



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
EESTI MEREAKADEEMIA

Meremajanduse Keskus

Janne Raun

**ERINEVATE GENERATSIOONIDE
OOTUSED JUHILE SAAREMAA
TEENINDUSETTEVÕTETES**

Lõputöö

Juhendaja: MSc, Sirje Pree

Kuressaare, 2018

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Janne Raun

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 154159SDVR

Üliõpilase e-posti aadress: janneraun@hotmail.com

Juhendaja: MSc, Sirje Pree:

Töö vastab lõputööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

Annotatsioon

Vanuseliselt mitmekesisemaks muutaval tööturul on oluline, et juhid teadvustaksid generatsioonide ootusi, et luua neile sobiv töökeskkond, neid efektiivsemalt juhtida ja seeläbi täita nende ootusi juhtimisele. Käesoleva töö eesmärgiks on välja selgitada erinevate generatsioonide ootused juhile Saaremaa teenindusettevõtetes. Eesmärgi täitmiseks uuriti vanema generatsiooni, X-, Y- ja Z-generatsiooni töötajate ootusi. Uuringu aluseks võeti Henry Mintzbergi 1973. aastal ilmunud juhtimisalases töös toodud juhi tegevused. Tulemuste abil analüüsiti, millised on erinevate generatsioonide ootused juhile, kuidas on seotud erinevate generatsioonide ootuste täitmine ja tööjõu mobiilsus ning kuidas erinevate generatsioonide haridustase ja tööstaaž mõjutavad ootusi juhile. Analüüsi tulemusena leiti, et kõige märgatavamad erinevused tulid välja vanema generatsiooni ja Z-generatsiooni ootustest juhile. X- ja Y-generatsioonide ootused on omavahel sarnasemad. Kui X- ja Y-generatsiooni ootused omavahel niivõrd ei erine, siis erinevad need siiski valdkonniti vanemast ja Z-generatsioonist. Uuringust selgus, et juhi tegevused mõjutavad käesoleva töö raames uuritud generatsioonidest kõige enam Z-generatsiooni mobiilsust.

Tööga rahulolematus on kerge tulema, kui juhid ei tunnista generatsioonide erinevusi ning ei arvesta nendega töökohal. Kui juht suudab mõista generatsioonide ootusi on töötajad rahulolevamad, tulemuslikumad ja pühendunud.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ja sisaldab teksti 58 leheküljel, 3 peatükki, 49 joonist, 4 tabelit.

Sisukord

Annotatsioon.....	2
Jooniste loetelu	5
Tabelite loetelu	8
Sissejuhatus	9
1. Generatsioonide teooria ja generatsioonid	13
1.1 Generatsioon.....	13
1.2 Üle 50-aastaste generatsioon (nn beebibuumerid, s. 1946–1964).....	15
1.3 Üle 40-aastaste ehk X-generatsioon (s. 1965–1977).....	17
1.4 25–40-aastaste ehk Y-generatsioon (s. 1978–1994).....	18
1.5 Noorim ehk Z-generatsioon (1995–2010).....	20
1.6 Generatsioonid Saare maakonnas ja Saare maakonna teenindussektoris.....	22
2. Juht ja ootused juhile	24
2.1 Henry Mintzberg ja ootused juhi tegevustele.....	26
3. Empiiriline osa.....	32
3.1 Uuringu eesmärk, meetod, valim.....	32
3.1.1 Eesmärk ja meetod.....	32
3.1.2 Valimi kirjeldus	33
3.2 Tulemused ja analüüs	36
3.2.1 Millised on erinevate generatsioonide ootused juhile?.....	36
3.2.2 Kuidas on seotud erinevate generatsioonide ootuste täitmine ja tööjõu mobiilsus?.....	44

3.2.3	Kuidas mõjutab erinevate generatsioonide haridustase ja tööstaaž ootusi juhile?	47
3.3	Järeldused	54
	Kokkuvõte	59
	SUMMARY	64
	Kasutatud kirjandus	67
	Lisad	71
	Lisa 1. Küsimustik.....	71
	Lisa 2. Uurimisküsimus 3.2.1 - Generatsioonide ootused juhile.....	76
	Lisa 3. Uurimisküsimus 3.2.1 - Generatsioonide ootused juhile ja ootuste täitmine praeguse juhi poolt	79
	Lisa 4. Uurimisküsimus 3.2.3 - Generatsioonide ootused - haridustase.....	80
	Lisa 5. Uurimisküsimus 3.2.3 - Generatsioonide ootused - tööstaaž	92

Jooniste loetelu

Joonis 1. Generatsioonide osakaal Saare maakonnas	22
Joonis 2. Generatsioonide osakaal tööeliste inimeste hulgas Saare maakonnas	22
Joonis 3. Küsimustikule vastanute osakaal generatsioonide lõikes ja generatsioonide osakaal tööeliste inimeste hulgas Saare maakonnas	34
Joonis 4. Vastajate osakaal tööstaaži järgi	35
Joonis 5. Küsimustikule vastanud haridustasemete lõikes	36
Joonis 6. Ootused suhtlemisega seotud tegevustele	38
Joonis 7. Hinnangud ootustele ja praeguse juhi suhtlemisega seotud tegevustele	39
Joonis 8. Regulaarse tööalase info jagamise ootus ja praeguse juhi käitumine	41
Joonis 9. Ootused otsustamisega seotud tegevustele	42
Joonis 10. Hinnangud ootustele ja praeguse juhi otsustamisega seotud tegevustele.....	43
Joonis 11. Hinnangud väidetele Olen töökohta vahetanud juhi käitumise tõttu ja Juht on oma käitumisega tekitanud minus soovi töökohta vahetada	44
Joonis 12. Z-generatsioon ja mobiilsus	45
Joonis 13. Y-generatsioon ja mobiilsus	46
Joonis 14. Vanem generatsioon ja mobiilsus	46
Joonis 15. Vanema generatsiooni ootused juhile haridustasemete lõikes	47
Joonis 16. X-generatsiooni ootused juhile haridustasemete lõikes	48

Joonis 17. Y-generatsiooni ootused juhile haridustasemete lõikes	49
Joonis 18. Z-generatsiooni ootused juhile haridustasemete lõikes	50
Joonis 19. Vanema generatsiooni ootused juhile tööstaaži lõikes	51
Joonis 20. X-generatsiooni ootused juhile tööstaaži lõikes	52
Joonis 21. Y-generatsiooni ootused juhile tööstaaži lõikes	53
Joonis 22. Z-generatsiooni ootused juhile tööstaaži lõikes	54
Joonis 23. Ootused suhtlemisega seotud tegevustele	76
Joonis 24. Ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele	77
Joonis 25. Ootused otsustamisega seotud tegevustele	78
Haridustasemete lõikes ootused juhile	
Joonis 26. Vanema generatsiooni ootused suhtlemisega seotud tegevustele	80
Joonis 27. Vanema generatsiooni ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele	81
Joonis 28. Vanema generatsiooni ootused otsustamisega seotud tegevustele	82
Joonis 29. X-generatsiooni ootused suhtlemisega seotud tegevustele.....	83
Joonis 30. X-generatsiooni ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele	84
Joonis 31. X-generatsiooni ootused otsustamisega seotud tegevustele	85
Joonis 32. Y-generatsiooni ootused suhtlemisega seotud tegevustele	86
Joonis 33. Y-generatsiooni ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele	87

Joonis 34. Y-generatsiooni ootused otsustamisega seotud tegevustele	88
Joonis 35. Z-generatsiooni ootused suhtlemisega seotud tegevustele	89
Joonis 36. Z-generatsiooni ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele	90
Joonis 37. Z-generatsiooni ootused otsustamisega seotud tegevustele	91
Tööstaaži lõikes ootused juhile	
Joonis 38. Vanema generatsiooni ootused suhtlemisega seotud tegevustele	92
Joonis 39. Vanema generatsiooni ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele	93
Joonis 40. Vanema generatsiooni ootused otsustamisega seotud tegevustele	94
Joonis 41. X-generatsiooni ootused suhtlemisega seotud tegevustele.....	95
Joonis 42. X-generatsiooni ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele	96
Joonis 43. X-generatsiooni ootused otsustamisega seotud tegevustele	97
Joonis 44. Y-generatsiooni ootused suhtlemisega seotud tegevustele	98
Joonis 45. Y-generatsiooni ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele	99
Joonis 46. Y-generatsiooni ootused otsustamisega seotud tegevustele	100
Joonis 47. Z-generatsiooni ootused suhtlemisega seotud tegevustele	101
Joonis 48. Z-generatsiooni ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele	102
Joonis 49. Z-generatsiooni ootused otsustamisega seotud tegevustele	103

Tabelite loetelu

Tabel 1. Mintzbergi suhtlemisega seotud juhi rollid	29
Tabel 2. Mintzbergi informatsiooni töötlemisega seotud juhi rollid	30
Tabel 3. Mintzbergi otsustamisega seotud juhi rollid	30
Tabel 4. Generatsioonide ootused juhile ja ootuste täitmine praeguse juhi poolt	79

Sissejuhatus

Üha enam on meedias kajastatud erinevate generatsioonide samaaegset tööturul olekut ja sellega seonduvalt nii organisatsioonidele kui ka generatsioonidele endale tekkivaid probleeme. Kasutades otsingusõnadena *generatsioon* ja *juhtimine*, leidis lõputöö autor koos juhendajaga teadusartiklite andmebaasist 175226 ühikut, millest 90% (158678) on ilmunud sel sajandil (2000–2018) (EBSCO Information Services, 2018). See näitab huvi ja vajaduse kasvu uurida erinevate generatsioonide samaaegset tööturul olekut. Vananev ühiskond, töøjõupuudus ja ühe põlvkonna pensionieani jõudmine Euroopas, sh Eestis (ka Saaremaal) on muutnud organisatsioonide jaoks töötajate leidmise ja töö hoidmise keerulisemaks (Michael, et al., 2001 lk 3–5). Juhtide seas valitseb ebakindlus, kuidas erinevate vanusegruppide töötajaid juhtida, leida ja neid töö hoida. Olukorda raskendab järjest pikenev aeg õpingutele ja eneseotsingutele noorte seas, mis mõlemad nihutavad aktiivse tööea algust üha hilisemaks. See omakorda vähendab tööealiste inimeste arvu ja raskendab vabade töökohtade täitmist. (Pärna, 2016 lk 11) Eelnevalt toodu muudab teema aktuaalseks ka Saaremaa teenindusettevõtete jaoks. Vanusegruppide muutused tööturul on saanud organisatsioonide jaoks kriitiliselt oluliseks (Cogin, 2012 lk 2269).

Saare maakonna töötuse määr oli 2017. aastal 7,9% (Statistikaamet, 2018) ja tööränne 2011. aasta seisuga ligi 7% tööealisest elanikkonnast. Arvestades, et Saare maakonnas makstav keskmine brutokuupalk oli 2017. aastal Eesti kõige madalam (Statistikaamet, 2018), võib eeldada, et jätkuvad nii väljaränne (eriti just alla 34-a seas), tööränne kui ka töökohtade vahetamine, kuni palgatase taas tõusma hakkab ja luuakse töökohti, mis täidavad inimeste ootusi. (Terk, et al., 2014 lk 4–5) Kuid töötajate mobiilsust ei mõjuta vaid majanduslikud tegurid. Erinevates uuringutes on toodud, et töötaja ja juhi hea suhe mõjutab seda kui pühendunud on töötaja ettevõttele (Dulebohn, et al., 2012 lk 1735). Töötaja ja juhi hea suhe on positiivselt seotud töötaja rahuloluga (Gerstner, et al., 1997 lk 835).

Viimase paarikümne aastaga on teenindusettevõtetes toimunud suured muudatused. Tehnoloogia areng, e-kaubandus, teadlikumad kliendid, tihe konkurents on selles valdkonnas tegevuse muutnud keerulisemaks. Probleemiks on kvalifitseeritud töötajate leidmine ning nende hoidmine. Broadbridge (2007, lk 4) usub, et kui juhid teadvustaksid rohkem selle valdkonna töötajate ootusi ja neid täidaksid, väheneks ka tööjõu liikumine. Seega peavad juhid vaeva nägema kvalifitseeritud ja erinevas vanuses töötajate leidmisega ning nende organisatsioonis hoidmisega. (Broadbridge, et al., 2007 lk 4–6)

Käesoleva lõputöö eesmärk on välja selgitada erinevate vanusegruppide (generatsioonide) töötajate ootused juhile Saaremaa teenindusettevõtetes ning töö eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgnevad uurimisküsimused:

1. Millised on erinevate generatsioonide ootused juhile?
2. Kuidas on seotud erinevate generatsioonide ootuste täitmine ja tööjõu mobiilsus?
3. Kuidas mõjutab erinevate generatsioonide haridustase ja tööstaaž ootusi juhile?

Töö eesmärgi saavutamiseks analüüsitakse Saaremaa teenindusettevõtetes töötavaid tööealisi inimesi. Statistikaamet on statistikas määranud tööealiseks isikuks 15–74-aastased inimesed (Pettai, et al., 2012). Saaremaa teenindusettevõtete tööealsed inimesed jaotati nelja erinevasse vanusegruppi Williams & Page (Williams, et al., 2011) teoorias piiritletud vanusegruppide (nimetatakse generatsioonideks) järgi:

1. sündinud vahemikus 1946–1964, töö koostamise ajal 54–72a (üle 50-aastased),
2. sündinud vahemikus 1965–1977, töö koostamise ajal 41–53a (40–50-aastased),
3. sündinud vahemikus 1978–1994, töö koostamise ajal 24–40a (alla 40-aastased),
4. sündinud vahemikus 1995–2010, töö koostamise ajal 8–23a. (noored algajad).

Kogutud andmete põhjal analüüsitakse erinevate vanusegruppide (generatsioonide) töötajate ootusi organisatsiooni juhile ja tehakse ettepanekud erinevatesse vanusegruppidesse kuuluvate töötajate ootuste täitmiseks. Selleks et käesolevas töös analüüsitavaid vanusegruppe eristada nende käitumisviiside, uskumuste, kogemuste, ootuste ja omaduste järgi, oli autoril kolm valikut:

- Võtta aluseks **vanusegrupp**, mis jaotab uuritava valimi mehaaniliselt gruppideks, arvesse võtmata nende ootusi ja väärtusi kujundavaid ühiskonnategureid.
- Võtta aluseks **sünnikohort**, inimeste grupp, kes on sündinud kindla ajaperioodi jooksul. Erinevad demograafid on rõhutanud mõiste generatsioon asemel mõiste sünnikohort kasutamise olulisust (Alwin, et al., 2007 lk 225). Kuid Michael Corsteni (1999) sõnul ei saa mõistet sünnikohort kasutades teha antud ajavahemikul sündinud inimeste sotsiaalse arengu kohta samu järeldusi nagu mõiste generatsioon puhul (Corsten, 1999 lk 255). Sünnikohorte analüüsid uuritakse teatud aastatel sündinuid, keda ühendavad sarnased objektiivsed tunnused nagu haridus, sissetulek, suhtestaatus, ametipositsioon jne. Mõiste sünnikohort ei võta arvesse subjektiivseid tunnuseid nagu suhtumine, väärtused, ootused, käitumisviisid ning ei arvesta ajaloolisi sündmusi, sotsiaalset arengut ja erinevate generatsioonide tekkimise „lugu“. Corsteni sõnul on eeltoodud tingimused generatsioonide tekkimisel omavahel tihedalt seotud ja ei saa rääkida ühest ilma teiseta. (Corsten, 1999 lk 252–258) Tema sõnul tuleb neid kahte mõistet eristada.
- Võtta aluseks **generatsioon** ehk **põlvkond**, kellele on iseloomulikud teatud käitumisviisid, uskumused, kogemused, ootused ja omadused (Angeline, 2010 lk 249–255).

Autor otsustas võtta töös kasutusele rahvusvaheliselt määratletud mõiste **generatsioon**, mis aitab lõputöös teha erinevate inimgruppide ootuste kohta selgemaid järeldusi.

Esmane teadlik generatsiooniline kuulumine ühiskonda tekib noorukieas ja varases täiskasvanueas. Selles eas omandab uus generatsioon neile iseloomulikud tunnused. Kõik hilisemad sündmused ja kogemused elus tuginevad nendele tunnustele. (Becker, 1993 lk 722) Nende tunnuste põhjal saab analüüsida, miks ja kuidas on tekkinud teatud ajavahemikul sündinud inimeste ootused, käitumisviisid, uskumused ja omadused. Iga uus generatsioon erineb teistest generatsioonidest iseenda, kultuuri, rahvuse ja tuleviku tunnetamises. (Strauss, et al., 1991 lk 35)

Organisatsioonid on muutunud generatsioonide osas mitmekesisemaks. Nii palju, kui on erinevaid generatsioone meeskonnas, on erinevaid ootusi juhile, organisatsioonile ja kaastöötajatele. Tööga rahulolematust on kerge tulema, kui juhid ei tunnista

generatsioonide erinevusi ning ei arvesta nendega töökohal. Kui juht suudab mõista generatsioonide ootusi organisatsioonile, juhile ja kaastöötajatele, on töötajad rahulolevamad, tulemuslikumad ja pühendunud. (Angeline, 2010 lk 249–255)

Lõputöö autor tänab oma juhendajat Sirje Preed toetuse, kannatlikkuse, tähelepanelikkuse ning sisuka ja motiveeriva juhendamise eest. Samuti tänab lõputöö autor kaasjuhendajat Olev Tõru.

Märksõnad: generatsioon, beebibuumerite generatsioon, vanem generatsioon, X-generatsioon, Y-generatsioon, Z-generatsioon, juhtimine, ootused.

1. Generatsioonide teooria ja generatsioonid

Esimeses peatükis antakse ülevaade generatsiooni mõistest ja üldine kirjeldus erinevate töös uuritavate generatsioonide kohta. Esimeses alapeatükis selgitatakse mõistet generatsioon ja kirjeldatakse, kuidas generatsioon kujuneb. Järgmistes alapeatükkides tuuakse välja erinevaid generatsioone iseloomustavad tunnused (sh Eesti vastava vanusegrupi inimese eripära generatsioonina) ja tuuakse välja erinevate generatsioonide osakaal Saare maakonnas ja Saare maakonna teenindussektoris.

1.1 Generatsioon

Saksa sotsioloogiaklassik Karl Mannheim on oma essees „The Problem of Generations“ kirjeldanud, et „generatsioon moodustub enam-vähem ühel ajal sündinud inimestest, keda on mõjutanud ühed ja samad ajalooliselt olulised sündmused, arengud ja kogemused ning kelle puhul on määravaks nende inimeste ühine ajalooetapp“ (Mannheim, 1952 [1927/28] lk 306).

Strauss-Howe generatsioonide teooria (1991) autorid William Strauss ja Neil Howe väidavad, et generatsioon on grupp inimesi, kes on sündinud umbes 20-aastase ajavahemiku sees ehk inimese ühe elutsükli kestuse vahemikus. Elutsükliks nimetavad nad lapsepõlve, nooruspõlve, keskiga ja vanadust. Generatsioonidena eristavad nad sünnikohorte, kes jagavad kolme sarnast tegurit:

1. nad elavad läbi samu ajalooliselt olulisi sündmusi ja arenguid samas elutsükliks,
2. nende arvamused ja uskumused on sarnaselt ja jäädavalt kujundatud erinevatel ajastutel läbielatu järgi,
3. nad on teadlikud üksteise sarnastest kogemustest ja tunnustest, mida jagatakse samasse generatsiooni kuuluvate inimestega, ning nad teadvustavad oma generatsioonilist kuuluvust. (Strauss, et al., 1991 lk 60–68)

Strauss & Howe (1991) on väitnud, et generatsioonid tulevad tsüklitena. Just nagu ajalugu loob generatsioone, loovad generatsioonid ka ajalugu. Iga tsükli sees sünnib uus generatsioon talle omaste iseloomujoontega. Iga uus generatsioon erineb teistest generatsioonidest enda, kultuuri, rahvuse ja tuleviku tunnetamises. (Strauss, et al., 1991 lk 35)

Generatsioonide vahetumise perioode / tsükleid on erinevate autorite poolt ajaliselt piiritletud erinevalt (Strauss, et al., 1991 lk 60). Piiritlemises on saavutatud üksmeel beebibuumerite generatsiooni (Eestis kui vanem generatsioon või sõjajärgne põlvkond) ajalise piiritlemisega. Järgnevate generatsioonide puhul aga on ajaline piiritlemine teooriate järgi erinev. Erinevus generatsioonide piiritlemises võib olla tingitud sellest, et erinevad autorid peavad erinevaid ajaloolisi sündmusi ja arenguid oluliseks nende generatsioonide arvamuste ja uskumuste kujunemisel. Y-generatsiooni ja Z-generatsiooni puhul on täna veel keeruline täpset ajalist piiritlemist paika panna. Täpsemad piirid selguvad pigem tagasivaatena ajaloole, kui on juba võimalik eristada selle perioodi arengutest ja sündmustest need olulisemad, mis neid generatsioone kujundasid. (Roost, 2017 lk 20–21)

Corsten väidab, et generatsioon ja vanus on uuteks liigitustunnusteks, mille järgi võib iseloomustada inimese elukäiku ja ajalugu (Corsten, 1999 lk 250).

Iga inimest kujundab ja mõjutab keskkond, mis teda ümbritseb, ja selles keskkonnas toimuvad ajalooliselt olulised sündmused ja arengud. Eestis elavad inimesed erinevad mõnevõrra mujal maailmas elavatest inimestest tulenevalt siinsest keskkonnast. Kuid siiski on kõik generatsioonid omavahel seotud. Eestis esindatud generatsioone mõjutavad teiste riikide generatsioonide kujunemine ja rahvusvaheliselt olulised ajaloolised sündmused.

Edmunds ja Turner (2005) on kasutusele võtnud mõiste globaalsed generatsioonid, et rõhutada maailmas toimuvate sündmuste ja arengute olulisust generatsioonide kujundamisel (Lilleoja, et al., 2016 lk 17–18). Globaalsete generatsioonide tekkimist on soodustanud tehnoloogia arenguga toimunud globaliseerumine. Enam ei ole vahet, kas oled Austraaliast, Ameerikast või Euroopast. Generatsioonid on interneti kaudu

maailmaga ühenduses, omavahel ühenduses, nad külastavad samu veebilehti, näevad samu uudiseid, vaatavad samu filme, kuulavad sama muusikat ja neid mõjutavad samad tooted ja brändid. Erinevate riikide generatsioonide vahelt on piirid kadunud ja generatsioone üle maailma mõjutavad samad sündmused ja arengud. (McCrandle, 2014 lk 2)

Lilleoja ja Raudsepp on toonud välja ühiseid tunnuseid Eesti ja Ameerika generatsioonidel. Nad on erinevaid generatsioone kirjeldades järeldanud, et beebibuumerite generatsioonist alates sarnaneb iga järgnev generatsioon üha enam Ameerika generatsioonidele. X-generatsiooni puhul on palju sarnaseid tunnuseid ning Y- ja Z-generatsiooni võib juba sarnaseks lugeda. Seda on mõjutanud tehnoloogia arenguga toimunud globaliseerumine. (Lilleoja, et al., 2016)

Erinevate generatsioonide esindatus töökohal ei ole midagi uut, kuid mitte kunagi varem ei ole tööturul olnud esindatud nii erinevad generatsioonid kui täna. Meie kõigi elu, nii töö- kui ka eraelu, mõjutab ja muudab tehnoloogia areng. Ei saa eirata sotsiaalseid ja demograafilisi muutusi meie ümber, mille mõju meie elule on tehnoloogia arengust põhjustatud muudatustest veelgi sügavam. Juhi jaoks on oluline nende muudatuste keskel teadvustada generatsioonide erinevusi ning organisatsiooni edu tagamiseks neid mõista. (McCrandle, 2014 lk 123–132)

Tulenevalt globaalsete generatsioonide mõistest kasutatakse käesolevas töös rahvusvaheliselt määratletud generatsioone iseloomustavaid tunnuseid analüüsivate generatsioonide iseloomustamiseks. Autor lisab igale generatsiooni kirjeldusele Eesti vastava vanusegrupi inimese eripära generatsioonina.

1.2 Üle 50-aastaste generatsioon (nn beebibuumerid, s. 1946–1964)

Peale Teist maailmasõda hakkas sündimus paljudes Põhja- ja Lääne-Euroopa riikides tõusma. Sündimuse tõus oli võrreldes sõjaeelse ajaga nii märkimisväärne, et mõjutas nende riikide ühiskonda tervikuna ja seda perioodi hakati tähistama terminiga *beebibuum*. Mõnes riigis sündis sellel ajavahemikul kõigi aegade suurim sünnikohort. (Katus, et al., 1999 lk 48)

Eestis aga toimus sündimuse areng Põhja- ja Lääne-Euroopa riikidele vastupidiselt ning beebibuumi periood jäi olemata. Rahvaarvu kasvu võib panna peamiselt sisserännanute arvele ning Eesti sündimusareng ei ole kuidagi võrreldav teiste riikidega. Oluline on välja tuua, et ajavahemikul 1950–1960 ei sündinud Eestis suuremad sünnipõlvkonnad kui enne või pärast antud perioodi. (Katus, et al., 1999 lk 49)

Eestis nimetatakse seda generatsiooni vanemaks generatsiooniks või sõjajärgseks põlvkonnaks. Selle generatsiooni inimesed on pigem omakasupüüdnudmatud. Nende kujunemine on toimunud ajal, kui ei peetud oluliseks töökohast tulenevat positsiooni, edutamist, teiste juhtimist ja kindlustunnet töökohta suhtes. Rämmer väidab, et see tulenes tol ajal toimunud süsteemist, kus igapäevale oli garanteeritud töökoht. Nad väärtustavad järgnevatel generatsioonidest vähem loovust ja originaalsust. (Rämmer, 2011 lk 74–75)

Vanema generatsiooni inimesed hindavad traditsioone, loodust ja perekonda. Nende jaoks on oluline tööeetika ja lojaalsus. Neile meeldib, kui neil on vabadus otsustada. Selle all näevad nad pigem sotsiaalset vabadust, mitte isiklikku vabadust. Tihtipeale hindavad nad teiste heaolu enda omast kõrgemalt, nende jaoks on olulised võrdsus, reeglite järgimine, tagasihoidlikkus ja sündsalt käitumine. (Lilleoja, et al., 2016 lk 50–57) Erinevatest uuringutest on selgunud, et nad on tööga rahulolevamad kui X- ja Y-generatsioon. See võib tuleneda madalamatest ootustest töökohale ning X- ja Y-generatsiooni suhtumisest reeglitesse ja nende järgimisest. Võrreldes teiste generatsioonidega, on nad suuremal määral valmis tegema tööd, mida nad nii väga ei naudi. Nad eelistavad õppida pigem läbi juhendamise ja traditsioonide, kuid uute asjade õppimine ei ole vanema generatsiooni jaoks väga meelepärane. (Roost, 2017 lk 28)

Rahvusvaheliselt tuntud kui beebibuumerite generatsiooni kirjeldatakse töönarkomaanide generatsioonina, kes defineerivad ennast läbi oma töö. Neid on nimetatud “aktiivseteks pensionärideks”. (Williams, et al., 2011 lk 6) Edu saavutamiseks peavad nad töötama pikki tunde ja saavutatud edu mõõdavad materiaalselt. Materiaalse edu nimel on nad valmis loobuma oma isiklikust elust. Nad on tööle väga pühendunud, hindavad töökust ja ootavad sellele väärilist tunnustust. Nad usuvad, et nooremad generatsioonid ei suhtu töösse nendega võrreldes sama tõsidusega ega pinguta nii palju

kui vaja. Vanema generatsiooni jaoks on vastuvõetamatu, et töötajatele antakse võimalus kaugtööks või kodust töötamiseks, kuna nad arvavad, et selline lahendus ei too tulemusi. Vajadusel on nad ranged ja otsekohesed. Nad eelistavad tööl näost näkku asjad selgeks rääkida, mitte teha seda tehnoloogia abil. Selline eelistus võib tuleneda nende vähestest tehnoloogilistest oskustest. Nad on üks lojaalsemaid generatsioone oma tööandjatele. (Cogin, 2012 lk 2274–2277)

Töö koostamise ajal on vanem generatsioon vanuses 54–72.

1.3 Üle 40-aastaste ehk X-generatsioon (s. 1965–1977)

Eestis on selle perioodi generatsiooni nimetatud nii X-generatsiooniks kui ka võitjate põlvkonnaks (Rämmer, 2011 lk 74). Maailmas tuntakse neid X-generatsiooni nimetuse all. X-generatsioon sai hariduse kas üleminekuajal või Eesti Vabariigis ja paljud selle generatsiooni noored on õppinud välismaal. Tänu muudatustele Eesti majanduses ja infotehnoloogias said nad tööturule minnes eelise eelnevate generatsioonide ees. Nad said tänu edukale ja kiirele karjäärile juhtivad töökohad ja poliitilised juhtivad positsioonid. Eestis olid nad majanduslikult edukad noored. (Terk, 1998 lk 15)

X-generatsioon hindab oma eelkäijatest rohkem töökoha kindlustunnet, karjäärivõimalusi, võimu ja edutamist töökohal. Nad väärtustavad vanemast generatsioonist rohkem loovust ja originaalsust. Nad eelistavad teha tööd, mida naudivad, ja kiireid arenguid oma karjääris. Nad otsivad pidevalt uusi kogemusi. Vanemale generatsioonile sarnaselt on nende jaoks oluline turvalisus, sündsalt käitumine ja lojaalsus. Nad on sündinud ajastul, mil pidid tegelema pidevalt uute väljakutsetega. (Rämmer, 2011; Lilleoja, et al., 2016)

X-generatsiooni jaoks on oluline olla iseenda tööandja ja tavaliselt ei püsi nad lojaalsed vaid ühele organisatsioonile. Nende jaoks on perekond ja sõbrad väga olulised. Nad hindavad teiste heaolu, võrdsust, austust ja raha. X-generatsiooni jaoks ei ole reeglite järgimine väga oluline, kuna nad hindavad vabadust ise otsustada. Nad on vanema generatsiooniga võrreldes muudatustele rohkem avatud. Nad on vastutustundlikud ega väärtusta traditsioone vanema generatsiooniga samaväärselt. (Lilleoja, et al., 2016 lk 57)

Rahvusvaheliselt on neid kirjeldatud kui generatsiooni, kes on iseseisvalt üles kasvanud, kuna mõlemad vanemad käisid tööl. Iseseisvalt üleskasvamine on nad muutnud teistest sõltumatuks. X-generatsioon elab oma elu võlgades (eluasemelaenu, liisingud, järelmaksud). Nad on skeptilised, pessimistlikud ja otsivad igas asjas tõde. (McCrimble, 2014 lk 59–60) Selle generatsiooni puhul on loomulik korduv abiellumine ja lahutamine. Nende jaoks ei ole miski jääv ega täielik. Eelnevate generatsioonidega võrreldes hakkasid nad mõtlema globaalsemalt ja multikultuursemalt. See on esimene generatsioon, keda mõjutab arvutite tulek 1990-ndatel. Nad ei usu oma aja, energia ja suhete loovutamisse edu saavutamise nimel, nagu seda tegid nende eelkäijad. Nad ei ole väga aldis tegema meeskonnatööd. (Williams, et al., 2011 lk 7–8)

X-generatsiooni töötajate jaoks on oluline pidev enesearendamine ja -harimine, et oma oskusi tipptasemel hoida. Nende jaoks on karjäär olulisem kui stabiilne töö ja nad usuvad, et karjäär annab kindluse. Oma tööalaseid oskusi arendavad nad kõrgemate positsioonide nimel ja ootavad, et neid juhendataks selle eesmärgi saavutamise suunas. X-generatsiooni töötajad kohanevad uute olukordadega kiiresti, on suutelised suunda muutma ja neil on alati olemas plaan B. Nad on väga head suhtlejad. Nad on kiired, võtavad riske ja hindavad mitmekesisust. Kui on vaja kiireid tulemusi, on nad valmis reeglitest veidi mööda vaatama. X-generatsioon on praktilise ellusuhtumisega ja tööl lahendavad nad probleeme sama lähenemisega. Neile meeldib, kui neil lastakse vastutusrikkaid ja iseseisvaid ülesandeid täita. Vastupidiselt eelmisele generatsioonile ei meeldi neile näost näkku asju ajada, vaid igal juhul eelistavad tehnoloogilisi lahendusi, mille kasutamises on neil väga head oskused. Kuid kui vaja, suudavad nad ennast kohandada tööga, kus on vaja rohkem näost näkku suhtlemist. Nende jaoks on oluline, et töö oleks tehtud, mitte vahendid, millega selle tulemuseni jõuti. (Cugin, 2012 lk 2272–2277)

Töö koostamise ajal on X-generatsioon vanuses 41–53.

1.4 25–40-aastaste ehk Y-generatsioon (s. 1978–1994)

Seda generatsiooni saab juba nimetada digiajastu generatsiooniks (Lilleoja, et al., 2016 lk 58). Eestis nimetatakse neid nii Y-generatsiooniks kui ka „uute noorte“ generatsiooniks

(Roost, 2017 lk 22). Eestisse üle kantud nimetust Y-generatsioon tuntakse ja kasutatakse „uute noorte“ generatsiooni nimetusest rohkem.

Y-generatsiooni jaoks ei olnud Eestis ühiskonda lülitumine enam nii kerge kui X-generatsiooni jaoks. Nende jaoks oli kõrgem haridus muutunud järk-järgult tasuliseks. X-generatsioon oli Y-generatsioonile kõrgetel ja tasuvatel ametipositsioonidel ees ning X-generatsiooni pensionile minekut ei olnud nii pea oodata. (Terk, 1998 lk 16)

Eestis kasvasid nad üles optimistlikematel aegadel kui eelmised generatsioonid. Sel ajal hakati rohkem väärtustama haridust ja enesetäiendamise võimalusi. Nagu X-generatsiooni soovib Y-generatsioon kiirelt karjääri teha ja ametiredelil kõrgemale tõusta. Nad hindavad erinevaid arenguvõimalusi läbi erinevate koolituste ja ootavad oma töö kohta tunnustust. Nad tunnevad, et tunnustust saades nende organisatsioon väärtustab neid. Eelnevatest generatsioonidest enam soovivad nad saavutada edu, näidata enda oskusi ja nautida seda, mida nad teevad. Nad hindavad uudsust ja loovust. Eelnevatest generatsioonidest vähem austavad nad traditsioone, reegleid, võrdsust ja teiste heaolu. Tagasihoidlikkus ei ole samuti neile nii omane kui eelnevatele generatsioonidele. Nende jaoks on otsustusvabadus üks olulisemaid tegureid ning ainus, mis sellest olulisem võib olla, on lojaalsus pere ja sõprade vastu. Võrreldes X-generatsiooniga, hindab Y-generatsioon ametialaseid saavutusi veelgi kõrgemalt. Ametiredelil edasipürgimine on nende jaoks pigem eneseteostus ja saavutusvajaduse rahuldamine kui kõrgema palga ja austuse saamine. (Lilleoja, et al., 2016; Roost, 2017)

Rahvusvaheliselt on neid kirjeldatud kui generatsiooni, kes on enamiku ajast internetis, et saada uut informatsiooni, uusi kontakte ja enda meelt lahutada. 24/7 informatsiooni tulv on aga viinud selleni, et nad tunnevad tööl teatud mõttes igavust. Nad väljendavad ennast ja ajavad asju meelsamini e-maili teel kui vahetult suheldes. Internet on pärssinud nende sotsiaalseid oskusi ning neile on inimestega vahetu suhtlemine raskem kui eelmistel generatsioonidel. Aeg-ajalt võivad nad kaotada fookuse ja suuna. Y-generatsiooni töötajad saavutavad parimaid tulemusi, kui nende ametikoht ja tööalased eesmärgid vastavad nende oskustele. Nende jaoks on oluline paindlikkus ja nad eelistavad pidevat liikumist. Pikemalt jäävad nad pidama organisatsioonis, mille väärtused ühtivad nende omadega ja mis täidab nende ootusi. Y-generatsioonile meeldib, kui juhatus kaasab

neid otsuste tegemisel ning nad eelistavad vastutusrikkamaid ja riskantsemaid tööülesandeid turvaliste asemel. Neile meeldib, kui neilt küsitakse ettepanekuid ettevõtte tegevuse osas. Läbirääkimistel tööandjaga kasutavad nad parimate tingimuste saavutamiseks teistest generatsioonidest erinevaid võtteid (julgevad küsida seda, mida nad arvavad, et on väärt). Y-generatsiooni töötajad ei ole oma töö külge aheldatud, nagu olid nende eelkäijad. Neil on suurem vabadus oma tööd valida ja paremaid tingimusi läbi rääkida. Seega saavad nad olla töökohta valides ja paremaid töötingimusi kaubeldes isekamad. (Cogin, 2012 lk 2272–2278)

Nende jaoks on oluline positiivne õhkkond tööl ja nad on nõus väiksema töötasuga, kui neil on head suhted töökaaslastega. Neile meeldib meeskonnatöö. Y-generatsiooni töötajad eelistavad, et neid juhendavad vanemad töötajad, mitte nende eakaaslased. Nad väärtustavad vanemate töötajate teadmisi ja oskusi ning näitavad üles austust nende vastu. Nad hindavad mitmekesisust töökohal ja arvavad, et erinevate generatsioonide sarnasusi tuleks teadvustada ja rõhutada, mitte erinevustele keskenduda. Töö ei ole Y-generatsiooni jaoks ainus eesmärk elus, vaid on lihtsalt üks elueesmärkidest. See generatsioon on ettevõtjate generatsioon. Erinevalt eelnevatest generatsioonidest eelistavad nad avada oma ettevõtte ja väga paljud teevad seda juba ajal, mil alles haridust omandavad. Kuid siiski on pere ja sõbrad nende jaoks tööst olulisemad. Kui nad peaksid valima, valivad nad alati pere ja sõbrad töö üle. (*Ibid.*)

Töö koostamise ajal on Y-generatsioon vanuses 24–40.

