

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Maris Habe

**MILITAARORGANISATSIOONILE ISELOOMULIKU  
ORGANISATSIOONIKÄITUMISE MÕJU Z GENERATSIOONI  
KARJÄÄRIOTSUSTELE**

Magistritöö

Õppekava HAPM/30, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Kaasjuhendaja: Aivar Pilv, MA

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud töö 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 10 057 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Maris Habe .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 201516HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: maris.habe90@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja Aivar Pilv, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
ABSTRACT .....	6
SISSEJUHATUS .....	7
1. TEOREETILINE ALUS .....	10
1.1. Generatsioonid .....	10
1.1.1. X ja Y generatsioon .....	10
1.1.2. Z generatsioon .....	11
1.2. Organisatsioonikäitumine .....	12
1.2.1. Kontrolliv organisatsioonikäitumine X ja iseseisvust tagav organisatsioonikäitumine Y .....	13
1.2.2. Organisatsiooniga seotust soodustav organisatsioonikäitumine Z ja töötaja individuaalsust toetav organisatsioonikäitumine A .....	14
1.2.3. Militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumine .....	14
1.3. Karjääriotsuseid mõjutavad tegurid .....	17
2. EMPIIRILINE UURING .....	19
2.1. Uuringu meetodika ja valim .....	19
2.2. Andmeanalüüs .....	22
2.3. Tulemused ja analüüs .....	23
2.3.1. Küsimustiku skaalade sisereliaabluse hindamine .....	23
2.3.2. Kirjeldav statistika .....	25
2.3.3. Dispersioonianalüüs .....	28
2.3.4. Korrelatsioonianalüüs .....	31
2.3.5. Küsimustiku avatud küsimuse tulemused .....	33
2.3.6. Fookusgrupi intervjuu kokkuvõte .....	34
3. ARUTELU JA JÄRELDUSED .....	37
KOKKUVÕTE .....	41
SUMMARY .....	43
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	45
LISAD .....	50
Lisa 1. Küsitlusankeet .....	50
Lisa 2. Fookusgrupi intervjuu küsimused .....	55

Lisa 3. Lihtlitsents .....56

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada militaarorganisatsioonile iseloomuliku organisatsioonikäitumise mõju Z generatsiooni karjääriotsustele. Uuringu valimiks on Kaitseväge ajateenijad ja Kaitseväge Akadeemia kadetid, kes kõik on Z generatsiooni esindajad ning kokku puutunud militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumisega. Samuti on nad kõik tegemas või on teinud karjääriotsuse Kaitseväes jätkamise/mittejätkamise osas.

Uuringu tulemused võimaldavad Kaitseväel saada infot selle kohta, missugune organisatsioonikäitumine on Z generatsiooni esindajatele kõige sobilikum ning kuidas see sobitub militaarorganisatsioonile iseloomuliku organisatsioonikäitumisega. Antud tulemustele toetudes on Kaitseväel võimalik tulevikus enda organisatsioonikäitumist kohandada sobivamaks Z generatsioonile, et seeläbi suurendada võimalust selleks, et pärast ajateenistuse läbimist teevad noored oma karjääriotsuse tegevteenistuses jätkamise kasuks.

Uuringu tulemustest selgub, et kõige enam eelistavad uuringus osalejad organisatsiooniga seotust soodustavat organisatsioonikäitumist ning kõige vähem militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumist. Seega võib arvata, et mida enam sarnaneks militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumine seotust soodustavale organisatsioonikäitumisele, seda vastuvõetavam see Z generatsiooni esindajatele oleks. Lisaks selgus uuringu tulemustest, et osalejate karjääriotsuseid mõjutavad nende huvialad, millest võib järeldada, et käesolevat vastajate gruppi mõjutab tulevikus karjääriotsuste tegemisel ka see, kas tulevane amet ning tema huvialad ühilduvad. Samuti on nende jaoks oluline, kas ja kuidas organisatsioon toetab nende huvialadega tegelemist.

Võtmesõnad: Z generatsioon, organisatsioonikäitumine, karjääriotsus, militaarorganisatsioon, Kaitsevägi

## **ABSTRACT**

### **MILITAARORGANISATSIOONILE ISELOOMULIKU ORGANISATSIOONIKÄITUMISE MÕJU Z GENERATSIOONI KARJÄÄRIOTSUSTELE**

Maris Habe

The purpose of this master's thesis is to find out the impact of organizational behaviour characteristic to military organization on generation Z career decisions. The object of this research are conscripts of Estonian Defense Forces and cadets of Estonian Military Academy, who all represent generation Z and have been exposed to the organizational behaviour of a military organization. Also they all are doing or have done career decision of either to continue in Estonian Defense Forces or not.

Results of this research enable Estonian Defense Forces to have information about which organizational behaviour is most suitable for representatives of generation Z and how this fits with organizational behaviour characteristic to military organization. Estonian Defense Forces is able to adjust its organizational behaviour more suitable for generation Z based on these results, and through that increase possibility that after military service youth will make their career decisions in favour of continuing in active service.

The results of the research indicate that the most prefer participants organizational behaviour promoting connectivity with organization and the least they prefer organizational behaviour of military organization. Hence it can be expected that the more organizational behaviour of military organization is promoting connectivity, the more acceptable it would be for representatives of generation Z. In addition it turned out from the results of the research that career decisions of the participants were affected by their interests, of which it can be concluded that in the future when this group of respondents are making career decisions, they will be affected by the fact if the future profession and interests are compatible. For them, it's also important whether and how organization supports pursuing their interests.

Keywords: generation Z, organizational behaviour, career decision, military organization, Estonian Defense Forces

## SISSEJUHATUS

Hetkel seisavad paljud tööandjad silmitsi väljakutsega, kus tööturule on sisenenud Z generatsioon, mille esindajad on sündinud aastatel 1995–2010. Generatsiooni Z iseloomustab avatus, hoolivus, visadus ning mitmekesisuse ja terviklikkuse hindamine. Nad hindavad rahalist kindlust, perekonda ja suhteid ning mõtestatud tööd. Nad on valmis oma võimeid ära kasutama ja põhjalikult tegelema sellega, millest nad hoolivad. Kuid selleks, et nende võimeid parimal viisil rakendada, tuleb arvestada sellega, et generatsioon Z pole kunagi teadnud maailma, kus pole interneti. Virtuaalne on üks osa nende reaalsusest. Nad eelistavad informatsiooni saada pigem videote vahendusel kui lugedes ning suhelda pigem tekstisõnumite ning muude veebilahenduste kaudu kui silmast silma. (Seemiller, Grace 2019)

Eelpool väljatoodust lähtuvalt kujunevad ka Z generatsiooni ootused tööle, tööandjale, organisatsioonile terviklikult. Z generatsiooni jaoks olulise äratundmine ning sellega arvestamine võiks olla tööandjate jaoks võti nende edukaks värbamiseks.

„Militaarkultuur on suuresti ainulaadne ja määratletud oma organisatsioonilise struktuuri, raamistiku ja reeglite järgi“ (Redmond et al. 2014). Sellest tulenevalt on kujunenud ka militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumine. Näiteks organisatsioonikäitumise üks kujundaja – eestvedamisstiil kipub militaarorganisatsioonis olema pigem autokraatlik. Uurides lähemalt autokraatliku eestvedamisstiili kohta käivaid uuringuid, selgub, et vaatamata militaarorganisatsiooni stereotüüpidele juhtimishierarhiate olemuses ja otsuste tegemises, on nii akadeemikud kui ka praktikud selle valdkonna puhul seadnud kahtluse alla autokraatliku juhtimise tajutava tõhususe. Kui autoritaarne juhtimine on normatiivne nagu see kipub olema militaarorganisatsioonides, seostub see madalama rahulolu ja suurema tööjõuoolavusega. (Harmsa et al. 2018)

Täna on militaarorganisatsioonide organisatsioonikäitumisele väljakutseid esitamas arvukad ühiskondlikud muutumisprotsessid (Alvinus et al. 2020). Seetõttu tuleb mõista, et militaarorganisatsiooni juhtimise väärtused peavad arenema koos ühiskondlike muutustega. Puuduvad küll veel teadmised selle kohta, kuidas ning mil määral need ühiskondlikud väljakutsed militaarorganisatsioone täpsemalt mõjutavad ning kuidas militaarjuhid nendega toime tulevad, kuid üks on selge, et kindlasti see mõju mingil määral ja kujul avaldub. (Brænder et al. 2020)

Näiteks võib tuua Taanit, kus tekkis 60ndatel–70ndatel ohvitseride värbamiskriis, mistõttu algatati tsiviil- ja sõjaliste väärtuste ühtlustamise protsess (*Ibid.*).

Eestis on militaarorganisatsioonideks Kaitsevägi ja Kaitseliit. „Kaitsevägi on Vabariigi Valitsuse alluvuses olev sõjaväeliselt korraldatud täidesaatva riigivõimu asutus, mis asub Kaitseministeeriumi valitsemisalas. Kaitsevägi teostab sõjalist kaitset ja seda juhib Kaitseväge juhataja.“ (Kaitsevägi...2022) „Kaitseliit on Kaitseministeeriumi valitsemisalas tegutsev vabatahtlik, sõjaväeliselt korraldatud, relvi valdav ja sõjaväeliste harjutustega tegelev riigikaitseorganisatsioon, mis täidab temale Kaitseliidu seadusega ja selle alusel pandud ülesandeid.“ (Kaitseliit...2022)

Z generatsiooni esindajad võivad militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumisega olla kokku puutunud juba väga varakult, nt riigikaitseõpetuse tundide ja Kaitseliidus Noorte Kotkaste ja Kodutütarde tegevuste raames. Kuid kõige tihedamalt ja põhjalikumalt puutuvad nad kokku militaarse organisatsioonikäitumisega Kaitseväes ajateenistuse jooksul. Seetõttu on ajateenistus koht, kus võib kujuneda tulenevalt militaarse organisatsioonikäitumise sobivusest Z generatsiooni kuuluva noore karjääriotsus.

Igal aastal asub ajateenistusse aega teenima ~3600 kutsealust. Kaitseväge personaliosakonna esindaja sõnul on Kaitseväge ootus, et võimalikult paljudel ajateenistusse asunud noortel tekib soov jätkata tegevteenistujana, et seeläbi suurendada Kaitseväge värbamisvälja ning luua eeldused konkurentsi tekkimiseks. Ajateenistuse läbimise järel pakub Kaitsevägi mitmeid võimalusi Kaitseväes jätkamiseks. Ohvitserikarjääri alustamiseks võib astuda Kaitseväge Akadeemiasse, kutselise sõdurina jätkamiseks saavad otsustajad liituda Scouts-pataljoniga ning ajateenistuses nooremallohvitserideks saanutel on võimalik tegevteenistust jätkata kohe enamikes Eestis asuvates struktuuriüksustes.

Käesoleva magistritöö kirjutamise ajal aga on ajateenijate huvi Kaitseväge tegevteenistusse tuleku vastu pigem tagasihoidlik kui valdav. Kaitseressursside Ameti värbamiskeskuse poolt tellitud Kaitseväge atraktiivsuse uuring (2022) toob välja, et vaid 9% 2020. aastal alustanud ajateenijatest soovivad pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata.

Karton (Karton *et al.* 2018) on oma uurimuses leidnud, et ajateenistuse jooksul ajateenijate teenistumotivatsioon, õpihoiakud ning tegevteenistuses jätkamise soov pigem vähenevad, mis viitab sellele, et ajateenistuse jooksul toimub midagi, mis seda esile kutsub ning nad leiavad, et seda tasuks edasi uurida.

Käesoleva töö lähtekoht on, et hetkel Kaitseväes domineeriv militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumine ei pruugi tööturule sisenenud Z generatsioonile olla sellisel kujul vastuvõetav. Nende ootused töödaja organisatsioonilisele käitumisele võivad olla hoopis midagi



muud kui Kaitsevägi täna pakub. Autorile teadaolevalt ei ole varasemalt uuritud kui suur roll on tegevteenistuses jätkamise soovi kujunemisel militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumisel. Sellest tulenevalt on antud magistritöö eesmärk selgitada välja militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumise mõju Z generatsiooni karjääriotsustele.

Lähtudes magistritöö eesmärgist, püstitatakse töös järgmised uurimisküsimused:

1. Millised aspektid mõjutavad Z generatsiooni karjääriotsuseid?
2. Millised organisatsioonikäitumise aspektid mõjutavad Z generatsiooni karjääriotsuseid?
3. Missugune organisatsioonikäitumine on Z generatsioonile kõige sobilikum ja kuidas see sobitub militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumisega?

Käesolev töö on koostatud Eesti Kaitseväe kui militaarorganisatsiooni näitel. Toetudes Eesti õigekeelsussõnaraamatule (2018) termini „militaarne“ sünonüüm on sõjaväeline ning termini „kaitsevägi“ tähendus on kaitsele orienteerunud sõjavägi.

Antud töö valimi moodustavad ajateenijad, kes on kõik Z generatsiooni esindajad ning militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumist oma teenistuse jooksul kogenud. Lisaks kuuluvad valimisse pärast ajateenistust Kaitseväe Akadeemiasse õppima asunud kadetid.

Uuringu autor leiab, et uuringu tulemused on hiljem kasulikud ka teistele militaarorganisatsioonidele ning samalaadse organisatsioonikäitumisega organisatsioonidele.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis antakse teoreetiline ülevaade generatsioonide, organisatsioonikäitumise ja karjääriotsuseid mõjutavate tegurite kohta. Teises peatükis kirjeldatakse uurimuse metoodikat ja valimi moodustamist ning tuuakse välja tulemused. Kolmas peatükk koosneb arutelust ning järeldustest.

# 1. TOOREETILINE ALUS

Selles peatükis antakse ülevaade generatsioonidest, erinevatest organisatsioonikäitumise viisidest ning karjääriotsuseid mõjutavatest teguritest.

## 1.1. Generatsioonid

Ühisesse generatsiooni kuuluvateks inimesteks võib nimetada gruppi inimesi, kes on sündinud ligikaudu samal ajal, kes on kokku puutunud sarnaste sündmustega, on mõjutatud sarnastest tehnoloogiatest ja veedavad oma elu võrdsetes tingimustes (McCrindle 2015 viidatud Sidorcuka, Chesnovicka, 2017).

Lisaks näitavad mitmed generatsioonide uuringud, et samasse generatsiooni kuuluvatel inimestel on sarnased väärtused ja isiksuseomadused ning ühised elukogemused, mis erinevad eelmiste generatsioonide omadest (Fratrčová, Kirchmayer 2018). Generatsioonide sisesed sarnasused annavad raami generatsiooni liikmete otsustele (Töröcsik *et al.* 2014). Eeldatakse, et sama generatsiooni liikmed võtavad omaks sarnase mõtteviisi, mis on tingitud ainulaadsetest kultuurilistest, poliitilistest ja majanduslikest kogemustest ning mis toob kaasa iga generatsiooni erinevad uskumused, hoiakud, käitumised ja väärtused (Fratrčová, Kirchmayer 2018).

Kirjandusest võib leida erinevaid generatsioonide kategooriate nimetamise viise ning ajaline kategoriseerimine on samuti mõnikord erinevalt määratletud. Käesoleva töö raames kasutatakse määratlust, mille kohaselt on X generatsioon sündinud ajavahemikul 1960–1980, Y generatsioon ajavahemikul 1980–1995 ja Z generatsioon ajavahemikul 1995–2010 (Bencsik *et al.* 2016).

Täna on enamasti töömaastikul kolm erinevat generatsiooni – X generatsioon (1960–1980), Y generatsioon (1980–1995) ja tööturule on hakanud sisenema ka Z generatsioon (1995–2010). Beebibuumi generatsioon (1946–1960) on vaikselt tööturult lahkumas, et nautida pensionipõlve. (Fratrčová, Kirchmayer 2018) Nii on ka Eesti Kaitseväes, kus hetkel töötavad koos vähemalt kolme generatsiooni esindajad – X, Y ja Z generatsiooni esindajad.

Järgnevalt tuuaksegi antud töös välja nendele kolmele generatsioonile iseloomulikud jooned ning keskendutakse generatsioonide jaoks olulistele aspektidele nende tööelus.

