

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Tea Teesalu

**Z-PÕLVKONNA VÄÄRTUSTE ROLL
ORGANISATSIOONIKULTUURIS REKLAAMIVALDKONNA
AGENTUURIDE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja turundus, peeriala Äriprotsesside juhtimine digitaalühiskonnas

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11820 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Tea Teesalu, 10.05.2022

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 204306TATM

Üliõpilase e-posti aadress: teatesalu@gmail.com

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Merle Ojasoo

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS.....	6
1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE.....	9
1.1. Z-põlvkonna olemus ja väärtused.....	9
1.2. Z-põlvkonna töötajate väärtused organisatsioonis	12
1.3. Põlvkondade ülesed väärtused organisatsioonis.....	14
1.4. Organisatsioonikultuuri roll reklaamivaldkonna agentuurides.....	16
1.5. Varasemad teemakohased uuringud	17
2. UURINGU METOODIKA.....	19
2.1. Uuritavate ettevõtete kirjeldus.....	19
2.2. Uuringu eesmärgi ja meetodi kirjeldus.....	20
2.3. Uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus	21
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD.....	23
3.1. Agentuuride juhtide uuringu tulemused	23
3.1.1. Agentuuride põhiväärtused.....	23
3.1.2. Agentuuride kultuur.....	24
3.1.3. Agentuuride organisatsioonikultuuri areng Z-põlvkonna toel.....	26
3.1.4. Z-põlvkonna töötajate väärtus ettevõttes	27
3.1.5. Põlvkondade erisused ettevõttes	28
3.2. Z-põlvkonna töötajate uuringu tulemused.....	29
3.2.1. Z-põlvkonna isiklikud ja tööalased väärtused	29
3.2.2. Töökoha organisatsioonikultuur ja selle puudused	31
3.2.3. Tuleviku ettevõtete organisatsioonikultuuri olemus.....	32
3.2.4. Põlvkondade erisused ettevõttes	33

3.3. Agentuuride juhtide ja Z-põlvkonna uuringute võrdlus	33
3.4. Vastused uurimisküsimustele	35
3.5. Järeldused ja ettepanekud	40
KOKKUVÕTE	42
SUMMARY	46
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	48
LISAD	52
Lisa 1. Intervjueeritud agentuuride juhtide ja agentuuride ülevaade.....	52
Lisa 2. Z-põlvkonna töötajate intervjuu küsimused	54
Lisa 3. Agentuuride juhtide intervjuu küsimused.....	55
Lisa 4. Schwartzi väärtuste loetelu	56
Lisa 5. Reklaamivaldkonna agentuuride juhtide intervjuud – 1 – 5 cross-case analüüs	57
Lisa 6. Reklaamivaldkonna agentuuride juhtide intervjuud – 6–10 cross-case analüüs	62
Lisa 7. Z-põlvkonna töötajate intervjuud A – E – cross-case analüüs	67
Lisa 8. Z-põlvkonna töötajate intervjuud F – J – cross-case analüüs	70
Lisa 9. Lihtlitsents	74

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on kaardistada Z-põlvkonna töötajate väärtused organisatsioonikultuuris reklaamivaldkonna agentuuride näitel ning leida viise, kuidas Z-põlvkonna töötajate väärtusi organisatsioonis rakendada.

Tulenevalt eesmärgist püstitab töö autor neli uurimisküsimust:

- Millised on olulisemad Z-põlvkonna väärtused?
- Millised on Z-põlvkonna ootused organisatsioonile ja selle kultuurile?
- Millist väärtust loovad Z-põlvkonna töötajad organisatsioonis?
- Milline on juhtide ja Z-põlvkonna arvates tuleviku organisatsioon ja selle kultuur?

Antud magistritöö uuringu läbiviimiseks kasutab töö autor kvalitatiivset uurimismeetodit, mille raames viib läbi poolstruktureeritud intervjuud kümne Eesti reklaamivaldkonna agentuuride juhtidega ning nende juures töötavate kümne Z-põlvkonna töötajaga.

Uuringu tulemustest selgub, et agentuuride juhid peavad Z-põlvkonna töötajate olulisemateks väärtusteks julgust, ambitsioonikust, töökust, alalhoidlikkust ja digipädevust ning Z-põlvkonna noored peavad töökohal kõige olulisemateks väärtusteks vabadust, arenguvõimalusi ning väärtuse loomist ettevõttes. Samuti selgub uuringust, et juhid ei taju hetkel Z-põlvkonna töötajate väärtust ettevõttes ja ei näe ka nende väärtustest tulenevaid muutuseid tuleviku organisatsioonides ja nende kultuuris.

Võtmesõnad: Z-põlvkond, organisatsioonikultuur, isiklikud väärtused, tööalased väärtused

SISSEJUHATUS

21. sajandi ettevõtted koosnevad erinevate põlvkondade töötajatest, kes kannavad endas erinevaid väärtuseid, tehnoloogilisi oskuseid, erinevaid juhtimisstiile ja omavad erinevaid tööeelistusi (Universum, INSEAD Emerging Markets Institute, The HEAD Foundation, MIT Leadership Center 2017). Kogu maailma tööturg koosneb 4 erinevast generatsioonist – beebibuumerid, X-põlvkond, Y-põlvkond ja Z-põlvkond ning just Z-põlvkond on see, kes on jõuliselt järgmistel aastatel tööturule sisenemas. Z-põlvkonda iseloomustatakse kui ühte omanäolisemat põlvkonda siiani – see põlvkond on kasvanud üles tehnoloogiast tulvil infoühiskonnas, kellel on tavaks kiirelt infot otsida, omandada ja seda ka edasi jagada. Nad on kiired õppijad ja janunevad pidevalt millegi uue järele, kuid uute asjade suhtes on nad pigem ettevaatlikud (Jenkins 2015) ja teevad seetõttu kohati kaalutletumaid otsuseid.

Z-põlvkonna sisenemist tööturule peetakse üheks suurimaks põlvkondlikuks muutuseks, mida töömaastik on seni näinud ning pakub väljakutseid kõikidele juhtidele, juhendajatele ja õpetajatele töökeskkonnas (Tulgan 2013), sest nad kannavad endas väärtuseid, mis mõjutavad tugevalt tuleviku töökeskkonna, -kultuuri ja ettevõtete arengut. Kuna Z-põlvkonna töötajaid ei ole tööturul veel võrreldes teiste generatsioonidega enamuses, ei mõisteta tihti nende rolli töökeskkonnas, mistõttu jääb nende parim potentsiaal tihti kasutamata. Z-põlvkonna noori peetakse vahel ekslikult laiskadeks, ebausaldusväärseteks ja liiga iseseisvateks, mis on omadused, mis ei loo töökeskkonnale väärtust juurde. Tegelikkus näitab aga, et Z-põlvkond erineb küll suuresti ülejäänud põlvkondadest, kuid ei ole selle võrra vähem väärtuslik.

Z-põlvkond mõjutab lisaks tööturule täpsemalt ka ettevõtete kultuuri. Organisatsioonikultuur on üks olulisemaid osasid organisatsioonist, mis peegeldab ettevõtte käitumist, hoiakuid ja väärtusi nii oma töötajatele kui ka välistele osapooltele – see defineerib ettevõtte olemuse. Kultuur saab tihti alguse küll juhtidest ja nende seatud normidest, defineeritud väärtustest ja eesmärkidest, kuid organisatsiooni tõeline kultuur kujuneb välja läbi selle töötajate. Organisatsioonikultuuri muutumist võivad mõjutada erinevate generatsioonide kombinatsioon töökeskkonnas, erinevad arusaamad töökultuurist ning töötajate erinevad ambitsioonid ja võimekus adapteeruda nii mikro-

kui makrokeskkonnas esinevatele muutustele. Z-generatsioon ei ole tööturul hetkel arvuliselt domineeriv põlvkond, kuid sellegipoolest kannavad nad endas väärtusi, mis mõjutavad mõningasel määral juba tänapäeva ettevõtteid ja nende kultuuri, mistõttu on Z-põlvkonna väärtustest ja soovidest arusaamine tulevikus ettevõtete kriitilisteks eduteguriteks (Gomez, Mawhinney, Betts *s.a*).

Eelnevast tulenevalt on uuritavaks probleemiks asjaolu, et ettevõtted ei ole valmis Z-põlvkonna sisenemiseks tööturule, ei taju nende mõju ettevõtte kultuurile ning ettevõtte juhid juhivad Z-põlvkonna noori sarnaselt teiste põlvkondade töötajatega. Eelpool toodud arusaama on oma artiklites esitle toonud ka Gomez ja Mawhinney (*s.a*) ning Schooley (2020). Antud magistritöö eesmärgiks on kaardistada Z-põlvkonna töötajate väärtused organisatsioonikultuuris reklaamivaldkonna agentuuride näitel ning leida viise, kuidas Z-põlvkonna töötajate väärtusi organisatsioonis rakendada.

Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on olulisemad Z-põlvkonna väärtused?
2. Millised on Z-põlvkonna ootused organisatsioonile ja selle kultuurile?
3. Millist väärtust loovad Z-põlvkonna töötajad organisatsioonis?
4. Milline on juhtide ja Z-põlvkonna arvates tuleviku organisatsioon ja selle kultuur?

Töö autor valis käesoleva teema sellepärast, et on ka ise osa Z-põlvkonnast ning töötab reklaamivaldkonna agentuuris, mistõttu tekkis isiklik huvi uurida täpsemalt Z-põlvkonna väärtuste rolli ettevõtetes ning selle kultuuris. Samuti on antud magistritöö teema asjakohane, sest Z-põlvkonna töötajaid siseneb tööturule iga aastaga aina rohkem, mistõttu on vajalik anda täpsemat teadmist, kuidas nende eripärasid arvesse võttes antud põlvkonna noori ettevõtetes optimaalselt rakendada.

Antud magistritöös kasutab töö autor kvalitatiivset uurimismeetodit, saamaks otsest infot reklaamiettevõtete juhtidelt ning seal töötavatelt Z-põlvkonna töötajatelt. Kvalitatiivset uurimismeetodit kasutades viib autor läbi poolstruktureeritud intervjuud 10 reklaamivaldkonna juhi ning nende ettevõttes töötavate 10 Z-põlvkonna töötajaga.

Antud lõputöö uuringu viib autor läbi reklaamivaldkonna agentuurides, kelle töö eesmärgiks on pakkuda oma klientidele erinevaid turundusteenuseid ning kelle töös on loovuse rakendamine ja

eristuvate lahenduste loomine kesksel kohal. Reklaamivaldkonna agentuure on Eestis erineva suurusega, kuid valdkonnast ja selle spetsiifikast tulenevalt on tegu pigem väikeste ettevõtetega, kus töötab keskmiselt kuni 20 inimest ning milles soositakse erinevate kogemuste ja teadmistega töötajatest koosneva tiimide loomist.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis annab autor ülevaate Z-põlvkonna olemusest ja väärtustest nii organisatsioonikeskkonna siseselt kui -väliselt, millele lisaks käsitleb autor põlvkondade üleseid väärtuseid organisatsioonis. Samuti annab töö autor ülevaate reklaamivaldkonna agentuuridest, nende olemusest ja kultuurist ning annab peatüki lõpus ka ülevaate varasematest teemakohastest uuringutest.

Teises peatükis annab autor ülevaate uuritavatest ettevõtetest ning nende tegevusvaldkonnast, samuti käsitleb uuringu eesmärki, valimit ja meetodi kirjeldust. Samuti kirjeldab autor antud peatükis uuringu läbiviimise protsessi.

Magistritöö kolmandas peatükis käsitleb töö autor agentuuride juhtide ja Z-põlvkonna töötajate intervjuude tulemusi ning annab neist ka võrdleva ülevaate. Lisaks annab autor vastused püstitatud uurimisküsimustele ning tuginedes uuringu tulemustele teeb järeldused ning pakub agentuuri juhtidele omapoolsed ettepanekud reklaamiagentuuride juhtidele Z-põlvkonna töötajate väärtuste ja organisatsioonikultuuri paremaks põimimiseks.

1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE

Antud peatükis annab töö autor ülevaate Z-põlvkonna isiklikest ja tööalastest väärtustest ning samuti käsitletakse põlvkondade üleseid iseloomumadusi organisatsioonis. Peatükis antakse ka ülevaade reklaamivaldkonna agentuuridest ning organisatsioonikultuuri rollist neis ettevõtetes. Lisaks annab autor ülevaate varasematest teemakohastest teadustöödest.

1.1. Z-põlvkonna olemus ja väärtused

Z-põlvkond on uus tööturule sisenev generatsioon, mis koosneb nii kooliealistest kui ka karjääri alustavatest ja juba mõned aastad töömaastikul tegutsenud noortest. Z-põlvkonna algusaeg on defineeritud tulenevalt poliitilistest, majanduslikest ja sotsiaalsetest teguritest, mis end 1996. aastal ilmutasid (Parker, Graf, Igielnik 2019) ning tähistasid uue generatsiooni algust ning sellest tulenevalt loetakse antud põlvkonnaks perioodil 1997–2012 sündinud inimesi (Dimock 2019). Aastakümnetega on iga järgnev generatsioon arenenud aina mitmekülgsemaks ning antud areng on käinud kaasas ka tehnoloogiliste ja ühiskonda suurest mõjutavate muudatustega, mis on selle põlvkonna inimesi kujundanud. 21. sajandil peetakse Z-põlvkonda nii rassi kui etnilise kombinatsiooni poolest seni kõige mitmekülgsemaks põlvkonnaks (Parker, Igielnik 2020). Antud põlvkonda peetakse ka viimaseks, mis koosneb peamiselt valgetest inimestest (Annie Casey Foundation 2021) ning selle generatsiooni esindajad on üles kasvanud erinevate rassi, keele ja kultuuritaustaga inimestega ühiskonnas, kus soorollid on drastiliselt ja püsivalt muutunud. Lisaks teavad Z-põlvkonna noored maailmast palju rohkem kui nende eelkäijad generatsioonid ning see väljendub ka nende igapäeva otsustes ja tegevustes (Tulgan 2013), mistõttu peetakse neid ka tõeliselt globaalseks generatsiooniks, kel on piiramatud huvid ja viisid pidevalt millegi uue omandamiseks (Jenkins, *s.a*).

Z-põlvkonnale omistatakse tihti kindlaid omadusi, mida varasemate generatsioonide puhul ei ole täheldatud. Arvatakse, et selle põlvkonna vaateid, väärtusi ja uskumusi mõjutavad peamiselt viis tegurit – sotsiaalmeedia, inimsuhted, põlvkondade vahelised oskuste erinevused, globaalne

mõtteviis-lokaalne reaalsus ja mitmekesisus (Tulgan 2013). Pidevat sotsiaalmeediast ümbritsetust võib pidada pigem negatiivseks faktoriks, mis eemaldab noored pärismaailmast, kuid selle positiivse küljena nähakse võimalust end proaktiivselt ise harida ja võimalusi otsida pidevalt uut informatsiooni (Annie Casey Foundation 2021). Viimaste uuringute kohaselt on siiski tehnoloogia toonud esile silmnähtavaid positiivseid ja negatiivseid muudatusi noorte käitumises, hoiakutes ja elustiilis. Sealjuures ei ole teada, kas antud mõjutused on püsivad generatsiooni defineerivad mõjutused või antud aspektid mööduvad vanusega (Parker, Graf, Igielnik 2019). Sotsiaalmeediast ja infoühiskonnast mõjutatuna on neile olnud väga varajases east ligipääs infole, ideedele, piltidele ja helidele ja muule sarnasele infole eranditult lihtne (Tulgan 2013), mistõttu on selle põlvkonna noortel kujunenud standariks kiirete suhtlusviiside ja -vahendite olemasolu ning tihe ja pidev infovahetus erinevate osapoolte vahel.

Z-põlvkonda kirjeldatakse tihti negatiivse alatooniga sõnaga „lumehelbekesed“, mida omistatakse tihti üldise iseloomumadusena antud põlvkonnale. See viitab põlvkonnale, kellel on raskusi ise toimetulemisega ning kes on keskmisest tundlikumad ja haavatavamad noored, kellele ei saa loota. Jewell (2022) mõtestab antud stereotüübi ümber ning nendib, et kui antud põlvkonnale eelnevad generatsioonid rahuldusid vähemaga, siis z-põlvkonnale omistatakse negatiivseid omadusi, sest nad julgevad luua selgeid piire ning seada kahtluse alla varasemaid töölaseid standardeid. Autor leiab, et tihti halvustatakse töötajaid nende ootuste pärast enne, kui vaadatakse üle ettevõtte tööprotsessid ja struktuuralsed vead, kuid lumehelbekesed võivad olla tulevikus töömaastikku suuresti muutvad, sest küsimus pole mitte selle generatsiooni karakteristikas vaid selles, kuidas nad neid standardeid suudavad murda (Jewell 2022). Z-põlvkonda peetakse ka märksa pragmaatilisemaks, iseseisvamaks ja ettevõtlikumaks põlvkonnaks kui sellele eelnevaid (Jenkins 2015) ning 21. sajandil üles kasvamine on loonud nendest põlvkonna, kes mureseb oma tuleviku pärast juba väga varajases eas – nende peamisteks muredeks on igapäevaselt rahaliste vahendite puudumine ja parema töö leidmine või karjääri loomine (Ernst Young 2020). Selle kõrval on aga nende ootused töökohale muutunud ning antud noored soovivad leida oma töös palju enamat, kui on seda teinud nende eelkäijad. Ka tööalaselt hindavad nad töö enda kõrval kõrgelt inimsuhteid, mis kajastub pidevas tagasisidestamises, kommunikatsioonis ja ühes inforuumis viibimises (Tulgan 2013).

Z-põlvkonna noored on lisaks tehnoloogialembusele ka tugevate finantsalaste teadmistega. Investeeringud, raha kasvatamine, minimalism ja vähene kulutamine on märksõnad, mis on meie praeguses ühiskonnas olulised pidepunktid, millega ka nooremad Z-põlvkonna esindajad on end

varakult kurssi viinud. Rahatarkuse teemadel harivad noori ka pangad, muud finantsasutused, noortele tehakse rahateemalisi koolitusi ja loenguid, ka koolis keskendutakse ajaga rohkem raha väärtuse mõistmisele. Ka keskkonnasäästlikkus ja mõistlik tarbimine on märksõnad, mis iseloomustavad suuresti Z-põlvkonna väärtusi, seega ühiskonnas aset leidvad trendid teha paremaid otsuseid on loonud olukorra, kus antud aspektid on saanud osaks igapäevasest otsuste tegemiste praktikaks. Kõik eelnev iseloomustab Z-põlvkonna suurt eesmärki, milleks on luua maailmast parem paik - nad hindavalt kõrgelt head haridust, muretsevad meie planeedi heaolu pärast (Universum, INSEAD Emerging Markets Institute, The HEAD Foundation, MIT Leadership Center 2017) ja tahavad sisse viia suurt mõju avaldavaid muutuseid.

Vanemad Z-põlvkonna esindajad on harjumas täiskasvanu eluga – nad ei ole pidanud kogema enne pandeemia tulekut suuri majanduslikke muresid. Sellest tulenevalt sai antud generatsioon pandeemia tulekuga tugeva löögi, sest neil oli keeruline leida tööd, lisaks olid nad ka sunnitud tegema kas kaugtööd või osalema koolitundides distantsilt ning sotsialiseeruma ainult läbi virtuaalkanalite (Hoffower 2022). Nii Y-põlvkond kui ka Z-põlvkond kannatab suuresti sotsiaalsete oskuste puudumise tõttu, sest nad toetuvad suures osas sotsiaalmeediale ja selle vahenditele (Mahapatra, Bhullar, Gupta 2022) kuid asjaoludest tingituna oli see viimase paari aasta tava, millega mõlema generatsiooni inimesed olid sunnitud harjuma. Nii pandeemiast kui ka muudest Z-põlvkonna arengut puudutatest aspektidest tingituna kirjeldatakse antud põlvkonda suuresti kui laialdaste vaimsete probleemidega põlvkonda, mistõttu on neid nimetatud ka üheks üksikumaks põlvkonnaks (Hoffower 2022). Seda kinnitavad ka mitmed läbiviidud uuringud, mis näitavad, et nad on eelnevatest põlvkondadest märksa vähem positiivsete väljavaadetega ning ka madalama emotionaalse ja sotsiaalse heaolutundega kui vanemad generatsioonid (Coe, Cordina, Enomoto, Jacobson 2022). Näiteks on Z-põlvkonna stressitase märgatavalt kõrgem, kui teistel generatsioonidel, lisaks esineb neil tihemini ka ärevust (Deloitte 2021). Noorte vaimse tervise jaoks on oluline hea töö ja eraelu vahekord ning nad ootavad oma lähedastelt ja tööandjalt ka seda, et stigma vaimse tervise teemade ümber kaoks (Deloitte 2021) ning et töötajaid ja nende vajadusi väärtustataks töökohal aina enam.