1.5 Noorim ehk Z-generatsioon (1995–2010)

Z-generatsioon on töö koostamise ajal kõige viimane generatsioon, kes on mõned aastad tagasi tööturule sisenenud. Erinevaid teooriaid uurides ei leitud teistsugust kasutatavat nimetust sellele generatsioonile Eestis, seega nimetatakse ka käesoleva töö raames neid vaid Z-generatsiooniks.

Z-generatsioon on sündinud muudatuste ajastul. Nad on kogenud majanduslanguse mõjusid, nende maailmavaadet on kujundanud erinevad sündmused poliitika- ja finantsmaailmas. Nende väärtuste kujunemisel on olulist rolli mänginud maailmas

sagenenud terrorism. Neid peetakse targemaks kui ühtki teist generatsiooni. Nad peavad vabatahtlikku tööd väga oluliseks ja tahavad muuta maailma paremaks paigaks. (Wallop, 2014)

Z-generatsiooni inimesed hindavad traditsioone ja väärtustavad peret. Nad on iseseisvad ja vastutustundlikud. Nende elu toimub internetis. Infotulv on 24/7 ja nad on väga osavad sellest informatsioonist olulise selekteerimises. Nende generatsioon on õppinud mitut asja korraga tegema (*multitasking*). Nad liiguvad ühelt ülesandelt teisele, pannes rõhku kiirusele, mitte aga täpsusele. Nende jaoks on info paari kliki kaugusel ja maailm kui avatud raamat. Kuigi nende oskused erineva info leidmiseks internetist ja tehnoloogia kasutamises on väga head, võivad nad hätta jääda kõige tavalisemate igapäevaste toimingutega, mis tehakse väljaspool arvutimaailma. Nende jaoks on oluline kuuluda gruppi, mis kujundabki nende eneseteadvust. Turvalisus on nende jaoks üks kõrgeimalt hinnatud väärtusi tulenevalt maailmas toimuvatest sündmustest. Nad on optimistlikud, praktilised, stabiilsed, enesekindlad ja usuvad, et suudavad maailma muuta paremaks paigaks. Arvatakse, et Z-generatsioonil on teiste generatsioonidega võrreldes suurem kujutlusvõime. (Williams, et al., 2011 lk 12; McCrindle, 2014 lk 65–66)

Z-generatsiooni jaoks on tehnoloogia osa elust, seega on selle areng ja kasutamine nende jaoks iseenesestmõistetav. Neil on tehnoloogia kasutamises väga head oskused. Tehnoloogia ja internet aitavad neil leida informatsiooni ja omandada teadmisi, mis on omakorda tõstnud nende silmis teadmiste olulisust ja hariduse väärtustamist. Nad on oma vanuse kohta haritud ja küpse ellusuhtumisega ning nende hinnangul on tark olemine “äge”. Arvatakse, et see on generatsioon, kus on tulevikus teiste generatsioonidega võrreldes kõige suurema osakaaluga kõrgharidusega inimesi. (*Ibid.*)

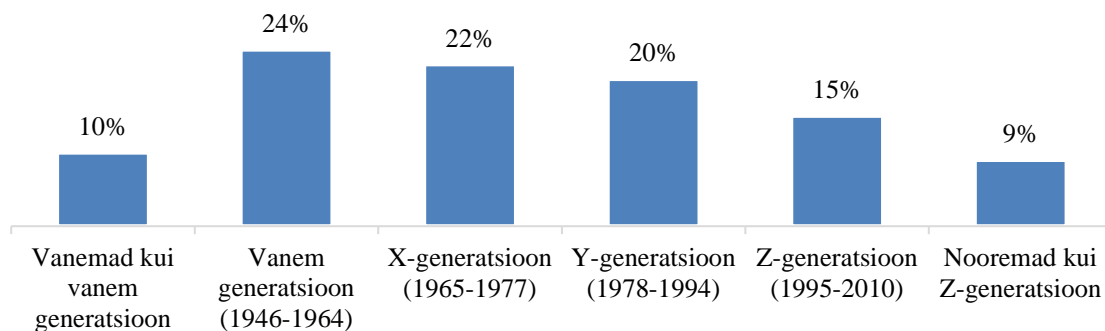
Tallinna Tehnikaülikoolis Griss Nõmme (2016) poolt läbi viidud Z-generatsiooni uuringust tulid välja ootused, mida Z-generatsioon oma töö juures hindab. Selgus, et Z-generatsiooni jaoks on oluline läbipaistev juhtimine ja huvitav töö. Töö peab pakkuma neile piisavalt väljakutseid, et hoida neid motiveerituna. Nende jaoks on oluline kiire informatsioon ja tagasiside, mille nad saavad tänu tehnoloogiale. Nad tahavad teada, mis töökohas toimub ehk olla informeeritud. Nad omandavad töökogemusi juba varasest east ja nad teavad, et saavutused tulevad raske tööga. Nende jaoks on oluline tulemus, mitte

see, kuidas tulemuseni jõutakse. Sama oluline on juhipoolne tunnustus nende tehtud töö kohta. Nad eelistavad töökohta, mille väärtused ühtivad nende omadega. Juhti või vanemat kolleegi näevad nad pigem mentorina. Nad on kohusetundlikud ja ettevõtlikud. Neid ei heiduta eksimine, sest nad pigem õpivad sellest ja proovivad uuesti. Nad hindavad mitmekesisust ja tolerantsust. Kõige olulisem on siiski, et nende töö on nauditav ja töökoht panustab ühiskonda. (Nõmme, 2016)

Töö koostamise ajal on Z-generatsioon vanuses 8–23.

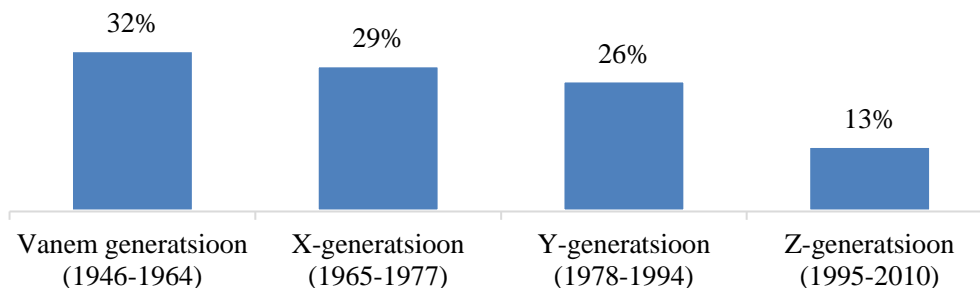
1.6 Generatsioonid Saare maakonnas ja Saare maakonna teenindussektoris

01.01.2017 seisuga oli Saare maakonna rahvaarv 33 307. Saare maakonna rahvaarvust 51% moodustasid naised (16 929) ja 49% mehed (16 378). (Statistikaamet, 2017) Kogu Saare maakonna rahvastikust oli 01.01.2017 seisuga hõivatud 63,3% tööealisest elanikkonnast (Statistikaamet, 2018). Statistikaamet on oma statistikas määranud tööealiseks isikuks 15–74-aastased inimesed (Pettai, et al., 2012). Statistikaameti tööealise inimese vanuse piiritlemine hõlmab Williams & Page (Williams, et al., 2011) teooria põhjal kõiki nelja käesolevas töös uuritavat generatsiooni. Joonisel 1 tuuakse välja generatsioonide osakaal Saare maakonnas ja Joonisel 2 generatsioonide osakaal tööealiste inimeste hulgas Saare maakonnas.



Joonis 1. Generatsioonide osakaal Saare maakonnas 01.01.2017 seisuga (Statistikaamet, 2017)

Kõige suurema osa Saare maakonna rahvastikust moodustab vanem generatsioon. Kogu Eesti rahvastikunäitajad erinevate generatsioonide osas sarnanevad Saare maakonna näitajatega.



Joonis 2. Generatsioonide osakaal tööeliste inimeste hulgas Saare maakonnas seisuga 1.01.2017 (Statistikaamet, 2017)

Vanem generatsioon moodustab Saare maakonna tööeliste inimeste hulgas 32%. Tööelisest vanemast generatsioonist 44% on pensioniealised. Williams & Page on öelnud, et see generatsioon väldib pensionile minekut nii kaua, kui see on võimalik (Williams, et al., 2011 lk 6). Seega, võib statistika põhjal järeldada, et vanema generatsiooni töötajad on tööturul veel mõnda aega ja organisatsioonid peavad selle generatsiooni ootuste ja eripäradega arvestama. Teiste generatsioonide meeste ja naiste osakaalud jäävad samaks, mis eelnevalt välja toodud. Z-generatsiooni puhul on Joonisel 2 arvestatud vaid tööelisi inimesi (alates 15-a.).

Julie Cogini uuring (2012) tõestas, et erinevate generatsioonide ootused ja väärtused oma töökoha suhtes on erinevad (Cogin, 2012 lk 2288). Juhid peavad neid erinevusi endale teadvustama, et seeläbi täita erinevate generatsioonide ootusi ja tõsta nende rahulolu. Tegutsedes vastavalt generatsioonide ootustele, paraneb organisatsioonis meeskonnatöö, mis omakorda tõstab organisatsiooni tulemuslikkust. Juht saab läbi teadliku tegevuse töötajaid hoida ja vähendada tööjõu mobiilsust, mis just teenindussektoris on teatavasti kõrge. (Coulter, et al., 2012 lk 101)

2. Juht ja ootused juhile

Käesolevas, teises peatükis tuuakse välja põhjused, miks on töökohal oluline teadvustada generatsioonide erinevusi, selgitatakse juhi ja eestvedaja mõistet ning tuuakse välja juhi kümme rolli Henry Mintzbergi järgi.

Viimastel aastatel on organisatsioonide juhtide tähelepanu hakanud üha enam nõudma generatsioonidega seotud muudatused töökohal. Vananev tööjõud, vanuseline mitmekesisus, töötajate suurem valikuvõimalus, Z-generatsiooni uutmoodi suhtumine töösse ja sellega seotud muutunud ootused organisatsioonile on muutnud juhi elu keerulisemaks. Juhile on töötajate palkamine, töö hoidmine ja juhtimine vanuseliselt mitmekesisemas töökeskkonnas muutunud üheks raskeimaks väljakutseks. (McC Crindle, 2014 lk 122) Esimest korda ajaloos on organisatsioonides tööl neli erinevat generatsiooni, kelle vanusevahe võib ulatuda 60 aastani ning kellel kõigil on oma ootused organisatsioonile (Calk, et al., 2017 lk 133).

Teaduslikke uurimistöid erinevate generatsioonide ootustest organisatsioonile (sh juhile) on tehtud vähe, enamik neist on pigem vaatlused. Teaduslike uuringute vähesus on tekitanud olukorra, kus juhid ja personalitöötajad võtavad otsuste tegemisel aluseks meedias kajastatud info, millel ei pruugi olla teaduslikku tõestust. Nende vähete teaduslike uuringutega on tõestatud, et generatsioonide ootused oma juhile, organisatsioonile, kaastöötajatele on erinevad. (Cogin, 2012 lk 2268–2269)

Lynne C. Lancaster ja David Stillmann (2002) on oma uurimuses “When Generations Collide” leidnud, et generatsioonide erinevad ootused tööle mõjutavad seda, kuidas töötajad koostööd teevad ja üksteist mõistavad. Teadvustades generatsioonide erinevaid ootusi, saavad juhid ära hoida konflikte ja arusaamatusi töötajate vahel ning aidata neil saavutada parimaid tulemusi nii nende endi kui ka organisatsiooni jaoks. (Hayes, 2013 lk 4) Juhid on tihtipeale arvamusel, et see, mis motiveerib pikema tööstaaziga töötajaid, motiveerib ka nooremaid, lühema tööstaaziga töötajaid, kuid tegelikult on igal

generatsioonil oma väärtused ja ootused. Ühesuguste meetodite kasutamine erinevate generatsioonidega ei anna juhtidele kahjuks soovitud tulemusi. (Cogin, 2012 lk 2269) Selleks et erinevaid generatsioone teadlikumalt ja efektiivsemalt paremate tulemuste nimel juhtida, on oluline, et juht selgitab välja nende ootused. Nii on võimalik erinevate generatsioonidega töökeskkonnas saavutada parimad tulemused organisatsiooni jaoks. Juhid peavad suutma luua organisatsioonis kultuuri, mis toetab generatsioonide omavahelist koostööd, suhtlust ja üksteise mõistmist. (McCrinkle, 2014 lk 132–133; Oha, 2014 lk 4)

Juhtimise puhul kasutatakse inglise keeles kahte mõistet: *management* (mida?) ja *leadership* (kuidas?), eesti keeles on eristamiseks kasutusel mõisted *juhtimine* ja *eestvedamine*.

- **Management** koosneb tegevustest nagu planeerimine, eesmärkide seadmine, ametikohtade loomine, kontrollimine ja probleemide lahendamine. Kõik need tegevused aitavad organisatsioonil teha seda, mida ta teeb hästi. Juhtimine on organisatsiooni edu saavutamiseks väga oluline tegevus. Aga see ei ole eestvedamine. (Kotter, 2013) Henry Fayol (1916) pani põhiliste juhi tegevustena kirja järgmised tegevused: planeerimine, organiseerimine, koordineerimine, korralduste jagamine ja kontrollimine (Brooks, 2008 lk 169).
- **Leadership** ehk eestvedamine erineb juhtimisest oluliselt. Eestvedamise eesmärk on edukalt ellu viia muudatusi, erinevaid võimalusi ära kasutada, inimesi motiveerida ja julgustada. Eestvedamine tähendab visiooni, inimeste mõjutamist ja organisatsioonile kasulike muudatuste loomist. Kotteri sõnul ei sõltu eestvedamine juhi tegevustest, vaid hoopis käitumisest. (Kotter, 2013)

Abraham Zaleznik (1977) on väitnud, et juhid (*managers*) ja eestvedajad (*leaders*) on väga erinevat tüüpi inimesed. Juhtide eesmärgid tulenevad pigem vajadustest, mitte soovidest. Eestvedajate eesmärgid seevastu tulenevad isiklikust huvist eesmärgi vastu. Zalezniki sõnul vajab organisatsioon mõlemat, nii eestvedajat kui juhti, et saavutada edu. Alati ei pruugi olla juht ja eestvedaja erinevad isikud, vaid juht võtab eestvedaja rolli teatud olukordades. (Zaleznik, 2004)

Erinevad autorid on kasutanud mõistet roll erinevas tähenduses. Ka Henry Mintzberg (1973) on nimetanud eestvedaja rolli, kuid kui ühte kümnest rollist, mille juht oma töötajaid juhtides ja tööülesandeid täites võtab (Brooks, 2008 lk 173).

Juhi rolli mõistetakse ja kirjeldatakse erinevalt. See on roll, mis määrab positsioonist tulenevalt juhi tööülesanded, mida ta täidab, ja teatud ootused, kuidas ta neid täidab (kuidas ta tohib või ei tohi käituda) (Dierdorff, et al., 2009 lk 973). Mõiste juhi roll võtab üheselt kokku erinevate inimeste sarnased tegevused ja käitumise sarnastes ametites või situatsioonides. Kirjeldades juhi käitumist juhi rolli täites, kirjeldatakse ootusi ja kohustusi, mis selle rolliga juhile kaasnevad (Coulter, et al., 2012 lk 10).

Victor Vroom (1964) on oma ootuste teoorias väitnud, et töötaja rahulolu tagamiseks ei piisa vaid töötaja vajaduste täitmisest, täidetud peavad olema ka tema ootused (Virovere, et al., 2008 lk 65). John P. Meyer ja Natalie J. Allen (1997) on oma raamatus “Pühendumus töökohas” kirjutanud, et “kui töötaja ootused on täidetud, on töötaja rahulolevam, organisatsioonile pühendunud, motiveeritud, annab endast parima ja jääb organisatsiooni juurde nii heas kui halvas” (Nurmoja, 2003 lk 11). Töötaja tööga seotud ootused sisaldavad ootust juhi käitumisele ehk juhtimistegevusele.

Rolli all võib mõista teatud käitumist, mida alluvad juhilt ootavad (Kreegimäe, 2013).

2.1 Henry Mintzberg ja ootused juhi tegevustele

Teoreetik Henry Fayol (1949) eristas juhtimise teistest organisatsiooni tegevustest ja tõi oma uuringus välja põhilised juhi tööülesanded:

- 1) planeerimine,
- 2) organiseerimine,
- 3) koordineerimine,
- 4) korralduste jagamine,
- 5) kontrollimine (Brooks, 2008 lk 169).

Henry Mintzbergi sõnul olid tehtud uuringud pealiskaudsed ja üldised ning ei kirjeldanud seda, mida juht päevast päeva tegelikult teeb, kuidas juht on seotud organisatsioonis informatsiooni töötlemisega ja strateegiliste otsuste vastuvõtmisega. Mintzbergi sõnul puudus vastus küsimusele, mida juht teeb. (Mintzberg, 1968 lk 13–14)

Oma 1973. aastal avaldatud juhtimiselases töös väitis Henry Mintzberg, et juhi aeg ei kulu vaid Henri Fayoli (1949) poolt välja toodud viiele põhilisele juhi tööülesandele. Mintzberg tõi välja hoopis kümme rolli, mille juht oma tööülesandeid täites võtab. (Brooks, 2008 lk 169–171)

Mintzbergi kümme rolli on toodud käesoleva peatüki Tabelites 1, 2 ja 3.

Henry Mintzberg tsiteerib oma uurimistöös Sune Carlsoni, kes viis 1951. aastal Rootsis läbi teadusliku uuringu selle kohta, mida juht teeb.

Carlson ütleb oma artiklis: „*Enne oma uuringu tegemist arvasin alati, et juht on nagu dirigent, kes seisab oma uhkel platvormil ja juhendab. Nüüd aga, peale uuringu tulemusi, olen sunnitud oma nägemust juhust muutma. Juht on tegelikult kui marionett, keda mitmest nõõrist tõmmatakse ja oodatakse, et ta teatud viisil käituks*“. (Mintzberg, 1968)

Mintzberg väidab, et juhi tööd iseloomustavad väga erinevad ja tihtipeale omavahel seosetult tekkinud ülesanded. Ühel hetkel täidab juht tegevjuhi poolt antud ülesannet, kuid samal ajal võib kontoris tekkida kriisiolukord. Peale selle lahendamist võib päevakorras olla pensionile mineva töötaja pidulik ärasaatmispidu, kust tagasi kontoris jõudes leiab juht kirjakastist suurkliendi kirja, milles soovitakse lepingu tingimusi arutada. Samal ajal aga nõuab töötaja hoopis mingil teisel põhjusel tähelepanu jne. (*Ibid.*)

Nendel ülesannete ja olukordade tekkimisel puudub näiliselt omavaheline seos. Tavapäraselt ei anta juhile väga palju aega erinevate olukordadega tegelemiseks või nendesse süvenemiseks. Juhi tööd iseloomustavad seosetult tekkinud, mitmekülgsed ja kiiret reageerimist nõudvad ülesanded. Juht peab oskama kiiresti reageerida ja kohe valida sobiva käitumise, mida temalt tekkinud olukorras oodatakse. Mintzberg väidab, et juhil puudub kontroll selle üle, millised igapäevased tööülesanded tal tekivad, ning ta

veedab suurema osa oma päevast teiste ootusi täites. Kuid juhil on siiski kontroll selle üle, kuidas ta neid ootusi täidab ja milliseid tegevusi selleks teeb. (*Ibid.*)

Mintzbergi sõnul tekib juhi tegevustesse teatud muster ja sarnased tunnused, mille järgi saab juhi tegevused jaotada kategooriatesse. Tegevused on organisatsioonist olenemata juhtidel sarnased ja kõik juhid teevad neid tegevusi. Juhte võib omavahel eristada vaid erinevatele tegevustele kulutatav aeg. Need kategooriad, millesse juhi tegevused liigitusid, nimetas Mintzberg juhi rollideks. (*Ibid.*)

Mitmete Mintzbergi teooriat testinud uuringute tulemused on Mintzbergi rollide teooriat kinnitanud ja on leitud, et olenemata organisatsiooni tüübist või juhtimistasandist, täidavad kõik juhid neid kümme rolli. Erisus tuleb vaid sellest, et erinevatel juhtimistasanditel omavad rollid erinevat tähtsust. (Coulter, et al., 2012 lk 11)

Oma juhtimisalases töös jagas Mintzberg juhi tegevused kolme kategooriasse:

- 1) suhtlemisega seotud tegevused (suhtevõrgustikud),
- 2) informatsiooni töötlemisega seotud tegevused (info ammutamine),
- 3) otsustamisega seotud tegevused (otsuste tegemine) (Brooks, 2008 lk 171).

Iga kategooria tunnusteks on teatud sarnased tegevused, mida juht oma igapäevaseid ülesandeid täites teeb. Need tegevused liigitaski Mintzberg kümne rolli alla. (Mintzberg, 1968 lk 214)

Esimest kategooriat, **suhtlemisega seotud tegevuste** kategooriat iseloomustavateks tunnusteks on kõik tegevused, mida juht saab ja peab täitma tulenevalt juhi staatusest ja temale antud volitustest. Nende rollide täitmisega loob juht suhtevõrgustiku, väljast tuleva informatsioonisüsteemi. Nende rollide abil seob juht organisatsiooni seda ümbritseva keskkonnaga. Nende rollide täitmisesse tuleb juhil investeerida väga palju aega, aga see investering toob organisatsioonile kindlasti kasu. (Mintzberg, 1968 lk 216–224) Suhtlemisega seotud rollide täpsem kirjeldus on toodud Tabelis 1.

Tabel 1. Mintzberg, juhi rollid, mis on seotud suhtlemisega (Brooks, 2008; Vadi, 1997; Mintzberg, 1971, 1968) Autori koostatud.

Suhtlemisega seotud rollid (Inimestevahelised suhted)	Peamised tegevused
Tseremoniaalne	Tegevused, mis aitavad luua suhteid, kontakte, teavet saada ja vahendada. Juhi staatusega seotud tseremoniaalsed kohustused, mille täitmist nõuab juhi ametipositsioon. Seda rolli täites esindab juht organisatsiooni (meedia, üritused, kõned); näitab üles töötajate eest hoolitsemist; allkirjastab dokumente, mida seadus, organisatsioon või tema ametipositsioon nõuavad; peab töötajate tähtpäevi meeles; osaleb koosolekutel; tegeleb oluliste klientidega ja jagab juhiseid uute ülesannete kohta.
Eestvedaja (<i>kõige tuntum roll, mida juhid täidavad</i>)	Juhi tegevused, mis motiveerivad töötajaid ja annavad töötajatele teatud suuna. Seda rolli täites sekkub juht töötajate töösse. Seda rolli täites proovib juht ühildada töötajate ja organisatsiooni vajadused; loob töötamiseks vajalikud tingimused; jagab korraldusi, tunnustab ja kritiseerib; tegeleb töötajate murede ja probleemidega, suhtleb töötajatega; julgustab ja innustab uustulnukaid, värbab ja vabastab töölt.
Sidepidaja - kontaktide looja	Juhi tegevused, mis aitavad luua erinevaid kontakte inimestega väljastpoolt organisatsiooni ja saavutada paremaid kokkuleppeid. Seda rolli täites teeb juht koostööd teiste juhtidega; loob suhteid teiste organisatsioonidega; loob organisatsiooniväliseid kontakte paremate tingimuste saavutamise nimel; osaleb erialakonverentsidel kontaktide loomise eesmärgil ja on erialaorganisatsioonide ametiliitude liige.

Teist kategooriat, **informatsiooni töötlemisega seotud tegevuste** kategooriat iseloomustavad kõik tegevused, mis on seotud informatsiooniga, mis jõuab juhini tulenevalt talle antud volitustest. Juht täidab organisatsioonis kesksel rolli (Mintzberg nimetab seda *närvikeskuseks*), kuhu jookseb kokku kogu organisatsiooni puudutatav informatsioon. Juht on seega kõige paremini informeeritud isik organisatsioonis. Juhil on rohkem informatsiooni kui ühelgi tema alluvatest, kuna juhil on ligipääs erinevatele infokanalitele. (Mintzberg, 1968 lk 225–226) Informatsiooni töötlemisega seotud rollide täpsem kirjeldus on toodud Tabelis 2.

Tabel 2. Mintzberg, juhi rollid, mis on seotud informatsiooni töötlemisega (Brooks, 2008; Vadi, 1997; Mintzberg, 1971, 1968) Autori koostatud

Informatsiooni töötlemisega seotud juhi rollid	Peamised tegevused
	Tegevused, mis võimaldavad juhil koguda ja jagada teavet, et vastu võtta otsuseid. Teised organisatsiooni liikmed sõltuvad juhi poolt kogutud teabest.
Seiraja / vastuvõtja	Seda rolli täites otsib juht informatsiooni; loeb erialaseid publikatsioone; küsitleb alluvaid; uurib aruandeid; kasutab isiklikke kontakte info saamiseks ja on kõige paremini informeeritud isik organisatsioonis.
Jagaja	Seda rolli täites jagab juht töötajatega tööalast informatsiooni; peab koosolekuid; kirjutab memosid, edastab kirju; loob info jagamiseks sobiva süsteemi ja kulutab enamuse oma ajast info jagamisele.
Kõneisik	Seda rolli täites jagab juht teavet väljaspoole organisatsiooni; peab kõnesid; hoiab enda ülemusi, aktsionäre organisatsioonis toimuvaga kursis; suhtleb teiste juhtidega ja väljaspool organisatsiooni võib olla oma eriala arvamusi liider.

Kolmandat kategooriat, **otsustamisega seotud tegevuste** kategooriat iseloomustavad tegevused, mis on seotud otsuste vastuvõtmisega. Ametipositsioonist tulenevalt peab juht võtma organisatsioonile oluliste otsuste tegemisel vastutuse enda peale. Mõningaid olulisi otsuseid saab organisatsioonis teha vaid juht, kuna teatud info ei jõua peale juhi teiste töötajateni. (Mintzberg, 1968 lk 242–270) Otsustamisega seotud rollide täpsem kirjeldus on toodud Tabelis 3.

Tabel 3. Mintzberg, juhi rollid, mis on seotud otsustamisega (Brooks, 2008; Vadi, 1997; Mintzberg, 1971, 1968) Autori koostatud

Otsustamisega seotud juhi rollid	Peamised tegevused
	Tegevused, mille tulemusena seatakse eesmärgid, töötatakse nendeni jõudmiseks ning kontrollitakse nende täitmist.
Uuendaja	Seda rolli täites otsib juht võimalusi muudatusteks ja uuendusteks; püüab organisatsiooni täiustada; probleemide esinemisel proovib leida uusi ja paremaid lahendusi ja on muudatuste läbiviija.
Arusaamatuste lahendaja	Seda rolli täites reageerib juht arusaamatustele ja tegeleb probleemidega; lahendab kriisilukorrad kiiresti; teab, kuidas tegutseda erandlikes olukordades ja teeb organisatsioonile vajalikke korrekture.

Ressursijagaja	Seda rolli täites otsustab juht ressursside jagamise üle; haldab eelarvet; koostab tööplaan ja töögraafikuid ning teeb strateegilisi otsuseid.
Läbirääkija	Seda rolli täites sõlmib juht kokkuleppeid ja lepinguid; proovib organisatsioonile saada paremaid tingimusi; peab läbirääkimisi ametiasutustega; lahendab töötajevahelisi probleeme ja peab läbirääkimisi organisatsiooni töötajatega.

Organisatsiooni edu sõltub paljuski sellest, kuidas juht oma alluvaid juhib. Juht saab anda suure panuse, et töötajad oleksid lojaalsed, rahulolevad, produktiivsed. Seda kõike saab juht teha läbi teadlikult valitud ja suunatud tegevuse.

Teadvustades erinevate generatsioonide ootusi, saab juht oma käitumisega luua erinevatele generatsioonidele sobiva töökeskkonna ning seeläbi neid efektiivsemalt juhtida. Erinevate generatsioonide ootuste teadvustamine aitab juhil uusi töötajaid leida ja neid tööil hoida.

3. Empiiriline osa

3.1 Uuringu eesmärk, meetod, valim

3.1.1 Eesmärk ja meetod

Käesoleva uuringu eesmärk oli välja selgitada erinevate generatsioonide ootused oma juhile Saaremaa teenindusettevõttes. Uuringuga sooviti hinnata, kuidas ootused juhile erinevad generatsioonide lõikes, kuidas need on seotud tööga rahuloluga, tööjõu mobiilsusega, kuidas tööstaaž ja haridustase neid mõjutab.

Uuringu aluseks võeti Henry Mintzbergi (1973) poolt välja toodud kümme juhi rolli ja nendega seotud tegevused (Brooks, 2008 lk 172).

Töö eesmärgi täitmiseks püstitati uurimisküsimused, millele järgnevas peatükis uuringu tulemuste abil vastused antakse:

1. Millised on erinevate generatsioonide ootused juhile?
2. Kuidas on seotud erinevate generatsioonide ootuste täitmine ja tööjõu mobiilsus?
3. Kuidas mõjutab erinevate generatsioonide haridustase ja tööstaaž ootusi juhile?

Andmete kogumiseks kasutati kvantitatiivse uurimismeetodina ankeedi vormis küsimustikku.

Küsimustik sisaldas 4 kinnist küsimust, sh 50 väidet järgmiselt:

- Esimene osa sisaldas 3 küsimust objektiivsete tunnuste kohta (sugu, sünniaasta, haridustase).
- Teine osa sisaldas 32 väidet töötaja ootuste kohta oma otsesele juhile Saaremaa teenindusettevõttes. Hindamiseks kasutati Likerti nõusoleku skaalat.

- Ümberlülitamiseks uuele temale küsiti vastaja tööstaaži pikkuse kohta teenindusvaldkonnas 1 kinnine küsimus.
- Kolmandas osas esitati vastajale 18 väidet praeguse juhi käitumise kohta ja paluti seda hinnata Likerti nõusoleku skaalal.

Uuringus kasutati mõõtmisaskaalana Likerti 5-pallist skaalat, kus hinnang „1“ näitab väitega täielikku mittenõustumist ja hinnang „5“ väitega absoluutset nõustumist. Uuringus kasutatud küsimustik on toodud Lisas 1.

Kvantitatiivsete andmete analüüsimisel kasutati Microsoft Office 2016 Excelit. Arvutati välja nii kogu valimi kui ka vanusegruppide tulemuste summad, keskmised ja standardhälbed kõigi tunnuste osas. Valitud tunnuste puhul kasutati seoste leidmiseks korrelatsioonanalüüsi (Pearsoni korrelatsioonikordaja), kusjuures võeti aluseks seose olulisuse iseloomustamiseks kokkuleppelised korrelatsioonikordaja piirid (Kuuseok, 2015):

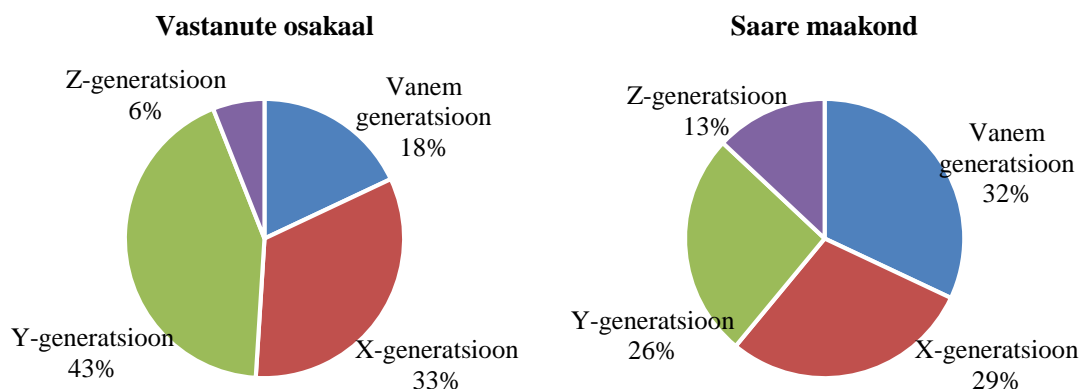
- väga nõrk seos, kui $|r| < 0,3$
- nõrk seos, kui $0,3 \leq |r| < 0,6$
- märgatav seos, kui $0,6 \leq |r| < 0,8$
- tugev seos, kui $|r| \geq 0,8$.

3.1.2 Valimi kirjeldus

Valimi moodustasid Saaremaa teenindusettevõtete (kaubandus, majutus, toitlustus) töörealised (15–74-aastased) töötajad, kes kuuluvad vanemasse, X-, Y- ja Z-generatsioonidesse. Uuringus osalemise kutse saanud ettevõtete nimesid käesolevas töös ei avaldata tulenevalt anonüümsuse nõudest.

Ajavahemikul 13.03–31.03.2018 saadeti 200-le Saaremaa teenindusettevõtte töötajale kutse internetikeskkonnas www.connect.ee läbitavale küsitlusele. Et tagada tulemuste valiidsus, saadeti kutsed uuringus osalemiseks osalejatele personaalselt või teenindusettevõtete juhtide (sh personalijuhtide) kaudu. Ajavahemikul 13.03–31.03.2018 osales uuringus 142 Saaremaa teenindusettevõtte töötajat (vastamismäär 71%). Maksu- ja Tolliameti statistikas tuuakse välja, et 2018. aasta esimeses kvartalis töötas Saare

maakonnas kaubanduse, majutuse ja toitlustuse tegevusalal 2433 töötajat (I kv 2018. a tasutud..., 2018). Küsimustikule vastas 5,8% kõikidest kaubanduse, majutuse ja toitlustuse tegevusalal töötajatest. Vanusegruppide kaupa puudub selline statistika Saare maakonna kohta. Vastajate hulgas oli 123 naist (86,6%) ja 19 meest (13,4%). Joonisel 3 tuuakse välja generatsioonide osakaalud vastanute hulgas ja võrdlusena kõrvale Saare maakonnas.



