TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kristel Prikko, Kristjan Truu

Z-GENERATSIOON TÖÖKESKKONNA KUJUNDAJANA

Magistritöö

Juhendaja: Kaasprofessor Anne Reino

Tartu
2025

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Sisukord

Sissejuhatus 4
1 . Töökeskkonna kohandamise ja Z-generatsiooni ootuste teoreetiline käsitlus 6
1.1. Töökeskkond: muutused, trendid ja mõjutegurid 6
1.2. Z-generatsiooni ootused ja väljakutsed kaasaegses töökeskkonnas 13
2 . Ettevõtete töökeskkond ja Z-generatsiooni tööalased hoiakud 19
2.1. Uuringu valimi ja uurimismetoodika kirjeldus 19
2.2. Z-generatsiooni ootused töökeskkonnale 23
2.3. Z-generatsiooni töökeskkonna ootustega seotud eripärad ja järeldused 38
Kokkuvõte 47
Viidatud allikad 50
Lisad 54
Lisa 1 Küsimustik Z-generatsioonile 54
Lisa 2 Intervjuude küsimused ettevõtetele 57
Lisa 3 Intervjuude küsimused Z-generatsioonile 59
Lisa 4 Intervjuudes osalenud ettevõtted 61
Lisa 5 Küsitluse põhjal saadud andmete analüüs 62
Summary 64

Sissejuhatus

„Teed tööd, näed vaeva, aga elu jääb elamata, mees!“ (ütleb Silo Sebastianile, Z-generatsiooni kirjeldavas noortefilmis „Pikad Paberid“).

Mannheim (1952) oli üks esimesi, kes tõi välja idee, et teatud ajavahemikul sündinud inimesed jagavad sarnaseid omadusi, nagu maailmavaade, hoiakud, väärtused, uskumused ja käitumine, mis eristavad neid teistest generatsioonidest. Üldiselt tuvastatakse viis erinevat generatsioonide rühma: veteranid (enne 1945), beebibuumerid (1945–1960), generatsioon X (1960–1980), generatsioon Y (1980–2000) ja generatsioon Z (pärast 2000. aastat) (Plakhotnik, Volkova, & Shahzad, 2024). Osorio ja Madero (2025) hinnangul hõlmab Z-generatsioon noori, kes on sündinud aastatel 1996–2012 ning nad moodustavad umbes 32% maailma elanikkonnast.

Generatsioonid erinevad paljudes omadustes, mis on otseselt või kaudselt seotud nende töövõimekusega. Näiteks erinevad generatsioonid oma motivatsiooni (Kee, Ching, & Ng, 2019; Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou, 2021; Naim, 2022), karjääripüüdluste (Barhate & Dirani, 2022), kogemuste (Chicca & Shellenbarger, 2018), juhtimis- ja organisatsioonipraktikate poolest (Chillakuri & Mahanandia, 2018). Neil on töö juures erinev sõltumatuse soov (Ozkan & Solmaz, 2015). Generatsioonide erinevuste eiramine töökeskkonnas võib kaasa tuua mitmeid negatiivseid tagajärgi, sealhulgas töörahulolu languse, vähese kolleegide või juhendajatepoolse toe ning sellest tulenevalt ka töötajate madalama tootlikkuse ja pühendumuse (Kee, Ching, & Ng, 2019).

Töökeskkond on muutunud üheks keskseks teguriks töötajate motivatsiooni, rahulolu ja organisatsioonilise edukuse kujundamisel. Kiire tehnoloogiline areng, paindlike töövormide esiletõus ning uute generatsioonide, eriti Z-generatsiooni, sisenemine tööturule on asetanud organisatsioonid senisest keerukamate valikute ja ootuste ette. Traditsioonilised arusaamad töökohast ja -kultuurist enam ei kehti vaid tööandjatelt oodatakse paindlikkust, väärtuspõhisust ning võimet luua keskkond, mis arvestab töötaja individuaalsete vajaduste ja põlvkondlike väärtustega.

Generatsioonide erinevused ja sarnasused mõjutavad meeskonnatööd, organisatsioone ja isegi terveid tööstusharusid. Baumi (2020) hinnangul seisavad organisatsioonid silmitsi kahe strateegilise valikuga: kas nõuda erinevatelt põlvkondadelt kohandumist olemasolevate organisatsiooniliste väärtuste, normide ja praktikatega või kujundada need organisatsioonikultuuri elemendid ümber viisil, mis peegeldab nii organisatsiooni kui töötajate jaoks olulisi väärtusi (Plakhotnik, Volkova, & Shahzad, 2024).

Z-generatsioon ületab arvuliselt eelnevaid põlvkondi ning prognooside kohaselt hakkavad nad lähiaastatel moodustama peamise demograafilise rühma, kes kandideerib esmatasandi ametikohtadele (Baum, 2020; Pichler, Kohli, & Granitz, 2021) ning täidavad 20% kõigist töökohtadest (Deloitte, 2017). Massiline beebibuumerite (1945–1960) pensionile minek ja X generatsiooni kiiresti lähenev pensioniea algus muudavad Y- ja Z-generatsioonid kahest juhtivast töötajate rühmast kõikides tööstusharudes. (Plakhotnik, Volkova, & Shahzad, 2024)

Kuigi põlvkonna Z alguspunkt võib varieeruda, peetakse neid maailma esimeseks globaalseks põlvkonnaks. Neid , kes on sündinud 1995. ja 2010. aasta vahel nimetatakse ka digitaalseteks põliselanikeks (Bencsik, Horvatb-Csikos, & Jubasz, 2016). See põlvkond on üles kasvanud infoajastu, interneti ja digitaalse globaliseerumise tõusuperioodil, mistõttu on digitehnoloogiate kasutamine olnud loomulik osa nende igapäevaelust juba varasest east alates (Prensky, 2001). Z- generatsiooni sõltuvus kõrgtehnoloogiast on muutunud osaks nende identiteedist (Singh & Dangmei, 2016). Kuna nad veedavad suurema osa oma ajast digitaalses keskkonnas, on nende omadused kujunenud sarnaseks virtuaalse keskkonnaga (Ozkan & Solmaz, 2015). (Yilmaz, Kisactutan, & Karatepe, 2024)

Z-generatsiooni ootused tööelule, isiklikule rahulolule ja karjäärieesmärkidele erinevad varasematest põlvkondadest. Kui sissetulek on jätkuvalt oluline tegur, siis sellele põlvkonnale on iseloomulik ka soov pidevaks isiklikuks ja professionaalseks arenguks töökohal. Lisaks formaalsele haridusele väärtustavad nad täiendkoolitusi, mida organisatsioon peaks pakkuma ka pärast tööle asumist (Dhopade, 2016). (Yilmaz, Kisactutan, & Karatepe, 2024)

Magistritöö keskendub töökeskkonnale ja selle kohandamisele vastavalt Z-generatsiooni ootustele. Töökeskkond ei ole enam pelgalt füüsiline ruum, vaid mitmetasandiline kogemus, mis hõlmab nii füüsilisi, vaimseid, sotsiaalseid kui ka digitaalseid komponente. Töö teoreetiline osa käsitleb töökeskkonna erinevaid dimensioone ja generatsiooni spetsiifilisi eelistusi. Empiiriline osa uurib Eestis elavat Z-generatsiooni ja nende põhimõtete rakendamist tänastes töötingimuste kontekstis.

Käesoleval hetkel on Z-generatsiooni ja töökeskkonna vahelisi seoseid Eesti kontekstis uuritud vähesel määral. Kättesaadavate allikate põhjal leidsid autorid vaid üksikuid teemakohaseid bakalaureuse- ja magistritöid. Käesoleva magistritöö eesmärk on uurida Z-generatsiooni ootusi ja eelistusi töökeskkonna suhtes ning esitada Eesti organisatsioonidele

soovitusi töökeskkonna kujundamiseks viisil, mis arvestab selle põlvkonna väärtusi ja vajadusi. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Selgitada välja töökeskkonna olemus ja komponendid ning esitada ettepanekuid selle kohandamiseks.
2. Koostada teoreetiline raamistik, tuginedes teaduskirjandusele ja varasematele uuringutele, et mõista Z-generatsiooni tööväärtusi ning nende seost töökeskkonna komponentidega.
3. Viia läbi küsitlus ja intervjuud, et selgitada välja Eestis elavate Z-generatsiooni esindajate tööväärtused ja ootused töökeskkonnale.
4. Viia läbi Eesti ettevõtete juhtkondade intervjuud, et selgitada välja olemasolevate töökeskkondade eripärad ja personalipoliitika Z-generatsiooni suunal.
5. Analüüsida, kas Z-generatsiooni esindajate ootused ühtivad või erinevad Eesti ettevõtete juhtide arusaamadega töökeskkonna vajadustest.
6. Pakkuda välja praktilised soovitused ja strateegiad Eesti ettevõtetele, et võimalusel kohandada oma töökeskkond vastavaks Z-generatsiooni vajadustele.

Töö autorid avaldavad tänu magistritöö juhendajale asjatundliku toe ja suuniste eest ning Z-generatsiooni esindajatele ja ettevõtete kontaktisikutele, kes olid valmis uuringus osalema, panustades oma aega ja usaldust.

Märksõnad: Z-generatsioon, töökeskkond, tööväärtused, juhtimine, Eesti kaubandussektor

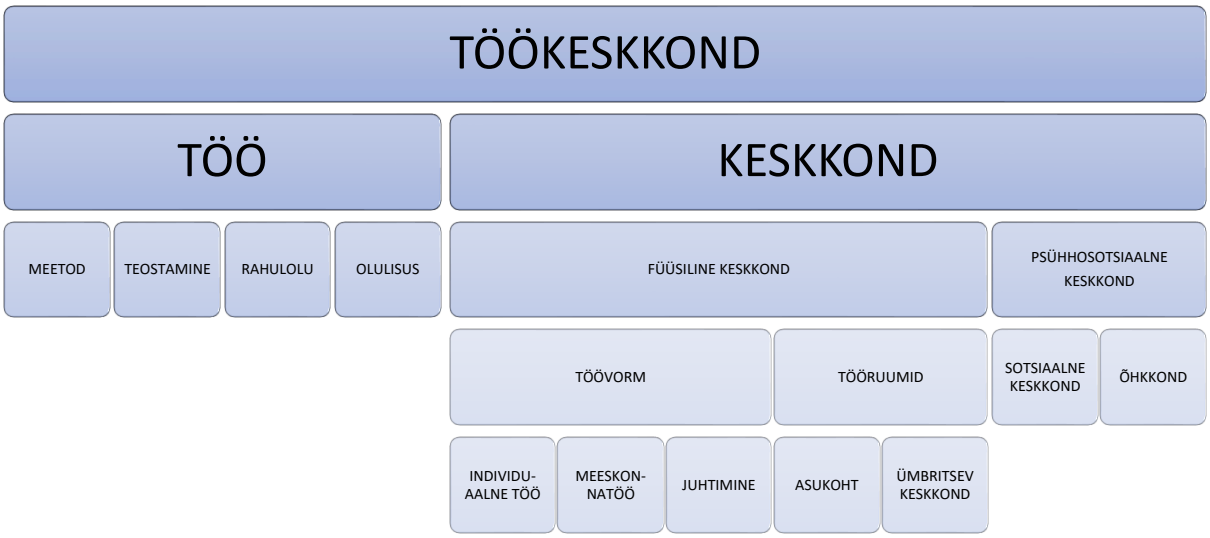
Teaduseriala kood: S190 Ettevõtte juhtimine

1 . Töökeskkonna kohandamise ja Z-generatsiooni ootuste teoreetiline käsitlus

1.1. Töökeskkond: muutused, trendid ja mõjutegurid

Teadlased kirjeldavad töökeskkonda, kui kahte laiemat dimensiooni, millest üks on töö ise ja teiseks on kontekst või keskkond, milles seda tehakse (Raziga & Maulabakhsha, 2015). Sellist käsitlust toetavad Plakhotnik et al (2024), kes ütlevad, et töö kujundamine on seotud motivatsiooniliste, sotsiaalsete ja kontekstuaalsete tegurite kombinatsiooniga. Raziga ja Maulabakhsha (2015) väidavad, et töö sisaldab endas erinevaid karakteristikuid nagu töötegemise viis, erinevate ülesannete täitmine, saavutustunne ja ülesande täitmise väärtus. Need näitajad on otseselt seotud konkreetsete tööülesannete ja nende realiseerimisega ilma, et võetaks arvesse, millises keskkonnas seda tehakse. Teise dimensioonina tuuakse välja Raziga ja Maulabakhsha (2015) poolt kontekst ehk keskkond, mis on seotud füüsilise ja vaimse töökeskkonnaga. Samasuguse jaotise toovad välja Pataki-Bitto ja Kapusy (2021).

Joonisel 1 on magistritöö autorite poolt koostatud töökeskkonna jagunemine vastavalt teoreetilisele käsitlusele.



Joonis 1. Töökeskkonna dimensioonid
Allikas: Koostatud töö autorite poolt võttes aluseks Raziga ja Maulabakhsha (2015), Pataki-Bitto ja Kapusy (2021), Plakhotnik, Volkova ja Shahzad (2024)

Töökeskkond on üks olulisemaid tegureid, mis mõjutab inimese valmisolekut konkreetsele töökohale kandideerida ja seal töötada. Teaduskirjanduses käsitletakse töökeskkonda mitmetahulise nähtusena, mida kujundavad erinevad tegurid ning millel on otsene mõju töötaja heaolule ja sellest tulenevalt ka töömotivatsioonile. Raziga ja Maulabakhsha (2015) argumenteerivad, et paljud organisatsioonid ei saa aru töökeskkonna olulisusest töötajate rahulolule. Läbiviidud uuringud näitavad, et nooremad generatsioonid eelistavad mängulisemat töökeskkonda, kuid tööülesannete täitmine ei kaota selle juures oma olulisust (Yilmaz, Kisactutan, & Karatepe, 2024). Kõik see eeldab inimese enda initsiatiivi ning suurtes sisse töötanud organisatsioonides võib see olla suurem väljakutse, kui esialgu paistab.

Kuigi töötajal on võimalus valida töökoht vastavalt töö iseloomule ja isiklikele eelistustele, ei ole tal enamasti otsest mõju töökeskkonna olemusele, kuhu ta tööle asudes satub. Töökeskkonna komponendid – või nagu eelnevalt käsitletud, töö kontekst – hõlmavad muu hulgas füüsilist keskkonda, mille alla kuuluvad nii töö vorm (nt kaugtöö, paindlik tööaeg) kui ka tööruumid. Generatsioonide vahel ilmnevad selles osas selged ootuste erinevused: nooremad põlvkonnad, sealhulgas Z-generatsioon, on enesekindlamad ja

väljendavad tugevamaid hoiakuid, eelistades sageli iseseisvat töötamist meeskonnatööle. (Osorio & Madero, 2025). Füüsilised faktorid mõjutavad töö tulemuslikkust, mistõttu tuleb ka nendele tähelepanu pöörata (Chandrasekar, 2011).

Psühhosotsiaalne keskkond, mis on teine töökeskkonna oluline komponent, hõlmab inimestevahelisi suhteid kollektiivis. See valdkond käsitleb tööjaotust, omavahelist suhtlemist, töökiusamist ning muid tegureid, mis mõjutavad töötajate omavahelist kooseksisteerimist ja koostööd töökohal. Lisaks mängib olulist rolli töötajate sotsiaalne heaolu, mida võivad negatiivselt mõjutada organisatsiooniline stress ja kaasnevad negatiivsed emotsioonid (Ashkanasy & Dorris, 2017).

Seoses tehnoloogiliste vahendite kasutusele võtuga ja COVID mõjutustega võib juurde tuua lisaks virtuaalse töökeskkonna. Töötajad, kes varem töötasid suurema osa ajast oma organisatsiooni füüsilistes piirides pidid kohanema kaugtöökeskkonnaga, mis piirab töö ja eraelu eristamist (Carnevale & Hatak, 2020). Pandeemia tulemusel tulid esile füüsilise ja virtuaalse töökeskkonna erinevused, mille tulemusel tekkisid arutelud kontorite rolli osas üldiselt (Pataki-Bitto & Kapusy, 2021). Eelkõige on tänu tehnoloogilisele arengule laienenud kaug- ja hübriidtöö võimalused. Viimane neist on kaasa toonud märkimisväärseid muutusi töökorralduses ning mõjutanud nii füüsilist kui ka psühhosotsiaalset töökeskkonda. Töötajad ei ole enam sundseisundis, vaid neil on võimalus valida endale sobivaim töökeskkond, mis toetab nende produktiivsust ja töö efektiivsust.

Tööandjatel ja töötajatel on ühine vastutus töökeskkonna kujundamisel või selle olemasolevate tingimuste arendamisel. Selle protsessi aluseks võivad olla mitmesugused põhjused, kuid tööotsijate eelistuste mõistmine on organisatsioonide ja vastutavate isikute jaoks eriti oluline, kuna see võimaldab motiveerida uusi töötajaid ning suurendada organisatsiooni üldist tõhusust (Ma & Fang, 2024). Oluline selle juures on mõista vajadust ümberkujundamiseks ning kui teadlikult seda protsessi saab juhtida. Noorema generatsiooni puhul on eelduseks, et organisatsioonikultuur peab olema avatud muutusteks ja nende aktsepteerimiseks (Racolta-Paina & Irini, 2021). Läbi avatud mõtlemise, kaasatuse ja kohanemisvõime ollakse valmis multikultuurses töökeskkonnas töötama ning selle kaudu ka edendama organisatsioonikultuuri (Osorio & Madero, 2025).

Inimesed on oma vajaduste poolest erinevad. See sõltub mitmetest erinevatest teguritest. Tolerantsus vastuoluliste uskumuste suhtes ning tõhus koostöö erinevate inimestega tugineb tugevale empaatiavõimele ja erinevate vaatenurkade mõistmisele (Osorio & Madero, 2025). Põhimõttelised erinevused esinevad generatsioonide vahel nende võimes

seostada sündmusi, inimesi ja kogemusi, samas kui sama generatsiooni liikmete vahel on tugevaid sarnasusi ajalooliste, sotsiaalsete ja kultuuriliste kogemuste osas (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou, 2021). Lisaks on märkimisväärne varieeruvus eri rahvustest samaealiste vahel (de Boer & Bordoloi, 2022). Väärtused on nagu juhised, mis pakuvad moraalset kompassi, kuidas oma elu elada (de Boer & Bordoloi, 2022).

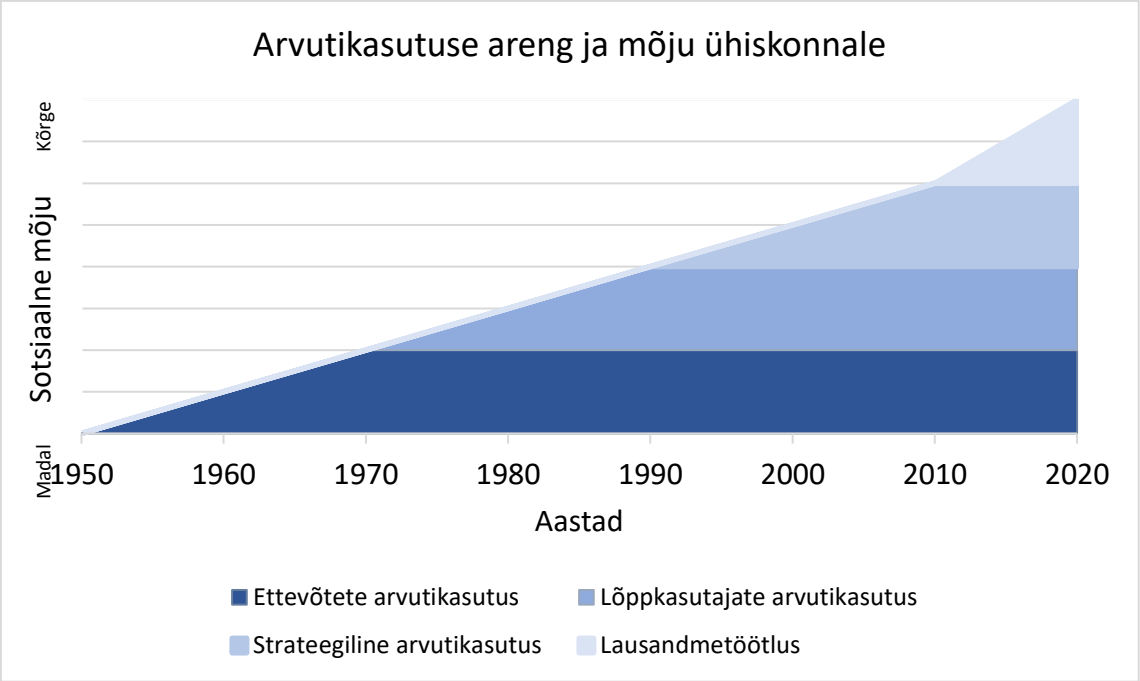
Inimeste vajadused töökeskkonna osas on mitmekülgsed, hõlmates füüsilisi, psühholoogilisi ja sotsiaalseid aspekte. Racolta-Paina ja Irini (2021) uuring näitas, et noorema generatsiooni esindajad on paindlikumad töö asukoha osas, sealhulgas aktsepteeritakse geograafilisi vahemaid ning erinevaid ajavööndeid. Töövahendid peavad olema ergonoomilised, et töötajale oleks tagatud ohutus ja kasutusmugavus, samal ajal toetades tervist ja töö efektiivsust (Pataki-Bitto & Kapusy, 2021). Kui töötajad ei ole motiveeritud, siis see oluliselt mõjutab organisatsiooni arengut ja tulemuslikkust (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou, 2021). Keskkond ja sotsiaalsed suhted ning vaimse tervise toetamine peavad olema prioriteetsed tegevused tööandjale, et hoida oma töötajaid. Nooremad inimesed eeldavad, et töökoht on mitmekesine kultuuri, etnilise tausta, generatsioonide ja sugude poolest (Racolta-Paina & Irini, 2021).

Nendest erinevatest teguritest tulenevalt peab töökoht olema kohandatud vastavalt töö iseloomule. Lisaks on leitud otsene seos töökeskkonna, inimese sisemiste väärtuste ning tööga rahulolu vahel (Raziga & Maulabakhsha, 2015). Füüsilised ja psühholoogilised tegurid mõjutavad töötaja heaolu ning töö tulemuslikkust, mistõttu teadusuuringud rõhutavad töökeskkonna kohandamise olulisust vastavalt erinevate töövormide, nagu hooajatöö, öötöö, vahetustega töö ja rutiinne töö, spetsiifilistele nõudmistele, et maandada töökeskkonnaga seotud riske.