### 1.1.1. X ja Y generatsioon

X generatsiooni esindajad on sündinud aastatel 1960–1980. Nad on tulemustele orienteeritud. Nad on iseseisvad ja oma ettevõttele lojaalsed. Nad kasutavad aega produktiivselt ja efektiivselt, et

saavutada suurim kasu. X generatsioon peab väga tähtsaks töö ja isikliku elu tasakaalu. (Ortega *et al.* 2019)

Y generatsioon on digitaalse põlvkonna esimene laine. Nad on digitaalsete teadmiste vallas kõrgelt kvalifitseeritud, seetõttu on neil lihtne uusi IT valdkonda kuuluvaid tööriistu ja seadmeid kiiresti kasutusele võtta. Nad lepivad muudatustega kergesti, elavad tänases päevas, neile ei meeldi pikalt asju ette planeerida. Neil on kindel nägemus oma karjäärast. Nende jaoks on oluline vabadus valida töökohta ning teha seda, mida nad tõeliselt naudivad. Kui nad tunnevad, et neid piiratakse, astuvad nad kiiresti kõrvale. Kasutades kaasaegseid tehnoloogilisi seadmeid, toimub nende suhtlus peamiselt virtuaalses ruumis. Neid motiveerib edasimineku ja eduni jõudmine. Töö on nende jaoks alati esile tõstetud ja perekond kipub jääma tagaplaanile. Raha ja edu on nende jaoks põhilised motiveerivad vahendid nende töös. (Bencsik *et al.* 2016)

Y generatsiooni jaoks on kõige atraktiivsemad töökohad, mis pakuvad väljakutseid, võimaldades neil saada autonoomiat, paindlikkust ja nende pingutustele vastavat tasu. Y generatsioon soovib näha koheselt töötulemust, pikaajalised projektid ei ole nende jaoks. (Ortega *et al.* 2019)

### **1.1.2. Z generatsioon**

Z generatsiooni esindajad on sündinud aastatel 1995–2010. Z generatsiooni kujundav ainulaadne ajalooline kontekst on laialdaselt seotud tehnoloogiate ja digiajastuga (Fratričová, Kirchmayer 2018). Kuna Z põlvkond sündis tehnoloogiamailma ja nad tunnevad end selles maailmas hästi, siis on nende jaoks eelkõige oluline olla ümbritsetud sellest keskkonnast. Nad on alati võrgus, mis tahes tehnilises seadmes, seega on kontakt interneti kaudu neile rohkem omane. Muud sotsialiseerumisvormid on nende jaoks väga keerulised. (Bencsik *et al.* 2016)

Sellele põlvkonnale on omane lühike tähelepanu, mistõttu tuleks neile sõnumite loomisel lähtuda „vähem on rohkem“ lähenemisest. Lihtsustamine ja asjani jõudmine võib olla produktiivne. Nad aktsepteerivad vaid üksikuid täiskasvanud eeskujusid. Nende jaoks on kõige usaldusväärsemad näod oma põlvkonna noored, kes on kuulsad või on saavutanud mingis valdkonnas midagi märkimisväärset. (Töröcsik *et al.* 2014)

Nad on praktilised, pigem intelligentsed kui targad ja neile meeldib võtta juhtrolli, kuna nad on julged. Nad ei karda pidevaid muutusi. (Bencsik *et al.* 2016)

Z generatsiooni normid erinevad eelmiste generatsioonide normidest. Nad on oma eelkäijatest kannatamatamad ja väledamad ning otsivad pidevalt uusi väljakutseid. Kui Y generatsioon võib töötada koos X generatsiooniga ühiste eesmärkide nimel, siis Z põlvkond soovib edu saavutada üksi. (*Ibid.*)

Kuigi organisatsioonides on neid nende noore ea tõttu veel vähe, moodustavad nad siiski tööjõu lähituleviku. Seetõttu on oluline mõista, missuguseid aspekte nad töö juures hindavad. Z generatsioon peab oluliseks isikliku elu ja töö tasakaalu, usaldust, paindlikkust, kaasatust, värskeid ideid, lõbusust, loovust ja globaalset tööühkkonda. Nad hindavad tunnustust nende jõupingutuste eest. Seda põlvkonda ei motiveeri mitte niivõrd töötasu, kui võrd muud hüved. Mitmetes uuringutes on leitud, et kasvufaktor ja edasise arengu võimalus on tegur, mis on Z generatsiooni jaoks väga oluline. (Fratričová, Kirchmayer 2018)

Samuti hindavad nad töökohal omavastutust ja individuaalsust, tööülesannete mitmekesisust ja loovust. Nad eelistavad pigem interaktiivset koolitusstiili. (Sidorcuka, Chesnovicka 2017) Z generatsioon eelistab töötada pikaajaliste projektidega, mis pakuvad neile võimalust tunda, et nad saavad millegi õnnestumisele kaasa aidata, see tekitab neis heaolu tunde (Ortega *et al.* 2019). Nad väärtustavad sageli rohkem kiirust kui täpsust (Fratričová, Kirchmayer 2018).

Fratričová ja Kirchmayer'i (2018) läbiviidud uuring kinnitas mitmete teiste uuringute tulemusi, et Z generatsiooni töömotiveerimise oluline tegur on sisukas töö, mida ta tõeliselt naudib ning Fratričová ja Kirchmayer'i (2018) teine uuring, töömotiveerimise aspektide kohta, leidis, et Z generatsiooni demotiveerib kõige enam töösisu mitte nautimine, halb meeskonnakliima, liigne töökoormus ja töö eesmärgitaju puudumine.

Z generatsiooni tulevastel tööandjatel on oluline mõista, et Z generatsioonil on olemas küll oskused, mis on tööturul vajalikud, kuid nende kohanemine, organisatsioonides hoidmine, nende jaoks parimate motiveerimisvahendite leidmine võib olla tõsine väljakutse. (Bencsik *et al.* 2016) Käesoleva töö kontekstis on oluline välja tuua ka Kupczyk *et al.* (2021) uuringu tulemused, mis näitavad, et Z generatsioonil on arvukalt mitmekülgseid ootusi militaarse töö/teenistusega kohanemisele. Näiteks on nende jaoks oluline organisatsiooni sisenemisel, et selgitataks välja nende ootused ning teostatakse nende ootuste hindamine, kontrollimaks ootuste täitumist; kehtivate kordade tutvustamine; mentori määramine, kes pakuks tuge kogu kohanemise etapis; kehtiv organisatsioonikultuur, organisatsioonisisised koolitused (meeskonnale ja üksikisikule); organisatsiooni jaoks oluliste väärtuste, töökorralduse ja tööviiside tutvustamine.

## **1.2. Organisatsioonikäitumine**

Mõiste „organisatsioonikäitumine“ tekkis 1960ndate alguses kui ühendati mitu teadusdistsipliini valdkonda – sotsioloogia, psühholoogia ja juhtimine, mis tegelesid organisatsioonis, organisatsioonide vahel ning sise- ja väliskeskonna vahel toimuvate protsesside selgitamisega

(Urinov, 2020). Organisatsioonikäitumise peamisteks eesmärkideks on kirjeldada süstemaatiliselt, kuidas inimesed käituvad erinevates tingimustes; mõista, miks inimesed käituvad nii nagu nad käituvad; ennustada tulevast töötajate käitumist; kontrollida vähemalt osaliselt ja arendada mõnda inimtegevust tööl; selgitada välja, kuidas saab inimesi motiveerida ja suunata oma kohustusi täitma tulemuslikult nii individuaalselt kui rühmas (Aithal, Suresh Kumar 2016a).

### **1.2.1. Kontrolliv organisatsioonikäitumine X ja iseseisvust tagav organisatsioonikäitumine Y**

Organisatsioonikäitumise teooria aluste välja töötajaks peetakse Douglas McGregorit, kes lõi 1960. aastatel X ja Y teooria. Teooria X rõhutab range järelevalve, väliste hüvede ja karistuste tähtsust. Seevastu teooria Y tõstab esile tööga rahulolu motiveerivat rolli ja julgustab töötajaid lähenema ülesannetele ilma otsese järelevalveta (McGregor 1960 viidatud Aithal, Suresh Kumar 2016a).

Teooria X kohaselt leiavad juhid, et alluvatele ei meeldi töö, nad väldivad vastutust, neil on vähe ambitsioone ning nad on riskikartlikud ja ei ole kuigi motiveeritud. Seetõttu peavad juhid hoolikalt jälgima ja sundima töötajaid tõhusalt töötama. Teooria X juhid kalduvad näitama autokraatlikumaid juhtimisstiile. (Gürbüz *et al.* 2014) Teooria X stiilis juhid usuvad, et nende töötajad on vähem intelligentsed kui juhid, laisemad kui juhid või töötavad ainult jätkusuutliku sissetuleku nimel. Teooria X juht usub, et kõiki tegusid tuleks jälgida ja vastutavale isikule tuleks anda otsene tasu või noomitus vastavalt tegevuse tulemustele. Antud teooria kohaselt on välised hüved töötajate motivatsiooni jaoks hädavajalikud. (McGregor 1960 viidatud Aithal, Suresh Kumar 2016a)

Teooria Y kohaselt juhid eeldavad, et alluvad on sisemiselt motiveeritud ning naudivad oma tööd, tasu ei ole nende jaoks esmatähtis. Nad usuvad, et nende alluvad naudivad töös väljakutseid ja saavad neist isikliku rahulolu; on valmis võtma vastutust ja seetõttu ei vaja nad oma töö tegemisel pidevat järelevalvet; töö on nende jaoks sama loomulik kui puhkus; nad rakendavad enesejuhtimist ja -kontrolli tööalaste eesmärkide täitmisel, millele nad on pühendunud; neis on potentsiaali; õigetes tingimustes õpivad nad vastutama ja otsima vastutust; neil on kujutlusvõimet, leidlikkust ja loovust, mida saab töös rakendada. Y teooria kohaselt on juhi roll arendada töötajate potentsiaali ja aidata neil seda potentsiaali ühiste eesmärkide saavutamiseks kasutada. (*Ibid.*) Kui juht rakendab Y teooria põhimõtteid, saavad töötajad autonoomia ja vastutuse töö eest, rohkem võimalusi probleemide tuvastamiseks ja neile lahenduste leidmiseks (Gürbüz *et al.* 2014).

Eelpool väljatoodust nähtub, et tegemist on kahe väga erineva ning vastandliku lähenemisega organisatsioonikäitumisele. Ühel juhul on rakendatakse ranget kontrolli (teooria X) ning teisel

juhul püütakse anda töötajatele võimalikult palju vabadust, et nad saaksid olla iseseisvad (teooria Y).

### **1.2.2. Organisatsiooniga seotust soodustav organisatsioonikäitumine Z ja töötaja individuaalsust toetav organisatsioonikäitumine A**

Võttes aluseks X ja Y teooriatele saadud kriitika hakkas McGregor välja töötama täiendavat teooriat, kuid kahjuks enne selle teooria avaldamist McGregor suri, vaatamata sellele töö teooria Z kallal jätkus kui 1970. aastatel William Ouchi jätkas teooria edasiarendamist (Cunningham, 2011). William Ouchi (1978) teooria Z eeldab töötajate sõltuvussündroomi organisatsioonist. Selle teooria kohaselt on organisatsioonil soov arendada tööjõudu, kes oleks lojaalsem organisatsiooni jäämise suhtes ja kes oleks oma karjääris püsiv. Juhtkonnal peab olema suur usaldus töötajate ja nende otsustusvõime vastu. Teooria Z omaduste ja eelduste kohaselt töötajad ootavad, et ettevõtte neid toetab. Töötajad väärtustavad töökeskkonda, kus perekultuuri ja traditsioone peetakse sama oluliseks kui tööd ennast. (Ouchi 1978 viidatud Aithal, Suresh Kumar 2016a)

Seoses ühiskonnas aja jooksul toimunud muutustega, on muutunud ka tänaseks töötajad ning nende vajadused ja ootused tööandjale. Seetõttu on Aithal ja Suresh Kumar (2016b) tulenevalt toimunud muutustest leidnud, et oluline on kohandada ka olemasolevaid organisatsioonikäitumise teooriaid. Nad on pakkunud välja teooria A, mis sobib hästi alternatiiviks organisatsioonikäitumise selgitamisele 21. sajandi muutunud ühiskonnas. Teooria A on tihedalt seotud nii vastutuse kui kohustusega, mis tuleneb ühisest eesmärkide seadmisest ja vastutuse määramisest, mitte eesmärkide seadmisest ja vastutuse võtmisest. Teooria A kohaselt on töötajal märkimisväärne kaasasündinud potentsiaal, mida organisatsioon otsib. Usutakse, et teadmisi ja oskusi saab edendada soodsas keskkonnas. Väärtustatakse töötaja loovust ja panust organisatsiooni.

### **1.2.3. Militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumine**

Z generatsiooni esimene põhjalikum kokkupuude militaarorganisatsioonile omase organisatsioonikäitumisega toimub tavaliselt kohustusliku ajateenistuse jooksul.

Demus'e (2018) läbiviidud uuringust selgus, et kõige enam mõjutavad ajateenijaid suhted ülematega, autonoomia tajumine ja väljaõppe sisukus. Kõik loetletud aspektid on vähemal või rohkemal määral militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumise kujundajad.

Suhted ülematega on suuresti mõjutatud ülemate eestvedamise stiilist. Kaitseväes on läbiviidud mitmeid uuringuid, kus on uuritud perspektiivse ja pragmaatilise eestvedamise stiili mõju (Udeküll, 2018; Vuntus, 2012). Perspektiivse eestvedamise stiiliga ülem inspireerib järgijaid

saavutama erakordseid tulemusi. Ta pöörab tähelepanu üksikisiku muredele ja arenguvajadustele ning seeläbi suudab alluvaid motiveerida tegema täiendavaid jõupingutusi rühma eesmärkide saavutamiseks. Pragmatilise eestvedamise puhul on tegemist juhtimisstiiliga, mille puhul ülem motiveerib alluvaid tegutsema kasutades preemiate ja karistuste süsteemi. Need ülemad pööravad tähelepanu pigem alluvate tööle, et leida vigu ja kõrvalekaldeid ning keskenduvad enamasti käimasolevatele protsessidele kui tegelevad tulevikku suunatud ideedega. (Odumeru, Ifeanyi 2013)

Udeküll (2018) leidis ajateenijate seas läbiviidud uuringuga, et mida rohkem esineb ülematel perspektiivseid eestvedamise elemente, seda enam on ajateenijad motiveeritud nii sisemiselt kui ka väliselt ning mida rohkem esineb pragmaatilist eestvedamist, seda vähem motiveeritud on ajateenijad ning et ajateenijate vahetute ülemate poolt kasutatakse rohkem pragmaatilist eestvedamist, mis viitab sellele, et antud organisatsioonikäitumise aspekt ei pruugi ajateenijate jaoks olla väga motiveeriv. Sarnase uuringu viis läbi ka Vuntus (2012) tegevvälaliste seas, mis leidis küll, et tegevvälaliste arvates on ülemate eestvedamise stiil pigem perspektiivne, kuid kõrget kajastamist leidsid ka pragmaatilise eestvedamise stiili komponendid.

Kui tuua paralleele eelmistes alapeatükkides väljatoodud organisatsioonikäitumise teooriatega, siis ajateenijate vahetute ülemate poolt rohkem kasutatav pragmaatiline eestvedamise stiil on kõige sarnasem McGregori (1960) organisatsioonikäitumise teooriale X. Eelkõige seetõttu, et nii X teooria juhid kui ka pragmaatilise eestvedamise stiiliga juhid leiavad, et töötajate tegusid tuleks jälgida ja vastutavale isikule tuleks anda otsene tasu või noomitus vastavalt tegevuse tulemustele. Tegevvälaliste seas enam kasutamist leidnud perspektiivne eestvedamise stiil on kõige enam omane McGregori (1960) Y teooriale. Nii Y teooria juhid kui ka perspektiivse eestvedamise stiiliga juhid keskenduvad töötajale ja tema arenguvajadustele ning nad leiavad, et juhi roll on arendada töötajate potentsiaali ja aidata neil seda potentsiaali ühiste eesmärkide saavutamiseks kasutada.