Joonis 3. Küsimustikule vastanute osakaal generatsioonide lõikes ja generatsioonide osakaal tööealiste inimeste hulgas Saare maakonnas (Statistikaamet, 2017)

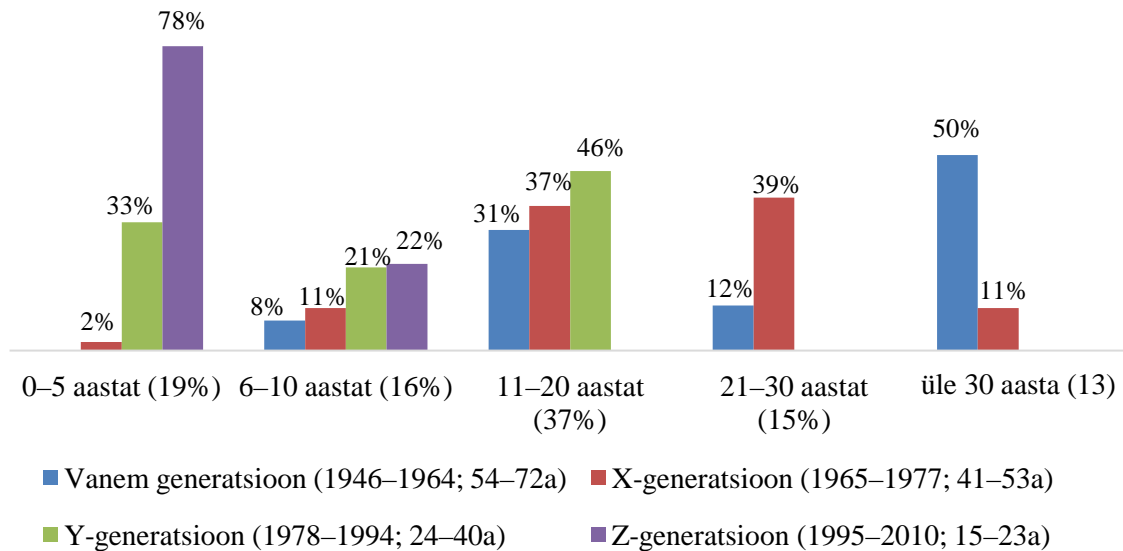
Y- ja X-generatsioonid on vastanute hulgas võrreldes üldpopulatsiooniga tugevamalt esindatud (vt Joonis 3). Kuid käesoleva töö eesmärgi saavutamiseks on positiivne, et kõik generatsioonid on esindatud.

Tööstaaži eristati kuue erineva jaotusega:

- alla 1 aasta,
- 1–5 aastat,
- 6–10 aastat,
- 11–20 aastat,
- 21–30 aastat ja
- üle 30 aasta.

Tulenevalt alla 1-aastase tööstaažiga töötajate madalast osakaalust (1,4%) liideti nad 1–5-aastase tööstaažiga töötajate tulemuste hulka ja saadi tulemuste analüüsimiseks uus tunnus 0–5 aastat. Kõige enam oli vastajate hulgas 11–20-aastase tööstaažiga vastajaid

(37%), seejärel 0–5-aastase tööstaažiga vastajaid (20%). Võrdselt oli 6–10-aastase ja 21–30-aastase tööstaažiga vastajaid (15% ja 15%) ning kõige vähem üle 30-aastase tööstaažiga vastajaid (13%) (vt Joonis 4).

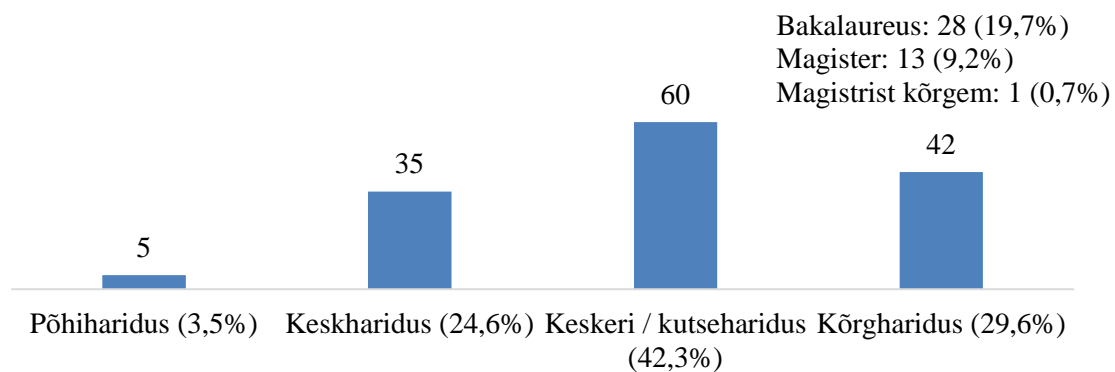


Joonis 4. Vastajate osakaal tööstaaži järgi

Tööstaaži tulemused (Joonis 4) ei kinnitanud väidet, et teenindusettevõtetes on töötajate mobiilsus kõrge (Coulter, et al., 2012 lk 101). Käesoleva uuringu tulemused näitavad, et 65% vastajatest on tööstaaži üle 10 aasta. Töötukassa statistikast (2013–2017) on näha, et igal aastal alates maist hakkab töötute osakaal Saare maakonnas järsult langema (keskmiselt 13% võrreldes aprilliga) ja alates oktoobrist jälle tõusma (keskmiselt 7% võrreldes septembriga) (Eesti Töötukassa, 2018). Seega, kui uuring teha vahemikus mai-september, võib saadud valimis olla alla 10-aastase tööstaažiga vastajate osakaal oluliselt suurem.

Haridustase eristati tulemuste kirjeldamisel nelja taseme kaupa (tulemused Joonisel 5):

- põhiharidus,
- keskharidus,
- keskeri / kutseharidus ja
- kõrgharidus.



Joonis 5. Küsimustikule vastanud haridustasemete lõikes, tulba kohal vastajate arv, sulgudes osakaal

Kõige enam oli vastanute seas keskeri / kutseharidusega, seejärel kõrgharidusega, keskkharidusega ja põhiharidusega vastajaid. Tulemus on valdkonda arvestades ootuspärane. Põhiharidusega töötajaid oli nii X-, Y- kui Z-generatsioonist. Keskkharidusega töötajaid oli kõige rohkem Y-generatsioonist (40%) ja vanemast generatsioonist (23%). Keskeri / kutseharidusega töötajaid oli kõige rohkem Y-generatsioonist (48%) ja X-generatsioonist (35%). Kõrgharidusega töötajaid oli kõige rohkem X-generatsioonist (43%) ja Y-generatsioonist (38%).

3.2 Tulemused ja analüüs

Järgnevalt esitatakse tulemused uurimisküsimuste kaupa. Iga uurimisküsimuse puhul kirjeldatakse täpsemalt ootusi, milles esines märgatav või oluline erinevus generatsioonide antud keskmiste hinnangute vahel. Käesoleva töö tulemuste kirjeldamiseks määras autor märgatava erinevuse piiriks 0,5 punkti ja olulise erinevuse piiriks 1 punkti.

3.2.1 Millised on erinevate generatsioonide ootused juhile?

Järgnevalt kirjeldatakse tulemusi Henry Mintzbergi juhtimisalases töös välja toodud juhi tegevusi hõlmava kolme kategooria kaupa. Kirjeldatakse tulemusi, milles esines märgatav erinevus. Selleks et tulemusi oleks lihtsam jälgida, lisatakse generatsioonide nimetuste järel generatsioonide sünniaastad ja vanused töö koostamise ajal. Käesoleva töö Lisas 2 Joonistel 23–25 on välja toodud generatsioonide antud keskmised hinnangud (edaspidi töös hinnangud) kõikide uuritud ootuste kohta. Ootustele antud hinnangute ja

praeguse juhi käitumisele antud hinnangute erinevused tuuakse tulemuste kirjeldamisel välja sulgudes. Miinusmärgiga (-) märgitud tulemuste puhul ei täida praegune juht ootust piisaval määral ja plussmärgiga (+) märgitud tulemuste puhul on ootus täidetud üle oodatud määra (vt ka Lisa 3 Tabelit 4).

Juhi tegevused, mis on seotud suhtlemisega

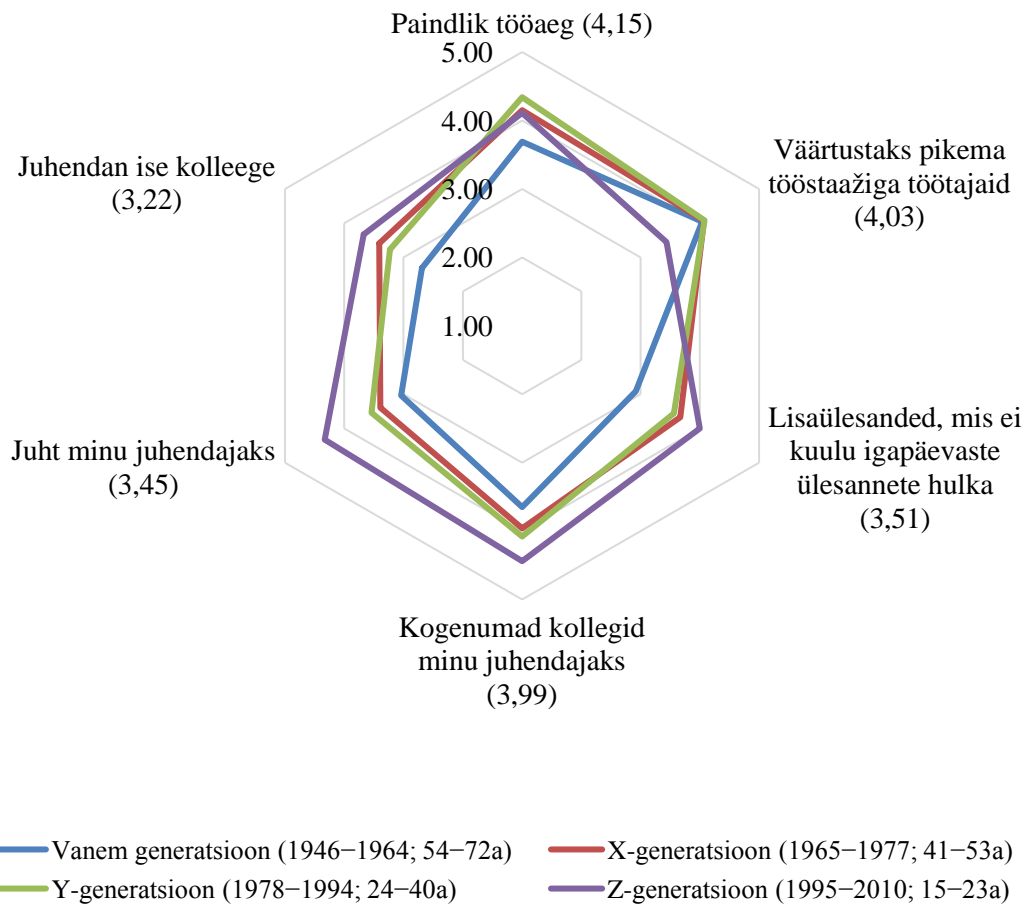
Suhtlemisega seotud tegevuste osas uuritud ootustele andis vanem generatsioon kõige enam madalamaid (70%) ja Y- ja Z-generatsioon kõige enam kõrgemaid hinnanguid. Kõiki suhtlemisega seotud ootustele antud hinnanguid näeb Lisas 2 Joonisel 23.

Juhendamise osas uuriti ootusi kolme erineva väitega:

- 1) juht määraks kogenumad kolleegid mind juhendama, et saaksin enda oskusi arendada,
- 2) juht juhendaks mind ise minu oskuste arendamiseks,
- 3) juht annaks mulle ülesandeks kolleegide juhendamise.

Kõik generatsioonid eelistavad enda oskuste arendamise eesmärgil näha juhendajana pigem kogenumaid kolleege kui juhti ennast. Mõlema väite puhul näitavad tulemused, et mida vanem generatsioon, seda madalam on ootus (vanema generatsiooni ootused on kõige madalamad, Z-generatsiooni ootused kõige kõrgemad). Z-generatsioon ootab kõige enam kogenumate kolleegide ja juhi juhendamist ning on teiste generatsioonidega võrreldes valmis kõige suuremal määral olema ise kolleegidele juhendajaks. Vanem generatsioon seevastu andis kolleegidele juhendajaks olemise väitele kõige madalama hinnangu.

Suhtlemisega seotud tegevuste ootustele andis Z-generatsioon teiste generatsioonidega võrreldes kõrgemaid hinnanguid ning vanem generatsioon kõige madalamaid hinnanguid. Kõrgema hinnangu (X- ja Y-generatsiooniga sarnase) andis vanem generatsioon vaid pikema tööstaaži väärtustamise juures. X- ja Y-generatsiooni puhul on ootused suhtlemisega seotud tegevustele sarnased (Joonisel 6 toodud ootused).

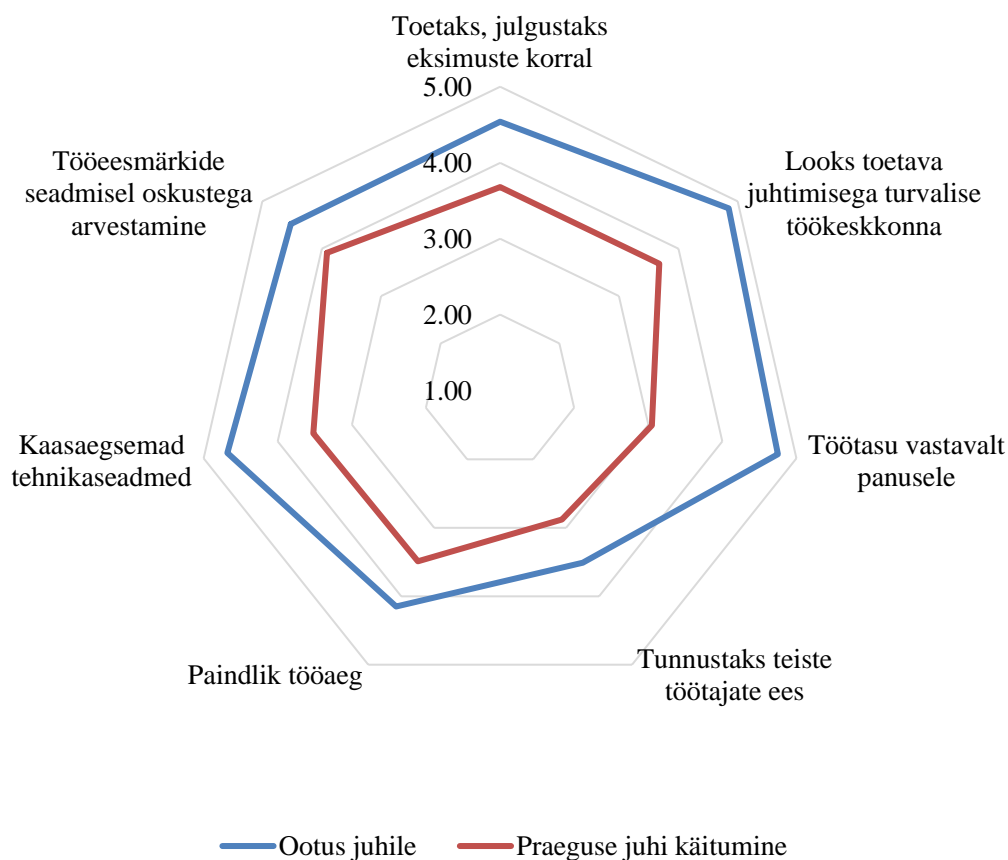


Joonis 6. Ootused suhtlemisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järel sulgudes märgitud üldine hinnang

Tulemustest selgub, et praegune juht ei täida ootuste kohaselt generatsioonide ootusi tegevuste osas, mis on seotud suhtlemisega (vt Joonis 7).

Kõik neli generatsiooni märkisid, et praegused juhid ei täida nende ootust **tööeesmärkide seadmisel oskustega arvestamise** osas piisaval määral. Kõige suuremal määral vastab praeguse juhi käitumine Y-generatsiooni ootusele (-0,47) ja kõige vähemal määral X-generatsiooni ootusele (-0,76).

Kaasaegsemate tehnikaseadmete abil paremate töötingimuste võimaldamine on praeguse juhi poolt kõikidele generatsioonidele nende ootuste kohaselt täitmata (-1,16). Kõige enam tunneb, et praegune juht ei täida nende ootust X-generatsioon (-1,30) ja kõige vähem Z-generatsioon (-1,00).



Joonis 7. Hinnangud ootustele ja praeguse juhi suhtlemisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult)

Z-generatsioon on ainus generatsioon, kelle ootus **vajadustest lähtuval paindlikule töötajale** on praeguse juhi poolt täidetud (0,00). Vanem generatsioon (-0,81), X- (-0,76) ja Y-generatsioon (-0,60) ootavad juhilt paindliku töötaja pakkumist suuremal määral. Vanem generatsioon tunneb kõige enam, et praegune juht ei täida nende ootust paindlikule töötajale, kuigi nende antud hinnang paindliku töötaja ootusele oli teistest generatsioonidest kõige madalam.

Tunnustamist tööalaste saavutuste eest teiste töötajate ees ootavad kõik neli generatsiooni suuremal määral, kui juhid seda praegu teevad (-0,63). Kõige enam tunnevad, et neid ei tunnustata vastavalt nende ootustele, Z-generatsioon (-0,89) ja X-generatsioon (-0,78). Kõige suuremal määral on täidetud Y-generatsiooni ootus (-0,42).

Panusele väärilise töötasu määramist ootavad kõik neli generatsiooni (4,75). Hinnang praeguse juhi käitumisele näitab, et see ootus ei ole piisaval määral täidetud ühegi generatsiooni jaoks (3,05). Jooniselt 7 näeb, et selle ootuse ja praeguse juhi käitumise hinnangute erinevus on kõige märgatavam, võrreldes teiste ootustega. Seda, et praegune juht ei ole määranud nende panusele väärilist töötasu, tunnevad kõige enam X-generatsioon (-2,20) ja vanem generatsioon (-1,73).

Ootus, et **juht looks toetava juhtimisega turvalise töökeskkonna**, ei ole praeguse juhi poolt ühegi generatsiooni jaoks täidetud ootuste kohaselt (-1,17). X-generatsioon tunneb kõige enam, et see ootus ei ole praeguse juhi poolt piisaval määral täidetud (-1,63). Ülejäänud kolm generatsiooni märkisid samuti, et praeguselt juhilt oodatakse selle ootuse täitmist suuremal määral.

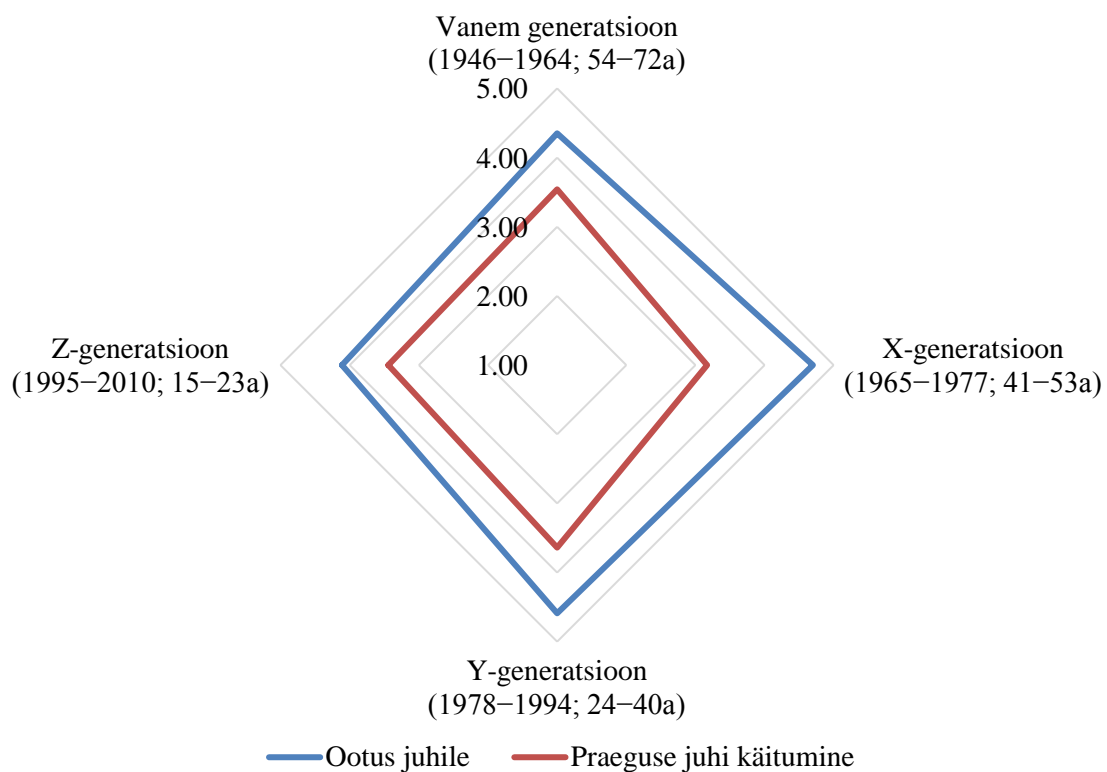
Kõik generatsioonid ootavad **toetamist ja julgustamist eksimuste korral** suuremal määral, kui praegune juht seda teeb (-0,86). Kõige enam tunneb, et nende ootus ei ole praeguse juhi poolt täidetud, X-generatsioon (-1,03) ja seejärel Y-generatsioon (-0,90). Kõige suuremal määral on täidetud Z-generatsiooni ootus (-0,56).

Juhi tegevused, mis on seotud informatsiooni töötlemisega

Informatsiooni töötlemisega seotud tegevuste osas uuritud 6 ootusele andis X-generatsioon 3-le (50%) kõige kõrgemad hinnangud. Madalamad hinnangud jagunesid võrdselt vanema, Y- ja Z-generatsiooni vahel. Kõiki informatsiooni töötlemisega seotud ootustele antud hinnanguid näeb Lisas 2 Joonisel 24.

Kõikidele generatsioonidele oli omane kõrge ootus regulaarse tööalase info jagamise osas (4,11–4,70) ja suhteliselt madal hinnang juhilt kord päevas tagasiside saamise osas (2,59–3,33).

Informatsiooni töötlemisega seotud tegevuste puhul tuli välja, et praegune juht ei täida oma käitumisega 6 ootusest ühte generatsioonide ootuste kohaselt. **Regulaarse tööalase info jagamise** ootus on kõige suuremal määral juhi poolt täitmata X-generatsiooni jaoks (-0,95) ja kõige suuremal määral täidetud Z-generatsiooni jaoks (-0,67) (vt Joonis 8)



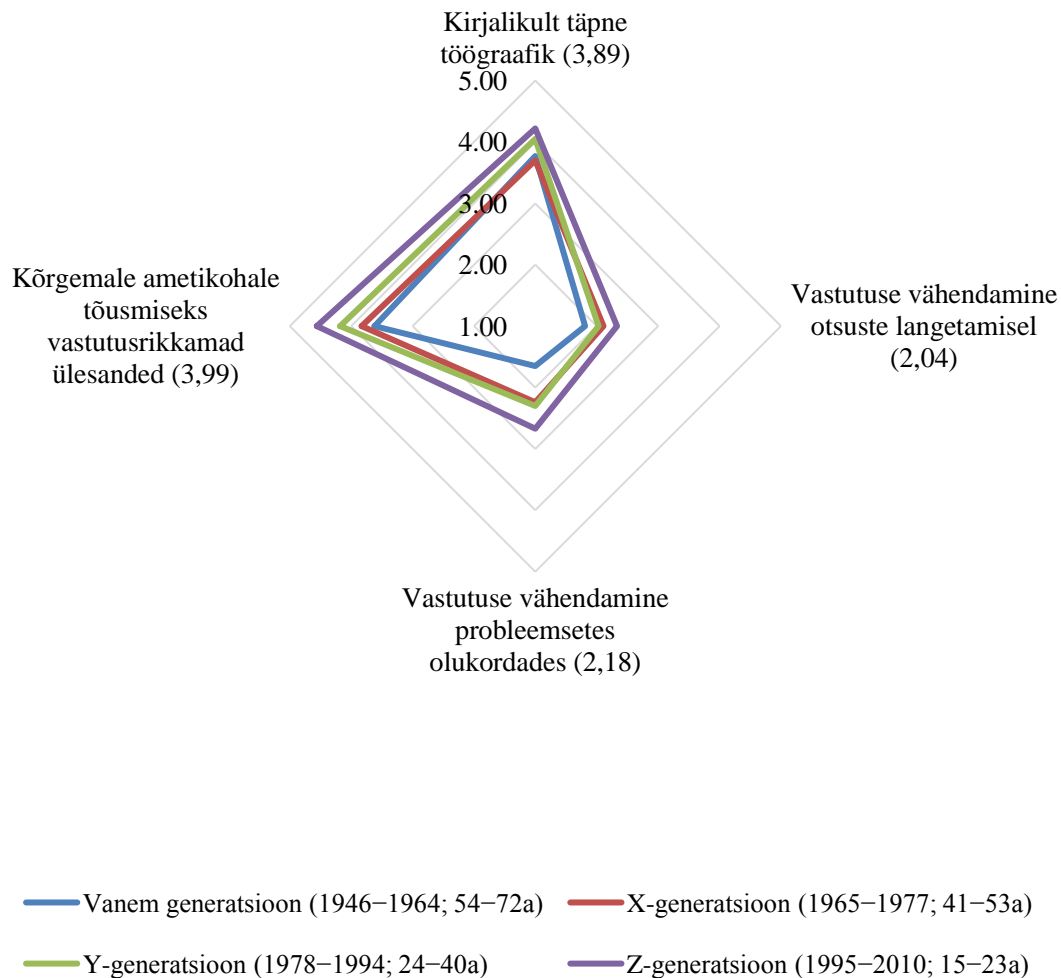
Joonis 8. Regulaarse töölase info jagamise ootus ja praeguse juhi käitumine (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult)

Informatsiooni töötlemisega seotud tegevuste osas olid ülejäänud ootused täidetud generatsioonide ootuste kohaselt.

Juhi tegevused, mis on seotud otsustamisega

Järgnevalt tuuakse välja märgatava erinevusega hinnangud juhi tegevustele, mis on seotud otsustamisega. Joonisel 9 on näha, et üldine ootuste profiil on generatsioonidel sarnane.

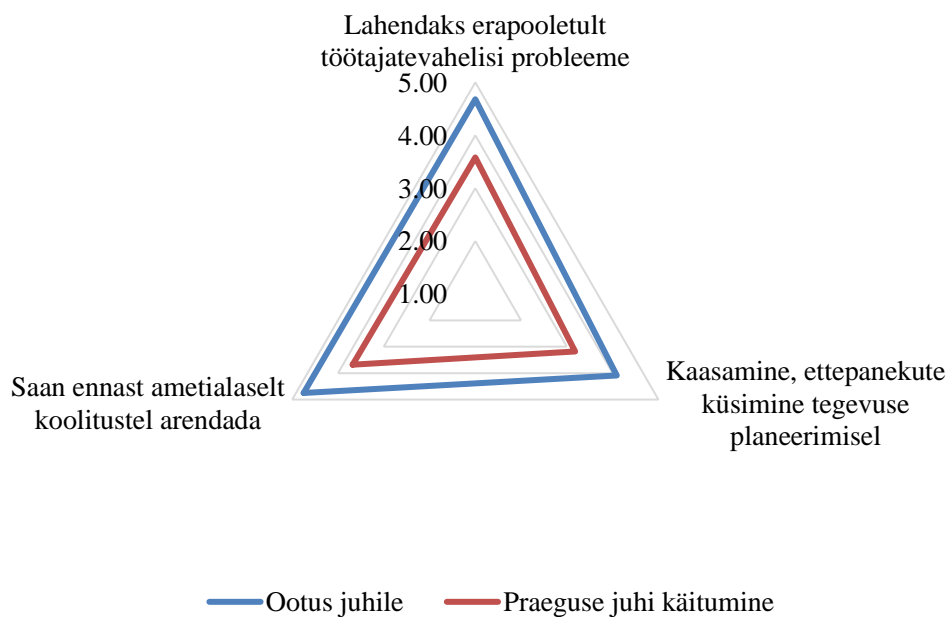
Otsustamisega seotud tegevuste osas uuritud 10 ootusest andis vanem generatsioon, sarnaselt eelmiste kategooriatega, kõige enam madalamaid ja Z-generatsioon kõige enam kõrgemaid hinnanguid. Kõiki otsustamisega seotud ootustele antud hinnanguid näeb Lisas 2 Joonisel 25.



Joonis 9. Ootused otsustamisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järel sulgudes märgitud üldine hinnang

Vastutuse võtmise osas selgus, et mida vanem generatsioon, seda enam oodatakse **vastutuse võtmist otsuste langetamisel ja probleemsete olukordade lahendamisel**. Z-generatsioon ootab seda kõige vähem. Kuid kõrgemale ametikohale tõusmiseks on Z-generatsioon kõige suuremal määral valmis täitma **vastutusrikkamaid tööülesandeid** ning vanem generatsioon kõige vähemal määral.

Otsustamisega seotud tegevuste puhul selgus, et praegune juht ei täida oma käitumisega generatsioonide 3 ootust (vt Joonis 10).



Joonis 10. Hinnangud ootustele ja praeguse juhi otsustamisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult)

Kõik generatsioonid ootavad praeguselt juhilt suuremal määral **koolitustel osalemise võimalusi**. Y-generatsioon tunneb kõige enam, et see ootus ei ole praeguse juhi poolt piisaval määral täidetud (-1,31). Ülejäänud kolme generatsiooni puhul tulid samuti välja märgatavad erinevused ootuse ja praeguse juhi käitumise osas: Z-generatsioon (-1,00), X-generatsioon (-0,87) ja vanem generatsioon (-0,85).

Seda, et **juht kaasaks neid ettevõtte tegevuse planeerimisel ja küsiks ettepanekuid**, ootavad samuti kõik generatsioonid suuremal määral, kui praegune juht seda teeb. Et praegune juht ei kaasa neid piisavalt, tunneb kõige enam X-generatsioon (-1,19). Kõige suuremal määral on see ootus praeguse juhi poolt täidetud vanema generatsiooni jaoks. Kõige vähem ootab juhilt kaasamist ettevõtte tegevuse planeerimisel vanem generatsioon (-0,79).

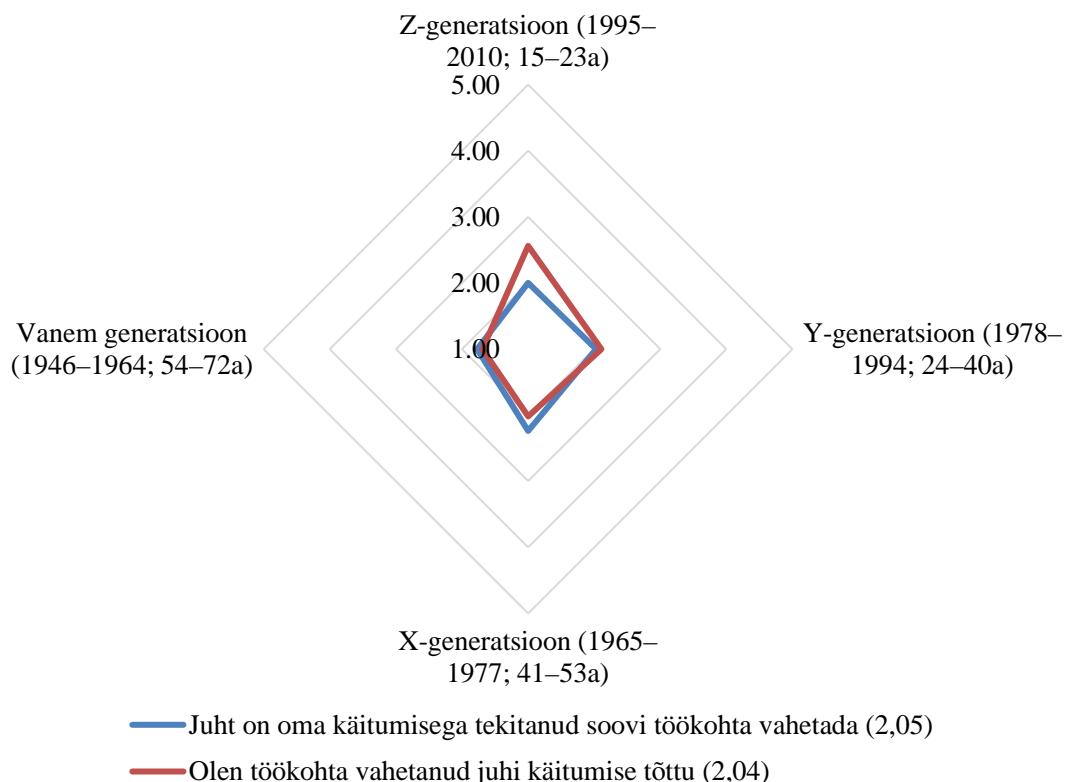
Kõik generatsioonid tunnevad, et praegune juht ei lahenda **töötajatevahelisi probleeme piisavalt erapooletult** (-1,10). Kõige suuremal määral tunneb, et see ootus ei ole täidetud, X-generatsioon (-1,41), ja kõige vähemal määral Z-generatsioon (-0,55). Y-generatsioon

ja X-generatsioon andsid samuti ootusele kõrgema hinnangu kui praeguse juhi käitumisele (-1,22).

3.2.2 Kuidas on seotud erinevate generatsioonide ootuste täitmine ja tööjõu mobiilsus?

Järgnevalt tuuakse välja tulemused kuidas on omavahel seotud generatsioonide ootuste täitmine ja tööjõu mobiilsus ehk millise ootuse täitmata jätmine toob kõige tõenäolisemalt kaasa töötaja töökohta vahetuse. Joonisel 11 tuuakse välja hinnangud väidetele Juht on oma käitumisega minus tekitanud soovi töökohta vahetada ja Olen töökohta vahetanud juhi käitumise tõttu.

Kõigist 142 vastajast on juhi käitumise tõttu töökohta vahetanud 29 vastajat (20%). Neist 45% on keskeri / kutseharidusega töötajad ja 38% keskharidusega töötajad. Juhi käitumise tõttu töökohta vahetanutest on 17% mehed ja 83% naised.



Joonis 11. Hinnangud väidetele Olen töökohta vahetanud juhi käitumise tõttu ja Juht on oma käitumisega tekitanud minus soovi töökohta vahetada (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult)

Järgnevalt tuuakse Joonistel 12–14 välja generatsioonide kaupa olulisemad leitud seosed (märgatavad seosed) *juht on oma käitumisega tekitanud minus soovi töökohta vahetada* (edaspidi mobiilsus) ja praeguse juhi käitumisele antud hinnangute vahel.

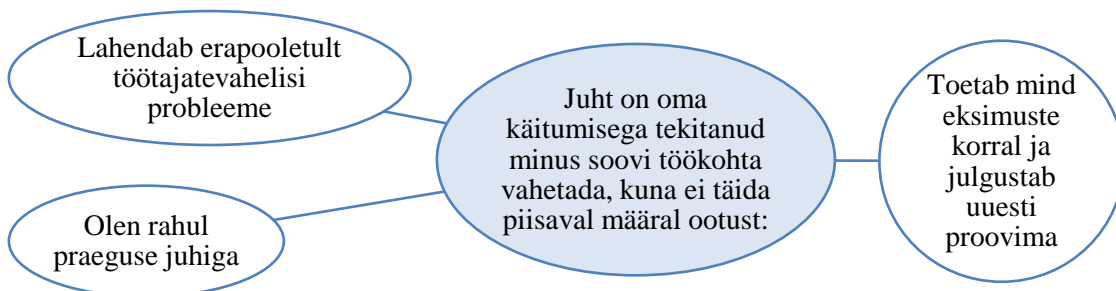
Z-generatsioon (1995–2010; 15–23a) ja mobiilsus



Joonis 12. Z-generatsioon ja mobiilsus: töökohta vahetust põhjustava juhi käitumise seosed ootustega juhile (korrelatiivsed seosed on negatiivsed, olulisus vahemikus $r = -0,9258$ kuni $r = -0,6124$).

Z-generatsiooni puhul tuli välja kõige enam märgatavaid (kui $0,6 \leq |r| < 0,8$) ja tugevaid (kui $|r| \geq 0,8$) seoseid mobiilsuse ja ootuste vahel. Tulemused näitavad, et juhi tegevused mõjutavad käesoleva töö raames uuritud generatsioonidest kõige enam Z-generatsiooni mobiilsust. Tugevad negatiivsed seosed mobiilsusega on märgata Z-generatsiooni puhul paremate töötingimuste võimaldamisega kaasaegsemate tehnikaseadmete abil, töötajatevaheliste probleemide erapooletu lahendamise ja võrdväärse suhtlemisega.