Kohanduste vajadus võib tekkida nii sisemiste kui ka välimiste tegurite mõjul. Kaug- ja hübriidtööd on tehtud erinevates valdkondades pikemalt. Lausandmetöötlus (*ubiquitous computing*) on suund kuhu poole liigutakse ja see hakkab tulevikus üha enam mõjutama töötegemise viise (Cascio & Montealegre, 2016). Selle võidukäik on toonud kaasa mitmeid uudseid ja innovatiivseid lahendusi, millest varem oldi teadlikud, kuid kasutus oli piiratud. Noorem generatsioon on sündinud revolutsioonilisel ajastul, kus on toimunud suured digitaalsed innovatsioonid internetiga, uued sotsiaalsed keskkonnad, juhtmevaba internet, nutitelefonid, online mängimine (Malik, Gulzar, Khan, & Siddique, 2024). Kõik see toob kaasa muudatuste vajadused. Tehnoloogia integreerimine töökeskkonnaga on tulevikus oluline organisatsiooni edukusele (Ma & Fang, 2024). Organisatsioonid peavad mõistma

erinevate generatsioonide motivatsioonitegureid ning sellest tulenevalt töökeskkonna kujundama (Ma & Fang, 2024). Kaug- ja hübriidtöö on mõjutanud oluliselt töökeskkonda ja ootuseid töökeskkonnale uute tulijate poolt. Töötundide paindlikkus ja töö asukoht on tegurid, mis on olulised mitmete generatsioonide esindajatele (Lassleben & Hofmann, 2023). Osorio ja Madero (2025) toovad välja, et Z-generatsiooni esindajate kaugtöökeskkonna iseseisev kohandamine võib tõsta töötajate tootlikkust, kuna toetab nende mitmekesiste huvide realiseerimist. Uute tehnoloogiate ja töömeetodite integreerimine igapäevatöösse on mõjutanud töökeskkonda mitmel tasandil. Füüsilised muudatused avalduvad peamiselt töökoha asukohas ja töötingimustes, samas kui psühholoogilised muutused on olnud olulisemad ning hõlmavad uusi tööpraktikaid, positiivseid suhted kolleegide vahel, meeskonna soodsat õhkkonda ning tööandja usaldusväärsust koos karjääriarengu võimalustega (Lassleben & Hofmann, 2023). Seda toetavad ka Yilmaz et al (2024) Z-generatsiooni osas, kus olulised on enese täiendamine ja areng, võrdväärne tasustamine, karjääri tegemine ning töö-eraelu tasakaal.

Uued tehnoloogilised lahendused on oluliselt suurendanud töötegemise paindlikkust nii ajaliselt kui ka asukohaliselt, võimaldades inimestel elada ka kaugemates piirkondades, kus varasemalt polnud spetsiifilisi tööhõivevõimalusi. Hübriidtöö korrapärane rakendamine toetab töö- ja eraelu tasakaalu, kuid samal ajal on täheldatud töö- ja pereelu konflikti suurenemist, mis tuleneb kaugtööga kaasnevast pidevast suhtlustööriistade kasutamisest ning töötajate ootustest olla igal ajal kättesaadavad (Pataki-Bitto & Kapusy, 2021). Riskide maandamistegevustega peavad tööandjad aktiivselt tegelema ja need tulemused avalduvad alles aastate pärast. Teisest küljest on paljud uued tegurid seotud inimeste psühholoogiaga ja omavaheliste suhetega. Hiljutised poliitilised ja sotsiaalsed rahutused ning COVID-19 pandeemia on tõstatanud vaimse tervise väljakutsete normaliseerimise teema ning suurendanud töö- ja eraelu tasakaalu tähtsust. Samuti on organisatsioonides vaimse tervise toetamine muutunud oluliseks äriliseks vajaduseks (Osorio & Madero, 2025). Uued lahendused on viinud selleni, et sotsiaalne lähedus kolleegide vahel on oluliselt vähenenud. Uudsed tehnoloogilised lahendused toovad kaasa olulise mõju töötajate sotsiaalsele poolele, millele tehnoloogia kasutamise hüppelise kasvuga kaasneb suurim mõju (Cascio & Montealegre, 2016). Joonisel 2 on autorite poolt esitatud, kuidas tehnoloogia areng avaldab otsest sotsiaalset mõju. Arvutikasutuse laienemisega kasvab ka selle mõju inimestevahelisele käitumisele, mis viitab sotsiaalsete suhete ja suhtlusviiside muutumisele.



Joonis 2. Arvutikasutus ja mõju

Allikas: Koostatud töö autorite poolt võttes aluseks Osorio ja Madero (2025) näitamaks trendi ja illustreerimaks sotsiaalse mõju kasvu seoses tehnoloogia arenguga

Tehnoloogia rakendamine töökeskkonna parandamiseks ja tööprotsesside lihtsustamiseks on endiselt algusfaasis. Tehisintellekti (AI) areng, mis on ühendatud mitmesuguste sensoorsete tehnoloogiatega, võimaldab teha keerukamaid otsuseid ning kohaneda ja õppida keerukates olukordades efektiivsemalt (Cascio & Montealegre, 2016). Selliste tehnoloogiate tõhusaks kasutamiseks on vajalik uut tüüpi töötaja, kes suhtub tehnoloogiasse avatult, on julge ning usaldab erinevaid tehnoloogilisi lahendusi.

Küberruumi kasutamine on noorema generatsiooni jaoks igapäevane osa ja identiteet ning nad võtavad uusi tehnoloogiaid vastu kiiremini ja avatumalt, kui eelnevad generatsioonid (Malik, Gulzar, Khan, & Siddique, 2024). Igasugune automatiseerimine on sellega seoses saanud uue mõõtme. Tehisintellekt ja andmete massiivide töötlemine annavad tehnikale rohkem inimesele omaseid võimeid, mis mõjutab olemasolevate töökohtade löögi alla sattumist (Cascio & Montealegre, 2016). Kogu tehnoloogilise muudatuse ja innovatsiooniga on paralleelselt kaasa tulnud rohelise ja jätkusuutlikku töökeskkonna mõisted, mida peab oluliseks just noorem generatsioon. Z-generatsioon väärtustab materiaalseid stiimuleid ühena üldistest töömotivatsiooni allikatest (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou, 2021). Ayoobzadeh et al (2024) ütlevad, et uute generatsioonide sooviks on tähendusega töö, millel peab olema eesmärk vastavuses sotsiaalse ja jätkusuutlikkuse vastutusega. Samuti väidavad

ka Ayoobzadeh et al (2024), et noorem generatsioon peab oluliseks töökoha otsingul organisatsiooni pühendumust jätkusuutlikkusele.

Kuidas siis saavad tööandjad hinnata töötajate ja töökeskkonna efektiivsust, arvestades parimaid tööpraktikaid ja ergonoomilisi lahendusi, et maksimeerida töötajate tootlikkust ja motivatsiooni? Paradoksaalsel kombel kasvab tootlikkus tehnoloogia ajastul ning peegeldab majanduslikku rikkust kõrgel tasemel, kuid see kasv ei pruugi jõuda otseselt töötajateni (Cascio & Montealegre, 2016). Tööandja saab läbi viia erinevaid rahuolu või heaolu uuringuid ning küsida tagasisidet inimestelt. Tagasiside kogumine on oluline, et tööandja saaks sisendit potentsiaalsete vajaminevate muudatuste kohta. Töökohad ei ole kunagi staatilised vaid pigem on tegemist dünaamilise keskkonnaga. Digitaliseerimise ajastu, globalisatsioon ja demograafilised muudatused on pannud tööandjaid uute väljakutsete ette (Lassleben & Hofmann, 2023) Lisaks toimuvad mikrotasandi muutused, mis hõlmavad inimeste vahetumist organisatsioonis, protsesside muutumist või uute teenuste kasutuselevõttu. Z-generatsioon soovib olla nendes protsessides aktiivselt kaasatud, eriti läbi regulaarse tagasiside andmise ja vastuvõtmise (de Boer & Bordoloi, 2022).

Oluline tagasisideallikas võimaldab mõõta ja analüüsida ettevõtte tootlikkuse ning töötajate heaolu vahelist seost. Motiveeritud töötajatega kaasnevad sageli tööjõu stabiilsus, parem meeskonnatöö koordinatsioon, suurenenud tõhusus, kõrgem rahulolu ning paranenud juhtimispraktikad (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou, 2021). Kõige olulisem on, et asutuse juhid saaksid aru nendest seostest ja oskaksid näha selle läbi võimalust tootlikkuse kasvatamiseks. Töötajate heaolu tõstmiseks on vaja teha otsuseid ja vajadusel hakata kohandama töökeskkonda, et parendada tulemuslikkust ja tootlikkust.. Paljud organisatsioonid eiravad töökeskkonnaga tegelemist oma asutustes, mis toob kaasa võimaliku kahjuliku mõju tulemuslikkusele (Raziga & Maulabakhsha, 2015).

Töökeskkonna muudatused mõjutavad oluliselt nii töötulemuslikkust kui ka töötajate motivatsiooni. Seetõttu peab iga teadlik töökeskkonna muutuste juhtimine olema selgelt eesmärgistatud. Uued generatsioonid toovad endaga kaasa kindlad väärtused, hoiakud ja ootused, mistõttu peavad organisatsioonid oma töökeskkonda kohandama, et vastata erinevate vanuserühmade vajadustele ja eelistustele (Lassleben & Hofmann, 2023). Kiired arengud tehnoloogia vallas hävitavad rohkem töökohti, kui kasutegureid luuakse, kuid see on lühiajaline näide negatiivsest tulemusest (Cascio & Montealegre, 2016).

Muudatuste elluviimisel töökeskkonnas esinevad mitmed väljakutsed ja takistused, eriti seoses isiklike eripärade ja generatsioonidevaheliste erinevustega. Tööandja jaoks võib

probleemiks osutuda see, et töökeskkonna kohandused, mis sobivad ühele generatsioonile, võivad teisele osutuda ebaefektiivseks või isegi takistada töötulemuste saavutamist. Selliste vastuolude tõttu on oluline leida tasakaal erinevate töötajagruppide vajaduste vahel. Nende väljakutsete ja barjääride ületamiseks soovitavad Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, ja Grigoriou (2021) organisatsioonidel soodustada põlvkondadevahelist koostööd, kuna erinevate põlvkondade esindajad peavad efektiivseks suhtlemiseks, koostööks ning ühise panuse andmiseks omavahel tihedalt suhelda.

Pikaaegsetes organisatsioonides ja nende töötajates võib tekkida vastupanu muudatuste rakendamisel. Organisatsiooni kommunikatsioon peab olema keskendunud turvalisele suhtlusele, mis kinnitab, et organisatsioon on stabiilne ja tugev ning muudatuste põhjuseid tuleb selgitada pigem varem, kui hiljem (Pataki-Bitto & Kapusy, 2021). Organisatsiooni juhtkond seisab silmitsi väljakutsega, kuidas ületada vastupanu muudatustele, eriti olukordades, kus muudatused puudutavad isikuid, kes ei ole veel organisatsiooniga liitunud.

1.2. Z-generatsiooni ootused ja väljakutsed kaasaegses töökeskkonnas

Peatükis tuleb juttu Z-generatsiooni ootustest ja väljakutsetest kaasaegses töökeskkonnas, rõhutades nende unikaalseid tööalaseid väärtusi, suhtlusstiile ning motivatsioonitegureid ning analüüsides, kuidas need mõjutavad organisatsiooni personalijuhtimist, töökorraldust ja töökultuuri kujundamist.

Teadlaste tähelepanu on viimasel dekaadil pööratud generatsioonile Z, kuhu kuuluvad aastatel 1996–2012 sündinud inimesed. Igal põlvkonnal on erinevad tööga seotud ootused ja soovid, kuid neil on teatud ühiseid käitumismustreid. Seetõttu võib Z-generatsiooni tööotsijate ootuste mõistmine aidata organisatsioonidel edukamalt viia läbi värbamisi, tõsta tööalast rahulolu ja pühendumust, kasvatada töötajate lojaalsust ning tugevdada tööandja brändi ja mainet. (Ngoc, Dung, Rowley, & Bach, 2022)

Generatsiooni Z kohta tehtud uuringud on näidanud, et kuigi nad jagavad teatud omadusi varasemate generatsioonidega, näiteks Y-iga, siis esineb neil ainulaadseid eelistusi, väärtuseid ja ootuseid (Plakhotnik, Volkova, & Shahzad, 2024). Kui näiteks generatsioon Y oli tunnistajaks suhtlemiseks kasutatavate tehnoloogiate tekkimisele ja nende laialdasele levikule, siis generatsiooni Z võib nimetada digitaalseteks põliselanikeks ütlevad Pichler et al (2021). Seda põlvkonda iseloomustavateks tunnusteks on hajuv tähelepanu, madal rutiinitaluvus ning vajadus sagedase tagasiside ja mugavuse järele oma elus (Chicca & Shellenbarger, 2018). Oma vanemate rahalise stabiilsuse tõttu astuvad nad tööjõuturule

hiljem, kui eelnevad generatsioonid kirjeldab Schroth (2019), mis mõjutab nende ootusi töökohtade ja organisatsioonide suhtes. Nad on kõrgema haridustasemega ning rassiliselt ja etniliselt mitmekesisemad, mistõttu kalduvad nad olema poliitiliselt progressiivsemad (Parker & Igielnik, 2020).

Generatsiooni Z eripärased jooned hõlmavad kõrget enesekindlust, suurt teadlikkust, head eneseväljendusvõimet, kõrget tundlikkust sotsiaalsete sündmuste suhtes, sõltumatust, introvertsust, rahulolematust, sotsiaalmeedia kasutamist, nõrkust sotsiaalsetes suhetes, pragmaatilisust, ettevõtlikkust ja humanismi (Yilmaz, Kisactutan, & Karatepe, 2024)**.**

Neli iseloomulikku tunnust määratlevad Z-generatsiooni seoses nende tööstiiliga. Esiteks on tegemist **digitaalse põlvkonnaga**. Nende jaoks on alati olnud nutitelefonid, digiseadmed, rakenduste ja veebiplatvormide kasutamine osa igapäevaelust. Digitehnoloogia on integreeritud nende igapäevategevustesse. Suhtlemisel eelistatakse e-posti ja tekstisõnumeid. Teiseks märksõnaks Z-generatsiooni iseloomustamiseks on **individualism**. Nad eelistavad sõltumatut tööd meeskonnatööle (Pichler, Kohli, & Granitz, 2021). Kolmandaks on **teadlikkus vaimse tervise olulisusest**. Vastavalt Deloitte (2023) raportile peaaegu pooled küsitletud generatsiooni Z töötajatest teatavad pidevast stressist või ärevusest töökohal, seades esikohale töö-/eraelu tasakaalu ning otsivad organisatsioone, kus vaimset tervist toetatakse. Neljandaks tunnuseks on **pühendumus sotsiaalsetele eesmärkidele**. Nad langetavad karjääriotsuseid vastavuses oma isiklike väärtustega ja tunnevad huvi organisatsioonide vastu, mis aktiivselt toetavad ja tähtsustavad mitmekesisust ning võrdsust (Deloitte, 2023; Pichler et al, 2021). (Osorio & Madero, 2025)

Uuringud näitavad, et Z-generatsioon väärtustab töökeskkonnas mitmekesiseid tööandjapoolseid hüvesid ning ootab selget ja toetavat juhtimist. Tüüpiliste ootustena tuuakse esile positiivne ja lugupidav suhtumine, selgelt sõnastatud eesmärgid, konkreetsete juhiste andmine juhendajate poolt, tööalased koolitused ning tähenduslik ja sisukas töö. Samuti peetakse oluliseks tulemuslikkuse kohta antavat tagasisidet, personaalse kontakti olemasolu, töö- ja eraelu tasakaalu võimaldamist ning pidevaid õppimis- ja arenguvõimalusi (Ngoc, Dung, Rowley & Bach, 2022).

Schwartzi (1999) teooria kohaselt on tööväärtused individuaalsete põhiväärtuste spetsiifilised väljendused töökeskkonnas. Tööväärtused jagunevad nelja faktorisse: instrumentaalsed (nt hea palk ja töötingimused), prestiižiga seotud (nt avalik tunnustus ja võim), kognitiivsed (nt huvitav ja mitmekesine töö) ning sotsiaalsed (nt panustamine inimeste ja ühiskonna heaks, kollektiiv). Need tööväärtused peegeldavad vastavalt põhiväärtuste

kõrgema taseme kategooriaid: avatust muutustele, säilitamist, eneseületamist ja enese edendamist. Uuringud näitavad, et tööväärtused on tihedalt seotud individuaalsete põhiväärtustega ning mõjutavad töötajate motivatsiooni ja tööalast käitumist. Tabelis 1 on magistritöö autorite poolt koostatud tööväärtuste jagunemine vastavalt teoreetilisele käsitlusele.

Tabel 1

Tööväärtused

TÖÖVÄÄRTUSED			
Instrumentaalsed faktorid	**Prestiiži faktorid**	**Kognitiivsed faktorid**	**Sotsiaalsed faktorid**
sissetulek	staatus	tööülesanded	töökeskkond
hüved	võim	võimalus õppida	kollektiiv
stabiilsus	tööandja kuvand	huvitav töö	sotsiaalne suhtlus
tööaeg	ettevõtte tulemused	oskuste kasutamine	inimeste aitamine
vabadus otsustada	juhtimine	kompetents	sallivus
töövahendid	edukus	rahuldus tööst	koostöö
tunnustamine	jätkusuutlikkus	loovus	tööjõu mitmekesisus
edutamine ja karjäär	innovaatilisus	väljakutsed	õhkkond
mõistev ja toetav juht	rahvusvahelisus	töö mitmekesisus	kaasamine

Allikas: Koostatud töö autorite poolt võttes aluseks Schwartz (1999)

Esmalt annavad autorid ülevaate **instrumentaalse faktori** alla liigituvatest tööväärtustest.

Uuringu kohaselt eelistavad Z generatsiooni noored organisatsioone, mis pakuvad karjäärivõimalusi õppimiseks ja arenguks, tagavad võrdse tasu ja edutamise võimalused kõigile töötajatele olenemata erinevustest. Lisaks on oluline töökoha kindlus ja töö-/eraelu tasakaal, paindlik tööaeg/-koht ning mitmekesise töökeskkonna olemasolu. (Yilmaz, Kisactutan, & Karatepe, 2024)

Üks peamine Z generatsiooni motiveeriv tööriist nende töökoha eelistustes ja ootustes tööelule on palk. Nad vaatavad paindlikumatele palgasüsteemidele positiivsemalt, sealhulgas mõju ja edu põhjal ning oskuste ja võimete põhjal määratud palgale (Niezurawska, Kycia, &

Niemczynowicz, 2023). Seetõttu ei eelistata ühtset hindamissüsteemi. (Yilmaz, Kisactutan, & Karatepe, 2024)

Töökohti otsides pöörab Z generatsioon tähelepanu tervishoiu hüvedele ja rahalisele stabiilsusele, millele järgneb töö- ja eraelu tasakaal ning toetav töökeskkond (Grow & Yang, 2018). Enamik eelistab töökohti, mis garanteerivad stabiilsuse ning nad tunnevad end mugavalt pigem keskmise palga saamisel, kui püüdlevad kõrgema sissetuleku poole (Ozkan & Solmaz, 2015). (Plakhotnik, Volkova, & Shahzad, 2024)

Samas aga võivad Z-generatsiooni ainulaadsed omadused pakkuda mõningaid erilisi väärtusi ja eeliseid. Kui kaasaegsete ja tipptasemel infotehnoloogiate kasutuselevõtt võib aidata ettevõtetel ülesandeid ja tööprotsesse suurema täpsuse ja tõhususega täita, siis Z-generatsiooni digitaalne pädevus võib mängida siinkohal olulist rolli (Graczyk-Kucharska & Erickson, 2020). Z põlvkonna noored eelistavad töötada juhtidega, kes on õiglased, sõbralikud, avatud mõtlemisega ja omavad arvestatavaid pehmeid oskusi ning suutlikkust töötajaid motiveerida (Grow & Yang, 2018). Nad tahavad töötada kolleegidega, kes on valmis aitama, toetama ja mitte neid konkurendiks pidama (Kubatova, 2016). (Plakhotnik, Volkova, & Shahzad, 2024)

Prestiizi faktorite vaatenurgast nähtub, et ettevõtted, kes suudavad edastada positiivseid ja sotsiaalselt vastutustundlikkuse signaale, mis on seotud majanduslike, keskkonnaalaste, eetiliste, õiguslike ja filantroopiliste vastutustega, parandavad tugevalt enda, kui tööandja kuvandit. Uuring, mis käsitles jätkusuutlikkuse ja tööandja kuvandi vahelist seost, näitas, et tööotsijate positiivne hoiak tööandja suhtes on seotud eelkõige organisatsiooni majandusliku stabiilsuse, töötajate oskuste arendamise ning tervise ja ohutuse tagamisega. Vastupidiselt sellele ei mõjuta keskkonnaprobleemid selliseid eesmärke. See viitab sellele, et Z-generatsiooni tööotsijad hindavad tööandjaid, kes pakuvad stabiilsust ja arenguvõimalusi ning tagavad töötajate heaolu. (Ngoc, Dung, Rowley, & Bach, 2022)

Tänu Z-generatsiooni avatud hoiakule mitmekesisuse ja kultuuridevahelise suhtluse suhtes on nad valmis vastu võtma rahvusvahelisi praktikakohti ja töötama erinevates kultuurilistes kontekstides (Graczyk-Kucharska & Erickson, 2020).