Z-põlvkonna puhul on tegu noortega, kes on alles tööturule sisenemas ning kelle teod alles hakkavad kõlapinda looma, mistõttu ei ole antud põlvkonda ja nende mõju veel laialdaselt uuritud. See annab võimaluse juba täna uurida selle põlvkonna eripärasid ning seda, kuidas nad nii maailmas kui ka töötasandil muutusi loovad.

1.2. Z-põlvkonna töötajate väärtused organisatsioonis

Maailmas on tänaseks 72 miljonit Z-põlvkonna esindajat (Goldberg 2021), kellest tööealisi on vanuse järgi hetkel ligi kolmandik. Esimesed Z-põlvkonna töötajad on olnud tööturul juba seitse aastat ning iga aastaga põlvkonna esindajate hulk turul kasvab. Kuigi sellele eelneva generatsiooni töötajaid on organisatsioonides statistiliselt kõige rohkem, siis on Z-põlvkonna töötajad juba alustanud meie töökeskkondade ja -normide mõjutamist (Bruce 2021).

Z-generatsiooni noored sisenevad tööturule palju väiksema töökogemusega, kui varasemad generatsioonid, (Fry, Parker 2018) sealjuures on nad kasvanud üles majanduslikult stabiilsel ajal, mis on tõstnud ka nende ootusi töökohale ja neid ümbritsevale keskkonnale. Nagu ka varem mainitud, on antud noortel ligipääs erinevatele infoallikatele piiramatu, mistõttu on nad suutnud ka palju teadmisi omal käel omandada. Üks olulisemaid aspekte, mida Z-põlvkond organisatsiooni puhul hindab, on selle väärtused (Evans-Reber 2021) ning nad eelistavad töötada kohas, millega nad saavad samastuda (Gomez, Mawhinney, Betts *s.a*) Nii nagu väljaspool töökeskkonda on noortele olulised sotsiaalsed ja keskkondlikud arengusuunad, mis defineerivad ja peegeldavad ka nende endi sisemisi väärtusi, on ka organisatsiooni puhul Z-põlvkonna jaoks oluline eesmärk, mille nimel ettevõtte tegutsevad. Nad ei taha töötada ettevõttes, kus peamiseks eesmärgiks on vaid kasumi teenimine – olulisem hoopis organisatsiooni sotsiaalsed ja keskkondlikud mõjud (Evans-Reber 2021). Nad on suures jaos alustamas oma karjääri ka pandeemia ajal, mis on kujundanud tugevalt ka nende arusaama ajakasutusest ja tööviisidest (Goldberg 2021). Paljud ettevõtte olid sunnitud tegema antud perioodil kaugtööd, millega paljud noored ka ära harjusid. Selle kõrval peavad Petersen ja Warzel (2021) kaugtööd Z-põlvkonna noortele negatiivseks aspektiks, sest kuigi nad on tänulikud, et neil oli antud perioodil töökoht, siis nad tundsid end kõrvalejätetuna, nähtamatute ning mitmel juhul ka abituna, tunnetades, et nad ei oska oma tööd teha. Samuti leidsid autorid, et kuigi spontaansed vestlused kollegidega on tihti romantiseeritud, annab noortele ettevõtte kultuuri kohta kõige rohkem infot kuulujutud, peale tööaega koosviibimised ja isegi inimeste kehakeel (Petersen, Warzel 2021).

2017. aastal läbi viidud uuring näitab, et Z-põlvkonnal on suuremad hirmud ja vähem enesekindlust kui varasematel põlvkondadel – nad kardavad juhtidena läbi kukkuda ja omavad vähe enesekindlust, et teisi inimesi juhtida (Universum, INSEAD Emerging Markets Institute, The HEAD Foundation, MIT Leadership Center 2017). Seda võib suuresti omistada ka asjaolule, et

tegu on noortega, kel pole veel suurt töökogemust organisatsioonides, luues olukorra, kus nad ei mõista oma väärtust ja kohta ettevõttes. Sealjuures hindavad nad tööl kõrgelt vastutuse võtmist ja vabadust, samuti ka võimalust võtta ise otsuseid vastu (Universum, INSEAD Emerging Markets Institute, The HEAD Foundation, MIT Leadership Center 2017). Nende jaoks on ka oluline hea klapp teiste generatsioonide töötajatega – nad tahavad, et nende kolleegid tunnistaksid seda, et head ideed ei ole seotud vanuse või varasema kogemustepagasiga (Bruce 2021). Vastukaaluks eelistavad selle põlvkonna töötajad pigem individuaal- kui grupikeskseid ülesandeid, sealjuures on eelistuseks pelgalt individuaalsus ja mitte eraldatus teistest (Gomez, Mawhinney, Betts s.a).

Võrreldes varasemate generatsioonidega, ei pea Z-põlvkond töötasu kõige olulisemaks aspektiks (Gomez, Mawhinney, Betts s.a). Seda kinnitab ka 2021. aastal läbiviidud uuring, millest selgus, et z-põlvkonna noored hindavad töö puhul enim töö meeldivust, nende panuse hindamist ja arenemisvõimalusi (Marginean 2021). Teine uuring näitab samuti, et Z-põlvkonna noored kandideerivad väga hea meelega töökohtadele, kus on tore töökeskkond ning paindlikud töötunnid (Villa, Dorsey 2017). Nad on nõus alustama ehk väiksema palgaga ja madalamalt positsioonilt, kuid peavad organisatsiooni puhul väga oluliseks arenguvõimaluste olemasolu. Arenguvõimaluste kõrval peetakse tähtsaks ka mentori olemasolu, kes aitaks neil omandada uusi ja võimendada olemasolevaid oskuseid (Jenkins 2015). Lisaks tunnevad nad, et nende töökoht peab pakkuma neile piisavalt võimalusi, et nende tööl oleks silmnähtav mõju (Marginean 2021), sest nad ei taha tunda end olevat millegi lõksus (Villa, Dorsey 2017). Tegu on ka julge generatsiooniga, kes ei karda oma arvamust avalikult jagada. Nad tahavad selgelt viidata olemasolevatele probleemidele, kutsumaks ka teisi üles neile lahendust leidma (Evans-Reber 2021), mistõttu on nad ka tihti üsna eneseteadlikud ja omavad selgeid ettepanekuid probleemide lahendamiseks.

Z-põlvkonna noored saab suures plaanis jaotada viide kategooriasse – stressis püüdlejad, autentsed aktivistid, vähese energiaga suured planeerijad, eraldatud perfektsionistid ja muretud tegutsejad (Ernst & Young 2020). Kõige suurema terviku moodustavad stressis püüdlejad, kelle nimi on tulenenud asjaolust, et nad tunnevad survet vastata teiste seatud ootustele. See paneb nad olukorda, kus nad seavad endile kõrgeid eesmärgi, samal ajal tundes suurt stressi nende täitmise jooksul ning neid noori võib peaaegselt kirjeldada kui iseseisvate, ärevate ja ambitsioonikatena, kelle jaoks on oluline leida muredele ise lahendused (Ernst & Young 2020). Teine suur grupp Z-põlvkonnast on autentsed aktivistid, kes on sama motiveeritud nagu stressis püüdlejad, kuid neil on erinev eesmärk. Nende peamiseks mureks on maailma päästmine ning kõik nende tegevused

on seotud sellega kaasneva hirmuga – mis juhtub, kui nemad maailma päästmisesse ei panusta (Ernst & Young 2020).

Kuna Z-põlvkond hakkab kujundama meie tuleviku töömaastikku, on oluline luua neile eeldused heaks karjääriks, keskendudes organisatsioonis just nendele aspektidele, mis nende arengut toetavad. Z-põlvkonnale head töökeskkonda luues tuleb keskenduda eelkõige viiele kesksele aspektile – mitmekülsus, individuaalsus ja tiimitöö, tehnoloogia ja organisatsiooni toetus (Pichler, Kohli, Granitz 2021). Antud aspektid keskenduvad eelkõige töötajatele töövahendite ja -aja paindlikkuse loomisele, mitmekülgsete võimaluste loomisele, Z-põlvkonnale tavapäraste vahendite kasutamise ja selle julgustamise ning kõike seda peab toetama organisatsioon ise, et antud töötajaid veelgi motiveerida ja suurendada nende töövõimekust.

1.3. Põlvkondade ülesed väärtused organisatsioonis

Töömaastikul tegutseb lisaks Z-põlvkonnale ka beebibuumerite, X- ja Y- põlvkonnad. Nende põlvkondade esindajad on sündinud vastavalt ajavahemikus 1946–64, 1965–1980 ja 1981–1996 (Dimock 2019). Viimase 40 aastaga on beebibuumerite põlvkond arvuliselt märgatavalt vähenenud ning selle kõrval on vastukaaluks X-, Y- ja Z-generatsiooni arvukus hüppeliselt tõusnud (Cilluffo, Fry 2019).

Tabel 1. Nelja põlvkonna tööalased väärtused

Beebibuumerid (1946 – 1764)	X-põlvkond (1965 – 1980)	Y-põlvkond (1981 – 1996)	Z-põlvkond (1996 – 2012)
<ul style="list-style-type: none"> • Inimsuhted on väga olulised • Koosveedetud aja väärtustamine • Sihikindlus • Motivatsioon 	<ul style="list-style-type: none"> • Pühendumine • Töökus • Professionaalsus 	<ul style="list-style-type: none"> • Töökus • Ambitsioon • Motivatsioon 	<ul style="list-style-type: none"> • Uudishimu • Ambitsioon • Loovus

Allikas: Universum, INSEAD Emerging Markets Institute, The HEAD Foundation, MIT Leadership Center 2017

Beebibuumerite, X-, Y- ja Z-generatsioonide tööalaseid väärtuseid võrreldes selgub, et neil on kõigil suuri ühisjooni. Beebibuumereid saab iseloomustada kui põlvkonda, kes väärtustab suuresti

inimesuhteid ja koosveedetud aega, samuti on nad sihikindlad ja motiveeritud (Smith 2020). X-generatsioon peab endi olulisemateks iseloomuomadusteks aspekte, mis on seotud rohke töö tegemise ja heade tulemustega - pühendunud, töökas, professionaalne. Y-generatsiooni peamised kirjeldavad omadused on lisaks X-generatsioonile omase töökusega seotud rohkem ambitsioonikuse ja motivatsiooniga. Z-generatsioon on lisaks eelmainitud teiste generatsioonide omadustele pidanud tähtsamaks ka eneseteostuslikke aspekte nagu näiteks uudishimu, ambitsiooni ja loovust (Universum, INSEAD Emerging Markets Institute, The HEAD Foundation, MIT Leadership Center 2017).

Nende generatsioonide inimesed peavad paindlikkust tööl üheks olulisemaks väärtuseks (Bresman, Rao 2017) ning kindlasti on see ka pandeemiaga aina süvenenud ning saanud aspektiks, mis defineerib suuresti töökohta kultuuri. Võimalus töötada kodust, reisilt või teise ajagraafiku alusel on saanud töökohtadel aastatega standardiks ning see on ka aspekt, mida töötajad kõrgelt hindavad. Paindlikkuse kõrval võib generatsioonide üleselt töötajate ühisnimetajaks pidada ka ettevõtlikkust, sealjuures oleks vaid Z-põlvkond valmis proovima tööd rahvusvahelises ettevõttes, Y- ja X-põlvkond valiksid selle asemel pigem enda ettevõtte loomise (Bresman, Rao 2017). See tähendab, et Z-generatsioon on valmis võtma riske ka väljaspool enda riiki, sealjuures on neil ka julgus proovida neile senitundmatuid asju, et end arendada.

Kuigi eelmainitud põlvkondadel on palju ühiseid väärtuseid, on loomulik, et inimesed kurdavad nendest nooremate inimeste üle (Goldberg 2021). Põlvkondade vahelised erinevused ei pruugi alati olla tingitud ka niivõrd põlvkondadest endist kui erinevatest arusaamadest, tavadest ja normidest, mis üksikindiviididel on välja kujunenud. Samuti ei saa ka põlvkondade vahelistele erinevustele läheneda süüdistava mentaliteediga, sest see süvendab ainult nendevahelisi probleeme ning vähendab võimalust leida kasvule orienteeritud lahendusi (Schroth 2019).

Kuigi eri põlvkondadest pärit töötajate hulgas ilmneb erisusi, võib uskuda, et probleemid ei teki peaaesjalikult konkreetsetest erinevustest vaid inimeste uskumustest, et generatsioonide vahel esineb tõesti suuri erinevuseid. Antud uskumused võivad saada saatuslikuks sellele, kuidas inimesed oma kolleegidega suhtlevad ning kuidas eri generatsiooni inimesi juhitakse ja koolitatakse (King, Finkelstein, Thomas, Corrington 2019). On leitud, et organisatsioonis olevate generatsioonide vahel on väga väiksed erinevused, mis tähendab, et kuigi individuaalselt võivad inimeste vajadused ja huvid karjääri jooksul muutuda, siis antud aspektid ei ole defineerivateks omadusteks kogu antud generatsiooni puhul (King, Finkelstein, Thomas, Corrington 2019).

Suuresti eristab lisaks generatsioonilisele erinevusele töötajaid üksteisest ka nende taust, keskkond, kus nad on üles kasvanud ning väärtused, mida nad on elu jooksul omandanud, mis on kujundanud nende iseloomuomadusi koos väärtustega.

1.4. Organisatsioonikultuuri roll reklaamivaldkonna agentuurides

Reklaamivaldkonna agentuurid, mõnel juhul nimetusega loovagentuurid, on väikeettevõtted, kelle põhitegevuste alla kuuluvad sotsiaalmeediasisu tootmine, turundus, disain, reklaam, sotsiaalmeedia, avalikud suhted ja foto-videoteenused (Brenner, 2021). Tegu on valdkonnaga, mille igapäevatöö keskmes on loovus, uudsed lahened, areng ja tihe koostöö kliendiga, mistõttu on agentuuri töö vähe rutiinne ja nõuab tihti kiiret reageerimist ja uute olukordadega kohanemist. Suurem osa Eestis asuvatest agentuuridest on väikeettevõtted, mistõttu saab neile omistada ka väikeettevõtetele kohaseid tegutsemismalle. Näiteks ei pruugi väikeettevõttes olla organisatsioonikultuur niivõrd tunnetatav, kui suurtes organisatsioonid, sest tihti puudub sellistes ettevõtetes personaliga pidevalt tegelev osakond või juht, mistõttu on kultuur ettevõtetes tihti suuresti ise kujunev nähtus. Väikeettevõtetes töötab sarnaselt suure organisatsiooniga samuti inimesi erinevatest põlvkondadest, kuid antud juhul ei pruugi tekkida olukorda, kus sama generatsiooni inimesed koonduvad kas eraviisiliselt või töökontekstis väiksematesse gruppidesse. Töögrupid või -tiimid on selle asemel suuremas osas segunenud, mis võib endaga kaasa tuua ka suuremaid põlvkondade erinevusi.

Tavapärase hierarhilise mudeli asemel on võimalik väikeettevõtetes luua tööviis, mis on agiilne ja toetab töötajate arenguvõimalusi. Sellises väikeettevõttes on kõige olulisem pidev tiimivaheline töö ja kommunikatsioon, mis väljendub ühistes lõunapausides, aruteludes ja koosolekutes. Väiksema ettevõtte ja tiimi olemasolu võimaldab kaasata kõiki inimesi erinevatesse töö- ja otsustusprotsessidesse. Väikeettevõtte kultuuri kirjeldatakse ka kui bürokraatia-vaeset, läbipaistvat ja muutustele orienteeritud (McDonald 2019). Väiksem tiim on ka sunnitud rohkem koostööd tegema ja ühtseid otsuseid vastu võtma. Sellistes ettevõtetes kujuneb organisatsioonikultuur ka palju orgaanilisemalt ning selle aktiivne loomine ei ole antud ettevõtete puhul ka mitmel juhul fookuseks.

Üldiselt, ei ole kõige olulisemad ettevõtte kultuuri kirjeldavad väärtused kirjalikult tuvastatavad, vaid need eksisteerivad töötajates endis läbi jagatud kogemuste, normide, eelduste ja muude faktorite, mida kasutatakse mõtlemisel ja tegutsemisel, et leida ühiseid aspekte omavahelises suhtluses kui ka ettevõttega seotud probleemide analüüsimisel ja lahendamisel (Jones 2013). Ka väikeettevõtete puhul, kus tiimid on väiksed, suhtlus on kiire ja efektiivne, paistavad inimeste enda isiksused seetõttu palju eredamalt silma ning sellise kombinatsiooni tulemusel kujuneb ka kultuur iseeneslikult.

1.5. Varasemad teemakohased uuringud

Z-generatsiooni mõju organisatsioonidele ei ole veel liiga palju uuritud, kuna tegu on generatsiooniga, kes on suures osas alles töömaastikule sisenemas, mistõttu ei ole ettevõtetes ka head kogumit Z-põlvkonda esindatud, kelle põhjal üldistusi teha. Sealjuures leidub mitmeid artikleid Z-põlvkonna eripäradest, nende soovidest ja vajadustest.

Tallinna Tehnikaülikoolis on Z-põlvkonna noori töökohas käsitlenud Eneli Pits, kes uuris 2016. aastal Z-põlvkonna ootusi tulevale töökeskkonnale, tööviisile ja tööandjale. Z-põlvkonda on käsitlenud oma magistritöös 2016. aastal ka Marko Krusberg, kes uuris jaekaubandusettevõtte X, Y- ja Z- põlvkonna töötajate tööalaste väärtuste ja eelistuste mõju eestvedamisele, milles leidis, et erinevatel põlvkondadel on erinevad ootused eestvedamisele ning nende juhtimisel tuleks keskenduda erinevatele faktoritele.

Arun Aggarwal, Pryanika Sadhna, Sahil Gupta, Amil Mittal ja Sanjay Rastogi on uurinud 2020. aastal personalijuhtimise praktikate ja tavade mõju Z-põlvkonnale ning pakuvad välja ka uue mudeli, kuidas vastata z-põlvkonna noorte ootustele töökohal. Selle kõrval on Arthur Baldonado 2018. aastal uurinud seda, kuidas on omavahel seotud Z-põlvkond ja juhtimine. Ta on oma uurimistööd andnud täpsema ülevaade Z-põlvkonnast, neid motiveerivatest aspektidest ning sellest selgus, et juhid peavad Z-põlvkonnale aina enam tähelepanu pöörama ning saama aru nende põhivajadustest, et noori karjääriredelil olles toetada ja suunata.

Shaun Pichler, Chiranjeev Kohli ja Neil Granitz on oma 2021. aasta artiklis pakkunud välja raamistiku DITTO, mis pakub välja konkreetseid ettepanekud mitmekülgse, individuaalsuse,

tiimitöö, tehnoloogia ja ettevõtte toe aspektides, et toetada Z-põlvkonna hõlpsamat sisenemist tööturule.

Antud peatükis andis töö autor ülevaate Z-põlvkonna isiklikest väärtustest ning sellest, millises keskkonnas on antud noored üles kasvanud, mis on neid suuresti mõjutanud ja kujundanud. Samuti käsitles autor antud peatükis noorte väärtusi töökohal ning aspekte, mida nad töö puhul oluliseks ja vähem oluliseks peavad. Lisaks andis töö autor ülevaate erinevate generatsioonide tööalastest väärtustest ning ka organisatsioonikultuurist reklaamivaldkonna agentuurides, et kirjeldada paremini keskkonda, kus antud noored töötavad. Antud peatükk käsitles lõpetusena ka sarnaseid varem tehtud uurimistöid nii Z-põlvkonna kui ka nende väärtuste teemadel. Järgnevas peatükis annab autor lähema ülevaate läbiviidud uuringu metoodikast käsitleb nii uuritavate ettevõtete kirjeldust kui ka uuringu eesmärki, valimit ja nende kirjeldust.

