

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Kristel Elmi ja Sanna Laimets

**VIIIE GENERATSIOONI JUHTIMISE VÄLJAKUTSED
ÜLDHARIDUSE VALDKONNA NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Eneli Kindsiko, Ph. D

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. Teoreetiline käsitlus viie generatsiooni juhtimise väljakutsetest.....	7
1.1 5G iseloomulikud tunnused.....	7
1.2 Peamised väljakutsed 5G juhtimisel.....	16
2. Empiiriline uuring 5G juhtimise väljakutsetest Eesti üldhariduse valdkonna näitel ...	24
2.1 Üldhariduse valdkonna, uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus	24
2.2 5G tunnuste ja juhtimise väljakutsete empiiriline analüüs ning järeldused	27
2.3 Väljakutsed ja soovitused.....	45
Kokkuvõte	48
Viidatud allikad.....	51
Lisad.....	57
Lisa 1. Generatsioonide sünniaastad erinevate autorite allikatele tuginedes	57
Lisa 2. Intervjuude ülevaade	58
Lisa 3. Intervjuu küsimused	59
Lisa 4. Empiirilise analüüsi Exceli faili näide	60
Lisa 5. Intervjueeritavate eelistatud ja välditavad suhtluskanalid.....	61
Lisa 6. Kümme peamist juhi omadust, mida erinevad generatsioonid esile tõid	62
Summary	63

Sissejuhatus

Esmakordselt ajaloo esindatud viis generatsiooni korraga (Kindsiko, 2023a; Merriman & Bolshaw, 2025), mis tähendab, et kõrvuti võivad töötada 20- ja 80-aastane. Nende generatsioonide vanuseline ulatus on üle 60 aasta, hõlmates järgmist jaotust: traditsiooniline generatsioon (sündinud aastatel 1928-1945), beebibuumerid (sündinud aastatel 1946-1964), X-generatsioon (sündinud aastatel 1965-1980), Y-generatsioon (sündinud aastatel 1981-1996) ning Z-generatsioon (sündinud aastatel 1997-2012) (Dimock, 2019). Selline mitmekesine vanuseline kooslus esitab tööandjatele arvestatava juhtimisalase väljakutse töökeskkonna kujundamisel, mis oleks efektiivne ja kõiki vanusegruppe kaasav.

Tulevikus muutub mitme generatsiooni kooseksisteerimine organisatsioonides järjest tõenäolisemaks. Arenenud riigid seisavad silmitsi vananeva elanikkonna ja madala sündimuse põhjustatud tööjõupuudusega, mis süveneb hinnanguliselt kuni 2050. aastani. Samal ajal kasvab 65+ vanuserühma osakaal, kellest paljud pensioniealised ei lahku tööturult ning teine kasvav trend maailmas on 15-24 aastaste NEET (ei õpi, ei tööta ega osale koolitustel) arvu kasv. (Merriman & Bolshaw, 2025) Eurostati andmetel suurenes Euroopas aastatel 2010-2019 üle 50-aastaste töötajate arv 32% võrra ja alla 35-aastaste töötajate arv langes 1% võrra. Kui 2010. aastal oli Euroopa Liidu 27 riigis koos Ühendkuningriigiga 58 miljonit töötajat vanuses 50+, siis vähem kui kümne aastaga on see arv kasvanud 77 miljonini. Samal ajal vähenes alla 35-aastaste inimeste arv 70 miljonilt 69 miljonile. (Deloitte Insights, 2020) OECD andmetele tuginedes on Eestis 65+ töötajate osatähtsus kasvanud 2,5 %-lt 2010. aastal 7%-le 2024. aastal (Merriman & Bolshaw, 2025). Sellised muutused ei mõjuta ainult tööjõu struktuuri, vaid toovad kaasa ka vajaduse ümber mõtestada juhtimist mitut generatsiooni hõlmavates organisatsioonides. 2020. aasta Deloitte Global Human Capital Trends uuringus osalenutest vaid 6% uskusid, et nende juhid on valmis tõhusalt juhtima erinevaid generatsioone (Deloitte Insights, 2020). See madal protsent rõhutab, et paljud juhid ei arvesta piisavalt töötajate vanuselise mitmekesisusega ning erinevate generatsioonide vajaduste ja väärtustega.