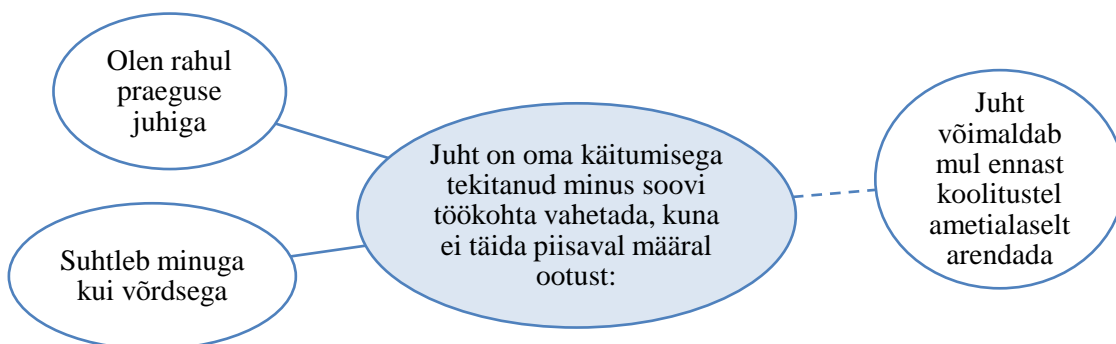
Y-generatsioon (1978–1994; 24–40a) ja mobiilsus



Joonis 13. Y-generatsioon ja mobiilsus: töökohta vahetust põhjustava juhi käitumise seosed ootustega juhile (korrelatiivsed seosed on negatiivsed, olulisus vahemikus $r = -0,6646$ kuni $r = -0,6180$).

Y-generatsiooni puhul võib mainida ka märgatavale seosele lähedast korrelatiivset seost tunnuste *Juht on oma käitumisega tekitanud minus soovi töökohta vahetada* ja *Juht suhtleb minuga kui võrdsega* vahel ($r = -0,4749$).

Vanem generatsioon (1946–1964; 54–72a) ja mobiilsus



Joonis 14. Vanem generatsioon ja mobiilsus: töökohta vahetust põhjustava juhi käitumise seosed ootustega juhile (korrelatiivsed seosed on negatiivsed, pidevjoonega olulisus vahemikus $r = -0,6530$ kuni $r = -0,6304$, katkendjoonega $r = -0,5687$).

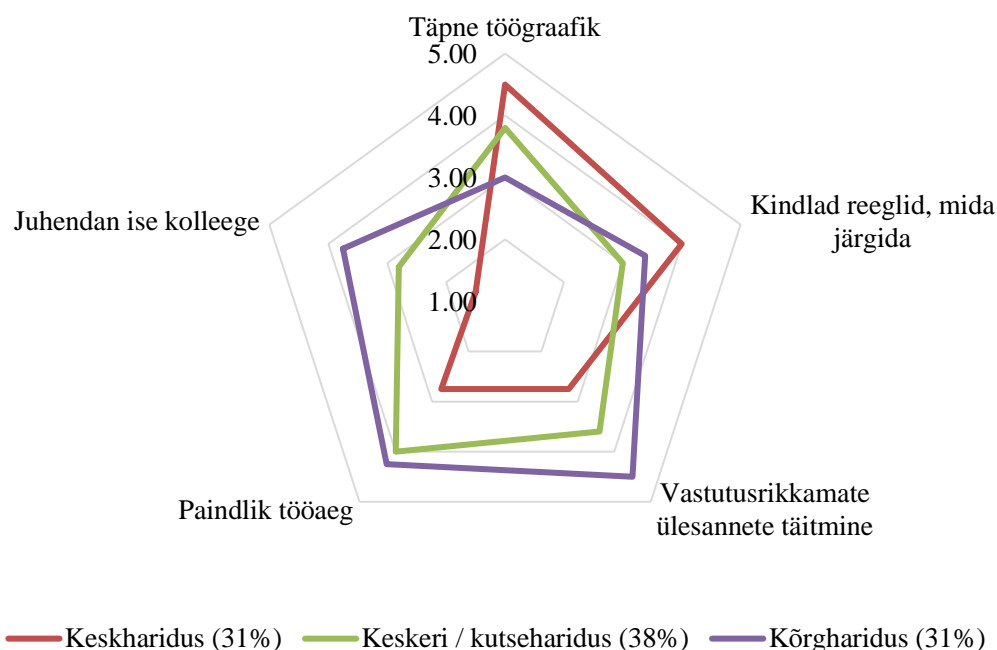
Vanema generatsiooni puhul eristus kaks märgatavat (kui $0,6 \leq |r| < 0,8$) ja üks võimalik ($0,5 \leq |r| < 0,6$) seos töökohta vahetust põhjustava juhi käitumise ja ootuste vahel.

X-generatsiooni (1965–1977; 41–53a) puhul ei eristunud seoseid töökohta vahetust põhjustava juhi käitumise ja ootuste vahel. Kõigi nelja generatsiooni puhul eristus

negatiivne korrelatiivne seos mobiilsuse ja juhiga rahulolu vahel ($r = -0,7003$ kuni $r = -0,5773$).

3.2.3 Kuidas mõjutab erinevate generatsioonide haridustase ja tööstaaž ootusi juhile?

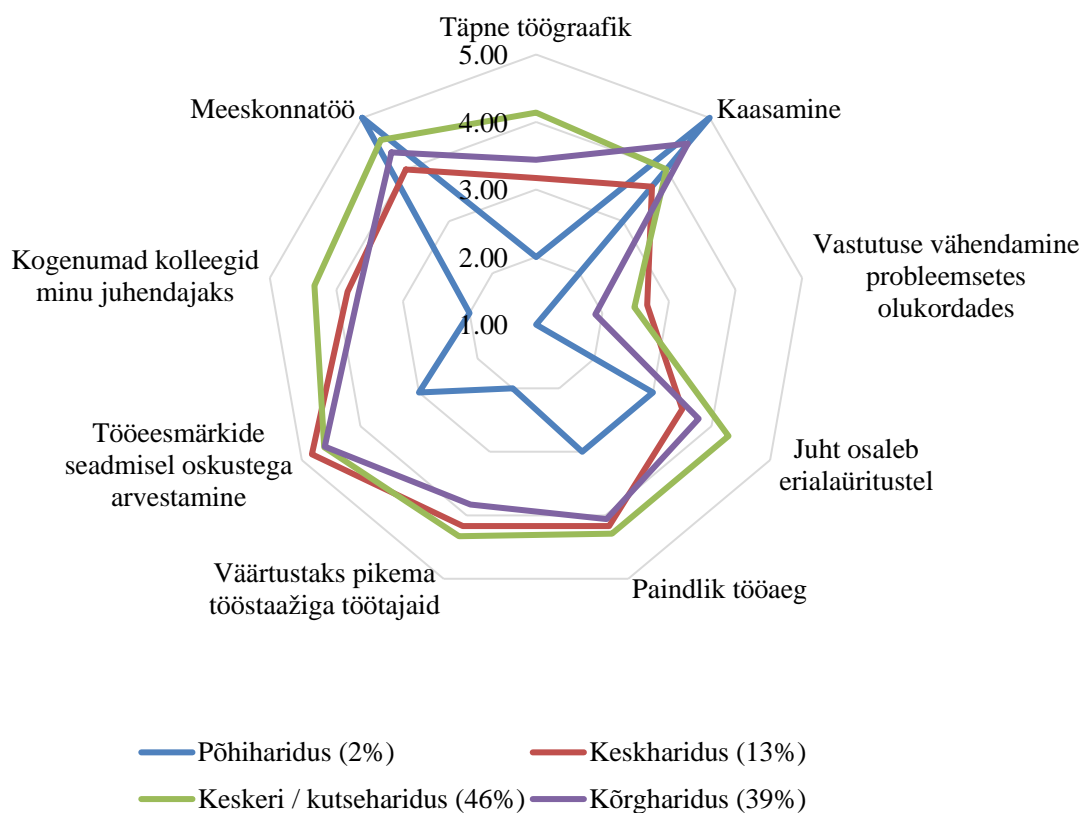
Järgnevalt tuuakse välja tulemused erineva haridustaseme ja tööstaažiga generatsioonide esindajate ootuste kohta. Kõikidele ootustele antud hinnangud haridustasemete ja tööstaaži lõikes on toodud Lisades 4 (Joonised 26–37) ja 5 (Joonised 38–49).



Joonis 15. Vanema generatsiooni (1946–1964; 54–72a) ootused juhile haridustasemete lõikes. Sulgudes vastajate osakaal kogu generatsioonist

Vanema generatsiooni (Joonis 15) puhul näitasid tulemused, et mida kõrgem haridustase, seda kõrgemad on ootused juhile. Kõrgema haridusega töötajad ootavad juhilt kõige suuremal määral paindlikku tööaega, vastutusrikkamaid tööülesandeid ning võimalust kolleege juhendada. Samas ootavad nad teistest vähem täpset töögraafikut ja kindlaid reegleid, mida tööl järgida. Madalama haridustasemega töötajatel on kõige kõrgem ootus täpsele töögraafikule ja kindlatele reeglitele, kuid kõige väiksem ootus paindlikule tööajale, kolleegidele juhendajaks olemisele ja vastutusrikkamate ülesannete täitmisele.

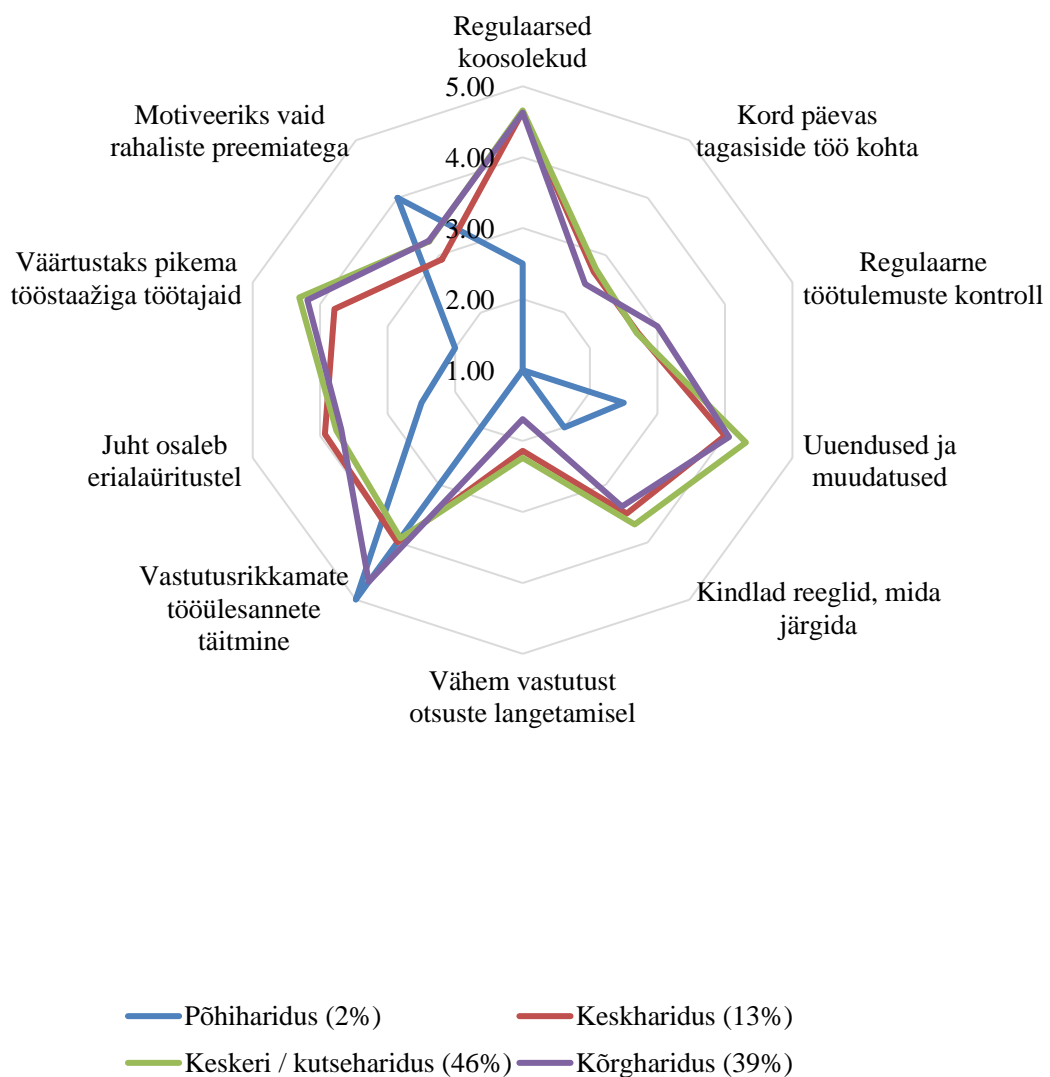
X-generatsiooni puhul selgub, et madalama haridusega töötajatel on madalamad ootused kui kõrgema haridusega töötajatel. Põhiharidusega töötajatel on kõige kõrgemad ootused meeskonnatöö tegemisele ja juhipoolsele kaasamisele ettevõtte tegevuse planeerimisel. Teiste haridustasemetega töötajate ootuste muster oli omavahel võrreldav, olulisi erinevusi ei esinenud. X-generatsioonis eristuvadki teistest kõige tugevamalt põhiharidusega töötajad (vt Joonis 16).



Joonis 16. X-generatsiooni (1965–1977; 41–53a) ootused juhile haridustasemetete lõikes. Sulgudes vastajate osakaal kogu generatsioonist

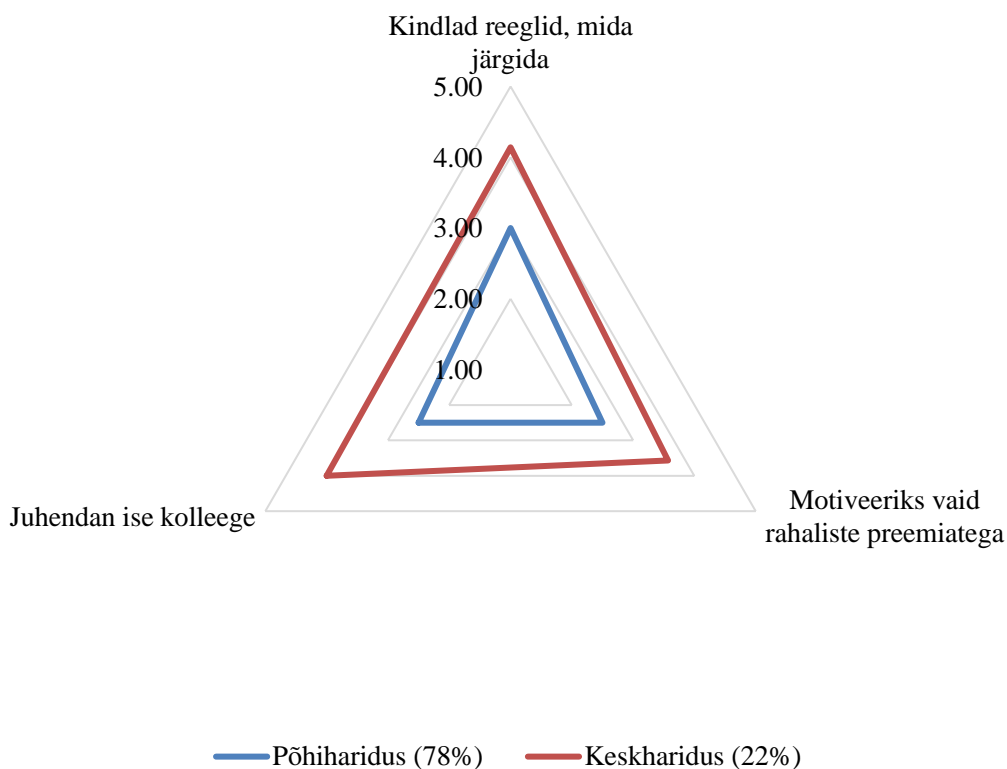
X-generatsioonis olid kõige kõrgemad ootused keskeri / kutseharidusega töötajatel ja kõige madalamad põhiharidusega töötajatel. Kuid tulemustest selgub, et kõige rahulolevamad praeguse juhiga on madalama haridustasemega töötajad ja kõige rahulolematud kõrgharidusega töötajad.

Y-generatsiooni (Joonis 17) puhul olid kõige kõrgemad ootused juhile keskeri / kutseharidusega töötajatel ja kõige madalamad põhiharidusega töötajatel. Sarnaselt X-generatsioonile eristuvad ka Y-generatsioonis põhiharidusega töötajad. Kõige kõrgem ootus on neil vastutusrikkamate ülesannete täitmisele, kõige madalam ootus kindlatele reeglitele, regulaarsele kontrollile ja regulaarsetele koosolekutele. Teiste haridustasemetega töötajate ootuste muster oli omavahel võrreldav, olulisi erinevusi ei esinenud.



Joonis 17. Y-generatsiooni (1978–1994; 24–40a) ootused juhile haridustasemetete lõikes. Sulgudes vastajate osakaal kogu generatsioonist

Z-generatsiooni (Joonis 18) puhul, sarnaselt teistele generatsioonidele, olid kõige madalamad ootused põhiharidusega töötajatel. Sarnaselt Y-generatsioonile on Z-generatsiooni põhiharidusega töötajate ootus kindlatele reeglitele väiksem (3,00) kui kõrgema haridusega töötajatel (4,14). Kõrgema haridusega töötajate ootus kolleegide juhendamisele on kõrgem (4,00) kui põhiharidusega töötajatel (2,50).

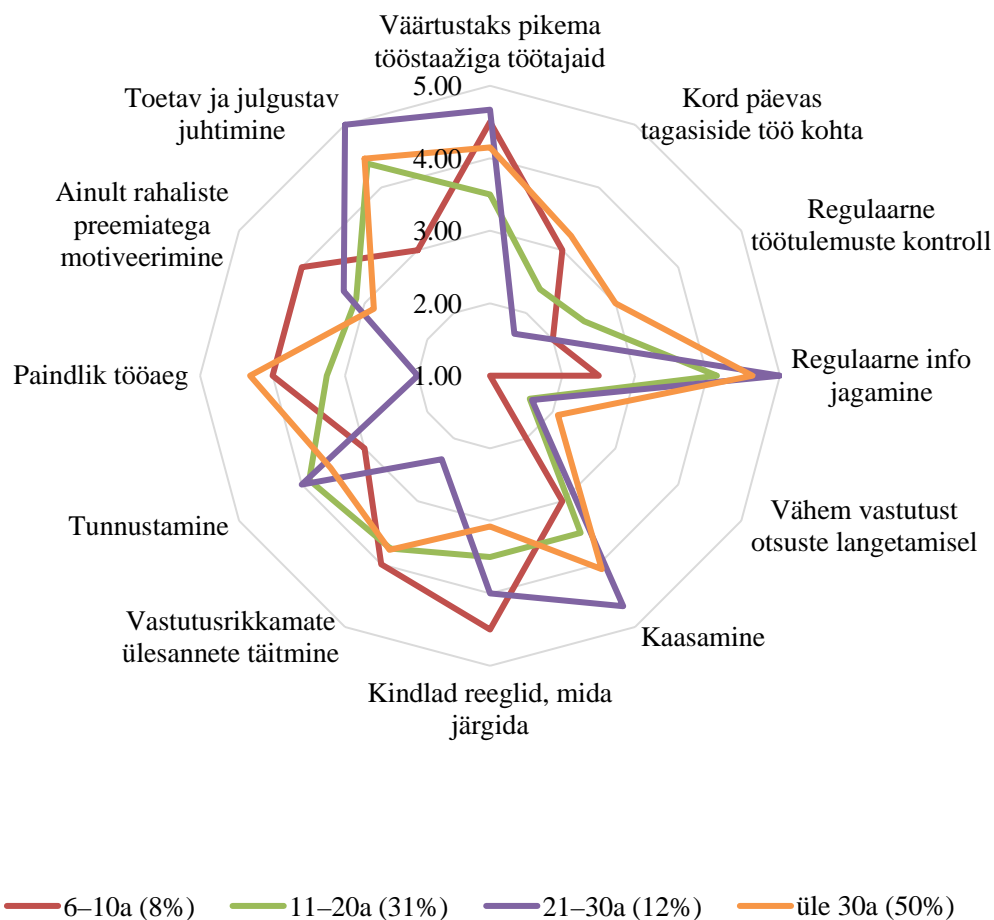


Joonis 18. Z-generatsiooni (1995–2010; 15–23a) ootused juhile haridustasemete lõikes. Sulgudes on toodud vastajate osakaal kogu generatsioonist

Kõikide generatsioonide puhul tuli välja sarnane trend, et mida madalam haridustase, seda väiksemad ootused juhile ja seda kõrgem rahulolu juhiga. Mida kõrgem haridustase, seda suuremad on ootused juhile ja seda väiksem rahulolu juhiga.

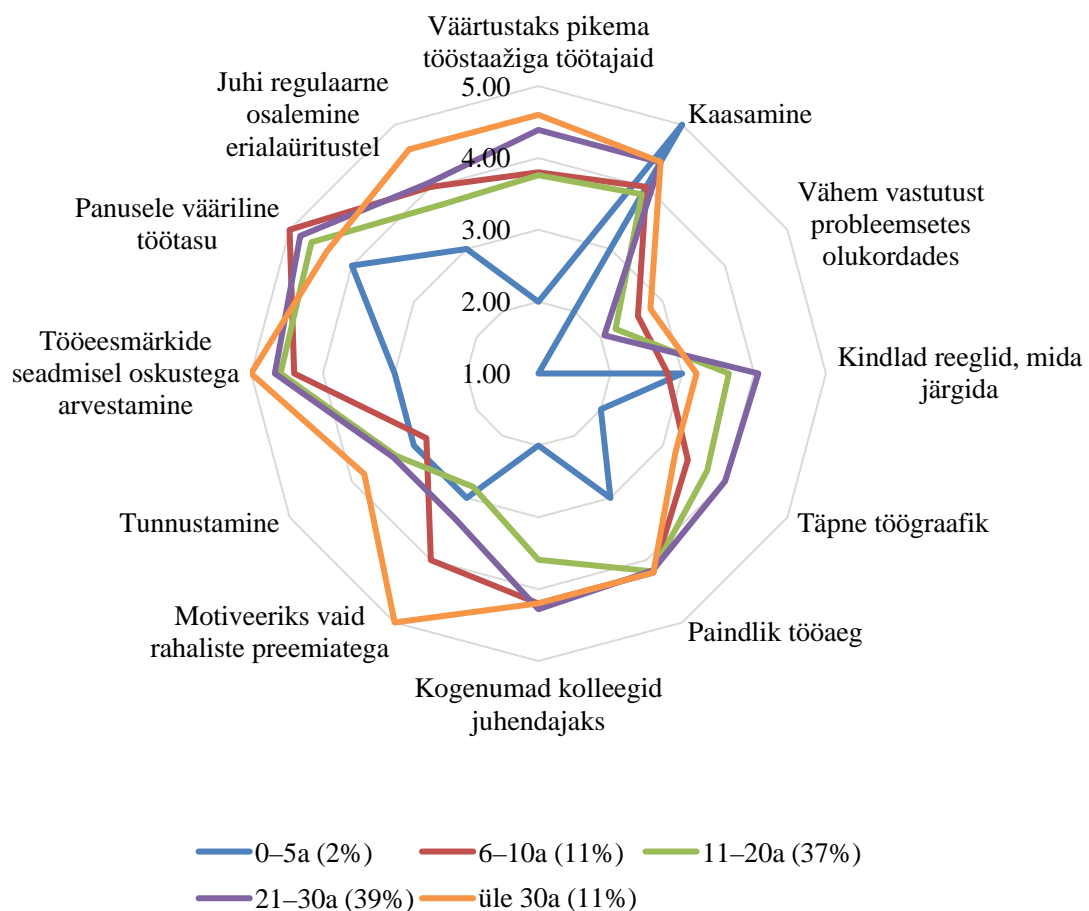
Järgnevalt tuuakse välja tulemused **tööstaaži** ja ootuste kohta generatsioonide kaupa.

Vanema generatsiooni (1946–1964; 54–72a) puhul selgus, et mida pikem tööstaaž, seda kõrgemad ootused on juhile. Joonisel 19 on toodud ootused, mille puhul esinesid erinevate tööstaažiga töötajate antud hinnangud vähemalt 1 punkti võrra ehk leiti oluline erinevus.



Joonis 19. Vanema generatsiooni (1946–1964; 54–72a) ootused juhile tööstaaži lõikes. Sulgudes vastajate osakaal kogu generatsioonist

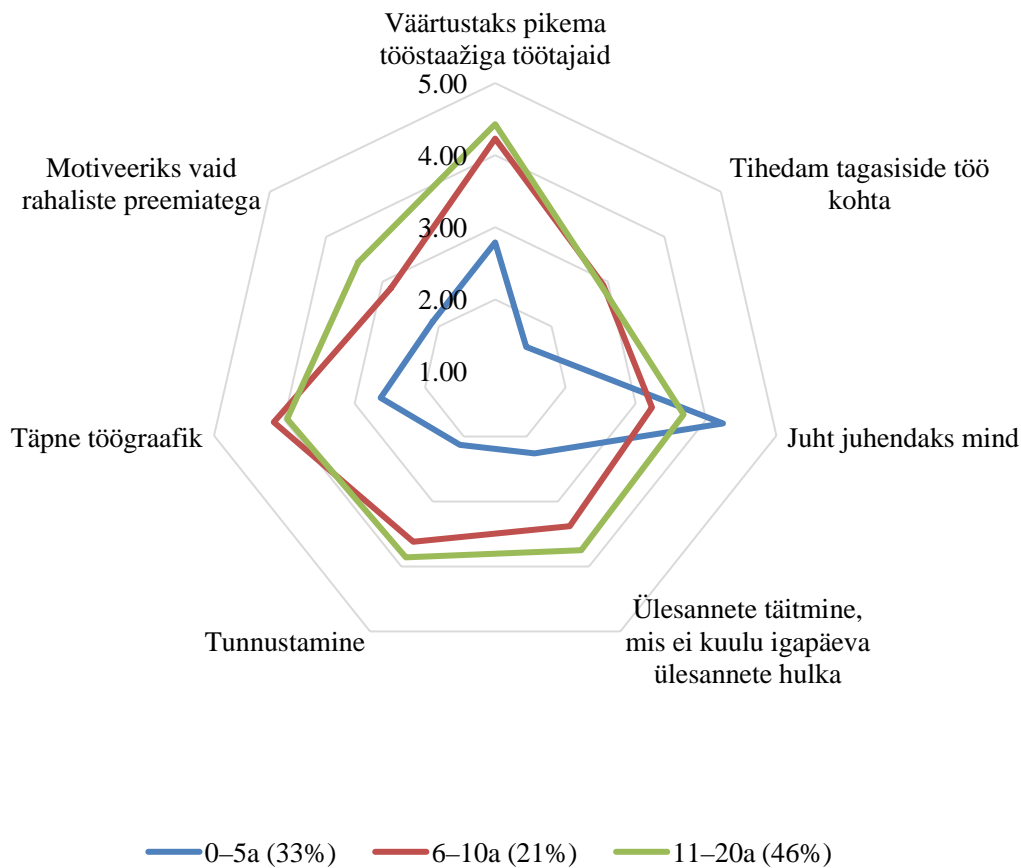
Üle 20-aastase tööstaažiga vanema generatsiooni töötajad ootavad juhilt kaasamist ettevõtte tegevuse planeerimisel, regulaarset töölase info jagamist, toetavat ja julgustavat juhtimist. Vanema generatsiooni puhul ootavad kõige lühema tööstaažiga (6–10-aastat) töötajad otsuste langetamisel suuremat vastutust kui pikema tööstaažiga töötajad (üle 10 aasta). Samuti on neil kõige kõrgemad ootused kindlatele reeglitele, mida tööl järgida, ja ainult rahaliste preemiatega motiveerimisele. 6–10-aastase tööstaažiga töötajad ootavad kõige vähemal määral regulaarset töölase info jagamist, kaasamist ettevõtte tegevuse planeerimisel ning juhi toetust ja julgustust eksimuste korral. Kõikide generatsioonide võrdluses selgus, et vanema generatsiooni erineva tööstaažiga töötajatel on kõige madalamad ootused juhile, võrreldes ülejäänud kolme generatsiooniga.



Joonis 20. X-generatsiooni (1965–1977; 41–53a) ootused juhile tööstaaži lõikes. Sulgudes vastajate osakaal kogu generatsioonist

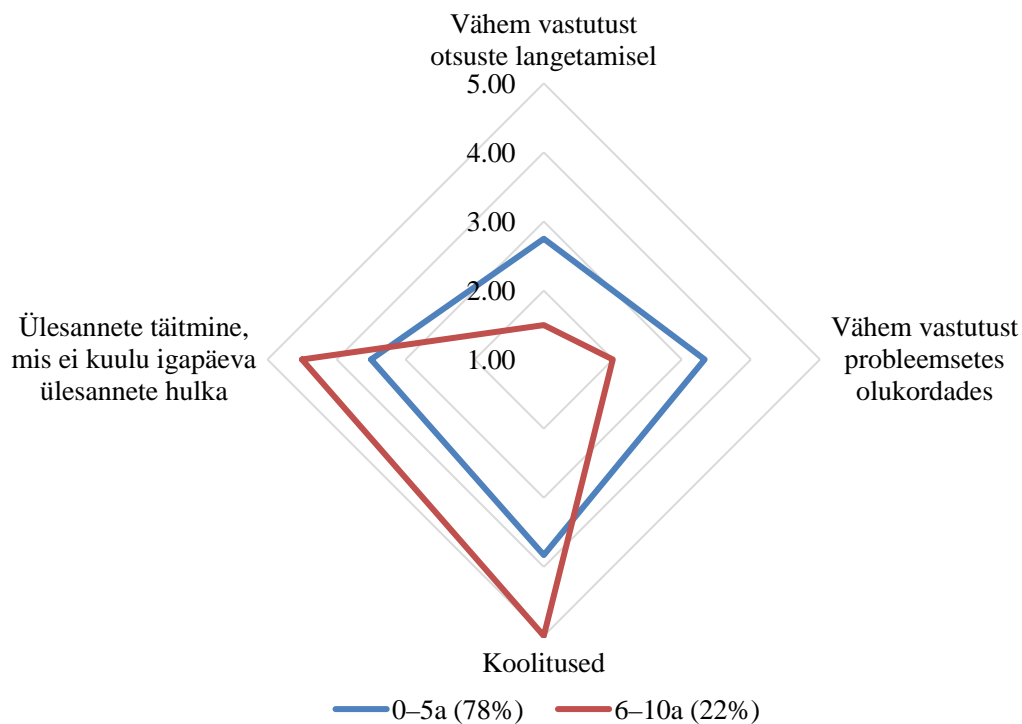
X-generatsiooni (Joonis 20) puhul, sarnaselt vanemale generatsioonile, tulid just lühema tööstaažiga (0–5 aastat) töötajate ja pikema tööstaažiga (üle 30 aasta) töötajate vahel välja olulised erinevused. Lühema tööstaažiga töötajad ootavad kõige vähem täpset töögraafikut, paindlikku tööaega, kogenumaid kolleege juhendajatena, tööeesmärkide seadmisel nende oskustega arvestamist, juhi osalemist erialarüritustel ning pikema tööstaaži väärtustamist. Kuid kõige enam ootavad lühema tööstaažiga töötajad juhilt kaasamist ettevõtte tegevuse planeerimisel. Mida pikem on tööstaaž, seda enam oodatakse tööeesmärkide seadmisel oskustega arvestamist, paindlikku tööaega ja kogenumaid kolleege juhendajatena. Mida pikem tööstaaž, seda väiksem on ootus vastutuse võtmisele probleemsetes olukordades. X-generatsiooni töötajate ootused on

suuremad kui vanema generatsiooni töötajate omad, kuid väiksemad kui Y- ja Z-generatsiooni omad.



Joonis 21. Y-generatsiooni (1978–1994; 24–40a) ootused juhile tööstaazi lõikes. Sulgudes vastajate osakaal kogu generatsioonist

Y-generatsiooni (Joonis 21) puhul tuli välja vähem olulisi erinevusi kui vanemal ja X-generatsioonil. Kuid sarnaselt eelnevate generatsioonidega eristusid Y-generatsiooni puhul lühema kui 5-aastase tööstaaziga töötajad. Y-generatsiooni 0–5-aastase tööstaaziga töötajad ootavad kõige vähem täpset töögraafikut, pikema tööstaazi väärtustamist ja ainult rahaliste preemiatega motiveerimist. Kõige enam aga ootavad nad, et juht juhendaks neid nende oskuste arendamiseks. Mida pikem tööstaaz (11–20 aastat), seda enam oodatakse, et juht tunnustaks töölaseid saavutusi teiste töötajate ees, väärtustaks pikema tööstaaziga töötajaid ning annaks võimaluse täita tööülesandeid, mis ei kuulu töötaja igapäevaste ülesannete hulka. Täpset töögraafikut ootavad teistest enam 6–10-aastase tööstaaziga töötajad.



Joonis 22. Z-generatsiooni (1995–2010; 15–23a) ootused juhile tööstaaži lõikes. Sulgudes vastajate osakaal kogu generatsioonist

Z-generatsiooni (Joonis 22) puhul, sarnaselt haridustaseme tulemustele, eristus ka tööstaaži puhul kõige vähem olulise erinevusega ootusi. Z-generatsiooni puhul selgus vastupidiselt eelnevale kolmele generatsioonile, et just pikema tööstaažiga töötajad (6–10 aastat) ootavad suuremat vastutust probleemsete olukordade lahendamisel ja otsuste langetamisel. Samuti ootavad nad lühema tööstaažiga töötajatest enam koolitustel osalemise võimaldamist ning võimalust täita tööülesandeid, mis ei kuulu töötaja igapäevaste ülesannete hulka.

3.3 Järeldused

Käesolevas alapeatükis tehakse uuringu tulemustele tuginedes järeldused erinevate generatsioonide ootuste kohta juhile Saaremaa teenindusettevõtetes.

Kõige märgatavamad erinevused tulid välja vanema generatsiooni ja Z-generatsiooni ootustes juhile. Erinevusi võib märgata järgmiste ootuste osas:

- Z-generatsioon on valmis olema kolleegidele juhendajaks aga vanem generatsioon on seda valmis tegema palju vähemal määral.
- Z-generatsiooni ootab, et juht neid juhendaks, kuid teised generatsioonid ootavad seda oluliselt vähem ja vanem generatsioon praktiliselt üldse mitte.
- Z-generatsioon on valmis täitma tööülesandeid, mis ei kuulu nende igapäevaste tööülesannete hulka. Vanema generatsiooni puhul seda jällegi öelda ei saa.
- Z-generatsioon soovib kõrgemale ametikohale tõusmiseks täita vastutusrikkamaid ülesandeid. Vanema generatsiooni puhul on see ootus oluliselt madalam.
- Z-generatsiooni ootus võtta vastutust probleemsete olukordade lahendamisel ja otsuste langetamisel on oluliselt madalam kui vanemal generatsioonil.
- Vanem generatsioon soovib suuremat otsustusvabadust tööülesannete täitmise viisi osas kui Z-generatsioon.
- Z-generatsioon ootab vanemast generatsioonist enam täpset töögraafikut ja kindlaid reegleid, mida tööl järgida.
- Z-generatsioon ootab tihedamat tagasisidet oma töö kohta kui teised generatsioonid.

X- ja Y-generatsioonide ootused on sarnased, olulisi erisusi nende kahe generatsiooni ootustes juhile ei ilmnenu. Kuid X- ja Y-generatsiooni ootused erinevad mõnes valdkonnas vanemast ja Z-generatsioonist: juhendamise osas, lisäülesannete täitmise, regulaarse tööalase info ja koosolekute korraldamise, tagasiside saamise, vastutusrikkamate tööülesannete täitmise ning vastutuse võtmise osas.

Kõikide generatsioonide puhul selgus, et praegused juhid ei täida nende ootusi piisaval määral. Kõik generatsioonid märkisid, et nad ootavad praeguselt juhilt suuremal määral tööalase info jagamist, kaasamist ettevõtte tegevuse planeerimisse, koolitustel osalemise võimalust, tööeesmärkide seadmisel oskustega arvestamist, rohkem tööalaste saavutuste tunnustamist, kaasaegsemaid tehnikaseadmeid ning nende panusele väärilist töötasu.

Vanema generatsiooni (1946–1964; 54–72a) puhul kattusid uuringu tulemused teoorias toodud seisukohaga, et see generatsioon on tööga rahulolevam kui X- ja Y-generatsioon.