2. UURINGU METOODIKA

Antud peatükis annab autor ülevaate kasutatud töö eesmärkide lahendamiseks uuritavate ettevõtete kirjeldusest, uuringu metoodikast ning uuringus kasutatud küsimustikust.

2.1. Uuritavate ettevõtete kirjeldus

Töö autor valis uuritavateks erineva tegevusvaldkonnaga Eesti reklaamivaldkonna agentuurid. Valituks osutusid just selle valdkonna ettevõtted, kuna autor omab nendega varasemat pikaajalist kokkupuudet ning ka seetõttu, et reklaamivaldkonna agentuurid on üldjoontes väiksema suurusega ettevõtted, milles on üsna paindlik töökorraldus ning valdkonna spetsiifikast tulenevalt tehakse tööd väikestes tiimides. Sellest tulenevalt joonistuvad tiimides välja kindlad rollid, mistõttu on selgem tuvastada erinevate generatsioonide rolli nii tiimides kui ka ettevõtetes endis.

Uuritavateks on 10 erineva fookusega agentuuri, kes pakuvad klientidele reklaami-, brändingu-, media- ja turundusteenuseid. Reklaamivaldkonna agentuuride eesmärgiks on luua kliendile loovlahendusi erinevate turundus- ja reklaamikanalite tarbeks, et kliendi nähtavust ja tuntust tõsta. Tegemine on Eesti agentuuridega, kes pakuvad klientidele kas täisteenust ehk pea kõiki reklaamivaldkonna teenuseid või on keskendunud spetsiifilisele valdkonnale, näiteks ainult brändingule või reklaamide loomisele. Kõik uuringus osalevad agentuurid asuvad Tallinnas ning on omavahel konkureerivad ettevõtted, kelle loomingut võib näha igapäevaselt nii teles kui erinevates digikanalites. Lisaks on kõigil uuritud ettevõtetel turul erinev maine ning nad esitlevad ennast väljapoole erinevalt – mõned agentuurid teevad aktiivselt turundustööd, et uusi kliente püüda ning teised jällegi hoiavad tagasihoidlikumat kuvandit. Sama kehtib ka tööandja brändingu kohta.

Kõikides valitud ettevõtetes töötab erinev arv inimesi – kõige väiksemas agentuuris alla kümne inimese ning kõige suuremas agentuuris üle 80 inimese. Agentuuri sobivuse määras ära vähemalt ühe Z-põlvkonna töötaja olemasolu ning ka see, kas töö autor sai agentuuriga kiirelt kontakti või

mitte. Töö autor kontakteerus enne intervjuude läbiviimist koguni 13 erineva agentuuriga, leidmaks juhte ja nende Z-põlvkonna töötajaid, kes oleksid nõus intervjuus osalema, kuid sai nõusoleku 10 agentuurilt, kellega oli võimalus hõlpsasti intervjuud läbi viia. Töö autor kontakteerus intervjuueeritavatega meili ning telefoni teel, mille kaudu tutvustas ennast, töö eesmärgi ning sobivaid intervjuu aegasid.

2.2. Uuringu eesmärgi ja meetodi kirjeldus

Antud magistritöö eesmärgiks on kaardistada Z-põlvkonna töötajate väärtused organisatsioonikultuuris reklaamivaldkonna agentuuride näitel ning leida viise, kuidas Z-põlvkonna töötajate väärtusi organisatsioonis rakendada. Eesmärgi saavutamiseks viis töö autor läbi uuringu, intervjuuerides reklaamivaldkonna agentuuride juhte ning Z-põlvkonna töötajaid, uurimaks nende arusaamasid ettevõtte väärtustest, nendes töötavatest Z-põlvkonna noortest ja nende väärtustest ning selle põlvkonna rollist organisatsioonikultuuris.

Uurimismeetodina kasutas töö autor kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivne meetod võimaldab uurida tõlgendusi, hoiakuid ning kuidas neid argumenteeritakse (Uus 2007), samuti on see sobiv viis organisatsioonide, rühmade ja üksikisikute uurimiseks (Strauss, Corbin 1990, viidatud Ghauri, Gronhaug 2004). Lisaks on kvalitatiivsed meetodid võrreldes kvantitatiivsete meetoditega piiratud arvu vaatlustega, mis on kõige sobivam meetod, kui uuringu eesmärk nõuab uuritava nähtuse puhul põhjalikku käsitlemist (Ghauri, Gronhaug 2004).

Uuringu raames viis autor läbi 20 poolstruktureeritud intervjuud, millest 10 olid agentuuride juhtidega ning 10 antud agentuuri Z-põlvkonna töötajaga. Intervjuueritud agentuuride juhid jagunesid sooliselt võrdselt pooleks ning 70% agentuuride juhtide intervjuudest toimus personaalse intervjuu näol, mis salvestati helifailina. Agentuuride töövaldkonnas oli kattuvus vaid kolmel juhul – reklaami-, teenusedisaini- ja meediaagentuurid, ülejäänud juhtudel oli tegu mõne teise valdkonna agentuuriga. Täpsemad andmed intervjuueritud agentuuride kohta on esitatud Lisas 1. Intervjuude läbiviimise eesmärgiks oli saada ettevõtte juhi poolt täpsemat infot ettevõtte kultuurist, seal töötavatest erinevates generatsioonidest ning eelkõige seal töötavate Z-põlvkonna noorte väärtustest, rollist ja mõjust antud ettevõttes. Z-põlvkonna intervjuude puhul oli eesmärgiks

uurida nende isiklike ja tööalaseid väärtuseid, nende teadmisi praeguse töökoha kultuurist ja nende endi rollist selles ning nende ootusi tuleviku ettevõtete kultuurile.

Intervjuu küsimuste koostamisel lähtus autori Schwartzi väärtuste (2012) ja Schwartzi, Consiglio, Alessandri, Borgogni tööväärtuste teooriast (2016). Antud teooriatest kasutas töö autor küsimuste formuleerimisel Schwartzi poolt välja toodud väärtuste kategooriaid, mille läbi saab täpsemalt uurida inimeste individuaalseid ja tööalaseid väärtuseid. Intervjuude läbiviimiseks koostas autor intervjuu kavad Z-põlvkonna töötajatele (vt. Lisa 2) ja agentuuri juhtidele (vt. Lisa 3), mis toetusid vastavalt Schwartzi tööväärtuste (Schwartz, Consiglio, Alessandri, Borgogni 2016) ja väärtuste (Schwartz 2012) teorialele, mille kaudu oli struktureeritult võimalik uurida nii juhtide arusaamisi nii enda ettevõtte ja seal töötavate Z-põlvkonna töötajate väärtustest kui ka Z-põlvkonna isiklikest ja tööalastest väärtustest. Mõlema uurimisobjekti intervjuude küsimused olid struktureeritud sarnaselt kaheks teemaplokiks – organisatsioonikultuur ja Z-põlvkond. Intervjuu kava koosnes poolstruktureeritud küsimustest, mis tähendab, et töö autor küsis jooksvalt ka täpsustavaid küsimusi, et mõista täpselt intervjuueeritava vaatenurki antud temale.

Intervjuu vastuste analüüsimisel kasutas töö autor juhtumiülest ehk *cross-case* analüüsi (vt. Lisa 5 – 8). Nimetatud analüüsi kasutab autor seepärast, et see võimaldab luua üldistusi üksikute juhtumite üleselt (Khan, VanWynsberghe 2008). Antud analüüsis andis töö autor ülevaate 20 läbiviidud intervjuust, milles tõi välja kõige olulisemad aspektid vastuste puhul, et luua selgeid seoseid erinevate vastuste ja intervjuueeritavate vahel. Lisaks analüüsis töö autor ka täiendavalt küsitud küsimuste vastuseid, et saada täpsemat sisendit intervjuuvastuste tõlgendamisel.

2.3. Uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus

Antud lõputöö raames viis töö autor läbi intervjuud, mis toimusid ajavahemikul 21.03.2022 – 07.04.2022 nii Microsoft Teams videokõnedena kui ka näost-näku kohtumiste teel. Kõikide intervjuude keskmiseks pikkuseks oli 1h. Autori jaoks oli eelistatum intervjuu läbiviimise viis füüsilise kokkusaamise teel, kuid mitmel juhul soovisid nii juhid kui ka nende Z-põlvkonna töötajad kohtuda interneti teel. Intervjuud olid poolstruktureeritud ning töö autor lõi selle jaoks intervjuukavad, milles olid kirjas erinevad Z-põlvkonna töötajate väärtusi ja ettevõtete organisatsioonikultuuri käsitlevad küsimused. Intervjuu formaadiks oli vabas formaadis vestlus.

Intervjuude salvestamiseks küsis töö autor intervjueeritavatel nõusolekut, mille tulemusel kõik intervjuud salvestati ning hiljem transkribeeriti tekstina, mille võib leida Google Documents lingilt:

https://docs.google.com/document/d/1oifP4NdWoZDouOQnOmqcwY3Je_KGhxllotZ4VDetQzI/edit?usp=sharing, mis on avatud kuni lõputöö kaitsmisperioodi lõpuni. Intervjuu alguses tutvustas töö autor intervjueeritavatele töö pealkirja ning täpsemaid eesmärke, mida antud tööga soovitakse saavutada. Intervjuude läbiviimisel lähtuti intervjuukavast, kuid intervjueeritavate mõtete täpsustamiseks küsis töö autor ka suunavaid lisaküsimusi. Z-põlvkonna töötajate intervjuude puhul, mis toimusid füüsilise koosviibimistena, kasutas töö autor väljaprintituna Schwartzi väärtuste loetelu, milles palus autor valida endale viis kõige olulisemat väärtust. Vastajate ja ettevõtete nimed jäävad antud töö raames anonüümseks ning seda kinnitas töö autor ka intervjuude läbiviimise ajal intervjueeritavatele. Ettevõtte juhtide eristamiseks on neile omistatud numbrid vahemikus 1–0 ning z-põlvkonna töötajatele tähed vahemikus A – J.

Järgnevas peatükis käsitleb töö autor täpsemalt 20 läbiviidud intervjuu tulemusi, samuti teeb intervjuude põhjal järeldused ning esitab omapoolseid ettepanekuid, kuidas lahendada töö alguses püstitatud uurimisprobleemi, leidmaks lahenduse asjaoludele, et juhid ei taju veel Z-põlvkonna rolli organisatsioonis ja ei oska luua nende väärtuseid toetavat organisatsioonikultuuri.

3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Antud peatükis käsitleb autor läbiviidud uuringu tulemusi nii agentuuride juhtide kui Z-põlvkonna töötajate vaatest ning kõrvutab juhtide ja Z-põlvkonna töötajate vastused, leidmaks ühiseid või eristuvaid aspekte. Samuti annab autor peatükis vastused püsitatud uurimisküsimustele ja esitleb järeldusi ning teeb omapoolsed ettepanekud uurimisprobleemi lahendamiseks.

3.1. Agentuuride juhtide uuringu tulemused

3.1.1. Agentuuride põhiväärtused

Agentuuride juhid leiavad, et nad on oma põhiväärtused sõnastanud inimkeskselt ning keskendunud nendes arengule ja hea koostöö arendamisele. Mitmed juhid peavad enda ettevõtte väärtusi kirjeldades olulisteks märksõnadeks avatust, inimkesksust ja ausust. Väikeste tiimide puhul, nagu seda on reklaamivaldkonna agentuuride tiimid, on oluline ka läbipaistvus, kiire infovahetus ja ühiste otsuste langetamine, sest ühe projektiga on tihti seotud suur osa ühe ettevõtte inimesi. Sellest tulenevalt on juhtide jaoks oluline inimeste hea läbisaamine, avatud suhtlus ja tiimi ühtsus ja selle toetamiseks on ka ettevõtte põhiväärtused sõnastatud selliste eesmärkide täitmise nimel. Sellele lisaks on juhid sõnastanud väärtused, mis viitavad täpsemalt agentuuri tööviisidele, näiteks rõhutatakse seda, et projektide puhul minnakse alati klienti üllatama ning igasse projekti panustatakse rohkem kui klient ootab. Oluliseks väärtuseks peavad paar vastanud juhtidest ka „ei“ ütlemise oskust, sest oma- ja klientidevaheline ausus on mitmel juhul ettevõtete efektiivse toimimise aluseks.

Ettevõtetes peetakse oluliseks ka arengut – nii inimeste kui ettevõtte enda vaatest, mis on oluline aspekt organisatsioonikultuurilises pidevas arengus. Juhtide jaoks on areng oluline seetõttu, et tegevusvaldkonnast tulenevalt tuleb end pidevalt turuolukorraga ja seal toimivate muudatuste ning trendidega kurssi viia, et osata ka oma teenuseid õigesti positsioneerida. Ka agentuuris töötavate inimeste endi areng on oluline aspekt, sest väliskeskkonna areng mõjutab otseselt ka

töötajate endi tööd, mistõttu on vajalik luua nende arengut soodustavad tingimused ning seda ka julgustada, et töötajad oleksid motiveeritud, teotahtelised ja muudatustele igati avatud. Tulenevalt tegevusvaldkonnast peetakse oluliseks väärtuseks ka loovust, sest see on antud üks olulisemaid tegureid, mis defineerib loomevaldkonna ettevõtete edukuse.

Kõikidest läbiviidud intervjuudest selgus, et enamik juhtidest taotleb suurel määral isejuhtivat organisatsiooni, mis on oma struktuurilt pigem lame ning ei oma väga palju juhtimiskihte. See tuleneb suuresti asjaolust, et loov- ja reklaamiagentuuride tiimid on pigem väiksed ning need hoitakse taotluslikult sellise suurusega, sest see annab võimaluse iga kliendiga personaalselt tegeleda. Samuti võimaldab see hoida tiimis tihedat inimestevahelist suhtlust ja see suurendab ka koosloomise võimalusi. Antud asjaolust tulenevalt mainivad mitmed juhid olulise väärtusena ka töötajate vastutustundlikkust, mis tähendab nende jaoks seda, et iga tiimi liige võtab enda töö eest vastutuse ning suudab ise organiseerida enda tööd, vähendades sellega juhtimiskoormust ja optimeerides tööprotsesse.

3.1.2. Agentuuride kultuur

Ettevõtte kultuuri kirjeldavad paljud juhid kui avatud keskkonda, mis on oma olemuselt mitteformaalne ja mõjub justkui perekonnana. Agentuuri juht 2 nendib järgmist: „Hea organisatsioon koosneb erinevatest vanustest ja inimestest ja nad kõik täiendavad üksteist ja kui nad suudavad käia ühte rütmi, siis on tegelikult juba super. See täiendus tuleb tasapisi sellest generatsioonist“. Juhid leiavad, et agentuuri kultuuri algatajad on olnud küll juhid ise, kuid see kujuneb koos inimestega, kes ettevõttes töötavad – nende väärtuste kombinatsioon koos ettevõtte olemasolevate väärtustega loobki kultuuri.

Agentuuride kultuuri kõige olulisemaks alustaladeks peetakse üksteise austamist, võrdsust, iseseisvust ja inimlikkust. Mitmed juhid leiavad, et nende tiimis ei valitse soolist, vanuselist või muudel parameetritel tuginevat ebavõrdsust – kõikidel on võrdne sõnaõigus, kõikide arvamusi võetakse arvesse ning lahkkelide lahendamisel ei minda kunagi isiklikuks. Agentuuri juht 3 nendib järgmist: „Meil ei ole meeskonnas niiöelda tühikäigul liikmeid, kes on nagu meeskonnas sellepärast, et on tööleping või inimesi, keda mingisugustesse protsessidesse ei kaasata, sest ta ei ole hea. Vaid kõigil on oma koht ja neil on eesmärk ja nad saavad tegutseda eesmärgipäraselt, saavad pakkuda lisandväärtust.“

Mõned juhid leiavad, et kuna tegu on loomevaldkonnaga, kus loovad ideed on kõige aluseks, tekivad vahel olukorrad, kus töö autorid hakkavad oma ideid kaitsma ning ei mõtle enam ratsionaalselt kõige paremale lahendusele kliendi vaatest. Seetõttu üritatakse kaasata otsustusprotsessidesse tervet tiimi ning anda sõnaõigus kõigile, et vältida ebavõrdseid olukordi. Pandeemiajärgselt on muutunud ka kontori ja tööaja mõiste. Agentuurides on küll fikseeritud tööaeg, mille raames peab töötaja olema kättesaadaval, kuid ainukeseks reegliks on siiani jäänud tõsiasi, et olenemata asukohast ja ajast, peab töö olema tehtud. Ka kontoril kui ainsa töö tegemise koha definitsioon on muutunud ning see on pigem kokkusaamise koht kui rangelt töö tegemise paik. Enamus juhid nendivad, et kuigi töötajad hindavad vabadust ja võimalust teha tööd endale sobivast kohast, siis pandeemiajärgselt eelistatakse siiski olla kontoris, eriti meeldib kontoris tööd teha Z-põlvkonna noortel.

Organisatsioonikultuuri kirjeldamisel kasutavad juhid palju sõna vaba ja vabameelne – see väljendub nende jaoks töökeskkonnas, seal valitsevas õhkkonnas ja ka inimsuhetes. Tavapäraselt on agentuurid ka üsna väikesed kollektiivid, kus ühe projekti raames töötatakse tiimina koos, mis soodustab ka tihedat suhtlemist ja head läbisaamist. Seetõttu rõhuvad ka juhid oma kultuuri arendamisel ja hoidmisel eelkõige inimsuhetele ja sellega kaasnevatele aspektidele, et nii ettevõtte kui selle töötajate väärtused oleksid kooskõlas ja viiks ühiste eesmärkideni. Agentuuri juht 7 on toetanud eelmainitud järgmise mõttega: „et meil oleks lõbus ja et me õpiksime ja areneksime kõik“. Samuti ei valitse üheski intervjuueritud agentuuris jõulist juhtimiskultuuri ning oluliseks peetakse töötajate iseseisvat otsustusvõimet ja vastutustunnet. Selle kõrval on siiski oluline teistega arvestamine ning tiimi ühtsus, koostöö ja ühiselt veedetud aeg. Juhid leiavad ka seda, et ka väljaspool tööaega kohtumine on oluline, mistõttu korraldatakse tihti ühisüritusi, mis on kas meelelahutusliku või ka hariva alatooniga.

Käsitledes organisatsioonikultuuri puuduseid, siis enamus juhid ei oska välja tuua selgeid puudusi, aga omistavad selle ka asjaolule, et kuna nemad on olnud kultuuri algatajad ja kultuur on nendenäoliseks ka kujunenud, siis on paratamatus, et nemad ka sellega rahul on. Ka üks juht toob sama aspekti välja kultuurilise puudusena, et ta ei oska öelda, kas ettevõttes on puuduseid ning näeb selles probleemi, sest kultuur peaks koguaeg arenema ning juhina püüdleb ta alati kõrgemale. Kuigi suuri puuduseid ei oska enamus juhid näha, toob toob üks intervjuueritavatest siiski välja asjaolu, et kuigi vabadus töökohal on nii juhtide kui töötajate jaoks suur väärtus, võib see endaga kaasa tuua moraali ja kohusetunde languse. See võib väljenduda selles, et töötajad ei vastuta enda tööde eest sellise määral nagu neilt oodatakse ning et teatud olukordadesse ei suhtuta piisavalt

tõsiselt. Samuti leitakse, et ühe agentuuri puhul, mis on viimase paari aastaga kasvanud, on aina keerulisem hoida kultuuri ühtsena, kui uusi inimesi tuleb pidevalt juurde ning peab väljakutseks seda, kuidas väikese tiimi mentaliteeti rakendada kordades suurema tiimi sees.