Uurimused viitavad sellele, et kui Z-generatsiooni esindajad jõuavad juhtimispositsioonidele eelistavad nad meeskonnakeskset juhtimisstiili, mis väärtustab töötajate heaolu ja kaasamist. Sellest lähtuvalt on oluline, et organisatsioonid investeeriksid nii praegustesse juhtidesse kui ka Z-generatsiooni potentsiaalsetesse tulevikuliidritesse. Eriti oluline on pakkuda neile koolitus- ja arenguvõimalusi, mis toetavad juhtimisoskuste

kujunemist ning soodustavad karjääriplaanide elluviimist. See omakorda suurendab töötajate rahulolu ja organisatsiooni üldist tulemuslikkust. (Yilmaz, Kisactutan & Karatepe, 2024)

Kognitiivsete faktorite teemal on varasemad uuringud näidanud, et Z-generatsioon eelistab iseseisvat tööstiili (Chillakuri & Mahanandia, 2018), väärtustab töö mugavust ning peab oluliseks sagedast ja konstruktiivset tagasisidet (Pichler, Kohli & Granitz, 2021). Arvestades, et see põlvkond tunneb end enesekindlalt oma arvamuste ja seisukohtade väljendamisel võib eeldada, et neil on tugevad ja selgelt väljendatud ootused töötingimuste ja töökorralduse suhtes (Chillakuri & Mahanandia, 2018). See hoiak ei piirdu üksnes töövaldkonnaga, vaid avaldub laiemalt, näiteks valmiduses võtta sõna ühiskondlikel, poliitilistel või keskkonnaalastel teemadel (Parker & Igielnik, 2020). Sellest tulenevalt peaksid organisatsioonid arvestama, et Z-generatsiooni töötajad on tööandjate suhtes nõudlikumad ning väljendavad oma ootusi töö sisu, väärtuste ja töökorralduse osas avatumalt ja otsesemalt kui varasemad põlvkonnad. (Plakhotnik, Volkova & Shahzad, 2024)

Z-generatsiooni kuuluvad tööotsijad omistavad organisatsioonidele teatud iseloomulikke jooni ning eelistavad tööandjaid, kelle väärtused ja omadused sarnanevad nende endi hoiakute ja identiteediga. Uuringud on näidanud, et selle põlvkonna ootuste juhtimine võib organisatsioonidele kujutada endast väljakutset, kuna Z-generatsioon eeldab tähenduslike ja vaimselt stimuleerivate tööülesannete pakkumist. (Ngoc, Dung, Rowley & Bach, 2022)

Arvestades, et tegemist on kõrge haridustasemega põlvkonnaga, suureneb vajadus strateegilise ja teadliku juhtimispraktika järele, eriti ettevõtete sotsiaalse vastutuse (CSR) valdkonnas. CSR-põhimõtete lõimimine organisatsiooni poliitikatesse on oluline mitte üksnes selleks, et toetada Z-generatsiooni ootusi, vaid ka selleks, et neid töötajaid tõhusalt kaasata ja organisatsiooni juurde värvata. Z-generatsiooni töötajate tõhusaks toetamiseks peavad organisatsioonid arvestama nende ootuste ja tööalaste hoiakute eripäradega. Isikliku ja professionaalse arengu toetamiseks on soovitatav rakendada kombineeritud arenguprogramme, kus kohapealne mentorlus on integreeritud paindlike kaugõppevõimalustega. (Osorio & Madero, 2025)

Samal ajal iseloomustab Z-generatsiooni madal ametialane lojaalsus – nad on valmis töökohta vahetama, kui nende ootused töökeskkonna, vaimse heaolu või töökoormuse osas ei ole täidetud (Osorio & Madero, 2025). Töörahulolu omab nende jaoks määravat rolli: kui töö ei vasta nende ootustele või ei toeta heaolu on nad valmis organisatsioonist kiiresti lahkuma (Bridges, 2015; Ozkan & Solmaz, 2015). Lisaks on Z-generatsiooni liikmed

tehnoloogiateadlikud ja valmis kiiresti kohanema uute töömeetoditega. Nad on sageli ka proaktiivsed olemasolevate protsesside täiustamisel, mis muudab nad eriti väärtuslikeks töötajateks innovatsiooni ja digitaliseerimise keskkonnas (Graczyk-Kucharska & Erickson, 2020; Osorio & Madero, 2025). Selline kohanemisvõime ja avatus muudatustele omandab järjest suurema tähenduse, arvestades tehnoloogiliste arengute – näiteks tehisintellekti – mõju kaasaegsetele töövormidele erinevates sektorites (Osorio & Madero, 2025).

Sotsiaalsete tegurite vaatenurgast iseloomustab Z-generatsiooni töötajaid märkimisväärne avatus, kaasav suhtumine ning kohanemisvõime, mis võimaldavad neil edukalt toimida mitmekultuurilises ja mitmekesises töökeskkonnas. Need omadused soodustavad kaasava organisatsioonikultuuri kujunemist, kus väärtustatakse koostööd erineva tausta ja maailmavaatega kolleegide vahel. (Osorio & Madero, 2025)

Uuringud näitavad, et Z-generatsiooni esindajad demonstreerivad suurt sallivust erinevate uskumuste ja elustiilide suhtes ning on motiveeritud töötama meeskondades, mis koosnevad mitmesugustest indiviididest. Samas eeldavad nad, et organisatsiooni pühendumus mitmekesisuse, võrdsuse ja kaasamise (DEI – Diversity, Equity, Inclusion) edendamisele on sisuline ning läbiv osa organisatsioonikultuurist, mitte pelgalt formaalne või turunduslik element. Lisaks näevad Z-generatsiooni töötajad ettevõtteid oluliste ühiskondlike ja keskkonnaprobleemide lahendamisel aktiivsete osalejatena. Nad ootavad, et organisatsioonid täidaksid oma sotsiaalset vastutust teadlikult ja strateegiliselt, panustades jätkusuutlikkusse ja sotsiaalsesse õiglusse. (Deloitte, 2023)

Z-generatsioon õpib töötama individuaalselt ja meeskondades, tegelema erinevate tööülesannete, probleemide ja rollidega, rakendama ning arendama oma pädevusi, kuid selleks vajavad nad rohkem tuge ning tagasisidet oma kolleegidelt. Kui näiteks võrrelda Z-generatsiooni neile eelneva Y generatsiooniga, siis viitavad tulemused sellele, et esimestel on suuremad eelistused tagasiside saamiseks kolleegidelt ja koostööpartneritelt. See võib olla tingitud sellest, et nad on vähem kogenud kui Y generatsioon, mistõttu otsivad nad rohkem juhiseid tõhusa töösoorituse jaoks (Schroth, 2019). Seetõttu peavad ettevõtted tagama, et Z-generatsioon töötaks toetavas keskkonnas, kus kolleegid on valmis aitama ja koostööd tegema, mitte väljakutseid esitama või konkureerima ning kus juhendajad on mõistvad, motiveerivad ja sõbralikud (Grow & Yang, 2018). (Plakhotnik, Volkova, & Shahzad, 2024)

Üldiselt oodatakse sõbralikku, "töö peab olema lõbus" õhkkonda või õnnelikku sotsiaalset keskkonda, nagu selgus Ozkanilt ja Solmazilt (2015), kus valitseb tugev meeskonnatöö vaim ning kolleegid sageli üksteisega koos aega veedavad. Mitmed osalejad

rõhutasid professionaalsest suhtest kaugemale minemise ja sõprade leidmise tähtsust. Neile on siirus ja töökoha eetika väga olulised. Lisaks eelistatakse töötajate vahelist koostööd konkurentsile. (Ngoc, Dung, Rowley, & Bach, 2022)

Organisatsioonidel on oluline mõista ning arvestada selle põlvkonna eripärasid, väärtusi ja ootusi, sealhulgas nende digitaalset pädevust, avatud suhtumist ning nõudlikkust töötingimuste ja juhtimisstiili suhtes, et tagada töötajate rahulolu, lojaalsus ja organisatsiooni pikaajaline edukus. Samuti nõuavad Z-generatsiooni töötajad ettevõtete sotsiaalset vastutust ja jätkusuutlikkust, mis lisab kaasaegsele juhtimisele uue dimensiooni ning rõhutab vajadust strateegiliste ja kohandatud juhtimispraktikate järele.

2 . Ettevõtete töökeskkond ja Z-generatsiooni tööalased hoiakud

2.1. Uuringu valimi ja uurimismetoodika kirjeldus

Antud alapeatükk annab ülevaate empiirilise uurimise protsessist, meetoditest ja valimi moodustamise põhimõtetest.

Magistritöö uuringus kasutati kombineeritud metoodikat, mis hõlmab nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimust. Metoodika valiku põhjuseks oli autorite eesmärk teha kindlaks Z-generatsioonile olulised tööväärtused, hoiakud ja mõjuvad tegurid töökoha valikul ning võrrelda saadud tulemust hetkeolukorraga Eesti ettevõtetes. Kvantitatiivse uurimismeetodi raames viidi läbi ankeetküsitlus, mis võimaldas koguda struktureeritud andmeid suurema hulga vastajate käest ning analüüsida nende hoiakuid ja ootusi. Kasutati Sloveenia ülikoolist Prof. dr. Vojko Potocan´i ja tema uurimisrühma küsimustikku (lisa 1), et uurida vastajate meelsust erinevate väärtuste osas, mis on seotud töötamisega. Küsimustikku on kasutatud mitmel pool maailmas, sealhulgas USAs, Brasiilias ja Sloveenias, ning viimase ülikooliga tehakse koostööd andmete jagamise osas. Küsimustikus olid küsimused demograafilise kuuluvuse ja tööväärtuste kohta. Küsitluse tulemustel tekkis võimalus võrrelda vastanute meelsust ja arusaamu erinevate tegurite osas, mis on olulised töökoha valikul ja töökohal püsimisel. Oluline oli selline küsitlus läbi viia, et saada ülevaade, mis on olulisemad ja vähemolulised väärtused.

Andmeid koguti kasutades struktureeritud küsimustikku, mis koosnes viiest küsimusest demograafilise kuuluvuse kohta ja 25 küsimust, mis käsitlesid tööväärtusi. Demograafilised küsimused olid seotud sellega, et saada kinnitus isiku kuulumisest fookusgruppi. Sisulised küsimused olid seotud väärtustega, mida hinnatakse töökoha puhul, kuhu tulevikus soovitakse tööle asuda või olemasoleva töökoha kohta. Demograafilise info osas sai inimene ise sisestada oma vastused kirjutades ja hinnangute osas kasutati Likerti

skaalat 1-5 vastavalt sellele, mis oli inimese jaoks olulisem. Küsimustik oli originaalis inglise keeles ja vastavalt vastajate ringile ja riigile tõlgiti see magistritöö autorite poolt eesti keelde. Küsimustik saadeti osalejatele veebiplatvormi Google Forms kaudu ajavahemikus 05-20.03.2025. Tegemist oli anonüümse küsitlusega, kus vastused ei ole eristatavad ega personaalsed. Isikuandmeid selle küsitluse käigus ei kogutud. Kokku saabus 115 vastust sel perioodil. Küsitlust jagati läbi isiklike kontaktide, Tartu Ülikooli sotsiaalteaduskonna ja õigusteaduskonna listide.

Kahel juhul olid vastajad Z-generatsiooni määratlusest väljas ja viiel juhul ei defineeritud vastustes oma sugu ning tulemuste analüüsis ei arvestatud seitsme vastajaga. Vastajate valim on leitav tabelis 2. Vastajate vanus jäi vahemikku 14-38 aastat. Kuna antud magistritöös kasutatakse Z-generatsiooni kirjeldamiseks vanuse vahemikke 1996-2012, siis lõppeb vanuserühm 28 eluaastaga. Lisaks alla 18 aastaste vastajate osas oli nõue, et on olemas lapsevanema kirjalik nõusolek küsitluses osalemiseks. Valimis olid peamiselt noored, kes olid kolmanda astme hariduse omandamisel või selle omandanud. Valimist on väljas noored, kes käivad ainult tööl või nn kadunud põlvkond ehk need noored, kes ei käi tööl ega õpi. Sellise valimi põhjenduseks on kättesaadavus ning samuti noorte tuleviku potentsiaalsed kõrgemalt tasustatud ametikohad seoses kvaliteetse hariduse omandamisega.

Tabel 2

Küsimustiku valimi kirjeldus

Sugu	Põhi-/keskharidus	Kesk-eriharidus	Kõrgharidus (BA)	Kõrgharidus (MA)	Kokku
Mees	27	1	4	0	32
Naine	60	2	11	3	76
Kokku	87	3	15	3	108

Allikas: Koostatud töö autorite poolt

Küsimuste vastuste analüüsimiseks leiti meeste ja naiste vastuste keskmised väärtused, standardhälve ning tehti T-test. Lisaks leiti Cronbachi Alfad, et hinnata küsimustiku usaldusväärsust võttes aluseks teooria osas defineeritud neli faktorit. Tulemused esitati tabeli kujul. Autorid interpreteerisid tulemusi ja need esitati teksti kujul. Numbrilised väärtused on leitavad tabelis 3 ja lisas 5.

Lisaks kasutati uurimistöös kvalitatiivset metoodikat, mille raames viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud Eesti ettevõtete juhtide ja personalijuhtidega. Intervjuude eesmärgiks oli koguda põhjalikku teavet seniste praktikate kohta Z-generatsiooni töötajatega

ning mõista tööandjate kogemusi ja ootusi seoses selle põlvkonna esindajatega tööturul. Poolstruktureeritud intervjuumeetod võimaldas intervjueeritavatel käsitleda teemasid avatult ja anda sisulisi selgitusi oma seisukohtadele, säilitades samas intervjueerijale võimaluse esitada täpsustavaid ja suunavaid küsimusi. Uuringu käigus intervjueeriti esindajaid seitsmest erinevast ettevõttest, mis tegutsevad kaubanduse- ja müügivaldkonnas. Ettevõtete valikul lähtuti eesmärgist koguda sisukat tagasisidet just Z-generatsiooni noorte töötajate kogemuste ja tööalaste suhete kohta. Lisaks individuaalintervjuudele viidi kvalitatiivse lähenemisena läbi ka fookusgrupi arutelud Z-generatsiooni esindajatega. Selle meetodi rakendamise eesmärgiks oli saada vahetu ja autentne tagasiside noorte endi kogemustest, arusaamadest ja ootustest tööandjate suhtes. Fookusgrupid võimaldasid analüüsida, kuidas suhestuvad tööandjate ootused Z-generatsiooni töötajate väärtushinnangutega ning millised on peamised probleemkohad ja väljakutsed, millega noored tööturule sisenemisel Eestis silmitsi seisavad.

Intervjuusid tööandjatega viidi läbi kokku 7. Fookus võeti kaubandusega tegelevatele ettevõtetele. Ettevõtted leiti läbi isiklike kontaktide. Ettevõtte võtmeisikuga võeti ühendust e-kirja või digiplatvormide kaudu, tutvustades magistritöö teemat ja intervjuu põhifookust. Intervjuu kavas oli kokku seitseteist põhiküsimust. Vestluste käigus esitati lisaks ka täpsustavaid ja suunavaid küsimusi, kui ilmnes teemasid, mis võimaldasid saada uuringule lisandväärtust. Selline paindlikkus võimaldas avada uusi, uurimisküsimustega haakuvaid vaatenurki. Intervjuu küsimused koostati tuginedes juba olemasolevale ja planeeritavale kvantitatiivse uuringu küsimustikule (Potocan), mis on suunatud Z-generatsiooni esindajatele, ning baseerudes varasemalt analüüsitud teoreetilisele raamistikule. Küsimuste väljatöötamisel võeti arvesse teaduskirjanduses käsitletud põlvkondlikke eripärasid ja tööväärtusi, et tagada uurimisküsimuste asjakohasus ja sisuline seotus uurimistöö eesmärkidega. Uurimistöö üheks keskseks eesmärgiks oli kaardistada tööandjate senised kogemused Z-generatsiooni esindajatega ning tuvastada praktikas rakendatavad lahendused ja lähenemisviisid selle põlvkonna töötajatega suhestumisel. Tähelepanu keskendus sellele, milliseid strateegiaid ja meetmeid organisatsioonid juba kasutavad Z-generatsiooni kaasamiseks, motiveerimiseks ja hoidmiseks ning millised kogemused ja õppetunnid on kujunenud nende rakendamise käigus. Antud analüüs võimaldab mõista tööandjate valmisolekut kohaneda põlvkondlike muutustega tööturul ning pakub sisendit edasiste töökeskkonna kujundamise võimaluste analüüsiks. Intervjuud toimusid perioodil 03-18.03.2025 füüsiliselt kokku saades ja üle Teams keskkonna.

Intervjuuküsimustik oli intervjueerijatele suunanäitajaks ja tempo stabiliseerimiseks, et intervjuu teema raamides hoida ning ajalimiidis püsida. Küsimused saadeti

intervjueeritavale keskmiselt 3-4 päeva ette tutvumiseks. Intervjuu kestuseks pärast autorite omavahelist test-intervjuud oli planeeritud orienteeruvalt 45-60 minutit. Intervjuusid alustati üldiste avatud küsimustega “Kui palju on Teie ettevõttes erinevate generatsioonide esindajaid?”.

Intervjuu kestel esitati lisaks planeeritud küsimustele ka täiendavaid küsimusi, sõltuvalt sellest, kuidas kujunesid intervjueeritava vastused. Intervjuu kestuse ajal võimaldati enamasti intervjueeritaval endal kõneleda ning intervjuu kokkuvõtteks paluti anda soovitusi ning ettepanekuid teistele ettevõtetele, kuidas Z-generatsiooni hõlpsamalt värvata ning ettevõtte töökeskonnaga integreerida.

Oluline on märkida, et fookus oli küsimustega saada ülevaade olukorrast konkreetses ettevõttes, ent vastustes kajastusid intervjueeritavate isiklikud kogemused Z-generatsiooniga, kas siis perekonnas või mõnes muus varasemas situatsioonis. Intervjueeritavate anonüümsus on autorite poolt tagatud. Intervjuudes osalenud töötajate ametinimed on toodud tabelis 3.

Tabel 3

Intervjuude kokkuvõte

		SUGU	AMET	INTERVJUU PIKKUS	TOIMUMISAEG	TOIMUMISPAIK
ETTEVÕTTED	Intervjuu 1	M;N	CEO,HR	1h	07.03.2025	ettevõtte kontor
	Intervjuu 2	M	CEO & Co-Owner	45 min	11.03.2025	ettevõtte kontor
	Intervjuu 3	M;M	CEO,Co-Owner	1h 8min	12.03.2025	ettevõtte kontor
	Intervjuu 4	N	HR	40 min	13.03.2025	ettevõtte kontor
	Intervjuu 5	M;N	CEO,HR	52 min	14.03.2025	ettevõtte kontor
	Intervjuu 6	N	HR	45 min	17.03.2025	ettevõtte kontor
	Intervjuu 7	N	HR	55 min	13.03.2025	videointervjuu
		INTERVJUEERITAVATE ARV/SUGU	VANUSE VAHEMIK	INTERVJUU PIKKUS	TOIMUMISAEG	TOIMUMISPAIK
Z-GENERATSIOON	Intervjuu 1	3M;1N	21-23 aastat	1h 17min	29.03.2025	intervjueerija korter
	Intervjuu 2	2M;2N	19-23 aastat	1h 47min	30.03.2025	intervjueerija korter

Allikas: Koostatud töö autorite poolt

Intervjueeritavad olid teadlikud, et ettevõtete nimed tuuakse töös välja, ent vastuseid ei ole võimalik konkreetse ettevõttega kokku viia. Kuuenda intervjuu järel tehti vahekokkuvõtte, kus tõdeti, et on jõutud küllastumispunktini. Viidi läbi seitsmes intervjuu ning seejärel otsustati intervjuude protsess lõpetada. Intervjuudes osalenud ettevõtted on leitavad lisas 4.

Intervjueeritavad olid teadlikud, et intervjuud salvestatakse. Salvestised transkribeeriti tarkvara tekstiks.ee abil. Transkriptsioonid kodeeriti avatud kodeerimisega, tuvastamaks peamised intervjuudes esinevad aspektid. Koodid loodi autorite poolt teksti analüüsimise käigus. Kodeerimisel kasutati tarkvara MS Excel. Koodid koondati kategooriatesse manuaalselt.

Z-generatsiooni esindajatega viidi läbi kaks grupiintervjuud. Fookuses olid Z-generatsiooni noored, kes on juba varasemalt tööturul osalenud – kas püsiva töösuhte kaudu või lühiajaliste tööampsude näol. Kokku oli intervjuul 12 küsimust, mille osas noored tagasisidet andsid. Lisaks täiendavad küsimused, mis olid olulised antud magistritöös lisandväärtuse andmiseks. Intervjuude läbiviimise andmed on toodud tabelis 1.

Käesoleva magistritöö raames ei peetud otstarbekaks täiendavate intervjuude läbiviimist ettevõtete esindajatega kuna küsitluses osalenud vastajate hulk oli piisav, et teha usaldusväärseid järeldusi. Lisaks näitasid läbi viidud kaks fookusgrupiintervjuud, et andmed hakkasid korduma ning uue sisulise informatsiooni lisandumine oli minimaalne. Seetõttu võib järeldada, et küllaldane andmete hulk oli saavutatud ning edasised intervjuud ei oleks andnud olulist lisandväärtust uurimistöö eesmärkide täitmisel.

2.2. Z-generatsiooni ootused töökeskkonnale

Peatükis antakse ülevaade Z-generatsiooni esindajatega läbiviidud küsitluse ja intervjuude tulemustest, mis hakkavad tulevikus mõjutama nende valikuid töökoha suhtes.

Vastavalt Schwartz (1999), Lyons et al (2010) ja Jalalkamali et al (2016) väärtuste jaotusele saab jagada uuringus kasutatud küsimused faktoritesse, mis on leitavad lisast 5. Küsitluse tulemusel arvutati välja Cronbachi alfa vastavalt igale faktorile eraldi, et hinnata küsimustiku usaldusväärsust. Need on rahuldavad tulemused ning näitavad, et küsimused mõõdavad tõenäoliselt tööväärtuseid. Tulemused on toodud tabelis 4.