Sellest tulenevalt ei ole juhtimise keerukus tingitud üksnes tööjõu vanuselisest koosseisust, vaid eeskätt sellest, et erinevatel generatsioonidel on kujunenud eri ajastutel põhinevad väärtused, hoiakud ja ootused tööelule. See, mis mõnele generatsioonile tundub sobiv, võib teise generatsiooni jaoks olla ebasobiv. (Al-Asfour & Lettau, 2014) Generatsioonide erinevuste mõistmine on oluline, kuna vanuseline mitmekesisus töökohal toob kaasa erinevate generatsioonide koostöö ja suurendab selle mõju juhtimises (Dixon, Mercado, & Knowles, 2013). See annab parema arusaama, kuidas generatsioonide erinevused mõjutavad

meeskonna dünaamikat ja juhtimisprotsesse (Burton, Mayhall, Cross, & Patterson, 2019). Tuues näite, mis vanematele võib tähendada lojaalsuse ja pühendumisena, mõjub noortele stagnatsioonini ning arengu pidurdumisena (Kindsiko, 2023a). Juhtide rolliks on mõista, kuidas töötajate väärtused ja ootused kujundavad nende töemotivatsiooni ning suhtumist autoriteeti, koostöösse ja arengusse (Jenei & Machova, 2024; Yu & Miller, 2005). Tõhus juhtimine eeldab, et juhid arvestavad generatsioonide vaheliste erinevustega ning kohandavad oma juhtimisstiili viisil, mis toetab kõikide generatsioonide kaasatust ja tulemuslikkust (Al-Asfour & Lettau, 2014). Kui juhtimises ei arvestata generatsioonide erinevustega, võivad tekkida arusaamatused ja pinged meeskonnatöös (Urlick, Hollensbe, Masterson, & Lyons, 2016).

Kui generatsioonide juhtimise väljakutsed on aktuaalsed eri sektorites üle maailma, siis Eesti haridusvaldkonnas avalduvad need kõige selgemalt, sest viie generatsiooni (5G) samaaegne kohalolu Eesti koolides on muutunud järjest nähtavamaks ning see trend näib süvenevat (Arenguseire Keskus, 2023). Praegused koolijuhid seisavad silmitsi 5G juhtimise praktiliste ja strateegiliste väljakutsetega, mis nõuavad teadlikku lähenemist (Kindsiko, 2023a). Eurostati prognoosi kohaselt õpilaste arv küll kahaneb, kuid see ei leevenda õpetajate nappust Eestis, sest laste arvu kahanemine ei toimu ühtlaselt üle Eesti. Koolijuhid peavad arvestama erinevate generatsioonide soovidega, kus osad eelistavad paindlikkust ja töötamist osalise koormusega ning teised stabiilsust. Karjäärimumdeli väljatöötamisel tuleb arvestada kõigi viie generatsiooni vajaduste ja ootustega. (Arenguseire Keskus, 2023) Oluliseks küsimuseks on, kuidas värvata ja hoida erinevate generatsioonide õpetajaid, arvestades nende mitmekesiseid ootusi töökultuuri ja tööõhkkonna osas. Seetõttu nõuab 5G juhtimine üldharidussektoris paindlikkust ja innovaatilist lähenemist, et luua toetav ja motiveeriv töökeskkond kõikidele töötajatele.

Selgitades välja erinevate generatsioonide juhtimisega seotud väljakutsed Eesti üldhariduse valdkonna näitel, on magistritöö autorite eesmärk teha ettepanekud 5G paremaks mõistmiseks ja edukamaks juhtimiseks.

Eesmärgi täitmiseks püstitasid autorid järgmised uurimisülesanded:

- Tuginedes teoreetilisele kirjandusele anda ülevaade 5G iseloomulikest tunnustest (ptk 1.1.) ja 5G juhtimisega seotud peamistest väljakutsetest (ptk 1.2.);
- Anda ülevaade 5G osatähtsusest üldhariduse valdkonnas, valimi kirjeldusest ja uurimisprotsessist ning viia läbi intervjuud koolijuhtide ja õpetajate seas (ptk 2.1),
- Kõrvutades ja sünteesides uuringu tulemusi teooriaga selgitada välja üldhariduse valdkonna 5G tunnused ja juhtimisega seotud väljakutsed (ptk 2.2),

- Uuringu põhjal tuua välja peamised juhtimisega seotud väljakutsed ja soovitusel üldhariduskoolide juhtidele 5G paremaks mõistmiseks ja juhtimiseks (ptk 2.3.).