Kõik juhid leiavad, et organisatsioonikultuuri areng on kõige olulisem osa ettevõtte tegevusest ning kuna agentuurides keskendutakse suuresti inimkeskse kultuuri arendamisele, on oluline, et inimesed tunneksid end ettevõttes hästi, mistõttu on kultuurilised tegevused ka nende hoidmisele ja toetamisele suunatud. Üks juht tõdeb, et kuna tegu on turundusvaldkonnaga, mis on tugevalt inimeste äri, on kultuur ja selle areng kõige primaarsem, mistõttu on kõige olulisem see, et töötaja tahab panustada ja et talle antakse võimalusi enda parimaid külgi näidata. Juhid leiavad, et see, mis inimesi hoiab ongi tööpõhimõtted ja väärtused ning inimesed ei peaks kultuuri pärast stressi tundma. Töötajad võivad paratamatult vahel küll töö enda pärast stressi tunda, aga see ei tulene kultuurist ega inimestest ning juba seda aspekti peetakse väga suureks väärtuseks. Lisaks leitakse ka veel seda, et organisatsioon kui selline aitab inimestel endi ambitsioone püüda, mistõttu peetakse head ja toimivat kultuuri täna juba hügieenitasandiks, mis on organisatsiooni vaatest inimeste hoidmisel ellujäämise küsimus.

3.1.3. Agentuuride organisatsioonikultuuri areng Z-põlvkonna toel

Juhid näevad, et Z-generatsioon kujundab tulevikus töökeskkonda veelgi paindlikumaks, kui see juba praegu on. Usutakse, et kaugtöö tegemine saab standardiks ning era- ja tööelu piirid hägustuvad veelgi. Selle kõrval peetakse ohumärgiks seda, et noored ei ole ühele töökohale pikaajaliselt lojaalsed ning soovivad pidevalt uusi väljakutseid, mis võib tuleviku tööandjatele veelgi enam peavalu tekitada. Samas peetakse Z-põlvkonna töötajaid väga osavateks probleemilahendajateks, mis toob endaga kaasa kiiremad protsessid ja tänu innovatsiooni keskmes kasvamisele on neil ka kiirem kohanemisvõime. Juhid leiavad ka seda, et noorte jaoks ei ole nii praegu kui ka tulevikus enam oluline tööst tulenev rahaline väärtus kui see, mis väärtust ja mõju on nad ise suutelised läbi töö looma.

Üldiselt leiavad juhid, et kuigi Z-põlvkonnal on teistsugused eeldused töökohale, ei muutu organisatsioonikultuur nende mõjul märgatavalt teistsuguseks. Juhid usuvad, et mõned protseduurid ja tööviisid võivad nende teadmistega adapteeruda, kuid kuniks ettevõtete eesotsas on inimesed, kes on ettevõtte kultuuri ja väärtusi edasi kandnud, ei ole neil veel nii suurt rolli, et

midagi radikaalselt muuta. Juhid leiavad ka seda, et nad ei ole pidanud Z-põlvkonna eripäradest tulenevalt keskkonnas, kultuuris ega muudes aspektides suuri muudatusi tegema, sest Z-põlvkonna töötajad on suutnud vähese vaevaga omandada nii ettevõtte väärtused kui ka harjunud sealse töökorraldusega.

3.1.4. Z-põlvkonna töötajate väärtus ettevõttes

Juhid kirjeldavad Z-põlvkonna töötajaid töökontekstis kui töötajaid, kelle jaoks ei ole töö tegemise eesmärgiks palga teenimine, vaid nende jaoks on oluline suurem eesmärk või mõju, mida nad oma tööga taotlevad. Nad toovad omaga kaasa uued vaatenurgad erinevatele teemadele, mis on oluline aspekt antud valdkonna agentuuride puhul. Mitmed juhid leiavad, et selline generatsioonide põhjal töötajate eristamine on fundamentaalselt vale ning senise kogemuse põhjal ei saa väita, et Z-põlvkonna noored oleksid märgatavalt erinevat ülejäänud põlvkondadest. Ettevõtte 6 juht toetab antud väidet, väites, et selle põlvkonna inimesed on tema jaoks täpselt samasugused nagu kõik teised ning et ta ei saaks väita, et nemad esindavad teistmoodi väärtuseid.

Enamus intervjuueritud juhtidest leiavad, et neil on seni olnud väga hea kogemus selle põlvkonna noortega, aga ei osata öelda, kas tegu on generatsiooniülese positiivse üllatusena või on nad suutnud leida endile kõige sobivamad ja tublimad töötajad, kes ei vasta sellele, mida antud generatsioonist stereotüüpselt räägitakse. Samas leiab agentuuri juht 3 seda, et noorem põlvkond vajab tööprotsesside jooksul ehk rohkem toetust ja jututust, kuna nad on teistega võrreldes eluvõõramad.

Juhid näevad Z-põlvkonna suurima väärtusena nende julgust, töökust, alalhoidlikkust ja digitaalset pädevust. Nad on võimelised kiirelt kohanema, nad ei ole sealjuures ehk liiga julged algatajad, aga on see-eest õpimulised ja ambitsioonikad. Samas mainitakse ka seda, et nende praegune väärtus ei ole märgatavamalt suurem või väljapaistavam, kui on teiste generatsioonide või pikemaegsete töötajate väärtus. Valdkonnast tulenevalt näitab inimese tõelist väärtust pigem töökogemus ja omandatud teadmised – ka kliendi vaatest ei ole vahet, kes temaga parasjagu tegeleb, oluline on see, et tulemus oleks hea ja kvaliteetne. Agentuuri juht 7 leiab, et selle generatsiooni kõige suuremaks väärtuseks on ise õppimise tahe ja võimekus, sellele lisaks tuuakse esile ka fakti, et nad on palju eneseteadlikumad ning kui varasemad generatsioonid olid tugevalt teiste heaolule

keskendunud, siis Z-põlvkond hoolib märksa rohkem iseendist, mis väljendub ka nende eneseteadlikkuses ja teistega arvestamise oskuses. Samuti ootavad nad oma maailmavaatest tingituna tööandjalt mõistmist ja inimlikkust. Suureks väärtuseks Z-põlvkonna puhul peetakse ka seda, et nad toovad ettevõttesse värskust ja uusi ideid – nad on kursis teiste omavanuste ja nende mõttemaailmaga, hoiavad end pidevalt kursis maailmas toimuvaga ja omavad head tunnetust, mis turul toimub ning millised lahendusi tuleks sellest tulenevalt luua. Z-põlvkonna noored ei lase vanematel töötajatel rutiini või mugavusstooni langeda ning seda mõtet toetab ka agentuuri juht 3, kes nentis Z-põlvkonna kohta, et „nemad on need mootorid, kes ei lase jääda neil vanadel silindritel paigale, kes hoiavad neid liikumas ja kes toovad sellist värskust ja rõõmu“. Need noored on justkui väljakutsete esitajad, kes tahavad küll ambitsioonikalt tegutseda, kuid teevad seda ettevaatlikult ja kaalutletud sammudega.

Z-põlvkonna töötajate eeliseks peetakse eelkõige nende uuendusmeelsust. Nad otsivad pidevalt midagi uut ja põnevat, mis rikastab selle ettevõtte keskkonda, kuhu ta satub. Samuti nähakse nende suure eelisena asjaolu, et kuna nad on kasvanud üles vabas maailmas kõikide võimaluste keskel, on nad võimalised meie tänases maailmas edukalt hakkama saada – nad teavad täpselt, kuidas erinevates olukordades käituda, mis on õige ja mis on vale. Nende eeliseks peetakse ka suurt julgust, mis tuleneb tihti kogenumatusest ja teadmatuses, aga on tingitud nende suurest tahtejõust ja ambitsioonist. Juhid leiavad, et julgus võib olla nii positiivne kui negatiivne faktor, kuid siiski nendivad, et tänu sellele on nad ka enesekindlamad ja initsiatiivikamad, kui ehk ülejäänud generatsioonid. Eriti nõustub sellega agentuuri juht 2, kes väidab, et nende suurim väärtus on hea julgus läbi rikkumatuse. Väga oluliseks peavad juhid ka Z-põlvkonna arenemistahet. Reklaamivaldkonnas on oluline olla pidevalt kursis trendidega ning leida pidevalt uusi viise, kuidas tööd paremini teha ning kliente efektiivsemalt paremate tulemusteni suunata. Arenemistahe väljendub ka nende süvenemisoskustes, mille tõttu võtavad Z-põlvkonna noored endale aega, et teemadest süvitsi aru saada – motivatsiooni olemasolul võib olla nende fookus ühele asjale märkimisväärselt suur. Sellest tulenevalt on Z-põlvkonna töötajatele standardiks pidenev arenemissoov ja uute lahenduste leidmine, mis arendab ja harib omakorda ka ülejäänud tiimi.

3.1.5. Põlvkondade erisused ettevõttes

Intervjuudest selgus huvitav tõsiasi, et ükski juhtidest ei tunneta Z- ja teise põlvkondade vahelisi erisusi ettevõttes. Väikeste tiimide olemasolul on suudetud saavutada tugev tiimitunnetus ja ühine

soov liikuda ühiste eesmärkide poole. Agentuuri juht 2 on öelnud: „Aga noorte poolt tulnud tehniline oskus ja vanemate poolt tulnud müügioskus on hea kombinatsioon“. Leitakse, et kogemusterohked spetsialistid ja noored tulijad täiendavad teineteist ning kuigi kogenumatel töötajatel on tunnetuslikult kandvam roll, sest nad on saavutanud teatud teemades suurema pädevuse, ei tõmmata ettevõttesiseselt eri generatsioonide vahele selgeid jooni.

3.2. Z-põlvkonna töötajate uuringu tulemused

3.2.1. Z-põlvkonna isiklikud ja tööalased väärtused

Z-põlvkonna noored defineerivad oma isiklike väärtuseid väga erinevalt. Kõige enim mainitakse isikliku väärtusena lojaalsust, mitmel juhul peetakse oluliseks ka edukust, ambitsiooni, kindlustunnet, ausust ja iseseisvust. Nende kõrval märgitakse ära ka vabadus, vastutustundlikkus, mitmekülgne ja väljakutseterohke elu, loovus, intelligentsus, lai silmaring ja eesmärkide seadmine. Noored leiavad, et laialdast kõlapinda saanud stereotüüp, mis kirjeldab neid kui lumehelbekestena, ei päde ei nende endi ega samavanuste tuttavate puhul. Leitakse, et selles põlvkonnas on väga palju erinevaid inimesi ja isiksusi ning ka intervjueeritavad ise on puutunud kokku noortega, kes on juba elanud väga head elu ning ei näegi põhjust pingutamiseks, kuid üldiseks standardiks on Z-põlvkonna puhul tohutu püüdlikkus ja pidev tahe kutsuda esile muutusi ja luua midagi uut, mistõttu on antud stereotüüp nende silmis väär. Selle põlvkonna noori peavad üldiselt ka intervjueeritavad Z-põlvkonna töötajad ise väga töökateks ja teadlikeks inimesteks ning see tuleneb nende kindlatest soovidest ja ootustest nii endale kui ka töökohale. Agentuuri töötaja H nentis seda, et Z-põlvkonna noored on pealehakkajad, kes tahavad teha ägedaid ja teistsuguseid asju ning nad on julged võtma otsuseid või riske, mida vanemad enam ei julgeks teha. Nad tahavad, mida nad töölt ootavad, mida nad soovivad töökohas saavutada ning mida uut luua. Seda toetab ka 2021. aastal läbiviidud uuring, millest selgus, et Z-põlvkonna noored hindavad töö puhul enim töö meeldivust, nende panuse hindamist ja arenemisvõimalusi (Marginean 2021).

Negatiivse aspektina tuuakse välja, et võrreldes vanemate generatsioonidega on Z-põlvkonna noored palju tundlikumad ning arvatakse, et see süveneb aastatega veelgi. Leitakse, et kuna inimeste võrdsustamine on saanud väga oluliseks pidepunktiks, on keeruline kommunikeerida erinevaid teemasid viisil, mis oleks kõigile osapooltele ühtselt arusaadav.

Antud magistritöö raames intervjueritud Z-põlvkonna töötajad on töötanud uuritud agentuutides üsna lühikest aega, kõige pikemalt on praeguses agentuuris töötanud üks vastanutest poolteist aastat. Praeguse töökoha puhul väärtustavad kõik vastanutest eelkõige vabadust, mis tähendab nende jaoks võimalust teha tööd kodukontorist ja paindlikku tööaega ning mis võimaldab neil planeerida ka muid jooksvaid tegevusi oma päeva. Vabaduse all peetakse silmas ka vaba suhtlust tiimiliikmete ja juhiga ning tunnet, et töö ei piira nende muid eraelulisi kohustusi. Agentuuri töötaja E leiab, et tema väärtustab tööl seda, et kõik tahavad oma tööd teha võimalikult hästi ja võimalikult kõrgel tasemel. Samuti mainivad enamus vastanutest, et nad väärtustavad oma töökohal olulisel määral ka inimesi, kes neid ümbritsevad ning selle kõrval ka ühiselt veedetud aega väljaspool töökonteksti. Sellele lisaks peetakse praeguses töökohas oluliseks ka arenguvõimalusi, mis varasemates töökohtades on puudunud, mis annab töötajale motivatsiooni ja tahet püüelda kõrgemale ning teha paremat tööd.

Noored leiavad, et kuigi stereotüüpselt on neile omistatud pidev vajadus muutuse järgi, mis peaks kajastuma ka töökoha tihedas vahetuses, on nad igati nõus olema lojaalsed ühele ettevõttele juhul, kui neile pakutakse selles piisavaid arenemisvõimalusi. Oluliseks peetakse ka ettevõtte läbipaistvust ning töökohas valitsevat ausust – noorte jaoks on oluline, et nad teaksid, mille nimel nad pingutavad, millise ettevõttega on tegu, kus nad töötavad ning kuidas ettevõttel majanduslikult läheb. Kõige enim tuuakse esile seda, et hea töökultuuri olemasolu on ettevõttes kõige olulisem, selle alla kuulub ka vastutulelikkus, toetav keskkond ja eksimisruumi olemasolu - nad soovivad olla osa eetilisest ja kaasavast ettevõttest. Nii noored kui ka juhid leiavad seda, et nad on suutnud väga hästi ettevõtte töökultuuri sisse elada ning omandada ettevõtte väärtused, mistõttu on noored ka oma töökohtadega praegu väga rahul.

Noored leiavad, et nad ei ole suutnud veel märgatavat väärtust oma töökohal luua – põhjuseks toovad nad oma lühikese karjääri ettevõttes ning ka mõningad eneseotsingu aspektid. Sealjuures mainitakse mõnel juhul, et nende tulemisega tiimi on kaasnenud värskuse ja noorusliku pealehakkamise toomine ettevõttesse, samuti tunnetavad nad oma rolli kui usaldusväärsete ja lojaalsete töötajatena, mis loob teatud korra ja rahu ettevõtetes, mille töö ja keskkond võib tihti osutada hektiliseks ja pingeliseks. Selle kõrval peavad Z-põlvkonna noored oluliseks seda, et nad toovad ettevõttesse ja tiimidesse kaasa uut hingamist, uusi ideid ja lahendusi. Mõned vastanutest leiavad ka seda, et nad saavad teistelt töötajatelt töökoormust vähemaks võtta ning tegeleda ise jooksvate ülesannetega, mis annab teistele rohkem aega, et sisuliste probleemidega tegeleda - see tekitab neis vajaliku tunde. Lisaks leiavad noored, et nad on head suhtlejad ja on loonud tänu

sellele uut väärtust, et nad on suutnud inimesi ühendada, kas siis igapäevaste toimetuste kaudu või korraldades pidevalt tööüritusi, hoides sellega tiimitunnetust ja head omavahelist suhtlust.

3.2.2. Töökoha organisatsioonikultuur ja selle puudused

Oma praeguse töökoha kultuuri kirjeldavad Z-põlvkonna töötajad eelkõige vabana, samuti ka läbipõimitud ja arengut toetavana. Kõigil on ettevõtetes oma roll, kuid neis puudub tugev hierahiline struktuur, ettevõtteid kirjeldatakse mitmel korral ka kui lameda organisatsioonistruktuurina, mis on McDonald (2019) sõnul ka üks väikeettevõtete kultuuri defineerivaid omadusi, mille kõrval võib kirjeldada neid ka kui läbipaistva ja muutustele orienteerituna. Samuti mainitakse, et töökohal on üsna vähe reegleid – on välja kujunenud tavad ja viisid, kuidas tööd tehakse, kuid nende raamides antakse töötajale palju vabadust ja neid ka usaldatakse tugevalt ka ise otsuseid langetama. Agentuuri töötaja G nentis, et tema jaoks kultuuri puhul kõige olulisem see, et teda väärtustatakse. Nii, nagu on antud generatsiooni noorte jaoks oluline väärtuse loomine ettevõttes on ka oluline, et nende tööd ja panust märgataks ning tunnustataks – ka see on aspekt, mis on oluline generatsiooni defineeriv soov. Ka Marginean (2021) on leidnud, et Z-põlvkonna jaoks peab töökoht pakkuma piisavalt võimalusi, et nende töö oleks silmnähtav mõju. Paljud vastanutest tõdevad, et neile meeldib väga praeguses töökohas töötada, sest tegu on nende arengut toetava ettevõttega, mis väljendub nii juurdunud organisatsioonikultuuris kui ka juhtimisstiilis.

Kultuuri puuduseid ei oska paljud intervjueritud välja tuua, suuresti ka seetõttu, et tegu on alles alustavate ja töökohta sisseelavate töötajatega, kelle jaoks on juba loodud piisavad head töötingimused. Ühel juhul tuuakse alustava ettevõtte kultuuri puudujäägina välja see, et tööprotsessid on veidi paigast ära, mistõttu on keeruline langetada otsuseid ning teha efektiivselt tööd.

Noored leiavad, et töökohal oleks neil raske leppida aspektidega, mis puudutavad eelkõige juhtimisstiili. Näiteks ei soovi noored väga tugevat kontrolli nende töö üle, samuti on vastumeelne neile pideva produktiivsuse nõudmine – nad väärtustavad vaba aega ja paindlikku tööaega, mistõttu tahavad nad ise leida õige aja, mil tööd teha. Samuti on vastumeelne väga rangete tööalaste või kultuuriliste reeglite olemasolu, ebameeldiv õhkkond või suhtumine töötajatesse ning ka igasugune seksism ja rassism.

3.2.3. Tuleviku ettevõtete organisatsioonikultuuri olemus

Võttes arvesse fakti, et Z-põlvkond on mõnekümne aasta pärast domineeriv põlvkond, mis tähendab, et ka töömaastikul on neid valdavalt kõige rohkem, leiavad noored, et töökeskkond muutub nende mõjul veelgi paindlikumaks, kui see juba täna on. Samuti leitakse seda, et töö tegemine muutub meeldivamaks ja raha pärast enam töökohti ei valita - oluline on see, mida töö indiviidile pakub, millist väärtust selle kaudu saab luua ning milliseid muutuseid esile kutsuda. Üldiselt leiavad noored, et kaovad ära teatud standardid, mis on aastakümneid samana seisnud, näiteks tuuakse esile seda, et ilmselt leeveneb hariduse või eelneva suure kogemuse vajadus töökohale kandideerimisel, selle asemel hakatakse rohkem aktsepteerima neid, kes on ise muul viisil teadmisi või kogemusi omandanud. Sellele lisaks leitakse, et ka juhtimiskultuur muutub aina vähem hierarhiliseks ehk kaovad ära olukorrad kus juht on justkui puutumatu ning kelle poole ei tohi pöörduda. Suures plaanis näevad Z-põlvkonna noored tuleviku ettevõtteid *startu-up*ilikena, mis on antud hetkel veel omaduste poolest omane vaid sellise profiiliga ettevõtetele endile, kuid mis kandub tugevalt üle ka teistesse ettevõtetesse ja nende kultuuri.