Tabel 4

Faktorite ja tööväärtuste jaotus

	Instrumentaalne faktor (10 küsimust)	Prestiiži faktor (5 küsimust)	Kognitiivne faktor (5 küsimust)	Sotsiaalne faktor (5 küsimust)
Cronbachi alfa	0,797	0,694	0,753	0,735
Keskmine väärtus mehed	3,67	2,47	3,53	2,96
Keskmine väärtus naised	4,06	2,73	3,89	3,73
Keskmine väärtus üld	3,95	2,65	3,78	3,50

Allikas: Koostatud töö autorite poolt

Tabelis 4 on väljatoodud, et instrumentaalse faktori keskmised väärtused olid võrdluses teiste faktoritega kõige kõrgemad, mis tähendab, et neid väärtuseid hindavad Z-generatsiooni noored kõige rohkem. Instrumentaalse faktori juures hinnati 10 erinevat väärtust. Enamik

vastajaid hindab oluliseks **hüvesid**, mis vastavad nende isiklikele vajadustele. Meeste ja naiste vastuste keskmised erinevad ning see on statistiliselt oluline, mis tähendab, et hinnangud hüvede osas olenevad vastaja soost. Tulemused näitavad, et enamik vastajaid hindab **juhte**, kes annavad õigeaegset ja konstruktiivset tagasisidet. Vastused varieerusid mõnevõrra, mis viitab sellele, et kuigi üldine suhtumine on positiivne, leidub erinevaid arvamusi. Mõlemast soost vastajad suhtuvad juhipoolse tagasiside tähtsusesse sarnaselt. Töökoha püsivuse **kindlustunnet** peetakse oluliseks. Kuigi üldine hinnang on positiivne, leidub vastajate seas erinevaid vaateid. Enamiku vastajate hinnangud jäävad keskmise ja veidi kõrgema taseme vahele, mis näitab, et kindlustunne on töötajate jaoks mõõdukalt oluline. Soolise võrdluse puhul ei ilmnenud olulisi erinevusi meeste ja naiste hinnangutes. **Tööaja** sobivus isikliku elurütmiga on oluline vastajate jaoks. Eri arvamused tulevad välja eriti meeste omavahelises võrdlemises. Samas on meeste ja naiste hinnangud tööaja olulisusele suhteliselt sarnased. Tööülesannete ja ajaplaneerimise osas on **otsustamisvabadus** mõõdukalt oluline. See on mõlema soo jaoks võrdselt tähtis.

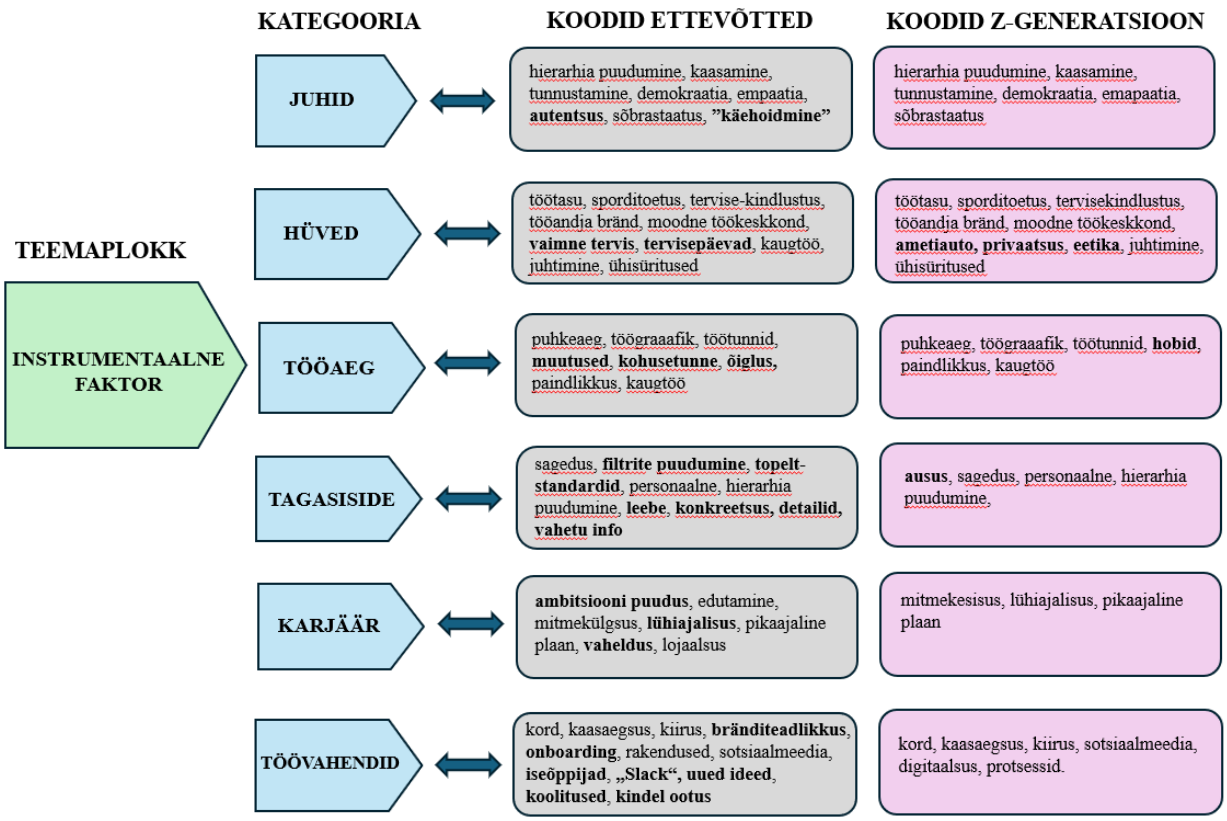
Vastajad hindavad **juurdepääsu informatsiooniallikatele** oluliseks, et oma tööd tõhusalt teha. Paljud vastajad asetavad oma hinnangud keskmiselt vahemikku, mis näitab, et juurdepääs on oluline, kuid mitte ülimalt hädavajalik. Meeste ja naiste vastustes ei ole statistilist erinevust. Enamik vastajaid pead **head sissetulekut** väga oluliseks. Paljud paigutavad oma hinnangud sissetuleku tähtsusele kõrgemale skaalale, mis viitab sellele, et hea sissetulek on nende jaoks oluline väärtus. T-test näitab, et meeste ja naiste vastustes on statistiliselt oluline erinevus ning naised hindavad head sissetulekut oluliselt kõrgemalt. **Tunnustamine** oma töö või saavutuste eest on oluline, kuid hinnangud varieeruvad. Mõned vastajad leiavad, et tunnustamine on nende jaoks vähem oluline, samas kui teised peavad seda äärmiselt tähtsaks. Meeste ja naiste vastustes on statistiliselt oluline erinevus ning naiste hinnang on oluliselt kõrgem. Enamik vastajaid peab edutamist ja karjäärialast **arenguvõimalust** oluliseks. Vastustes esineb varieeruvust. **Edutamise** tähtsust hinnatakse kõrgelt, paigutades oma hinnangud skaalal enamasti vahemikku, kus see on oluline ja soovitav osa nende professionaalsest arengust. Soost sõltuv erinevus ei ole statistiliselt oluline, kuid see on piiripeal. Enamik vastajaid peab oma **juhi poolset mõistmist ja toetust** oluliseks, kuid vastustes esineb mõõdukat varieeruvust. Hinnangud on vahemikus, kus mõistev ja toetav juht on oluline, kuid mitte tingimata ülimalt hädavajalik. Meeste ja naiste vastustes on statistiliselt oluline erinevus ning naised hindavad mõistvat juhtimist kõrgemalt kui mehed.

Analüüsi tulemused näitavad, et meeste ja naiste hinnangud erinevad oluliselt instrumentaalsete faktorite osas nagu hüved, hea sissetulek, mõistev juht ning töötamine, kus sinu panust tunnustatakse ja hinnatakse. Keskmiselt pidasid vastajad kõige olulisemateks väärtusteks tööaega ja head sissetulekut.

Küsimustikule lisaks uuriti intervjuude kaudu instrumentaalseid väärtuseid. Intervjuude põhjal selgus, et Z-generatsiooni ideaalne töökoht on tasakaalus vaimsete, materiaalsete ja sotsiaalsete vajadustega. Kuigi õiglane palk on oluline, peetakse sama tähtsaks vaimset heaolu, stressivaba keskkonda ja töö- ja eraelu tasakaalu. Eelistatakse paindlikkust nii aja kui koha suhtes – võimalust töötada kodust, ühiskontorist või eri asukohtadest. Oluliseks peetakse turvalist ja toetavat töökeskkonda, kus saab olla autentselt ise. Samuti hinnatakse empaatilist ja õiglast juhti ning võimalust töötada erialal, mis pakub huvi ja arendamisvõimalusi. Tulemused on leitavad jooniselt 3. Z-generatsiooni noored ise vastasid alljärgnevalt:

„Mulle on kõige tähtsam heaolu. See, kuidas mind töö tegemine tundma paneb. Kas ma olen õnnelik seda tehes ja et saaksin töötada unelmate maailmas enda kodus, enda kontoris. Palk oleks iseenesest tähtis nii palju, et ma saaksin ära elatud, et ma ei peaks muretsema. Mul ei ole vaja rohkem, kui mul vaja läheb. Pigem, et töö tekitaks mulle meelerahu, see on kõige tähtsam.“ (I nr1, 29.03.2025)

„Minu vanematel oli nii, et isa juhtus tegema tööd, milles on hea. Läks seal karjääris edasi, aga minule tundub, et naudingut see ei pakkunud talle. Ta lihtsalt teeb seda, sest töö on mugav talle. Emal on vastupidi. Ta kogu aeg õpib edasi, et olla tööl parem. Ta tõesti armastab oma tööd. Kui ma nüüd mõtlen, et kuhu poole mina suunduks, siis pigem, ikka nõustuksin emaga. Ma ei usu, et ma peaksin vastu, kui ma lihtsalt teeksin midagi, milles ma hea olen, kuid naudingut ei tunne.“ (I nr1, 29.03.2025)



Joonis 3. Kategooriad ja märksõnad teemaplokis „Töökeskkonna instrumentaalne faktor"
Allikas: Koostatud töö autorite poolt

Z-generatsiooni ootused töökeskkonnale **instrumentaalsete faktorite** lõikes peegeldavad tugevalt väärtuspõhist ja inimesekeskset lähenemist, millele ettevõtted püüavad üha enam vastata, kuid teatud aspektides ilmnevad siiski erinevad rõhuasetused ja mõistmisvahed. Noorte vastustes tõusid esile ootused, mis seostuvad võrdsemate suhete, autentsuse ja toetava **juhtimisega**. Ettevõtete juhid, kellel on juba kogemus Z-generatsiooni töötajatega, kinnitasid, et nad tajuvad samuti muutust juhtimisootustes – noored ei soovi alluda jäigale hierarhiale, vaid eelistavad koostöist ja kaasavat juhtimist. Mõlemad pooled rõhutasid vajadust empaatia, demokraatia ja tunnustamise järele. Z-generatsioon näeb juhti tihti kui võrdset partnerit või isegi sõpra, kes annab tagasisidet ja suunab pigem dialoogi kaudu. Juhtide vaates lisandus siia „käehoidmise" ja suurema toe vajadus, viidates kogemusele, et noored töötajad vajavad rohkem individuaalset tähelepanu – ehkki noored ise seda nii otseselt ei väljenda.

„Et kuulatakse ära sinu arvamus on väga oluline. Mitte, et juht ütleb sulle kõik ette. Oluline on, et juht tunnistaks - ka tema võib eksida. Mitte nii, et kui käin välja idee muudatuseks, siis kohe see tehakse maha. Argumendina, et mina ütlen ja me oleme nii alati

teinud. Et keegi on 25 aastat nii teinud ei tähenda, et tehti õigesti. Näiteks ehituses on väga raske tunnistada, et 25 aastat järelikult ehitasid valesti.“(I nr2, 30.03.2025)

„Kindlasti kui ülemused ei kuula töötajaid, siis motivatsiooni lihtsalt ei ole. Teha midagi, mis kellelegi teisele meeldiks, kuigi sul võivad olla teised ideed, kuidas teha paremini. Kui keegi ei kuula sind, siis sa teed seda halba asja veel halvemini, sest et sul ei ole motivatsiooni.“(I nr1, 29.03.2025)

“Nad kindlasti ootavad sellist „käehoidmist“. Kui midagi nõuad tööalaselt , siis pead esmalt koolitama .Õpetama, jagama või näitama ette. Toe pool ja ette näitamine on antud generatsiooni poolt valdav“(I nr5, 14.03.2025)

Hüvede puhul ilmnesid mitmed ühised nimetajad – näiteks töötasu, sporditoetus, tervisekindlustus, tööandja bränd ja kaasaegne töökeskkond olid olulised nii noorte, kui tööandjate jaoks. Samas tõid Z-generatsiooni vastajad rohkem esile privaatsuse, eetika ja isikliku väärtusruumi austamise, mis viitab vajadusele töötada organisatsioonides, mille väärtused on kooskõlas nende endi põhimõtetega. Samuti mainiti ootust ametiauto järele, mis võib viidata prestiiži ja mugavusega seotud ootustele. Juhtide kogemuste põhjal pööratakse järjest rohkem tähelepanu ka vaimsele tervisele, tervisepäevade pakkumisele ja kaugtöö võimaldamisele, mis viitab teadlikkusele noorte tööheaolu ootustest, isegi kui sõnastus ja fookuspunktid mõnevõrra erinevad.

„Teeme palju vaimse tervise koolitusi ja töötube. Meil on oma konverents ja seal raames on olnud tervise töötoad, mida varem üldse ei olnud. Alates Covidist on see täiesti tavapärane. See vajadus on viimase viie aasta teemana esile kerkinud.“(I nr4, 13.03.2025)

Nii noored kui ka tööandjad tõdevad, et varasemast olulisemaks peetud kollektiivsed ühisüritused ei ole enam töötajate jaoks esmane motivaator ega ootuspärane osa töökultuurist. Z-generatsiooni esindajad väljendavad pigem soovi veeta vaba aeg sõprade ja perega väljaspool tööalaseid raame, mistõttu tööandjate korraldatud ühisüritustest osavõtt ei ole nende jaoks prioriteetne. Ettevõtete kogemused kinnitavad samuti, et noorte huvi selliste sündmuste vastu on vähenenud ning nende tähendus töömotivatsiooni kujundamisel on oluliselt taandunud.

„Ühisüritused mind selles mõttes väga ei koti, sest miks ma peaks kulutama oma vaba aega tööinimestega? Ma tahan oma vaba aega oma pere ja sõpradega veeta. Kui mingi üks kord aastas- see on võib-olla tehtav. Ma iga nädal küll ei hakka oma töökaaslastega aega veetma. Ei pea nagu prioriteediks seda, et ma pean nendega head suhet hoidma väljaspool tööaega“ (I nr2, 30.03.2025)

Tööaja korralduse osas ilmnes mõlemas vastajagrupis arusaam, et paindlikkus on võtmetähtsusega. Z-generatsiooni esindajad väärtustasid puhkeaega, võimalust töögraafikut ise kujundada ning hobidega tegelemise võimalust töö kõrvalt. See viitab soovile säilitada töö ja eraelu tasakaal. Ettevõtete esindajad tõid lisaks esile teemad nagu kohusetunne, õiglus ja muutustega toimetulek, viidates vajadusele hoida tasakaalu töötajate vabaduse ja organisatsioonilise stabiilsuse vahel. Seega nähakse paindlikkust küll mõlemal poolel olulise väärtusena, kuid ettevõtted tunnetavad ka võimalikke riske, kui tööaja korraldus muutub liiga vabaks.

„Paindlikult kodukontoris töötamine on väga kriitiline ja Z-generatsioon ei häbene küsida paindlikke tingimusi. Tööseadus lubab, et tööandja annab inimestele selle aja kui võib minna arsti juurde või siis kui laps on tõbine. See on Eesti riigi ja haigekassa süsteem, et inimesed tahavad töötada, kui nad on haiged, et mitte rahaliselt kaotada. Õnneks kui on selline võimalus, et sa saad siis ka kodus töötada . Kui ei ole, siis sa pead jääma haiguslehele. See tekitab jälle õigluse teema. Õigluse teema on hästi aktuaalne.“(I nr6,17.03.2025)

„Ma arvan, et oleneb tööst. Kui ma saaksin psühholoogina tööd teha, siis ma ei tahaks teha läbi interneti. Ma pigem tunnen, et oleks parem see, kui inimene on näost näkku minuga. Aga kui ma peaksin tegema mingit kontoritööd, kus igal juhul ei ole nii tähtis kohalolek, siis ma eelistaks kodukontorit ja suhtlust läbi neti.“ (I nr1, 29.03.2025)

Tagasiside temaatikas ilmnes, et Z-generatsiooni jaoks on võtmetähtsusega ausus, sagedus ja personaalsus. Nad hindavad vahetut ja ehedat suhtlemist, kus puuduvad ebasiirad viisakusfiltrid. Juhtide vastustes oli tunda rohkem nüansse – nad püüavad tagasisidet kujundada leebeks, konkreetseks, detailseks ja sobivaks erinevatele isiksusetüüpidele. See viitab sellele, et ettevõtted näevad tagasiside andmist keeruka protsessina, kus tuleb arvestada töötaja tundlikkust ja vajadust. Noored töötajad aga ootavad pigem lihtsat, ausat ja sirgjoonelist suhtlust, mille puhul ei ole vaja „ümber nurga“ rääkida.

„Üks hea näide eilsest, kus neil puudub filter. Mees läks puhkama Itaaliasse nädalaks. Kui sa kirjutad talle täna e-maili, siis „kontorist väljas“ vastus on järgmine: „Olen puhkusel. Ma loodan võita lotoga ja mitte tagasi tulla!“ Samal ajal ta on juskui rahul.“ (I nr1, 07.03.2025)

„Tunnustusega on see, et lihtsalt pidev tagasiside, et ma tunnen, et minu kohalolek on tähtis. See on üpris motiveeriv.“(I nr2, 30.03.2025)

Karjääriootustes ilmnesid vastandlikud hoiakud. Z-generatsiooni vastajad hindasid mitmekesisust ja paindlikkust ning soovisid töötada organisatsioonides, kus on võimalus vahelduseks ja arenguks, mitte tingimata pikkadeks aastateks ühele ametikohale jääda. Nad mainisid ka pikaajalise karjääriplaani tähtsust, kuid seda pigem oma tingimustel. Juhtide kogemus näitab aga, et noortel napib sageli ambitsiooni ja nad kipuvad kiiresti edasi liikuma, mis seab küsimärgi alla organisatsioonide võimalused traditsioonilise karjäärimudeli säilitamiseks. Ettevõtted soovivad lojaalseid ja pikemalt panustavaid töötajaid, samas kui Z-generatsioon väärtustab pigem individuaalset arengut ja paindlikke karjääriradu.

„Nende karjääriplaanis on valdav suhtumine: „Võta vabalt!“. Töö on pigem selleks, et on vaja hing sees hoida. Kuid tõenäoliselt nad tahavad lõpuks midagi ise teha, sest see on nii trendikas. Vaata, mul peaks lõpuks ikkagi mingi ettevõte olema või start-up.“ (I nr5, 14.03.2025)

Töövahendite puhul olid ootused suuresti sarnased – nii noored kui ka juhid pidasid oluliseks kaasaegsust, kiirust ja tehnoloogilist toetust. Siiski lisas Z-generatsioon oma vastustes ootuse digitaalsusele ja läbimõeldud protsessidele, mis aitaksid tööd teha kiirelt ja loogiliselt. Ettevõtted omakorda rõhutasid onboarding’ut, rakendusi, koolitusi ja kindlaid ootusi, mis näitab nende soovi hoida tööprotsesse struktureerituna ning töötajaid süsteemselt arendada. Siin võib tekkida pinge, kui ettevõtte pakutavad töövahendid ei ühti noorte ootuste ja kasutusharjumustega. Samuti võib tööandjate soov kontrollitud keskkonna järele tulla vastuollu Z-generatsiooni sooviga tegutseda iseseisvalt ja loominguliselt.

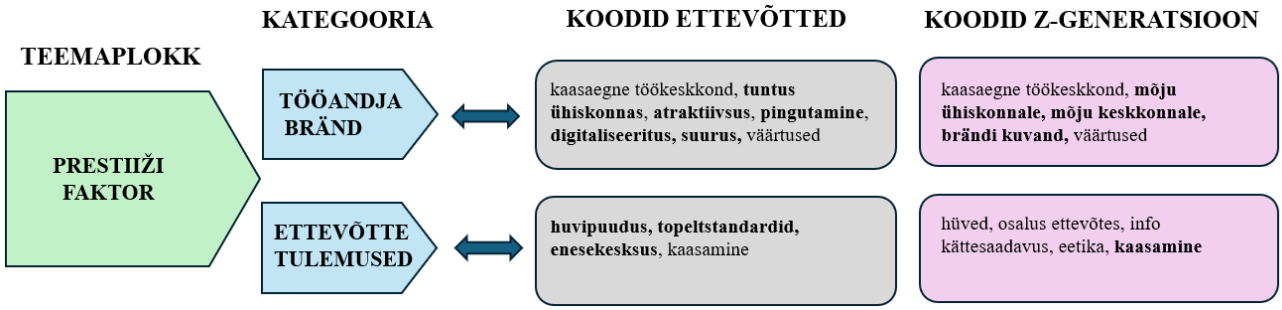
„Digitaalse poole pealt on huvitav, et tihti noored ei ole mingites Microsofti toodetes tugevad, sest ei kasuta arvutit, vaid telefoni. Telefoni kasutus suureneb ja nad peavad eraldi Office tarkvara õppima, kui ei ole koolis seda teinud. Näiteks Exceli oskus on noorte seas suht madal..Ppositiivne on, et nad on suured iseõppijad ja leiavad Youtube'is kõik tuutorid ja asjad üles, kuidas midagi teha. Oskus ennast ise aidata on väga suur väärtus.“ .“ (I nr6,17.03.2025)

Kokkuvõttes ilmnesid intervjuudest mitmed ühised ootused, kuid ka erinevused rõhuasetustes. Z-generatsioon ootab tööelult rohkem väärtuspõhisust, individuaalsust ja paindlikkust, samas kui ettevõtete juhid toovad välja vajaduse tasakaalu ja stabiilsuse järele. Kuigi intervjuudest selgus, et ettevõtted on järjest enam valmis nendele ootustele vastu tulema, näitavad nende kogemused, et mõistmisvahed ja erinevused töö tähenduse tajumises vajavad edasist dialoogi ja teadlikku juhtimist.