Käesolev magistritöö koosneb kahest osast: teoreetilisest ja empiirilisest. Teoreetilise osa esimeses alapeatükis käsitletakse erinevate generatsioonide iseloomulikke tunnuseid ja väärtushinnanguid, teises alapeatükis keskendutakse generatsioonide juhtimisega seotud väljakutsetele. Töö empiirilises osas antakse esmalt lühike ülevaade Eesti üldhariduse valdkonna õpetajaskonna vanuselise jaotusest, seejärel tutvustatakse uurimisprotsessi ja valimi moodustamise põhimõtteid. Lõpuks analüüsitakse 5G juhtimisega seotud väljakutseid empiiriliste andmete põhjal, esitatakse uurimistulemused ning antakse praktilisi soovitusi.

Magistritöö on oluline seetõttu, et viie generatsiooni samaaegset juhtimist Eestis on vähe uuritud. Vananeva rahvastiku ja pensionieas töötamise tõttu muutub erinevate generatsioonide paljususel koostöö oskuslik juhtimine üha kriitilisemaks, eriti kehtib see üldhariduse kontekstis, kus 5G kooseksisteerimine on aktuaalne juba tänasel hetkel.

Mõistes erinevate generatsioonide väärtusi, ootusi töökohale ja juhtimisele, eelistatud suhtlemiskanaleid ning tehnoloogia kasutamist saavad juhid kohandada oma juhtimisstiili, kujundada paindliku ja kaasava töökeskkonna ning rakendada iga generatsiooni tugevusi organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.

Autorid avaldavad tänu Eesti üldhariduskoolide õpetajatele ja koolijuhtidele uuringus osalemise eest. Nende panus töö õnnestumiseks oli hindamatu. Samuti tänavad autorid magistritöö juhendajat igakülgse toetuse eest.

Märksõnad: viis generatsiooni (5G), traditsiooniline generatsioon (TG), beebibuumerid (BG), X-generatsioon (XG), Y-generatsioon (YG), Z-generatsioon (ZG), juhtimine

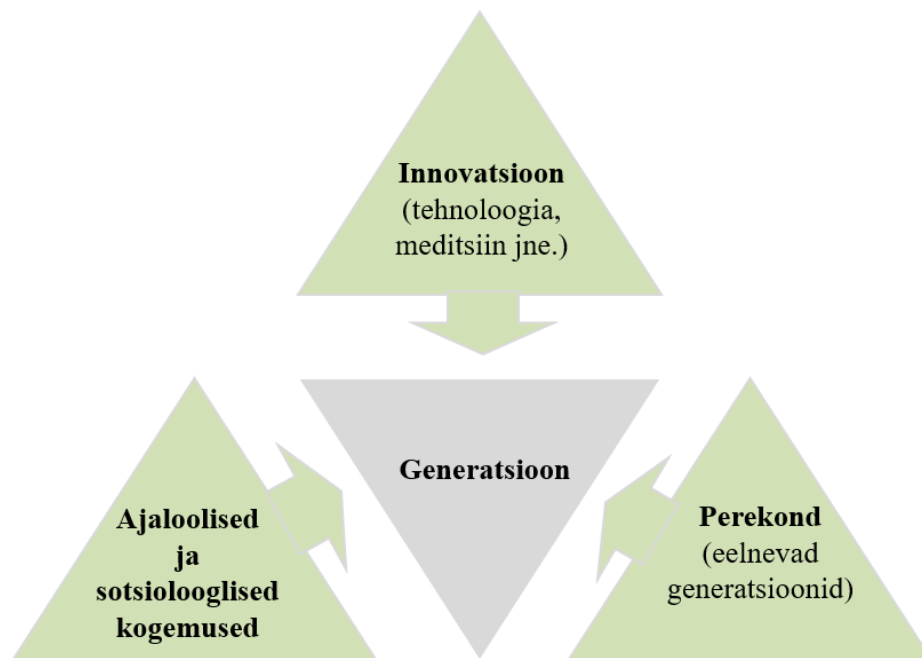
Teaduseriala kood (CERCS): S190 Ettevõtete juhtimine