Noorte jaoks on oluline organisatsioonikäitumise aspekt autonoomia tajumine. Autonoomia viitab alluva suhtes rakendatava kontrolli astmele tööülesannete täitmiseks vajalike meetodite valimisel (Spiegelaere *et al.* 2014) ehk siis mida kõrgem on autonoomia tase seda enam on alluvatel vabadust katsetada erinevaid tööviise ja -meetodeid. Autonoomia tajumise olulisust noorte seas kinnitas ka Lementa (2020) läbiviidud uuring, kust selgus, et autonoomia tajumine väljaõppes mõjutab positiivselt hilisemat enesetõhusust ja väljaõppe väärtustamist ning negatiivselt loobumiskavatsust. Amer ja Ganina (2016) leidsid oma uuringuga, et autonoomiat toetav õppetöö ei ole militaarvaldkonnas väga levinud. Mistõttu võib järeldada, et antud organisatsioonikäitumise aspekt ei ole kooskõlas Z generatsiooni esindajate ootustega.

Eelnevatele organisatsioonikäitumise teooriaid käsitlevatele alapeatükkidele toetudes on autonoomia vähesus iseloomulik McGregori (1960) X teooriale, sest nii X teooria juhid kui ka ajateenijatega tegelejad on oma alluvate suhtes pigem kontrollivad kui annavad neile vabaduse katsetada erinevaid tööviise ja -meetodeid.

Üks suur osa Kaitseväe igapäevastest tegemistest on seotud väljaõppega. Seetõttu võib väljaõppega seonduvat lugeda samuti militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumise üheks kujundajaks. Amer ja Ganina (2016) leidsid oma uurimusega, et Eesti ajateenijate väljaõppes kasutatavaid õppemeetodid on peamiselt õpetajakesksed. Õpetajakeskse õppimise ja juhendamise puhul on põhiroll õpetajal (instruktoril). Õpilased teevad samu ülesandeid, samal ajal, järgides õpetaja selgesõnalisi juhiseid (Schuh, 2004). Ehk siis teadmiste edastamine toimub üldiselt ühesuunaliselt loengute vormis ning õpetaja ja õpilaste vahel on vähe suhtlemist. Antud õppemeetod ei pruugi aga olla vastuvõetav Z generatsioonile, kes on eelnevalt väljaspool ajateenistust kokku puutunud üha enam ühiskonnas juurduvate muutustega õpikäsitlustes. Pigem on neile omane õppijakesksetel põhimõtetel põhinev juhendamine ja õppimine, mis annab õppijatele võimaluse tugineda oma kogemustele. Antud meetodi kohaselt on õppimine loomulik, konstruktiivne protsess, kus õppimine on positiivses õpikeskkonnas kõige produktiivsem. (*Ibid.*) Seega mida ja kuidas õpetada tehakse lähtudes õppijatest ja õppe eesmärgist, et seeläbi kaasata õppijad aktiivselt õppeprotsessi.

Antud aspekti liigitada omaseks McGregori (1960) organisatsioonikäitumise teooriale X, sest nii X teooria põhimõtted kui ka õpetajakeskne meetod väljaõppes eeldavad, et kogu protsess (X teooria puhul, siis töö ja õpetajakeskse meetodi puhul väljaõpe) on eestvedaja poolt kontrollitud ja suunatud ning töötajale/ õppijale, on antud võimalikult vähe vabadust.

Lisaks eelpool väljatoodule on oluline militaarorganisatsioonile omase organisatsioonikäitumise kujundaja organisatsioonikultuur. Schein (2004) on defineerinud organisatsioonikultuuri kui dünaamilist protsessi, mis tuleneb organisatsiooni liikmete vahelisest suhtlusest ning mida edendab juhtimiskäitumine. Organisatsioonikultuur hõlmab struktuuride, rutiinide, reeglite ja normide kogumit, mis juhivad ja piiravad organisatsiooniliikmete käitumist. (Belias, Koustelios, 2014).

Tutvudes erinevate militaarorganisatsiooni tegevust reguleerivate dokumentidega võib leida, et militaarorganisatsioonile omast organisatsioonikultuuri iseloomustavad kindlad ja selged reeglistikud nii käsuliini kui üldise organisatsiooni ülesehituse osas ning hierarhilisus. Näiteks võib tuua käesoleva töö aluseks oleva militaarorganisatsiooni Kaitseväe, mille tegevust reguleerivad kindlad seadused ja korrad – Kaitseväe korralduse seadus, Kaitseväeteenistuse seadus, Kaitseväe sisemäärustik, Kaitseväe sisekorraeskiri jt. Näitena Kaitseväe sisemäärustik



määrab kindlaks Kaitseväe põhiväärtused koos käitumisreeglitega, ülemate ja alluvate suhted, päeva- ja kasarmukorra ning muud kaitseväesisesest käitumisest ja korraldusest põhimõtted (Kaitseväe sisemäärustik, 2013). Kehtivad käitumisjuhised on iga liikme jaoks ühesugused ja neist tuleb kinni pidada (Redmond *et al.* 2014).

Militaarorganisatsiooni juhtimissüsteem on hierarhiline, kus üldiselt madalama auastmega isikud alluvad kõrgema auastmega isikutele. Sellest tulenevalt on militaarorganisatsioonides üsna tavaline leida suure vanuselise mitmekesisusega meeskondi, kus vanus on korrelatsioonis autoriteedi tasemega ja kus vanemad töötajad juhivad tavaliselt noorsõdureid (Odoardia *et al.* 2021).

Militaarorganisatsioonides juba kehtestatud protseduuride, meetodite ja toimingute, mis on tugevasti organisatsiooni kinnistunud ning millega on seotud kõrgema hierarhilise tasemega vanemad liikmed (leiavad, et need toimivad), muutmine võib olla väga keeruline (Odoardia *et al.* 2021). Antud olukord võib pärssida uute ideede ja tööviiside jagamist, kuna nooremad ning madalama auastmega liikmed ei julge oma ideid välja tuua, kuna arvavad, et neid tõenäoliselt nagunii kuulda ei võeta.

Militaarorganisatsioonile omane organisatsioonikultuur oma olemuselt sarnaneb kõige enam McGregori (1960) organisatsioonikäitumise teooriale X. Eelkõige seetõttu, et kehtestatud korrad, reeglistikud ning kindlad käsuliinid viitavad järelevalvele, mida nende kaudu rakendatakse. X teooria kohaselt on töö õnnestumiseks samuti hädavajalik järelevalve.

### **1.3. Karjääriotsuseid mõjutavad tegurid**

Üks olulisemaid otsustusprotsesse, mis on iga inimese jaoks ülioluline, on seotud karjääriotsustega. Õigete karjäärivalikute ja -otsuste tegemine on oluline nii töötaja kui tööandja jaoks. Õige karjääriotsus tagab töötaja rahulolu eluga, motiveerituse tööl ning tahte saavutada märkimisväärsed tulemused, aidates seeläbi kaasa organisatsiooni edule ja jätkusuutlikkusele. Samuti puudutavad õiged karjäärivalikud ja -otsused tugevalt ka organisatsioone. Eriti neid, kus tööjõu väljaõpe on kulukas, ajamahukas ning spetsiifiline (nt militaarorganisatsioonid). Seetõttu on äärmiselt oluline organisatsiooni ning organisatsiooni töötajate omavaheline sobivus.

Karjääriotsuseid võivad mõjutada väga erinevad tegurid. Tegurid võib jagada sisemisteks ehk individuaalseteks ja välisteks. Uuringud on näidanud, et peamised sisemised tegurid, mis mõjutavad karjääriotsuseid, on indiviidi isiksus, huvid, enesekontseptsioon, hoiakud ja kultuuriline identiteet. Peamisteks välisteks teguriteks on sotsiaalsed kontaktid, eeskujud,

ressursside kättesaadavus (teave, finantsilised ressursid), globaliseerumine, etniline taust, haridustase, õppeainete valik ja töomaduste erinevused. (Nyamwange, 2016)

Kazi ja Akhlaq (2017) leidsid oma uuringus, et kõige olulisem karjääriotsuste mõjutaja on perekond, millele järgnevad eakaaslased, sugu, meedia, finantsilised ressursid ja huvid. Lisaks leidsid nad, et ka töökeskkond on tegur, mis võib mõjutada karjääriotsuseid.

Hussain ja Rafique (2013) uuringus, aga vastupidiselt perekonna ja karjääri vahelist seost ei leitud. Kuid leiti, seosed meeste karjääri silmapaistvuse ja naiste paremate karjääriotsuste tegemise oskuste vahel.

Meddour *et al.* (2016) uuring leidis, et enesetõhususe, perekonna, isiklike huvide ja majanduslike kaalutluste mõjul oli positiivne seos karjääriotsusega ehk need avaldasid karjääriotsustel suurt mõju. Perekonna mõju liigitatakse isa, ema ja õdede-vendade otseseks ja kaudseks mõjuks. Lapsed võivad karjääriotsuse tegemisel järgida oma vanemate eeskujut, sest nad võivad saada vanematelt väärtuslikku teavet ja kogemusi oma tulevase karjääri kohta. Isikliku huviga seoses on leitud, et tihti osutuvad edukateks professionaalideks inimesed, kellel on konkreetses valdkonnas tugevad huvid. Majandusliku kaalutluste osas võivad põhjalikud andmed majandusolude kohta aidata ette näha majanduse ja eelistatud elukutse tingimusi ja arenguid. Samuti saab paremini hinnata elukutsete ligipääsetavust. (Meddour *et al.* 2016)

Nyamwange (2016) uuringu tulemustest selgub, et karjäärialaste eelteadmiste omamine on oluline karjääri vastu huvi tekitamiseks ja kasvatamiseks. See tähendab, et eelteadmised valmistavad inimese ette karjääriks vajalike tingimuste osas ja ta otsustab karjäärile asuda teadmiste seisukohast. Otsus tehakse teadlikult, sest on teada, mida on elukutselt oodata, milliseid tööharjumused sellega kaasnevad ja mida tööandja poolt oodatakse. Samuti on teada ka potentsiaalne sissetulek. Lisaks leidis ta, et oluline tegur, mis mõjutab karjäärivaliku otsuseid, on tööhierarhias edenemise võimalus.

## **2. EMPIIRILINE UURING**

Empiirilise uuringu eesmärk on selgitada välja militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumise mõju Z generatsiooni karjääriotsustele.

Lähtudes eesmägist püstitatakse töös järgmised uurimisküsimused:

1. Millised aspektid mõjutavad Z generatsiooni karjääriotsuseid?
2. Millised organisatsioonikäitumise aspektid mõjutavad Z generatsiooni karjääriotsuseid?
3. Missugune organisatsioonikäitumine on Z generatsioonile kõige sobilikum ja kuidas see sobitub militaarvaldkonnale iseloomuliku organisatsioonikäitumisega?

### **2.1. Uuringu meetodika ja valim**

Uuringu eesmärgi saavutamiseks kasutati kombineeritult kvantitatiivset ning kvalitatiivset uurimismeetodit. Tavapäraselt kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed uurimismeetodid annavad erisugust informatsiooni, kuid neid kombineerides võivad nad olla head teineteise täiendajad ning anda märksa rohkem tulemusi (Õunapuu, 2014).

Antud töö puhul kasutas autor kvantitatiivse uurimismeetodina küsitlust (Lisa 1). Küsitlus viidi läbi Kaitseväe e-õppe veebikeskkonnas „Ilias“ 2022. aasta märtsis.

Küsimustik ei sisaldanud küsimusi isikuandmete kohta, kuna need ei olnud antud töö kontekstis olulised ning tulenevalt sellest oli võimalik tagada ka küsitlusel osalejatele täielik anonüümsus. Küsitletavatel uuriti vaid, kas nad on sündinud ajavahemikus 1995–2010. Antud „Jah/Ei“ vastused võimaldasid autoril välja selgitada, kas vastaja kuulub Z generatsiooni.

Enamik küsimustikust koosnes reitingskaala küsimustest (kokku 76 küsimust), kus vastajad andsid hinnanguid viie punkti skaalal (esimene oli kõige negatiivsem hinnang ja viies kõige positiivsem) (Õunapuu, 2014). Lisaks oli ka üks avatud vastustega küsimus, et võimaldada vastajatel lisada omapoolseid täiendusi teooriast lähtuvate väidete raames väljatoodule.

Küsimustik koosnes kolmest küsimuste plokist. Esimeses küsimuste plokis olid lähtuvalt käesolevas töös käsitletud generatsioonide kohta käivast teooriast koostatud väited X, Y ja Z

generatsioonide töökoha valikul ja töös oluliste ja omaste aspektide kohta ning vastajatel paluti hinnata viie punkti skaalal kuivõrd väide kehtib tema kohta.

Teine küsimuste plokk koosnes väidetest, mis olid koostatud lähtuvalt käesolevas töös käsitletud organisatsioonikäitumise teooriast. Täpsemalt lähtuvalt McGregori (1960), Ouchi (1978), Aithal'i ja Suresh Kumar'i (2016) organisatsioonikäitumise teooriatest. Lisaks toetuti Gürbüz *et al.* (2014) uuringus kasutatud küsimustikule, mis põhineb McGregori (1960) X ja Y teooriatel. Militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumise kohta käivad väited koostati toetudes militaarorganisatsioonides läbi viidud uuringute tulemustele. Väited iseloomustasid erinevatele organisatsioonikäitumise viisidele omaseid tunnuseid. Vastajal tuli hinnata 5-punkti skaalal kuivõrd väide kehtib tema kohta. Antud küsimuste ploki tulemused võimaldasid leida, missugused organisatsioonikäitumise aspektid on Z generatsioonile sobilikud ning missugune organisatsioonikäitumine kõige sobilikum ning samuti oli võimalik teha järeldusi selle kohta, kuidas Z generatsiooni esindaja sobitub militaarorganisatsioonile omase organisatsioonikäitumisega.

Kolmas küsimuste plokk käsitles karjääriotsustega seonduvat. Enamik plokist koosnes väidetest, mille koostamise aluseks oli käesolevas töös karjääriotsustega seonduvas teoorias välja toodu. Lisaks oli kolm kontrollküsimust, millega sooviti välja selgitada vastajate mõtted tegevteenistuses jätkamise osas enne ajateenistust ning uuringu läbiviimise ajal. Vastajatel tuli 5-punkti skaalal hinnata kuivõrd väited kehtivad tema kohta. Oli ka üks avatud vastusega küsimus selleks, et saada antud töö kontekstis olulist militaarorganisatsiooni puudutavat infot.

Enne küsitluse läbiviimist testiti küsitlusest arusaamist ning küsitluse läbimiseks kuluvat aega pilootuuringuga. Pilootuuringus osales kaks Kaitseväe tegevteenistajat. Pilootuuringu tulemusel korrigeeriti mõningate väidete sõnastust ning leiti, et optimaalne küsimustiku täitmiseks kuluv aeg on 15 minutit.

Käesoleva töö puhul kasutati kombineeritult sihtvalimi põhimõtetega mugavusvalimit. „Mugavusvalimisse kaasatakse liikmeid nii-öelda mugavalt, uurijale kergesti kättesaadavate huvialuste hulgast ning lähtutakse lihtsa kättesaadavuse, leitavuse, käsitletavuse, koostöövalmiduse põhimõttest“ (Õunapuu 2014, 142).

Küsimustiku valimi moodustasid ajateenijad. Nad on kõik Z generatsiooni esindajad ning oma teenistuse jooksul kokku puutunud militaarorganisatsiooni eripäradega. Küsitletavad ajateenijad on pärit erinevatest Eesti paigust, seega võimaldab antud valim saada võimalikult tervikliku pildi erinevatest paikadest pärit ajateenijatelt.

Küsimustikku said ajateenijad täita kahe päeva jooksul. Küsimustikule vastas 131 ajateenijat, kes kõik olid Z generatsiooni esindajad.

Kvantitatiivse uurimuse tulemuste kinnitamiseks ning täiendamiseks kasutati kvalitatiivse meetodina fookusgrupiintervjuud. Antud meetod valiti eelkõige seetõttu, et fookusgrupiintervjuu võimaldab esile kutsuda kollektiivseid seisukohti osalejate omavahelise ning intervjuu moderaatoriga suhtlemise kaudu (Ryan *et al.* 2014).