Prestiiži faktor sai Z-generatsiooni küsitluses kõige madalamad keskmised hinnangud nagu on väljatoodud tabelis 4. **Töö mõju** olulisust organisatsioonile hinnatakse keskmiselt madalamaks. Meeste ja naiste vastustes on küll erinevusi, kuid need ei ole statistiliselt olulised. **Juhtimise rolli** võtmist ei peeta oluliseks. Vastused viitavad sellele, et juhtimise tähtsust hinnatakse madalamalt. Hinnangud varieeruvad ja ainult mõned vastajad hindavad juhtimist väga vähe oluliseks. Meeste ja naiste vastustes erinevusi ei ole. Enamik vastajaid hindab samuti töö **mainekuse** olulisust madalalt. Organisatsiooni **tulemuste mõjutamise** olulisust hinnatakse keskmiselt. Erinevust naiste ja meeste vahel ei ole. **Keskkonnasäästlikkust** hinnatakse alla keskmise oluliseks, kuid meeste ja naiste hinnangud on erinevad, kus naised hindavad oluliselt kõrgemalt seda.

Küsitluse tulemused näitavad, et enamik vastajaid hindab prestiiži faktoris mõju organisatsioonile kõrgemalt võrreldes teiste väärtustega, kuid võrreldes teiste faktoritega on keskmised hinnangud oluliselt madalamad. T-testi tulemused näitavad, et meeste ja naiste hinnangud faktori sees ei erine statistiliselt.

Prestiiži faktori intervjuude tulemused on joonisel 4.



Joonis 4. Kategooriad ja märksõnad teemaplokis „Töökeskkonna prestiiži faktor“
Allikas: Koostatud töö autorite poolt

Teemaplokis, mis käsitles Z-generatsiooni ootusi töökeskkonnale prestiiži faktori vaatenurgast ilmnes, et noorte ja ettevõtte juhtide arusaamad tööandja maine ning ettevõtte tulemuste olulisusest kattuvad mitmes aspektis, ent samas esinevad väärtus- ja rõhuasetuste erinevused, mis peegeldavad eri põlvkondade vaateid töö tähendusele ja prestiižile. **Tööandja brändi osas** peavad mõlemad osapooled oluliseks kaasaegset töökeskkonda, mis ei tähenda üksnes füüsilisi töötingimusi vaid laiemalt innovatsiooni, tehnoloogilist taset ja tööprotsesside sujuvust. Ettevõtete juhid seostavad tööandja atraktiivsust lisaks tuntuse, suuruse ja digitaliseerituse näitajatega – ehk brändi prestiiž tugineb sageli organisatsiooni positsioonile

turul ja selle üldisele nähtavusele ühiskonnas. Z-generatsioon seevastu lähtub prestiiži määratlemisel rohkem sotsiaalsest ja keskkondlikust mõjust. Neile on oluline, et tööandja tegevus oleks kooskõlas eetiliste ja keskkonnasõbralike väärtustega ning et ettevõtte kuvand toetaks ühiskondlikku heaolu. Samuti tõstetakse noorte vastustes esile brändi kuvandit – mitte ainult selle väliseid tunnuseid, vaid seda, mida tööandja sisuliselt esindab ja milliseid väärtusi kannab. Mõlemas vastajagrupis on väärtused selge ühise fookuspunktina esil, kuid nende käsitluses esineb erinevusi: kui juhid rõhutavad pigem väärtuste kommunikeerimist ja brändi strateegilist ülesehitust, siis Z-generatsiooni jaoks on oluline nende väärtuste autentsus ning praktiline rakendumine igapäevatöös. Siin ilmneb vajadus tööandja mainekujunduse ja tegeliku töökultuuri kooskõla järele – noored töötajad ei rahuldu üksnes ilusa kuvandiga, vaid ootavad sisulist vastavust lubaduste ja tegelikkuse vahel.

Ettevõtte tulemuste käsitlus paljastab sügavama väärtuskonflikti. Juhtide intervjuudes kajastub teatud kriitilisus Z-generatsiooni suhtes, tuues esile huvipuuduse, enesekesksuse ja topeltstandardid, mis võivad viidata raskustele noorte motiveerimisel või ootustele, mis pole alati kooskõlas ettevõtte eesmärkidega. Samas ilmnes juhtide poolel ka teadlikkus kaasamise vajalikkusest, mis on ühine joon mõlemas vastajagrupis. See viitab arusaamale, et noored soovivad osaleda otsustusprotsessides ja tunda end ettevõtte arengusse kaasatuna. Z-generatsiooni vastustes ilmnesid osalus ettevõttes, eetika ja info kättesaadavus kui olulised märksõnad. See tähendab, et noored ei näe prestiiži pelgalt tulemuste või majandusliku edukuse kaudu, vaid väärtustavad läbipaistvust ja õiglust – nad soovivad mõista, kuidas otsuseid tehakse, ning milline on nende töö tegelik mõju organisatsiooni ja ühiskonna tasandil. Hüvede mainimine selle kategooria all näitab, et tulemuslikkus ja töötajate heaolu ei ole Z-generatsiooni jaoks vastandlikud, vaid omavahel seotud. Nad eeldavad, et edukas ettevõte suudab pakkuda töötajatele ka sisulisi hüvesid ja väärtuspõhist töökeskkonda.

„Olen mõelnud, ei ole seda avalikult veel ettevõttes rakendanud, aga praegu on mõned variandid tekkinud. Z-generatsiooni mehel tekkis idee, see viidi meie ettevõttes ellu ja me tekitasime ühtlasi osaluse talle selle idee põhjal tekkinud tütarettevõttes. Ta võib seda ise drive`da, meie rahastame ja tal ongi lisakarjäärivõimalus, mis on tema enda initsiatiivist lähtunud. Olen nüüd mõelnud, et võikski teha kord aastas selliseid äriideede kogumisi maja sees. Teisisõnu, kui midagi sünnib, siis on ka protsendid paigas idee autorile või mõni muu motiveeriv ja konkreetne hüvepakett.“ (I nr2, 11.03.2025)

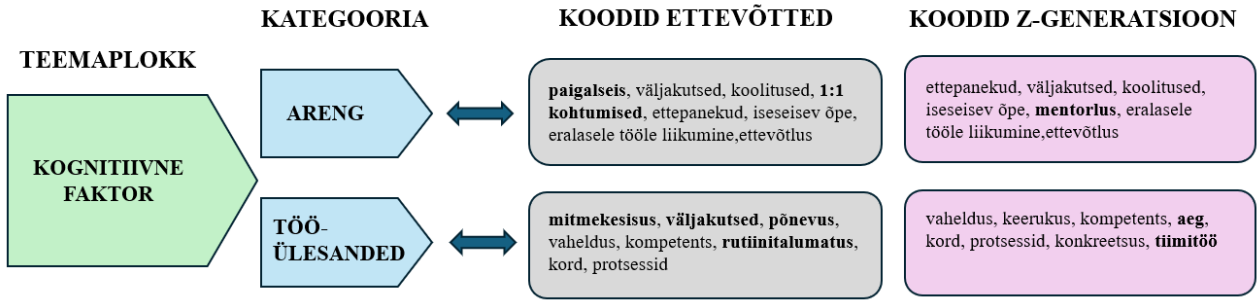
„Jah ma arvan, et palk on kindlasti motivaator number üks. Aga üks valik, mis ma olen veel näinud, on see, et sa saad selles ettevõttes aktsiaid või osaluse kui sa seal pikaaegselt oled. See võimalus kindlasti tekitaks mingisuguse sügavama sideme. Siis sa tunned kuidagi, et oled meeskonna osa või et sinust otseselt sõltub, et sellel ettevõttel hästi läheb.“ (I nr2, 30.03.2025)

Kokkuvõttes viitab analüüs sellele, et prestiiži faktor Z-generatsiooni silmis ei piirdu traditsiooniliste mõõdupuudega nagu suurus, kasumlikkus või tuntus. Noored määratlevad prestiiži eelkõige väärtuspõhisuse, ühiskondliku ja keskkondliku vastutustunde ning läbipaistvuse kaudu. Ettevõtete juhid on osaliselt neid ootusi märganud ja üritavad neile reageerida, kuid sageli lähtub juhtide arusaam tööandja mainest ja tulemuslikkusest veel traditsioonilisemast raamistikust. Selle tulemusel tekib vajadus parema ühise keele järele, mis võimaldaks mõtestada tööandja prestiiži selliselt, et see kõnetaks nii noorema põlvkonna väärtusi kui ka toetaks organisatsiooni strateegilisi eesmärke.

Kognitiivse faktori küsitluse keskmised hinnangud olid kõrged nagu on väljatoodud tabelis 4. Enamik vastajaid peab tööülesandeid ja projekte, mis **panevad proovile** nende **võimeid** mõõdukalt oluliseks. Suurem osa paigutab hinnangutest keskmisesse vahemikku, mis viitab sellele, et enamus väärtustab väljakutseid oma töös teatud määral. Meeste ja naiste vahel ei ilmne statistiliselt olulist erinevust. Vastajad peavad võimalust **pidevalt õppida ja areneda** üldiselt väga oluliseks. Enamik inimesi hindab uute teadmiste omandamist ja isiklikku arengut kõrgelt. Hinnangud on varieeruvad, kuid suurem osa vastustest koondub kõrgematesse väärtustesse, mis näitab, et õppimisvõimalus on töötajate jaoks selge prioriteet. Meeste ja naiste hinnangud erinevad märkimisväärselt ja naised väärtustavad arenguvõimalusi enam. **Huvitavat** ja **põnevat tööd** peetakse väga oluliseks. Vastuste põhjal võib järeldada, et töötajad väärtustavad töö sisu, mis pakub neile intellektuaalset või emotsionaalset rahuldust. Samas leidub neid, kelle jaoks töö ei pea olema tingimata huvitav, mis viitab individuaalsetele erinevustele töömotivatsiooni osas. Statistilise analüüsi tulemused näitavad, et meeste ja naiste arvamused huvitava töö olulisuse kohta erinevad ning naised hindavad seda kõrgemalt. Peetakse oluliseks, et töö võimaldaks **rakendada haridust, oskusi** ja **varasemaid kogemusi**. See viitab sellele, et töö sisu peaks olema seotud inimese teadmiste ja professionaalse taustaga, et pakkuda tähenduslikkust ja rahulolu. Enamik vastajaid peab oluliseks, et nende **töö pakuks rahuldust** eriti kui saavutatakse häid tulemusi. See viitab sellele, et töö tähenduslikkus ja isiklik rahulolu on töötajate jaoks olulised väärtused. Analüüs näitab, et meeste ja naiste hinnangud rahuldust pakkuvale tööle erinevad.

Kognitiivsete faktorite puhul hinnati kõige kõrgemalt põnevat tööd, kuid küsitluses keskmiselt kõrgemad tulemused olid arenemisvõimaluste ja rahuldust pakkuva töö väärtustes. T-testi tulemused näitavad, et meeste ja naiste hinnangud erinevad oluliselt õppimisvõimaluste, huvitava ja rahuldust pakkuva töö osas.

Kognitiivse faktori intervjuude tulemused on joonisel 5.



Joonis 5. Kategooriad ja märksõnad teemaplokis „Töökeskkonna kognitiivne faktor“
Allikas: Koostatud töö autorite poolt

Z-generatsiooni ootustes töökeskkonnale, näeme tugevat soovi intellektuaalse arengu, tähenduslike tööülesannete ja vaimse stimulatsiooni järele. Nii Z-generatsiooni vastustest, kui ettevõtete juhtide kogemustest joonistub välja ühine arusaam, et töö peab pakkuma pidevat arenguvõimalust ja intellektuaalset mitmekesisust, kuid esineb mõningaid rõhuasetuste erinevusi, mis viitavad erinevale arusaamale õppimise ja töö korralduse tähendusest. **Arengu kategooria** all kerkivad esile mitmed kokkulangevused. Mõlemad osapooled toovad esile väljakutsed, koolitused, iseseisva õppe ja ettepanekute tegemise võimaluse kui arengu olulisemad alustalad. See peegeldab Z-generatsiooni soovi, et töökoht oleks koht õppimiseks, katsetamiseks ja enesetäiendamiseks. Noorte jaoks ei ole areng üksnes formaalne karjääriredelil liikumine, vaid isiklik areng, mida toetavad mentorlus ja võimalus liikuda eralasele tööle või proovida ettevõtlust. Need märksõnad viitavad autonoomiale ja vajadusele tööalase eneseteostuse järele väljaspool klassikalist palgatööformaati. Ettevõtete juhid kinnitavad samuti, et noored soovivad õppida ja esitada ettepanekuid, kuid nende poolel ilmneb mure paigalseisu vältimise ning töömotivatsiooni hoidmise pärast. Juhtide mainitud 1:1 kohtumised ja eralasele tööle liikumise toetus viitavad püüdlusele arvestada individuaalsete arenguteede ja karjäärieesmärkidega. Samas peegeldab rõhuasetus ettevõtlusele organisatsioonide teadlikkust, et Z-generatsioon ei seo end sageli pikaks ajaks ühe tööandjaga, vaid liigub iseseisvuse ja vabaduse suunas. See seab tööandjatele väljakutse

kujundada arenguvõimalused paindlikeks, ajakohasteks ja isikupärasteks, et säilitada noorte huvi ja lojaalsus.

„Arenguvõimalused on tähtsad. Toe, pakkumine peab olema personaalne. Kes tahab rohkem tuge, kes rohkem suuremat iseseisvust. Ei saa ühtemoodi ütelda, et meil ettevõttes juhitakse asju nn. „üle rullides“. Sa pead inimestega arvestama, nad tunnevad, et nad on isiksused.“ (I nr6,17.03.2025)

Tööülesannete kategoorias kerkib mõlema poole jaoks esile vaheldus, väljakutsed, kompetentsi kasutamine ning vajadus korra ja protsesside järele. Z-generatsioon rõhutab aga lisaks keerukust ja konkreetsust, mis viitab vajadusele, et ülesanded oleksid selgelt struktureeritud, kuid samas vaimselt stimuleerivad. Samuti toovad noored esile tiimitöö tähtsuse, mis peegeldab koostöökesksust ja vajadust ühiselt probleeme lahendada. Ettevõtted omakorda mainivad põnevust ja rutiinitalumatust, viidates, et nad mõistavad Z-generatsiooni madalat taluvust üheülbalise töö suhtes ning võimalusel püüavad kujundada ülesandeid, mis pakuvad vaheldust ja kaasatust. Ettevõtete juhid pööravad töökorralduses tähelepanu protsesside juhtimisele ja kompetentsipõhisele jaotusele, mis peegeldab organisatsioonide vajadust säilitada tööefektiivsust ja struktuuri. Z-generatsiooni ootused seevastu näitavad, et nad ootavad töökoormust, millel oleks selge suunitlus ja mille kaudu nad saaksid rakendada oma oskusi viisil, mis võimaldab pidevalt õppida ja kasvada. Aja märkimine Z-generatsiooni poolt osutab soovile töötempo ja -mahu teadlikuks juhtimiseks, et säiliks vaimne heaolu ja areng ei muutuks läbipõlemist soodustavaks.

„Minu erialast lähtudes oleks vaja, et tööandja pakub mulle projekte, kus ma saaksin olla vastutav ja erineva keerukusastmega ning tüübiga projekte. Ma ei läheks tööle kui mulle vestlusel öeldakse, et pakume erinevat laadi projekte aga lõpuks jään mitmeks aastaks üheülbalist tööd tegema. Ma pean jälgima, et ma töökogemusega saaksin näidata kutsekomisjonile mitmekülgseid töid ning seda võiks ettevõte tagada, et mul oleks areng.“(I nr2, 30.03.2025)

„Tööprotsessid ei olnud kindlad, väärtused ei olnud paigas. Kõik tegid omamoodi tööd, milles tekkis räiget segadust kasvõi näiteks lihtsalt vahetuse raportites. Kõik tegid erinevat moodi,võimatu aru saada.“ (I nr1, 29.03.2025)

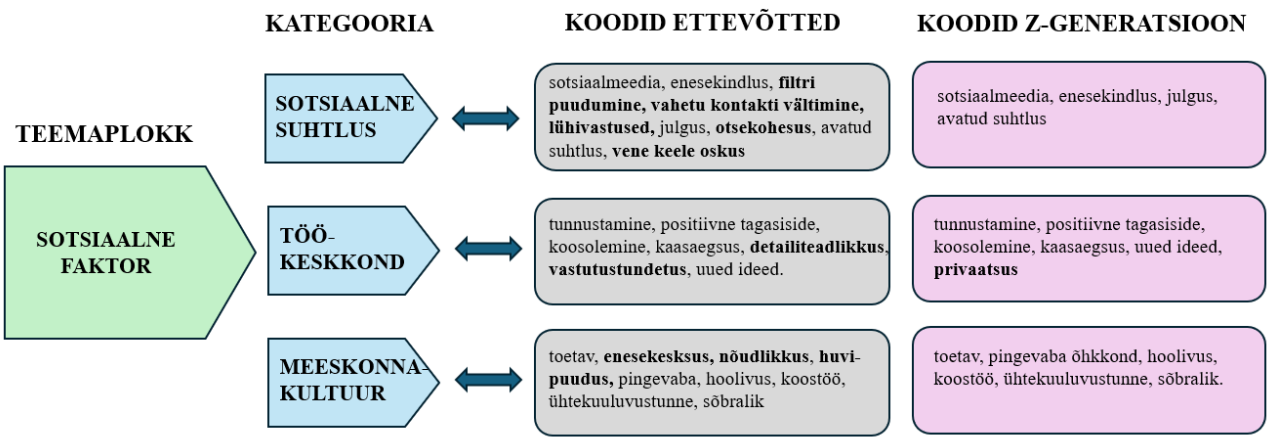
Kokkuvõtlikult võib öelda, et Z-generatsiooni ootused töökeskkonna kognitiivsete aspektide suhtes on suunatud õppimisele ja väljakutsetele samas, kui ettevõtted püüavad tasakaalustada neid ootusi organisatsiooniliste eesmärkide ja struktuuridega. Intervjuude põhjal ilmneb, et kõige tõhusam arengukeskkond tekib siis, kui tööandjad suudavad pakkuda

noortele nii vaimset stimuleerimist kui autonoomiat, võimaldades neil oma potentsiaali rakendada paindlikul moel.

Sotsiaalse faktori küsitluse hinnangud olid üle keskmise kõrged nagu on väljatoodud tabelis 4**.** Vastajad hindavad kõrgelt **töökeskkonna** olulisust, kus valitseb positiivne õhkkond ja hea meeleolu. See viitab sellele, et sõbralik ja lõbus töökeskkond toetab nende rahulolu ning motivatsiooni. Tulemused näitavad, et meeste ja naiste hinnangud töökeskkonna olulisusele erinevad märkimisväärselt, kus naised hindavad töökeskkonda kõrgemalt. Vastajad peavad olulisel määral tähtsaks meeldivaid ja **sõbralikke suhteid töökaaslastega**, mis viitab sellele, et tugev ja positiivne kollektiiv on osa töökogemusest. Selline suhtumine soodustab koostööd ja loob toetava töökeskkonna. Tulemused näitavad, et meeste ja naiste hinnangud kollektiivi olulisusele erinevad ning naiste jaoks on see tähtsam. **Sotsiaalne suhtlus** on Z-generatsiooni jaoks töö osana vähem oluline. Vastused on mitmekesised, mis näitab, et töö sotsiaalse mõõtme tähtsus sõltub individuaalsetest eelistustest ja töö iseloomust. Meeste ja naiste hinnangud ei erine. Vastajate arvamus **inimeste aitamise** kohta on keskmiselt oluline. Paljud leiavad, et teiste aitamine on töö oluline osa, kuid leidub neid, kelle jaoks see pole määrav. Sooline erinevus on olemas ja naised väärtustavad teiste aitamist rohkem. **Mitmekesisust** organisatsioonis hinnati väga oluliseks. Meeste ja naiste hinnangutes oli vahe, kus viimased hindasid seda oluliselt kõrgemalt.

Kõige kõrgemalt hinnati sotsiaalse faktori puhul head töökeskkonda ja mitmekesisust. T-test näitas, et meeste ja naiste vastuste keskmised erinevad oluliselt sotsiaalsete faktorite osas nagu hea töökeskkond, meeldivad töökaaslased, inimeste aitamine ja mitmekesisus.

Sotsiaalse faktori intervjuude tulemused on joonisel 6.



Joonis 6. Kategooriad ja märksõnad teemaplokis „Töökeskkonna sotsiaalne faktor“
Allikas: Koostatud töö autorite poolt

Intervjuude põhjal ilmneb, et sotsiaalne faktor mängib Z-generatsiooni jaoks töökeskkonnas olulist rolli. Noorte ootused sotsiaalsel suhtlemisel keskenduvad positiivsusele, vahetule kontaktile ja meeskonnasisesele toetusele samal ajal, kui ettevõtete kogemused Z-generatsiooni töötajatega viitavad teatud väljakutsetele, mis on seotud kommunikatsioonimustrite ja vastutustunde kujunemisega. Z-generatsioon väärtustab tugevalt avatud suhtlust, enesekindlat eneseväljendust ja sotsiaalmeedia aktiivset kasutust. Need märksõnad viitavad tugevale identiteedile digikeskkonnas ja soovile väljendada oma seisukohti vahetult ja julgelt. Ettevõtete vaates täiendavad seda pilti tähelepanekud noorte otsekohesusest, lühivastustest ja vahetu kontakti vältimisest, mis võib viidata tõhusale kommunikatsioonile keerulisemate suhtlusolukordade lahendamiseks. Juhtide hinnangul võib filtri puudumine tähendada, et Z-generatsiooni esindajad ei pruugi alati arvestada suhtluse konteksti ja sobivat tooni. Samuti tõuseb teatud ametipositsioonidel vajadus vene keele oskuse järele, mida kõik noored ei oma, mis võib mõnes ettevõttes tähendada lisatõkkeid suhtlemisel.

