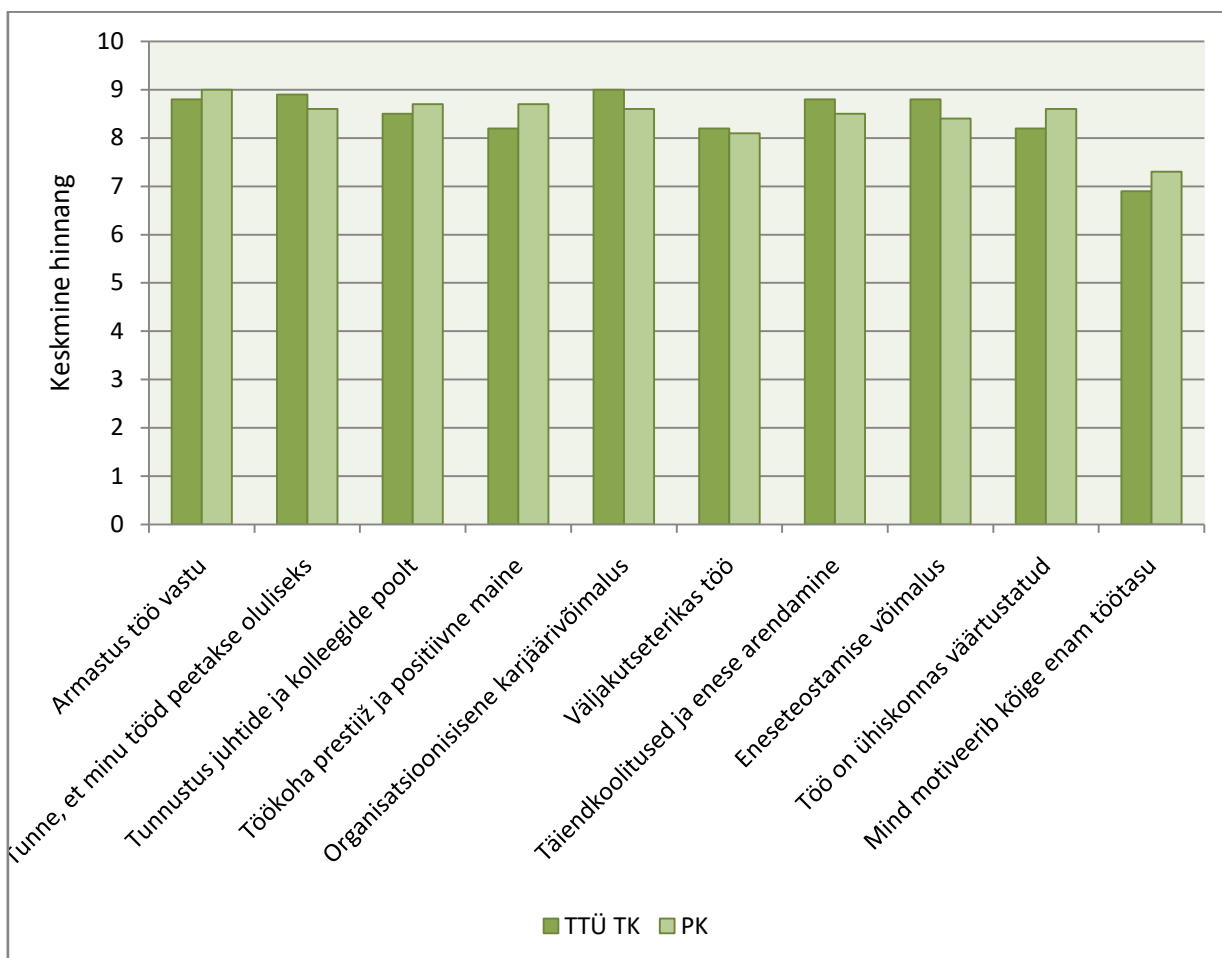
Tabel 7. Isikliku arengu väidete keskmised tulemused

| Väide | Aritmeetiline keskmine | Standardhälve | Variatsioonikordaja | Mediaan | Mood |
|--|------------------------|---------------|---------------------|---------|------|
| Armastus töö vastu | 8,9 | 1,4 | 16% | 9 | 10 |
| Tunne, et minu tööd peetakse oluliseks | 8,8 | 1,5 | 17% | 9 | 10 |
| Tunnustus juhtide ja kolleegide poolt | 8,6 | 1,6 | 18% | 9 | 10 |
| Töökoha prestiiž ja positiivne maine | 8,4 | 1,6 | 19% | 9 | 10 |
| Organisatsioonisisene karjäärivõimalus | 8,8 | 1,3 | 15% | 9 | 10 |
| Väljakutseterikas töö | 8,1 | 1,8 | 21% | 8 | 10 |
| Täiendkoolitused ja enese arendamine | 8,7 | 1,6 | 18% | 9 | 10 |
| Eneseteostamise võimalus | 8,7 | 1,5 | 17% | 9 | 10 |
| Töö on ühiskonnas väärtustatud | 8,3 | 1,8 | 22% | 9 | 10 |
| Mind motiveerib kõige enam töötasu | 7,1 | 2,2 | 31% | 7 | 7 |

Allikas: autori koostatud tuginedes uuringu tulemustele

Tallinna Kolledžisse sisseastujate ja põhikooli lõpetajate seas olulisi erinevusi ei tekkinud (vt Joonis 9). Kõik väited said keskmiseks hinnanguks üle 8 punkti, välja arvatud „Mind motiveerib kõige enam töötasu“. Viimast hinnati sisseastujate seas vaid 6,9 punktiga ning põhikooli õpilaste seas 7,3 punktiga. Autori arvates kõrgem palk ei ole motivaatorina väga oluline, kuid madal palk

see eest mõjub töötajale äärmiselt demotiveerivalt. Töötaja tunneb rahulolematust siis kui ta tunneb, et tema palk on väiksem kui ta arvab ennast väärt olevat.