Tavaliselt koostatakse fookusgrupp 5–10 inimesest, kuid tõhusaimaks peetakse 5–7 liikmelist rühma (Õunapuu, 2014). Käesoleva töö raames läbiviidud fookusgrupp koosnes viiest liikmest. Fookusgrupi intervjuus osalejad olid Kaitseväe Akadeemia kadetid, kes on käesoleval kevadel kooli lõpetamas ning oma ametikohtadele siirdumas. Fookusgrupi intervjuuks said valitud erineva taustaga, kuid sama karjääriotsuse teinud kadetid. Taust oli neil erinev seetõttu, et oli neid, kes astusid Kaitseväe Akadeemiasse kohe pärast ajateenistust, kuid oli ka neid, kes enne Kaitseväe Akadeemiasse astumist olid pärast ajateenistust tegevteenistujana ametis olnud. Kõik intervjuus osalejad olid Z generatsiooni esindajad ehk sündinud ajavahemikus 1995–2010. Eelpool väljatoodud arvesse võttes võib mitmete sarnaste tunnuste alusel antud gruppi nimetada homogeenseks.

Fookusgrupiintervjuu kestis 1 tund ja 30 minutit. Intervjuu koosnes avatud küsimustest. Enne intervjuud tutvustati intervjuueeritavatele antud intervjuu eesmärki ning anti mõista, et intervjuus osalemine on nende jaoks vabatahtlik. Enne intervjuud küsiti intervjuueeritavate käest luba helisalvestuseks. Fookusgrupiintervjuu küsimused koostati lähtuvalt käesoleva töö teoorias väljatoodust, pidades silmas antud töö uurimisküsimusi ning arvestades, et intervjuu tulemused annaksid hiljem võimaluse kõrvutada neid ajateenijate seas läbiviidud küsitluse tulemustega. Küsimused on väljatoodud käesoleva töö lisa 2.

## 2.2. Andmeanalüüs

Ajateenijate seas läbiviidud uuringu tulemusel saadud vastuste töötlemiseks ja analüüsimiseks kasutati SPSS 28 statistilise analüüsi programmi.

Hindamaks küsimustiku usaldusväärsust, teostas autor sisemise reliaabluse analüüsi ehk leidis sisereliaabluse koefitsient Cronbachi alfa ( $\alpha$ ). Alfa väärtus jääb üldjuhul 0 ja 1 vahele, mida lähemal on Cronbachi alfa koefitsient 1,0-le, seda suurem on skaala üksuste sisemine järjepidevus ehk seda sarnasemalt erinevad küsimused sama nähtust mõõdavad. Cronbachi alfa väärtuste skaala on järgmine:  $\alpha > 0,9$  – suurepärase,  $\alpha > 0,8$  – hea,  $\alpha > 0,7$  – vastuvõetav,  $\alpha > 0,6$  – küsitav,  $\alpha > 0,5$  – kehv ja  $\alpha < 0,5$  – vastuvõetamatu. (Crips, 2017) Kuid tuleb ka arvestada asjaolu, et Cronbachi alfa on tundlik skaala üksuste arvu suhtes ja kaldub üldiselt alahindama sisemise järjepidevuse usaldusväärsust. Seega uurimuslike uurimistöde puhul võib pidada ka tulemusi 0,6 kuni 0,7 vastuvõetavateks. (Nunally, Bernstein 1994)

Andmete kirjeldamiseks kasutas autor kirjeldava statistika meetodit. Kirjeldava statistika esitamiseks kasutati aritmeetilist keskmist ( $m$ ) ja standardhälvet ( $SD$ ).

Gruppide võrdlemiseks kasutas autor dispersioonianalüüsi. Täpsemalt kasutati t-testi sõltumatute valimitega, mille tulemusel võrreldi Cohen'i  $d$  väärtusi. Cohen'i  $d$  näitab kui suur on keskmiste tulemuste erinevus standardhälbe suhtes ehk kui erinevad on kahe grupi vastused üksteisest. Efekti suurust 0,2 tuleks pidada väikeseks, efekti suurust 0,5 tuleks pidada keskmise suurusega efektiks ja efekti suurust 0,8 tuleks pidada suureks efektiks. (Harrison *et al.* 2021)

Seoste leidmiseks kasutas autor Spearmani korrelatsioonianalüüsi. Seoste tugevuse ning suuna määratlemiseks vaatles autor Spearmani korrelatsioonikordajat ( $\rho$ ). Korrelatsioonikordaja väärtused asuvad vahemikus -1 ja 1 vahel. Sotsiaalteaduste puhul võib küllaltki tugevaks seoseks pidada juba korrelatsiooniseoseid tugevusega (absoluutväärtuselt) üle 0,5. (Rootalu 2014)

Avatud küsimuse kokkuvõte koostati standardiseeritud kontentanalüüsimeetodil. Selleks kodeeris autor vastused kategooriate abil.

Fookusgrupi intervjuu käigus saadud informatsiooni esmalt autor transkribeeris. Seejärel jagas autor saadud vastused teemagruppidesse – Z generatsioonile oluline ning omane töökoha valikul ja töös; organisatsioonikäitumist puudutav ning karjääriotsuste mõjutajad. Organisatsioonikäitumist puudutavad vastused kodeeris autor vastavalt alapeatükis „Militaarorganisatsioonile omane organisatsioonikäitumine“ väljatoodud

militaarorganisatsioonile omastele organisatsioonikäitumise kujundajatele – eestvedamine, autonoomia tajumine, väljaõpe ja organisatsioonikultuur.

## 2.3. Tulemused ja analüüs

Selles peatükis antakse ülevaade küsitluse ja fookusgrupi intervjuu tulemustest.

### 2.3.1. Küsimustiku skaalade sisereleiaabluse hindamine

Hindamaks küsimustiku usaldusvärsust, teostas autor teemaplokkide sisemise reliaabluse analüüsi ehk leidis sisereleiaabluse koefitsient Cronbachi alfa ( $\alpha$ ). Alfa väärtus jääb üldjuhul 0 ja 1 vahele. Mida suurem on alfa väärtus, seda suurem on uuritavate tunnuste reliaablus.

Z generatsioonile töökoha valikul ja töös oluliste ja omaste aspektide välja selgitamiseks koostas autor väited lähtuvalt käesolevas töös käsitletud generatsioonide kohta käivast teooriast. Väiteid oli nii X, Y kui ka Z generatsioonile omaste tunnuste kohta. Antud teemaplokkiga püüti välja selgitada, kas teoorias väljatoodud, et igal generatsioonil on omased tunnused, on võimalik kinnitada. Teemaplokk koosnes 26 väitest, mis omakorda olid jagatud kaheks alamgrupiks – X ja Y generatsioonidele omased tunnused ning Z generatsioonile omased tunnused. Teemaploki skaalade sisereleiaablused on väljatoodud tabelis 1.

Tabel 1. Generatsioonide iseloomulike tunnuste kohta käivate küsimuste Cronbachi alfa väärtused

Generatsioonidele iseloomulikud tunnused	Cronbachi alfa
X- ja Y generatsioonile iseloomulikud tunnused	0,7
Z generatsioonile iseloomulikud tunnused	0,7

Allikas: Autori koostatud

Erinevate organisatsioonikäitumise viiside mõju hindamiseks koostas autor väited lähtuvalt McGregori (1960), Ouchi (1978), Aithal'i ja Kumar'i (2016) organisatsioonikäitumise teooriatest ning toetudes Gürbüz *et al.* (2014) uuringus kasutatud McGregori (1960) X- ja Y teooriatel põhinevale küsimustikule. Militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumise kohta käivad väited koostati toetudes militaarorganisatsioonis läbi viidud uuringute tulemustele.

Organisatsioonikäitumise teemaplokk koosnes 34-st väitest, mis omakorda olid jagatud alamgruppideks. Alamgrupid olid nimetatud lähtuvalt organisatsioonikäitumise iseloomulikest

tunnustest: kontrollivaks organisatsioonikäitumiseks, iseseisvust tagavaks organisatsioonikäitumiseks, organisatsiooniga seotust soodustavaks organisatsioonikäitumiseks, töötaja individuaalsust toetavaks organisatsioonikäitumiseks ja militaarseks organisatsioonikäitumiseks. Hindamaks küsimustiku usaldusväärust, teostas autor eelpool nimetatud teemablokkide sisemise reliaabluse analüüsi. Tabelis 2 on väljatoodud skaalade sisereliaablused.

Tabel 2. Organisatsioonikäitumise viiside kohta käivate küsimuste Cronbachi alfa väärtused

Organisatsioonikäitumine	Cronbachi alfa
Kontrolliv organisatsioonikäitumine	0,6
Iseseisvust tagav organisatsioonikäitumine	0,7
Organisatsiooniga seotust soodustav organisatsioonikäitumine	0,7
Töötaja individuaalsust toetav organisatsioonikäitumine	0,8
Militaarne organisatsioonikäitumine	0,8

Allikas: Autori koostatud

Karjääriotsuste mõjutajate olulisuse hindamiseks koostas autor, lähtudes käesolevas töös karjääriotsustega seonduvas teoorias väljatoodust, 13 väidet. Väited jagati omakorda kahte alamgruppi – üldised karjääriotsuste mõjutajad ning militaarsed karjääriotsuste mõjutajad. Autor teostas ka teemablokkide sisemise reliaabluse analüüsi, mille tulemused on välja toodud tabelis 3.

Tabel 3. Karjääriotsuste mõjutajate kohta käivate küsimuste Cronbachi alfa väärtused

Karjääriotsuste mõjutajad	Cronbachi alfa
Üldised karjääriotsuste mõjutajad	0,6
Militaarsed karjääriotsuste mõjutajad	0,9

Allikas: Autori koostatud

Cronbachi alfa analüüsi tulemustest selgub, et alaskaalade sisemine reliaablus ehk skaalade usaldusväärsus on, kas hea ( $\alpha > 0,8$ ), aktsepteeritav ( $\alpha > 0,7$ ) või kaheldav ( $\alpha > 0,6$ ). Kui üldiselt peetakse aktsepteeritavaks tulemuseks ( $\alpha > 0,7$ ), siis autor lähtub sellest, et uurimuslike uurimistööde puhul võib vastuvõetavateks pidada ka tulemusi 0,6 kuni 0,7 (Nunally, Bernstein 1994). Seega võib Cronbachi alfa analüüsi tulemustele tuginedes öelda, et mõõtmise tulemused on piisavalt usaldusväärsed.



### 2.3.2. Kirjeldav statistika

Järgnevalt toob autor välja generatsioonide kohta käivate alaskaalade aritmeetilised keskmised (m) ja standardhälbed (sd) (vt tabel 4). Tulemustest selgus, et nii X- ja Y generatsioonile iseloomulikud tunnuste skaala kui ka Z generatsioonile iseloomulike tunnuste skaala aritmeetilised keskmised olid väga sarnased (m=3,75, sd 0,44 ja m=3,71, sd 0,44). Seetõttu ei saa antud tulemuste põhjal kinnitada teoorias väljatoodut, et igale generatsioonile on omased just teatud kindlad aspektid.

Tabel 4. Generatsioonidele iseloomulike tunnuste aritmeetilised keskmised

		m	sd
Generatsioonidele iseloomulikud tunnused	X- ja Y generatsioonile iseloomulikud tunnused	3,75	0,44
	Z generatsioonile iseloomulikud tunnused	3,71	0,44

Allikas: Autori koostatud

Küll, aga on võimalik antud väited aluseks võttes välja tuua, missugused aspektid töös ja töökoha valikul on antud uuringus osalejatele kõige olulisemad (vt tabel 5).

Tabel 5. Töökoha valikul ja töös oluliste aspektide aritmeetilised keskmised

	m	sd
Minu jaoks on oluline vabadus valida töökohta ja teha seda, mida tõeliselt naudin.	4,56	0,67
Isikliku elu ja töö tasakaal on mulle olulised.	4,42	0,86
Olen avatud uutele ideedele.	4,26	0,76
Mind motiveerib töös raha ja edu.	4,24	0,88
Pean oluliseks paindlikkust tööl.	4,23	0,84
Et saan kasutada aega produktiivselt ja efektiivselt, et saavutada suurim kasu tööst.	4,21	0,79
Mulle ei meeldi kui mind tööalaselt piiratakse.	4,21	0,84
Minu jaoks on oluline tööülesannete mitmekesisus.	4,01	0,87
Minu jaoks on oluline, et töö oleks sisukas, tähenduslik.	4,01	0,87
Minu jaoks on oluline kasvufaktor ning edasise arengu võimalus.	4,00	0,80
Et saan oma töös olla iseseisev.	3,98	0,80
Mulle meeldib olla kaasatud.	3,95	0,93
Tunnustus on minu jaoks oluline.	3,79	1,00
Et saan valitud ettevõttesse jääda pikemalt.	3,75	0,88
Hindan rahvusvahelist töökeskkonda.	3,69	0,96

Minu jaoks on olulised tulemused, mitte nii väga see, kuidas nendeni jõuan.	3,68	1,05
Koolituste puhul hindan interaktiivsust.	3,65	0,97
Mulle on omane juhtroll.	3,48	1,10
Muutustega kohanemine on minu jaoks lihtne.	3,41	0,93
Karjäär on minu jaoks esmatähtis.	3,41	1,14
Eelistan töötada pikaajaliste ja väljakutseid pakkuvate projektidega.	3,31	0,92
Mulle meeldivad muutused.	3,19	1,02
Ma pigem väldin koosolekuid.	2,82	1,08
Mulle ei meeldi asju pikalt ette planeerida.	2,81	1,10

Allikas: Autori koostatud

Järgnevalt toob autor välja organisatsioonikäitumise kohta käivate alaskaalade aritmeetilised keskmised (m) ja standardhälbed (sd) (vt tabel 6).

Kõige kõrgemalt hinnati organisatsiooniga seotust soodustava organisatsioonikäitumise skaalat, mille keskmiseks hindeks oli 3,86 (sd 0,65) ning kõige madalamalt hinnati militaarse organisatsioonikäitumise skaalat, mille keskmiseks hindeks kujunes 2,97 (sd 0,7). Antud tulemustest võib järeldada, et käesolevas uuringus osalejatele on kõige sobilikum organisatsiooniga seotust soodustav organisatsioonikäitumine ning kõige vähem sobib neile militaarne organisatsioonikäitumine.

Tabel 6. Organisatsioonikäitumise kohta käivate alaskaalade aritmeetilised keskmised

		m	sd
Organisatsioonikäitumine	Kontrolliv organisatsioonikäitumine	3,12	0,57
	Iseseisvust tagav organisatsioonikäitumine	3,66	0,61
	Organisatsiooniga seotust soodustav organisatsioonikäitumine	3,86	0,65
	Töötaja individuaalsust toetav organisatsioonikäitumine	3,59	0,68
	Militaarne organisatsioonikäitumine	2,97	0,70

Allikas: Autori koostatud

Selgitamaks välja, missugused organisatsioonikäitumise aspektid on käesolevas uuringus osalejatele kõige olulisemad toob autor järgnevalt välja organisatsioonikäitumise kohta käivate väidete seast kõige kõrgemad aritmeetilised keskmised (m) saanud väited (vt tabel 7). Antud tulemustest selgub, et käesoleva uuringu vastajad peavad kõige olulisemaks tööandja poolset kaasatust ning häid suhteid kolleegidega (m 4,45; SD 0,68), samuti on nende jaoks oluline töö

nautimise võimalus (m 4,39; SD 0,73), tööandja toetus ja usaldus (m 4,30; SD 0,82), välised hüved (m 4,18; SD 0,93), tööandja poolne potentsiaali märkamine (m 4,17; SD 0,90), juht, kes keskendub üksikisikutele ning annab töö tegemiseks „vabad käed“ (m 4,12; SD 0,94), vabadus katsetada töös erinevaid tööviise ja -meetodeid (m 4,06; SD 0,78) ning traditsioonide, meeskonna ja meeskonnatöö väärtustamine (m 4,04; SD 0,92).