„Nad on julgemad, kui on kiusamine või diskrimineerimine meeskonnas ja keegi näiteks ei hooli koostööpõhimõtetest. Noored tulevad ja ütlevad, vanemad neelavad alla. Sotsiaalsus ja suhete hoidmine on tähtsam kui see, et ma julgen vastanduda ja konflikti minna. Olulisem on probleem lõpetada. Meil on sisemine nali majas, et „ rotid trepi peale“. Võib öelda, et noored toovad rotid trepi peale.“ (I nr6,17.03.2025)

„See generatsioon suhtleb ikkagi messengeris ja lühivastustega. Näiteks kui me sisekommunikatsiooni uuringut tegime, siis oli seal üks küsimus juhtkonna kommunikatsiooni

plusside-miinuste teemal. Toodi välja,et juhtkond armastab väga pikki kirju kirjutada. Olenemata kanalist, olgu alati short and simple. Turundus tõi näite, ehk siis M., kes on „Sportlandi“kogemusega, kus turunduse kirjad pidid alati olema inspireerivad, ägdad, sütitavad jne.. Meil sai M. kirjale vastuseks, et kuule, neid sütitavaid kirju võid sa endale kirjutada. Saada mulle lihtsalt, mis on kampaaniatingimused jne.“ (I nr1, 07.03.2025)

„Ma kindlasti julgeks ja tahaks konflikti või raske olukorra puhul tööl saada lahenduse. Mitte jätta enda sisse. Suhtleksin kas siis kolleegi või juhiga kohe. Õnneks pole veel vaja olnud praeguses töökohas.“. (I nr2, 30.03.2025)

Töökeskkonna käsitluses on selgelt näha, et Z-generatsioon väärtustab kaasaegsust, visuaalset ja tehnoloogilist atraktiivsust ning võimalust osaleda uute ideede genereerimises. Oluliseks peetakse ka tunnustamist ja positiivset tagasisidet, mis loovad emotsionaalselt turvalise ja motiveeriva õhkkonna. Need ootused kattuvad ettevõtete arusaamadega, kusjuures juhid rõhutavad detailiteadlikkust ning toovad esile muresid seoses vastutustunde puudumisega noorte hulgas. Ettevõtete kogemuse kohaselt vajab Z-generatsioon selgemat juhendamist ja pidevat toetust, et mõista töö laiemat tähendust ja mõju. Samas tõuseb noorte vastustest esile vajadus privaatsuse järele, mida nähakse isikliku ruumi ja vaimse heaolu säilitamise võtmena. See näitab, et lisaks kollektiivsusele väärtustavad nad isiklikku autonoomiat ja vaimset turvatunnet.

„Jah, neile meeldib kui keskkond on remonditud, moodne. Ei pea luksuslik olema , just selline moodne ja kena töökeskkond. Kuna inimestele meeldib koos süüa, siis kindlasti peaks töökeskkonnas olema koht, kus saab koos laua taha istuda.“ (I nr6,17.03.2025)

„Tunnen, et ettevõttel on vastutus harida inimest ja tema mõtteviisi, et see siin on töökeskkond. Meie ettevõttena, meie jaoks on oluline, et sa oled kaasatud, sind on kuulatud. Me tahame ja hoolime sellest, et sa areneksid olenemata, millises rollis sa oled. Mind ajavad need inimesed nii kettasse, kes ütlevad, et ma tulin siia ainult müüma. No, mis mõttes sa tulid ainult müüma, sa saad alati paremini müüa!“(I nr1, 07.03.2025)

Meeskonnakultuuri vaates hindab Z-generatsioon kõrgelt toetavat, pingevaba ja hoolivat õhkkonda, kus olulisel kohal on koostöö, ühtekuuluvustunne ja sõbralik suhtlus. Need väärtused kattuvad suures osas ka ettevõtete juhtide kogemustega. Juhtide hinnangul on Z-generatsioonil potentsiaal panustada positiivse töökultuuri kujundamisse, kuid samas märgitakse ka enesekesksust, huvipuudust ja mõningast nõudlikkust. See viitab vastuolule: kuigi noored soovivad toetavat ja sidusat keskkonda, ei pruugi nad alati ise aktiivselt sellesse panustada. Juhtide kogemuste põhjal nõuab Z-generatsiooni juhtimine rohkem emotsionaalset

kättesaadavust, selgitustööd ja paindlikkust. Positiivne on aga see, et nii töötajad, kui juhid tajuvad meeskonnakultuuri võtmetähtsusena töörahulolu ja produktiivsuse kujunemisel.

„Minul on sotsiaalne aspekt kõige olulisem. See, milline kollektiiv on. Kui on keeruline olukord ja sa tunned, et saad minna kolleegide juurde, kes on toeks ja saavad aidata. Mis tahes töö sul on, on heade inimestega koos võimalik rasketest olukordadest üle saada. Mul võib olla ideaalne töö, aga kui ma tunnen, et mu ümber on keskkond, kes mind ei toeta, siis ma ei peaks vastu sellel töökohal. Aga kui teen tööd, mis ei ole minu jaoks kõige ideaalsem ja mul on head inimesed ümber, meeldiv keskkond, siis oleksin kindlasti lojaalsem.“(I nr2, 30.03.2025)

„Minu jaoks on oluline, et mind võetakse kuulda vanemate kolleegide poolt ja koheldakse võrdsemalt. Kui meil on ühine eesmärk töö valmis saada, siis proovime üksteist toetada. Selline tunne on ikka, et üks meist seal kontoriruumis on alati kogenum ja teab rohkem. Aga see ei tähenda, et meie kahekesi teise noorema kolleegiga ei võiks küsida talt nõu, et kas ikka on õige või teeks kuidagi teistmoodi.“(I nr2, 30.03.2025)

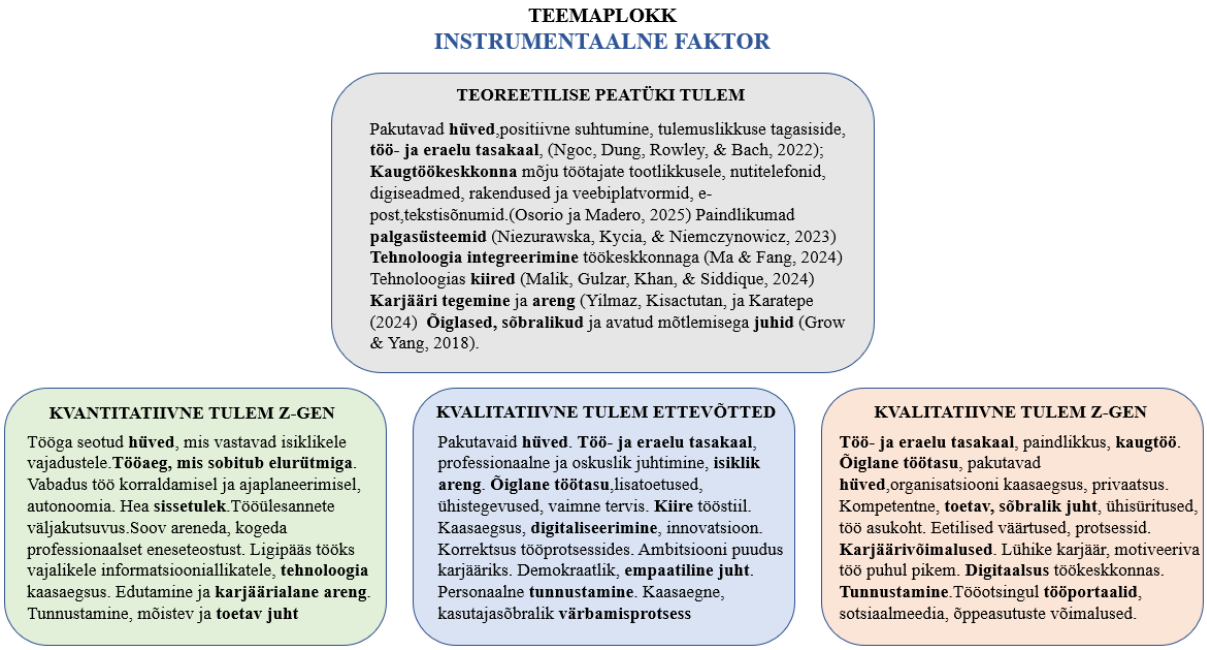
Kokkuvõttes näitavad intervjuud, et Z-generatsioon ootab töökeskkonnalt sotsiaalset avatust, koostööd ja positiivset atmosfääri. Nad eelistavad vahetut suhtlust, tugevat meeskonnatunnet ja tunnustust, samas kui ettevõtted näevad vajadust arendada noorte sotsiaalseid oskusi formaalses suhtluses ning kasvatada arusaama kollektiivsest vastutusest. Ettevõtte juhtide kogemused osutavad, et Z-generatsioon võib olla samal ajal väga enesekindel, kui ka vältiv otsese kontakti suhtes, mis nõuab teadlikku ja kohanduvat juhtimisstiili. Sotsiaalsete ootuste ja tegeliku käitumise vahel võib tekkida lahknevusi, mis toovad esile vajaduse avatuma ja mõistvama kontakti järele. Et kujundada töökeskkondi, mis vastaksid nii Z-generatsiooni ootustele, kui ettevõtete strateegilistele vajadustele, tuleb keskenduda vastastikuse usalduse, selge kommunikatsiooni ja emotsionaalse intelligentsuse arendamisele.

Üldised hinnangud nelja erineva faktori tööväärtustele näitavad, et kõige olulisemad väärtused vastajate jaoks on hea sissetulek, elurütmiga sobiv ja põnev töö, kus on hea töökeskkond. Vähem oluliseks peeti teiste inimeste juhtimist ja töökorraldamist ning sotsiaalset suhtlemist töökohal. Küsitlusest tuli välja Z-generatsiooni madal juhtimisambitsioon.

2.3. Z-generatsiooni töökeskkonna ootustega seotud eripärad ja järeldused

Käesolevas magistritöö alapeatükis esitatakse uuringu põhjal tehtud järeldused, üldistused ja täiendavad tähelepanekud, tuues neid kokku teoreetilises osas käsitletud

teaduskirjandusega. Iga uurimisala kohta arutatakse teooria tulemusi, mis seejärel võrreldakse vastava empiirilise osa järeldustega, pakkudes täiendavat selgitust. Töö teooria ja empiirilise uuringu ühendamine teaduskirjandusega on esitatud iga teemaploki alguses olevatel joonistel. Joonistel on paksemas kirjas esile toodud märksõnad, mis kattuvad teooria ja empiirikaga. Instrumentaalse faktori analüüsi tulemused on joonisel 7.



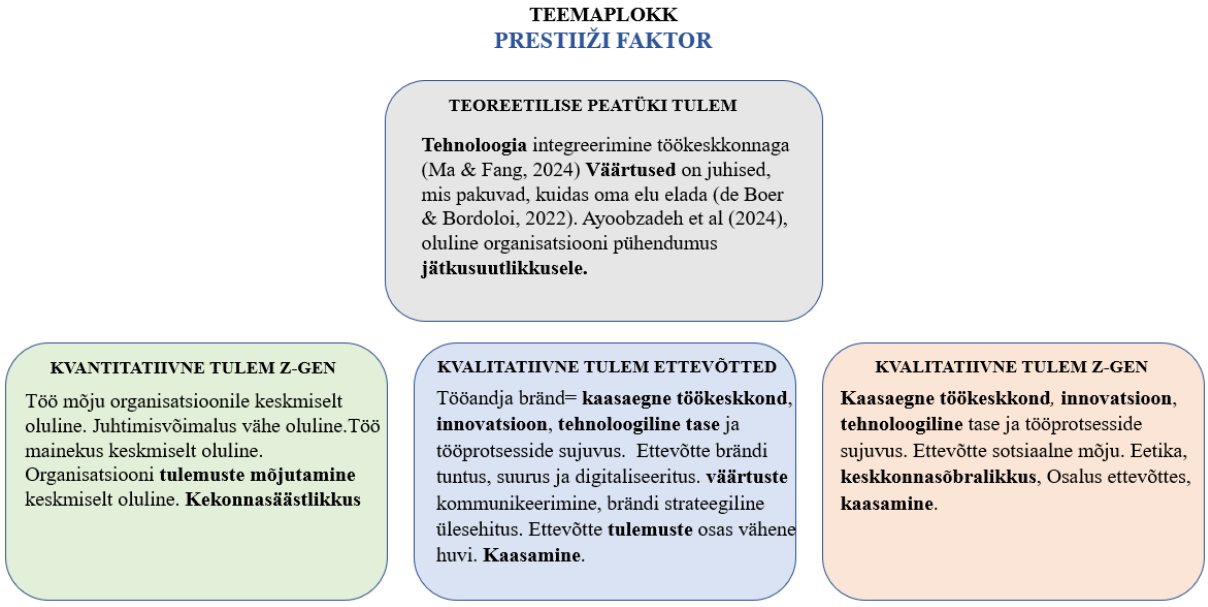
Joonis 7. Töökeskkonna instrumentaalse faktori teooria ja empiiriliste tulemuste süntees
Allikas: Koostatud töö autorite poolt

Instrumentaalse faktori teemaploki sünteesis selgus, et Z-generatsiooni tööootused peegeldavad tugevalt muutunud tööeluväärtusi, milles kombineeruvad tehnoloogiline teadlikkus, isikupära tähtsustamine ning soov tasakaalu ja tähenduslikkuse järele. Teoreetiline raamistik osutab mitmele võtmefaktorile, mis kujundavad noorema põlvkonna ootusi: töö- ja eraelu tasakaal, õiglane ja paindlik tasustamine (Ngoc et al., 2022; Niezurawska et al., 2023), digitaalsete tööriistade loomulik integreerimine töökeskkonda (Osorio & Madero, 2025; Ma & Fang, 2024), karjäärialane areng (Yilmaz et al., 2024) ning avatud, õiglane ja toetav juhtimine (Grow & Yang, 2018).

Käesoleva töö empiirilised tulemused kinnitavad teooriast tulenevaid väiteid. Z-põlvkonna uuring näitab, et nende jaoks on keskseteks ootusteks paindlikkus tööajas ja -kohas, autonoomia, hea sissetulek ning ligipääs kaasaegsetele töövahenditele ja tehnoloogiale. Lisaks on olulised karjäärivõimalused, tunnustamine ja toetav juht. Need järeldused resoneeruvad tugevalt Ma & Fang (2024) ja Malik et al. (2024) käsitlusega Z-generatsiooni

tehnoloogilises võimekuses ja ootuses töötada digitaalses keskkonnas. Intervjuud Z-generatsiooni esindajatega kinnitavad, et nad hindavad kaasaegset, esteetiliselt ja tehnoloogiliselt kvaliteetset töökeskkonda.

Töö peaks pakkuma tähenduslikkust, arengut ja vaimset heaolu. Tugev rõhk on eetilisel sobivusel tööandjaga ning personaalsel tunnustamisel. Juhi roll on nende silmis kriitiline – hinnatakse empaatiat, sõbralikkust ja juhtimist, mis soodustab kaasamist. Ettevõtete juhtide vaates on nähtav arusaam Z-generatsiooni soovidest, kuid sellele lisanduvad teatud kriitilised tähelepanekud. Näiteks toovad juhid välja Z-generatsiooni suure ootuse vaimsele heaolule ja paindlikkusele, ent samas ambitsioonide puudumise karjääri osas. Samuti peetakse oluliseks pakkuda töö- ja eraelu tasakaalu, arenguvõimalusi ning toetavat juhtimist. Ühisjooni leidub ka värbamisprotsessides – nii noored kui juhid peavad oluliseks, et värbamine oleks kiire, arusaadav ja kasutajasõbralik. Sünteesi põhjal võib järeldada, et Z-generatsiooni ootused töökeskkonnale on kooskõlas teoreetiliste mudelitega, kuid neil on selgelt kultuuriline ja põlvkondlik eripära. Tähtis ei ole ainult see, mida töö pakub, vaid kuidas ja millises väärtusraamistikus see toimub. Töö peab toetama indiviidi eneseteostust, pakkuma vaimset ja tehnoloogilist mugavust ning olema kooskõlas isiklike eesmärkide ja maailmavaatega. Prestiiži faktori analüüsi tulemused on joonisel 8.

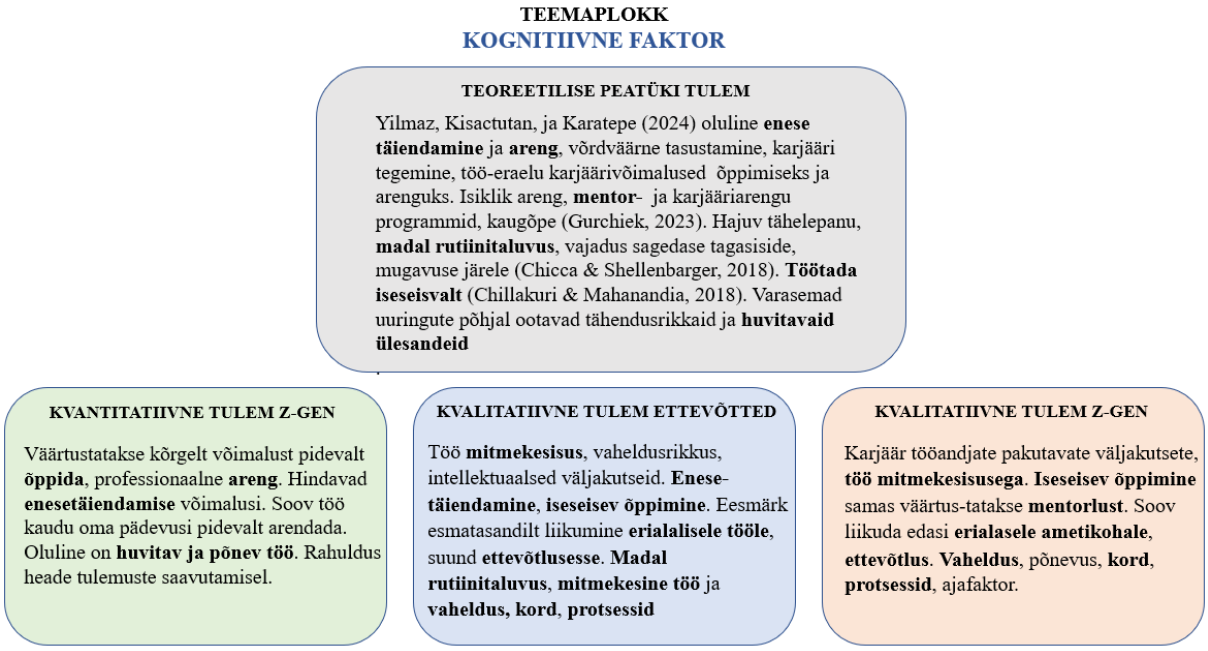


Joonis 8. Töökeskkonna prestiiži faktori teooria ja empiiriliste tulemuste süntees
Allikas: Koostatud töö autorite poolt

Z-generatsiooni ootused töökeskkonnale ei piirdu pelgalt materiaalse kindlustatuse või töö sisu praktiliste aspektidega, vaid on tihedalt seotud tööandja väärtusruumi, tehnoloogilise

keskkonna ning organisatsiooni sotsiaalse mõjuga. Teoreetilised allikad rõhutavad, et tehnoloogia loomulik integreerimine tööprotsessidesse on Z-generatsiooni jaoks iseenesestmõistetav eeldus. Lisaks kinnitavad de Boer & Bordoloi (2022), et väärtused on põlvkonna jaoks suunavad jõud, mis mõjutavad nii töökoha valikut kui lojaalsust tööandjale. Ayoobzadeh et al (2024) rõhutavad, et Z-generatsioon peab oluliseks organisatsiooni jätkusuutlikkuse ja sotsiaalse vastutuse põhimõtteid. Empiirilised andmed toetavad seda käsitlust. Intervjuud näitavad, et nii Z-generatsiooni esindajad kui tööandjad peavad oluliseks tööandja brändi tehnoloogilist taset, tööprotsesside sujuvust ja kaasaegset keskkonda. Mõlemad pooled seostavad tugevat tööandja mainet innovatsiooni, digitaliseerituse ja väärtuste teadliku kommunikeerimisega.

Z-generatsiooni jaoks on eriti oluline, et tööandja väärtuspakett sisaldaks eetilisi ja keskkonnasõbralikke põhimõtteid, samuti võimalust osaleda otsuste kujundamises. Uuring toob välja, et Z-generatsioon hindab mõõdukalt töö mõju organisatsioonile ja selle mainekust, kuid ei pea juhtimisvõimalust esmatähtsaks. See viitab pigem soovile olla kaasatud ja panustada meeskonna või organisatsiooni arengusse, kui pürgida otseselt juhtivale positsioonile. Sarnaselt intervjuudega toovad noored küsitluses esile, et keskkonnasäästlikkus on ettevõtte valiku puhul pigem oluline. Ettevõtete esindajad toovad välja, et kuigi Z-generatsioon hindab tööandja brändi tuntust ja visuaalset kaasaegsust, ei avaldu nende seas märkimisväärset huvi ettevõtte finantstulemuste või strateegiliste eesmärkide vastu. Samas nähakse olulise kontaktipunktina väärtuste kommunikeerimist ja brändi identiteedi läbipaistvust, mis aitavad noortel töötajatel end tööandjaga samastada. Kokkuvõttes kinnitab süntees, et Z-generatsiooni töökeskkonnaootustes põimuvad tehnoloogiline mugavus, väärtuseline sobivus ja sotsiaalne tähenduslikkus. Neile on oluline, et tööandja oleks tehnoloogiliselt ajakohane ja samas eetiliselt vastutustundlik. Töökoht ei ole pelgalt sissetulekuallikas, vaid osa identiteedist, kus tööandja väärtused, töö sisu ja ühiskondlik mõju peavad toetama töötaja eneseteostust. Kognitiivse faktori analüüsi tulemused on joonisel 9.