Kui noored saaksid luua oma ettevõtte ja kujundada selles kultuuri, looksid enamus noortest sellise kultuuri nagu nende töökohtades juba praegu on. Pichler, Kohl ja Granitz (2021) leiavad, et Z-põlvkonnale head töökeskkonda luues tuleb keskenduda viiele aspektile – mitmekülgsus, individuaalsus, tiimitöö, tehnoloogia ja organisatsiooni toetus. Neid aspekte kinnitavad ka Z-põlvkonna töötajad – kõige suurema väärtusena nähakse inimesi ja nende omavahelist suhtlust ehk tahetakse luua keskkonda, kus kõik saavad omavahel suhelda ning erinevatel teemadel arutleda, et tekiks ühtne tiimitunnetus. Väga oluliseks peetakse ka taaskord vabadust, paindlikku tööaega ja mugavat keskkonda, sealjuures kontoris töö tegemisest ei soovita täielikult loobuda. Kuigi noored hindavad väga vabadust, hindavad nad samamoodi ka struktuuri olemasolu – täielikus vabaduses ei oska noored orienteeruda, mistõttu teatud protseduurid, tavad ja normid on nende jaoks väga vajalikud.

3.2.4. Põlvkondade erisused ettevõttes

Käsitledes generatsioonidest tulenevaid erinevusi töökohal nendivad kõik vastanutest, et üldiselt nad ei tunneta erinevate vanuste ja generatsioonide vahel töökohal erisust. Seda kinnitavad ka King, Finkelstein, Thomas ja Corrington (2019), kes leiavad, et ühes ettevõttes olevate põlvkondade vahel on väiksed erinevused ning et kuigi individuaalselt võivad inimeste vajadused ja huvid aja jooksul muutuda, ei saa neid aspekte pidada kogu põlvkonda defineerivateks omadusteks. Samas nendivad mõned vastanutest, et teatav erinevus on siiski tunnetatav – see puudutab nii tööviise, aja planeerimist kui ka suhtlusviise. Vanemate generatsioonide inimesi peetakse kogenumateks, julgemateks suhtlejateks, samuti neid ja nende arvamusi austatakse. Samuti ei tunneta noored vanematel töötajatel olevat teistsugust rolli ettevõttes kui neil endal, pigem eristatakse neid kogemuse ja tarkuse kui vanuse alusel.

Üldjoontes leiavad Z-põlvkonna noored, et vanematelt töötajatelt on palju õppida, nende tugi on neile oluline ning nende olemasolu peetakse ettevõttes väga oluliseks. Z-põlvkonna intervjueritavad leiavad ka seda, et mitmekülgsed ja eri generatsioonidest töötajad lisavad ettevõttesse ainult väärtust juurde ning nende olemasolul tekib ettevõtetes ka hea tasakaal.

3.3. Agentuuride juhtide ja Z-põlvkonna uuringute võrdlus

Analüüsisides agentuuride juhtide ja Z-põlvkonna töötajate arvamusi nii organisatsioonikultuuri kui Z-põlvkonna endi kohta, selgus, et nii ettevõtte juhid kui noorema põlvkonna töötajad tajuvad oma ettevõtete kultuuri samasugusena. Nii juhid kui töötajad kirjeldavad oma ettevõtete kultuuri kui vabameelse, toetava, arengut soodustavana, mille keskmes on alati inimene. Töötajad leiavad, et nad on ettevõtte arengu jaoks olulised ning et olemasolev keskkond on motiveeriv. Juhid toetavad seda mõtet ning lisavad, et inimekeskne lähenemine ja heade suhete jätkusuutlik hoidmine, on nii ettevõtte kui kultuuri seisukohast üks olulisemaid, kui mitte kõige olulisemaid, alustalasid. Samuti leiavad mõlemad osapooled, et kultuur pakub mõlemale osapoolale piisavalt vabadust, et töötaja ei tunneks end töö piiratuna, pakkudes neile paindlikke tööviise ja -aegu. Ka töötajad kinnitavad antud vaatenurka, sest nende sõnul on tööõhkkond igati vaba ning kuigi neil võib olla määratletud tööaeg, on neil vabadus kasutada vastavalt vajadusele kas kodukontori või kaugtöö võimalusi.

Käsitledes ettevõtte kultuuri puuduseid, ei oska töötajad midagi välja tuua, sest enamuse küsitletud töötajatest on praeguse kultuuriga väga rahul. Selle kõrval näevad juhid oma ettevõtte kultuuri puhul vaid mõningasi puuduseid – näiteks tuuakse esile soov olla oma töötajate suhtes veelgi tolerantsem, samuti ka see, et väga vaba struktuuriga võib moraal hakata kannatama ning sellest tulenevalt väheneb vastutustundlikkus ja töö kvaliteet langeb, mistõttu otsitakse nii juhtimis- kui tiimitasandil võimalusi, kuidas antud olukorda leevendada. Tuuakse välja ka aspekti, et võib olla võimalik, et ettevõtte korraldab oma tiimiliikmetele liiga vähe ühisüritusi samuti ka seda, et kui kultuuri ei hoita ja arendata piisavalt, võib suuremate ettevõtete puhul kultuur hakata logisema ning inimestes ettevõtte ühiste väärtuste juurutamine võib raskust valmistada.

Juhid näevad Z-põlvkonna töötajate suurimate väärtustena head julgust läbi rikkumatuse, asjalikkust, iseenda väärtustamist, väärtuse loomise tahet, töökust ja tugevalt arengule suunatust. Lisaks tuuakse ka välja tugevaid tehnoloogiateadmisi ja uute vaatenurkade toomist erinevates teemades. Z-põlvkonna töötajad näevad iseendi kõige olulisemate väärtustena vastukaaluks lojaalsust, edukusele suunatust, kindlustunnet, ausust, iseseisvust ja ambitsiooni. Antud küsimuse puhul nõustusid mõlemad intervjueeritud grupid ambitsioonikuse väärtusega ning ka juhid tunnevad, et antud väärtus on ka ettevõtte arenemisel oluline faktor, sest noored leiavad pidevalt viise, kuidas uute trendidega kaasas käia, uusi lahendusi luua ja mitte mugavusse langeda.

Nii juhid kui Z-põlvkonna töötajad leidsid, et ettevõtetes ei esine generatsioonide vahel erinevust. Kõik vastanud leidsid, et kuna kõik tiimiliikmed töötavad ühiste eesmärkide nimel ning kultuuri toel on suudetud saavutada ühtne ja kokkuhoidev tiimitunnetus, ei ole erinevatele generatsioonidele omistada ettevõtte sees erinevaid rolle. Juhid mainivad mitmel korral ka seda, et nad leiavad, et generatsioonide alusel erinevuste tegemine tundub neile valena, sest inimeste erinevused ei tulene mitte vanusest vaid inimeste kogemusest ja isiksustest. Juhid näevad ise noori ettevõttes ja töökontekstis kui muutusi suunavaid ja algatavaid töötajaid, kes toovad kultuuri juurde nii nooruslikku verd kui ka uusi ideid ning vanemaid töötajaid kui kogunud, turvalisi ja teadlikke partnereid. Juhid ning Z-põlvkonna töötajad näevad mõlemad suure väärtusena tiimi mitmekülgust, sealhulgas ka erinevate generatsioonide esindatust ettevõttes, sest tulenevalt Z-põlvkonna uuemeelsusest ja ambitsioonikusest ja vanemate generatsioonide kogemusest on ettevõttes sündiv väärtus märkimisväärselt suur.

Käsitledes tuleviku organisatsioonikultuuri arenemist ja Z-generatsioonist tulenevaid mõjutusi töökohtadel, uuris töö autor juhtidelt, milliseks nende mõjul tuleviku ettevõtted kujunevad ning Z-põlvkonna esindajatelt, milliseks nad sooviksid oma enda ettevõtte kujundada. Juhid leidsid, et

kindlasti on tulevikus töötajate liikumist veelgi rohkem kui täna, tööst hakatakse otsima veelgi rohkem väärtust ja töö hakkab aina rohkem võrduma hobiga ning haruldaseks muutub olukord, kus töö käiakse pelgalt raha pärast. Samuti leitakse, et noored kannavad endaga kaasas stereotüüpseid teemasid, nagu roheteemad, säästlikkus ja palju muud, millega nad alateadlikult hakkavad kujundama ettevõtete kultuuri. Positiivse aspektina toovad juhid veel välja, et kuna nad on kasvanud innovatsiooni keskel, on nad tugevalt probleemilahendamisele orienteeritud, mis võib eelduslikult luua tulevikus olukorra, kus probleemide lahendamine toimub märksa kiiremini kui täna. Tänu innovatsioonile ja tehnikast ümbritsetusele on nad ka palju kohanemisvõimelisemad ja leiavad võimaluse igas olukorras end mugavalt tunda. Lisaks leiavad juhid, et tuleviku ettevõtted on märksa paindlikumad töötaja suhtes, kui nad juba täna on. Noored nõustuvad üldjoontes juhtide arvamusega, et töökeskkond muutub aina mugavamaks ja kodusemaks ning ka töö, tööajal ja kontoril ei ole enam nii tugevat definitsiooni kui praegu. Vastukaaluks leiavad mõned noored, et kindlasti muutuvad ka töötajate värbamise standardid ehk domineeriva tähtsuse võivad kaotada kooli- ja kutsetunnistused ning rohkem hakatakse hindama töötaja isiksust ja sobivust tiimiga kui ka ise omandatud teadmisi ja oskusi. Lisaks leiavad mõned noored ka seda, et töötajaid hakatakse rohkem usaldama, mis toob endaga kaasa ka vastutuse jagamise ja iseseisva vastutuse võtmise kasvu, lisaks tooks see kaasa teatud juhtimiskultuurilised muutused.

3.4. Vastused uurimisküsimustele

Agentuuride juhtide ja Z-põlvkonna töötajate intervjuudest selgus, et mõlemad tajuvad nii praegust kui ka tuleviku organisatsioonikultuuri vaba ja toetavana, mis väljendub nii paindlikes tööaegades ja -viisides kui ka tööõhkkonnas, milles olevad inimesed toetavad ja hindavad üksteist. Z-põlvkonnale on omistatud suures plaanis teiste generatsioonidega võrreldes märksa teistsugusemad väärtused, mistõttu peetakse selle põlvkonna inimesi ka fundamentaalselt teistmoodi mõtlejateks. Antud intervjuude läbiviimise tulemusel saab väita, et nii inimsuhtluse kui töötasandil ei leia üksi vastanutest, et erinevate generatsioonide vahel esineks suuri erinevuseid, mis tekitaks inimeste vahel lahkhelisid.

Z-põlvkonna noored on suutnud oma praeguste töökohtadega kiirelt kohaneda ning omandanud täielikult ka ettevõtte väärtused – nad leiavad, et praegune töökoht ja selle kultuur on nende jaoks igati sobiv ning nad ei näe ka nendes ühtegi puudust. Intervjueeritud agentuuride juhid nendivad, et tulenevalt tegevusvaldkonnast, on nende kultuur vabameelne, töötajate arengut toetav ja

perekondliku olemusega, mis võimaldab ka töötajatel tunda end tööl mugavalt ja leida viise, kuidas ennast teostada.

Tuginedes läbiviidud uuringule ja arutelule, annab töö autor vastused magistritöös püstitatud uurimisküsimustele.

Magistritöö esimene uurimisküsimus oli: Millised on olulisemad Z-põlvkonna väärtused?

Z-põlvkond peab enda olulisemateks väärtusteks edukust, lojaalsust, kindlustunnet, ausust ja iseseisvust. See väljendub nende jaoks ambitsioonis pürgida alati kõrgemale, olla oluliste inimeste jaoks lojaalsed, omada teatud kindlust loovaid aspekte kas tööplaanis või eraelulistes aspektides, olla aus nii endi kui teiste vastu ning leida iseseisvus, mis võimaldab neil ise otsuseid langetada ning enda elu eest vastutust võtta. Antud põlvkonna noored ei nõustu stereotüüpse kirjeldusega, et nende põlvkonna noori võib nimetada lumehelbekesteks – nad leiavad, et ühe generatsiooni sees leidub väga mitmekülgsete eesmärkidega inimesi, mistõttu ei saa omistada ühte kirjeldust terve põlvkonna inimestele. Nende endi ja juhtide kogemusest Z-põlvkonna noortega leitakse, et antud põlvkond on suurte muutuste maaletoojad ja algatajad, kes otsivad pidevalt uusi viise, kuidas asju teisiti teha, püüelda parema elu poole ning luua suuri muutusi juba väga noorena, mis on lumehelbekese stereotüübile täielik vastand. Juhid näevad Z-põlvkonna suurimate väärtustena nende julgust, mida peetakse nii negatiivseks kui positiivseks faktoriks, kuid tegu on omadusega, mis on juhtidele ettevõttesiseselt väga oluline ja võimaldab esile kutsuda muudatusi, mida ehk teiste generatsioonide töötajad teha ei julgeks. Samuti nähakse väga olulise väärtusena nende ambitsioonikust ja tahet püüelda alati paremuse poole – antud aspekt arendab nii inimest ennast kui ka teda ümbritsevaid tiimiliikmeid ning ei lase ettevõttel langeda mugavusse. Võrreldes vanemate generatsioonide töötajatega on nad tugevalt õpihimulisemad, mis toetab ka ettevõtte pidevat arengut – selle najal toimuv ettevõtete areng on vähem sunnitud ja rohkem orgaaniline muutus, mida noored suudavad esile kutsuda. Juhtide jaoks oli üsna keeruline välja tuua Z-põlvkonna selgeid eeliseid teiste generatsioonide ees, kuid sellegipoolest tajuvad juhid tunnetuslikult selle põlvkonna noorte rolli olulisust nende tänastes ettevõtetes ning ei pea neid pelgalt alustavateks ja valdkonda sisenevateks töötajateks. Selle asemel leitakse, et Z-põlvkonna töötajad sisenevad tööturule juba kindlate eesmärkide ja märksa suurema teadmistepagasiga, mida nad on omandanud tänu tehnoloogia ja innovatsiooni arengule lapsepõlvest saati.

Töö autor leiab, et intervjueritud Z-põlvkonnale ei saa antud intervjuude põhjal omistada konkreetseid väärtusi, mis defineeriksid tervet põlvkonda. See-eest võib intervjuude põhjal väita, et kuna nad on kasvanud üles hoomamatus inforuumis, mida on tugevalt toetanud erinevate valdkondade arengud, on nad võrreldes teiste generatsioonidega vanuselisel eeliseisus ja omavad standardiks olevaid oskusi ja teadmisi, mida on võimalik ettevõtte kultuuri ja kasvu huvides rakendada. Z-põlvkonna väärtused ei erine suuresti teiste generatsioonide väärtustest, kuid tööalaselt eristuvad nad selgelt oma tahtejõu ja muudatuste algatamise sooviga, mida paljud juhid peavad justkui mootoriks, mis ettevõtet käimas hoiab. Juhid peavad kõige muu hulgas neid ka väljakutsetete esitajateks, kes hoiavad kogu tiimi noortemeelsetena ning kes soovivad veeta ka vaba aega oma tiimiliikmetega, mis aitab ühendada paremini ka olemasolevat tiimi.

Magistritöö teine uurimisküsimus oli: Millised on Z-põlvkonna ootused organisatsioonile ja selle kultuurile?

Z-põlvkond ootab ettevõtetelt paindlikkust, vabadust, häid töötingimusi ja arenemisvõimalusi. Nad ei soovi käia tööl ainult raha pärast, vaid soovivad luua oma tööga väärtust ning näha oma töös ka nende isikliku arengut toetavaid aspekte, mille najal edasi pürgida. Nad on nõus olema ühele töökohale lojaalseid, kui nende tööalased ootused vastavad tegelikkusele ning et nad tunnetavad arengu olemasolu ettevõttesiseselt. Ettevõtted peavad selle põlvkonna noorte jaoks olema selliseid, kus tahetakse tööd teha ning mis ei mõjuks kohustusena. Samuti soovivad nad tunnetada, et töö ei takista neil oma eraelu elamast ning kuigi vahel võivad töö ja eraelu piirid hägustuda, siis on neil võimalus hoida mõlemat aspekti tasakaalus ning ise kontrollida nende nende vahekorda. Z-põlvkond on valmis üsna kiirelt omandama ettevõtetes juurutatud väärtusi ja kultuuri ning ei näe praeguste töökohtade puhul ka suuri puuduseid, kuid nende jaoks on primaarse fookusega neid ümbritsevad inimesed ning tunnetus, mis kaasneb tiimitööga ning ühiste eesmärkide jagamisega. Noored vajavad vanemate põlvkondadega võrreldes ehk rohkem tuge, kiitust ja julgustust, kuid head suhted on nende jaoks üks olulisemaid kultuurilisi aspekte, mis võimaldab neil endil tööl areneda.

Z-põlvkonna noored looksid enda ettevõttes samasuguse struktuuri ning töökorralduse ja -kultuuri nagu on nende endi töökohtadel praegu. Nende kõige olulisemaks kriteeriumiks töökohal on vabadus, kuid paljud nendivad, et liigne vabadus tekitab neis ebamugavust ja segadust, mistõttu

on ideaaliks olukord, kus ettevõtte tegutsemise alustalad, väärtused ja normid on paigas, kuid ülejäänud aspektide suhtes valitseb vabadus. See võimaldab noortel tööülesandeid täites ise orienteeruda ning võtta vastutust oma töö eest, tundes samal ajal, et nad tegutsevad ühe struktuuri raamides.

Magistritöö kolmas uurimisküsimus oli: Millist väärtust loovad Z-põlvkonna töötajad organisatsioonis?

Enamus juhid leiavad, et kuna Z-põlvkonna töötajaid on neil ettevõtetes pigem vähe esindatud, siis nad ei ole jõudnud veel selgelt eristavat väärtust ettevõttes luua. Samuti toovad juhid välja, et kuigi Z-põlvkond on tunnetuslikult teistsuguste väärtustega põlvkond, ei ole nende fundamentaalsed väärtused liiga erinev erinevate põlvkondade väärtustest – iga tiimi lisandunud liige on omandanud väärtused ja kultuurid edukalt ning lisanud oma isiksusele ja kogemusele vastavalt sinna lisaväärtust. Z-põlvkonna noori peetakse sellekõrval oluliseks osaks ettevõtte arengus – nende roll on mõelda teisiti ja olla uute muutuste algatajaks. Samuti peetakse oluliseks nende tugevat ambitsiooni luua oma tööga väärtust ja tähendust, sest seetõttu on nad valmis süvenema endale huvipakkuvatesse teemadesse ja keskenduma selle kõrval vähemtähtsatele tööalastele aspektidele. Z-põlvkonna noorte väärtused kanduvad tugevalt üle ka nende tööeetikasse ja -ambitsioonidesse, mistõttu otsivad nad kõiges oma elus tähendust ning ka töökoht peab arendama neid viisidel, mis aitaks neid aina kõrgemale pürgida. Võrreldes vanemate generatsioonide töötajatega on nad tugevalt õpihimulisemad, mis toetab ka ettevõtte pidevat arengut – selle najal toimuv ettevõtete areng on vähem sunnitud ja rohkem orgaaniline muutus, mida noored suudavad esile kutsuda.

Selleks, et rakendada Z-põlvkonna parimaid väärtusi ja omadusi organisatsioonis ja selle kultuuris, tuleks ettevõtetel kaardistada oma väärtused ning kaaluda, kas aastaid tagasi paika seatud väärtused kehtivad ka tänase ettevõtte kultuuri puhul ning kas neid väärtusi hindavad ühtselt kõik ettevõttes töötavad inimesed. Seejärel tuleks leida viisid, kuidas luua Z-põlvkonna noortele nende ootustele vastavad töötingimused ja -kultuur, mis oleks toetava iseloomuga, omaks teatud raamistikku, mille sees otsuseid langetada, aga oleks piisavalt vaba struktuuriga, mis ei piiraks noorte motivatsiooni. Oluline on neid kaasata ka otsustusprotsessidesse, eriti valdkonnas, kus tiimid on pigem väiksed ning ka juhtimisstruktuur pigem lame, mis tähendab, et otsuseid langetatakse ühiselt – seetõttu on oluline pöörata otsuste langetamisel tähelepanu Z-põlvkonna

töötajate arvamusele valdkonnas, mis on pidevalt muutuv ja arenev. Kuigi juhid tõdevad, et selle põlvkonna noored ei ole suutnud veel eristuvat väärtust ettevõtetes luua, on nende roll ja areng ettevõttes märgilise tähtsusega ning ka juhtidel on täna võimalus toetada ja kujundada tuleviku ettevõtteid läbi enda töötajate arengu ja vajaduste toetamise.

Magistritöö neljas uurimisküsimus oli: Milline on juhtide ja Z-põlvkonna arvates tuleviku organisatsioon ja selle kultuur?