Tabel 7. Organisatsioonikäitumise kohta käivate väidete seast kõige kõrgemad aritmeetilised keskmised saanud väited

	m	sd
Minu jaoks on oluline kaasatus tööandja poolt ning head töösuhted kolleegidega.	4,45	0,68
Minu jaoks on oluline tööd nautida.	4,39	0,73
Minu jaoks on oluline tööandja toetus ning usaldus.	4,30	0,82
Välised hüved (nt palk, preemiad) on minu töömotiveerimise jaoks vajalikud.	4,18	0,93
Mulle on oluline, et minu potentsiaali märgataks.	4,17	0,90
Mind motiveerib tegutsema juht, kes pöörab tähelepanu minu kui üksikisiku muredele ja arenguvajadustele ning annab töö tegemisel „vabad käed“.	4,12	0,94
Mulle on oluline vabadus katsetada töös erinevaid tööviise ja -meetodeid.	4,06	0,78
Minu jaoks on oluline töökeskkond, kus väärtustatakse traditsioone ning peetakse oluliseks meeskonda ja meeskonnatööd.	4,04	0,92

Allikas: Autori koostatud

Järgnevalt toob autor välja alaskaala „Üldised karjääriotsuste mõjutajad“ väidete aritmeetilised keskmised (m) ja standardhälbed (sd) (vt tabel 8). Antud tulemustest selgub, et käesolevas uuringus osalejad hindasid kõige kõrgemalt väidet „Minu karjääriga seotud otsuseid mõjutavad kõige enam minu huvialad“ (m 4,05; sd 0,94). Seega võib arvata, et käesolevat vastajate gruppi mõjutab tulevikus karjääriotsuste tegemisel kõige enam see, kas tulevane amet ning tema huvialad ühilduvad. Kõige madalamalt hinnati väidet „Minu karjääriga seotud otsuseid mõjutavad kõige enam sõbrad“ (m 2,37; sd 1,01), mis viitab sellele, et sõprade mõju karjääriotsustele on minimaalne.

Tabel 8. Üldiste karjääriotsuste mõjutajate aritmeetilised keskmised

	m	sd
Minu karjääriga seotud otsuseid mõjutavad kõige enam minu huvialad.	4,05	0,94
Minu karjääriga seotud otsuseid mõjutavad finantsilised ressursid.	3,77	0,90
Minu karjääriga seotud otsuseid mõjutab kõige enam tulevase töö töökeskkond.	3,73	0,94
Minu karjääriga seotud otsuseid mõjutavad kõige enam eelteadmised tulevase ametiga seonduvast (tööharjumused, tööandja ootused, sissetulek).	3,70	0,98
Minu karjääriga seotud otsuseid mõjutavad kõige enam minu eeskujud.	2,95	1,14
Minu karjääriga seotud otsuseid mõjutab kõige enam perekond.	2,91	1,13
Minu karjääriga seotud otsuseid mõjutavad kõige enam sõbrad.	2,37	1,01

Allikas: Autori koostatud.

Militaarsete karjääriotsuste mõjutajate kohta käivate väidete aritmeetiliste keskmiste tulemustest selgus, et ükski väide pigem ei kehtinud vastajate kohta (vt tabel 9). Kõige kõrgemini hinnati küll väidet „Ma tunnen, et militaarvaldkond pakub karjääri võimalusi“ (m 2,19; SD 1,46), kuid antud tulemusest ei saa järeldada, et karjääri tegemise võimalus militaarorganisatsioonis avaldaks piisavalt mõju vastajagrupi karjääriotsuste tegemisele.

Tabel 9. Militaarsete karjääriotsuste mõjutajate aritmeetilised keskmised

	m	SD
Ma tunnen, et militaarvaldkond pakub karjääri võimalusi.	2,79	1,46
Mul on huvi militaarvaldkonna vastu.	2,61	1,41
Minu isiklikud hoiakud sobituvad militaarvaldkonda ja toetavad karjääri militaarvaldkonnas.	2,39	1,43
Minu eelteadmised tegevteenistuja ametiga seonduvast (tööharjumused, tööandja ootused, sissetulek) toetavad minu valikut tegevteenistuses jätkata.	1,95	1,35
Militaarvaldkonnale iseloomulik töökeskkond sobib mulle ja soovin jätkata tegevteenistuses.	1,91	1,32
Keegi minu tutvusringkonnast on militaarvaldkonnaga seotud ja sooviksin tema eeksujul jätkata tegevteenistuses.	1,81	1,24

Allikas: Autori koostatud

### 2.3.3. Dispersioonianalüüs

Selgitamaks välja, kas ja kuivõrd erinevad nende uuringus osalejate vastused, kes soovisid enne ajateenistust tegevteenistuses jätkata ja kes soovivad pärast ajateenistust jätkata tegevteenistuses, nende uuringus osalejate vastustest, kes ei soovi pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata,

moodustas autor grupid: „Enne ajateenistust oli mul soov jätkata pärast ajateenistust tegevteenistuses“, „Hetkel tunnen ma, et soovin jätkata pärast ajateenistust tegevteenistuses“ ja „Hetkel tunnen ma, et ei soovi pärast ajateenistust jätkata tegevteenistuses“. Gruppide kokkuvõtte tegemiseks kasutas autor risttabelit.

Risttabel võimaldas teha järgneva kokkuvõtte. Kui uuringus osales 131 Z generatsiooni kuuluvat ajateenijat, siis neist 89 ehk 68% ei soovinud enne ajateenistust ega ka uuringu läbiviimise ajal tegevteenistuses jätkata. 18 vastajast 6 ehk 5%, kes enne ajateenistust arvasid, et nad soovivad tegevteenistuses jätkata, on uuringu läbiviimise ajaks siiski leidnud, et nad ei soovi tegevteenistuses jätkata, kuid 12 vastajat ehk 9% on endiselt valmis tegevteenistuses jätkama. 16 vastajast 10 ehk 8%, kes olid enne ajateenistust kahtleval seisukohal tegevteenistuses jätkamise osas, olid uuringu läbiviimise ajaks siiski otsustanud, et nad ei soovi tegevteenistuses jätkata ning 6 vastajat ehk 5%, olid jõudnud otsusele, et nad siiski sooviksid tegevteenistuses jätkata. 8 vastajat ehk 6%, kes arvasid enne ajateenistust, et nad ei soovi tegevteenistuses jätkata, on uuringu läbiviimise ajaks otsustanud siiski, et nad sooviksid tegevteenistuses jätkata. Kokkuvõtlikult võib tulemusest järeldada, et 30 vastajal on hoiak ajateenistuse jooksul tegevteenistusse astumise osas muutunud.

Selleks, et välja selgitada, kas grupi, kes ei soovi pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata (grupp 1, 105 vastajat) ja grupi, kes soovivad pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata (grupp 2, 26 vastajat) vastustes esineb erinevusi, viidi läbi dispersioonianalüüs. Erinevuste leidmiseks kasutati t-testi sõltumatute valimitega, mille tulemusel võrreldi Cohen'i  $d$  väärtusi. Cohen'i  $d$  näitab kui suur on keskmiste tulemuste erinevus standardhälbe suhtes ehk kui erinevad on kahe grupi vastused üksteisest. Efekti suurust 0,2 tuleks pidada väikeseks, efekti suurust 0,5 tuleks pidada keskmise suurusega efektiks ja efekti suurust 0,8 tuleks pidada suureks efektiks. (Harrison *et al.* 2021)

Tulemused näitasid, et grupi „Kes ei soovi pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata“ ja grupi „Kes soovivad pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata“ hinnangutes erinevatele organisatsioonikäitumise viisidele esines olulisi erinevusi ehk siis enamike organisatsioonikäitumise viiside osas esines vähemalt keskmise suurusega efekt (vt tabel 10). Kõige suurem efekt esines organisatsiooniga seotust soodustava organisatsioonikäitumise ja töötaja individuaalsust toetava organisatsioonikäitumise osas ( $d = -0,64$ ). Neile järgnes militaarne organisatsioonikäitumine efektiga ( $d = -0,59$ ). Kui vaadata, aga kõrgeimate efektide saanute gruppide vastuste keskmisi tulemusi, siis kahe esimese organisatsioonikäitumise puhul jäävad vastused samasse suunda ehk keskmised on üle kolme. Militaarse organisatsioonikäitumise puhul on aga gruppide vastused erinevas suunas, ühel juhul alla kolme (ehk siis antud väited ei kehti

pigem vastajate kohta) ja teisel juhul üle kolme (ehk siis antud väited pigem kehtivad vastajate kohta). Kuna antud töö kontekstis on käesolev tulemus oluline, siis vaatame lähemalt militaarse organisatsioonikäitumise hinnangute keskmisi. Grupi, kes ei soovi pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata keskmine hinnang militaarsele organisatsioonikäitumisele oli 2,89 (sd 0,66) ja grupi, kes soovib pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata keskmine hinnang militaarsele organisatsioonikäitumisele oli 3,30 (sd 0,78) (vt tabel 10). Antud tulemustele tuginedes võib öelda, et neile, kes on tegevteenistuja ameti kasuks otsustanud, saab militaarne organisatsioonikäitumine omaseks ja tavapäraseks, seetõttu hindavad nad neist, kes tegevteenistuja ametit ei soovi valida militaarset organisatsioonikäitumist kõrgemalt.

Tabel 10. T-test sõltumatute valimitega tulemused. Gruppide hinnangud organisatsioonikäitumise viisidele (Cohen'i d ja m)

	d	Grupp	Vastajate arv	m	sd
Kontrolliv organisatsioonikäitumine	-0,02	1	105	3,12	0,52
		2	26	3,13	0,77
Iseseisvust tagav organisatsioonikäitumine	-0,58	1	105	3,59	0,62
		2	26	3,93	0,50
Organisatsiooniga seotust soodustav organisatsioonikäitumine	-0,64	1	105	3,79	0,66
		2	26	4,19	0,52
Töötaja individuaalsust toetav organisatsioonikäitumine	-0,64	1	105	3,50	0,67
		2	26	3,93	0,64
Militaarne organisatsioonikäitumine	-0,59	1	105	2,89	0,66
		2	26	3,30	0,78

1 - Grupp, kes oli küsitluse läbiviimise ajaks otsustanud, et ei soovi pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata.

2 - Grupp, kes oli küsitluse läbiviimise ajaks otsustanud, et soovib pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata.

Allikas: Autori koostatud

Lisaks võrdles autor veel grupi, kes juba enne ajateenistust oli kindlalt otsustanud, et ei soovi pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata (89 vastajat) ja grupi, kes juba enne ajateenistust teadis kindlalt, et soovib pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata (12 vastajat) vastuseid. Analüüsi tulemustest selgus, et gruppide vahel esines olulisi erinevusi ehk siis enamike organisatsioonikäitumise viiside osas esines vähemalt keskmise suurusega efekt (vt tabel 11). Kõige suurem efekt esines iseseisvust tagava organisatsioonikäitumise osas ( $d = -0,89$ ). Töötaja individuaalsust toetava organisatsioonikäitumise osas esines samuti suur efekt ( $d = -0,88$ ) ning keskmise suurusega efektid esinesid organisatsiooniga seotust soodustava organisatsioonikäitumise ( $d = -0,78$ ) ja militaarse organisatsioonikäitumise ( $d = -0,72$ ) osas. Väike efekt esines kontrolliva organisatsioonikäitumise osas ( $d = -0,28$ ). Kui vaadata lähemalt gruppide

vastuste aritmeetilisi keskmiseid (vt tabel 11), siis nähtub, et grupi, kes oli enne ajateenistust juba kindlalt otsustanud tegevteenistuses jätkata hinnangud kõikidele organisatsioonikäitumise viisidele on kõrgemad kui nende, kes olid kindlalt otsustanud juba enne ajateenistust, et ei soovi tegevteenistuses jätkata.

Tabel 11. T-test sõltumatute valimitega tulemused. Gruppide (kindlalt otsustanud) hinnangud organisatsioonikäitumise viisidele (Cohen'i d ja m)

	d	Grupp	Vastajate arv	m	sd
Kontrolliv organisatsioonikäitumine	-0,28	1	89	3,13	0,53
		2	12	3,30	0,96
Iseseisvust tagav organisatsioonikäitumine	-0,89	1	89	3,64	0,64
		2	12	4,18	0,39
Organisatsiooniga seotust soodustav organisatsioonikäitumine	-0,78	1	89	3,82	0,68
		2	12	4,33	0,50
Töötaja individuaalsust toetav organisatsioonikäitumine	-0,88	1	89	3,52	0,69
		2	12	4,12	0,59
Militaarne organisatsioonikäitumine	-0,72	1	89	2,91	0,65
		2	12	3,40	0,86

1 - Grupp, kes oli juba enne ajateenistust kindlalt otsustanud, et ei soovi pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata.

2 - Grupp, kes oli juba enne ajateenistust kindlalt otsustanud, et soovib pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata.

Allikas: Autori koostatud

Militaarsete karjääriotsuste mõjutajate osas gruppide vastuseid võrreldes esinesid gruppide vastustes suured efektid ehk joonistus väga selgelt välja, et grupp, kes ei soovi tegevteenistuses jätkata, hindas militaarseid karjäärimõjutajaid oluliselt madalamalt kui grupp, kes soovib pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata. Üldiste karjääriotsuste mõjutajate osas suuri erinevusi ei esinenud.

#### 2.3.4. Korrelatsioonianalüüs

Korrelatsioonianalüüsi puhul kasutati seoste leidmiseks Spearmani korrelatsioonikordajat ( $\rho$ ), et välja selgitada seoste tugevus ning suund. Küllaltki tugevaks seoseks peetakse  $\rho$ , mis on suurem kui 0,5. (Rootalu 2014)

Organisatsioonikäitumise viiside omavahelisest seoste võrdlusest selgub, et seos esineb militaarse- ja kontrolliva organisatsioonikäitumise vahel ( $\rho=0,311$ ). Antud tulemusest võib järeldada, et militaarse- ning kontrolliva organisatsioonikäitumise vahel esineb sarnasusi, mida kinnitab ka teoorias välja toodu.

Omavahel tugevalt seoses on iseseisvust tagav organisatsioonikäitumine ( $\rho=0,639$ ;  $\rho=0,731$ ), organisatsiooniga seotust soodustav organisatsioonikäitumine ( $\rho=0,639$ ;  $\rho=0,703$ ) ja töötaja individuaalsust toetav organisatsioonikäitumine ( $\rho=0,731$ ;  $\rho=0,703$ ). Kontrolliva organisatsioonikäitumise ja iseseisvust tagava organisatsioonikäitumise vahel esineb negatiivne seos ( $\rho= -0,303$ ), mis võib tuleneda sellest, et tegemist on oma olemuselt täiesti vastandlike organisatsioonikäitumise viisidega. Militaar- ja kontrolliva organisatsioonikäitumise ning organisatsiooniga seotust soodustava organisatsioonikäitumise ja töötaja individuaalsust toetava organisatsioonikäitumise vahel seos puudub, mis kinnitab seda, et militaar- ja kontrolliv organisatsioonikäitumine on teistest organisatsioonikäitumise viisidest oluliselt erinevamad.

Tugevat seost võis märgata väidete „Enne ajateenistust oli mul soov jätkata pärast ajateenistust tegevteenistuses“ ja „Hetkel tunnen ma, et soovin jätkata pärast ajateenistust tegevteenistuses“ ( $\rho=0,587$ ), mis viitab sellele, et kõige potentsiaalsemad tegevteenistuses jätkajad on need, kellel oli juba enne ajateenistusse asumist huvi pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata.

Analüüsides omavahelisi seoseid militaarsete karjääriotsuste mõjutajate ning karjääriotsuste vahel selgus, et militaarsete karjääriotsuste mõjutajate ning väite „Enne ajateenistust oli mul soov jätkata pärast ajateenistust tegevteenistuses“ vahel esineb tugev seos ( $\rho=0,532$ ) ning militaarsete karjääriotsuste mõjutajate ning väite „Hetkel tunnen ma, et soovin jätkata pärast ajateenistust tegevteenistuses“ vahel esineb samuti tugev seos ( $\rho=0,745$ ). Militaarsete karjääriotsuste mõjutajate ja väite „Hetkel tunnen ma, et ei soovi pärast ajateenistust jätkata tegevteenistuses“ vahel esineb negatiivne seos ( $\rho= -0,565$ ). Antud tulemused viitavad sellele, et need, kellel on huvi militaarvaldkonna vastu, kes tunnevad, et militaarvaldkond pakub karjäärivõimalusi, kelle isiklikud hoiakud sobituvad militaarvaldkonnaga, kellele sobib militaarne töökeskkond jne, need soovivad kõige tõenäolisemalt jätkata tegevteenistuses.