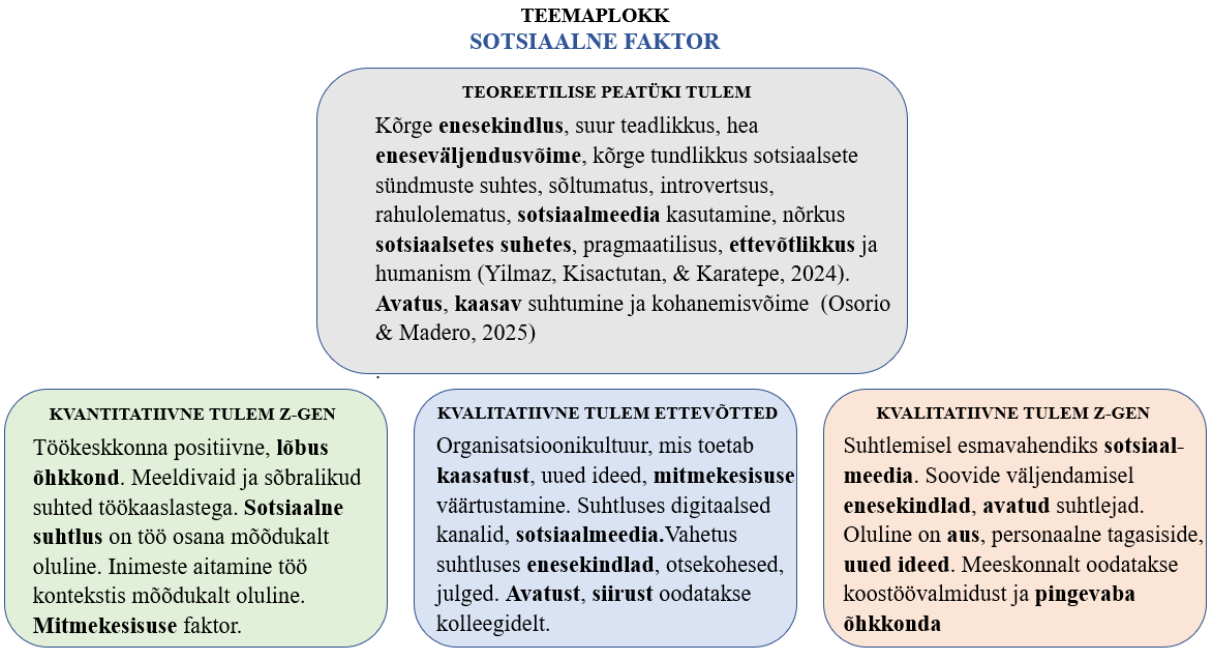


Joonis 9. Töökeskkonna kognitiivse faktori teooria ja empiiriliste tulemuste süntees
Allikas: Koostatud töö autorite poolt

Z-generatsiooni tööootusi kujundavad tugevalt vajadus eneseteostuse, vaimse stimuleerimise ja pideva professionaalse arengu järele. Teoreetilised allikad, et Z-generatsioon väärtustab karjäärivõimalusi, pidevat õppimist ning personaalset arengut. Selle põlvkonna jaoks on oluline, et töökeskkond võimaldaks ligipääsu erinevatele õppevormidele, sealhulgas mentorprogrammidele ja kaugõppele. Chicca ja Shellenbarger (2018) toovad välja, et hajuv tähelepanu ja madal rutiinitaluvus tingivad vajaduse mitmekesise, tähendusliku ja kiiresti muutuva töö järele. Samuti soovitakse töötada iseseisvalt (Chillakuri & Mahanandia, 2018), kuid samal ajal saada regulaarset tagasisidet ja tuge. **Küsitluse tulem** kinnitab, et Z-generatsiooni esindajad peavad väga oluliseks võimalust enesetäiendamiseks ning oma oskuste ja teadmiste arendamist. Oluliseks peetakse professionaalset arengut läbi huvitavate ja vaheldusrikaste ülesannete, mis pakuvad rahuldust läbi eesmärkide saavutamise. Intervjuud ettevõtete esindajatega näitavad, et töö mitmekesisus ja vaheldus on Z-generatsioonile väga olulised.

Organisatsioonid on täheldanud, et noored töötajad eelistavad töökohti, kus neil on võimalus pidevalt areneda ning kus rutiinseid ülesandeid on võimalikult vähe. Ettevõtete kogemused viitavad ka sellele, et Z-generatsioon eelistab iseseisvat õppimist, kuid soovib siiski tuge ja suunamist, eriti erialalisele tööle liikumise või ettevõtluse alustamise kontekstis. Tööülesannete puhul peetakse tähtsaks vaheldust ja vaimset stimuleerimist, kuid samas ka

struktuuri. Kord ja protsessid aitavad neil tööd paremini mõtestada ja korraldada. Z-generatsiooni enda intervjuud kinnitavad, et noored töötajad seovad karjäärivõimalusi eelkõige töö sisulise mitmekesisuse ja intellektuaalse väljakutsega. Kuigi nad hindavad kõrgelt iseseisvat õppimist, peetakse oluliseks mentorluse olemasolu ning võimalust saada kogenumatelt tagasisidet ja tuge. Eesmärk on liikuda edasi, kas erialastele ametikohtadele või astuda samme ettevõtluses. Tähtsaks peetakse tööülesannete põnevust, ajakasutuse efektiivsust ning töökorralduse selgust. Kokkuvõttes peegeldab teooria ja empiirika koostoime, et Z-generatsiooni jaoks on tähenduslik töö see, mis võimaldab õppida, kasvada ja areneda. Neile on oluline, et töö ei oleks mitte ainult ülesannete kogum, vaid platvorm isiklikuks ja professionaalseks eneseteostuseks, kus töö mitmekesisus, arengu võimalused ja töö tähenduslikkus moodustavad kooskõlalise terviku. Sotsiaalse faktori analüüsi tulemused on joonisel 10.



Joonis 10. Töökeskkonna sotsiaalse faktori teooria ja empiiriliste tulemuste süntees
Allikas: Koostatud töö autorite poolt

Teoreetilised allikad kirjeldavad Z-generatsiooni kui enesekindlat, teadlikku ja hea eneseväljendusoskusega põlvkonda, kes väärtustab avatud suhtlemist ja kaasavat keskkonda (Yilmaz, Kisactutan & Karatepe, 2024; Osorio & Madero, 2025). Samas iseloomustavad neid ka introvertsus, sotsiaalne tundlikkus ja teatud pragmaatilisus, mis viitavad vajadusele tasakaalustada sotsiaalset suhtlust privaatsuse ja sõltumatusega.

Kvantitatiivne uuring kinnitab, et Z-generatsioon väärtustab positiivset ja sõbralikku töökeskkonda, kus meeskonnas on hea läbisaamine ja koostöövalmidus. Sotsiaalne suhtlus ei ole küll keskne töömotivatsiooni allikas, kuid see on siiski mõõdukalt oluline – eriti juhul, kui suhtlus aitab kaasa töökvaliteedile ja toetavale õhkkonnale. Samamoodi hinnatakse mõõdukalt kõrgelt töö kaudu teiste inimeste aitamist. Kvantitatiivse uuringu põhjal ilmneb, et mitmekesisus on Z-generatsiooni jaoks oluline väärtus, mida seostatakse avatuma, õiglasema ja kaasavama töökeskkonnaga. Kvalitatiivsed andmed, mis põhinevad intervjuudel ettevõtete juhtidega, näitavad, et Z-generatsiooni töötajad on vahetus suhtluses otsekohesed, siirad ja enesekindlad ning eeldavad sarnast avatust kolleegidelt. Suhtlemisel kasutatakse aktiivselt digitaalseid kanaleid, eriti sotsiaalmeediat, mis on sageli esmaseks suhtlusvahendiks. Organisatsioonikultuuris peetakse oluliseks mitmekesisust, kaasamist ja uute ideede arvestamist. Kvalitatiivne uuring ettevõtetega kinnitab samuti, et mitmekesisus on oluline**.** See loob aluse dialoogile, kus erinevad vaatenurgad ja kogemused rikastavad koostööd ning tugevdavad kuuluvustunnet. Z-generatsiooni enda intervjuudes tuleb esile, et nad ootavad pingevaba ja koostööle orienteeritud meeskonda, kus tagasiside on personaalne, aus ja arengule suunatud. Tööalane suhtlus ei pea olema pealetükkiv ega liigse sotsiaalse survega, kuid peab pakkuma tunnet, et töötaja arvamus loeb ning tema ideed saavad nähtavaks.

Kokkuvõttes ilmneb nii teooriast, kui empiirilistest tulemustest, et Z-generatsioon ootab sotsiaalselt tasakaalustatud töökeskkonda, kus väärtustatakse avatust, koostööd ja autentsust. Suhtlus peab olema aus ja tähenduslik, kuid mitte pealetükkiv. Meeskond peab pakkuma toetust, kuid säilitama ruumi individuaalsuseks ja isiklikuks väljenduseks. Sotsiaalne faktor ei ole nende jaoks töö keskmes, kuid selle kvaliteet on määrav töörahulolu ja pühendumuse kujunemisel.

Lähtudes teoreetilisest raamistikust ja empiirilise uuringu tulemustest, sõnastasid autorid kümme soovitust, mille eesmärk on toetada töökeskkonna kohandamist vastavusse noorema põlvkonna – eelkõige Z-generatsiooni – ootuste ja väärtustega. Soovitused on struktureeritud väärtuspõhiste faktorite alusel võimaldades süsteemset käsitlust töökeskkonna arendamisel.

Instrumentaalsest faktorist lähtudes soovitame:

1. Kujundada paindlik ja tehnoloogiliselt sujuv töökeskkond.

Z-generatsioon ootab töökorralduselt paindlikkust nii tööaja kui -koha osas. Ettevõtted peaksid võimaldama hübriid- või kaugtöövorme, kus tööülesandeid saab täita sõltumata geograafilisest asukohast. Lisaks tuleb töökeskkond varustada kaasaegsete ja

kasutajasõbralike tehnoloogiliste lahendustega (digiplatvormid, töövoohaldus, kiired suhtluskanalid), mis toetavad tõhusust ja võimaldavad iseseisvat töökorraldust. Tehnoloogia ei ole Z-generatsiooni jaoks „boonus“ vaid baaseeldus, mille puudumisel langeb tööandja atraktiivsus märgatavalt.

2. Ehitada usaldusel ja empaatial põhinev juhtimiskultuur.

Z-generatsioon väärtustab juhte, kes on empaatilised, ausad, kaasavad ja toetavad. Seetõttu peaksid organisatsioonid panustama juhtide arendamisse selliselt, et nad oskaksid luua turvalist ja vaimselt toetavat töökeskkonda. Oluline on personaalne tunnustamine, regulaarne arengut toetav tagasiside ning juhtimisstiil, mis soodustab koostööd, kaasamist ja avatud suhtlust.

Prestiiži faktorist lähtudes soovitame:

3. Kommunikeerida läbipaistvalt organisatsiooni väärtused ja ühiskondlik roll.

Z-generatsioon ei vali töökohta vaid töö sisu või tasu põhjal, vaid soovib samastuda organisatsiooni väärtustega. Ettevõtted peaksid seetõttu jätkusuutlikkuse, eetika ja sotsiaalse vastutuse põhimõtted selgelt sõnastama ja nähtavalt kommunikeerima nii sisemiselt kui ka väliselt. Näiteks tehes seda töökuulutustes, kodulehel, sotsiaalmeedias ja värbamisprotsessides. Tööandja brändi identiteet peab olema usaldusväärne, autentselt esitatud ja kooskõlas organisatsiooni tegeliku käitumisega.

4. Luua töötajatele võimalusi osaleda ja panustada ilma juhtimisrollita.

Z-generatsioon soovib olla kaasatud organisatsiooni arengusse, kuid mitte tingimata juhtival positsioonil. Seetõttu tasub luua struktureeritud osalusvõimalusi nagu töötajate foorumid, sisemised arendusprogrammid või väärtusarutelud, kus noored töötajad saavad oma ideid jagada. See toetab töötajate identifitseerumist tööandjaga ning tõstab töö tähenduslikkust.

Kognitiivsest faktorist lähtudes soovitame:

5. Kujundada arengu- ja õppimiskultuur, mis ühendab paindlikkuse ja toetuse.

Z-generatsioon väärtustab pidevat õppimist ning soovib ise kujundada oma arengu tempo ja suuna, kuid vajab samal ajal juhendamist ja konstruktiivset tagasisidet. Selleks peaksid ettevõtted looma keskkonna, kus õppimine on mitmekesiste vormidega paindlikult korraldatud – näiteks pakkudes hübriidseid õppimisvõimalusi, sealhulgas e-õpet ja töövarjuks olemist. Tähtsal kohal on mentorlusprogrammid, mis toetavad nii isiklikku kui professionaalset arengut. Lisaks on oluline kujundada tagasisidekultuur, kus töötajal on

regulaarsed võimalused arutada oma edusamme, arenguvajadusi ja tulevikuplaane, toetades seeläbi tema pühendumust ja eneseteostust.

6. Pakkuda vaheldusrikkaid, intellektuaalselt stimuleerivaid töörolle.

Z-generatsiooni motiveerib mitmekesine ja vaimselt arendav töö, mis pakub tähenduslikkust ning võimaldab eneseteostust. Selleks peaksid ettevõtted vältima liigse rutiini kujunemist, pakkudes töö rotatsiooni ja võimalust erinevate ülesannete vahel liikuda. Samuti on oluline toetada loovust, kaasates Z-generatsiooni töötajaid aktiivselt uute ideede arendamisse ja innovatsiooniprotsessidesse, mis suurendab nende seotust ja väärtust organisatsioonis.

7. Võimaldada töökorralduses selgus ja süsteemsus, mis toetab iseseisvust.

Kuigi Z-generatsioon väärtustab iseseisvust ja autonoomiat, vajab ta samal ajal selgeid raamistikke, protsesse ja ootusi, et mõista oma rolli ning seada eesmärke teadlikult. Selle toetamiseks peaksid ettevõtted läbipaistvalt kommunikeerima töötajate eesmärgid ja vastutusvaldkonnad. Töövood peaksid olema üles ehitatud nii, et juhised ja ajagraafikud on selgelt määratletud, kuid nende täideviimise viis jätab ruumi paindlikkuseks ja individuaalseks lähenemiseks.

Sotsiaalsest faktorist lähtudes soovitame:

8. Kujundada aus ja turvaline suhtluskultuur, mis väärtustab avatust ja siirust.

Z-generatsioon ootab tööalast suhtlust, mis on vahetu, läbipaistev ja arengule suunatud, kuid samas mitte pealetükkiv. Selle ootuse toetamiseks peaksid ettevõtted juhtima regulaarseid, personaalseid ja siiraid tagasisidevestlusi, kus töötajatel on võimalus peegeldada oma kogemusi ning jagada ideid. Samuti on oluline kujundada meeskonnasisene suhtluskultuur, kus otsekohesus ja ausus on loomulik osa igapäevasest koostööst, toetades sellega usaldust ja psühholoogilist turvatunnet.

9. Tasakaalustada sotsiaalne kaasatus individuaalse privaatsusvajadusega.

Kuigi Z-generatsioon hindab meeskonnatööd ja kuuluvustunnet, ei eelista nad liigset sotsiaalset koormust ning vajavad ruumi iseseisvuseks ja taastumiseks. Seetõttu peaksid ettevõtted looma tasakaalustatud töökorralduse, kus on võimalusi koostööks ja ühistegevusteks, kuid samal ajal säilib võimalus töötada iseseisvalt ja privaatselt. Füüsiline töökeskkond peaks toetama mõlemat vajadust – pakkudes nii koostööalasid kui vaikseid tsoone, mis soodustavad keskendumist ja individuaalset süvenemist.

10. Digitaalsete suhtluskanalite loomulik kasutamine.

Z-generatsioon eelistab suhtlemist digikanalite kaudu, eriti platvormidel, mis sarnanevad sotsiaalmeediaga oma kasutusloogika ja vahetu suhtlusstiili poolest. Ettevõtted peaksid seetõttu integreerima kaasaegsed suhtlusplatvormid nagu Slack, Microsoft Teams või ettevõttesisene sotsiaalvõrgustik sujuvalt igapäevasesse tööellu. Samuti tuleks digivahendeid kasutada ideede kogumiseks ja töötajate kaasamiseks otsustusprotsessidesse, et tugevdada kaasatust ja pakkuda Z-generatsioonile loomulikku väljundit oma mõtete jagamiseks.

Need soovitused aitavad organisatsioonidel kohandada oma tööpakkumisi ja juhtimispraktikaid viisil, mis mitte ainult ei vasta Z-generatsiooni ootustele, vaid toetab nende pikaajalisemat pühendumist ja rahulolu töösuhetes.

Kokkuvõte

Z-generatsioon, keda erinevate allikate põhjal määratletakse sünniaastatega 1996–2012, on tänaseks jõudnud tööturule ning kujundab oma ootustega järjest enam tööandjate tegevuspraktikaid. Tegemist on põlvkonnaga, kelle tööväärtused ja -eelistused erinevad märkimisväärselt varasematest generatsioonidest. Nende ootusi on mõjutanud infotehnoloogiline kasvukeskkond, kus igapäevaelu lahutamatu osa moodustavad nutiseadmed, digitaalsed rakendused ja pidev ligipääs infole. Kiirelt arenev tehnoloogiline keskkond ning ligipääs laiale infohulgale on loonud eelduse tööjõu ootuste muutumiseks ning seadnud uued väljakutsed tööandjatele, kelle personalist moodustab Z-generatsioon üha suurema osa. Käesoleva magistritöö eesmärk oli kaardistada Z-generatsiooni ootused töökeskkonnale ning tuua välja parendamise võimalused kaubandusettevõtetes. Püstitati uurimiseesmärk ja sellest tulenevalt uurimisülesanded, mille lahendamiseks käsitleti esiteks töökeskkonna ja Z-generatsiooni teoreetilist raamistikku ning teiseks viidi läbi empiiriline uuring Eesti kaubandussektori ettevõtete ja Z-generatsiooni esindajate näitel.

Magistritöö teoreetilises osas toodi välja töökeskkonna jagunemine kaheks peamiseks dimensiooniks: töö sisu ja kontekst ehk keskkond, kus tööd tehakse. Töö sisu puudutab tööülesannete iseloomu, rahulolu ja olulisust, samas kui keskkond hõlmab nii füüsilist (nt valgustus, temperatuur, töövahendid) kui ka psühhosotsiaalset (nt meeskonnasuhted, tööjaotus, töökius) keskkonda. Rõhutatakse, et töökeskkond mõjutab otseselt töötajate heaolu, motivatsiooni ja rahulolu.

Tähelepanu pööratakse Z-generatsiooni ootustele, kelle puhul on tähtsal kohal töö tähenduslikkus, vaimne tervis, paindlikkus ja väärtuspõhine tööandja valik. Selles kontekstis on esile toodud uued töökeskkonna vormid nagu hübriid- ja kaugtöö, mille laiem levik on

seotud COVID-19 pandeemiaga ning tehnoloogia kiire arenguga. Digitehnoloogia mõju on kahetine. See pakub paindlikkust ja autonoomiat, kuid samas võib kaasa tuua sotsiaalset isoleeritust ja vaimse tervise väljakutseid.

Töökeskkonna juhtimine peab olema paindlik ja teadlikult suunatud, arvestades erinevate põlvkondade ootusi ning sotsiaalsete ja tehnoloogiliste muutuste mõju. Organisatsioonid, kes suudavad luua kohanduva, kaasava ja väärtustel põhineva töökeskkonna, suudavad paremini hoida ja motiveerida oma töötajaid ning suurendada töö tulemuslikkust.

Uuringu empiirilises osas viidi läbi kvantitatiivne küsitlus, millele vastas 113 Z-generatsiooni esindajat vanuses 14–28 eluaastat. Kvalitatiivse uurimusetapi raames viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud seitsme kaubandusettevõtte esindajatega ning kaks grupiintervjuud kokku kaheksa Z-generatsiooni kuuluva noorega. Andmete kogumiseks kasutati valikvastustega küsimustikku ning intervjuude käigus kogutud andmeid analüüsiti temaatilise kodeerimise meetodil.

Kvalitatiivse uuringu tulemustest joonistus välja, et Z-generatsiooni tööväärtuste keskmes on pehmed väärtused, mis väljenduvad eelkõige töö- ja eraelu tasakaalu olulisuses, arenguvõimaluste olemasolus, ühisürituste korraldamises, mentorluse võimaldamises ning kaasaegses ja esteetiliselt meeldivas töökeskkonnas. Ehkki õiglane töötasu on jätkuvalt tähtis, peetakse oluliseks töö tähenduslikkust ning võimalust panustada organisatsiooni arengusse viisil, mis looks noortes tunde, et nad on ettevõtte tuleviku kujundamisse reaalselt kaasatud. Töövahendite ja tehnoloogia osas tajub Z-generatsioon digivahendite ajakohasust ning tehnoloogilist innovatiivsust iseenesestmõistetava baasootusena. Seejuures väärtustatakse siiski struktuuri ja kindlalt reguleeritud tööprotsesse, mis loovad turvatunde ja selguse tööülesannetes. Juhtimise osas eelistatakse demokraatlikku, ausat ja empaatilist juhtimisstiili, kus juhil nähakse lisaks autoriteedile ka sõbralikku kaaslast ehk nn „sõbra staatust“. Erilist rõhku pannakse regulaarsele ja personaalsele tagasisidele ning individuaalsele tunnustamisele, mida eelistatakse avalikule esiletõstmisele. Organisatsioonikultuurilt oodatakse koostööle orienteeritust, vastastikust toetust ning „head vaibi“, mis toetaks positiivset ja pingevaba töökeskkonda. Kuigi Z-generatsiooni esindajad ei planeeri oma karjääri reeglina pikalt ette ning näevad esmatasandi töökohti sageli, kui vaheastet erialasele ametikohale liikumiseks või ettevõtlusega alustamiseks, ilmnes uuringust, et sobivate töötingimuste ning motiveeriva töökeskkonna olemasolul ollakse valmis jääma samasse organisatsiooni pikemaks ajaks.

Magistritöö eesmärk uurida Z-generatsiooni ootusi ja väärtushinnanguid töökeskkonnale ning pakkuda Eesti organisatsioonidele soovitusi sai autorite hinnangul töö käigus täidetud. Kuna Z-generatsiooni tööväärtuseid on Eesti baasil veel vähe uuritud, oli autorite hinnangul oluline antud teemat detailsemalt uurida, et ettevõtted saaksid põhjalikuma ülevaate peagi tööturul valdavaks generatsiooniks moodustuva tööjõu ootustest ja väärtustest. Magistritöö autorite arvates on tulevikus oluline antud teemat uurida sügavamal tasandil, võrrelduna varasemate generatsioonidega, et saada selgem ülevaade erisustest ja sisend võimalikeks muudatusteks ettevõtetes.