Nii juhid kui Z-põlvkonna noored näevad tuleviku ettevõtteid ja nende kultuuri kui märksa vabamate keskkondadena, mille defineerivateks omadusteks ei ole enam kontori asukoht ja seal paiknevad materiaalsed esemed. Selle asemel leiavad mõlemad intervjueritud grupid, et tuleviku ettevõtte ja füüsiline töökoht on inimeste kokkusaamise koht, kus jagatakse kogunenud muljeid, arvamusi ja see omab palju seltskondlikumat väärtust, kui täna. Juhid leiavad, et tänud koroonapandeemiale on inimesed harjunud tegema tööd palju paindlikumalt, tehes tööd endale sobival ajal ja paigas ning usuvad, et inimeste endi soovidest tulenevad harjumused saavad ka ettevõtete töökorralduslikeks standarditeks. Sealjuures usuvad nii juhid kui Z-põlvkonna töötajad, et kontor, kus inimesed saavad füüsiliselt kokku saada ning mida saab nimetada kõikide nende töökohaks, jääb siiski teatud formaadis alles. Ka pandeemiajärgne aeg ning kontoris töö tegemise harjumustega taas kohanemine on näidanud, et eriti noored Z-põlvkonna töötajad eelistavad eelkõige kontoris tööd teha, selline soov võib tuleneda nii ebasobivate töötingimuste olemasolust elamispiinal või ka tiimist ümbritsetuse ja nendega suhtlemise vajadusest.

Organisatsioonikultuuri arengut ja muutust näevad intervjueritud juhid kui agentuuride juhtide enda vahetumisega seotud aspekti ning leiavad, et kuna kultuuri areng algab juhtidega, mida kannavad ja täiendavad omalt poolt selle ettevõtte töötajad, siis kultuur ei saa märgiliselt muutuda ainult Z-põlvkonna noorte peale tulekuga. Kultuurilised aspektid, mis toetavad inimeste arengut, omavahelist suhtlust ja hõlbustavad tööprotsesse, on pea kõikides agentuurides välja kujunenud ning kõik töötajad on need aspektid ka täielikult omandanud, mistõttu ei oska juhid ette ennustada, kuhu suunas võib kultuur areneda. Z-põlvkonna töötajad aga näevad tuleviku kultuuri sellisena nagu see on nende praegustel töökohtadel, kuid leiavad ka seda, et eelduslikult võib keskkond areneda veelgi vabamaks ja paindlikumaks, kui see juba täna on, samuti arvatakse, et värbamise standardid on muutumas, mistõttu hakatakse rohkem hindama ka töötajate endi omandatud oskusi, mis on tulenenud kas suuremast teadlikkusest või kogemusest, mis ei nõua koolidiplomit. Selle

kõrval leitakse ka seda, et fookus liigub tulevikus tööandjalt töötajale ning töötajaid värvates keskendutakse rohkem ka sellele, kuidas uus inimene tiimi dünaamikaga sobitub ning millist rolli mängib, mistõttu on värbamise alusteks inimene ise kui ka tema oskused ja teadmised.

3.5. Järeldused ja ettepanekud

Tulenevalt läbiviidud intervjuudest ning saadud tulemustest, teeb töö autor järgmised järeldused ja ettepanekud Z-põlvkonna ja organisatsioonikultuuri paremaks põimimiseks.

Järeldus 1 – agentuuride juhid peavad ettevõtete kõige suuremaks väärtuseks ja kultuuri alustalaks inimesi, mistõttu peetakse ka inimeste ettevõttesisesest arengut oluliseks ettevõtet arendavaks aspektiks. Samuti leiavad juhid, et kultuur kujuneb koos ettevõttes olevate ja sinna lisanduvate inimestega.

Ettepanek 1 – lisaks hea töökeskkonna loomisele peavad juhid keskenduma inimeste vaimsele ja füüsilisele heaolule, arenguvõimaluste pakkumisele ja ühildama uute lisanduvate töötajate väärtused olemasolevate inimeste väärtustega. Vajalik on luua töötajatele isiklikud arengukavad, tegeleda aktiivselt nende harimisega ning toetada aktiivselt nende endi karjäärialaseid ambitsioone.

Järeldus 2 – agentuuride juhid peavad enda ettevõtteid vähehierarhilisteks organisatsioonideks ning taotlevad enamasti juhtudel isejuhtivat organisatsiooni.

Ettepanek 2 – juhid peavad õppima töötajaid rohkem usaldama ning jagama rohkem vastutust, mille tulemusel oleks töötajatel võimalus end ise juhtida. Seetõttu on oluline vähendada juhtide poolset mikrojuhtimist, kaasata töötajaid rohkem erinevatesse tööprotsessidesse, et neil oleksid laialdasemad teadmised erinevatest valdkondadest, et probleemidele iseseisvalt lahendusi leida.

Järeldus 3 – agentuuride juhid ei oska selgelt välja tuua enda organisatsiooni puuduseid.

Ettepanek 3 – kuna kõikidele agentuuride juhtidele on kultuuri areng äärmiselt oluline aspekt agentuuri arengu puhul, on oluline, et juhid teadvustaksid ka oma ettevõtete puuduseid. Seetõttu

tuleks regulaarselt, näiteks mõned korrad aastas, viia läbi arenguvestluseid oma töötajatega, et välja selgitada ettevõtte ja selle kultuuri kitsaskohti ning selleks, et saada otsest tagasisidet inimestelt, kes on kultuuri igapäevased edasikandjad.

Järeldus 4 – intervjueritud agentuuride juhid peavad Z-põlvkonna olulisemateks väärtusteks julgust, ambitsioonikust, töökust, alalhoidlikkust ja digipädevust. Sealjuures ei näe nad suuri eristuvaid väärtuseid võrreldes teiste generatsioonidega hoolimata sellest, et Z-põlvkond saab tulevikus töömaastikul domineerivaks põlvkonnaks ning neil on selged eristuvad väärtused võrreldes varasemate generatsioonidega.

Ettepanek 4 – Z-põlvkonna töötajate paremaks integreerimiseks organisatsiooni ja selle kultuuriga on vajalik nende väärtustele vastavate töötingimuste, nagu vaba tööaeg, head tehnoloogilised vahendid, arenguvõimalused, isejuhtimise võimalus, loomine, et Z-põlvkonna töötajad saaksid töötada nende väärtusi toetavas kultuuriruumis.

Järeldus 5 – intervjueritud Z-põlvkonna hindavad töökohal kõige olulisemaks väärtuse loomist võimalusi.

Ettepanek 5 – Z-põlvkonna töötajatele on vaja anda väljakutseterohkeid ja mitmekülgeid tööülesandeid, mis võimaldaksid neil endid panna erinevatesse olukordadesse, andes neile pidevaid viise, kuidas end tööalaselt arendada. Samuti on oluline kaasata Z-põlvkonna töötajaid erinevatesse tööprotsessidesse, et tõsta nende kaasatuse tunnet ning laiendada nende teadmisi, tõstmaks nende enesekindlust, et iseseisvalt tekkinud probleeme lahendada.

Antud peatükis andis töö autor ülevaate uuringu tulemustest nii agentuurijuhtide kui ka Z-põlvkonna vastuste põhjal, lisaks andis vastused püstitatud uurimisküsimustele, samuti tõi autor välja uuringu järeldused ning tegi nende vastavalt omapoolsed ettepanekud.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli kaardistada Z-põlvkonna töötajate väärtused organisatsioonikultuuris reklaamivaldkonna agentuuride näitel ning leida viise, kuidas Z-põlvkonna töötajate väärtusi organisatsioonis rakendada.

Töö teoreetilisest osast tulenes, et Z-põlvkonna näol on tegu siiani kõige omanäolisema generatsiooniga, kes on üles kasvanud üles tehnoloogia, erinevate rahvuste ja keelekultuuride keskel. Seetõttu omistatakse neile selgelt teistest põlvkondadest eristuvaid väärtusi, millest olulisemadena saab välja tuua ambitsioonikust, suurt enese harimise võimekust ja eneseteadlikkust.

Antud magistritöö raames uuritud reklaamivaldkonna agentuurid liigituvad väikeettevõtete alla ning sellise profiiliga ettevõtetel puudub tihti selge hierarhiline struktuur, samuti puudub eraldi personalijuhi ametikoht ning tööd tehakse väikestes tiimides. Sellest tulenevalt on organisatsioonikultuur selliste ettevõtete puhul tihti isekujunev ning areneb koos inimestega. Reklaamivaldkonna agentuurid on ka oma töökorralduselt paindlikud ja loomingulised, mis toetavad ka vabameelse kultuuri arengut.

Töös läbi viidud uuringu objektiks olid 10 Eesti erineva profiiliga reklaamivaldkonna agentuuri juhti ning 10 antud agentuurides töötavad Z-põlvkonna töötajat, et uurida nii ettevõtete kultuurilisi aspekte ning juhtide nägemusi Z-põlvkonna töötajate rollist kui ka Z-põlvkonna isiklikke ja tööalaseid väärtuseid ning ootusi organisatsioonikultuurile. Mõlema osapoole intervjuerimise eesmärgiks oli leida kattuvusi ja erinevusi seoses agentuuride organisatsioonikultuuri, töötajate väärtuste, ootuste ja rolli osas.

Uuringust selgus, et agentuuride juhid peavad oma ettevõtete suurimaks väärtuseks inimesi ja nende arengut, mistõttu on nende jaoks oluline ka pidev organisatsioonikultuuriline areng. Samuti taotlevad enamus intervjueritavad agentuuride juhid isejuhtivat organisatsiooni, mis on kujunenud välja asjaolust, et reklaamivaldkonna agentuurides käib töö tihti väikestes tiimides,

mistõttu on juhtide jaoks oluliseks väärtuseks töötajate individuaalne vastutustunne ning enda töö organiseerimise võimekus.

Uuritud agentuuride kultuuri kirjeldatakse üldiselt vabameelse ja mitteformaalsena ning kultuuri alustaladena peetakse sealjuures kõige olulisemaks üksteise austamist, võrdsust, iseseisvust ja inimlikkust. Sellest tulenevalt peetakse kultuuri arendamisel kõige olulisemaks eelkõige heade inimsuhete hoidmist, tiimi ühtsuse saavutamist, koostööd ja ühiselt veedetud aega. Organisatsioonikultuuri puhul ei oska paraku agentuuride juhid välja tuua selgeid puudusi ning põhjendavad seda asjaoluga, et nad on ise olnud kultuuri algatajad, mistõttu on paratamatus, et nemad ise ka sellega rahul on.

Juhid leiavad, et Z-põlvkonna väärtused ei ole suutnud nende organisatsioonikultuuri veel märgatavalt mõjutada, samas nad näevad, et Z-põlvkonna mõju tulevikus väljendub veelgi paindlikkumas töökeskkonnas, milles kaugtöö tegemine saab standardiks ning paratamatult hägustuvad aina enam era- ja tööelu piirid. Sealjuures ei näe agentuuride juhid Z-põlvkonna sisenemisest tööturule suuri sisulisi kultuurilisi muutuseid kuniks ettevõtete juhtpositsioonidel on veel inimesed, kes on nendes kultuuri loonud. Z-põlvkonna suurimate väärtustena näevad juhid nende julgust, töökust, alalhoidlikkust ja digitaalset pädevust. Samuti tuuakse esile nende julgust, eneseteadlikkust ja inimlikkust. Sellest tulenevalt peetakse nende põlvkonna töötajate eeliseks nende uuendusmeelsust, mis rikastab ka ettevõtete keskkonda, kus nad parasjagu töötavad.

Z-põlvkond defineerib valdavalt oma isiklike väärtusi väga erinevalt ning selgeid ühiseid väärtusi ei ole antud juhul võimalik välja tuua. Tööalaselt väärtustavad noored eelkõige vabadust, paindlikkust ning inimesi, mille kõrval on üheks olulisemaks aspektiks ka arenemisvõimalused ja väärtuse loomise võimalused. Sealjuures leiavad Z-põlvkonna noored, et nad ei ole suutnud veel märgatavat väärtust töökohal luua, kuna nad on ettevõtetes töötanud lühikest aega ning tegelevad veel eneseotsinguliste aspektidega. Oma praeguste töökohtadega on kõik intervjueritud noored rahul, sest nendes valitseb piisavalt vabadust ja arenguvõimalusi, samuti tuntakse, et neid väärtustatakse antud töökohtadel. Tulevikku silmas pidades leiavad Z-põlvkonna noored, et organisatsioonikultuur muutub veelgi paindlikumaks ning töö tegemine muutub meeldivamaks tegevuseks, mis tuleneb asjaolust, et raha pärast enam töökohti ei valita.

Võrreldes agentuuride juhtide ja Z-põlvkonna töötajate vastuseid leidis autor, et kumbki osapool ei oska välja tuua selgeid organisatsioonikultuurilisi puuduseid oma agentuuris. Samuti tulenes

intervjuudest, et töötajad ja juhid näevad Z-põlvkonna väärtusi pigem erinevalt – juhid näevad Z-põlvkonna suurimate väärtustena julgust, asjalikkust, töökust ja arengule suunatust ning töötajad lojaalsust, edukusele suunatust, kindlustunnet, ausust, iseseisvust ja ambitsiooni. Ühise suurima väärtusena näevad mõlemad osapooled Z-põlvkonna puhul ambitsioonikust, samuti mõistavad mõlemad organisatsioonikultuuri puhul kõige olulisema aspektina tiimi mitmekülgust.

Tulenevalt uuringu tulemustest tegi töö autor järeldused ning pakkus omapoolsed ettepanekud Z-põlvkonna ja organisatsioonikultuuri paremaks põimimiseks. Kõige olulisemate järeldustena tõi autor välja viis aspekti – agentuuride juhid peavad kõige olulisemaks väärtuseks ja kultuuri alustalaks inimesi, juhid peavad oma agenteure vähehierarhilisteks organisatsioonideks, juhid ei oska selgelt välja tuua oma organisatsiooni puuduseid, agentuuride juhid peavad Z-põlvkonna olulisemateks väärtusteks julgust, ambitsioonikust, töökust, alalhoidlikkust ja digipädevust ning Z-põlvkonna töötajad hindavad töökohal enim vabadust, arenguvõimalusi ja väärtuse loomist. Antud järeldustele vastavate ettepanekutena tõi autor välja, et juhid peavad töö kõrval aina enam pöörama tähelepanu töötajate vajadustele ning vähendama mikrojuhtimist, samuti viima läbi regulaarseid arenguestlusteid ning looma Z-põlvkonna vajadustele vastavad töötingimused. Viimase olulise ettepanekuna tõi autor välja, et juhid peaksid rohkem Z-põlvkonna töötajaid kaasama erinevatesse tööprotsessidesse, et kaasata neid rohkem ettevõtte tegevusse.

Töö autor leiab, et tulevikus on võimalus uurida Z-põlvkonna töötajate rollist ja ka mõjust suuremates organisatsioonides, sealjuures uurida ka selle põlvkonna tööalast mõju erineva suuruse ja valdkonnaga ettevõtetes, et saada laiapõhjalisi teadmisi Z-põlvkonna mõjust ajal, kus nad ei ole veel domineerivalt töömaastikul esindatud. Antud uuringutest tulenevalt on võimalus kaardistada peamised aspektid, mida ettevõtete juhid saaksid juba täna ettevõtetes rakendada, et luua töökeskkondi ja -kultuure, mis oleksid kooskõlas ja Z-põlvkonna soovide ning ootustega. Samuti on võimalus kõrvutada omavahel Z-põlvkonna noortest domineeritud töökeskkonda ettevõtetega, kus töötab vaid mõni selle põlvkonna noor, uurimaks seda, kas üksikindiviidi tasandil on Z-põlvkonna noortel oluline roll organisatsioonikultuuri arengus.

Tulenevalt uuritavast valdkonnast esineb antud magistritöös mõningasi piiranguid tulemuste üldistamisel teistele valdkondadele. Reklaamivaldkonna agentuurid on nii töökorraldusliku kui ka -kultuurilise ülesehituse poolest vähehierarhilised ja vabadust soosivad ettevõtted, seetõttu ei saa töö autor teha laiapõhjalisi üldistusi kogu Z-põlvkonna ja erinevate valdkonna ettevõtete üleste organisatsioonikultuuriliste seoste kohta.

Käesolev magistritöö aitas luua uusi teadmisi nii Z-põlvkonna väärtuste kohta kui ka nende rollist organisatsioonis ja selle kultuuris. Kui üldine Z-põlvkonna teemasid käsitlev teooria viitab antud põlvkonna suurtele defineerivatele omadustele, siis antud magistritööst selgus, et üksikisiku tasandil väärtuste uurimine annab hoopis teise vaatenurga selle põlvkonna noorte tõelisest olemusest ja varjatud külgedest. Samuti aitas käesolev magistritöö luua täpsema seose Z-põlvkonna ja organisatsioonikultuuri arengu vahel, mille tulemusel selgus, et praegusel ajahetkel ei arendata organisatsioonide kultuuri Z-põlvkonna eeldustele vastavamaks. Sellest hoolimata annavad eelmainitud uued teadmised hea aluse tulevateks teadustöödeks ja täpsemateks uuringuteks.

SUMMARY

THE ROLE OF GENERATION Z EMPLOYEES' WORK VALUES IN ORGANIZATIONAL CULTURE BASED ON ADVERTISING AGENCIES

Tea Teesalu

The aim of this master thesis was to find out generation Z employees' values in organizational culture based on advertising agencies and to find ways to incorporate this generation's values in organizations. There were four main research questions:

What are the most important values on generation Z?

What are generation Z employee's expectations to an organization and its culture?

What value does generation Z create in organizational culture context?

What is the future of organizations and its culture based on generation Z and the agency leaders' opinions?

The object of this master's thesis is advertising agencies, and the author chose the qualitative method for this research. The author conducted 10 interviews with the agency leaders of chosen agencies and 10 interviews with generation Z employees who worked in the same agencies.

The results of the agency leaders study show that agency leaders believe that the most important aspect of their companies are the people who work there, and they also feel that the constant development or organizational culture is an important factor. Unfortunately, agency leaders don't know what is missing from their organizational culture and think it is so because they've been the creators of the culture, so it is inevitable that they are happy with it. Agency leaders don't think that generation Z employees have been able to change their organizational culture yet with their values. Also, agency leaders also think that the future of organizations does not look much different

from now, but it will most likely be even more flexible and the line between work and private life will become more unclear.

Agency leaders think that the main values of generation Z are courage, diligence, humbleness, and digital skills and because of that, agency leaders think that their advantage among other generations is constant desire for innovation and something new. All the generation Z employees interviewed defined their values differently but at work they value freedom, flexibility, and people the most. Generation Z employees also feel that they have not been able to create any noticeable value yet because they don't have much experience yet. Both parties see that generation Z-s biggest value is their ambition and both also think that one of the most important aspects in organizational culture is the versatility of the team.

Based on the results of the research, the author of this thesis made five conclusions and made suggestions on how to incorporate generation Z into companies' organizational culture. The most important conclusions were – agency leaders believe that the most important aspect of their culture is their people, agency leaders feel that their companies don't have a lot of hierarchy, they don't know the downsides of their organizational culture, they think that generation Z-s biggest values are courage, ambition, diligence, humbleness and digital knowledge and generation Z values freedom, self-development opportunities and creating value the most at work. Based on these conclusions the author made several suggestions. Agency leaders need to turn more attention to their employee's needs and minimize micro-management, carry through developmental interviews, and create specific working conditions that meet generation Z employees' needs. The last suggestion is that agency leaders should involve more generation Z employees to different work processes to include them more into companies' activities.