Joonis 9. Isikliku arengu väidete keskmised hinnangud

Allikas: autori koostatud tuginedes uuringu tulemustele

Palgal on märkimisväärne osa töörahulolust. Raha teenimine on üks tähtsamaid põhjusi, miks inimesed tööd teevad. Ka need, kes väidavad, et nad teevad tööd sellepärast, et see pakub neile rahuldust, peavad tagama endale äraelamiseks vajaliku sissetuleku. Raha aitab inimestel rahuldada nende põhivajadusi. Kui palk ei ole piisav, peavad nad tööga rahulolule vaatamata teise töökoha otsima. Töötajate jaoks on palga suurus tihtipeale peegeldus sellest, kui palju juhtkond töötajate osalust ja panust ettevõttes hindab. Töötasu peab inspireerima töötajaid paremaid tulemusi saavutama. Võib öelda, et suur enamus töötajate hulgas läbi viidud uurimusi on välja selgitanud, et palk kuulub viie olulisema motivaatori hulka (Alas 2002, lk 115).

Käesolevas töös uuriti nii vastajate praegust sissetulekut kui ka nende oodatavat netopalka arvestades vastaja omandatavat haridust ja töökogemust. Allolevas tabelis (vt Tabel 8) on välja

toodud seosed vastajate praeguse ja oodatava netosissetuleku vahel. Kuna vastajate näol oli tegemist õpilastega, on ka praegused sissetulekud võrdlemisi madalad ning enamuse puhul ei ole seotud tööga teenitava palgaga, vaid pigem vanematelt saadava taskurahaga.

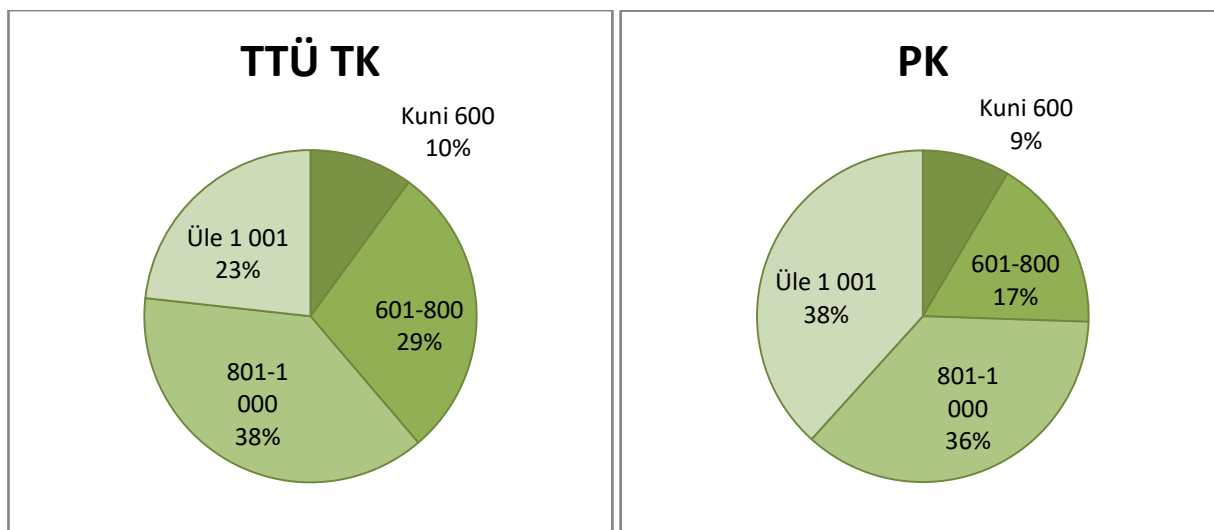
Tabel 8. Oodatav töötasu praeguse sissetuleku suhtes

| Praegune sissetulek (EUR) | Oodatav netopalk (EUR) | | | | Kokku |
|---------------------------|------------------------|---------|-----------|-----------|-------|
| | Kuni 600 | 601-800 | 801-1 000 | Üle 1 001 | |
| Kuni 100 | 11 | 14 | 29 | 29 | 83 |
| 101-300 | 3 | 13 | 14 | 8 | 38 |
| 301-600 | 5 | 17 | 14 | 9 | 45 |
| Üle 601 | 1 | 6 | 13 | 15 | 35 |
| Kokku | 20 | 50 | 70 | 61 | 201 |

Allikas: autori koostatud tuginedes uuringu tulemustele

Autor soovis välja uurida, kas vastajate praegusel sissetulekul on seos ootava sissetulekuga. Selle seose uurimiseks teostas autor korrelatsioonianalüüsi, mille otsuseks sai $r=0,03$, mis näitab väga nõrka korrelatiivset seost. Analüüsi põhjal saab järeldada, et vastajate hinnangud enda majandusliku seisukorra kohta praegu ja tulevikus ei ole omavahel seotud. Olenemata vastaja praegusest sissetulekust soovib vastaja tulevikus saada pigem kõrgemat sissetulekut.

Kui võrrelda sisseastujate ja põhikooli õpilaste oodatavaid sissetulekuid, siis paistab silma, et põhikooli õpilastel on tulevase sissetuleku suhtes ootused kõrgemad. 38% neist soovib tulevikus saada netosissetulekuna üle 1001 euro kuus. Sisseastujate puhul on sama sissetuleku ootusega vaid 23% vastanutest (vt Joonis 10). Selle põhjuseks võib olla fakt, et suuremal osal põhikooliõpilastest ei ole veel töökogemust ja nad ei taju vastutuse ja töötasu vahelist seost.