Viidatud allikad

Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the Workplace. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* , 4:67-90. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231

Ayoobzadeh, M., Schweitzer, L., Lyons, S., & Ng, E. (2024). A tale of two generations: a timelag study of career expectations. *Personnel Review*, 1649-1665. https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0101

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 139-157. https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124

Baum, T. (2020). A changing world of work. What can we learn from the service sector about employing Millennials (and Gen Z)? *Organizational Dynamics*, 1-8. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.04.001

Bencsik, A., Horvatb-Csikos, G., & Jubasz , T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*. DOI:10.7441/joc.2016.03.06

Bridges, T. (2015). *5 Ways The Workplace Needs To Change to Get The Most out Of Generation Z.* Allikas: https://www.fastcompany.com/3049848/5-ways-the-workplace-needs-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 183-187. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organization. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3:349-75. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352

Chandrasekar, K. (2011). Workplace Environment and its Impact on Organisational Performance in Public Sector Organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*. https://www.ijecbs.com/January2011/N4Jan2011.pdf

Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education. *Teaching and Learning in Nursing*, 180-184. https://doi.org/10.1016/j.teln.2018.03.008

Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 34-38. https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006

de Boer, P., & Bordoloi, P. (2022). Nationality differences in Gen Z work values: an exploratory study. *Journal of International Education in Business*, 373-392. https://doi.org/10.1108/JIEB-09-2021-0088

Deloitte. (2023). *The Deloitte global 2023 millennial and Gen Z survey.* www.deloitte.com.

Graczyk-Kucharska, M., & Erickson, G. S. (2020). A person-organization fit Model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 149-176. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=909095

Grow, J. M., & Yang, S. (2018). Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens. *Journal of Advertising Education*, 7-22. https://doi.org/10.1177/1098048218768595

Jalalkamali, M., Ali, A. J., Hyun, S. S., & Nikbin, D. (2016). Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance. *Management Decision*, 796-814. https://doi.org/10.1108/MD-01-2015-0003

Kee, D. H., Ching, S. L., & Ng, M. (2019). How work values and organizational outcomes differ by generational cohort in Malaysia's manufacturing sector. *Global Business and Organizational Excellence*, 37-45. https://doi.org/10.1002/joe.21976

Kubatova, J. (2016). Work-Related Attitudes of Czech Generation Z: International Comparison. *Central European Business Review*, 61-70. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=494386

Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z Talents: do Expectations Towards Employers vary by Gender. *Gender in Management: An International Journal*, 545-560. https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247

Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 969-1002. https://doi.org/10.1002/job.658

Ma, K., & Fang, B. (2024). Exploring Generation Z´s Expectations at Future Work: the Impact of Digital Technology on Job Searcing. *European Journal of Training and Development* , 933-953. https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2023-0076

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We arent´t your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations.

International Journal of Manpower, 193-209. https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448

Malik, A., Gulzar, A., Khan, M. A., & Siddique, N. (2024). Mapping Global Research on Generation Z: a Bibliometric Analysis. *Global Knowledge, Memory and Communication*. https://doi.org/10.1108/GKMC-07-2024-0428

Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320

Mannheim, K. (1952). The Sociological Problem of Generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 276-322.

Naim, M. F. (2022). What matters most for Indian Generation Y employees? An empirical study based on work-values. *Global Business and Organizational Excellence*, 55-68. https://doi.org/10.1002/joe.22134

Ngoc, T. N., Dung, M. V., Rowley, C., & Bach, M. P. (2022). Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*, 1-13. https://doi.org/10.1177/18479790221112548

Niezurawska, J., Kycia, R. A., & Niemczynowicz, A. (2023). *Managing Generation Z.* Routledge Focus. https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/61148/1/9781000867824.pdf

Osorio, M. L., & Madero, S. (2025). Explaining Gen Z´s desire for hybrid work in corporate, familiy, and entrepreneurial settings. *Business Horizons*, 83-93. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.02.008

Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work. *Procedia Economics and Finance*, 476-483. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X

Parker, K., & Igielnik, R. (2020). *On the Cusp of Adulsthood and Facing an Uncertain Future: What we know About Gen Z So Far*. Allikas: www.pewresearch.org

Pataki-Bitto, F., & Kapusy, K. (2021). Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal of Corporate Real Estate*, 151-169. https://doi.org/10.1108/JCRE-08-2020-0031

Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 599-610. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021

Plakhotnik, M. S., Volkova, N. V., & Shahzad, M. B. (2024). Investigating job characteristics of generations Y and Z: A latent profile analysis. *Global Business and Organizational Excellence*. https://doi.org/10.1002/joe.22270

Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*. https://doi.org/10.1108/00197851111171890

Racolta-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals - A Qualitative Study. *Quality- Access to Success*, 78-85. https://www.researchgate.net/publication/352374489

Raziga, A., & Maulabakhsha, R. (2015). Impact of Working Environment in Job Satisfacion. *Procedia Economics and Finance*, 717-725. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace. *California Management Review* , 5-18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Schwartz, S. H. (1999). Basic Individual Values, Work Values and the Meaning of Work. *Applied Psychology*, 49-71. DOI:10.1080/026999499377664

Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Unerstanding the Generation Z: the future workforce. *South -Asian Journal of Multidisciplinary Studies*. https://www.researchgate.net/publication/305280948

Yilmaz, B., Kisactutan, E. D., & Karatepe, S. G. (2024). Digital Natives of the Labor Market: Generation Z as Future Leaders and their Perspectives on Leadershio. *Front. Psychol.* https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378982

Lisad

Lisa 1 Küsimustik Z-generatsioonile

Sissejuhatus

Hei noor Z-generatsiooni esindaja!

Uurime noorte täiskasvanute, täpsemalt Z-generatsiooni ootusi tööväärtuste osas. Palume Sinu abi selle uuringu läbiviimisel. Uuringu tulemused aitavad meil paremini mõista noorte ootuste hetkeseisu tööväärtuste osas.

Küsimused on koostatud nii, et neile oleks mugav vastata. Sinu ausad vastused on äärmiselt vajalikud, et saadud teabes kajastuksid täpsed seisukohad. Kui Sul on kommentaare, mida soovid lisada esitatud küsimustele, kirjuta need küsitluse lõpus olevale väljale. Küsitlus on koostatud nii, et saaksid selle täita võimalikult kiiresti.

Sinu isikuandmed jäävad rangelt anonüümseks. Kõik vastused liidetakse teiste vastustega ja neid kasutatakse ainult statistiliseks analüüsiks. Sul on hiljem võimalus saada ligipääs uuringu kokkuvõtvatele tulemustele, kuid mitte individuaalsetele vastustele. Kui on soov saada lõpptulemust, palun saata e-kiri aadressile …..

Täname, et otsustasid küsitluses osaleda!

Kristel ja Kristjan

I. Demograafilised andmed

Järgnevaid andmeid küsime selleks, et määrata, kas Sinu vastused kvalifitseeruvad noore täiskasvanu alla, kes kuulub Z-generatsiooni (sünd. 1996-2012) ja kontrollida, kas andmetes kajastub populatsiooni mitmekesisus etnilise kuuluvuse, soo ja elukoha riigi osas.

1. Vanus? _____ (Kirjuta oma vanus aastates)
2. Sinu sugu?
    - Mees
    - Naine
    - Identifitseerin end (minu identiteet)_____
    - Eelistan mitte vastata
3. Sinu kodakondsus? _____ (Millise riigi kodanik sa oled?)
4. Sinu rahvus? _____
5. Milline on Sinu kõrgeim haridustase, mille oled lõpetanud?
    - (1) _____ Põhi-/keskharidus

- (2) _____ Bakalaureusekraad
- (3) _____ Magistrikraad
- (4) _____ Doktorikraad

6. Töökogemus? JAH / EI

II. Tööväärtused

Järgnevad küsimused puudutavad tegureid, mida inimesed peavad oma töö juures oluliseks. Need tegurid mõjutavad inimeste otsuseid töö ja karjääri vaates. Palun märgi iga alljärgneva väite ette, kui oluline see Sinu jaoks on hetkel, kui peaksid otsustama, kas tahad töökohta vahetada või jääda praegusele töökohale.

Kirjuta iga väite ette number (1, 2, 3, 4, 5), milles kajastub Sinu arvamus selle väite olulisuse kohta. Vastates proovi kasutada kogu skaala ulatust (1 kuni 5). Nendele küsimustele ei ole õigeid ega valesid vastuseid.

Üldse mitte oluline Mõnevõrra oluline Oluline Väga oluline Ülimalt oluline

1 2 3 4 5

1. __ Hüved (nt puhkuseraha, tervisekindlustus, pensioniplaan, sisekoolitused jne), mis vastavad sinu isiklikele vajadustele.
2. __ Töö, millel on oluline mõju organisatsioonile, kus sa töötad.
3. __ Volitused korraldada ja juhtida teiste tööd.
4. __ Tööülesanded ja projektid, mis panevad proovile sinu võimeid.
5. __ Juhid, kes annavad õigeaegset ja konstruktiivset tagasisidet sinu töö tulemustele.
6. __ Koostöö meeldivate ja sõbralike töökaaslastega, kellega saaksid luua sõprussuhteid.
7. __ Töötamine keskkonnas, kus on hea vaib ja lõbus õhkkond.
8. __ Võimalus pidevalt õppida ja areneda ning saada uusi teadmisi.
9. __ Kindlustunne töökoha püsivuse osas.
10. __ Tööaeg, mis sobib Sinu elurütmiga.
11. __ Töö, mida sa pead huvitavaks ja põnevaks ning mis köidab sind.
12. __ Vabadus otsustada, kuidas oma tööd teha ja aega planeerida.
13. __ Juurdepääs vajalikele informatsiooniallikatele, et oma tööd teha.
14. __ Töö, mis on mainekas ja mida teised kõrgelt hindavad.
15. __ Töö, mis pakub head sissetulekut.
16. __ Töötamine, kus sinu panust tunnustatakse ja hinnatakse.

17. __ Töö, mis võimaldab kasutada oma oskuseid ja teadmisi omandatud hariduse ja kogemuste kaudu.
18. __ Võimalus edutamiseks ja karjäärialaseks arenguks.
19. __ Töö, mis pakub rahuldust, kui saavutad häid tulemusi.
20. __ Töö, mis võimaldab palju sotsiaalset suhtlust.
21. __ Võimalus mõjutada organisatsiooni tulemusi.
22. __ Töötamine juhiga, kes on mõistev ja toetav.
23. __ Töö, mis võimaldab aidata inimesi.
24. __ Töö organisatsioonis, kus on oluline keskonnasäästlikkus.
25. __ Töö organisatsioonis, kus mitmekesisust hinnatakse kõrgelt (inimesi ei eristata nende rassi, poliitiliste eelistuste, rahvuse ega seksuaalsuse tõttu)

Kas on midagi, mida soovid lisada oma tööväärtuste kohta, mida küsitluses ei käsitletud?

Lisa 2 Intervjuude küsimused ettevõtetele

Sissejuhatavad küsimused

1. Rääkige palun, kui palju teil töötab erinevate põlvkondade esindajaid?
2. Kas te olete märganud põlvkondade vahel erinevusi töösse suhtumisel, ootuste osas? Tooge palun mõni näide?

Teemaplokid

Instrumentaalne faktor

3. Kui olulised on Z-generatsiooni jaoks töö paindlikkus ning töö- ja eraelu tasakaal?
4. Millised peamised tegurid motiveerivad Z-generatsiooni töötajaid teie ettevõttes? Kas olete märganud, et mõni osa motivatsioonipaketist jätab neid täiesti ükskõikseks?
5. Kuidas hindate nende ootusi tööandja suhtes – kas nad soovivad rohkem tuge, arenguvõimalusi või vabadust?
6. Kas ja kuidas on teie ettevõte kohandanud oma tööpakkumisi ja hüvesid, et olla atraktiivne Z-generatsioonile?
7. Millist tüüpi juhtimist eelistavad Z-generatsiooni töötajad teie kogemuse põhjal?
8. Milliste küsimustega Z-gen pöördub juhtide poole? Millega nad üllatavad? Oskate tuua mõne näite?
9. Kuidas suhtuvad Z-generatsiooni töötajad pikaajalisse karjääriplaneerimisse? Kas nad väärtustavad rohkem stabiilsust või mitmekesiseid kogemusi?

Prestiiži faktor

10. Kuidas tundub noortele ambitsioon olla ise meeskonna juht?

Kognitiivne faktor

11. Z-generatsioon on kasvanud üles tehnoloogiaga – kuidas te tunnete, et see mõjutab nende ootusi töömeetodite- ja vahendite osas?
12. Kas teie ettevõttes on tulnud teha muudatusi tehnoloogia kasutuses, et paremini vastata Z-generatsiooni ootustele?
13. Kuidas panustab teie ettevõte Z-generatsiooni töötajate arendamisse ja koolitusse? Mida olete pidanud muutma?
14. Kas Z-generatsioon on altim töötama lühemaajalistes ja projektides või otsivad nad pikemaajalist karjääri?

Sotsiaalne faktor

15. Kuidas Z-generatsioon suhtleb ja milliseid ootusi neil on töökeskkonna ja meeskonnakultuuri osas?

16. Kas olete märganud erinevusi tagasiside ootustes? Kas nad eelistavad sagedasemat ja vahetumat tagasisidet võrreldes teiste generatsioonidega?

Kokkuvõtvad küsimused

17. Millised soovitused annaksite teistele juhtidele, kes tahavad paremini mõista ja kaasata Z-generatsiooni töötajaid?
18. Kuidas näete Z-generatsiooni mõju teie ettevõtte tulevikule?

Lisa 3 Intervjuude küsimused Z-generatsioonile

Sissejuhatavad küsimused

1. Kujuta ette, et elaksime ideaalses maailmas. Millisena sa kirjeldaksid oma unistuste töökohta?
2. Kui oluline on töö sinu elus kui kõrvutad end oma vanematega?

Teemaplokid

Instrumentaalne faktor

3. Millised motivatsioonipaketi osad on sinu jaoks kõige olulisemad? (tervisekindlustus, ühisüritused, sportditoetus, preemia, tunnustus, jne)
4. Kirjelda, kui oluline on sinu jaoks see, et töö- ja eraelu oleksid tasakaalus?
5. Kuidas sinu meelest saaksid ettevõtted rohkem panustada töötajate töö -ja eraelu tasakaalu säilitamiseks?
6. Kirjelda, millised sinu ettevõttes kasutatavad digitaalsed tööriistad ja suhtluskanalid toetavad sinu tööd või on midagi, mida saaks teha paremini?
7. Kas tunned, et sinu töökohal töötajate arvamusi ja ideid väärtustatakse?
8. Kuidas saab ettevõte parandada töötajate kaasamist otsustusprotsessidesse?
9. Milline on sinu jaoks ideaalne juht?
10. Kas tunned, et sinu töökohal töötajate arvamusi ja ideid väärtustatakse?
11. Kuidas saab ettevõte parandada töötajate kaasamist otsustusprotsessidesse?
12. Milline on sinu jaoks ideaalne juht?
13. Kui suur tähtsus on sinu jaoks karjääri pikkusel ühes konkreetses ettevõttes?

Prestiiži faktor

14. Kui oluline on sinu jaoks tööandja brändi tuntus ja ettevõtte hinnatus ühiskonnas?
15. Kuidas sinu enda jaoks tundub olla meeskonna juht?

Kognitiivne faktor

16. Milliseid arenguvõimalusi ja koolitusi ootad oma tööandjalt, et toetada oma professionaalset kasvu?

Sotsiaalne faktor

17. Kirjelda, mis sulle sinu praeguse(endise) töö ja töökeskkonna juures meeldib ja mis häirib? Meenuta mõnda olukorda, mis sind on tõsiselt häirinud?
18. Milliseid töökeskkonna tingimused (füüsiline, digitaalne, sotsiaalne) on sinu jaoks kõige olulisemad?

Kokkuvõttev küsimus

Milliseid soovitusi annaksid oma eakaaslastele, kes hakkavad otsima töökohta?

Lisa 4 Intervjuudes osalenud ettevõtted

	ETTEVÕTTE NIMI	TEGEVUSALA	TÖÖTAJATE ARV 31.03.2025 seisuga	ASUKOHT
1	ABC Grupi AS (AbeStock AS; ABC MOTORS AS)	toidu-ja tarbekaupade hulgimüük, sõidukite müük	91	Tallinn
2	C&C EE OÜ (endine iDeal Group AS)	arvutite, arvutite välisseadmete -ja tarkvara jaemüük	101	Tallinn
3	Jalajälg AS	sporditarvete jaemüük spetsialiseeritud kauplustes	87	Tallinn
4	Kaubamaja AS/ Tallinna Kaubamaja	jaemüük muudes spetsialiseerimata kauplustes	610	Tallinn
5	Antista AS	elektriliste kodumasinate jaemüük spetsialiseeritud kauplustes	242	Tallinn
6	HYD Solutions OÜ	muude üld- ja eriotstarbeliste masinate ja seadmete hulgimüük	6	Tallinn
7	Iglucraft OÜ/ Iglupark OÜ	puidust saunade ja puidust majade müük	28	Viljandimaa

Lisa 5 Küsitluse põhjal saadud andmete analüüs

1 – instrumentaalne faktor
2 – prestiiži faktor
3 – kognitiivne faktor
4 – sotsiaalne faktor

Faktor	Küsimus	Küsimuse nr (lisa 1)	Keskmine väärtus	Standardhälve	t-statistik	p-väärtus
			Mehed / naised / üld	Mehed / naised / üld	-2,684	0,008
1	Hüved	1	3,3/3,8/3,7	0,87/0,85/0,88		
1	Juhi tagasiside	5	3,8/4,1/4,0	0,90/0,80/0,83	-1,376	0,172
1	Kindlustunne	9	3,8/4,1/4,0	0,82/0,87/0,86	-1,619	0,108
1	Tööaeg	10	3,9/4,3/4,2	1,06/0,88/0,95	-1,741	0,084
1	Vabadus	12	3,3/3,6/3,5	0,83/0,85/0,85	-1,472	0,144
1	Juurdepääs infole	13	3,9/4,1/4,1	0,88/0,84/0,86	-1,152	0,252
1	Hea sissetulek	15	3,8/4,3/4,2	1,00/0,66/0,81	-3,163	0,002
1	Panuse tuunustamine	16	3,5/4,1/3,9	1,02/0,85/0,95	-3,479	0,0007
1	Edutamine ja karjäär	18	3,5/3,9/3,8	0,95/1,00/1,00	-1,899	0,060
1	Mõistev juht	22	3,8/4,3/4,1	0,87/0,87/0,76	-3,213	0,002
2	Mõju organisatsioonile	2	2,8/3,1/3,0	0,90/0,99/0,97	-1,312	0,192
2	Juhi roll	3	2,2/2,2/2,2	1,05/0,96/0,98	-0,324	0,747
2	Mainekas töö	14	2,4/2,7/2,6	1,04/1,08/1,07	-1,179	0,241
2	Organisatsiooni tulemuste mõjutamine	21	2,6/2,9/2,8	1,07/0,93/0,98	-1,314	0,192
2	Keskkonna-säästlikkus	24	2,3/2,8/2,6	1,0/0,96/0,99	-2,039	0,044
3	Võimete proovile panek	4	3,4/3,5/3,4	0,91/0,99/0,96	-0,421	0,674
3	Võimalus areneda	8	3,6/4,1/4,0	1,01/0,84/0,92	-2,550	0,012
3	Põnev töö	11	3,9/4,3/4,2	0,84/0,76/0,80	-2,379	0,019
3	Töö võimaldab kasutada õpitut	17	3,2/3,5/3,4	0,78/0,92/0,88	-1,546	0,125
3	Rahuldust pakkuv töö	19	3,5/4,1/3,9	0,80/0,77/0,82	-3,248	0,002
4	Hea töökeskkond	7	3,7/4,4/4,2	0,78/0,79/0,85	-4,358	0,00003
4	Meeldivad töökaaslased	6	3,3/4,1/3,9	0,94/0,91/0,99	-4,059	0,00009

4	Palju sotsiaalset suhtlust	20	2,2/2,6/2,5	0,97/1,06/1,05	-1,858	0,066
4	Inimeste aitamine	23	2,6/3,2/3,0	1,16/1,14/1,18	-2,574	0,011
4	Mitmekesisuse hindamine	25	3,0/4,3/3,9	1,23/0,79/1,10	-2,57	0,00000

Summary

GENERATION Z IN THE LABOR MARKET: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN SHAPING THE WORK ENVIRONMENT

Kristel Prikko, Kristjan Truu

Generation Z, commonly defined as individuals born between 1996 and 2012, has entered the labor market and is beginning to influence employer practices with their unique expectations and preferences. Unlike previous generations, generation Z has grown up in a digital environment, surrounded by smartphones, constant internet access and rapidly evolving technologies. This has shaped their views on work, leading to new demands for employers, especially as this generation becomes an increasingly dominant part of the workforce.

The aim of this master's thesis was to explore generation Z's expectations regarding the work environment and to propose improvement opportunities for retail companies in Estonia. The research combined theoretical insights with empirical data. The theoretical framework examined the concept of the work environment, dividing it into two main dimensions: work and environment. Work content refers to the nature and significance of tasks, while environment includes both physical (e.g., tools, lighting) and psychosocial (e.g., teamwork, workplace relations) aspects. The thesis also analyzed the values and preferences of generation Z, including their desire for meaningful work, flexibility, mental well-being, and value-based employer choices.

The empirical part included a quantitative survey with 108 generation Z respondents aged 14 to 28 and a qualitative study consisting of semi-structured interviews with seven retail company representatives and two group interviews with eight young people. Thematic coding and descriptive analysis were used to process the collected data.

Findings from the qualitative study reveal that generation Z places high value on soft factors such as work-life balance, personal growth, mentoring, social interaction and a modern and pleasant work environment. While fair compensation is important, they also seek meaningful work and a sense of contribution to the organization's development. Technological tools are seen as basic expectations not added benefits.

In leadership, generation Z prefers democratic, honest, and empathetic managers who are approachable and provide regular, personal feedback. Recognition is expected to be individualized rather than public. A supportive and collaborative organizational culture with a positive atmosphere is considered essential.

Although many Generation Z members do not plan long-term careers and view entry-level jobs as temporary, the study indicates that suitable work conditions and a motivating environment can increase their willingness to stay in an organization longer.

The authors conclude that the thesis met its objectives by mapping generation Z's work environment expectations and offering practical suggestions for Estonian retail companies. As generation Z continues to grow as a workforce segment, understanding their preferences is crucial for organizations seeking to attract, retain and motivate young talent. The study highlights the importance of further research comparing generational differences to address future organizational strategies.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Kristel Prikko ja Kristjan Truu,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „Z-generatsioon töökeskkonna kujundajana“, mille juhendaja on kaasprofessor Anne Reino, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
2. anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commonsi litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
3. oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele;
4. kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kristel Prikko
21.05.2025

Kristjan Truu
21.05.2025