### 2.3.5. Küsimustiku avatud küsimuse tulemused

Avatud küsimuse „Miks Sa valiksid/ ei valiks Kaitseväge endale tööandjaks? (3 peamist põhjust)“ kokkuvõtte koostati standardiseeritud kontentanalüüsimeetodil. Selleks kodeeris autor vastused kategooriate abil. Kategooriateks määrati sissetulek, huvi, eelteadmised militaarsest organisatsioonikäitumisest ning töö- ja pereelu ühildamise võimalused. Loetletud kategooriad jagati veel omakorda kaheks: „Valiks“ ja „Ei valiks“. Tulemused on väljatoodud tabelis 14.

Tabel 12. Avatud küsimuse „Miks Sa valiksid/ ei valiks Kaitseväge endale tööandjaks? (3 peamist põhjust)“ jagunemine kategooriate järgi

Kategooria	Põhjused
Sissetulek	Valiksin: hea ja kindel sissetulek (12)
	Ei valiks: ebapiisav sissetulek (20)
Huvi	Valiksin: on huvi militaarvaldkonna vastu (10)
	Ei valiks: puudub huvi militaarvaldkonna vastu (45)
Eelteadmised militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumisest	Valiksin: palju viibimist looduses (4); karjäärivõimalus (8); töökeskkond sobib mulle (1); olla instruktor sobib mulle (1); meeldib distsipliin (1); on olemas meeskonnavaim (1); saan töötada Eesti riigi hüvanguks (3); töö on vaheldusrikas ja pakub palju uusi väljakutseid (3); olemas kindel kord ja reeglid (2); ajateenistus on andnud positiivse kogemuse (1); head hüved (2)
	Ei valiks: liiga aeglane karjääriredelil liikumise võimalus (5); hierarhiline süsteem paneb ootele paljud pädevad ja helged noored (1); ei sobi käskude täitmine ja käsuahelad (13); ei ole piisavalt paindlik töögraafik (8); hierarhiline süsteem takistab muutuste läbiviimist (8); puudub toetav keskkond (4); ei ole piisavalt autonoomiat tööülesannete täitmisel (7); vabaaja puudumine (1); töökeskkond ei sobi mulle (10); üksluine (1); ajateenistus on andnud negatiivse kogemuse (4); liiga palju reegleid (5); pidevalt muutuv kollektiiv (1)
Töö- ja pereelu ühildamise võimalused	Ei valiks: kodust liiga kaugel (3); ei suudaks enda elu tegevväljasena organiseerida (2); pereelu kannatab (5)

Allikas: Autori koostatud

Kategoriseerimise tulemusel selgus, et kõige enam mõjutavad vastajaid eelteadmised militaarsest organisatsioonikäitumisest, ning sellele järgneb huvi militaarvaldkonna vastu. Samuti võib oluliseks pidada sissetuleku ning töö- ja pereelu ühildamise võimalust.

### 2.3.6. Fookusgrupi intervjuu kokkuvõte

Fookusgrupi intervjuu raames uuris autor, mis on küsitletavatele oluline ning omane töökoha valikul ja töös. Toodi välja mitmeid erinevaid aspekte: karjääri tegemise võimalus; sportimisvõimaluste olemasolu; graafik, mis võimaldaks tegeleda spordiga; palk; meeldiv personal ja töökeskkond; stabiilne sissetulek; tööandja poolt antav vabadus; töö ei tohiks olla üksluine; töö peaks olema arendav; töö peaks olema füüsiline. Kõrvutades antud vastuseid teooria osas väljatooduga nähtub, et enamik vastuseid samastuvad Z generatsioonile omaste tunnustega, kuid on ka mõningaid tunnuseid, mis võiksid olla omased ka X ja Y generatsioonile (nt palk, karjääri tegemise võimalus). Seetõttu ei saa antud vastustest järeldada, et kõik Z generatsiooni esindajad hindavad töös samu aspekte.

*„Oluline on, et Sul on käed vabad ja lastakse initsiatiivi haarata“*

*„Oluline on, et töö arendaks mind ennast ka. Kõik see, mis töö kaudu omandan peaks arendama mind inimesena“*

*„Ei sobiks kontoritöö“*

Järgnevalt koondab autor kõik militaarorganisatsioonile omast organisatsioonikäitumist puudutavad vastused. Vastused anti mitme erineva küsimuse raames. Autor kodeeris saadud vastused vastavalt alapeatükis „Militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumine“ väljatoodud militaarorganisatsioonile iseloomulike organisatsioonikäitumise kujundajatele.

Vastajad olid oma vastustes üsnagi üksmeelsed ning enamasti nõustusid kaasvastajate vastusega, samuti olid nad väga aktiivsed kaasvastajate vastuseid täiendama.

Eestvedamise osas tõid vastajad välja, et nad on märganud eestvedajate poolt vähest otsuste põhjendamist ning otsuste tegemist ilma ajasse puutuvate inimestega arutamata. Lisaks toodi välja, et eestvedajad ehk ülemad on väga erinevad – on ülemaid, kes on eeskujuks, kuid on neid, kelle tegutsemiseviis on küsitav.

*„Üksus on oma ülema nägu. Ettekirjutatud reeglitest ja kordadest peetakse kinni, kuid on ka reegleid, millest siiski vaadatakse mööda või tehakse neid oma käe järgi ümber. Mõne ülemaga ongi natuke häiriv, et nt kui temale mingi reegel ei meeldi, siis me seda ei järgi,*

*aga samas vb mina olen seda koguaeg järginud, siis tekib nõ konflikt  
– Sulle ei meeldi see, aga sa pead tegema nii nagu su ülem tahab“*

Autonoomia tajumise osas leidsid vastajad, et kui ülema ja alluva vahel on tekkinud piisav usaldus, siis antakse ka tegutsemisvabadus. Mitte nii väga ei toeta aga vastajate arvates autonoomiat struktureeritud süsteem, mis ei loo eeldusi paindlikkuseks ning võimalusi kiiresti asjade ümber mängimiseks.

*„Kaldutakse ülereguleerimisse, kus täiesti nõ lihtsa asja tegemine võtab meeletult aega, kolme erineva programmi kasutamist ja mitme erineva inimesega suhtlemist, selle asemel, et see lihtsalt ära teha. Organisatsiooni struktuuri mõttes tekitab see dubleerivaid tegevusi“*

Väljaõppe osas põhinesid intervjuus osalejate vastused Kaitseväe Akadeemia näitel. Positiivse aspektina tõid nad välja selle, et täna pakub Kaitseväge noortele võimalust õppida nii, et elamiskoht on tasuta, riided on tasuta ning õppimine on tasustatud igakuise palgaga. Negatiivse aspektina tõid nad välja, et neile kui õppuritele on antud liigne vabadus. Selle all pidasid nad silmas, et mõningates ainetes annavad õppejõud õppuritele vabad käed ja õppurite enda kohustus on saavutada teatud tase, kuid reaalsus on see, et õppurid ei ole iseseisvalt võimelised taset saavutama ning seeläbi õppekvaliteet langeb.

*„Akadeemiasse astumisel võiks olla tegevteenistuse kogemus. See lahendaks ehk probleemi, et kukutakse koolist välja“*

Organisatsioonikultuuri puududutava osas tõid vastajad välja, et väga positiivne on organisatsiooni poolne motivatsiooni toetamine sportimisvõimaluste, meditsiiniabi, vormiriiete ja söögi tagamise kaudu. Negatiivse aspektina tõid vastajad välja, et vahest tunnetavad nad organisatsiooni suhtumist neisse kui kergesti asendatavatesse. Samas leidsid nad, et organisatsioon hoiab ka neid, kes tegelikkuses oma tööga hakkama ei saa ja ei sobitu organisatsiooni.

*„Kui õpingute ajal on juba näha, et inimene ei sobitu Kaitseväega, aga ta siiski veetakse läbi, siis ei kujune tal välja sobilikud juhtimisstiilid, enesedistsipliin ja ta läheb siiski väeossa, see on lihtsalt edasilükatud probleem“*

Autor uuris intervjuueeritavatel, mis või kes on mõjutanud intervjuueeritavate karjääriotsuseid.

Kõik vastajad leidsid, et karjääriotsuse tegemisel oli nende jaoks oluline isiklike huvide sobitumine organisatsiooniga ning organisatsiooni kohta saadud eelteadmised ajateenistuse jooksul. Kaks vastajat tõid välja, et nende suurimad mõjutajad karjääriotsuse tegemisel on olnud eeskujud ehk pereliikmed, kes on Kaitseväega olnud seotud. Nende eeskuju järgides tegid ka nemad oma otsused. Kahe teise intervjuus osaleja puhul olid otsustamisel abiks samuti eeskujud, kuid seekord olid eeskujudeks ülemad – ühel juhul ajateenistuses ning teisel juhul tegevteenistuses. Oluline on ära märkida, et ühel juhul oli ülem eeskujuks positiivses mõttes ehk heaks eeskujuks, kuid teisel juhul negatiivses mõttes. Negatiivne aspekt väljendus selles, et ülem oli käitunud selliselt nagu üks ülem kindlasti käituma ei peaks ning seetõttu soovis antud intervjuus osaleja näidata, et saab ka teisiti ning asus õppima Kaitseväe Akadeemiasse.

Antud tulemustest võib järeldada, et tulenevalt huvist militaarvaldkonna vastu ning eeskujude toel on küll fookusgruppiintervjuus osalejad oma karjääriotsuse militaarvaldkonna kasuks teinud, kuid samas militaarne organisatsioonikäitumine tekitab neis üha enam rahulolematust ning ei sobitu kõigi nende tõekspidamistega.

### 3. ARUTELU JA JÄRELDUSED

Käesoleva magistr töö eesmärgiks oli välja selgitada militaarorganisatsioonile iseloomuliku organisatsioonikäitumise mõju Z generatsiooni karjääriotsustele. Töö eesmärgi täitmiseks püstitati kolm uurimisküsimust ja viidi läbi uuring. Tuginedes uuringu tulemustele vastatakse selles peatükis uurimisküsimustele.

#### 1. Millised aspektid mõjutavad Z generatsiooni karjääriotsuseid?

Uuringu tulemused ei kinnita teorias väljatoodud, et igale generatsioonile on omased just teatud kindlad aspektid, mida nad hindavad töös ja töökoha valikul. Küll, aga on võimalik antud uuringu tulemustele tuginedes välja tuua, missugused aspektid on Z generatsiooni noortele olulised. Selleks kasutatakse küsimuste ploki „Töökoha valikul ja töös olulised aspektid“ aritmeetilisi keskmisi. Siinkohal toob autor välja ainult need aspektid, mille aritmeetiline keskmine on üle 4 ehk vastajad on leidnud, et need aspektid „pigem kehtivad“ ja „kehtivad täielikult“ nende kohta. Tulemustest selgub, et käesolevas uuringus osalenud noored hindavad kõrgelt vabadust valida töökohta ja teha seda, mida nad tõeliselt naudivad. Oluline on nende jaoks ka isikliku elu ja töö tasakaal, paindlikkus tööl ning eeldused selleks, et nad saavad oma aega kasutada efektiivselt ja produktiivselt. Samuti motiveerib neid uute ideede rohkus, tööülesannete mitmekesisus ning tähenduslik ja sisukas töö. Kasvufaktor ning edasise arengu võimalus on nende jaoks tähtis ning samuti hindavad nad raha ja edu töös. Neile ei meeldi kui neid tööalaselt piiratakse.

Lisaks eelpool väljatoodule võivad noorte karjääriotsuseid mõjutada ka erinevad individuaalsed ja välised tegurid nagu nt huvialad, hoiakud, eeskujud, ressursside kättesaadavus jne. Järgnevalt tuuaksegi välja, missugused tegurid mõjutavad käesolevas uuringus osalejaid kõige enam. Uuringu tulemustest selgus, et osalejate karjääriotsuseid mõjutavad kõige enam nende huvialad (m 4,05; sd 0,94), millest võib järeldada, et käesolevat vastajate gruppi mõjutab tulevikus karjääriotsuste tegemisel kõige enam see, kas tulevane amet ning tema huvialad ühilduvad. Antud mõtet kinnitab ka fookusgruupiintervjuu käigus intervjuueeritavatelt saadud vastus, kus nad tõid välja, et nende kõigi suureks huvialaks on sport, millega tegelemist militaarorganisatsioon toetab, mistõttu on see üheks põhjuseks, miks nad on valinud karjääri militaarorganisatsioonis.

Samuti tõid kõik fookusgruupi intervjuus osalejad välja, et nende huvide hulka kuulub ka militaarvaldkond ja sellega seonduv, mistõttu on ka järgnevad korrelatsioonianalüüsi tulemused ootuspärased. Ehk, et militaarsete karjääriotsuste mõjutajate ning väite „Enne ajateenistust oli mul

soov jätkata pärast ajateenistust tegevteenistuses“ vahel esineb keskmine seos ( $\rho=0,532$ ) ning militaarsete karjääriotsuste mõjutajate ning väite „Hetkel tunnen ma, et soovin jätkata pärast ajateenistust tegevteenistuses“ vahel esineb tugev seos ( $\rho=0,745$ ). Antud tulemused viitavad sellele, et need, kellel on huvi militaarvaldkonna vastu, kes tunnevad, et militaarvaldkond pakub karjäärivõimalusi, kelle isiklikud hoiakud sobituvad militaarvaldkonnaga, kellele sobib militaarne töökeskkond jne, need soovivad kõige tõenäolisemalt jätkata tegevteenistuses. Antud järeldust toetavad ka dispersioonianalüüsi tulemused, mis toovad välja, et need, kes ei soovi tegevteenistuses jätkata, hindavad militaarset karjäärimõjutajaid oluliselt madalamalt kui need, kes soovivad pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata.

## 2. Millised organisatsioonikäitumise aspektid mõjutavad Z generatsiooni karjääriotsuseid?

Ilmestamiseks missugused organisatsioonikäitumise aspektid on käesolevas uuringus osalejatele kõige olulisemad toob autor järgnevalt välja organisatsioonikäitumise kohta käivate väidete seast kõige kõrgemad aritmeetilised keskmised saanud väited. Antud tulemustest selgub, et käesoleva uuringu vastajad peavad kõige olulisemaks tööandja poolset kaasatust ning häid suhteid kolleegidega (m 4,45; sd 0,68), samuti on nende jaoks oluline töö nautimise võimalus (m 4,39; sd 0,73), tööandja toetus ja usaldus (m 4,30; sd 0,82), välised hüved (m 4,18; sd 0,93), tööandja poolne potentsiaali märkamine (m 4,17; sd 0,90), juht, kes keskendub üksikisikutele ning annab töö tegemiseks „vabad käed“ (m 4,12; sd 0,94), vabadus katsetada töös erinevaid tööviise ja -meetodeid (m 4,06; sd 0,78) ning traditsioonide, meeskonna ja meeskonnatöö väärtustamine (m 4,04; sd 0,92).

## 3. Missugune organisatsioonikäitumine on Z generatsioonile kõige sobilikum ja kuidas see sobitub militaarvaldkonnale iseloomuliku organisatsioonikäitumisega?

Uuringu tulemustest selgus, et käesolevas uuringus osalenud hindasid kõige kõrgemalt organisatsiooniga seotust soodustavat organisatsioonikäitumist, mille aritmeetiliseks keskmiseks kujunes 3,86 (sd 0,65) ning kõige madalamalt hinnati militaarset organisatsioonikäitumist, mille aritmeetiliseks keskmiseks kujunes 2,97 (sd 0,7).