1. Teoreetiline käsitlus viie generatsiooni juhtimise väljakutsetest

1.1 5G iseloomulikud tunnused

Esimeses peatükis tuginevad autorid teoreetilistele käsitlustele ja teevad ülevaate erinevatest generatsioonidest ning nende peamistest tunnustest. Kirjanduse põhjal tehakse kokkuvõtte erinevate autorite generatsioonide mõiste käsitlusest ja üksikisikute jaotumisest erinevatesse generatsioonidesse.

Karl Mannheim (1952) oli esimene, kes sidus sünniaasta põhjal määratletavad põlvkonnad sotsiaalsete jõudude teooria ja ajalooliste sündmustega, luues aluse tänapäeval tuntud generatsioonide käsitlusele, mida on hiljem edasi arendatud (joonis 1). Generatsiooni mõiste viitab sotsioloogias ja psühholoogias grupile inimestele, kes on sündinud ja kasvanud samal ajal, jagades sarnaseid ajaloolisi ja kultuurilisi kogemusi, mis kujundavad nende maailmavaadet, väärtushinnanguid, poliitilisi eelistusi ja käitumist (Pilcher, 1994; Costanza, Badger, Fraser, Severt, & Gade, 2012). Rudolph & Zacher, (2016) toovad välja, et traditsiooniline generatsioonide käsitlus vajab teoreetilist täpsustamist ning pakuvad alternatiivina elukaarepõhist lähenemist, mis käsitleb generatsioonide erinevusi koos vanuse, ajaperioodi ja ajalooliste kogemuste vastastikuse mõjuga.



Joonis 1. Generatsiooni kujunemise mudel

Allikas: autorite koostatud Mannheim (1952), Pilcher (1994) Kupperschmidt (2000) ja Westerman & Yamamura (2007) alusel.

Ajaloolised ja sotsioloogilised kogemused (majanduslangus, sõjad või sotsiaalsed liikumised), kujundavad generatsioonide hoiakuid autoriteedi ja organisatsioonide suhtes ning mõjutavad nende tööalaseid väärtusi ja käitumisviise (Westerman & Yamamura, 2007).

Perekondlik kasvukeskkond ja varajased elukogemused (5–18 eluaastani) loovad eeldused sellele, milliseid väärtusi, tööharjumusi ja suhtlemisviise inimesed hiljem tööelus eelistavad. Perekonna struktuur ja kasvatusstiil ei kujunda mitte ainult individuaalseid hoiakuid, vaid ka kollektiivseid mustreid, mis avalduvad töökohal generatsioonide erinevustena (Glass, 2007).

Innovatsiooni mõju: sõjajärgse meditsiini arengu tõttu vähenes laste suremus (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000), mis aitas kaasa beebibuumerite arvu kasvule. Tänu ravimitööstuse arengule said lapsevanemad pereloomist paremini planeerida, mis on mõjutanud YG kujunemist, sest nad on olnud väga oodatud ning saanud ka suurema tähelepanu ja kontrolli osaliseks helikoptervanemate poolt (Glass, 2007). Ka tehnoloogia areng on oluliselt mõjutanud generatsioonide kujunemist. Edmunds & Turner (2005) rõhutavad, et alates 1960. aastatest on televisioon, internet ja mobiilsideseadmed soodustanud globaalsete generatsioonide kujunemist. Nende identiteeti kujundavad lisaks otsestele ka meedia vahendusel kogetud sündmused ja traumad (nt 9/11, looduskatastroofid), liites erineva taustaga inimesi ning mõjutades nende väärtusi, turvatunnet ja suhtumist institutsioonidesse.

Generatsioonide nimetustes on teooriad sarnased, kuid generatsioonide sünniaastate osas esineb erinevusi (lisa 1). Generatsioonide ajalised piirid ei ole meelevaldsed, kuid ei ole ka täppisteadus, tavaliselt ulatub nende kestus 15-20 aastani. Neid tuleks vaadelda tööriistadena, mis võimaldavad teostada analüüse. (Dimock, 2019) Magistritöös on võetud aluseks Dimocki (2019) poolt määratletud sünniaastad (joonis 2).