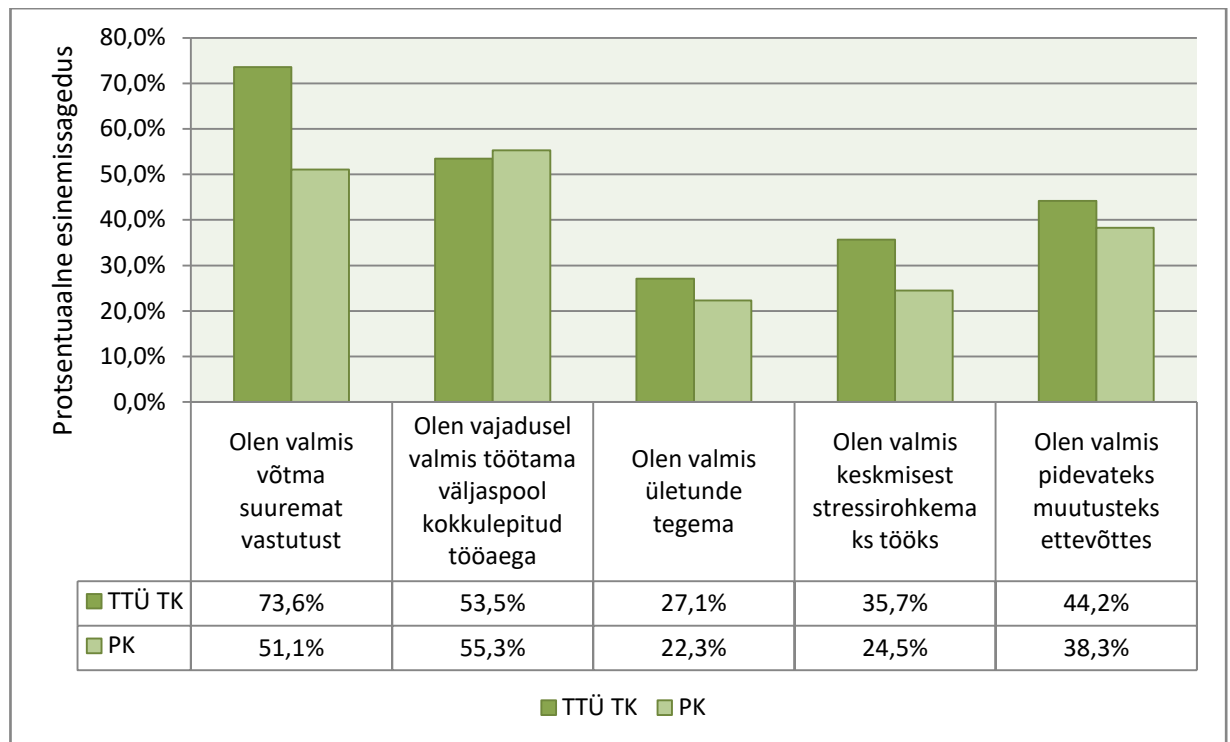


Joonis 10. Sisseastujate ja põhikooliõpilaste oodatavad sissetulekud

Allikas: autori koostatud tuginedes uuringu tulemustele

Uuringus paluti vastata kui palju on vastaja nõus oma tulevasel töökohal ise panustama lisaks tavapärasele. Mõlema grupi keskmise tulemuse järgi on üle poole vastajatest valmis võtma suuremat vastutust (64,1%) ja töötama väljaspool kokkulepitud tööaega (54,3%). Ligi pooled vastanutest (41,7%) on nõus pidevate muutustega organisatsioonis. Kõige vähem ollakse valmis keskmisest stressirohkemaks tööks (30,9%) ning ületundideks (25,1%).

Eraldi analüüsis autor ka kolledžisse sisseastujate ja põhikooli õpilaste tulemusi. Joonisel 11 on välja toodud lisapanuse tegurid vastamise sageduse kaupa mõlemas grupis. Suurim erinevus tekkis väitega „Olen valmis võtma suuremat vastutust“, sisseastujatest on sellega nõus 73,6% samas kui lõpetajate puhul oli vaid 51,1% nõustujaid. Üldiselt on kolledžisse astujate seas suurem protsent neid, kes on nõus rohkem panustama. Erandiks on väide „Olen vajadusel valmis töötama väljaspool kokkulepitud tööaega“, mille puhul põhikooli lõpetajate seas oli nõustujaid 1,8% rohkem.



Joonis 11. Vastajate valmisolek lisapanuseks tulevasel töökohal

Allikas: autori koostatud tuginedes uuringu tulemustele

Vroom'i ootuste teoorias välja toodud valentsi uuris autor dispersioonanalüüsi kaudu. Selleks käsitles autor vastajate oodatavat sissetulekut ning lisapanuse keskmisi tulemusi. Statistiliselt olulist seost ei ilmnenu. Üllatav on, et vastajate puhul mida suuremat sissetulekut nad ootavad, seda vähem on nad nõus lisaks tavapärasele panustama. Kui arvestada, et pingutuse puhul vastaja saab maksimaalselt anda 50 punkti, siis kõige suurema keskmise tulemuse (27,1 punkti) sai see rühm, kes määras oodatavaks sissetulekuks kuni 600 eurot kuus. Kõige vähem on valmis pingutama need, kes sissetulekuks ootavad üle 1001 euro kuus (keskmise 19,3). Kui neid näitajaid arvestada õigluse teooria seisukohast, siis vastajate jaoks nende sisendid on juba piisavalt kõrged, et väljundina saada kõrgemat palka.