Suurem rahulolu võib tuleneda nende madalamatest ootustest töökohale (Roost, 2017 lk 28). Vanem generatsioon andis üle pooltele uuritud ootustele teistest generatsioonidest madalamad hinnangud. Samuti kinnitasid uuringu tulemused teoorias toodud seisukohti, et vanema generatsiooni jaoks on olulised võrdsus ja tunnustamine. Tehnoloogia kasutamise osas tulid uuringust välja teooriale sarnased tulemused. Vanem generatsioon eelistab tööl asju näost näkku rääkida ning nende ootus kaasaegsemale tehnikale töövahendina oli teistest generatsioonidest madalam. Nad ei oota, et juht võimaldaks neil kõrgemale ametikohale tõusmiseks täita vastutusrikkamaid ülesandeid, kuid siinkohal võib juba mängida rolli fakt, et enamus selle generatsiooni inimesi on saavutanud oma elus positsiooni ja ametikoha, millega nad on rahul. Uuringu tulemused ei kinnitanud teoorias toodud seisukohta, et see generatsioon on hea meelega noorematele juhendajaks. Uuringu tulemused näitavad, et nende valmisolek olla kolleegidele juhendajaks on teiste generatsioonidega võrreldes kõige madalam.

X-generatsioon (1965–1977; 41–53a) puhul kinnitavad tulemused teoorias toodud seisukohta, et nad ootavad võrdväärset suhtlemist. Nad hindavad vabadust otsustada tööülesannete täitmise üle ja seda seisukohta kinnitavad samuti uuringu tulemused. Meeskonnatöö tegemise kohta andis see generatsioon madalama keskmise hinnangu kui Y- või Z-generatsioon ja see kattub teoorias toodud seisukohaga, et see generatsioon ei ole teistega samal määral valmis tegema meeskonnatööd. Enesearendamise võimalusi hindavad nad kõrgelt, mida väidab ka Cogin oma uurimistöös (Cogin, 2012). Nad ootavad, et neile antaks vastutusrikkamaid ja iseseisvaid ülesandeid. See kattub uuringu tulemustega, sest X-generatsioon andis sellele ootusele kõrge keskmise hinnangu. Cogini uurimistöös tuuakse välja, et tehnikaseadmete kaasaegsus on selle generatsiooni jaoks olulisem kui vanema generatsiooni jaoks (Cogin, 2012). Käesoleva uuringu tulemused kinnitavad ka seda seisukohta.

Y-generatsioon (1978–1994; 24–40a) hindab vabadust otsustada tööülesannete täitmise viisi üle ja see tulemus kattub teooriaga. Nad hindavad erinevaid arenguvõimalusi ja ootavad juhilt tunnustust. Y-generatsioon andis X-generatsioonist ja vanemast generatsioonist kõrgema hinnangu tehnikaseadmete kaasaegsuse ootusele. See tulemus ühtib teoorias toodud väitega, et tehnika on nende jaoks olulisem kui eelnevatele

generatsioonidele ja seda tulenevalt eelistusest tehnika abil tööülesandeid täita. Otsustusvabadus on selle generatsiooni jaoks oluline, kuid mitte nii oluline kui X- või vanema generatsiooni jaoks. Lilleoja on oma artiklis väitnud, et Y-generatsiooni jaoks on ametialased saavutused olulisemad kui X-generatsiooni jaoks ja see kajastub ka käesoleva uuringu tulemustes. Y-generatsioon andis kõrgemale ametipositsioonile tõusmise ootusele kõrgemad hinnangud kui X-generatsioon. Cogin väidab oma uurimistöös, et selle generatsiooni jaoks on paindlik tööaeg väga oluline. Seda kinnitavad käesoleva töö tulemused. Y-generatsioon andis paindliku tööaja ootusele kõikidest generatsioonidest kõrgema hinnangu. Võttes arvesse Y-generatsiooni vanust küsitlemise ajal võib järeldada, et ootust paindlikule tööajale võib mõjutada väikeste laste olemasolu peres. Y-generatsioon ootab nii teooria kui uuringu tulemuste järgi, et juht kaasaks neid otsuste tegemisel ja annaks neile vastutusrikkamaid ülesandeid täita. Cogin on oma uuringus välja toonud, et sellele generatsioonile meeldib meeskonnatöö. Sama tulemus tuli välja käesolevast uuringust, kus Y-generatsioon andis ootusele teha meeskonnatööd kõige kõrgema hinnangu.

Z-generatsioon (1995–2010; 15–23a) andis kaasaegsete tehnikaseadmete ootusele kõige kõrgema hinnangu. Tulemus on ootuspärane tulenevalt selle generatsiooni kujunemisest tehnoloogia- ja internetiajastul. Tehnoloogia on neile osa elust ja on mõistetav, et töökohal ootavad nad kaasaegse tehnika olemasolu. Tallinna Tehnikaülikoolis Griss Nõmme (2016) läbiviidud uuringust selgus, et Z-generatsioon ootab töölaseid väljakutseid. Sama tulemus selgus käesolevast uuringust. Z-generatsioon andis kõikidest generatsioonidest kõrgema hinnangu ootusele täita tööülesandeid, mis ei kuulu nende igapäevaste ülesannete hulka. Samuti kattuvad Nõmme (*Ibid.*) uuringu tulemused käesoleva uuringu tulemustega tagasiside osas. Z-generatsioon ootab kiiret ja tihedat tagasisidet oma töö kohta kõikidest generatsioonidest kõige enam. Selle generatsiooni jaoks on oluline tunnustamine ja nad ootavad juhilt või vanemalt kolleegilt juhendamist. Neid ei heiduta eksimine ja nad pigem õpivad sellest ning proovivad uuesti. Kuid seda tehes ootavad nad juhivoolset toetust ja julgustamist.

Uuringu tulemustest selgus, et Z-generatsioon on kõige mobiilsem generatsioon. Nende puhul ilmnes kõige enam seoseid ootuste osas, mille piisaval määral täitmata jätmise tõttu

on nad valmis töökohta vahetama. Mobiilsuselt (kuid oluliselt vähemal määral) teisena tuli tulemustest välja Y-generatsioon, seejärel vanem generatsioon ning viimasena X-generatsioon. Kõigi nelja generatsiooni puhul leiti, et nad on valmis töökohta vahetama, kui juhiga rahul ei olda.

Ühe piiranguna generatsioonide uurimisel käesolevas töö puhul võib välja tuua, et generatsioone on uuritud peamiselt USAs ja lääneriikides. Vanema generatsiooni uurimisel kirjeldati lisaks töös tunnuseid beebibuumerite generatsiooni kohta, kuid eri ajaloolise taustaga ja kultuuriga riikide tõttu, ei saa beebibuumerite kohta tehtud järeldusi vanema generatsiooni kohta päris üksühele üle kanda. Küll aga ilmnesid sarnased jooned USAs ja lääneriikides läbi viidud uuringutes ja Eestis läbi viidud uuringutes alates X-, Y- ja Z-generatsioonidest. Seda eelkõige tehnoloogilise arengu ja trendide kiire leviku tõttu.

Teise piiranguna nähakse uuringu tegemise ajastust – märtsikuud. Töötukassa statistikat arvestades võib järeldada, et kui uuring teha mai ja septembri vahemikus, võib osalemismäär olla oluliselt suurem ja samuti võib vastajate seas olla rohkem Z-generatsiooni ja lühema tööstaažiga töötajaid.

Lõputöö uuringu tulemustele tuginedes võib järeldada, et generatsioonide ootustes juhile on erinevusi kõigis juhi tegevuste valdkondades. Kuna ootuste ja tegelikkuse erinevus on üheks mobiilsuse põhjustajaks, siis on oluline, et juhid teadvustavad generatsioonide ootusi ja püüavad neid ka täita oodatud määral, et luua erinevatele generatsioonidele sobiv töökeskkond ja vähendada seeläbi tööjõu mobiilsust.

Uuringu tulemused kinnitavad esimeses peatükis käsitletud teoreetilist lähenemist (Cogin, 2012 lk 2288) enamuse tunnuste osas, seega on võimalik neid seisukohti kasutada töötajate juhtimisel.

Kokkuvõte

Üha enam kajastust ja aktuaalsust koguv erinevate generatsioonide samaaegne tööturul olek on muutnud organisatsioonide jaoks töötajate leidmise ja tööl hoidmise keerulisemaks. Tööga rahulolematust on kerge tulema, kui juhid ei tunnista generatsioonide erinevusi ning ei arvesta nendega töökohal.

Kuigi enamik generatsioonide uuringuid on tehtud USAs ja lääneriikides, saame täna rääkida globaalsete generatsioonide tekkimisest. Erinevate riikide generatsioonide vahelt on piirid kadunud ja generatsioone üle maailma mõjutavad samad sündmused ja arengud. Seda on väitnud Eestis erinevaid generatsioone uurinud Lilleoja ja Raudsepp (Lilleoja, et al., 2016), kes on toonud välja ühiseid tunnuseid Eesti ja USA generatsioonides.

Nende vähete teaduslike uuringutega, mis on tehtud erinevate generatsioonide ootustest organisatsioonile (sh juhile), on tõestatud, et erinevate generatsioonide ootused oma juhile, organisatsioonile, kaastöötajatele on erinevad. Juht saab läbi teadliku tegevuse töötajaid hoida ja vähendada tööjõu mobiilsust.

Lõputöös uuriti erinevate generatsioonide ootusi juhile Saaremaa teenindusettevõtetes ja koostati ülevaade vanema generatsiooni, X-generatsiooni, Y-generatsiooni ja Z-generatsiooni vastavatest ootustest.

Lõputöö teoreetilise osa esimeses osas anti ülevaade generatsiooni mõistest ja üldine kirjeldus erinevate töös uuritavate generatsioonide kohta. Esimeses alapeatükis selgitati mõistet generatsioon ja kirjeldati, kuidas generatsioon kujuneb. Teisest kuni viienda alapeatükini kirjeldati üle 50-aastaste generatsiooni (nn beebibuumerid, s. 1946–1964, Eestis kui vanem generatsioon), 40-aastaste ehk X-generatsiooni (s. 1965–1977), 25–40 aastaste ehk Y-generatsiooni (s. 1978–1994) ja noorimat ehk Z-generatsiooni (1995–2010). Generatsioonide kirjeldamisel kasutati järgmisi teooriaid: Katus, et al., 1999; Rämmer, 2011; Lilleoja, et al., 2016; Roost, 2017; Williams, et al., 2011; Cugin, 2012; Terk, 1998; McCrindle, 2014; Wallop, 2014 ja Nõmme, 2016. Kuuendas alapeatükis

toodi välja erinevate generatsioonide osakaal Saare maakonnas ja Saare maakonna teenindussektoris.

Lõputöö teoreetilise osa teises osas toodi välja põhjused, miks on oluline teadvustada generatsioonide erinevusi töökohal, selgitati mõisteid juht ja eestvedaja. Teise osa esimeses alapeatükis käsitleti Henry Mintzbergi 1973. aastal avaldatud juhtimiselases töös välja toodud kümme juhi rolli, mille juht oma tööülesandeid täites võtab.

Empiirilise osas, lõputöö kolmandas osas toodi välja lõputöö eesmärgi saavutamiseks tehtud uuringu tulemused ja vastati kolmele püstitatud uurimisküsimusele.

Töö eesmärgi täitmiseks püstitati kolm uurimisküsimust, millele vastati käesoleva töö kolmanda peatüki teises alapeatükis.

Analüüsi tulemusena leiti, et kõige märgatavamad erinevused tulid välja vanema generatsiooni ja Z-generatsiooni ootustest juhile. X- ja Y-generatsioonide ootused on omavahel sarnasemad. Kui X- ja Y-generatsiooni ootused omavahel niivõrd ei erine, siis erinevad need siiski valdkonniti vanemast ja Z-generatsioonist.

Erinevate generatsioonide ootusi juhile uurides selgus, et **vanem generatsioon** (1946–1964; 54–72a) on tööga rahulolevam kui X- ja Y-generatsioon ning neil on töökohale (sh juhile) madalamad ootused kui teistel generatsioonidel. Tulemustest selgus, et vanema generatsiooni jaoks on teistest generatsioonidest olulisem võrdsus, tunnustamine, näost näkku tööasjade rääkimine. **X-generatsiooni** (1965–1977; 41–53a) jaoks on oluline võrdsus, vabadus ise otsustada oma tööülesannete täitmise üle, koolitustel osalemine, vastutusrikkamate ja iseseisvate tööülesannete täitmine ning tehnikaseadmete kaasaegsus. **Y-generatsioon** (1978–1994; 24–40a) hindab vabadust ise otsustada oma tööülesannete täitmise üle, ametialaseid saavutusi, paindlikku tööaega, ettevõtte tegevusse kaasamist, erinevaid arenguvõimalusi, meeskonnatööd, tunnustust ja tehnikaseadmete kaasaegsust. **Z-generatsiooni** (1995–2010; 15–23a) jaoks on kõige olulisem kaasaegsete tehnikaseadmete olemasolu, tööalased väljakutsed, kiire ja tihe tagasiside oma töö kohta, tunnustamine ja juhi või kogenuma kolleegipoolne juhendamine. Z-generatsioon on kõige mobiilsem generatsioon kõigist neljast uuritud

generatsioonist. Nende puhul ilmnes kõige enam seoseid ootuste osas, mille piisaval määral täitmata jätmise tõttu on nad valmis töökohta vahetama. Mobiilsuselt (kuid oluliselt vähemal määral) teisena tuli tulemustest välja Y-generatsioon, seejärel vanem generatsioon ning viimasena X-generatsioon. Kõigi nelja generatsiooni puhul leiti, et nad on valmis töökohta vahetama, kui juhiga rahul ei ole.

Uuringu tulemused annavad võimaluse teha ettepanekuid Saaremaa teenindusettevõtete juhtidele erinevate generatsioonide ootuste täitmiseks.

Vanema generatsiooni (1946–1964; 54–72a) juhtimisel kasutada pigem võimalust näost näkku tööasju ajada, mitte emaili teel. Kohelda neid kui võrdset (kui see ootus on täitmata, võivad töökohta vahetada), tunnustada nende tööalaseid saavutusi ja lasta kogenumatel kolleegidel neid juhendada juhi asemel. Võimalusel vältida tööülesandena teiste kolleegide juhendamist (teevad kui vaja, kuid eelistavad mitte), eriti just keskharidusega töötajate puhul. Näidata neile, et organisatsioon väärtustab nende pikka tööstaaži ja tõsta seda kuidagi esile. Tööeesmärkide seadmisel kindlasti arvestada töötaja oskustega, kuna nad eelistavad lisäülesandeid või vastutusrikkamaid ülesandeid mitte täita (va kõrgharidusega töötajad). Aeg-ajalt rahaliste preemiate asemel võimalusel pakkuda ka teisi motivatsioonivahendeid (paindlikum tööaeg, lisahüved jms). Kaasata neid ettevõtte tegevuse planeerimisse ja küsida neilt ettepanekuid (eriti just pikema tööstaažiga töötajatelt). Vältida tihedat kontrolli nende töö üle. Tagasisidet nende töö kohta jagada harvemini kui kord päevas. Korraldada regulaarseid koosolekuid nendega, et jagada tööalast infot. Madalama haridustasemega töötajatele panna paika täpne töögraafik ja kindlad reeglid, mida nad saavad tööl järgida. Kuid kõrgema haridusega töötajatele pigem anda suurem otsustusvabadus tööülesannete täitmise viisi üle ja pakkuda neile võimalust vastutusrikkamaid ülesandeid täita. Kindlasti tuleb neile võimaldada koolitustel osalemist, et nad saaksid enda ametialaseid oskuseid arendada.

X-generatsiooni (1965–1977; 41–53a) juhtimisel samuti pigem juhendajatena kasutada kogenumaid kolleege, mitte juhti ennast. Anda neile võimalus teha karjääri ja juhendada neid selle eesmärgi saavutamise suunas. Võimalusel lasta neil uute kogemuste saamiseks täita vastutusrikkamaid tööülesandeid, mis ei kuulu nende igapäevaste ülesannete hulka.

Jätta neile suurem otsustusvabadus oma tööülesannete täitmise üle. Võimaldada koolitustel osalemist, et nad saaksid enda ametialaseid oskuseid arendada. Tööasju pigem ajada nendega emaili teel, mitte näost näkku. Korraldada regulaarseid koosolekuid nendega, et jagada tööalast infot. Lühema tööstaažiga töötajatele pakkuda võimalust ettevõtte tegevuse planeerimisel osaleda ja selles osas ettepanekuid teha. Pikema tööstaažiga töötajatele pakkuda paindlikku tööaega, suuremat tuge probleemsetes olukordades ja otsuste langetamisel ning arvestada kindlasti nende oskustega tööeesmärkide seadmisel.

Y-generatsioon (1978–1994; 24–40a) juhtimisel, sarnaselt eelmiste generatsioonidega, lasta kogenumatel kolleegidel neid juhendada juhi asemel. Pakkuda neile toetust ja julgustust eksimuste korral, lahendada erapooletult töötajatevahelisi probleeme ja kohelda neid võrdväärset (ootuste mitte täitmine võib viia töökoha vahetuseni). Anda neile võimalus organisatsioonis karjääri teha ja ametiredelil kõrgemale tõusta. Pakkuda neile erinevaid arenguvõimalusi läbi erinevate koolituste ja tunnustada neid tööalaste saavutuste eest. Võimalusel anda neile otsustusvabadus tööülesannete täitmise üle ja pakkuda paindlikku tööaega. Erinevaid tööalaseid asju ajada pigem emaili teel kui vahetult suheldes. Kaasata neid ettevõtte tegevuse planeerimisel ning anda neile võimalus täita vastutusrikkamaid tööülesandeid. Anda neile võimalus teha meeskonnatööd. Pikema tööstaažiga töötajaid tunnustada tööalaste saavutuste eest teiste töötajate ees ja anda võimalus täita tööülesandeid, mis ei kuulu nende igapäevaste ülesannete hulka.

Z-generatsioon (1995–2010; 15–23a) juhtimisel tähelepanu pöörata läbipaistvale juhtimisele. Pakkuda neile piisavalt väljakutseid, et hoida neid motiveerituna. Anda neile tihedat tagasisidet nende töö kohta. Hoida neid informeerituna töökohal toimuvaga. Pakkuda neile igapäevaste tööülesannete juures kogenumate kolleegide ja juhi juhendamist ning võimalust olla ka ise kolleegidele juhendajaks. Jälgida nende oskusi tavaliste igapäevaste toimingute juures, kuna võivad jääda hätta. Mitte anda neile liiga suurt vastutust otsuste langetamisel ja probleemsete olukordade lahendamisel. Kuid tööalaste oskuste arendamiseks ootavad võimalust täita vastutusrikkamaid tööülesandeid ja juhi toetus ja julgustus on sealjuures äärmiselt olulised. Jälgida töötajatevaheliste probleemide lahendamisel erapooletuks jäämist ja suhelda nendega võrdväärset, kuna

nende ootuste mitte täitmine võib kaasa tuua töökoha vahetuse. Nende ees pigem vältida pikema tööstaaži esile tõstmist ja väärtustamist. Kontrollida nende töötulemusi tihedamini kui teiste generatsioonide puhul ning panna neile paika kindel töögraafik ja kindlad reeglid, mida tööl järgida.

Võttes arvesse uuringu tulemusi, saavad Saaremaa teenindusettevõtete juhid erinevate generatsioonide ootusi suuremal määral täita ja luua neile sobiva töökeskkonna. Uuringu tulemustest selgus, et kõikide generatsioonide praegused juhid ei täida nende ootusi piisaval määral. Kõik generatsioonid märkisid, et nad ootavad praeguselt juhilt suuremal määral tööalase info jagamist, kaasamist ettevõtte tegevuse planeerimisse, koolitustel osalemise võimalust, tööeesmärkide seadmisel oskustega arvestamist, rohkem tööalaste saavutuste tunnustamist, kaasaegsemaid tehnikaseadmeid ning oma panusele väärilist töötasu.

Uuringut on võimalik edasi arendada, kui laiendada uuritavaid ootusi. Kui lisada küsitluse ootused töökohale, töövahenditele, tööajale jne, võib eeldada, et erinevused generatsioonide ootustes on märgatavamad ja neid on rohkem kui käesolevas uuringus leitud. Käesoleva lõputöö eesmärk oli uurida ootusi juhile ning selletõttu jäeti ülejäänud töökohaga seotud ootused sellest uuringust välja. Kuid käesolev lõputöö võib olla heaks aluseks uue uuringu tegemisel.

Lõputöö praktilise väärtusena nähakse võimalust rakendada tehtud uuringu tulemusi Saaremaa teenindusettevõtetes ning lõputöö omab praktilist väärtust:

- 1) maakonna haridusasutustele, kus koolitatakse teenindusettevõtete töötajaid ja juhte;
- 2) personalitöötajatele, kes värbavad töötajaid, tegelevad töötajate töörahulolu ja juhtide nõustamisega;
- 3) organisatsiooni juhtidele.

SUMMARY

GENERATIONS EXPECTATIONS TO MANAGER IN SERVICE SECTOR COMPANIES IN SAAREMAA

Janne Raun

Language:	Estonian	Tables:	4
Pages:	103	Figures:	49
Main part text pages:	58	References:	44
Annexes:	5		
Keywords:	generation, babyboomers generation, older generation, X-generation, Y-generation, Z-generation, management, expectations		

Organisations are becoming more age diverse and generational differences are becoming more actual with more generations in the workforce than ever. The ageing society, labor shortage and the babyboomers reaching the retirement age, has made it difficult for the managers to find and retain qualified employees. There is an uncertainty among managers how to manage different age groups. The situation is made more complicated by the extending time spent on studies and self-searching among the young, that both increase the age they start working. This reduces the number of people among the workforce and makes it even harder for the managers to fill the vacant positions. Therefore, the age diversity taking place among today's workforce is becoming more critically important for the managers. The problems listed make the age diversity actual also for the service sector companies in Saaremaa.

In relation to the above, the aim of the thesis is to find out the expectations to the manager of different age groups (generations) working in the service sector in Saaremaa. To accomplish the aim of the thesis, the author set the following research questions:

1. What are the expectations to the manager of different generations?
2. How are related the fulfillment of these expectations and the mobility of employees?

3. How do the level of education and work experience affect the expectations of the different generations?

To answer the research questions the author analysed the working-age population employed in the service sector companies in Saaremaa. Statistics Estonia has defined that the working-age population includes persons aged between 15 and 74. The employees of the service sector companies in Saaremaa were divided into four age groups (called generations) following the Williams & Page theory:

1. born between 1946–1964, age at the time of the thesis 54–72 (over 50-year-old),
2. born between 1965–1977, age at the time of the thesis 41–53a (40–50-year-old),
3. born between 1978–1994, age at the time of the thesis 24–40a (under 40-years old),
4. born between 1995–2010, age at the time of the thesis 8–23a. (young beginners)

With the gathered data the author analysed the expectations of the employees of different generations. For better understanding and interpretation of the results, the author decided to use the concept of **generation**, which describes the age group by the various characteristics that describe the life and history of the people belonging to it and that has shaped their expectations to both management and working.

The first chapter of the thesis provides an overview of the generations theory and the description of four generations: babyboomers (in Estonia known as older generation), X-generation, Y-generation and Z-generation. Also, an overview of the four generations share in the population of Saare County and in the Saare County's service sector was described. **The second chapter** of the thesis covers the theory on expectations to manager and Henry Mintzberg's thesis (published 1973) on management, where he answers the question „what does a manager do“ and brings out ten roles that each manager takes every day, regardless of the type of the company. In **the third chapter**, the empirical part, of the thesis the results of the survey are analysed.

The results showed that the most noticeable differences are among the older and Z-generations expectations to their manager. X- and Y-generations expectations were not so noticeable, when compared to each other. But some noticeable differences also appeared

between X- and Y-generatsion and older and Z-generatsions expectations. The results showed that the **older generation** is more satisfied with their work than X- and Y generatsions. Their expectation to work (incl manager) are lower than the other generations expectations. The older generation values equal communication, recognition and face-to-face problem solving. The **X-generation** values equal communication, modern technology, freedom to decide the way of fulfilment of work tasks, participation on various training courses, fulfilment of more responsible and independent work tasks. The **Y-generation** values freedom to decide the way of fulfilment of work tasks, modern technology, work related accomplishments, flexible work hours, being involved in the planning of the company's activities, various opportunities to develop their skills, teamwork and recognition. The **Z-generation** values the most modern technology, work related challenges, fast and frequent feedback, recognition and that either the manager or a more experienced colleague instructs them on work related issues. The results also showed that the Z-generation is the most mobile generation of the four generations. The second most mobile generation is Y-generation (although not nearly as mobile as Z-generation), then older generation and the X-generation. For all four generatsion a relation came out, that they will change their jobs most likely, if they are unsatisfied with their manager.

If the managers of service sector companies in Saaremaa would consider the results of the thesis, they are able to fulfill the expectations of the generatsions at a higher level and the workers would be more satisfied. The results showed that all the generations are not satisfied with the fulfillment of their expectations by their current managers. They expect more involmnet in company's activities, more regular work-related information, more training courses, that the manager considers their skills when setting the work objectives, more recognition, more modern technology and salaries that reflect their real contribution to the company.

Kasutatud kirjandus

I kv 2018. a tasutud maksud, käive ja töötajate arv. Maksu- ja tolliamet.

<https://www.emta.ee/et/kontaktid-ja-ametist/maksulaekumine-statistika/tasutud-maksud-kaive-ja-tootajate-arv>. (20.04.2018)

Alwin, D. F., McCammon, R. J. (2007). Rethinking Generations. – *Research in Human Development*. Vol. 4. Issue 3–4. 219–237. DOI: 10.1080/15427600701663072

Angeline, T. (2010). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. – *African Journal of Business Management*. Vol 5. Issue 2. 249–255. DOI: 10.5897/AJBM10.335

Becker, H. A. (1993). Solidarity of Generations: demographic, economic and social change, and its consequences. [toim.] Piet L.J. Hermkens. Amsterdam: Thesis Publishers.

Broadbridge, A. M., Ogden, S. M., Maxwell, G. A. (2007). Experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation Y. – *Emerald Insight*. Vol 12. Issue 6. 523–544. DOI: 10.1108/13620430710822001

Brooks, I. (2008). Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. 3 tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda

Calk, R., Patrick, A. (2017). Millennials Through The Looking Glass: Workplace Motivating Factors. – *The Journal of Business Enquiry*. Vol 16. Issue 2. 131–139.
<https://journals.uvu.edu/index.php/jbi/article/view/81> (08.05.2018)

Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. – *The International Journal of Human Resource Management*. Vol 23. Issue 11. 2268–2294. DOI: 10.1080/09585192.2011.610967

Corsten, M. (1999). The Time of Generations. – *SAGE Journals*. Vol 8. Issue 2. 249–272 DOI: 10.1177/0961463X99008002003

Coulter, M., Robbins, S. P. (2012). Management. 11 tr. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Dierdorff, E. C., Rubin, R. S., Morgeson, F. P. (2009). The Milieu of Managerial Work: An Integrative Framework Linking Work Context to Role Requirements. – *Journal of Applied Psychology*. Vol. 94. Issue 4. 972–988. DOI: 10.1037/a0015456

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating

- the Past With an Eye Toward the Future. - *Journal of Management*. Vol. 38. Issue 6. 1715–1759. DOI: 10.1177/0149206311415280
- EBSCO Information Services. (2018). EBSCOhost. <http://eds.b.ebscohost.com>. (01.04.2018)
- Eesti Töötukassa. (2018). Registreeritud töötus 1993–2018. <https://www.tootukassa.ee/content/tootukassast/peamised-statistilised-naitajad>. (05.04.2018)
- Gerstner, C.R., Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. – *Journal of Applied Psychology*. Vol. 82. Issue 6. 827–844. DOI: 10.1037//0021-9010.82.6.827
- Hayes, B. R. (2013). The Implications of multigenerational differences within the workforce. Lõputöö, Southern Illinois University. http://opensiuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1521&context=gs_rp (08.05.2018)
- Katus, K., Puur, A., Põldma, A., Sakkeus, L. (1999). Rahvastikuvananemine Eestis. Tallinn: Eesti Kõrgkoolidevaheline Demouuringute Keskus. <http://www.popest.ee/sites/default/files/RU%201%20koos.pdf> (08.05.2018)
- Kotter, J. P. (2013). Management is (still) not leadership. – *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership>. (11.03.2018)
- Kreegimäe, K. (2013). Juhi rollid. <http://juhirollid.weebly.com/>. (07.02.2018)
- Kuuseok, P. (2015). Korrelatsioon. https://moodle.hitsa.ee/pluginfile.php/1216294/mod_resource/content/2/Korrelatsioon_%20loeng.pdf (08.05.2018)
- Lilleoja, L., Raudsepp, M. (2016). Cohort-specific value patterns in the new millennium. – *Generations in Estonia: Contemporary Perspectives on Turbulent Times*. Vol 5. 36–39. <http://docplayer.net/27942171-Generations-in-estonia-contemporary-perspectives-on-turbulent-times.html> (08.05.2018)
- Mannheim, K. (1952 [1927/28]). The Problem of Generations. [raamatu aut.] Paul Kecskemeti. Essays on the Sociology of Knowledge. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- McCrinkle, M. (2014). The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. Bella Vista: McCrinkle Research Pty Ltd.
- Michael, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). The War for Talent. Boston: McKinsey & Company, Inc.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis from Observation. – *Management Science*. Vol 18. Issue 2. B-97–B-110. DOI: 10.1287/mnsc.18.2.B97

- Mintzberg, H. (1968). *The Manager at Work - Determining his activities, roles, and programs by structured observation*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Nurmoja, M. (2003). *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- Nõmme, G. (2016). *Z-generatsiooni ootused juhtidele ja juhtimiskultuurile 9. klassi õpilaste ja TTÜ TK sisseastujate näitel*. Lõputöö, Tallinna Tehnikaülikool.
<https://digi.lib.ttu.ee/i/?7317> (08.05.2018)
- Oha, L. (2014). *Juhtimisstiili ja eestvedamise mõju töömotivatsioonile raamatupidamisteenuseid pakkuvates ettevõtetes*. Magistritöö, Eesti Maaülikool.
https://dspace.emu.ee/xmlui/bitstream/handle/10492/1900/Liisi_Oha_MA2014.pdf?sequence=2&isAllowed=y (08.05.2018)
- Pettai, Ü., Lelumees, E. (2012). *Eesti tööjõu-uuring*. Tallinn: Statistikaamet.
- Pärna, O. (2016). *Tulevikutöö olemus ja oskused. – Töö ja oskused 2025*. Vol 1. 40-54.
<http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf>.
 (08.05.2018)
- Roost, G. (2017). *Töörahalolu eripärad ametirühmade ja generatsioonide lõikes AS Estiko-Plastari näitel aastatel 2012-2016*. Magistritöö, Tartu Ülikool.
http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/57825/roost_gea.pdf (08.05.2018)
- Rämmer, A. (2011). *Soolised erinevused sõjajärgse ja võitjate põlvkonna tööväärtustes. – Ariadne Lõng - Nais- ja meesuuringute ajakiri*. Vol 11. Issue 1/2. 69–100.
<https://enut.ee/ariadne-long-2011/> (08.05.2018)
- Statistikaamet. (2018). *Maakondade võrdlus*. <https://www.stat.ee/ppe-45400> (02.04.2018)
- Statistikaamet. (2018). *Saare maakond. Tööturg 2013–2017*. <https://www.stat.ee/ppe-45590>
 (14.02.2018)
- Statistikaamet. (2017). *RV022: Rahvastik soo, vanuserühma ja maakonna järgi 1. jaanuar 2017*.
<http://andmebaas.stat.ee/index.aspx?lang=et&SubSessionId=6577ef9f-44e9-4eff-b484-42a53bf814e5&themetreeid=5> (02.03.2018)
- Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future*. New York: Harper Perennial.
- Terk, E. (1998). *Erinevad generatsioonid üleminekuperioodi Eestis*. Eesti Inimarengu Aruanne. Tallinn: Eesti Koostöö Kogu
- Terk, E., Kesipaik, A. (2014). *Saare maakonna arengustrateegia 2020*. Kuressaare: Tallinna Ülikooli Eesti Tuleviku-uuringute Instituut
- Vadi, M. (1997). *Organisatsioonikäitumine*. 3 tr. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus

- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. (2008). *Organisatsioonikäitumine*. 2 tr. Tallinn: Külim
- Wallop, H. (2014). Gen Z, Gen Y, baby boomers – a guide to the generations. – *The Telegraph*.
<https://www.telegraph.co.uk/news/features/11002767/Gen-Z-Gen-Y-baby-boomers-a-guide-to-the-generations.html>. (08.03.2018)
- Williams, K. C., Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations. – *Journal of Behavioral Studies in Business*. Vol 3. <http://www.aabri.com/manuscripts/10575.pdf> (08.05.2018)
- Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders: Are They Different? – *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different> (08.05.2018)

Lisad

Lisa 1. Küsimustik

Lugupeetud vastaja!

Oled osutunud käesoleva uuringu jaoks sobivaks vastajaks.

Sinu vastus aitab mõjutada juhtide teadlikkust töötajaid puudutavate juhtimisotsuste osas.

Selleks et uuringu tulemusel saaks Sinu töökeskkonda muuta paremaks ja juht oskaks

Sinu ootustele vastavalt käituda, palun vasta järgmistele küsimustele.

Vastamine võtab aega orienteeruvalt 10 minutit.

Uuring on anonüümne, kasutan saadud tulemusi vaid teaduslikul eesmärgil ning andmed esitan üldistatud kujul.

Uuring viiakse läbi TTÜ Mereakadeemia Meremajanduse keskuse ettevõtluse eriala lõputöö raames Saaremaa teenindusettevõtete töötajate seas.

Küsimuste korral palun võta minuga ühendust janneraun@hotmail.com.

Head vastamist!

Lugupidamisega

Janne Raun

TTÜ Mereakadeemia Meremajanduse keskuse tudeng

Esiteks mõned üldised küsimused. Palun vali sobiv vastusevariant.

Sugu:

- mees
- naine

Minu sünniaasta jääb vahemikku:

- 1945 või varem
- 1946–1964
- 1965–1977
- 1978–1994
- 1995–2010

Minu haridustase:

- Põhiharidus
- Keskharidus
- Keskeri / kutseharidus
- Bakalaureusekraad
- Magistrikraad
- Kõrgem kui magistrikraad

Järgmiste väidete puhul palun mõtle, kuidas Sa ootad, et Sinu otsene juht võiks käituda. Vali sobiv vastusevariant.

Palun vasta, millises ulatuses Sa nõustud / ei nõustu järgnevate väidetega.

Ootan, et minu juht ...	Ei nõustu üldse				Nõustun täielikult
suhtleks minuga kui võrdsega	1	2	3	4	5
väärtustaks pikema tööstaažiga töötajaid	1	2	3	4	5
korraldaks regulaarseid koosolekuid info jagamiseks	1	2	3	4	5
hoiaks ennast töötajatega suheldes tööl toimuvaga kursis	1	2	3	4	5
lahendaks erapooletult töötajatevahelisi probleeme	1	2	3	4	5
annaks kord päevas tagasisidet minu töö kohta	1	2	3	4	5
kontrolliks regulaarselt minu tööd, paludes ülevaadet töötulemuste kohta	1	2	3	4	5
jagaks regulaarselt tööalast infot	1	2	3	4	5

Ootan, et minu juht ...	Ei nõustu üldse				Nõustun täielikult
vähendaks minu vastutust, langetades otsuseid minu eest	1	2	3	4	5
laseks mul ise otsustada, kuidas ma tööülesandeid täidan	1	2	3	4	5
kaasaks mind ja küsiks ettepanekuid ettevõtte tegevuse planeerimisel	1	2	3	4	5
lahendaks probleemseid olukorrad minu eest, võttes vastutuse enda peale	1	2	3	4	5
määraks kirjalikult kindlad reeglid, mida tööl järgida	1	2	3	4	5
teeks tööalaselte teiste juhtidega koostööd	1	2	3	4	5

Ootan, et minu juht ...	Ei nõustu üldse				Nõustun täielikult
võimaldaks mul kõrgemale ametikohale tõusmiseks täita vastutusrikkamaid ülesandeid	1	2	3	4	5
võimaldaks mul ennast koolitustel ametialaselt arendada	1	2	3	4	5
arvestaks tööeesmärkide seadmisel minu oskustega	1	2	3	4	5
osaleks regulaarselt erialakonverentsidel, erialaüritustel	1	2	3	4	5
määraks kogenumad kolleegid mind juhendama,	1	2	3	4	5

et saaksin enda oskusi arendada					
juhendaks mind ise, et saaksin enda oskuseid arendada	1	2	3	4	5
annaks mulle ülesandeks kolleegide juhendamise	1	2	3	4	5
annaks mulle võimaluse ennast arendada läbi ülesannete, mis ei kuulu minu igapäevaülesannete hulka	1	2	3	4	5
annaks mulle võimaluse teha meeskonnatööd	1	2	3	4	5

Ootan, et minu juht ...	Ei nõustu üldse				Nõustun täielikult
tunnustaks minu tööalaseid saavutusi teiste töötajate ees	1	2	3	4	5
pakuks mulle minu vajadustest lähtuvalt paindlikku tööaega	1	2	3	4	5
määraks minu panusele väärilise töötasu	1	2	3	4	5
paneks kirjalikult kõikidele paika täpse töögraafiku	1	2	3	4	5
motiveeriks mind ainult rahaliste preemiatega	1	2	3	4	5
toetaks mind eksimuste korral ja julgustaks uuesti proovima	1	2	3	4	5
looks toetava juhtimisega turvalise töökeskkonna	1	2	3	4	5
võimaldaks mulle paremaid töötingimusi kaasaegsete tehnikaseadmete abil	1	2	3	4	5
otsiks pidevalt võimalusi uuendusteks ja muudatusteks	1	2	3	4	5

Järgnevalt soovin teada, kui kaua Sa oled teenindusvaldkonnas töötanud. Vali sobiv vastusevariant.