Kuna generatsioonide erinevusi käsitletakse USA uuringutes rohkem kui teistes riikides, siis tuleb olla ettevaatlik tulemuste üldistamisel. Rahvusvaheliste võrdlusuuringute puudumine rõhutab vajadust rohkemate uuringute järele, et analüüsida kultuuride mõju generatsioonide erinevustele (Burton, Mayhall, Cross, & Patterson, 2019). Eestis sündinud ja elanud generatsioone on kujundanud nii ülemaailmsed sündmused kui ka pikalt kommunistliku NSVL mõju all elamine, mis on mõjutanud kokku nelja generatsiooni: TG, BG, XG ja YG. Aja jooksul on Eesti generatsioonid muutunud üha sarnasemaks lääneriikide, eelkõige USA vastavate generatsioonidega. See on suuresti tingitud globaliseerumisest, tehnoloogilisest arengust ja kultuurilisest ühtlustumisest, mis avaldub meediatarbimise, elustiilivalikute ja väärtushinnangute tasandil. Kui vanemaid generatsioone on mõjutanud lokaalsed kogemused

Beebibuumerite generatsioon (BG) on praegu vanuses 61-79. Nad sündisid peale Teist Maailmasõda, kui oli märkimisväärne sündimuse tõus (Wiedmer, 2015) mõlemal pool raudset eesriiet (Nugin, Kannike, & Raudsepp, 2016). See generatsioon kasvas üles suhtelise heaolu ja maailmasõdade puudumise ajastul (Wiedmer, 2015), nende maailmavaadet kujundasid 1960 aastatel kogu maailmas toimunud sündmused (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000) nagu Vietnami sõda ning USA president John Kennedy mõrv, külma sõja periood ja hirm tuumasõja ees (Wiedmer, 2015) ning sellega kaasnev võidurelvastumine. Euroopas toimusid üliõpilas- ja töölisrahutused (Mai 1968, Praha kevad, protestid NSVLi vastu Poolas ja Jugoslaavias 1968. aastal). Eestis sündinud inimesi mõjutas riikluse kaotus ning poliitilised repressioonid (Nugin, Kannike, & Raudsepp, 2016). Nad said hariduse rangete akadeemiliste standarditega traditsioonilises süsteemis. Noorte täiskasvanute aega iseloomustas soorollide ja peremudeli ümbermääratlemine ning sotsiaalsed muutused. (Kupperschmidt, 2000)

See generatsioon on kogenud oluliselt rohkem sotsiaalseid probleeme kui teised generatsioonid (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Kasvanuna üles sügavate ühiskondlike muutuste ajastul, kujunesid nad idealistlikuks ja energiliseks jõuks ühiskondlike reformide edendamisel (Glass, 2007). Töö on nende jaoks ainulaadse tähendusega, nad identifitseerivad ennast töö kaudu, mis peab pakkuma väljakutseid ja eneseteostust (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Neid iseloomustatakse kui töökaid ja tahtejõulisi, kes hindavad tiitleid ja edutamist (Kupperschmidt, 2000). BG eelistab demokraatlikku ja humaanset töökeskkonda, kus on palju ruumi suheteks. Neile on protsess olulisem kui töö tulemus. (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000) Erinevatest riikidest pärit BG-d eelistavad karismaatilist ja hierarhilist juhtimist, mis pakub kindlustunnet ja struktuuri (Yu & Miller, 2005) ning autoriteet seostub nende jaoks kogemuse, väärikuse ja staatusega (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Cox, Hannif, & Rowley, 2014). BG eelistab töötada kontoris, pidades kaugtööd ja virtuaalkontorit ebaproduktiivseks töökeskkonnaks. Nad hindavad silmast silma suhtlemist (Glass, 2007) ja tehnoloogiasse suhtuvad kui otstarbekasse kaupa (Kupperschmidt, 2000).