2.3. Järeldused ja soovitused tööandjatele

Käesoleva uurimustöö tulemustest nähtub, et füüsilised tegurid (näiteks ametiauto, erinevad soodustused ja kaasaegse tehnoloogia olemasolu) ei ole Z-generatsioonile nii olulised kui on arenguvõimalus ja tunnustus ning armastus töö vastu. Z-generatsiooni kuuluvate töötajate motiveerimiseks sobib paremini mittemateriaalsete hüvitiste kasutamine. Põhirõhk peaks olema inimese psühholoogial, nad ootavad kolleegide ja juhtide poolt tunnustust, võimalust rakendada oma võimeid ja areneda.

Vastustest saab järeldada, et vastajate silmis on tulevase töökoha puhul kõige olulisem just sisemiste motivaatorite olemasolu ja isiklik areng. Z-generatsioon soovib töötada alal, mis on neile südamelähedane. Vastajad peavad tähtsaks, et töö, mida nad teevad, oleks neile väljakutseid pakkuv. Z-generatsioon ei kannata ühetaolist tööd, neil on vaja õppida ja areneda. Juba praegu arvatakse, et Z-generatsioonist saab kõige haritum generatsioon ajaloos, kõrgharidusega inimesi peaks nende seas olema ligi 50%.

Töökoha valides otsustavad nad lisaks väljakutsetele ja enesearenguvõimalusele ka ettevõtte ühiskondlikku mõju. Z-generatsioon tunneb, et saab maailma muuta. Nad tahavad panustada ühiskonna arengusse, seda nii läbi vabatahtliku kui ka palgatöö kaudu. Ettevõtted peavad enda jaoks teadvustama, et Z-generatsiooni töökoha valik sõltub suuresti organisatsiooni ühiskondlikust mõjust.

Z-generatsiooni lojaalsust on raske saavutada, kuid õige suhtumisega on see võimalik. Nende jaoks on tähtis, et neid austatakse ja nende arvamust võetakse kuulda. Kuigi Z-generatsioon kasvab üles tehnoloogia keskel, mis võimaldab neil kõigiga ükskõik mis hetkel kontakti saada, tahavad nad töökeskkonnas personaalset suhtlust. Hierarhia ei ole nende jaoks määrav, ainuüksi juhi staatus ei taga veel austust, see tuleb välja teenida. Juht peaks töötajatega suhtlema ja nende vastu huvi tundma, seeläbi kasvab töötajate austus ja lojaalsus juhi suhtes. Tekib soov liidrit järgida ja organisatsiooni töö tervikuna edeneb.

Vastajate jaoks on juhi usaldus töötaja vastu väga tähtis. 10-punktilisel skaalal sai see 9,2 punkti. Nad soovivad olla osa organisatsioonist. See tähendab, et töötajad peavad tundma, et nad saavad organisatsiooni otsustele kaasa rääkida, nende arvamust võetakse kuulda ning nende tööd hinnatakse. Kuigi juhi pidev kohalolek ei ole Z-generatsioonile määrav (keskmine tulemus 7,1 punkti 10-punktilisel skaalal), soovivad nad saada tagasisidet tehtud töö kohta (keskmine tulemus 8,2 punkti 10-punktilisel skaalal). Mitteformaalne suhtlus töötaja ja juhi vahel on Z-generatsiooni

jaoks oluline. Veelgi enam, Z-generatsioon tahab juhiga suhelda näost-näku, mitte telefoni ega interneti teel.

Olulisel kohal on töötajate informeerimine ja kaasamine organisatsiooni tegevustesse. Kui töötaja tajub, et temale ei pöörata tähelepanu, tunneb ta end mittevajalikuna, see toob kaasa tulemuste langemise ja võib viia töötaja lahkumiseni. Töötajad peavad tundma, et nende töö on oluline nii neile endale kui ka ühiskonnale. Eelpool kirjeldatud andmete põhjal tasub tööandjatel panustada just sisemise motivatsiooni tõstmisele. Siiski tuleb motivatsiooniteooriaid silmas pidades panustada ka välistele teguritele, sest nende puudujääk mõjub töötajatele olulise demotivaatorina.

Saadud uurimistulemusi ja erialakirjandust arvesse võttes esitab autor järgmised märkused juhtidele Z-generatsiooniga koostöötamiseks:

- töö ise peab olema töötajale huvitav ja väljakutseid pakkuv;
- isiklik areng on ülimalt oluline;
- ettevõtte võiks teadvustada enda mõju ühiskonnale - sotsiaalne vastutus ja ettevõtte tegevuse mõju keskkonnale on olulisel kohal;
- juht peaks kuulama ära töötajate arvamuse, ainult niiviisi saab ta välja teenida töötaja usalduse enda vastu;
- suhtlus töötaja ja juhi vahel võiks olla pigem mitteformaalne, aga kindlasti otsene (näost-näku);
- töö tulemus on tähtsam kui tööprotsess;
- töötaja soovib saada tagasisidet tehtud töö kohta, tunnustamine tuleb siduda töötulemustega;
- töötajad tunnevad vajadust olla kursis ettevõttes toimuvaga, vähene info liikumine suurendab motivatsiooni langust oluliselt.

Kui uurida vastajate suhtumist töötasusse, siis selgub, et praegusel sissetulekul ei ole seost oodatava sissetulekuga. Vastajad eeldavad pigem kõrgemat sissetulekut. Samas kui võrrelda Z-generatsiooni eelkäijatega, on Z-generatsiooni jaoks rahal väiksem motiveeriv toime. Suurem osa vastajatest soovis tulevase netopalgana saada vähemalt 800 eurot kuus. Kui vastajatelt küsiti, kas nad on nõus organisatsioonis panustama ka lisaks tavapärasele, oli tulemus üllatav just selle poolest, et need, kes soovisid kõrgemat palka, olid nõus vähem panustama. Õigluse teooria järgi see näitab, et vastajate meelest nende pingutus on väärt just sellist töötasu ning täiendavat pingutust sellise töötasu eest ei olda nõus tegema.