William Ouchi (1978) organisatsioonikäitumise teooria Z ehk organisatsiooniga seotust soodustava organisatsioonikäitumise kohaselt on organisatsioonil soov arendada tööjõudu, kes oleks lojaalsem organisatsiooni jäämise suhtes ja kes oleks oma karjääris püsiv. Antud aspekt on omane ka militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumisele, sest militaarorganisatsioonides on

väga kindlad karjäärisüsteemid. Ajateenijate seas läbiviidud uuringu avatud küsimuse raames toodi militaarorganisatsiooni pakutavaid karjäärivõimalusi välja positiivse aspektina, kuid samas toodi välja karjäärisüsteemi ka negatiivse aspektina, kuna leiti, et karjääriredelil liikumise võimalus on liiga aeglane ning karjääri hierarhiline süsteem paneb ootele paljud pädevad ja helged noored.

Seotust soodustavale organisatsioonikäitumisele on omane ka organisatsiooni poolne toetus ning usaldus töötajate ja nende otsustusvõime vastu. Militaarsele organisatsioonikäitumisele on aga omased kehtestatud korrad, reeglistikud ning kindlad käsuliinid, mis viitavad tegevuse kontrollimisele ja osalisele tegevusvabaduse piiratusele. Ajateenijate seas läbiviidud uuringu avatud küsimusele vastajate seas oli neid, kes pidasid kindlat korda ja reegleid positiivseks aspektiks, kuid rohkem oli neid, kes leidsid, et tegemist on nende jaoks negatiivse aspektiga. Lisaks toodi välja, et tööülesannete täitmisel puudub piisav autonoomia. Kadetid, aga leidsid autonoomia tajumise osas, et kui ülema ja alluva vahel on tekkinud piisav usaldus, siis antakse ka tegutsemisvabadus. Kuid nende arvates ei toeta autonoomiat liialt struktureeritud süsteem, mis ei loo eeldusi paindlikkuseks ning võimalusi kiiresti asjade ümber mängimiseks.

Seotust soodustava organisatsioonikäitumise üks tähtis komponent on ka töö- ja pereelu ühildamise võimalus, mis, aga militaarorganisatsioonis on keeruline seoses nt kasvõi õppustega. Uuringus osalejate seas oli neid, kes märkisid selle ära, et nad ei valikski karjääri militaarorganisatsioonis just seetõttu, et pereelu kannataks.

Antud uurimusküsimuse raames võrdles autor lisaks eraldi juba ajateenistuse eelselt tegevteenistuses jätkamise/mittejätkamise osas kindlad olnute gruppide vastuseid. Täpsemalt grupi „Kes ei soovi pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata“ (89 vastajat) ja grupi „Kes soovivad pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata“ (12 vastajat) vastuseid. Grupi, kes ei soovi pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata keskmine hinnang militaarsele organisatsioonikäitumisele oli 2,89 (sd 0,66) ja grupi, kes soovib pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata keskmine hinnang militaarsele organisatsioonikäitumisele oli 3,30 (sd 0,78). Korrelatsioonianalüüsi tulemustest võis samuti märgata mõõdukat efekti ehk mõõdukat erinevust grupi „Kes ei soovi pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata“ ja grupi „Kes soovivad pärast ajateenistust tegevteenistuses jätkata“ hinnangutes militaarsele organisatsioonikäitumisele ( $d = -0,59$ ). Ehk siis need, kes on otsustanud tegevteenistuses jätkata, hindavad militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumist kõrgemalt kui need, kes ei soovi tegevteenistuses jätkata. Tulemustest võib järeldada, et militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumine ei mõjuta niivõrd neid, kes juba enne ajateenistust tegevteenistuses jätkamise soovis kindlad olid vaid neid, kes ei soovinud tegevteenistuses jätkata.

Eelpool väljatoodud tulemustele sarnased tulemused said ka Gürbüz *et al.* (2014) sõjaväelaste seas läbiviidud uuringuga, kus leiti, et militaarne organisatsioonikäitumine ehk X teooriale sarnane organisatsioonikäitumine (kontrolliv organisatsioonikäitumine) saab enamasti tegevväelase elukutse valinutele omaseks ning tavapäraseks ja sellest tulenevalt ei muuda see nende käitumist, pühendumist ega suhtumist organisatsioonikäitumisse. Samas ei tohiks tähelepanuta jätta dispersioonianalüüsi tulemustest selgunud asjaolu, et need, kes olid juba enne ajateenistust kindlalt otsustanud tegevteenistuses pärast ajateenistust jätkata, hindasid ka kõiki teisi organisatsioonikäitumise viise oluliselt kõrgemalt kui need, kes olid otsustanud juba enne ajateenistust, et ei soovi tegevteenistuses jätkata. Antud tulemus võib viidata sellele, et esialgu otsest rahulolematust militaarse organisatsioonikäitumisega küll ei esine, kuid kuna vastajad hindavad ka teisi militaarsele organisatsioonikäitumisele väga vastandlikke organisatsioonikäitumise viise kõrgelt, siis võib rahulolematust tekkida hiljem, kui militaarse organisatsioonikäitumisega ollakse olnud juba pikemalt kokku puutunud. Järeldust toetavad ka kadettidega läbiviidud fookusgrupi intervjuu tulemused, kus nad tõid välja, et võrreldes õppima asumise eelse ajaga, on intervjuu läbiviimise ajaks neil tekkinud rahulolematust seoses militaarse organisatsioonikäitumisega.

Autor analüüsis veel eraldi kuivõrd olid muutunud Z generatsiooni hoiakud tegevteenistuses jätkamise osas küsitluse läbiviimise ajaks võrreldes ajateenistuse eelse ajaga. 131-st küsitlusel osalenust olid hoiakud tegevteenistuses jätkamise osas muutunud 30-el osalejal, 12-el osalejal tegevteenistuses jätkamise kasuks ning 16-el osalejal tegevteenistusest loobumise kasuks.

Eelpool väljatoodud järeldustele tuginedes tehakse Kaitseväele järgmised ettepanekud:

- Analüüsida lähtuvalt uuringu tulemustest, missugused on Kaitseväe võimalused kohandada organisatsioonikäitumist, et olla Z generatsioonile atraktiivsem tööandja.
- Uurida, kas ja kuidas on kohandanud end teised riigid, et vastata noorte ootustele ning olla atraktiivsem tööandja. Nt, mida täpsemalt on teinud Taani, kes on läbi viinud tsiviil- ja sõjaliste väärtuste ühtlustamise.



## KOKKUVÕTE

Iga organisatsiooni jaoks on tähtis, et organisatsioonis töötaksid motiveeritud inimesed ning organisatsiooniga liituda soovijaid jaguks. Seetõttu on äärmiselt tähtis organisatsiooni ja töötaja omavaheline sobivus. Selleks, et seda tagada on oluline, aga teada, mida töötajad organisatsiooni juures hindavad ja oluliseks peavad. Organisatsioonidel on enamasti oma väljakujunenud organisatsioonikäitumine. Ühiskond ning sellega kaasnevalt ka töötajate ootused tööandjale, on aga pidevas muutumises, mistõttu organisatsioon, kes soovib olla tööjõu värbamisel edukas, käib vastavalt võimalustele kaasas ühiskonnas toimunud muutustega.

Magistritöö raames läbiviidud uuring korraldati Z generatsiooni seas, eesmärgiga selgitada välja militaarorganisatsioonile iseloomuliku organisatsioonikäitumise mõju Z generatsiooni karjääriotsustele. Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgnevad uurimisküsimused:

1. Millised aspektid mõjutavad Z generatsiooni karjääriotsuseid?
2. Millised organisatsioonikäitumise aspektid mõjutavad Z generatsiooni karjääriotsuseid?
3. Missugune organisatsioonikäitumine on Z generatsioonile kõige sobilikum ja kuidas see sobitub militaarvaldkonnale iseloomuliku organisatsioonikäitumisega?

Käesoleva töö raames käsitleti viite erinevat organisatsioonikäitumise viisi – kontrolliv organisatsioonikäitumine X, iseseisvust tagav organisatsioonikäitumine Y, organisatsiooniga seotust soodustav organisatsioonikäitumine Z, töötaja individuaalsust toetav organisatsioonikäitumine A ning militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumine. Uuringu tulemustest selgus, et kõige enam eelistavad uuringus osalejad organisatsiooniga seotust soodustavat organisatsioonikäitumist ning kõige vähem militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumist. Seega võib arvata, et mida enam sarnaneks militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumine seotust soodustavale organisatsioonikäitumisele, seda vastuvõetavam oleks see uuringus osalenud Z generatsiooni esindajatele.

Üks olulisemaid uuringu tulemusi, millele autori arvates peaks eriti tähelepanu pöörama on see, et need uuringus osalejad, kes olid juba enne ajateenistust arvamusel, et ei soovi tegevteenistuses jätkata, hindasid militaarset organisatsioonikäitumist oluliselt madalamalt kui need, kes teadsid juba enne ajateenistust, et soovivad tegevteenistuses jätkata. Antud tulemusest saab järeldada, et Kaitsevägi peaks värbamisvälja suurendamise eesmärgil eelkõige tegelema just nende noortega ning leidma võimalusi neile organisatsioonikäitumise kohandamiseks. Tähelepanuta ei saa jätta ka tulemust, millest selgus, et need, kes enne ajateenistust olid juba otsustanud tegevteenistuses jätkata, hindasid kõrgelt ka teisi organisatsioonikäitumise viise, mis tähendab, et nende värbamisega Kaitseväel raskusi ei teki, kuid nende organisatsioonis hoidmisega küll. Kaitsevägi peab arvestama võimalusega, et nende rahulolematuse militaarse organisatsioonikäitumisega võib tekkida hiljem kui organisatsiooniga ollakse olnud juba kauem kokku puutunud.

Ka selgus uuringu tulemustest, et uuringus osalenud Z generatsiooni noorte karjääriotsuseid mõjutavad nende huvialad. Seega võib arvata, et neid mõjutab tulevikus karjääriotsuste tegemisel see, kas tulevane amet ning tema huvialad ühilduvad. Samuti on nende jaoks oluline, kas ja kuidas organisatsioon toetab nende huvialadega tegelemist.

Antud magistr töö tulemusel on Kaitseväel ning ka teistel militaarorganisatsioonidel võimalus paremini mõista, missugused on Z generatsiooni ootused organisatsioonikäitumisele ning kuidas sobitub/ei sobitu militaarorganisatsiooni organisatsioonikäitumine nende eelistustega. Kaitseväel on lähtuvalt käesoleva magistr töö uuringu tulemustest võimalik selgitada välja, missugused on Kaitseväe võimalused kohandada organisatsioonikäitumist, et olla Z generatsioonile atraktiivsem tööandja ning uurida, kas ja kuidas on kohandanud end teised riigid, et vastata noorte ootustele ning olla atraktiivsem tööandja.

## **SUMMARY**

### **THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR CHARACTERISTIC TO MILITARY ORGANIZATION ON GENERATION Z CAREER DECISIONS**

Maris Habe

For every organization it's important that motivated people work there and that there would be plenty of those who would want to join the organization. Therefore suitability between organization and employee is extremely important. To ensure this, it's necessary to know what employees value in organization and what they consider important. Organizations usually have their well-established organizational behaviour. Society and employees expectations on employers are however constantly changing, which is why organization that wishes to be successful in recruiting, keeps pace with changes in society as far as possible.

Research conducted for this master's thesis was arranged among the generation Z, in order to identify impact of organizational behaviour characteristic to military organization on generation Z career decisions. Following research questions were asked in order to achieve the aim:

1. What aspects affect generation Z career decisions?
2. What aspects of organizational behaviour influence generation Z career decisions?
3. What kind of organizational behaviour is the most suitable for generation Z and how this fits with organizational behaviour characteristic to the military?

Five different organizational behaviours were discussed in this thesis – controlling organizational behaviour X, organizational behaviour that ensures independence Y, organizational behaviour promoting connectivity Z, organizational behaviour that supports employees individuality A and the organizational behaviour of a military organization. The results of the research showed that participants prefer the most organizational behaviour promoting connectivity with organization and prefer the least organizational behaviour of a military organization. So it can be assumed that

the more organizational behaviour of a military organization is similar to organizational behaviour promoting connectivity, the more acceptable it would be for representatives of generation Z that participated in research.

One of the most important results of the research, which the author thinks should be paid special attention to, is that the participants in the research who already before military service had opinion that they don't want to continue in active service, rated military organizational behaviour significantly lower than those who already before military service knew that they wanted to continue in active service. It can be concluded from those results that in order to increase the recruitment field, Estonian Defense Forces should address those youngsters and find ways to adapt the organizational behaviour for them. Nor can the results be ignored which showed that those who had already decided to continue in active service before military service, highly valued also other forms of organizational behaviour, which means that there are no difficulties in recruiting them, but with keeping them in the organization. Estonian Defense Forces must take into account the possibility that their dissatisfaction with military's organizational behaviour may occur later, when they have been longer in contact with the organization.

Also, the results of the research show that the career decision of the young generation Z participants are influenced by their interests. Therefore it can be expected that in the future when making career decisions, they will be influenced by the compatibility of the future profession and their interests. It's also important to them whether and how organization supports them in pursuing their interests.

As a result of this master's thesis, Estonian Defense Forces and other military organizations have the opportunity to better understand the expectations of generation Z for organizational behaviour and how organizational behaviour of a military organization either fits or doesn't fit with their preferences. Based on the results of this master's thesis, Estonian Defense Forces can identify the possibilities of the Defense Forces to adapt their organizational behaviour in order to be more attractive employer for generation Z and to examine whether and how other countries have adapted to meet the expectations of youth and to be more attractive employer.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aithal, P. S., Suresh Kumar, P.M. (2016a) Comparative analysis of theory x, theory y, theory z, and theory a for managing people and performance. *International Journal of Scientific Research and Modern Education*, 1, 803-812.
- Aithal, P. S., Suresh Kumar, P.M. (2016b). Organizational Behaviour in 21st Century – ‘Theory A’ for Managing People for Performance“. *Journal of Business and Management*, 7, 126-134.
- Alvinius, A., Ohlsson, A., Larsson, G. (2020). Organizational challenges and leaders’ coping strategies: a qualitative study of Swedish military staff organization. *Military studies*, 9, 24-33
- Amer, M., Ganina, S. (2016). Ajateenijate nooremallohvitseride kursusel kasutatav õppemeetodite valik. *Sõjateadlane*, 165-189.
- Belias, D., Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 2, 132-149.
- Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T. (2016) Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 3, 90-106.
- Brænder, M., Holsting, V. S. (2020). The Power of Experience? Innovative and Authoritative Leadership Values Among Danish Army Cadets, *Armed Forces & Society*, 48, 70-91.
- Crips, B. (2017). Psychometric testing. Critical perspectives. *John Wiley & Sons*, 109.
- Cunningham, R. A. (2011). Douglas McGregor-A lasting impression. *Ivey Business Journal*.
- Demus, E. (2018). Rahulolu ajateenistusega ja seda mõjutavad tegurid Eesti Kaitseväes. *Sõjateadlane*, 108-137.

Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS. (2018). Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus.

Fratričová, J., Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human resource management*, 2, 28-39.

Gürbüz, S., Sahin, F., Köksal, O. (2014). Revisiting of Theory X and Y A multilevel analysis of the effects of leaders' managerial assumptions on followers' attitudes. *Management Decision*, 52, 1887-1906.

Harrison, V., Kemp, R., Brace, N., Snelgar, R., (2021), SPSS for Psychologists 7th ed. *Red Globe Press, Macmillan International*.

Harms, P.D., Wood, D., Landay, K., Lester, P.B. Lester, G.V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29, 105-122.

Hussain, S., Rafique, R. (2013). Parental Expectation, Career Salience and Career Decision Making. *Journal of Behavioural Sciences*, 2, 62-77.

J. Fratričová, Z. Kirchmayer. (2018). What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia, *Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020*, 6019-6030.

Kaitseväe Akadeemia, Tartu Ülikool. (2021). Kogemused ajateenistusest tegevteenistusse astumisel. *Strateegilise jätkusuutlikuse kompetentsikeskus*.

Kaitseväe definitsioon. Kaitsevägi ja üksused. Kättesaadav: <https://mil.ee/>

Kaitseliidu definitsioon. Kaitseliit. Kättesaadav: <https://www.kaitseliit.ee/et/kl>

Kaitseväe sisemäärustik. Kaitsevägi. Kättesaadav: <https://mil.ee/wp-content/uploads/2020/01/Kaitsevae-sisemaarustik.pdf> (04.04.2022)

Karton, I., Männiste, T., Tepp, A., Kornilov, I. (2018). Ajateenijate teenistusmotivatsiooni ja teenistusse jäämise soovi prognoosivad tegurid. *Sõjateadlane*, 138-169.