In the future there is a great chance to further examine the role of generation Z employees in other fields. Based on such research it is possible to find out important aspects that could be used already in companies to create better environments that would meet generation Z-s expectations. There is also a possibility to compare different companies with different numbers of generation Z employees to see if and how much impact they have and what role they play in changing the organizational culture.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Annie E. Casey Foundation (2021). What Are the Core Characteristics of Generation Z? Kättesaadav: <https://www.aecf.org/blog/what-are-the-core-characteristics-of-generation-z>, 13. veebruar 2022.
- Agentuuri juht nr. 2. Agentuuride juhtide intervjuud. Tea Teesalu. Helisalvestis. Laeva 2, Tallinn. 24. märts 2022.
- Agentuuri juht nr. 3. Agentuuride juhtide intervjuud. Tea Teesalu. Helisalvestis. Laeva 2, Tallinn. 29. märts 2022.
- Agentuuri juht nr. 6. Agentuuride juhtide intervjuud. Tea Teesalu. Helisalvestis. Videokõne – Microsoft Teams. 07. aprill 2022.
- Agentuuri juht nr. 7. Agentuuride juhtide intervjuud. Tea Teesalu. Helisalvestis. Kopli 27, Tallinn. 22. märts 2022.
- Agentuuri töötaja H. Agentuuri töötajate intervjuud. Tea Teesalu. Helisalvestis. Laeva 2, Tallinn. 31. märts 2022.
- Agentuuri töötaja E. Agentuuri töötajate intervjuud. Tea Teesalu. Helisalvestis. Laeva 2, Tallinn. 23. märts 2022.
- Agentuuri töötaja G. Agentuuri töötajate intervjuud. Tea Teesalu. Videokõne – Microsoft Teams. 28. märts 2022.
- Benstead, S. (2018). Great Examples of company culture in small businesses. Kättesaadav: <https://www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/company-culture/great-examples-of-company-culture-in-small-businesses>, 03. veebruar 2022.
- Brenner, M. (2021). What Is a Creative Agency and Why You Need One?. Kättesaadav: <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/what-is-a-creative-agency-and-why-do-you-need-one/>, 12. veebruar 2022.
- Bresman, H., Rao, V.D. (2017). A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are — and Aren't — Different. Kättesaadav: <https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19-countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different>, 13. veebruar 2022
- Bruce, J. (2021). It's Time we follow Gen Z-s Lead. Kättesaadav: <https://www.forbes.com/sites/janbruce/2021/11/30/its-time-we-follow-gen-zs-lead/?sh=4685aadf470a>, 23. jaanuar 2022.

- Cilluffo, A., Fry, R. (2019). Gen Z, Millennials and Gen X outvoted older generations in 2018 midterms. Kättesaadav: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/05/29/gen-z-millennials-and-gen-x-outvoted-older-generations-in-2018-midterms/>, 05. veebruar 2022.
- Coe, E., Cordina, J., Enomoto, K., Jacobson, R. (2022). Addressing the unprecedented behavioral health challenges facing Generation Z. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/addressing-the-unprecedented-behavioral-health-challenges-facing-generation-z>, 04. märts 2022.
- Codd, E. (2021). White paper on Millennials and Generation Z. Making mental health a priority at work. Kättesaadav: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennials-gen-z-and-mental-health.html>, 02. veebruar 2022.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Kättesaadav: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>, 15. veebruar 2022.
- Ernst Young, (2020). Gen Z. A Generation of Contradiction. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_us/topics/advisory/ey-gen-z-contradictions.pdf.
- Evans-Reber, K. (2021). How To Meet Gen Z-s Workplace Expectations. Kättesaadav: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/11/10/how-to-meet-gen-zs-workplace-expectations/?sh=3560913774ff>, 03. veebruar 2022.
- Fry, R., Parker, K. (2018). Early Benchmarks Show 'Post-Millennials' on Track to Be Most Diverse, Best-Educated Generation Yet. Kättesaadav: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2018/11/15/early-benchmarks-show-post-millennials-on-track-to-be-most-diverse-best-educated-generation-yet/>, 05. veebruar 2022.
- Ghuri, P., Gronhaug, K. (2004). *Äriuuringute meetodid: Praktilisi näpunäiteid*. 2. Tallinn: Külim
- Goldberg, E. (2021). The 37-Year-Olds Are Afraid of the 23-Year-Olds Who Work for them. Kättesaadav: <https://www.nytimes.com/2021/10/28/business/gen-z-workplace-culture.html>, 22. veebruar 2022.
- Gomez, K., Mawhinney, T., Betts, K. (s.a). Welcome to generation Z. Deloitte.
- Hoffower, H. (2022). Gen Z brough back the '90s back because it feels impossible to grow up in today's economy. Kättesaadav: <https://www.businessinsider.com/gen-z-nostalgia-y2k-indie-sleaze-old-money-economic-response-2022-1>, 01. veebruar 2022.
- Jenkins, R. (2015) 15 Aspects That Highlight How Generation Z is different from Millennials. Kättesaadav: <https://www.business2community.com/social-data/15-aspects-that-highlight-how-generation-z-is-different-from-millennials-01244940>, 20. märts 2022.

- Jenkins, R. (? ,kp). Who is Generation Z: Understanding what matters most to the post-millennial generation (Blog post). Kättesaadav: <https://blog.ryan-jenkins.com/2015/06/04/who-is-generation-z-understanding-what-matters-most-to-the-post-millennial-generation>, 16. veebruar, 2022.
- Jewell, H. (2022). Gen Z workers should be proud of being „snowflakes“ rather than martyrs. Kättesaadav: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2022/jan/27/gen-z-workers-snowflakes-bad-treatment-bad-pay>, 01.märts 2022
- Jones, G. (2013). Organizational theory, design and change. 7. osa. Boston: Pearson.
- Khan, S., VanWynberghe, R. (2008). Cultivating the Under-Mined: Cross-case Analysis as Knowledge Mobilization. *Forum: Qualitative Social Research*, 9(1).
- King, E., Finkelstein, L., Thomas, C., Corrington, A. (2019). Generational Differences At Work Are Small. Thinking They're Big Affects Our Behavior. Kättesaadav: https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior?ab=at_art_art_1x1, 16. veebruar 2022.
- Marginean, A. (2021). Gen z perceptions and expectations upon entering the workforce. *European Review of Applied Sociology*, 22, 20–30.
- Mahapatra, G.P., Bhullar, N., Gupta, P. (2022). Gen Z: An Emerging Phenomenon. *NHRD Network Journal*, 15, 246 –258.
- McDonald, S. (2019). Why smaller companies have better culture. Kättesaadav: <https://medium.com/getting-better-together/why-smaller-companies-have-better-culture-48aa0087eb76>, 23. jaanuar 2022.
- Parker, K., Graf, N., Igielnik, R. (2019). Generation Z Looks a Lot Like Millennials on Key Social and Political Issues. Kättesaadav: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2019/01/17/generation-z-looks-a-lot-like-millennials-on-key-social-and-political-issues/>, 23.veebruar 2022.
- Petersen, A.H., Warzel, C. (2021). Remote Work is Failing Young Employees. Kättesaadav: <https://www.nytimes.com/2021/11/22/opinion/remote-work-gen-z.html>, 17. aprill 2022.
- Pichler, S., Kohli, C., Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64, 599–610.
- Schooley, S. (2020). How to Manage Millennials vs. Gen Z in the Workplace? Kättesaadav: <https://www.business.com/articles/managing-millennials-and-gen-z-employees/>, 02. mai 2022.
- Schroth, H. (2019). Are You Ready For Gen Z in the Workplace?. *California Management Review*, 61, 5–18.
- Schwartz, S.H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Needs. *International Association of for Cross Cultural Psychology*, 11.

- Schwartz, S.H., Consiglio, C., Alessandri, G., Borgogni, L. (2016). The WVal: A New Measure of Work Values. *Journal of Career Assessment*, 1-18.
- Smith, R. (2020). The Baby Boomer Generation – Birth Years, Characteristics and History. Kättesaadav: <https://www.familysearch.org/en/blog/baby-boomer-generation-characteristics>, 15. veebruar 2022.
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The Second generation within the giant „Millennial“ cohort. Rainmaker Thinking, Inc.
- Uus, M. (2007). Kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed meetodid probleemi kirjeldamiseks ja põhjuste tuvastamiseks. Kättesaadav: https://www.praxis.ee/fileadmin/tarmo/Projektid/Valitsemine_ja_kodanikeuhiskond/Politiikaanalusi_huviruhmade_avalikkuse_kaasamine/Kvantitatiivsed_ja_kvalitatiivsed_meetodid_Maiu_Uus.pdf, 04.05.2022.
- Universum, INSEAD Emerging Markets Institute, The HEAD Foundation, MIT Leadership Center. (2017). Building leaders for the next decade. Kättesaadav: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/centres/emi/docs/generations-series-building-leaders-for-the-next-decade.pdf>, 25. veebruar 2022.
- Villa, D., Dorsey, J. (2017). The State of Gen Z 2017: Meet the Throwback Generation. Kättesaadav: <http://3pur2814p18t46fuop22hvuu.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2017/04/The-State-of-Gen-Z-2017-White-Paper-c-2017-The-Center-for-Generational-Kinetics.pdf>, 06. veebruar 2022.

LISAD

Lisa 1. Intervjueeritud agentuuride juhtide ja agentuuride ülevaade

Agentuuri järjekorranumber	Ettevõtte juhi sugu	Agentuuri valdkond	Agentuuris töötavate inimeste arv	Intervjuu formaat
1.	Mees	Bränding, teenusedisain	7	Personaalintervjuu
2.	Mees	Innovatsioon, digiturundus	67	Personaalintervjuu
3.	Mees	Innovatsioon, digiturundus, veebiplatvorm	11	Personaalintervjuu
4.	Naine	Meedia	19	Personaalintervjuu
5.	Naine	Reklaam	24	Personaalintervjuu
6.	Naine	Reklaam	17	Videointervjuu
7.	Mees	Sotsiaalmeedia	13	Personaalintervjuu
8.	Naine	Reklaam	12	Personaalintervjuu

9.	Mees	Meedia	85	Videointervjuu
10.	Naine	Teenusedisain	15	Videointervjuu

Lisa 2. Z-põlvkonna töötajate intervjuu küsimused

ORGANISATSIOONIKULTUUR

- Kui kaua oled praegusel töökohal töötanud?
- Mida väärtustad enim praeguse töökoha puhul?
- Kuidas praeguse töökoha kultuuri kirjeldaksid?
- Millised on praeguse töökoha kultuuri puudused?
- Milline on Sinu jaoks tuleviku organisatsioon? Milline on seal töökorraldus, tavad, normid ja muu selline?
- Millise organisatsiooni sa ise kujundaksid?

Z-PÕLVKOND

- Mis on Sinu kõige olulisemad väärtused? Mida pead enda elus oluliseks?
- Milliseid väärtuseid pead töökoha puhul (ja selle valimise puhul) kõige olulisemaks?
- Milliste aspektidega töökohal on/oleks sul raske leppida?
- Millised organisatsioonikultuurilised aspektid on Sinu jaoks kõige meeldivamad praeguse töökoha puhul?
- Millist väärtust oled oma praeguses ettevõttes loonud?
- Kuidas tunnetad generatsioonide erinevust ettevõtetes?
- Kuidas tunnetad teiste generatsioonide rolli oma ettevõttes? Kas generatsioonide vahel on ka tunnetatavaid erisusi?

Lisa 3. Agentuuride juhtide intervjuu küsimused

ORGANISATSIOON

- Millised on Teie organisatsiooni põhiväärtused?
- Kuidas Te oma ettevõtte kultuuri kirjeldaksite?
- Kuidas on Teie organisatsioonikultuur kujunenud ja kes on olnud selle kõige suurimad mõjutajad?
- Mis on Teie organisatsiooni kultuuri kõige olulisemad alustalad?
- Mis on Teie organisatsiooni kultuuri puudused?
- Kui oluline on Teie ettevõtte kultuuri areng?
- Millisena näete tulevikus enda ettevõtte kultuuri?

Z-PÕLVKOND

- Kuidas Te Z-põlvkonna noori töökontekstis iseloomustaksite?
- Millised on Teie silmis suurimad väärtused Z-põlvkonna puhul?
- Millist rolli mängivad Z-põlvkonna töötajad Teie ettevõtte kultuuris?
- Millist uut väärtust on Z-põlvkonna töötajad Teie ettevõttele loonud?
- Kuidas Te tunnetate teiste generatsioonide (beebibuumerid, X ja Y) rolli organisatsioonis?
- Millised on beebibuumerite, X ja Y põlvkondade eelised Z-põlvkonna ees?
- Mis on Z-põlvkonna eelised beebibuumerite, X ja Y põlvkonna ees?
- Kuidas kujundab Z-põlvkond Teie silmis tuleviku organisatsioonikultuuri?

Lisa 4. Schwartzi väärtuste loetelu

Loovus
Vabadus
Eesmärkide seadmine
Uudishimu
Iseseisvus
Mitmekülgne ja väljakutseterohke elu
Nauding
Ambitsioon
Edukus
Võimekus
Mõju avaldamine
Intelligentsus
Sotsiaalne tunnustus
Autoriteet
Rikkus
Sotsiaalne võim
Sotsiaalne kord
Kindlustunne
Kuuluvustunne
Enesedistsipliin
Viisakus
Lojaalsus
Vastutustundlikkus
Traditsioonide austamine
Alalhoidlikkus
Abivalmidus
Ausus
Andestavus
Lai silmaring
Sotsiaalne võrdsus
Maailmarahu
Keskkonna kaitsmine

Lisa 5. Reklaamivaldkonna agentuuride juhtide intervjuud – 1 – 5 cross-case analüüs

Reklaamivaldkonna agentuuri juhid 1-5						
Teema	Küsimused	Juht 1	Juht 2	Juht 3	Juht 4	Juht 5
Organisatsiooni- kultuur	1. Millised on Teie ettevõtte põhiväärtused?	Metoodilisus, süsteemsus, tiimitöö	Avatus, enesealgatuslikkus, edasipürgimine, ausus	Ausus, võrdsus	Oleme butiikagentuur. Enda juures rõhutame ausust, eetilistust, läbipaistvust ja väärikust	Luuu paremat disaini ja rikastada inimeste maailmapilti
	2. Kuidas Te oma ettevõtte kultuuri kirjeldaksite?	Hea, teineteist soosiv ja lugu pidav, vabameelne	Eelnevalt välja toodud väärtused ja lisaväärtuse pakkumine kliendile	Toetav ja avatud keskkond, kus inimestel meeldib kokku saada. Eraelu ja tööelu on eraldatud	Meil on avatud suhtlus, oluline on empaatiavõime, omavaheline võistlusmoment puudub. Teeme tihti ühisüritusi, reede on kodukontori päev	Normaalne kultuur
	3. Kuidas on Teie ettevõtte kultuur kujunenud ja kes on olnud selle suurimad mõjutajad?	Iseeneslikult. Kultuur tuleb inimestega kaasa	Oleme väiksest disainibüroost kasvanud suureks ettevõtteks, millel on mitu allüksust. Läbi üksuste juhtide	On alles kujunemisel, sest vana struktuur lagunes ja luuakse uut struktuuri. Keskendunud meeskonna ehitamisele läbi	Kindlasti hästi suur mõjutaja on minu isiksus, minu lastetuba ja seeläbi ka need teised inimesed, kes on samamoodi samasuguste	Ettevõtte juht, uued inimesed

			on püütud tervikut koos hoida	selle, et inimestel oleks hea	põhimõtetega, vähemalt selle koha pealt. Me oleme kõik täiesti erinevad inimesed, aga see on sama, et me tühjast ei karju, meile meeldib tegudega näidata omi asju ja need inimesed kokku mõjutavad seda	
	4. Mis on Teie ettevõtte kultuuri kõige olulisemad alustalad?	Väärtused on alustalad, areng	Paindlikkus, lisaks teenindame kliente vastavalt kliendi inspireerimisele ja kasvame läbi selle	Võrdsus, igäihel on hää, keegi pole eelistatud. Kõigil on koht ja saavad pakkuda lisaväärtust	Inimesed	Ausus, huumor, töökus, vastutus
	5. Mis on Teie ettevõtte kultuuri puudused?	Ühist aega on vähe.	Puuduseid ei oska välja tuua. Kui organisatsioon toimib, pole vaja sekkuda	Mingitesse asjadesse ei suhtuta tõsiselt	Ühistegevusi ei väärtustata piisavalt palju	Vähe ühisüritusi
	6. Kui oluline on Teie ettevõtte kultuuri areng?	Oluline.	Ülioluline	Kõige olulisem, sest turundus on inimeste äri	Ettevõtte kultuur on juba välja kujunenud	Tänases maailmas ei ole võimalik ette planeerida, sh ka kultuuri arengut ette näha

	7. Millisena näete tulevikus enda ettevõtte kultuuri?	Suur rahvusvaheline ettevõtte, mis seob omavahel oma töötajaid mingil teadmata viisil	Ma tahan, et see oleks alati ettevõtlik ja julge. Ettevõtte peab olema kohanemisvõimeline	Me tahaks ideaalis liikuda nii, et me saame ühiselt koguda inspiratsiooni üle maailma, liikuda neljapäevasele üle, tagumikutunde ei hakka lugema ja et töökeskkond oleks vaba	Inimlik kontakt ei kao, töökoht on paindlikum	Vabaduse ja vastutuse sümbioos
Z-põlvkonna töötajad	1. Kuidas Te Z-põlvkonna noori töökontekstis iseloomustaksite?	Väga tugeva potentsiaaliga põlvkond	Üldistamine põlvkondade kaudu pole õige meetod. Igas vanuses on tublisid ja vähem tublisid inimesi	Noortel on vaja rohkem jutustust, tunnustust, toetust. Elukogemus on pehmem, arvestavad liigselt teistega, mõtlevad tihti üle. Nende tööpäev on auklikum	Z-generatsioonis ka olemas täiesti sellised inimesed, kes veel minu generatsiooniga suudavad ka samastuda, ehk kes tahavad stabiilsust, töökohta, 9-18 tööl käia. Nendele peab tähelepanu pöörama, et nad end koduselt tunneksid	Ühte iseloomustust ei oska anda
	2. Millised on Teie silmis suurimad väärtused Z-	Nad on ambitsioonikad, teavad mida tahavad, mõistlikud, sihikindlad,	Hea julgus läbi rikkumatuse, digitaalsus	Julgus, uljamad mingeid asju tegema	Ei oska öelda	Tublid, pingutavad, püüavad, võtavad vastutust, tahavad areneda

	põlvkonna puhul?	sõnapidajad, ei lähe üle laipade, heas tasakaalus				
	3. Millist rolli mängivad Z-põlvkonna töötajad Teie ettevõtte kultuuris?	Roll on anda vanematele kolleegidele mõista, et neil läheb halvasti, kui nad ei ole Z-põlvkonna moodi	Hea organisatsioon koosneb erinevatest vanustest ja inimestest ja nad kõik täiendavad üksteist	Nad on mootorid, kes toovad värskust ja rõõmu, mistõttu on neil oluline roll	Nad toovad värskust, selget pilti ja arusaamist tänapäeva noortest	Igal inimesel tekib ajaga kultuuris oma roll
	4. Millist uut väärtust on Z-põlvkonna töötajad Teie ettevõttele loonud?	Midagi uut ei ole toonud, aga ei ole nii isekad, kui eelmine põlvkond ja see on oluline märksõna.	Ei oska öelda.	Nad hindavad tööl rohkem koosolemise aega	Nad toovad värskust.	Uued teadmised digivaldkonnas, maailmapildi avardamine, nooruslikkuse loomine tiimis
	5. Kuidas Te tunnetate teiste generatsioonide (beebibuumid, X ja Y) rolli organisatsioonis ?	Ei ole kunagi nii lahterdanud	Ma ei liigenda neid vanuse järgi	Teised on piirajad, kes vaatavad, et sa liiga valusalt ei kukuks	Me oleme suutnud leida sellised inimesed, kes sobituvad meie mõttemaailma ja väärtustega, seega me ei tunneta sellist generatsioonide vahet üldse	Ei ole erinevaid rolle