Samas ei saa öelda, et vastajad ei taha lisapingutust teha. Üle poolte vastajatest (64,1%) on nõus võtma töökohal suuremat vastutust ja töötama väljaspool kokkulepitud tööaega (54,3%). Üldiselt ei ole Z-generatsiooni jaoks kellast kellani töö meeldiv. Nad peavad töö tulemust olulisemaks kui töö protsessi. Pigem soovivad nad vabadust tööaja ja –koha suhtes. Kuna nad on küllaltki kohusetundlikud, saavad nad parimad tulemused just enda graafiku järgi töötades. Aga selleks peab töö olema nende jaoks meeldiv ja väljakutseid esitav.

KOKKUVÕTE

Majanduse muutumine teadmispõhisemaks muudab inimesed ettevõtte jaoks suureks lisaväärtuseks. Töötajad määravad suuresti ettevõtte edukuse ja organisatsiooni eesmärkide täitmiseks on vaja, et töötajad oleks motiveeritud. Juhi poolt loodud tingimused määravad töötaja rahulolu taseme ja see omakorda mõjutab motivatsioonitaset. Juhi jaoks on töötajate motivatsiooni hoidmine üks keerulisemaid ülesandeid, sest igal inimesel on oma mõtteviis, suhtumine ja arusaam teguritest, mis võivad motivatsiooni mõjutada.

Üks võimalus nende tegurite väljaselgitamiseks on õppida tundma erinevate generatsioonide ootusi, väärtusi ja suhtumist, sest 50% indiviidi iseloomust ja käitumisest arvatakse olevat mõjutatud perekonnast väljaspool olevast keskkonnast ehk generatsioonist. Täna on tööturul esindatud vähemalt neli generatsiooni ning kohe on lisandumas praeguse aja kõige noorem – Z-generatsioon (sünniaastaga alates 1995), kes on kõige suuremaid mõjutusi saanud ülemaailmsest terrorismist, 9/11 tekitatud tagajärgedest, koolikiusamisest ja majanduslikust ebastabiilsusest. Selle generatsiooni esindajad kuuluvad veel laste ja noorukite hulka, kuid juba on võimalik välja mõned nende iseloomulikud jooned ja tunnused.

Z-generatsioon on eriline selle poolest, et nad kasvavad üles tehnoloogiliselt huvitaval ajal. Neile on juba lapsest saadik olnud kättesaadav internet ja sotsiaalmeedia. Tehnika on nende jaoks abivahend ning tehnika arengut peavad nad iseenesestmõistetavaks. See mõjutab paljuski nende suhtumist ja käitumist. Nende suhtlusvõrgustik on lai ning nad arvavad, et just see on töökeskkonnas võti eduni.

Ühest küljest on pidev ligipääs internetile hea, sest see annab neile võimaluse olla ühenduses ükskõik kellega ja ükskõik millal. Samuti on see muutnud nende hinnanguid iseseisvale õppimisele. Nad ei kujuta ette maailma, kus vastuseid küsimustele peab kaua ootama. Interneti teel on neil võimalus kõikidele oma küsimustele kohe vastused leida. See on üks põhjustest, miks Z-generatsioonist saab eeldatavasti üks kõige kõrgemalt haritud generatsioon ajaloos. Ligi pooled Z-generatsiooni esindajatest on oodatavalt kõrgharidusega. Nad on õppimishimulised ja

tunnevad vajadust end pidevalt täiendada. Ühiskondlikud normid ja piirid neile ei loe, nad on väga multikultuursed ja tolerantsed erinevate rahvuste, elustiilide ja arvamuste suhtes.

Tuginedes käesoleva töö tarbeks läbiviidud uuringu tulemustele ning teiste autorite poolt kinnitust leidnud teguritele, võib Z-generatsiooni kohta välja tuua allolevad märkused.

- Z-generatsiooni jaoks on oluline, et töö, mida nad teevad, on nende jaoks huvitav. See peab pakkuma neile väljakutseid ja andma võimaluse enese arendamiseks. Tehnoloogiaga üles kasvades on Z-generatsiooni esindajad harjunud, et teadmised on vaid nupulevajutuse kaugusel. Interneti olemasolu annab neile võimaluse pidevalt uusi asju õppida ja seda võimalust kasutavad nad meeleldi.
- Olgugi, et tehnoloogiaajastul on võimalik kõigiga pidevalt ühenduses olla läbi sotsiaalmeedia, eelistavad Z-generatsiooni esindajad töökeskkonnas just vahetut näost-näku suhtlust. Info kättesaadavus on nende jaoks elementaarne ja ka töökeskkonnas tahavad nad olla asjadega kursis.
- Kuna Z-generatsioon on kasvanud üles majanduslikult keerulisel ajal, tunnevad nad vajadust saada töökogemus juba noores eas. Vanematelt on nad saanud teadmise, et elus on nii võitjad kui ka kaotajad ja seetõttu on nad võitlushimulised ja teavad, et peavad tulemuse nimel pingutama.
- Tulemus ongi Z-generatsiooni jaoks oluline. Töö kui protsess ei ole nii tähtis kui on sellest tekkiv tulemus. Nad on valmis pingutama ja teevad oma tööd väga kohusetundlikult.
- Suur osa Z-generatsiooni esindajatest soovib tulevikus luua oma firma. Selleks on kaks peamist põhjust. Esiteks tahavad nad olla iseenda ülemused ja teiseks on nende jaoks oluline anda oma panus ühiskonna arengule.
- Samas on nad kahe jalaga maa peal ja teavad, et esimesel korral võib oma ettevõtte loomine ebaõnnestuda. See aga pole nende jaoks takistus, vaid pigem õppetund.
- Z-generatsioon on üks tolerantsemaid generatsioone üldse. Nende jaoks ei ole oluline ei rahvus ega elustiil. Nad peegeldavad uut mõtlemist mitmekesisuse suhtes. Varem paika pandud kategooriaid nad ei arvesta.