Teenindusvaldkonnas on mul töökogemust:

- alla 1 aasta
- 1–5 aastat
- 6–10 aastat
- 11–20 aastat
- 21–30 aastat
- üle 30 aasta

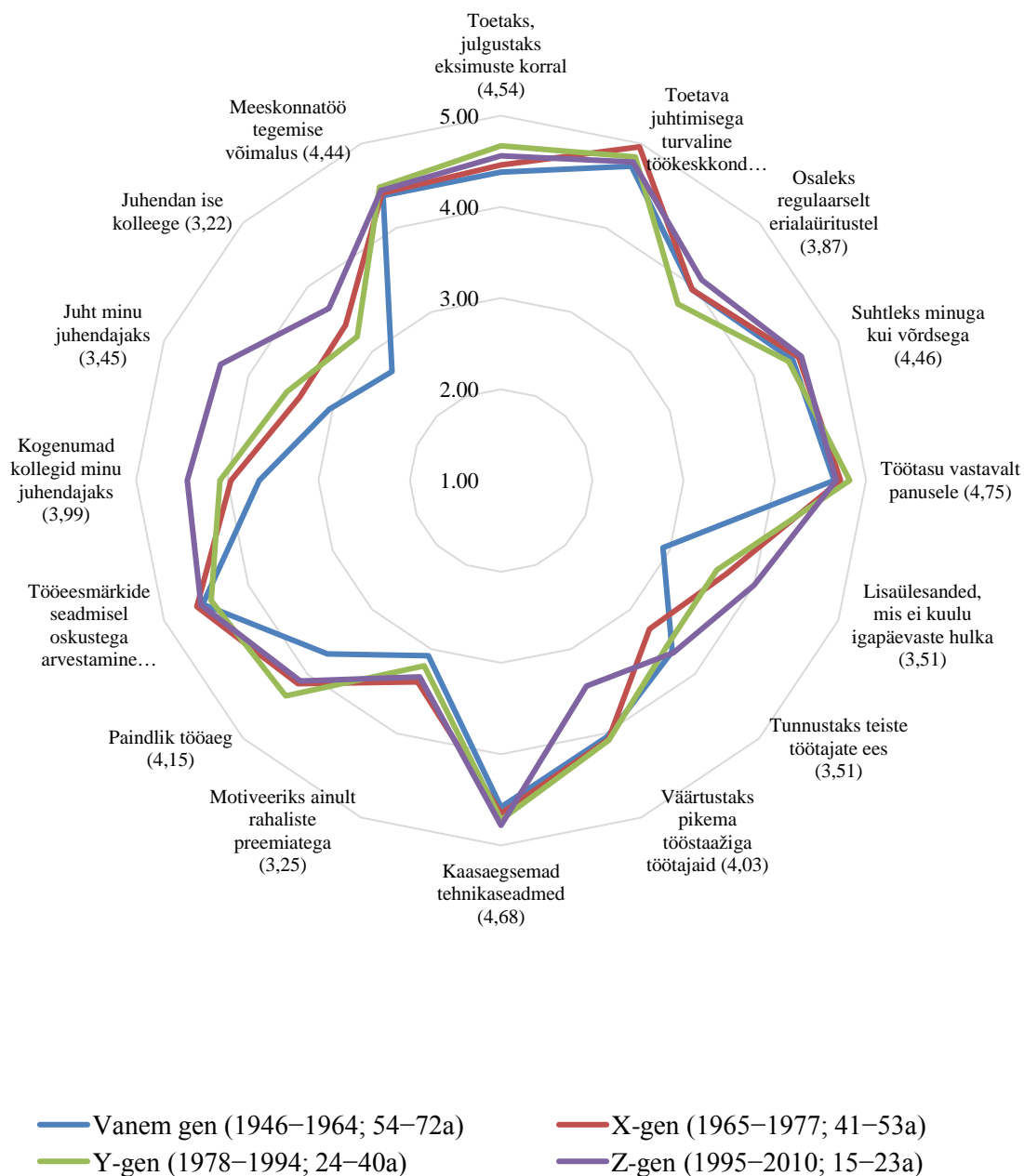
Eelnevate väidetega väljendasid oma ootusi, kuidas Sinu otsene juht võiks käituda. Järgnevate väidetega soovin teada, kuidas Sinu praegune otsene juht käitub.

Palun vasta, millises ulatuses Sa nõustud / ei nõustu järgnevate väidetega.

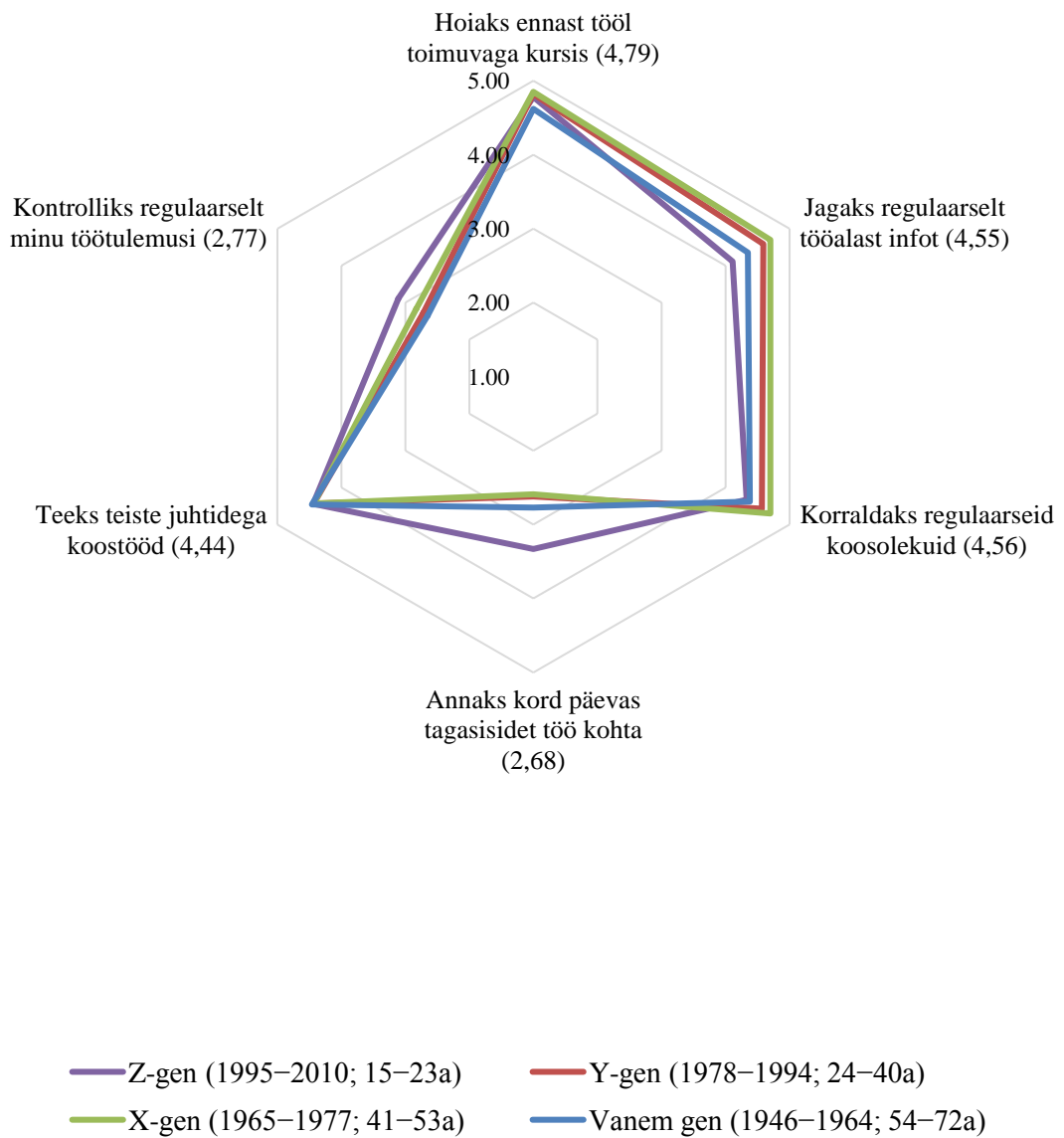
Minu praegune juht...	Ei nõustu üldse				Nõustun täielikult
	1	2	3	4	5
suhtleb minuga kui võrdsega	1	2	3	4	5
lahendab erapooletult töötajatevahelisi probleeme	1	2	3	4	5
kontrollib regulaarselt minu tööd, paludes ülevaadet töötulemuste kohta	1	2	3	4	5
jagab regulaarselt tööalast infot	1	2	3	4	5
laseb mul ise otsustada, kuidas ma tööülesandeid täidan	1	2	3	4	5
kaasab mind ja küsib ettepanekuid ettevõtte tegevuse planeerimisel	1	2	3	4	5
lahendab probleemseid olukorrad minu eest, võttes vastutuse enda peale	1	2	3	4	5
võimaldab mul ennast koolitustel ametialaselt arendada	1	2	3	4	5
arvestab tööeesmärkide seadmisel minu oskustega	1	2	3	4	5
tunnustab minu tööalaseid saavutusi teiste töötajate ees	1	2	3	4	5
pakub mulle minu vajadustest lähtuvalt paindlikku tööaega	1	2	3	4	5
on määranud minu panusele väärilise töötasu	1	2	3	4	5
toetab mind eksimuste korral ja julgustab uuesti proovima	1	2	3	4	5
on loonud toetava juhtimisega turvalise töökeskkonna	1	2	3	4	5
võimaldab mulle paremaid töötingimusi kaasaegsete tehnikaseadmete abil	1	2	3	4	5
Olen rahul praeguse juhiga	1	2	3	4	5
on oma käitumisega tekitanud minus soovi töökohta vahetada	1	2	3	4	5
Olen töökohta vahetanud juhi käitumise tõttu.	1	2	3	4	5

Aitäh vastamast!

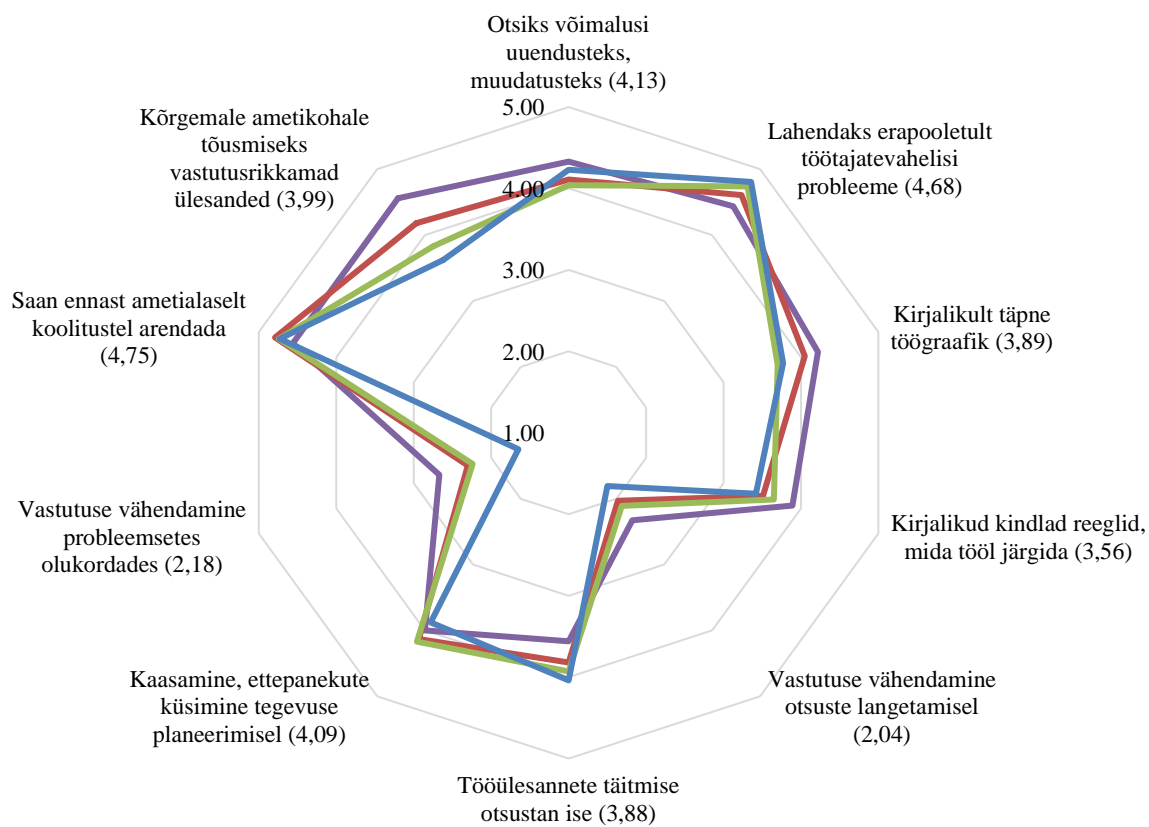
Lisa 2. Uurimisküsimus 3.2.1 - Generatsioonide ootused juhile



Joonis 23. Ootused suhtlemisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



Joonis 24. Ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



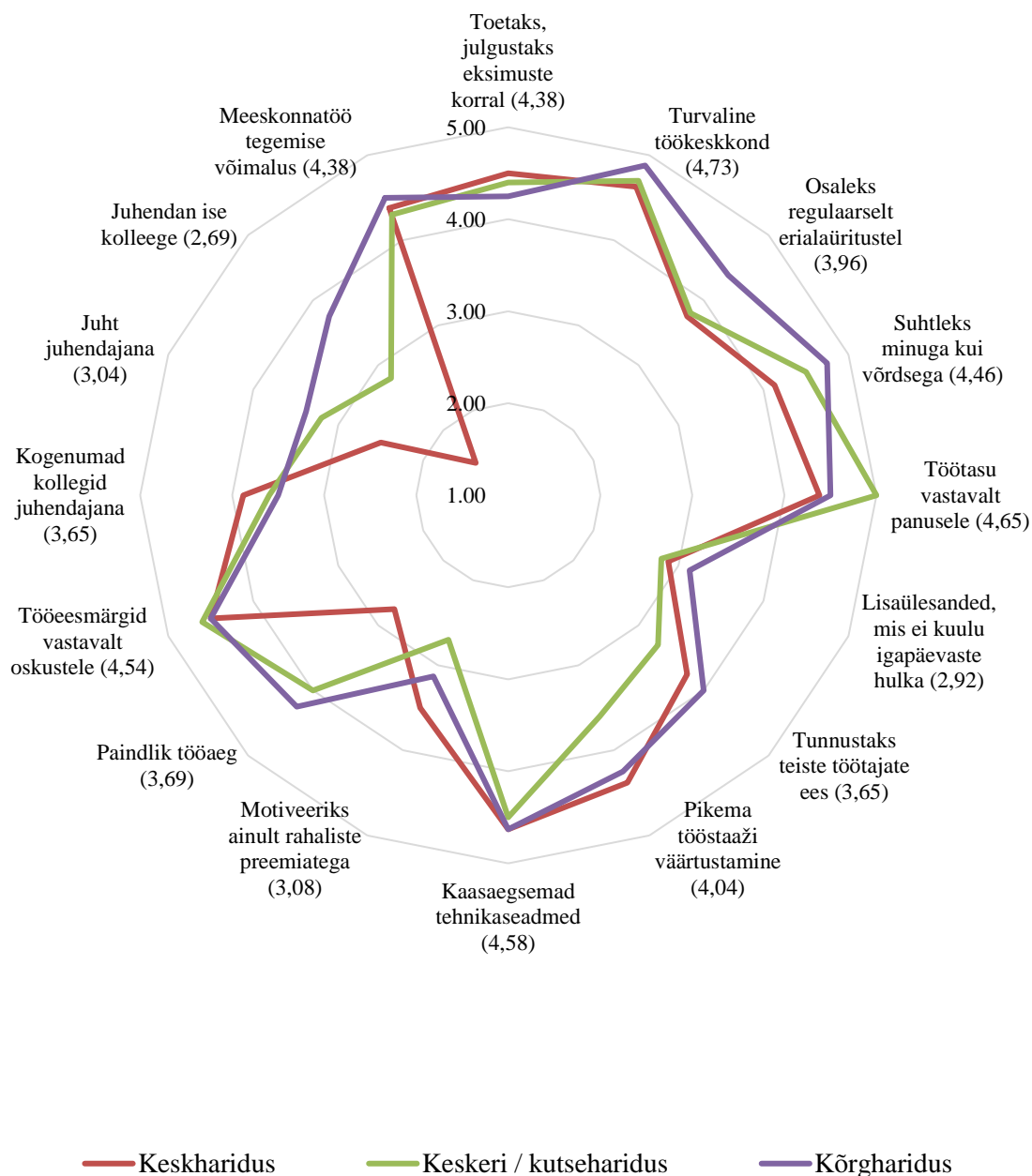
Joonis 25. Ootused otsustamisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang

Lisa 3. Uurimisküsimus 3.2.1 - Generatsioonide ootused juhile ja ootuste täitmine praeguse juhi poolt

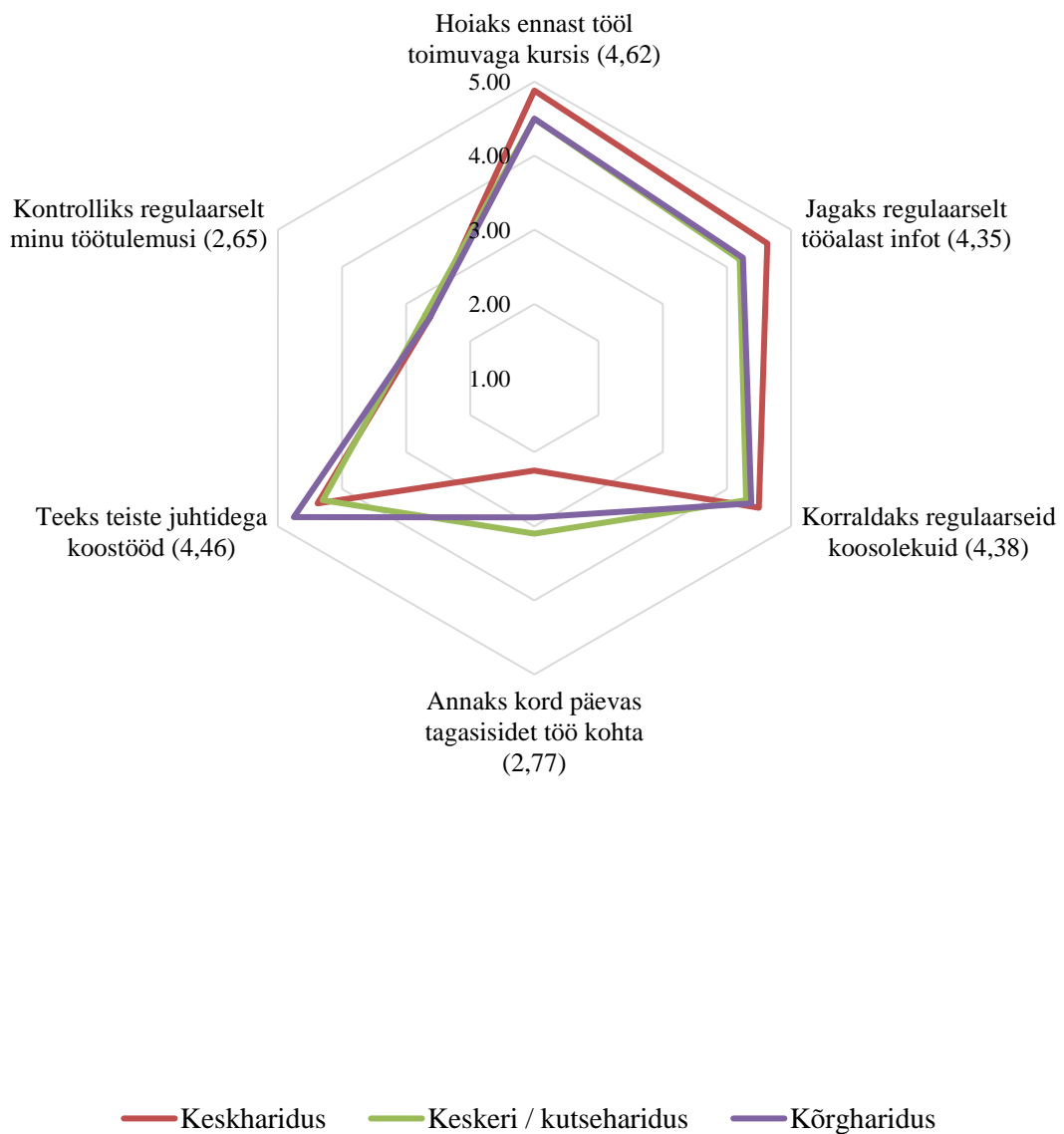
Tabel 4. Generatsioonide ootused juhile ja ootuste täitmine praeguse juhi poolt. Roheline - ootus on täidetud praeguse juhi poolt. Punane - ootus ei ole täidetud, oodatakse täitmist suuremal määral. Sinine - oodatakse täitmist vähemal määral, täidetud üle ootuse.

Ootus juhile	Kõige suurem ootus			Kõige väiksem ootus
Töölase info regulaarne jagamine	X-gen	Y-gen	VG	Z-gen
Minu töö regulaarne kontroll töötulemuste põhjal	Z-gen	X-gen	Y-gen	VG
Suhtleb minuga kui võrdsega	Z-gen	X-gen	VG	Y-gen
Minu eest probleemsete olukordade lahendamine, võttes vastutuse enda peale	Z-gen	Y-gen	X-gen	VG
Tööülesannete täitmise viis minu otsustada	VG	X-gen	Y-gen	Z-gen
Minu oskustega arvestamine tööeesmärkide seadmisel	X-gen	VG	Z-gen	Y-gen
Koolitustel ametialase arengu võimaldamine	Y-gen	X-gen	VG	Z-gen
Erapooletu probleemide lahendamine	VG	X-gen	Y-gen	Z-gen
Töövahenditena kaasaegsemad tehnikaseadmed	Z-gen	Y-gen	X-gen	VG
Turvalise töökeskkonna loomine toetava juhtimisega	X-gen	Y-gen	Z-gen	VG
Eksimuste korral toetamine ja julgustamine	Y-gen	Z-gen	X-gen	VG
Paindliku tööaja pakkumine	Y-gen	X-gen	Z-gen	VG
Tunnustamine teiste töötajate ees	Z-gen	VG	Y-gen	X-gen
Minu panusele vääriline töötasu	Y-gen	X-gen	Z-gen	VG

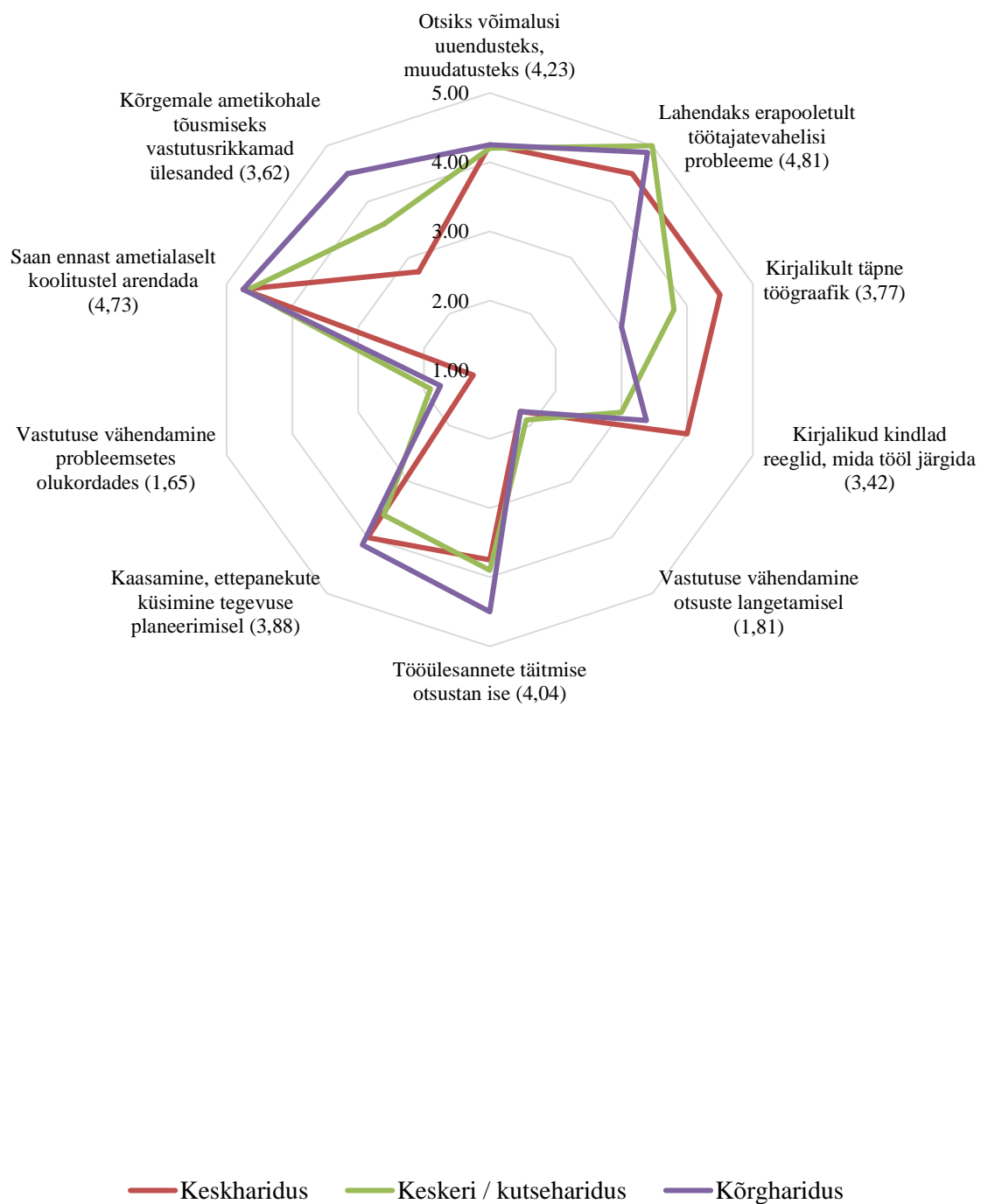
Lisa 4. Uurimisküsimus 3.2.3 - Generatsioonide ootused - haridustase



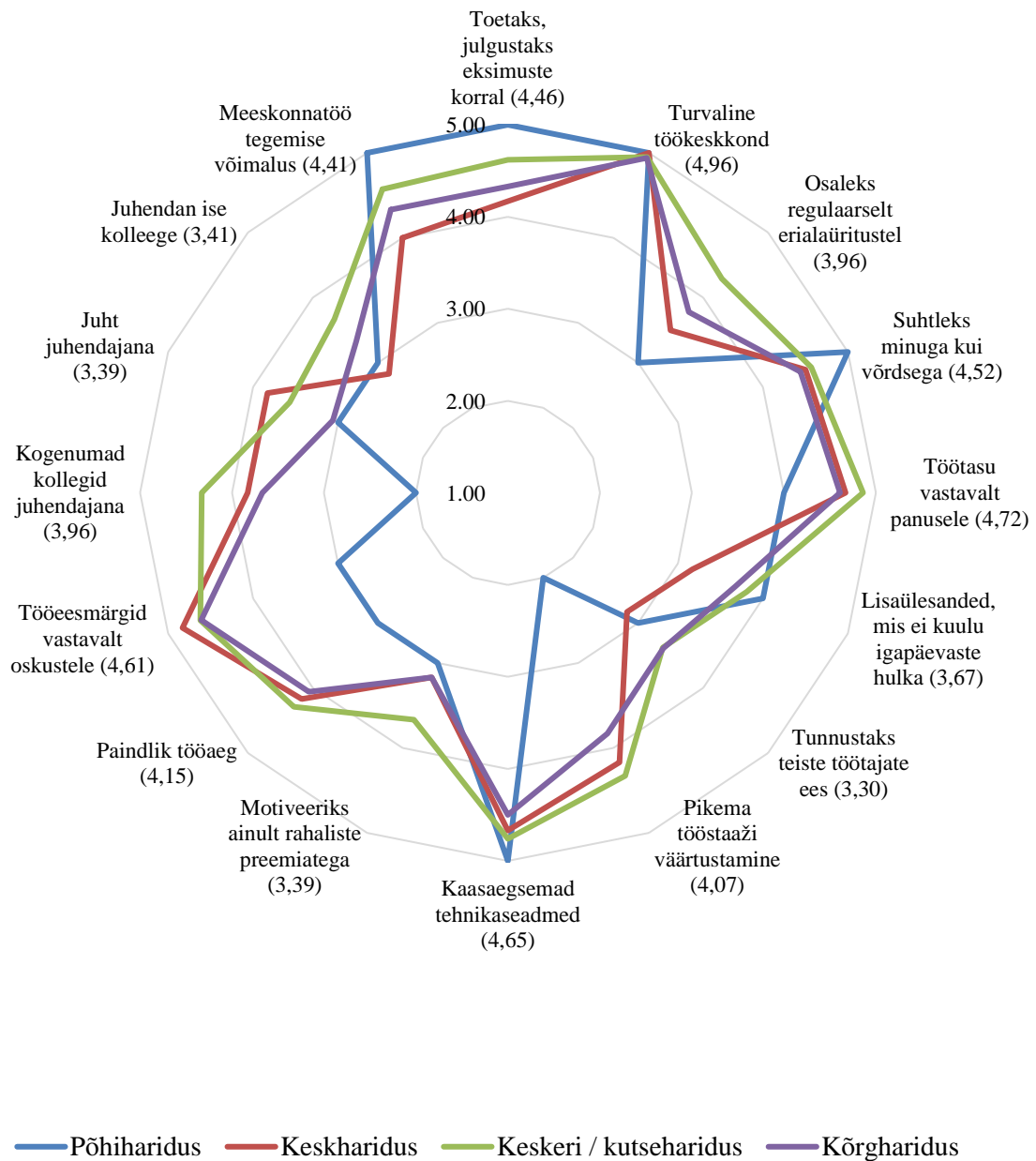
Joonis 26. Vanema generatsiooni (1946–1964; 54–72a) ootused suhtlemisega seotud tegevustele. (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



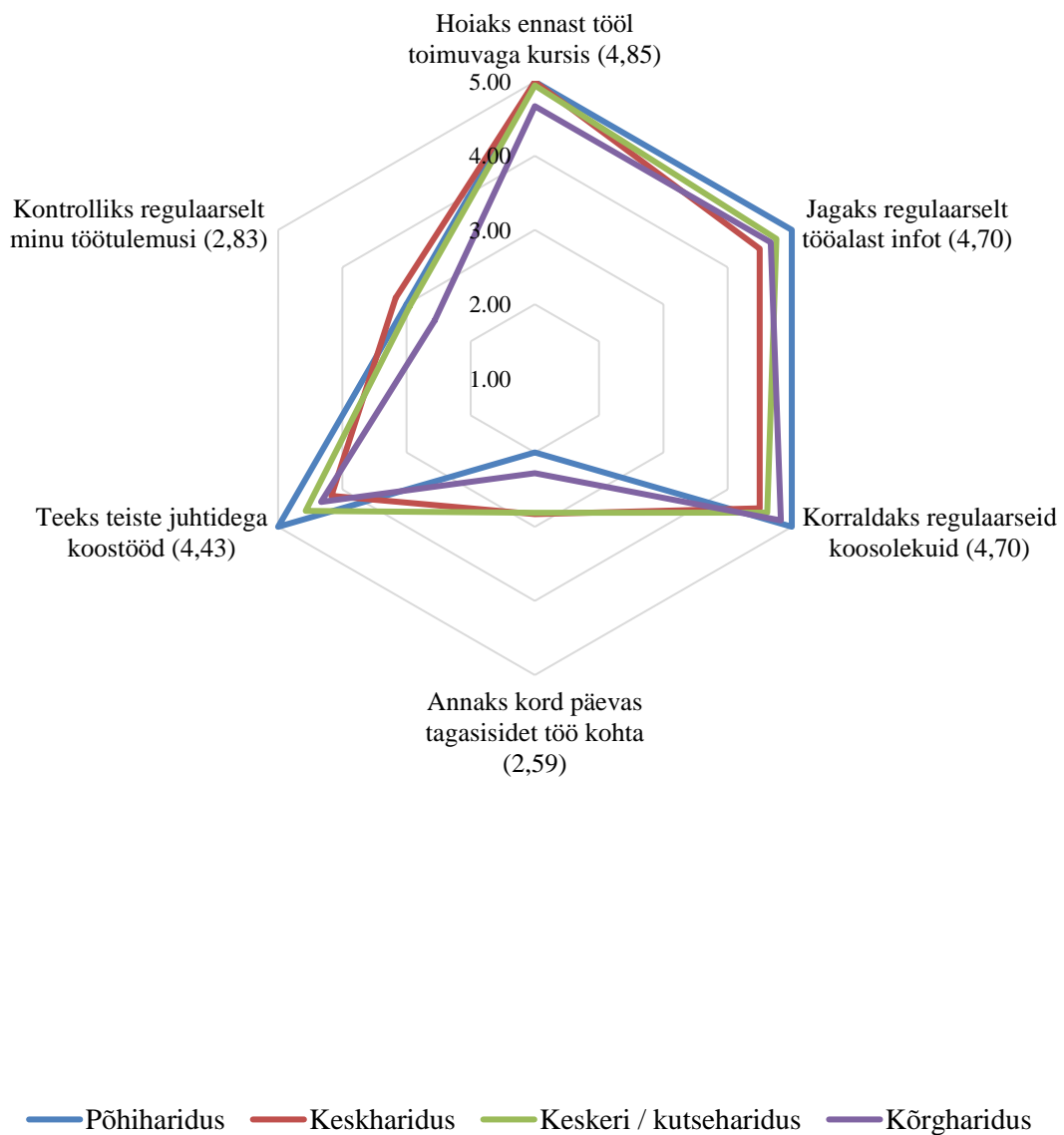
Joonis 27. Vanema generatsiooni (1946–1964; 54–72a) ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