	<p>6. Millised on beebibuumerite, X ja Y põlvkondade eelised Z-põlvkonna ees?</p>	<p>Palju kogenumad</p>	<p>Oskavad pikemat mängu mängida, vanematel on akumuleerunud mingid teadmised</p>	<p>Suhtlemisoskus ja inimeste tundmise oskused</p>	<p>Kogemus</p>	<p>Põhimõtteline eelis puudub, ainult kogemusi rohkem</p>
	<p>7. Mis on Z-põlvkonna eelised beebibuumerite, X ja Y põlvkonna ees?</p>	<p>Esimesed mõistlikud inimesed, kes on silmapiirile ilmunud</p>	<p>Neil on elu veel ees</p>	<p>Nad suudavad siin maailmas hakkama saada, digis käituda, hulljulgas, pea laiali otsas tegutsemine, avatus</p>	<p>Julgus</p>	<p>Tehnoloogiaoskus</p>
	<p>8. Kuidas kujundab Z-põlvkond Teie silmis tuleviku organisatsiooni-kultuuri?</p>	<p>On oht jääda assistentideks, sest kõik on ära mehitatud</p>	<p>Koos selle generatsiooniga tulevad mingid harjumused, mida sa pead oskama teenindada ja lahendada, selle mõttes on see tavaline dünaamiline areng</p>	<p>Z põlvkond ei viitsi enam tööd teha, hulljulgas toob kaasa suure ego. Neil on vaja kuuluvustunnet, töökultuur liigub sinna, et me ei ela selleks et töötada</p>	<p>Z-generatsioon veel niipea meediaturgu nii oluliselt ei mõjuta, nad kindlasti mängivad kaasa, nad toovad värskust sinna, aga põhitegijateks on pigem 30+ inimesed</p>	<p>Ei oska vastata</p>

Lisa 6. Reklaamivaldkonna agentuuride juhtide intervjuud – 6–10 *cross-case* analüüs

Reklaamivaldkonna agentuuri juhid 6-10						
Teema	Küsimused	Juht 6	Juht 7	Juht 8	Juht 9	Juht 10
Organisatsiooni- kultuur	1. Millised on Teie ettevõtte põhiväärtused?	Loovus, läbipaistvus, areng, tiimitunne	Värbame inimesi, kes tahavad areneda, et töökäimine oleks lõbus asi	Kesksel kohal on inimene ja loovus	Inimkesksus, areng, avatus	11 kirjapandud väärtust, mis pidevalt muutuvad. Olulisemad – oleme kõik erinevad, aga aktsepteerime üksteise veidruseid, alati üllatame klienti, ei ütlemine on okei
	2. Kuidas Te oma ettevõtte kultuuri kirjeldaksite?	Sõbralik ja perekondlik	Lõbus, vaba, inimesed tunnevad end hinnatuna ja hästi	Loome kultuuri nii nagu ise hästi läbi saame. Teineteise austamine on oluline, kõige alus on ühisele arusaamale jõudmine	Kattub väärtustega – teeme otsuseid inimestest lähtuvalt. Empaatiline, avatud, inimlikku õhkkonna loomine ja hoidmine	Mitteformaalne, avatud, uuendusmeelne
	3. Kuidas on Teie ettevõtte kultuur kujunenud ja kes on olnud selle	Kultuur on alanud juhtidest ja arenenud iseenesest	Juht on kujundanud, kõik lisanduvad töötajad kujundavad edasi	Loovjuht ja agentuuri juht on olnud suurimad mõjutajad	Juhi mõjutustel on kujunenud, areneb koos inimestega.	Arenenud asutajate suhtumisest töösse ning kujunenud

	suurimad mõjutajad?			kujunemine on toimunud aastate jooksul.		algusajal liitunud inimestega.
	4. Mis on Teie ettevõtte kultuuri kõige olulisemad alustalad?	Ühtivad suures osas väärtustega	Inimlikkus, empaatiavõime, täpsus, lubadustest kinni pidamine	Üksteise austamine, probleemide puhul ei minda isiklikuks	Väärtused kirjeldavad inimkogumit ja see on pidevalt ja orgaaniliselt arenev	Iga inimese iseseisvus
	5. Mis on Teie ettevõtte kultuuri puudused?	Ei oska öelda	Ei oska öelda	Soov on olla veelgi tolerantsem	Väljakutse, et kuidas väiksema kollektiivi mentaliteeti laiendada kordades suurema organisatsiooni peale	Teiste jaoks on tõenäoliselt ebaselgus ja hektiline tööstiil puuduseks
	6. Kui oluline on Teie ettevõtte kultuuri areng?	Väga oluline	Väga oluline	Oluline	Väga oluline, see on hügieenitasand	Oluline, sest inimesed töötavad siin sellepärast, et koht või tiim köidab
	7. Millisena näete tulevikus enda ettevõtte kultuuri?	Raske on prognoosida, tahaks loota, et põhiväärtused jäävad	Soov on areneda veelgi vabamaks ja et töötajad vastutaksid enda töö eest	Kultuuri loovad inimesed, kes ettevõttes on	Väärtused ja kultuur on orgaanilises arengus, tegu on pigem kaasnevate muutustega	Pigem on üpris sarnane sellega, mis praegu on. Ühissotsiaalset dimensiooni tuleb ilmselt juurde
Z-põlvkonna töötajad	8. Kuidas Te Z-põlvkonna noori töökontekstis	Nad pole teistsugused kui teised, väga tublid noored on mul	Z-põlvkonna väärtused on juhi omadega sarnased	Aktiivsed, asjalikud, tahavad kaasa lüüa, maailmaasjade	Ühtne seltskond, materiaalseid asju ei peeta oluliseks. Peetakse oluliseks seda, kuidas töö	Pigem on positiivne esmamulje. Ei tea kas nende eripärad on

	iseloomustaksite ?			st pole eriti aimu, ujedad	nende arenguplaani sobib ja kas nad teevad õiget asja	tingitud kogemuse puudumisest või generatsioonist
	9. Millised on Teie silmis suurimad väärtused Z-põlvkonna puhul?	Ambitsioonikad maailmakodanikud, kes ei karda suhelda	See, mida nad töökohast ootavad – inimlikkust ja mõistlikku suhtumist, tahavad kohta, kus on hea käia	On saanud võimaluse elada vabas Eestis, neil on olnud rohkem rahalisi vahendeid ja võimalusi, et erinevaid asju proovida	Nende loodav väärtus ei ole kuidagi erinev	Nad väärtustavad ennast rohkem kui teised generatsioonid, fookus on sissepoole
	10. Millist rolli mängivad Z-põlvkonna töötajad Teie ettevõtte kultuuris?	Kõik mängivad olulist rolli	Oluline roll, sest nad on pidevalt trendidega kursis, tiimil on ise soov ettevõtet väljapoole näidata	Väga olulist, sest tema teamised sellest, mis on omavanuste seas populaarne või mitte on väga väärtuslik	Ei oska nende rolli suuresti eristada	Oma z-põlvkonna töötaja on üks võtmeisikuid, kes vastutab kogu töökoha sotsiaalse poole eest
	11. Millist uut väärtust on Z-põlvkonna töötajad Teie ettevõttele loonud?	Ei saa öelda, et nad on teistsugust väärtust loonud	Eneseväljendus koos vabadusega toob neis kõige parema esile	Ei oska öelda	Iga inimene loob uut väärtust	Z-põlvkonna töötaja tulekuga on kõvasti ideid juurde tulnud, mis on igati tänuväärne

	12. Kuidas Te tunnetate teiste generatsioonide (beebibuumerid, X ja Y) rolli organisatsioonis ?	Kõik on nooruslikud, sest valdkond nõuab seda	Ei tunneta generatsioonide vahet	Elu- ja töökogemust arvesse võttes on neil kandvam roll, aga noortel ei ole vähem tähtsam roll	Teiste generatsioonide valdkondlik kogemus on suurem, nad on ka strateegilisemad	Erinevus puudub. Noortel on lihtsalt rohkem aega tegeleda asjadega, millega teistel pole
	13. Millised on beebibuumerite, X- ja Y-põlvkondade eelised Z-põlvkonna ees?	Peale kogemuse pole eeliseid	Ei oska öelda	Lojaalsus, ei otsi tihti väljakutseid	Elukogemus, teadmised annavad eelise	Ei oska öelda
	14. Mis on Z-põlvkonna eelised beebibuumerite, X ja Y põlvkonna ees?	Nad on saanud noorelt reisida ja maailma näha	Arenemistahe – ise õppimise võime ja tahtmine	See, et nad otsivad pidevalt väljakutseid – rikastab keskkonda	Tahe minna teemade uurimisel väga süvitsi	Ei tea, kas on eeliseid
	15. Kuidas kujundab Z-põlvkond Teie silmis tuleviku	Paindlikum ja vabam tööaeg, nad on mõjutatud ärevushäiretest, nad	Toimub kiirem kohandumine ja probleemide lahendamine muutub kiiremaks	Tahavad tihti liikuda, püsivust on vähe, CV on pikk.	Tuleviku organisatsioon on paindlikum töötaja suhtes, kui varem.	Nende stereotüüpsed teemad muutuvad domineerivaks ja hakkavad

	organisatsioonikultuuri?	ei oska leida tasakaalu				tulevikku kujundama
--	--------------------------	-------------------------	--	--	--	---------------------

Lisa 7. Z-põlvkonna töötajate intervjuud A – E – cross-case analüüs

Z-põlvkonna töötajad A-E						
Teema	Küsimused	Töötaja A	Töötaja B	Töötaja C	Töötaja D	Töötaja E
Organisatsiooni- kultuur	1. Kui kaua oled praegusel töökohal töötanud?	Mõned kuud	5 kuud	6 kuud	5,5 kuud	1 aasta
	2. Mida väärtustad enim praeguse töökoha puhul?	Juhi poolset pidevat juhendamist. On tunda, et kõik püüdlevad ühe eesmärgi poole	Vabadust	Võimalus teha tööd sealt, kus ise tahame	Hea kollektiiv, töö meeldib, õhkkond ja keskkond on tore	Inimesi, kes keskkonda loovad ja kes toetavad
	3. Kuidas Sa praeguse töökoha kultuuri kirjeldaksid?	Väike perekond, vaba õhkkond	Ettevõttesiseselt on palju asju, mida muudaksin, aga üldiselt ei ole viga	Vaba	Motiveeriv, positiivne, eesmärgile pühenduv, vaba	Organiseeritud segadus, kõikidel on võrdne sõnaõigus, pidev mõtete põrgatamine
	4. Millised on praeguse töökoha kultuuri puudused?	Rohkem tahaks jooksvat juhendamist	Kõigil on oma roll, aga asjad ei ole päris struktureeritud	Ei oska välja tuua	Ei oska välja tuua	Tahaks, et asjad oleks rohkem ette planeeritud ja töömaht stabiilsem
	5. Milline on sinu jaoks tuleviku organisatsiooni- kultuur?	Vaba õhkkonnaga, töökoht on meeldiv, koheldakse hästi	Rohkem vabadust, organisatsioonid on rohkem start-up-ide moodi	Paberid ei ole enam tööle võtmise aluseks, aktsepteeritakse inimesi, kes on ise midagi omandanud,	4-päevane tööädal, mobiilsus	Erinevaid aspekte üritatakse rohkem võrdsustada, võib tekkida erinevate valdkondade vahel suurem lõhe

	6. Millise organisatsiooni ja selle kultuuri sa ise kujundaksid?	Paneksin inimesed kindlatele positsioonidele	Tahan luua keskkonna, kuhu inimene tahab tööle tulla	Sarnase, nagu on praegu – väikeettevõtte, kus kõigil on sõnaõigus, 4-päevane töönael, vaba, rahul õhkkond	Väike ja hubane ettevõtte, tahan, et kõik oleks kõigil hästi. Kõik peaksid ennast hästi tundma	Sellise, kus oleks hea olla, kus inimesed tunneksid missioonitunnet, ühtekuuluvustunnet, et nad on millegi osa
Z-põlvkonna töötajad	7. Mis on Sinu kõige olulisemad väärtused?	Enesedistsipliin, loovus, ausus, lojaalsus, sotsiaalne kord	Iseseisvus, edukus, intelligentsus, kindlustunne, lojaalsus	Loovus, ambitsioon, kindlustunne, viisakus, ausus	Iseseisvus, mitmekülgne ja väljakutseterohke elu, ambitsioon, kuuluvustunne, lojaalsus	Iseseisvus, kuuluvustunne, traditsioonide austamine, andestamine, lai silmaring
	8. Milliseid väärtuseid pead töökohal kõige olulisemaks?	Vastutulelikkus, võimalus end vabalt väljendada, teistepoolne aktsepteerimine	Läbipaistvus, kõik on väljamõeldud ja paigas	Loovus, inimkeskus, avameelsus, läbipaistvus	Keskkond on kõige olulisem ja töö peab olema motiveeriv	Sama mis enda kohta, aga andestavus on oluline – ei kardeta vigu teha
	9. Milliste aspektidega töökohal oleks sul raske leppida?	Sõimamine ja ebameeldiv õhkkond	Ei meeldi, kui visioon ja missioon ei ole paigas, ka ilma struktuurita on raske tööd teha	Vaenulikkus – seksism, rassism	Kui klapp töökaaslastega puudub	Pidev kontroll ja juhtimine
	10. Millised organisatsiooni-	Tore suhtluskeskkond, kindel päevakava,	Ei oska ühtegi kindlat asja välja tuua	Hästi vaba suhtlus, hierarhia	Üldine võrdsus	Kolleegid on ambitsioonikad ja asju ei teha ülejala

	kultuurilised aspektid on Sinu jaoks kõige meeldivamad praeguse töökoha puhul?	inimestega suhtlemine		puudub, juht arvestab teiste arvamusega, võimalus alati arvamust avaldada.		
	11. Millist väärtust oled praeguses ettevõttes loonud?	Toonud nooruslikkust juurde	Töökus ja mingite kindlate asjade ära tegemine. Mingid asjad on hakanud liikuma, alates sellest, kui ma liitusin	Natuke vara öelda	Positiivset õhkkonda loonud	Vastutulelikkus, tunne, et saan kellelgi kasulik olla
	12. Kuidas tunnetad generatsioonide erinevust ettevõttes?	Ei, juht on väga nooruslik. On tunda, et teised on kogenumad, kui mina	Märgatavat erinevust ei oska välja tuua	Natuke tunnetan ja see kajastub selles, kui vabalt keegi midagi võtab	Otsest vahet pole	Erinevusi pole tähele pannud, vanema generatsiooni inimesed on väga nooruslikud
	13. Kuidas tunnetad teiste generatsioonide rolli oma ettevõttes?	Ei ole rolle	Nende iseloom peegeldab inimesi rohkem, kui generatsioon.	Ei pea paika, et oleks erinevad rollid.	Vanemad teavad rohkem	Ei ole erinevaid rolle

Lisa 8. Z-põlvkonna töötajate intervjuud F – J – cross-case analüüs

Z-põlvkonna töötajad F-J						
Teema	Küsimused	Töötaja F	Töötaja G	Töötaja H	Töötaja I	Töötaja J
Organisatsiooni- kultuur	1. Kui kaua oled praegusel töökohal töötanud?	6 kuud	1,5 aastat	1 aasta	7 kuud	4 kuud
	2. Mida väärtustad enim praeguse töökoha puhul?	Kolleege	Töökeskonda ja töökaaslaseid. Kõigile on loodud head tingimused ja hea kodune tunne on	Vabadust, inimesed on vabad	Vabadust teha tööd sealt, kus soovin ja usaldust	Taju, et areng on võimalik, et ei raiska aega ja on võimalus kuhugi jõuda
	3. Kuidas Sa praeguse töökoha kultuuri kirjeldaksid?	Sõbralik, positiivne keskkond	Vaba, edasiviiv, motiveeriv. Tihti on arenguestlused, päriselt arvestatakse ja hoolitakse	Suhtlus on hästi vaba, kõik peavad tööd oluliseks	Kultuur on väga väheste reeglitega, usaldatakse töötajaid. Hinnatakse ühist aega	Sõbralik, vabameelne, põimitud, kaasav, läbipaistev
	4. Millised on praeguse töökoha kultuuri puudused?	Ei oska midagi negatiivset välja tuua	Ei ole	Ei oska öelda	Ei oska öelda	Ei oska öelda

	5. Milline on sinu jaoks tuleviku organisatsioonikultuur?	Muutub pehmemaks, pole astmelisust	Iganenud arusaamised töötegemisest kaovad, tekib rohkem võrdsust	On lahe, mis tulema hakkab	Tehakse tööd selle nimel, et töötajaid saaks rohkem usaldada ning et töötajad tunneksid end tööl mugavalt	Ajaliselt paindlik, hea töökeskkonnaga
	6. Millise organisatsiooni ja selle kultuuri sa ise kujundaksid?	Hierarhiat ei sooviks, tahaks sõbralikku keskkonda, kus on ikkagi juhtpositsioonid, kes aitavad eestvedada	Samasuguse nagu praegusel töökohal	Inimesed peavad omavahel klappima, inimestel on vabadus teha endale sobival ajal ja kohas tööd, aga eraelu ja tööaeg on eraldi	Looks mugava õhkkonna, mis on ehitatud usalduse peale	Sarnase nagu praeguses ettevõttes. Soov luua selline kultuur, kus ei pea kellegagi pahandama
Z-põlvkonna töötajad	7. Mis on Sinu kõige olulisemad väärtused?	Iseseisvus, mitmekülgne ja väljakutsete-rohke elu, vabadus, kindlustunne, intelligentsus	Mitmekülgne ja väljakutseterohke elu, lai silmaring, eesmärkide seadmine, kindlustunne, ambitsioon	Vabadus, edukus, nauding, vastutustundlikkus, mitmekülgne ja väljakutseterohke elu	Vabadus, eesmärkide seadmine, ausus, lojaalsus, ambitsioon	Iseseisvus, intelligentsus, lojaalsus, vastutustundlikkus, edukus
	8. Milliseid väärtuseid pead töökoha puhul kõige olulisemaks?	Ei tohiks olla hierarhiat, vaba suhtlemine on oluline	Innovaatiline keskkond, vaba töökultuur, inimesed	Vabadus, meeskond ja meeskonnatöö, aktiivsed inimesed, hüved	Töökultuur, arenguvõimalused, meeskonna sünergia, milliseid ühiseid asju tehakse	Seda, et alustavad inimesed ei tunneks end vähem tähtsana tööl, arenemisvõimalused, töökoht motiveerib igapäevaselt

	9. Milliste aspektidega töökohal oleks sul raske leppida?	Mugav peab olema tööl käia	Raamidesse surumine, kindlal viisil käitumise/riietamise sundimine	Üksluisus, niisama istumine	Karmid järelvalve reeglid	Kihistunud juhtimisstiil, juhtide puutumatus
	10. Millised organisatsioonikultuurilised aspektid on Sinu jaoks kõige meeldivamad praeguse töökoha puhul?	See, et näiteks inimeste sünnipäevadele pööratakse palju tähelepanu	Tunnen, et olen väärtustatud töötaja – päriselt hoolitakse, kuidas läheb	Tööviis, vabadus, inimesed	Vabadus ja üksteise toetamine, lubatakse eksida ja võtta riske	Tiimiüritused – mälumänguõhtud
	11. Millist väärtust oled praeguses ettevõttes loonud?	Ei oska öelda	Olen usaldusväärne töötaja ja minuga on tekkinud kindlustunne	Nooruslikkust ja nooruslikku pealehakkamist juurde toonud	Loonud rohkem suhtlust	Sellisel positsioonil pole varem töötajat olnud, teised saavad keskenduda suurematele projektidele
	12. Kuidas tunnetad generatsioonide erinevust ettevõttes?	Erinevust ei tunnetata. Prioriteedid on teised	Ei oska erisusi välja tuua	Vanemad arvavad, et nad tunnevad nooremaid põlvkondi, huvid on erinevad	Vanemad inimesed on julgemad, võtavad rohkem sõna, suhtlevad kergemini, mõtleavad	Ei tunne erinevust

					ratsionaalsem alt	
	13. Kuidas tunnetad teiste generatsioonide rolli oma ettevõttes?	Vanemad töötajad on kõrgematel kohtadel, aga see tuleb kogemusest	Meil ei ole üldse hierarhiat, juhile ei meeldi kui teda ülemuseks kutsutakse	Rollid tulenevad töökogemusest	Ettevõttes on <i>flat</i> juhtimine, kogenumatel inimestel on tähtsam roll	Vanus ei mängi rolli, kogemus on oluline

Lisa 9. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina **Tea Teesalu** (*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Z-põlvkonna väärtuste roll organisatsioonikultuuris reklaamivaldkonna agentuuride näitel (*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on **Virve Siirde**,
(*juhendaja nimi*)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

10.05.2022 (kuupäev)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.