Teooriale ja läbiviidud uuringule tuginedes saab väita, et Z-generatsiooni jaoks on töö puhul oluline armastus töö vastu ning võimalus areneda. Ühekülgne töö neile ei sobi, see tekitab neis tüdimust. Töötajatena on nad kõrgelt motiveeritud kui nad saavad teha tööd, mis pakub neile väljakutseid ja arenguvõimalusi. Töökoha valikul on tähtis karjäärivõimalus ning organisatsiooni

positiivne mõju ühiskonnale. Viimase tähtsus Z-generatsioonile eristab neid ka eelnevatest generatsioonidest – Z-generatsiooni jaoks on sotsiaalne vastutus ja keskkonnast hoolimine väga kõrgel kohal. Nad tahavad tunda, et töö, mida nad teevad, toob kasu tervele ühiskonnale. Z-generatsioon usub, et suudab maailma muuta ja see teeb nende generatsiooni üheks kõige kujutlusvõimelisemaks generatsiooniks üldse.

Eeltoodud väiteid arvesse võttes saab tööandja luua just sellise töökeskkonna, mis mõjub Z-generatsioonile motiveerivalt.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adams, J. S.** (1965). Towards An Understanding of Inequality. – *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*, 67. Pp. 422-436. [On-line] (09.09.2016).
2. **Alas, R.** (2001). *Personali juhtimine*. (3 tr.). Tallinn: Külim. 167 lk.
3. **Alas, R.** (2002). *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Tallinn: Külim. 143 lk.
4. **Alwin, D. F., McCammon, R. J.** (2007). Rethinking generations. - *Research in Human Development*, 4.Pp 219-237. [On-line] (07.09.2016).
5. **Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F.** (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*. (4th ed). London: Pintman. 744 p.
6. **Axelrod, B., Handfield-Jones, H., Michaels, E.** (2007). *Sõda talentide pärast*. Tartu: Hermes. 158 lk.
7. **Borodkin, I.** (2014). Töötajate motiveerimine IT- projektide täitmisel Xbanka näitel. (Magistritöö). Tallinna Ülikool. Tallinn. 63 lk.
8. **Buchanan, D., Huczynski, A.** (2007). *Organisational behaviour: an introductory text*. (6th ed). Harlow: Financial Times Prentice Hall. 744 p.
9. **Cutler, N-E.** (2015). Millennials and finance: the "Amazon Generation". - *Journal of Financial Service Professionals*, 69 (6). Pp. 30-39. [On-line] (09.09.2016).
10. **Glass, A.** (2007). Understanding generational differences for competitive success. - *Industrial and Commercial Training*, 39 (2). Pp 98-103. [On-line] (09.09.2016).
11. **Howe, N., Strauss, W.** (2007). The Next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. - *Harvard Business Review*, 85 (7/8). Pp 41-52. [WWW] <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve> (12.09.2016).
12. **Lancaster, L. C., Stillman, D.** (2002). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: Collins Business. 352 p.
13. **Lunenburg, F. C.** (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. – *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15 (1). Pp 2-4. [WWW] <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Luneneburg,%20Fred%20C%20Expectancy%20Theory%20%20Altering%20Expectations%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf> (12.09.2016).
14. *Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials*. (2014). Sparks&Honey. [WWW] <http://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17> (24.08.2016).

15. **Meister, J. C., Willyerd, K.** (2010) *2020. aasta töökoht: kuidas innovatiivne ettevõtte homseid töötajaid kohale meelitab, arendab ja hoiab. Juba täna.* Tartu: Hermes. 299 lk.
16. *New i4cp Research: 93% of Gen Z Says Societal Impact Affects Where They Work.* (2015). The Institute for Corporate Productivity. [WWW] <https://www.i4cp.com/productivity-blog/2015/12/16/new-i4cp-research-93-of-gen-z-says-societal-impact-affects-where-they-work> (14.10.2016).
17. **Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L.-E.** (2008). Kuidas tõsta töötajate motivatsiooni? – *Director.* [WWW] <http://www.director.ee/kuidas-tsta-ttajate-motivatsiooni/> (19.10.2016).
18. **Oja, E.** (30.10.2015). Kas oleme Z-generatsiooni jaoks valmis? – *Postimees.* [WWW] <http://majandus24.postimees.ee/3417905/kas-oleme-z-generatsiooni-jaoks-valmis> (19.10.2016).
19. **Robbins, S., Judge, T. A.** (2009) *Organizational Behavior.* (13th ed). New Jersey: Upper Saddle River. 750 p.
20. **Rohelaan, R.** (2002). *Motivatsioonisüsteemi koostamine. Käsiraamat ettevõtte või asutuse motivatsioonisüsteemi väljatöötamiseks.* 72 lk.
21. **Siimon, A., Türk, K.** (2003). *Juhtimine. Põhimõisted ja –seosed.* Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 299 lk.
22. **Smith, J. W., Clurman, A.** (1997). *Rocking the ages: The Yankelovich Report on generational marketing.* New York: Harper Collins. 314 p.
23. **Timmermann, S.** (2007). What a difference a generation makes: How Our Life Experiences Shape Our Viewpoints and Behaviours. - *Journal of Financial Service Professionals*, 61(3). Pp 25-29. [On-line] (09.09.2016).
24. **Twenge, J. M.** (2001). Birth Cohort Changes in Extraversion: A cross-temporal meta-analysis, 1966-1993. - *Personality and Individual Differences*, 30 (5). Pp 735-748. [On-line] (23.09.2016).
25. **Wallop, H.** (31.07.2014). Gen Z, Gen Y, baby boomers – a guide to the generations. – *The Telegraph.* [WWW] <http://www.telegraph.co.uk/news/features/11002767/Gen-Z-Gen-Y-baby-boomers-a-guide-to-the-generations.html>
26. **Williams, K. C., Page, R. A.** (2011). Marketing to the Generations. - *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3. Pp 1-17. [WWW] <http://www.aabri.com/manuscripts/10575.pdf> (11.09.2016).
27. **Virovere, A., Alas, R., Liigand J.** (2005). *Organisatsioonikäitumine.* Tallinn: Külim. 136 lk.
28. *7 Things Employers Should Know About The Gen Z Workforce.* (2015). Forbes. [WWW] <http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/11/06/7-things-employers-should-know-about-the-gen-z-workforce/> (21.09.2016).