X-generatsioon (XG) on praegu vanuses 45-60 aastat (Dimock, 2019). Seda generatsiooni on mõjutanud sotsiaalsed ja poliitilised muudatused (Korhani, 2021) nagu Berliini müüri langemine, ülemaailmne energiakriis, tehnoloogia kiire areng ja AIDS-i avastamine (Wiedmer, 2015). Eesti konteksti silmas pidades oli selle põlvkonna lapsepõlv piiratud võimalustega, millele järgnes piiride järsk kadumine ja sotsiaalne ebakindlus (Nugin, Kannike, & Raudsepp, 2016), nad panustasid Eesti riigi taasiseseisvumisse ja suurtesse reformidesse (Kindsiko, 2023a). XG on üles kasvanud purunenud perekondades ja olid seeläbi

sunnitud olema iseseisvad ja pragmaatilised (Korhani, 2021). Selle generatsiooni esindajaid peetakse multitalentideks, kes suudavad teha mitut asja paralleelselt (Kupperschmidt, 2000). Nad on sageli skeptilised ja vähem lojaalsed, väärtustades eelkõige töö- ja eraelu tasakaalu, mida eelneval generatsioonil ei olnud (Glass, 2007).

XG õppis tehnoloogiat kasutama täiskasvanuna ja neid kutsutakse seetõttu digitaalseteks immigrantideks (Prensky, 2001). XG on kiiresti kohandanud tehnoloogia kasutamise enda igapäevaelu (Hill, 2017) ning nende identiteet on tihedalt põimunud selle kasutamisega (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Samas, töötades õpetajatena räägivad nad nooremate generatsioonide jaoks (YG ja ZG) võõras digikeeles (Prensky, 2001). XG sisenes tööturule organisatsiooniliste ümberkorralduste ajal, mistõttu on neil madalad ootused stabiilsusele ning kõrge karjääririski taluvus (Dixon, Mercado, & Knowles, 2013), nad naudivad muutusi ja töö peab pakkuma väljakutseid (Al-Asfour & Lettau, 2014). Sellesse generatsiooni kuuluvad inimesed eelistavad ajakohast töökeskkonda ja usaldusväärseid kolleege (Kupperschmidt, 2000). Neile on oluline õiglane, pädev ja otsekohene juhtimisstiil (Al-Asfour & Lettau, 2014), väärtustades vastastikust usaldust ja autonoomiat ning välistades liigset kontrollimist (Lester, Standifer, Scultz, & Windsor, 2012). Nende peamine motivaator on töötasu, preemiad ja aktsiaoptioonid (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Rämmeri (2017) poolt Eestis tehtud uuring kinnitab, et XG väärtustab head teenistust kõrgemalt kui vanemad generatsioonid. Suhtlemisel kasutavad suhtlemisvahendit, mis on kõige tõhusam (Glass, 2007), eelistades e-posti ja tekstisõnumeid telefonile või silmast-silma suhtlusele (Hill, 2017). Töö asukoha osas on nad paindlikud, neile on oluline tulemus ja et töö oleks tehtud, nad ei hooli protsessist (Glass, 2007). XG on rohkem perele orienteeritud ja neile on oluline töö- ja eraelu tasakaal. Nad on iseseisvad ja neile meeldib olla sõltumatu ning nad mõtlevad globaalselt. (Kolnhofer-Derecskei, Reicher, & Szeghegyi, 2017; Clark, 2017)

Y-generatsioon (YG) on praegu 29-44 aastased (Dimock, 2019). Seda generatsiooni on lisaks nimetatud millenniumlasteks (*Millenials*) ja miks generatsiooniks (*Why Generation*) (Al-Asfour & Lettau, 2014). YG arenemise ajal toimusid mitmed olulised ajaloolised sündmused, sealhulgas 9/11 terrorirünnak, Iraagi sõja algus ja Nõukogude Liidu lagunemine. Eestis möödus sellel perioodil sündinute lapsepõlv perestroika ajal, mil optimism tõi kaasa sündimuse kasvu (Nugin, Kannike, & Raudsepp, 2016). Nad on esimesed digitaalsed põliselanikud, kes on üles kasvanud tehnoloogiate rohkusega (Glass, 2007). Tehnoloogia on olnud lahutamatu osa nende igapäevaelust. Nad kasutavad laialdaselt sotsiaalvõrgustikke, mobiiltelefone, tekstisõnumeid, mobiilplatvorme, blogisid ja internetti, tänu millele on nad