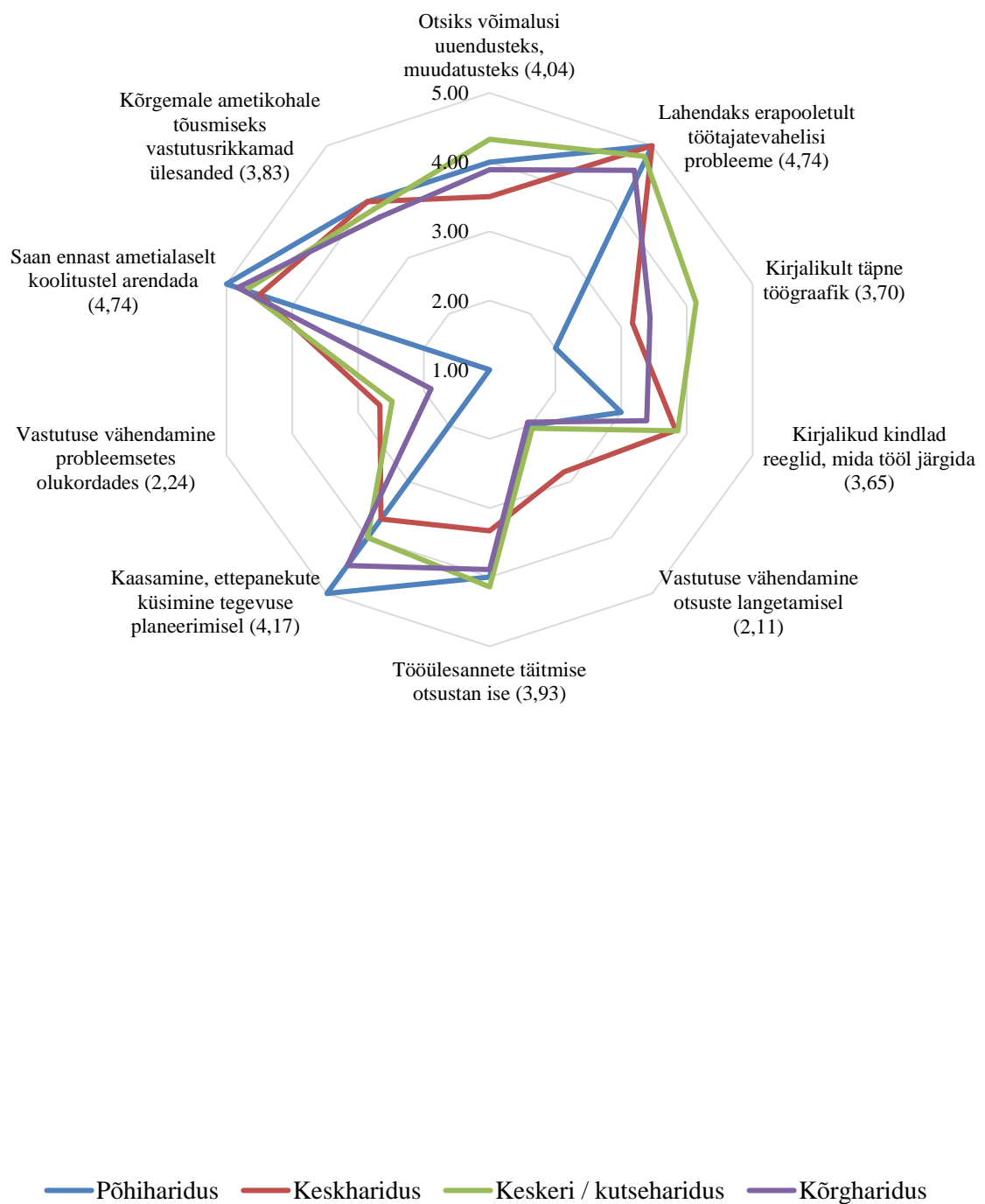
Joonis 28. Vanema generatsiooni (1946–1964; 54–72a) ootused otsustamisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



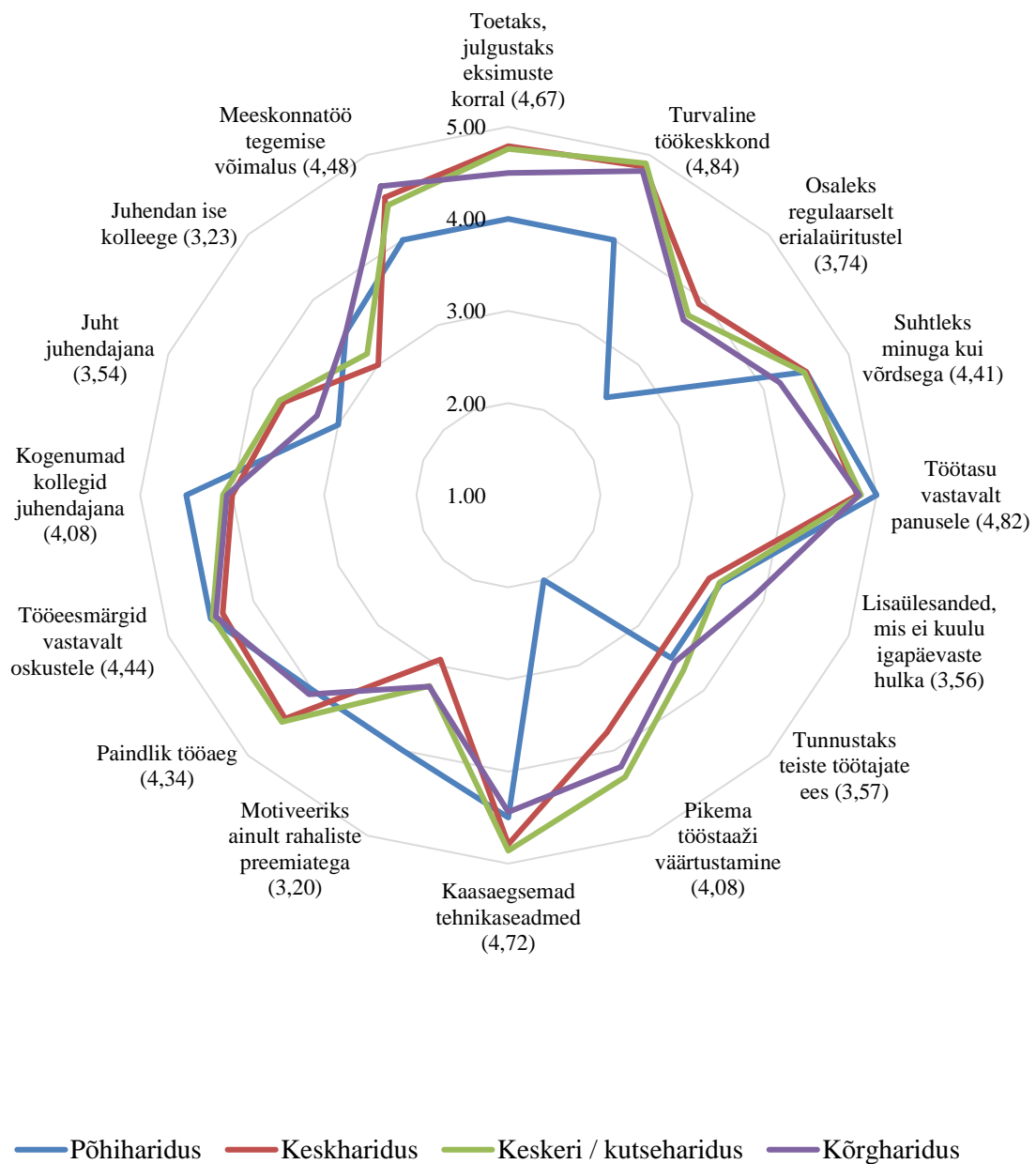
Joonis 29. X-generatsiooni (1965–1977; 41–53a) ootused suhtlemisega seotud tegevustele. (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



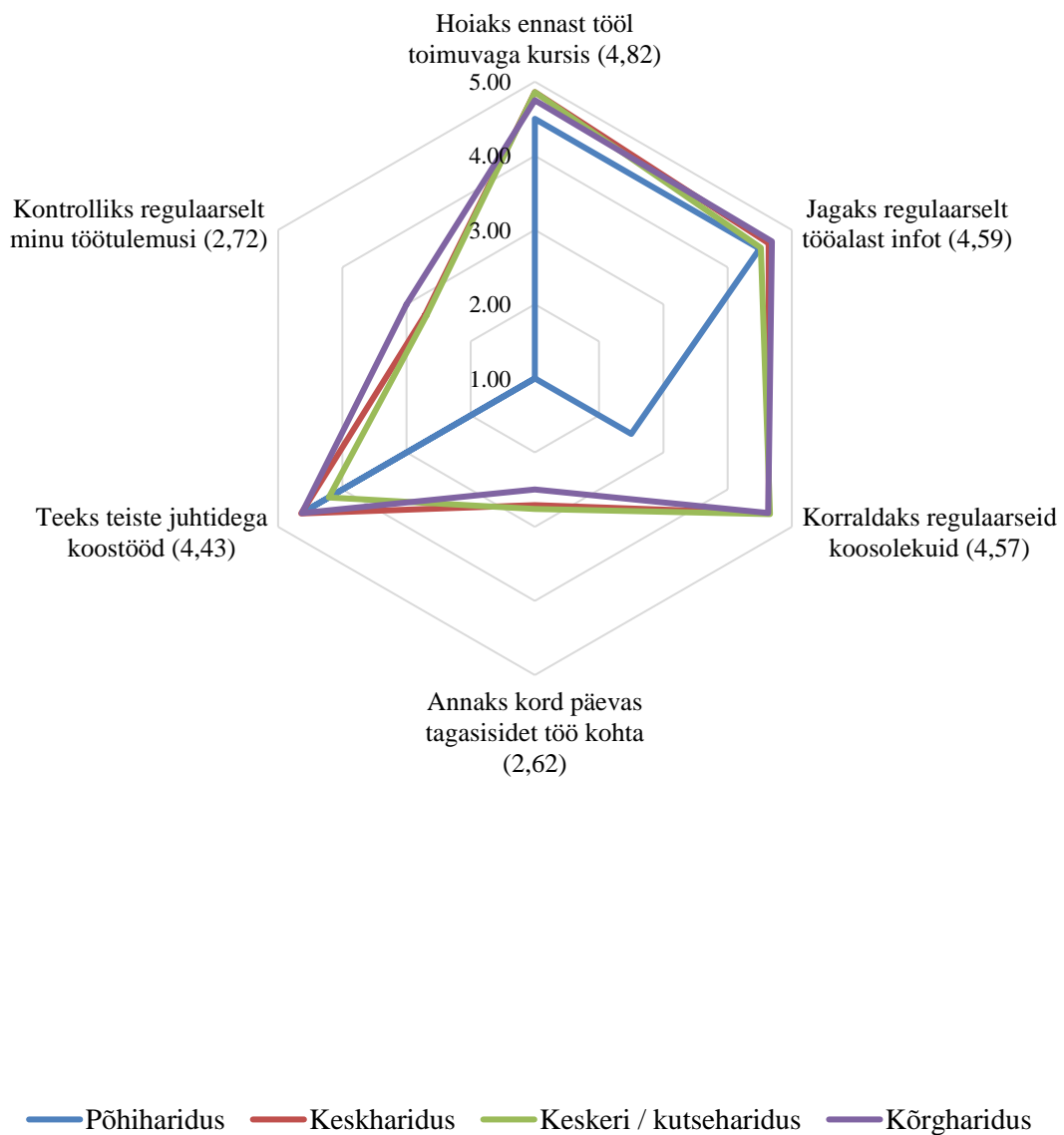
Joonis 30. X-generatsiooni (1965–1977; 41–53a) ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



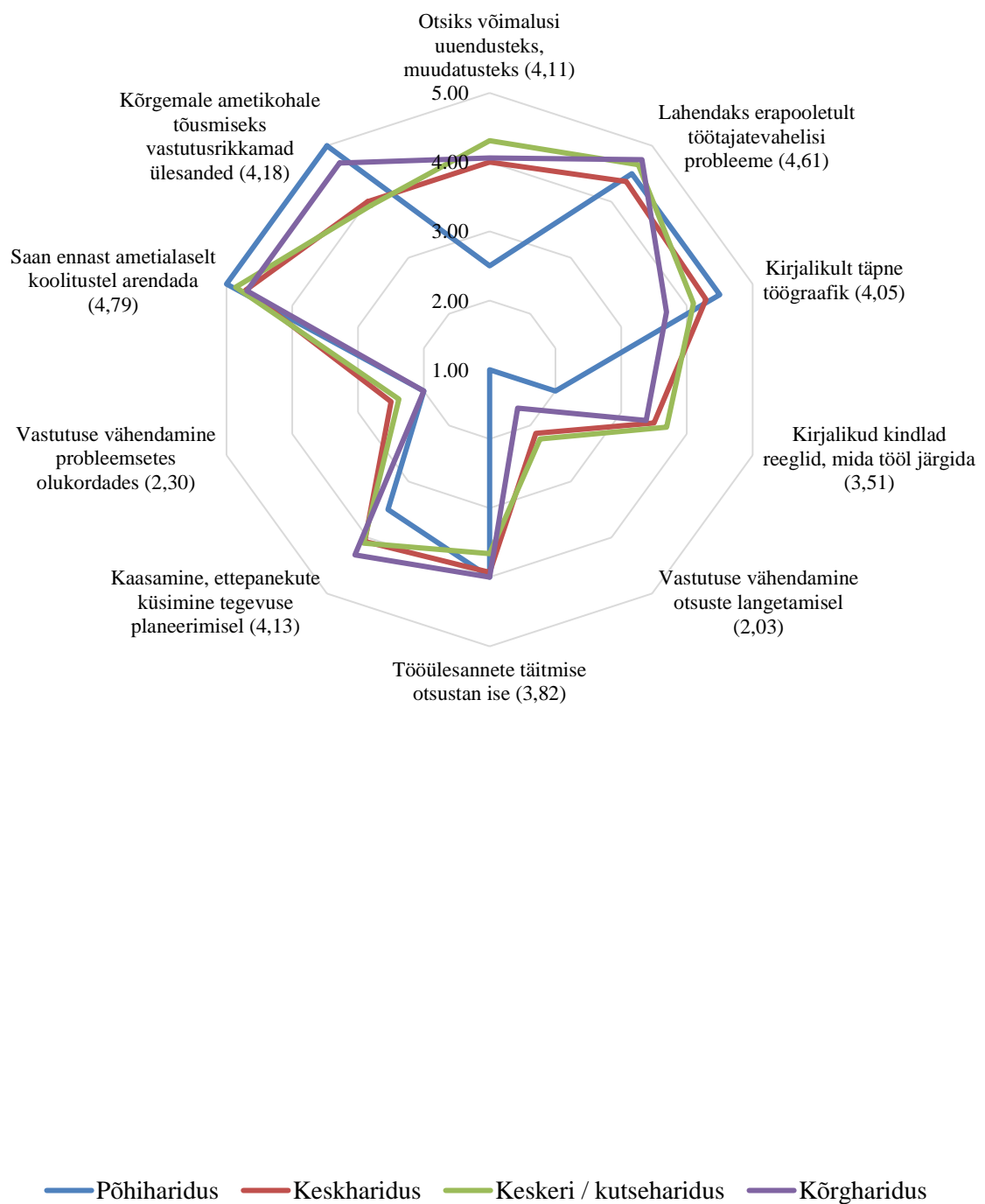
Joonis 31. X-generatsiooni (1965–1977; 41–53a) ootused otsustamisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



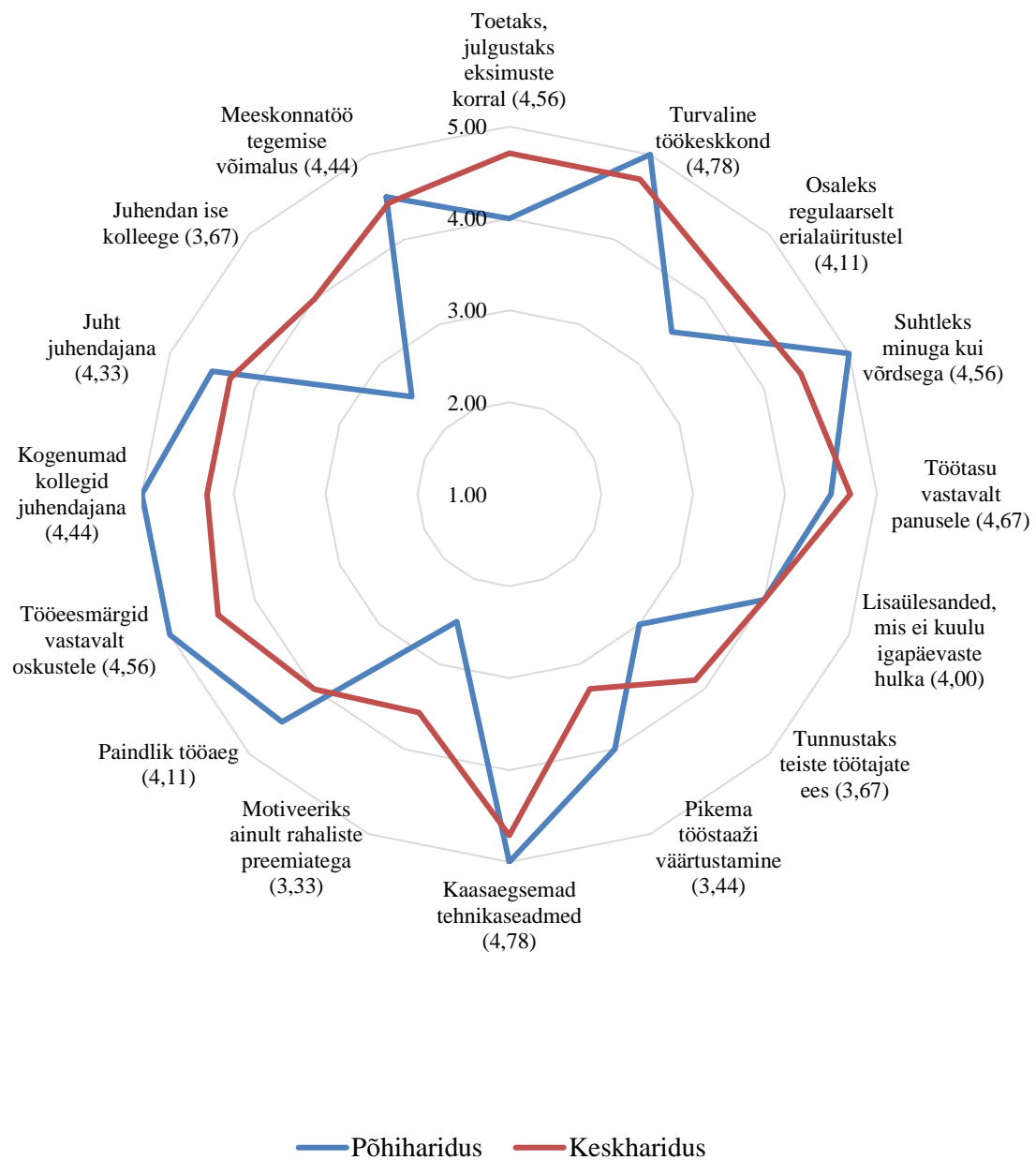
Joonis 32. Y-generatsiooni (1978–1994; 24–40a) ootused suhtlemisega seotud tegevustele. (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



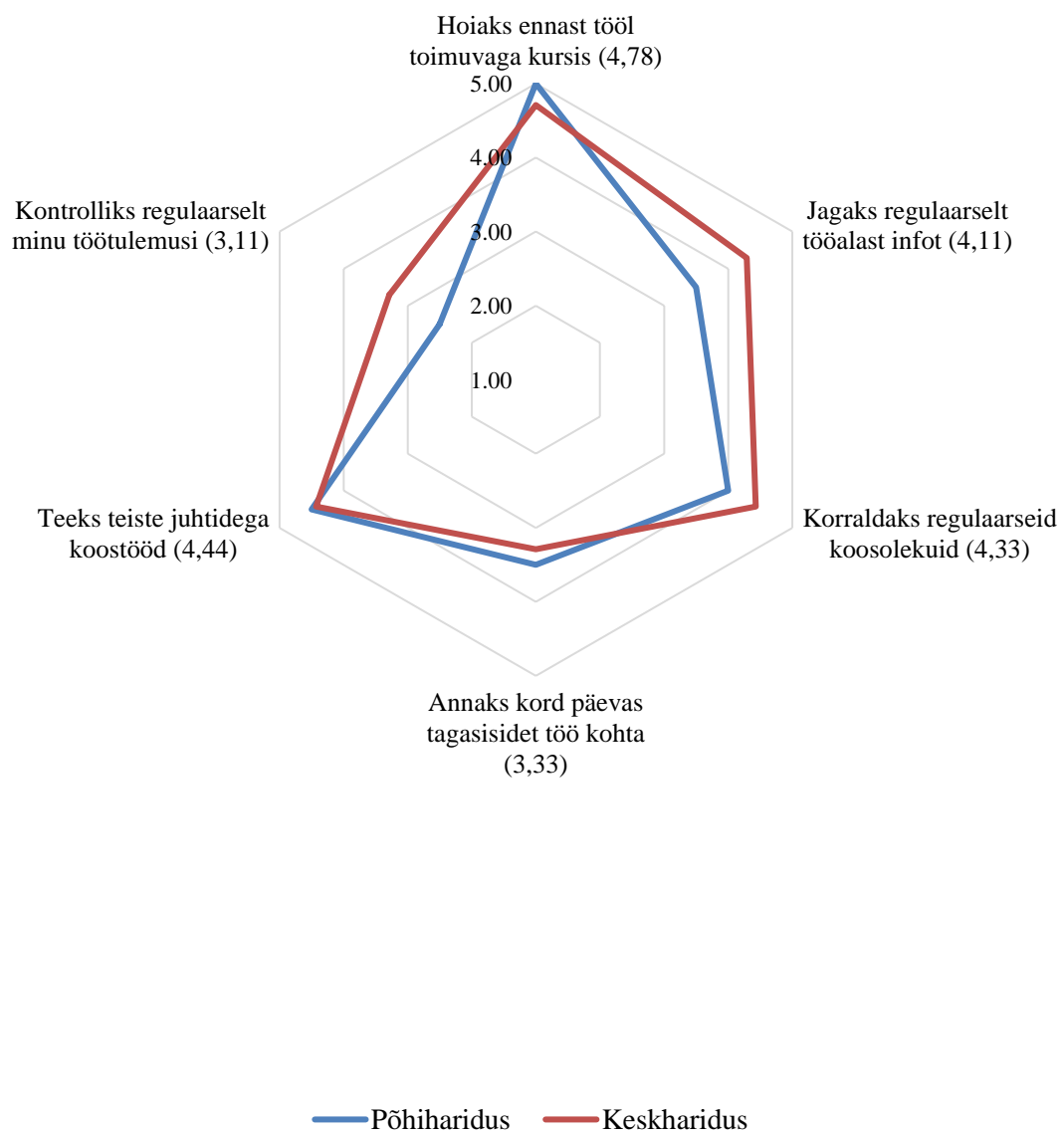
Joonis 33. Y-generatsiooni (1978–1994; 24–40a) ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



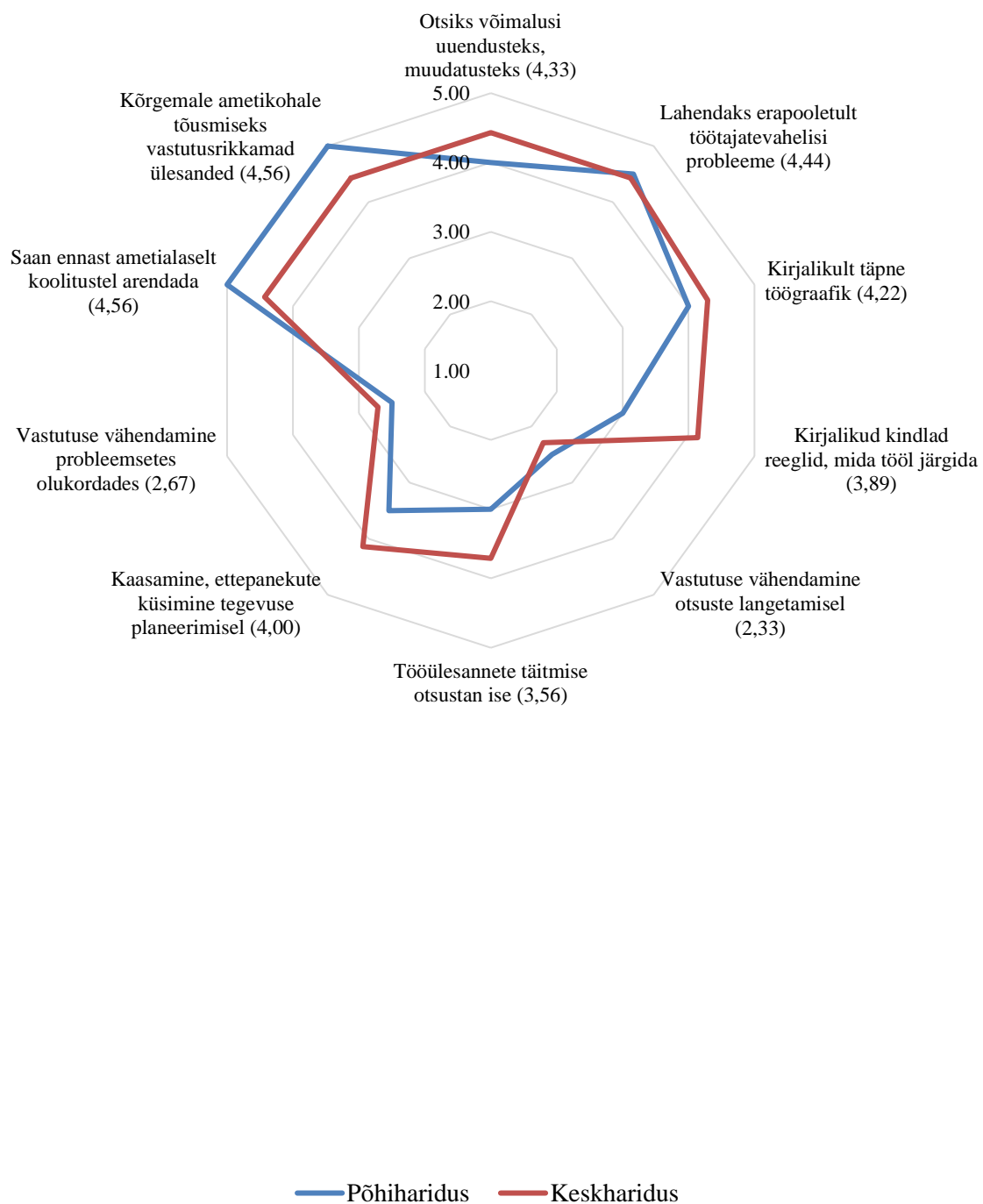
Joonis 34. Y-generatsiooni (1978–1994; 24–40a) ootused otsustamisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



Joonis 35. Z-generatsiooni (1995–2010; 15–23a) ootused suhtlemisega seotud tegevustele. (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang

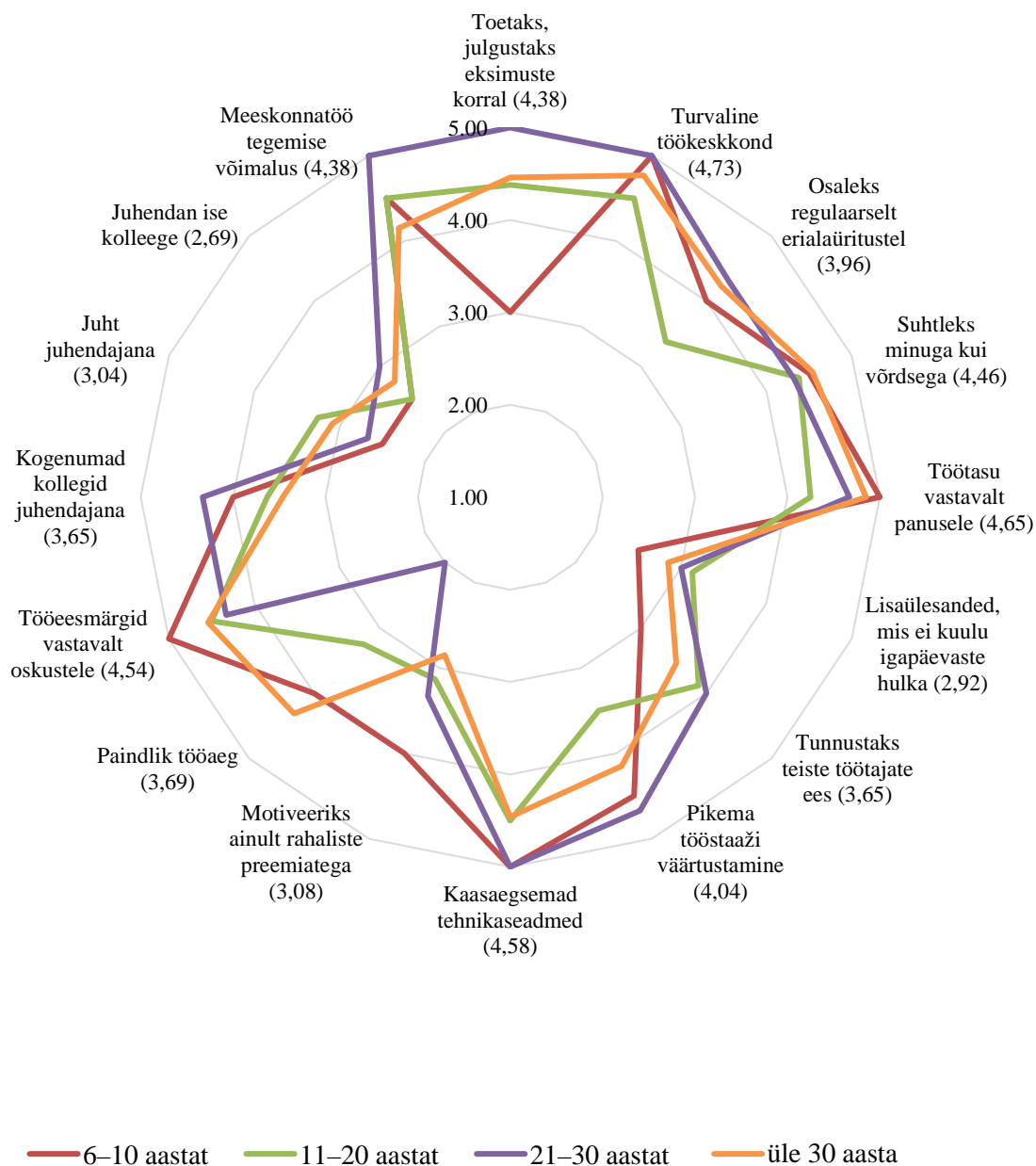


Joonis 36. Z-generatsiooni (1995–2010; 15–23a) ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang

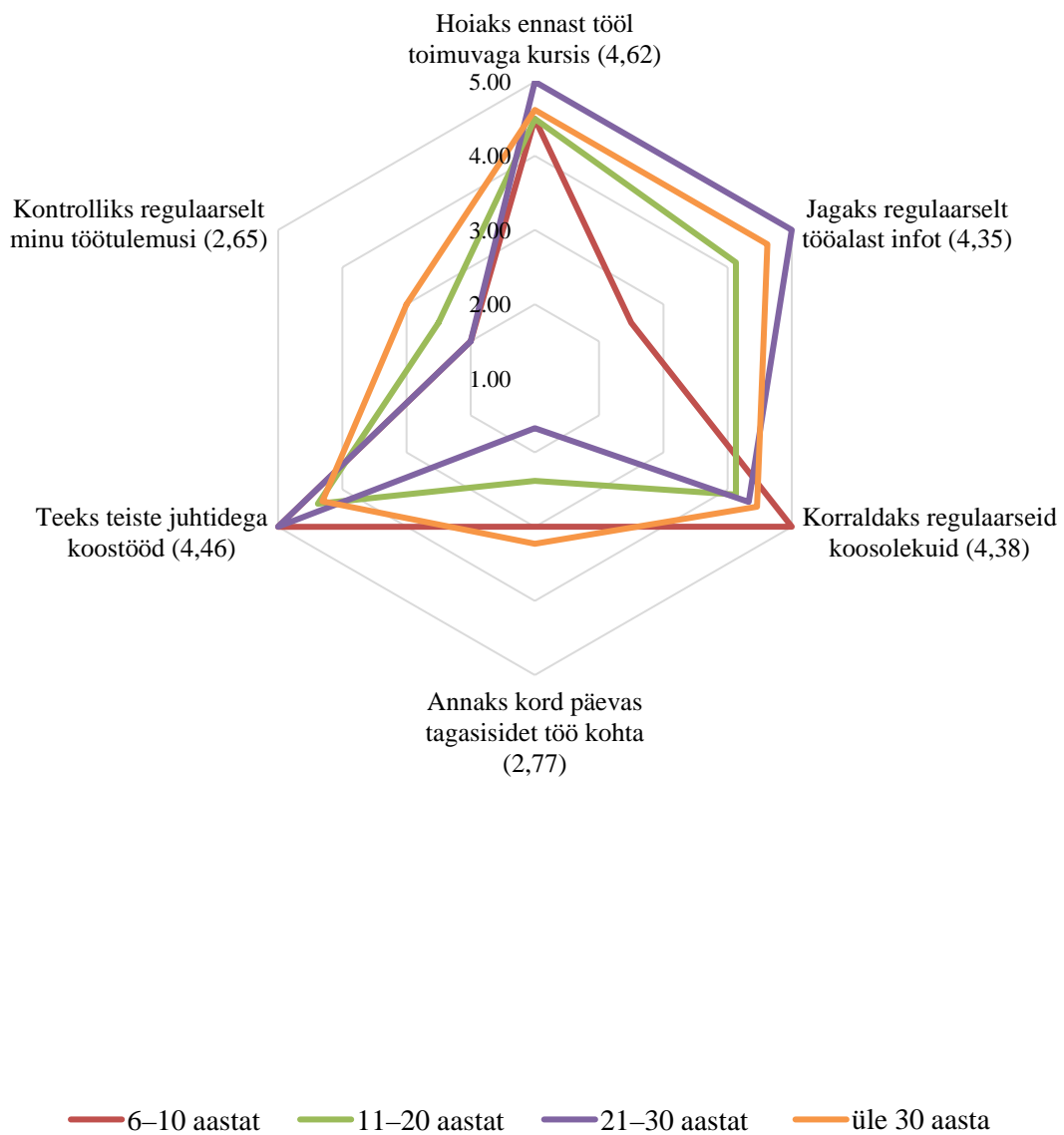


Joonis 37. Z-generatsiooni (1995–2010; 15–23a) ootused otsustamisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang

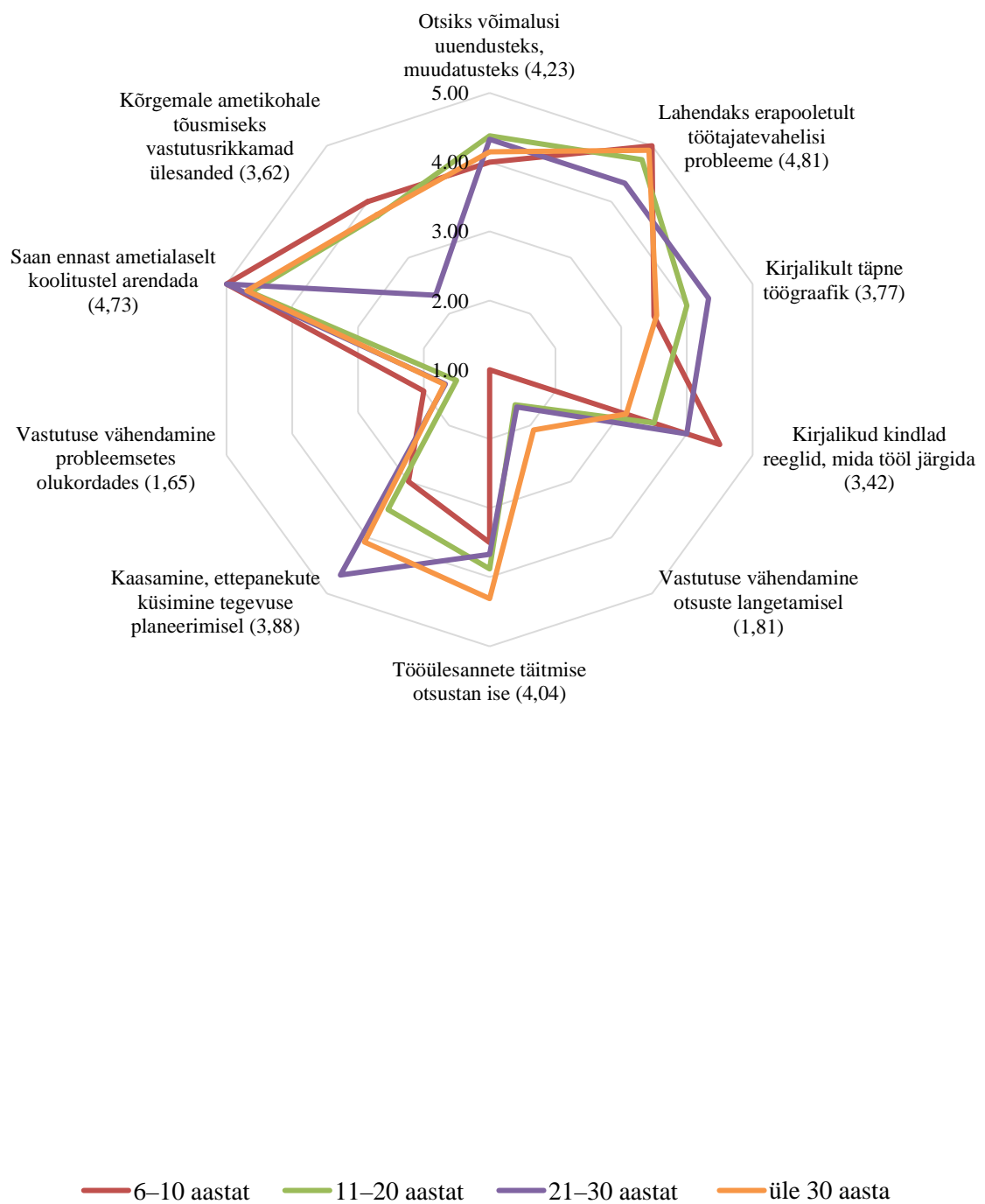
Lisa 5. Uurimisküsimus 3.2.3 - Generatsioonide ootused - tööstaaž