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

Lugupeetud vastaja!

Käesoleva uuringu eesmärk on saada ülevaade noorte ootustest oma tulevasele töökohale ning tööandjale. Uuringu viib läbi Tallinna Tehnikaülikooli Tallinna Kolledži rahvusvahelise majanduse ja ärikorralduse tudeng. Uuringule vastamiseks kulub aega orienteeruvalt 10 minutit. Uuringu läbiviija tagab vastaja anonüümsuse ja kasutab tulemusi vaid üldistatud kujul.

Griss Nõmme (griss.nomme@gmail.com)

Alljärgnevalt on loetletud 10 erinevat tegurit, mis on seotud töökoha ja pakutavate hüvedega. Palun hinda nende tegurite olulisust oma tulevase töökoha valikul 10-palli skaalal (1- ei ole üldse oluline, 10- on väga oluline).

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Ametiauto kasutamise võimalus | | | | | | | | | | |
| Kabinetis üksinda töötamise võimalus | | | | | | | | | | |
| Kontorist eemal töötamise võimalus | | | | | | | | | | |
| Paindlik töögraafik | | | | | | | | | | |
| Kaasaegse tehnoloogia olemasolu töötamisel (nutitelefon, tahvelarvuti, sülearvuti jm) | | | | | | | | | | |
| Pikk puhkus | | | | | | | | | | |
| Erinevad soodustused (lisapuhkus, töötelefon jm) | | | | | | | | | | |
| Välislahetused | | | | | | | | | | |
| Tasakaal töö ja kodu vahel | | | | | | | | | | |
| Pidevad muutused organisatsioonis | | | | | | | | | | |

Alljärgnevalt on loetletud 10 erinevat tegurit, mis on seotud töö sisekliima ja suhetega töökaaslastega. Palun hinda nende tegurite olulisust oma tulevase töökoha valikul 10-palli skaalal (1- ei ole üldse oluline, 10- on väga oluline).

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Usaldus töötajate vahel | | | | | | | | | | |
| Austus kaastöötajate vastu | | | | | | | | | | |
| Kiire info liikumine ettevõttes | | | | | | | | | | |
| Sõprussuhted kolleegide vahel | | | | | | | | | | |
| Koosviibimised väljaspool tööaega | | | | | | | | | | |
| Mitteformaalne suhtlus kolleegide vahel | | | | | | | | | | |
| Selgelt tuntav hierarhia | | | | | | | | | | |
| Ettevõtte poolt korraldatud üritused | | | | | | | | | | |
| Vaba atmosfäär töökohas | | | | | | | | | | |
| Sõbralik ja aus suhtlus kolleegide vahel | | | | | | | | | | |

Lisa 1 järg

Alljärgnevalt on loetletud 10 erinevat tegurit, mis on seotud juhtimiskultuuri ja juhtidega. Palun hinda nende tegurite olulisust oma tulevase töökoha valikul 10-palli skaalal (1- ei ole üldse oluline, 10- on väga oluline).

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Juht on alati kohapeal olemas | | | | | | | | | | |
| Juhi usaldus töötajate vastu | | | | | | | | | | |
| Juhi ja alluva sarnased ootused ettevõttesse | | | | | | | | | | |
| Juht võtab kuulda töötajate ideid | | | | | | | | | | |
| Läbipaistev juhtimine | | | | | | | | | | |
| Töötajale antud suur otsustusvabadus | | | | | | | | | | |
| Kaasatus organisatsiooni tegevustesse ja otsustamisse | | | | | | | | | | |
| Juhi pikaajaline töökogemus ja hariduse olemasolu | | | | | | | | | | |
| Juhi ja alluva ühtivad väärtushinnangud | | | | | | | | | | |
| Pidev tagasiside tehtud töö kohta | | | | | | | | | | |

Alljärgnevalt on loetletud 10 erinevat tegurit töökohaga seotud emotsioonide ja isikliku arengu kohta. Palun hinda nende tegurite olulisust oma tulevase töökoha valikul 10-palli skaalal (1- ei ole üldse oluline, 10- on väga oluline).

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Armastus töö vastu | | | | | | | | | | |
| Tunne, et minu tööd peetakse oluliseks | | | | | | | | | | |
| Tunnustus juhtide ja kolleegide poolt | | | | | | | | | | |
| Töökoha prestiiž ja positiivne maine | | | | | | | | | | |
| Organisatsioonisisene karjäärivõimalus | | | | | | | | | | |
| Väljakutseterikas töö | | | | | | | | | | |
| Täiendkoolitused ja enese arendamine | | | | | | | | | | |
| Eneseteostamise võimalus | | | | | | | | | | |
| Töö on ühiskonnas väärtustatud | | | | | | | | | | |
| Mind motiveerib kõige enam töötasu | | | | | | | | | | |

Kui suur võiks olla Sinu netopalk ühes kalendrikuus, arvestades Sinu omandatavat haridust ja töökogemust?