Kazi, A. S., Akhlaq, A. (2017). Factors Affecting Students' Career Choice. *Journal of Research and Reflections in Education*, 2, 187-196.

- Kupczyk, T., Rupa, P., Gołacka, E. G., Mańkowska, M. (2021). Generation Z's Expectations of Adaptation to Work/Military Service. *European Research Studies Journal*, 24, 329-343.
- Lementa. M. (2020). Autonomiamia tajumise seosed enesetõhususe, väljaõppe väärtustamise ja loobumiskavatsusega. Lõputöö. Kaitseväge Akadeemia.
- McGregor. D.M. (1960). *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill
- Meddour, H., Abdo, A. A.M., Majid, A. H. A., Auf, M. A. A., Aman, A.M. (2016). Factors Affecting Career Choice Among Undergraduate Students in Universitas Indonesia. *International Journal of Economic Perspectives*, 4, 630-644.
- Morse, J.J., Lorsch, J.W. (1970) Beyond theory Y, *Harvard Business Review*, 650-660.
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H. (1994) The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.
- Nyamwange. J. (2016). Influence of Student's Interest on Career Choice among First Year University Students in Public and Private Universities in Kisii County, Kenya. *Journal of Education and Practice*, 7, 96-102.
- Odoardia, C., Battistellib, A., Guardelab, J. L. V., Antinoc, M., Napolid, G.D., Piccioned, L. (2021). Perceived organizational values and innovation: The role of transactive memory and age diversity in military teams. *Military Psychology*, 5, 295-307.
- Odumeru, J. A., Ifeanyi, G., O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2, 355-361.
- Ortega, D.C.Z., García, D.A., Rodríguez, J.B., Calvo, J.M.C. (2019). Work Ethic in Ecuador: An Analysis of the Differences in Four Generational Cohorts. *Annals of Psychology*, 35, 496-505.
- Ouchi, W.G., Price, R. L. (1978) Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, 7(2), 25-44.
- Redmond, S.A., Wilcox, S.L., Campbell, S., Kim, A., Finney, K., Barr, K., Hassan, A.M. (2014). A brief introduction to the military workplace culture. *Work*, 50, 9-20.

- Rootalu, K. (2014). Korrelatsioonikordajad. Teoses: K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso & T. Vihalemm (toim.). Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. <http://samm.ut.ee/korrelatsioonikordajad>
- Ryan, K. E., Gandha, T., Culbertson, M. J., Carlson, C. (2014). Focus Group Evidence: Implications for Design and Analysis. *American Journal of Evaluation*, 35, 328-345
- Schein, E.H. (2004). Organizational culture and Leadership. *Jossey-Bass: San Francisco*, 3.
- Schuh, K. L. (2004). Learner-centered principles in teacher-centered practices. *Teaching and Teacher Education*, 20, 833–846.
- Seemiller, C., Grace, M. (2019). Generation Z: A Century in the Making. *Taylor & Francis Group*.
- Sidorcuka, I, Chesnovicka, A. 2017. Methods of attraction and retention of generation z staff, 817-814.
- Spiegelaere, S. D., Gyes, G. V., Witte, H. D., Niesen, W., Hootegem, G. (2014). On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement, *Creativity and innovation management*, 23, 318-330.
- Strateegilise jätkusuutlikuse kompetentsikeskus. (2022). Kaitseväe atraktiivsuse uuring.
- Töröcsik, M., Szűcs, K., Kehl, D. (2014). How Generations Think: Research on Generation Z. *Acta Universitatis Sapientiae, Communicatio*, 1, 23-45.
- Udeküll, R. (2018). Ajateenijate motivatsiooni seos juhtide eestvedamisega. Lõputöö. Kaitseväe Akadeemia.
- Urinov, B.N. (2020). Theoretical aspects of organizational behavior and corporate culture," *Economics and Innovative Technologies*, 2, 1-7.
- Vuntus, S. (2012). Vahetute ülemate eestvedamisstiil ja selle seos alluvate rahulolu, motiveerituse ning ülema osalusega Kaitseväe maaväe komponendi rühma, kompanii ja pataljoni kaadrikaitseväelaste näitel. Lõputöö. Kaitseväe Akadeemia.



Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja Kvantitatiivne uurimisviss sotsiaalteadustes. Tartu: Tartu Ülikool.

# LISAD

## Lisa 1. Küsitlusankeet

4/4/22, 10:20 AM EESTI KAITSEVÄE E-ÖPPE PORTAAL - Uuring: Militaarvaldkonnale iseloomuliku organisatsioonikäitumise mõju Z generatsiooni...

### Uuring: Militaarvaldkonnale iseloomuliku organisatsioonikäitumise mõju Z generatsiooni karjääriotsustele

Hea vastaja! Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala üliõpilane ja palun Teie abi oma magistr töö raames uurimuse läbiviimiseks. Uurimuse eesmärgiks on välja selgitada, missugune mõju on militaarvaldkonnale iseloomulikul organisatsioonikäitumisel Z generatsiooni kuuluvate noorte karjääriotsustele. Uuring on anonüümne ja Teie vastuseid ei seostata Teie isikuga. Uuringutulemusi käsitletakse üldistatult ning analüüsis võrreldakse vaid erinevate vastajagruppide arvamusi. Küsimustiku täitmine võtab aega ligikaudu 15 minutit. Täielikult anonüümiseeritud andmekogu säilitatakse antud töö koostaja poolt kuni magistr töö kaitsmiseni. Uuringus osalemine on vabatahtlik ja Teil on õigus sellest igal hetkel loobuda, ilma, et sellega kaasneks Teie probleemne.

Olen sündinud ajavahemikus 1995–2010? \*

- Jah  
 Ei

„Z generatsioonile olulised ja omased aspektid töökohta valikul ja töös“

Hinnake palun, kuidas alljärgnevad väited kehtivad Teie kohta.

Töökohta valikul ja töös on mulle oluline ning omane järgmine :

\*

	Ei kehti minu kohta	Pigem ei kehti minu kohta	Kehtib osaliselt minu kohta	Pigem kehtib minu kohta	Kehtib täielikult minu kohta
Et saan oma töös olla iseseisev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Et saan vallitud ettevõttesse jääda pikemalt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Et saan kasutada aega produktiivselt ja efektiivselt, et saavutada suurim kasu tööst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu jaoks on olulised tulemused, mitte nii väga see, kuidas nendeni jõuan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutustega kohanemine on minu jaoks lihtne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle ei meeldi asju pikalt ette planeerida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu jaoks on oluline vabadus valida töökohta ja teha seda, mida tõeliselt naudin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle ei meeldi kui mind tööalaselt piiratakse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjäär on minu jaoks esmatähtis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind motiveerib töös raha ja edu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soovin näha kohest töötulemust, pikaajalised projektid ei ole minu jaoks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[https://ilias.mil.ee/ilias.php?ref\\_id=104633&pgov=1&cmd=printView&cmdClass=ilSurveyeditorGUI&cmdNode=xc:10u&baseClass=ilObjSurveyGUI](https://ilias.mil.ee/ilias.php?ref_id=104633&pgov=1&cmd=printView&cmdClass=ilSurveyeditorGUI&cmdNode=xc:10u&baseClass=ilObjSurveyGUI) 1/5

## Lisa 1 järg

4/4/22, 10:20 AM EESTI KAITSEVÄE E-ÖPPE PORTAAL - Uuring: Militaarvaldkonnale iseloomuliku organisatsioonikäitumise mõju Z generatsi...

Isikliku elu ja töö tasakaal on mulle olulised.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pean oluliseks paindlikkust tööl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle meeldib olla kaasatud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen avatud uutele ideedele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hindan rahvusvahelist töökeskkonda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnustus on minu jaoks oluline.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind motiveerivad pigem muud hüved (paindlikkus, arenguvõimalused jms) kui töötasu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu jaoks on oluline kasvufaktor ning edasise arengu võimalus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu jaoks on oluline tööülesannete mitmekesisus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koolituste puhul hindan interaktiivsust.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eellistan töötada pikaajaliste ja väljakutseid pakkuvate projektidega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu jaoks on oluline, et töö oleks sisukas, tähenduslik.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle meeldivad muutused.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle on omane juhtroll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma pigem väldin koosolekuid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### „Organisatsioonikäitumine“

Hinnake palun, kuivõrd alljärgnevad väited kehtivad Teie kohta.

\*

	Ei kehti minu kohta	Pigem ei kehti minu kohta	Kehtib osaliselt minu kohta	Pigem kehtib minu kohta	Kehtib täielikult minu kohta
Teen tööd vaid sissetuleku pärast.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töö tegemiseks ja töö õnnestumiseks vajan reegleid ning järelvalvet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle ei meeldi võtta vastutust, lihtsam oleks juhiseid järgida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välised hüved (nt palk, preemiad) on minu töömotivatsiooni jaoks vajalikud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisatsiooni eesmärgid ei ole minu jaoks kõige tähtsamad, pean kõige tähtsamaks seda, et töö oleks tehtud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu jaoks on oluline tööd nautida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötasu ei ole mulle esmatähtis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle meeldivad väljakutsed ja vastutus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle on olulised organisatsiooni eesmärgid ning olen valmis neile pühendumata. Pingutan eesmärkide saavutamiseks meelsasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Lisa 1 järg

4/4/22, 10:20 AM EESTI KAITSEVÄE E-ÖPPE PORTAAL - Uuring: Militaarvaldkonnale iseloomuliku organisatsioonikäitumise mõju Z generatsi...

Minu jaoks on oluline kaasatus tööandja poolt ning head töösuhted kolleegidega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu jaoks on oluline karjäär.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu jaoks on oluline võimalus ühildada töö- ja pereelu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu jaoks on oluline tööandja toetus ning usaldus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu jaoks on oluline töökeskkond, kus väärtustatakse traditsioone ning peetakse oluliseks meeskonda ja meeskonnatööd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu jaoks on oluline osaleda organisatsiooni puudutavate otsuste tegemisel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle on omane võtta vastutus tööülesannete täitmisel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle on oluline loovust ja uusi ideid toetav töökeskkond.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle on oluline, et minu potentsiaali märgataks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle on oluline võimalus ühildada organisatsiooni eesmärgid enda omadega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu jaoks ei ole kõige olulisem töötasu vaid mind motiveerib see kui organisatsioon premeerib minu pühendumist andes üha suuremat vastutust.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle sobib, et minu tegutsemise viisid töös on kontrollitud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle on oluline vabadus katsetada töös erinevaid tööviise ja -meetodeid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle sobib, et ülesande täitmise tööviisid ja -meetodid on tööandja poolt etteantud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle sobib, et töö tegemise reeglid ja normid on tööandja poolt etteantud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle sobib töö tegemisel lähtuda tööandja poolt etteantud kordadest.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle sobib oma töös lähtuda kinnistunud rutiinidest (kui kogu aeg on nii tehtud, siis ei ole ka mul raske samamoodi jätkata).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind motiveerib tegutsema juht, kes pöörab tähelepanu minu kui üksikisiku muredele ja arenguvajadustele ning annab töö tegemisel „vabad käed“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juhi kontroll minu töö üle on mulle sobiv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[https://ilias.mil.ee/ilias.php?ref\\_id=104633&pgov=1&cmd=printView&cmdClass=ilsurveyeditorgui&cmdNode=xc:10u&baseClass=ilObjSurveyGUI](https://ilias.mil.ee/ilias.php?ref_id=104633&pgov=1&cmd=printView&cmdClass=ilsurveyeditorgui&cmdNode=xc:10u&baseClass=ilObjSurveyGUI) 3/5

## Lisa 1 järg

4/4/22, 10:20 AM EESTI KAITSEVÄE E-ÖPPE PORTAAL - Uuring: Militaarvaldkonnale iseloomuliku organisatsioonikäitumise mõju Z generatsi...

Mind motiveerivad juhi poolt ette antud kindlad juhised ning reeglid. Töö õnnestubki mul selliselt paremini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle on oluline, et organisatsioonis, kus töötan, oleks hierarhiline juhtimissüsteem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle sobib kõige paremini õppemeetod, kus teadmiste edastamine toimub õpetaja poolt loengute vormis ning õpetaja ja õpilaste vahel on vähe suhtlemist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle sobib õppetöös osalejana kõige paremini, kui minu kohustus on vaid teavet vastu võtta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle sobib kõige paremini õppemeetod, mis arvestab minu kui õppija eripäradega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle sobib õppetöös osalejana omandada teadmisi praktiliselt asju läbi tehes ja kogedes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### „Karjääriotsused“

Hinnake palun, kui võrd alljärgnevad väited kehtivad Teie kohta.

\*

	Ei kehti minu kohta	Pigem ei kehti minu kohta	Kehtib osaliselt minu kohta	Pigem kehtib minu kohta	Kehtib täielikult minu kohta
Minu karjääriga seotud otsuseid mõjutab kõige enam perekond.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu karjääriga seotud otsuseid mõjutavad kõige enam sõbrad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu karjääriga seotud otsuseid mõjutavad kõige enam minu eeskujud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu karjääriga seotud otsuseid mõjutavad finantsilised ressursid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu karjääriga seotud otsuseid mõjutavad kõige enam minu huvialad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu karjääriga seotud otsuseid mõjutab kõige enam tulevase töö töökeskkond.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu karjääriga seotud otsuseid mõjutavad kõige enam eelteadmised tulevase ametiga seonduvast (tööharjumused, tööandja ootused, sissetulek).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enne ajateenistust oli mul soov jätkata pärast ajateenistust tegevteenistuses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Lisa 1 järg

4/4/22, 10:20 AM EESTI KAITSEVÄE E-ÖPPE PORTAAL - Uuring: Militaarvaldkonnale iseloomuliku organisatsioonikäitumise mõju Z generatsi...

Hetkel tunnen ma, et soovin jätkata pärast ajateenistust tegevteenistuses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hetkel tunnen ma, et ei soovi pärast ajateenistust jätkata tegevteenistuses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mul on huvi militaarvaldkonna vastu. Ma tunnen, et militaarvaldkond pakub karjääri võimalusi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu isiklikud hoiakud sobituvad militaarvaldkonda ja toetavad karjääri militaarvaldkonnas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keegi minu tutvusringkonnast on militaarvaldkonnaga seotud ja sooviksin tema eeksujul jätkata tegevteenistuses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Militaarvaldkonnale iseloomulik töökeskkond sobib mulle ja soovin jätkata tegevteenistuses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu eelteadmised tegevteenistuja ametiga seonduvast (töoharjumused, tööandja ootused, sissetulek) toetavad minu valikut tegevteenistuses jätkata.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Miks Sa valiksid/ ei valiks Kaitseväge endale tööandjaks? (3 peamist põhjust) \***

Vastus:

\*Nõutud

## **Lisa 2. Fookusgrupi intervjuu küsimused**

1. Nimeta palun vähemalt 3 aspekti, mis on Sulle olulised ning omased töökoha valikul ja töös? Põhjenda palun miks on need Sulle olulised?
2. Mida Te arvate Kaitsevæle omasest organisatsioonikäitumisest, kas see on Teile vastuvõetav?
3. Mis või kes on mõjutanud Teile karjääriotsuseid kõige enam, miks?
4. Kas otsus KVA-sse õppima asuda oli Teil juba enne ajateenistust või tekkis see ajateenistuse jooksul?
5. Kas teie mõtted tegevteenistuses jätkamise osas on endised või on need pärast õppima asumist muutunud? Kui need on muutunud, kas need on muutunud tulenevalt Kaitsevæle omasest organisatsioonikäitumisest?
6. Kas Kaitsevæes on täna midagi sellist, mis Teile ei meeldi ning Teile tundub, et seda on võimalik kuidagi teisiti lahendada?

### **Lisa 3. Lihtlitsents**

#### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina Maris Habe

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
MILITAARORGANISATSIOONILE ISELOOMULIKU ORGANISATSIOONIKÄITUMISE  
MÕJU Z GENERATSIOONI KARJÄÄRIOTSUSTELE,

mille juhendaja on Liina Randmann,

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

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi 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.

---

<sup>1</sup>*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*