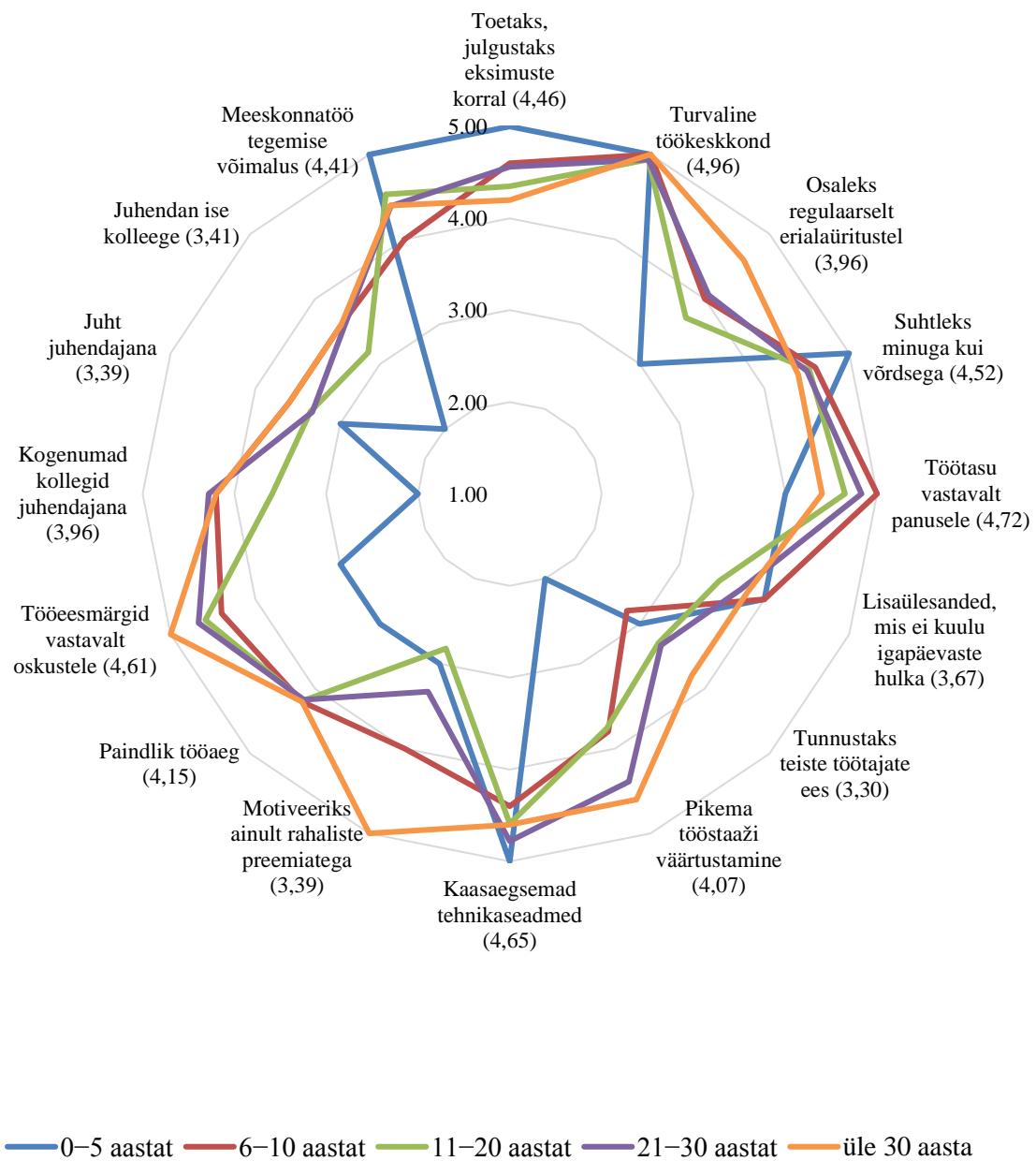
Joonis 38. Vanema generatsiooni (1946–1964; 54–72a) ootused suhtlemisega seotud tegevustele. (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



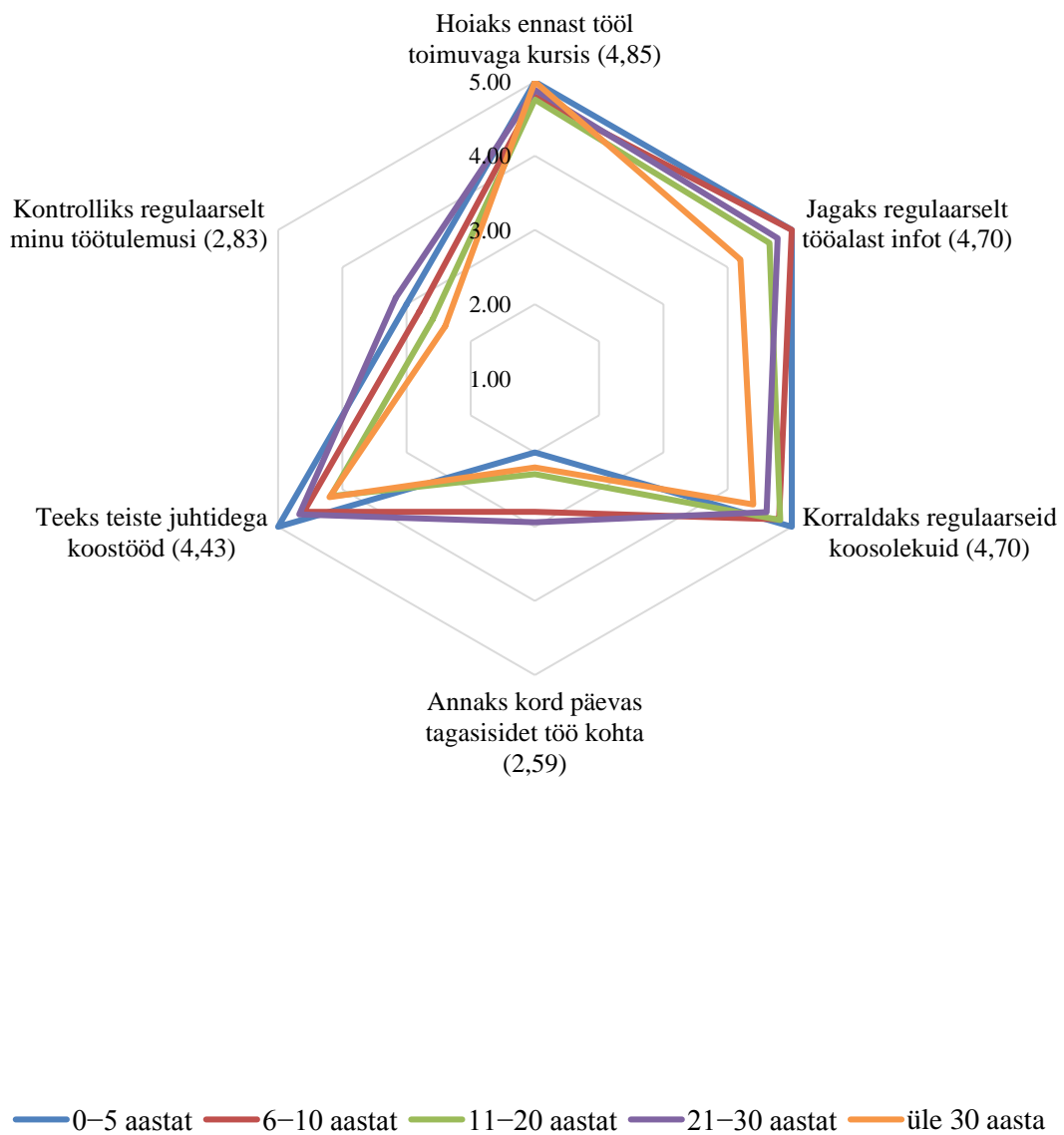
Joonis 39. Vanema generatsiooni (1946–1964; 54–72a) ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



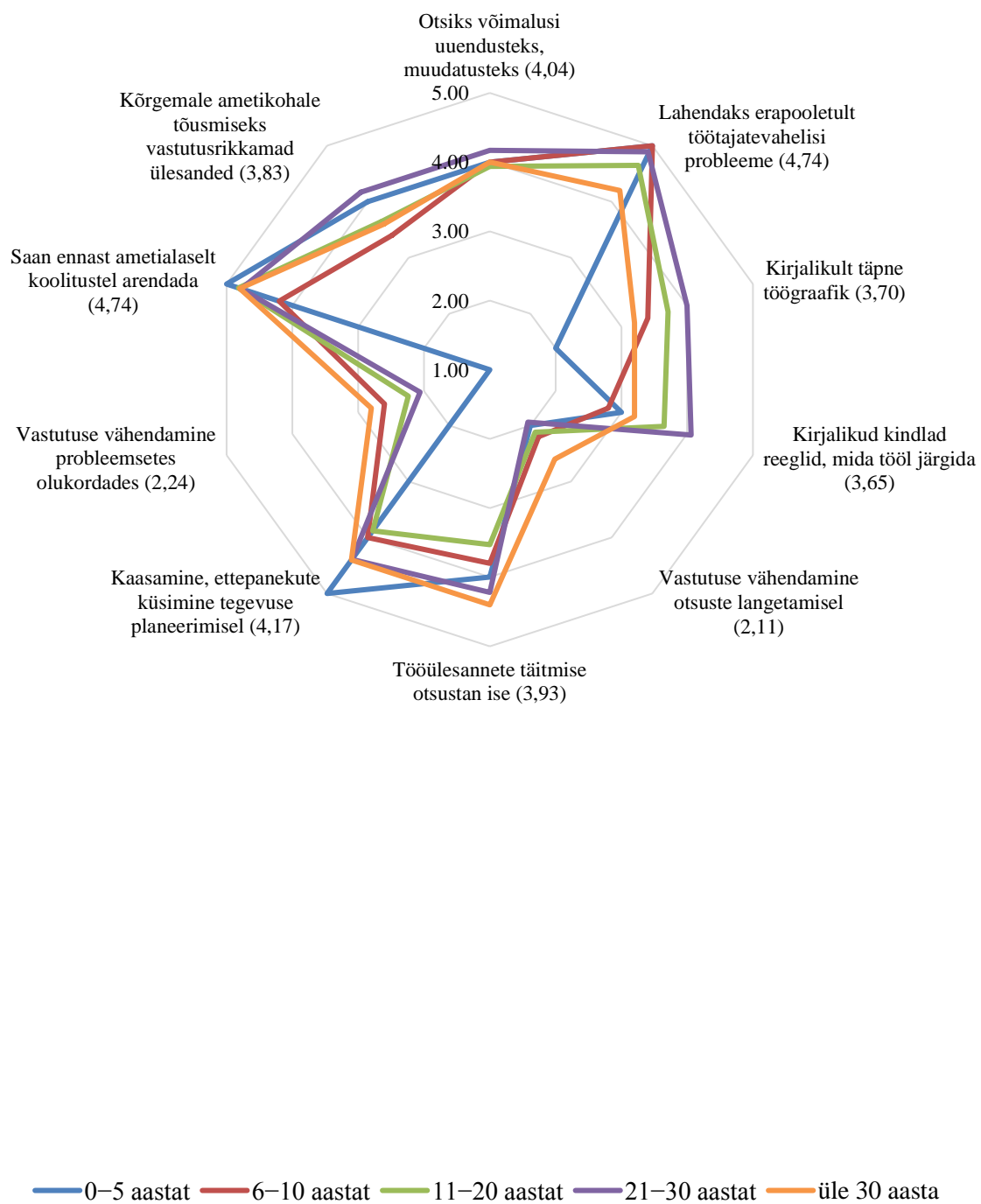
Joonis 40. Vanema generatsiooni (1946–1964; 54–72a) ootused otsustamisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



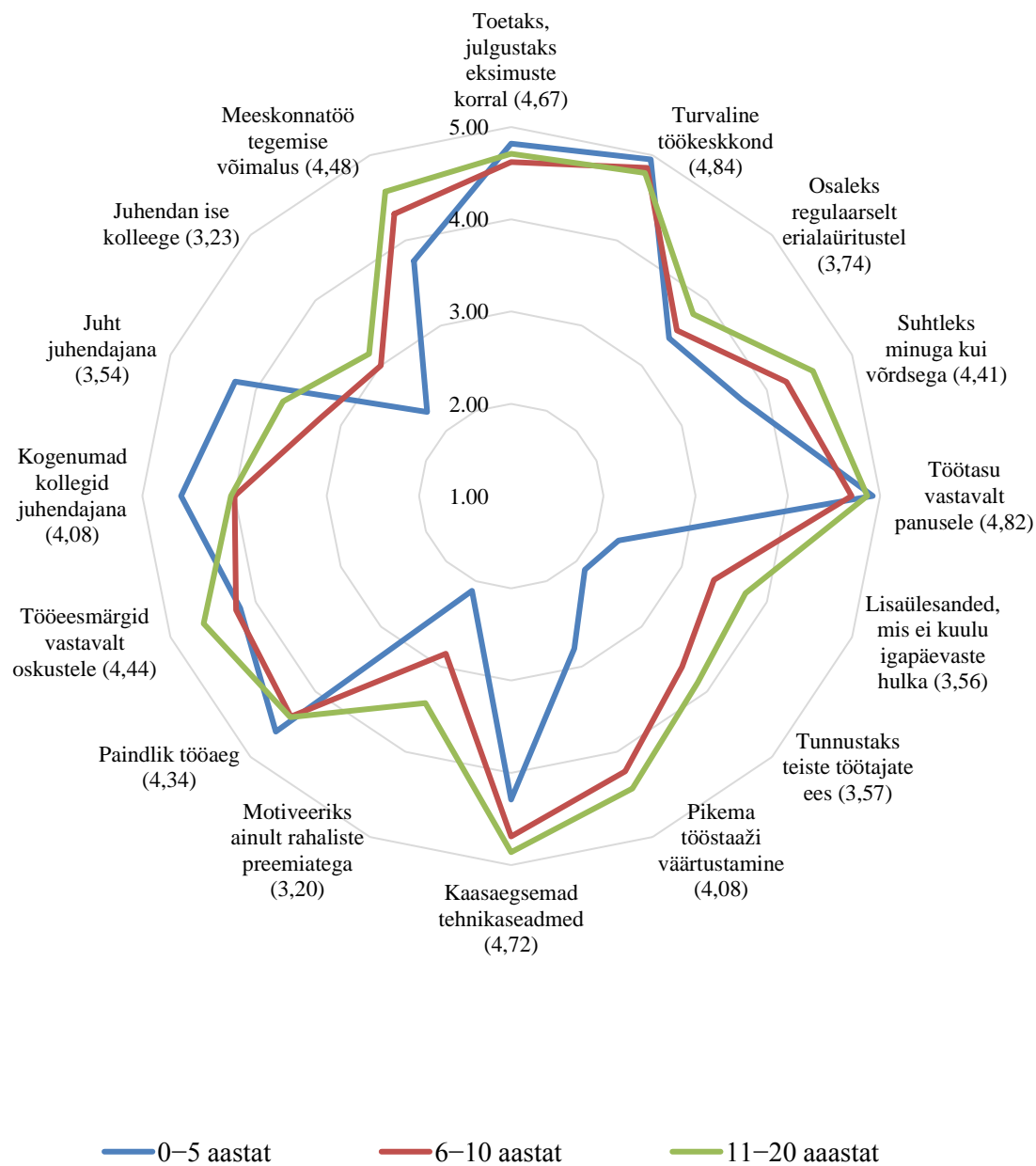
Joonis 41. X-generatsiooni (1965–1977; 41–53a) ootused suhtlemisega seotud tegevustele. (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



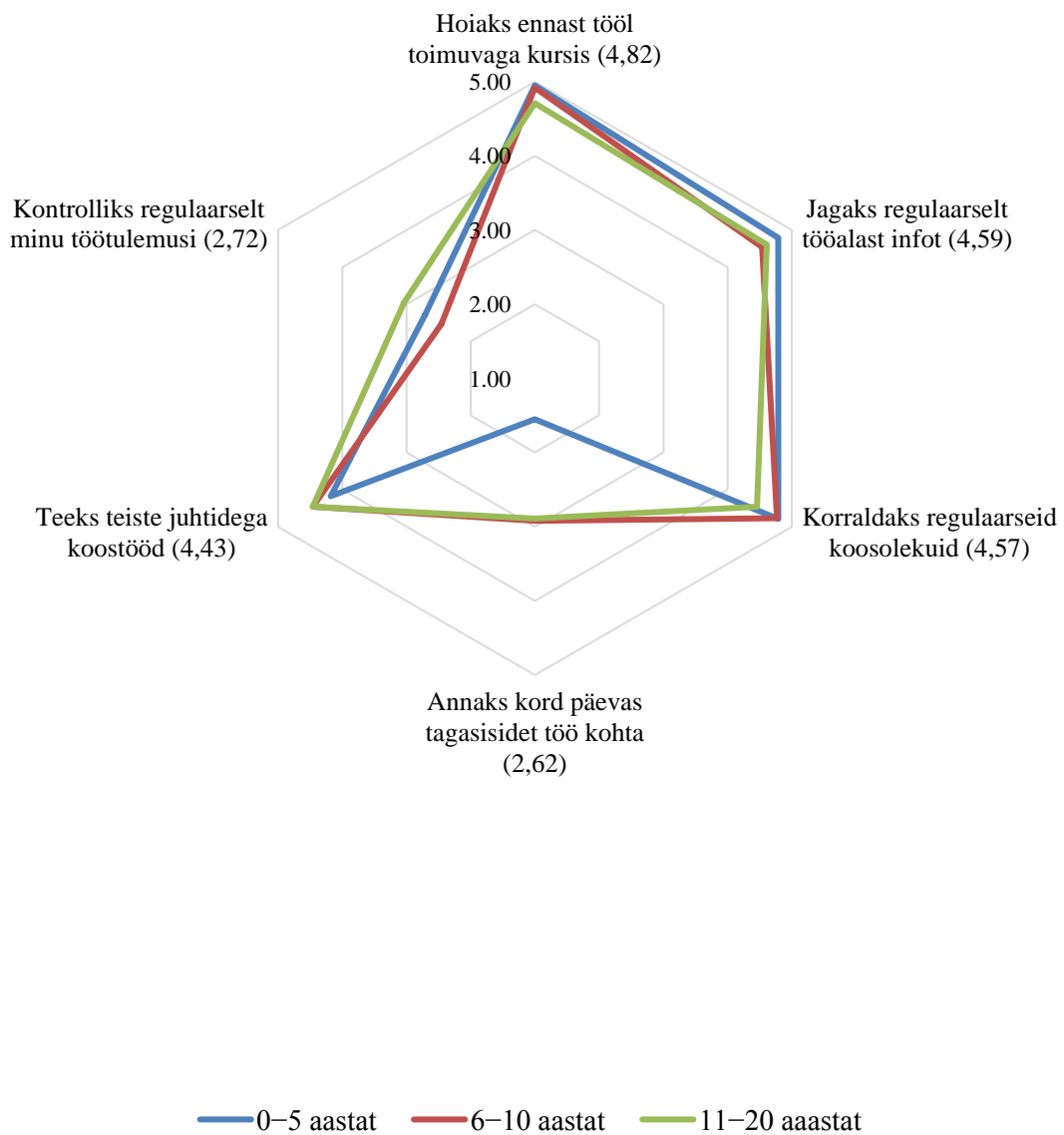
Joonis 42. X-generatsiooni (1965–1977; 41–53a) ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



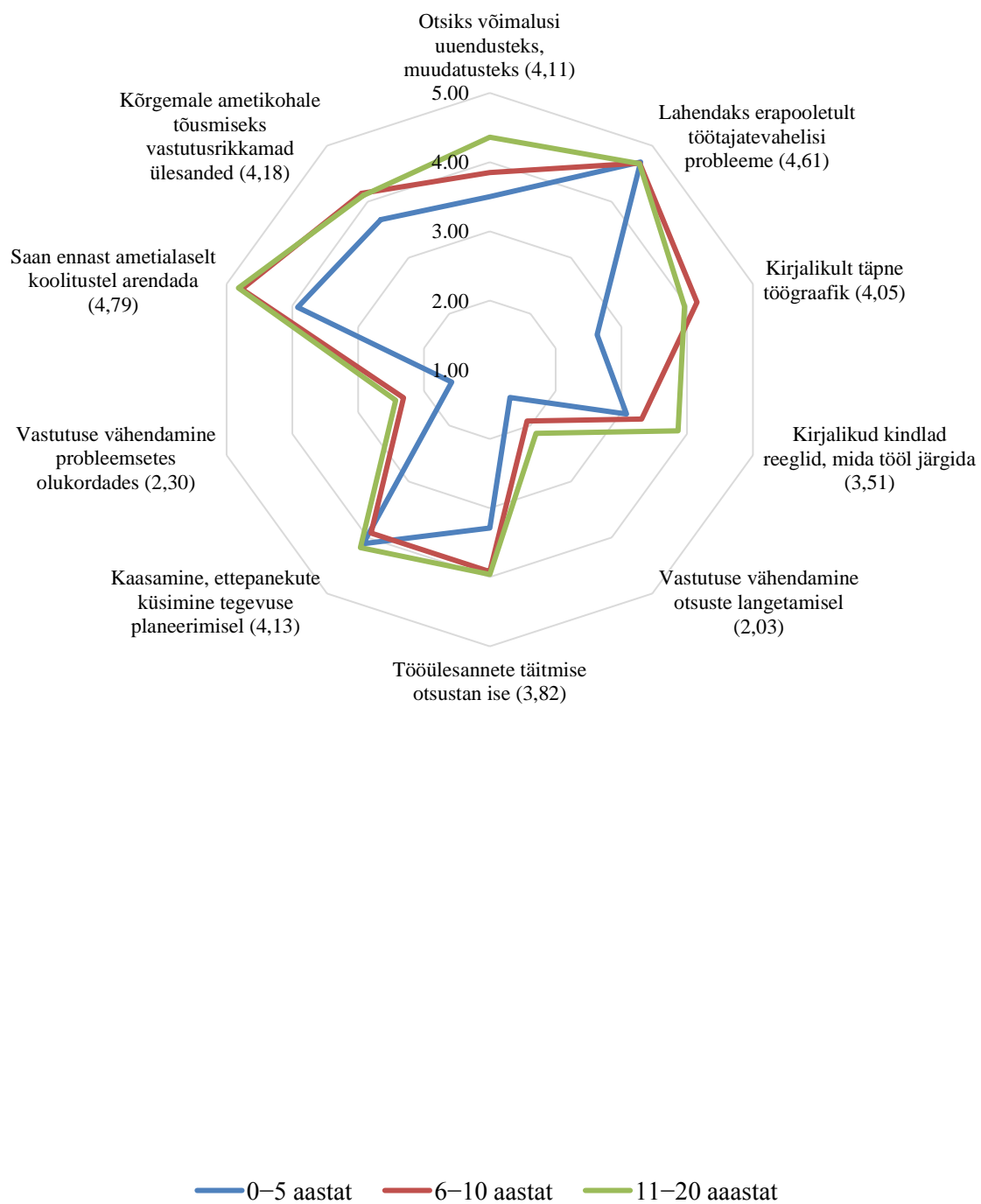
Joonis 43. X-generatsiooni (1965–1977; 41–53a) ootused otsustamisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



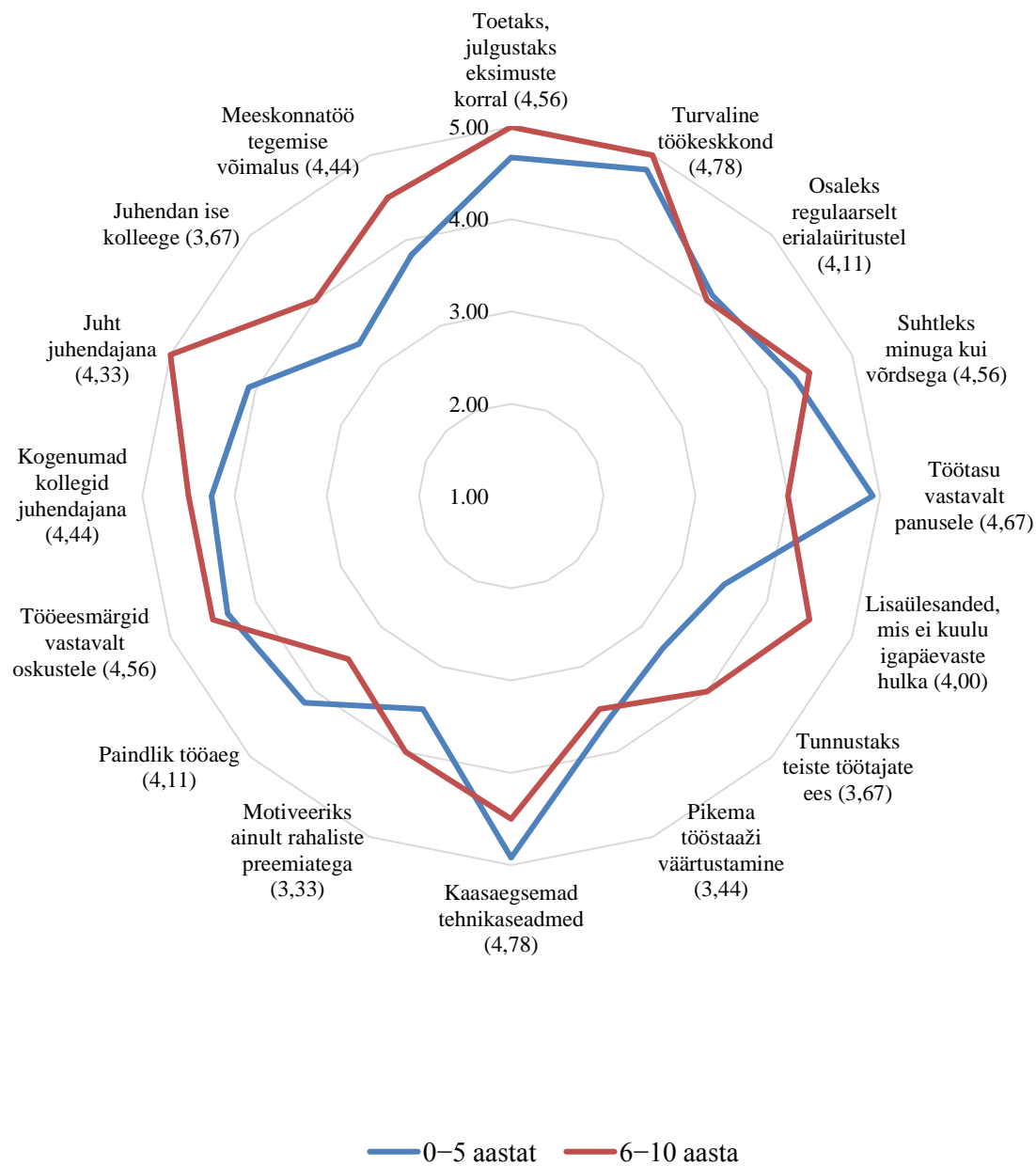
Joonis 44. Y-generatsiooni (1978–1994; 24–40a) ootused suhtlemisega seotud tegevustele. (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



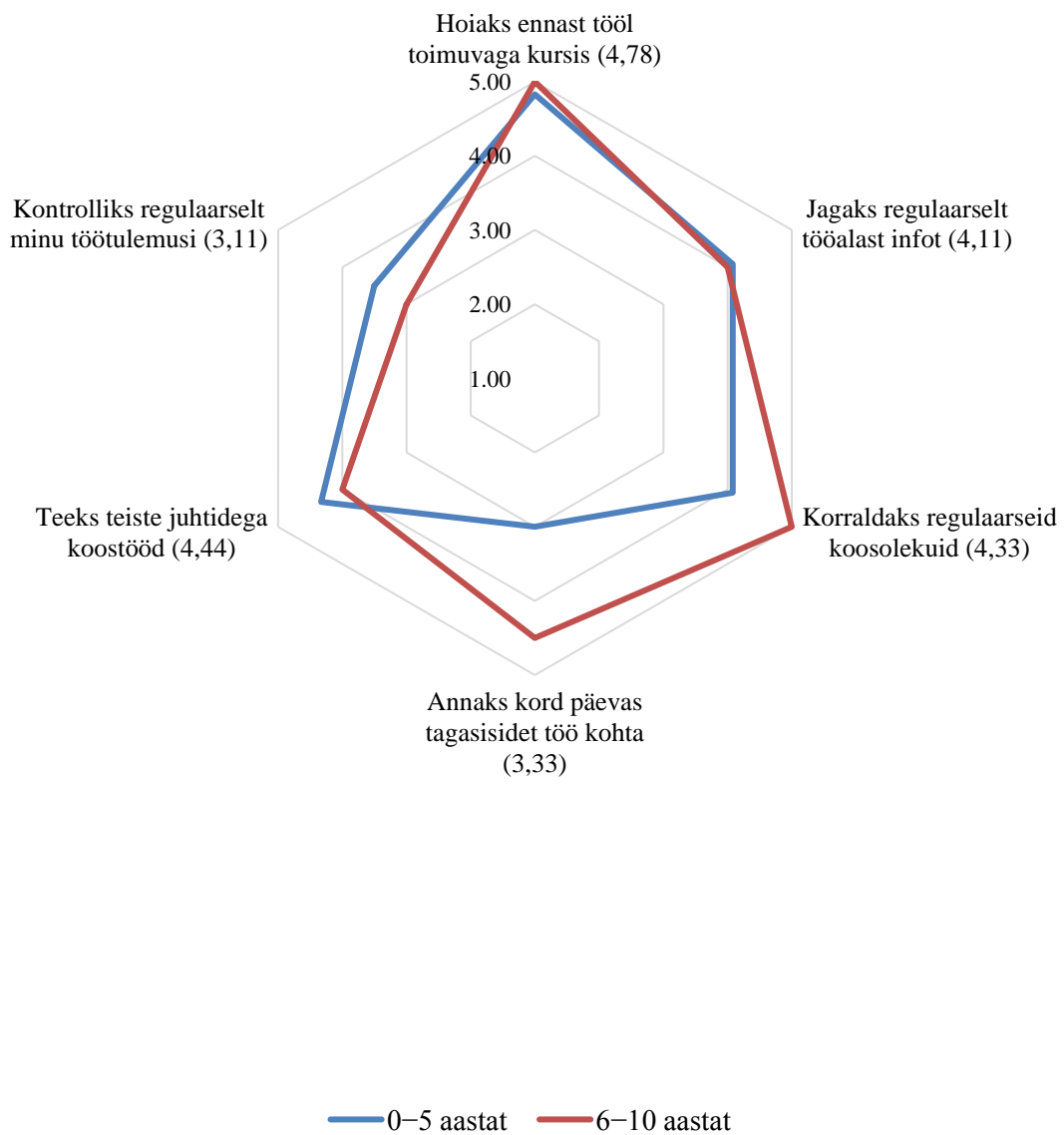
Joonis 45. Y-generatsiooni (1978–1994; 24–40a) ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



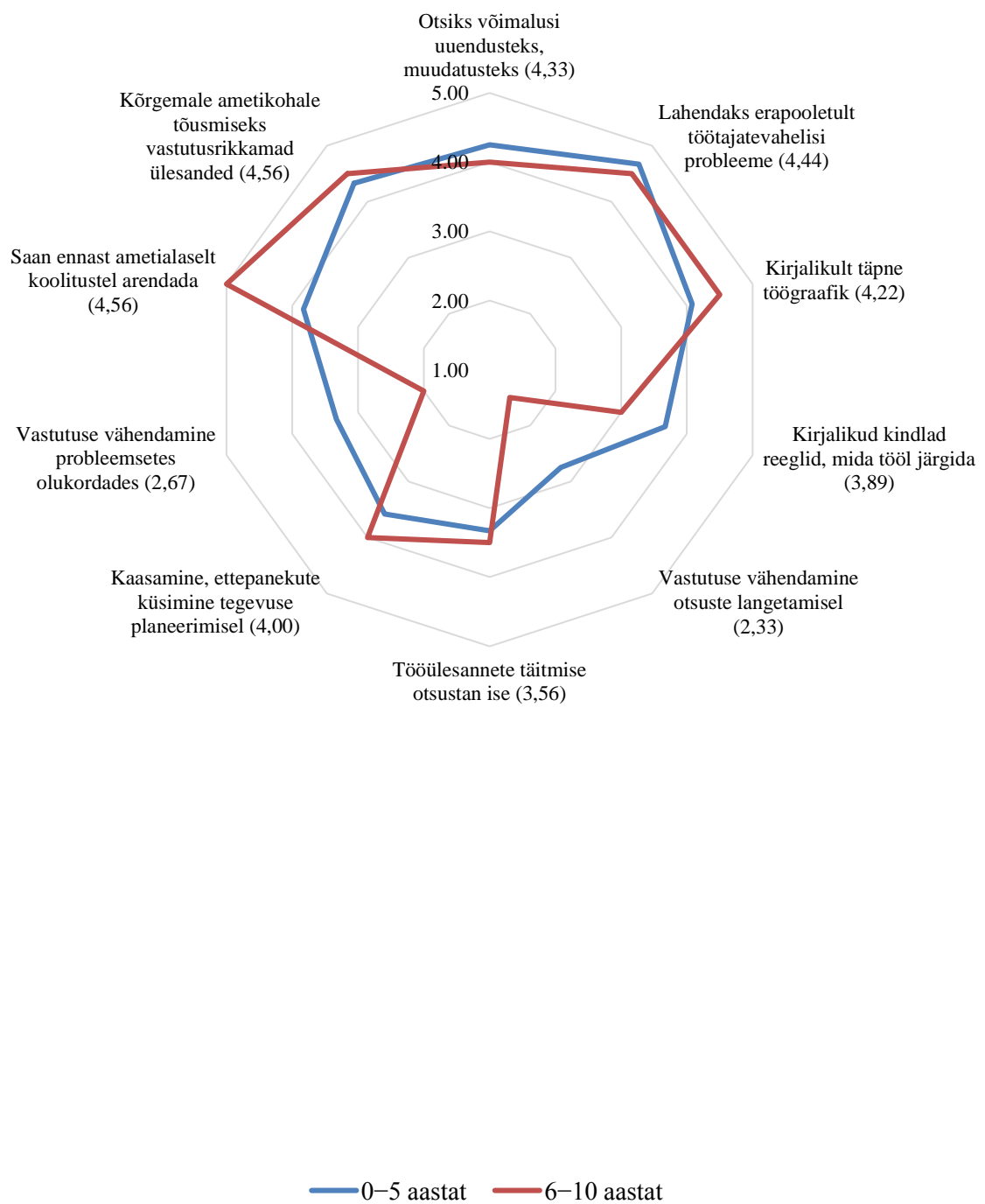
Joonis 46. Y-generatsiooni (1978–1994; 24–40a) ootused otsustamisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



Joonis 47. Z-generatsiooni (1995–2010; 15–23a) ootused suhtlemisega seotud tegevustele. (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



Joonis 48. Z-generatsiooni (1995–2010; 15–23a) ootused informatsiooni töötlemisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine keskmine hinnang



Joonis 49. Z-generatsiooni (1995–2010; 15–23a) ootused otsustamisega seotud tegevustele (1 - ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult). Iga väite järgi on sulgudes märgitud üldine hinnang