- Kuni 600 eurot kuus
- 601-800 eurot kuus
- 801-1000 eurot kuus
- Üle 1001 euro kuus

Kuidas oleksid Sina nõus panustama oma tulevasele töökohale lisaks tavapärasele? (Vali loetelust üks või mitu.)

- Olen valmis võtma suuremat vastutust.
- Olen vajadusel valmis töötama väljaspool kullulepitud tööaega (õhtuti, nädalavahetusel).
- Olen valmis ületunde tegema (ilma lisatasuta ületundide eest).
- Olen valmis keskmisest stressirohkemaks tööks.
- Olen valmis pidevateks muutusteks ettevõttes.
- Muu: _____

Lisa 1 järg

Mõned küsimused sinu kohta:

Olen *mees/naine*.

Sünniaasta: _____

Elan *maal/linnas/linnalähedal maal*. Maakond: _____

Sinu praegune sissetulek kuus:

| <i>Vali üks</i> | <i>Vali üks või mitu</i> |
|--------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Kuni 100 eurot | <input type="radio"/> Taskuraha vanematelt |
| <input type="radio"/> 101-300 eurot | <input type="radio"/> Käin tööl |
| <input type="radio"/> 301-600 eurot | <input type="radio"/> Muu sissetulek |
| <input type="radio"/> Üle 601 euro | |

SUMMARY

THE EXPECTATIONS OF GENERATION Z REGARDING FUTURE EMPLOYER AND LEADERSHIP CULTURE ON EXAMPLE OF 9TH GRADE STUDENTS AND TALLINN COLLEGE OF TUT APPLICANTS

Griss Nõmme

| | | | |
|-------------|--|-------------|----|
| Language: | Estonian | Figures: | 11 |
| Pages: | 49 | Tables: | 8 |
| References: | 28 | Appendixes: | 1 |
| Keywords: | Generation Z, leadership culture, future employers, motivation | | |

One of the hardest tasks for an employer is to keep their staff motivated. Since every person considers different things as motivators, it is difficult for a leader to find a solution that would suit everyone. However, it is possible to understand people better when taking their environment into consideration. People who are at the same age and who have experienced the same significant historical events and development of society form a generation. Generational shift takes place after every 20-25 years. Every generation will develop different desires, needs and wants.

Generation Z is currently aged under 22 and were born after 1995. In Estonia Generation Z makes up 23% of the population. They are on the cusp of entering the global workforce, but the arrival of Generation Z could dramatically change the business landscape.

The aim of the thesis is to work out recommendations for leaders in order for them to successfully work with Generation Z. Recommendations are based on the literature research and survey carried out among Generation Z.

The following research tasks were set for achieving the aim of the thesis:

- To briefly introduce different generations, including Generation Z;
- To analyze theoretical literature on motivation and management;
- To prepare and conduct empirical study;
- To analyze the expectations of Generation Z for future employers based on the survey;
- To work out relevant suggestions based on the research results.

The thesis consists of two chapters, which in turn are divided into three sub-chapters. The first chapter includes the theoretical part of the thesis. First, it introduces different generations (G.I Generation, Traditional Generation, Baby Boomers, Generation X, Generation Z). The second sub-chapter is about Generation Z and the third sub-chapter explains the concept of motivation and leadership. To find out how Generation Z behaves at the labor market, author considered necessary to use Victor Vroom's and J. Stacey Adams' theories.

The second chapter is about research methodology and results, which is followed by recommendations. Based on the survey the author analysed the expectations of Generation Z for future employers and provided recommendations for employers to successfully work with Generation Z. To investigate the expectations of Generation Z the author of this thesis prepared a questionnaire based on the results of theoretical chapter (see Appendix 1).

The empirical analysis was based on a survey carried out among students from Jõhvi Põhikool and Järve Gümnaasium and Tallinn College of Tallinn University of Technology. Study included a total of 223 respondents. In the first part of the research, a questionnaire asked respondents to evaluate 40 different criteria characterizing employee expectations regarding work environment, atmosphere, organization leadership and professional development. The second part of the research included two questions. Respondents were asked ... and how they would be willing to commit in addition to the ordinary. Finally, respondents were asked to answer four questions about themselves.

Based on the study Generation Z value self-development and the meaningfulness of the work they do. Work has to be interesting and challenging. They are most motivated by opportunities for advancement and they realize the importance of learning. They do not expect finding a job to be easy, but they are eager to work and willing to use learning experiences to do this. They are ready to work for their living partly because they grew up in the middle of the Great Recession and they realize that social security may not provide financial stability later in life.

Generation Z is most interested in working for a cause or company that they are passionate about. If they are genuinely interested, they will be hardworking and loyal.

One of the biggest characteristics that differentiates Generation Z from their predecessors is their focus on social responsibility. Workers from this segment want to make an impact on society. This generation views corporate social responsibility as a core brand identifier for products and businesses. They expect businesses to use resources prudently to limit environmental and human-health impacts.

Generation Z is very entrepreneurial. More than half of Generation Z respondents around the world indicated an interest in starting their own company (7 Things... 2015). When hiring Generation Z, employers must appeal to their entrepreneurial spirit. Generation Z has to feel like they are a part of the organisation. They love to communicate in person and the honesty of a leader makes Generation Z respect the leader even more. They agree that honesty is the best policy. Even though they are known for their use of social media, in the workplace they prefer genuine conversations and connections.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor:
(Griss Nõmme, 05.12.2016)

Üliõpilaskood: 131578BDÄR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:
(Raul Vatsar, 05.12.2016)

Kaitsmisele lubatud: „.....“ 2016
TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....
(nimi, allkiri)