pidevalt informeeritud maailma sündmustest, mis eristab neid varasematest generatsioonidest. (Akers, 2018; Wiedmer, 2015; Venter, 2017) Nad ootavad, et kolleegid ja juhid oleksid kursis ja kasutaksid tipp tehnoloogiat (Dixon, Mercado, & Knowles, 2013). Nad töötlevad informatsiooni erinevalt kui eelnevad generatsioonid, sest õppisid mängides ja lähtudes uutest reeglitest (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). YG kasutab tehnoloogiat intensiivsemalt ja mitmekesisemalt nii tööks, suhtluseks kui ka meelelahutuseks ning ootavad digivahenditelt kasutajasõbralikkust (Calvo-Porrall & Pesqueira-Sanchez, 2019).

YG väärtustab vabadust, arenguvõimalusi ja tehnoloogia kasutamist, töölt ootavad nad paindlikkust ja eesmärgipärasust. Nad on optimistlikud, enesekindlad, neil on enda suhtes kõrged ootused ja nad väärtustavad võrdsust ning sallivust. (Twenge, 2017)

YG on pragmaatilised, enesekindlad, saavutustele orienteeritud. Kasutades suhtluseks digitaalseid vahendeid, soovivad nad saada kiiret tagasisidet ning võivad teistele tunduda kannatamatutena (Kolnhofer-Derecskei, Reicher, & Szeghegyi, 2017), mis omakorda võib tekitada konflikte ja takistada isiklike suhete loomist juhtide, alluvate, kolleegide ja klientidega (Glass, 2007). YG töötajad ootavad töö tegemiseks täpseid juhiseid ja pidevat tagasisidet tehtud töö kohta (Glass, 2007; Al-Asfour & Lettau, 2014). Tõenäoliselt on see seotud vanemate pidevast suunamisest ja kohalolekust nende kujunemisperioodil (Glass, 2007). YG jaoks on oluline teada organisatsiooni pikaajalisi eesmärke ja olla kursis organisatsioonis toimuvaga (Al-Asfour & Lettau, 2014). YG töötaja jaoks on ühe aasta pikkune töökohustuse võtmine pikaajaline töösuhe ning nad ei soovi töötada nii palju kui TG või BG (Cogin, 2012).

Z-generatsioon (ZG) on praegu 13-28 aastased ning on tuntud ka iGen nimega (Dimock, 2019). ZG eristub teistest, kuna nad on alati elanud internetiajastul (Chillakuri, 2020) ja kasutanud nutitelefone, mis mõjutab nende igapäeva elu (Twenge, 2017). Nad väärtustavad kiirust, paindlikkust ja keskkonnasäästlikkust (Dimock, 2019). See on esimene globaalselt integreeritud ja tehnoloogiliselt kirjaoskuslik generatsioon, kes on enesekindlad, isejuhtivad ning võimekad sotsiaalmeedias (Seaman, LaPerla, Schwartz, & Bienstock, 2018). ZG jaoks on tehnoloogia igapäeva elu lahutamatu osa, hõlmates suhtlust, õpinguid, meelelahutust, treeninguid, lõõgastust ja vaba aja veetmist (Schroth, 2019). Nad ootavad tehnoloogialt kasutajamugavust, kiirust, intuitiivset ja esteetiliselt nauditavat digikogemust ja nad ei lepi tööprotsessi piiravate tehnoloogiliste takistustega (Gabriellova & Buchko, 2021) ning neid peetakse tehnoloogia uuendajateks (Seaman, LaPerla, Schwartz, & Bienstock, 2018).

Juhid peavad mõistma, kuidas noori töötajaid tõhusalt juhtida, arvestades nende ainulaadseid omadusi (Schroth, 2019). ZG-l on tugev õiglustunne ja eetiline tundlikkus, mis

mõjutavad nende ootusi tööandja suhtes ning nad ei pelga vahetada töökohta, kui nende ootused ei ole täidetud (Gabriellova & Buchko 2021). Neile on oluline teada organisatsiooni väärtusi, visiooni ja strateegilisi suundi (Chillakuri, 2020) ning nad soovivad töötada organisatsioonides, mille väärtused ühtivad nende enda omadega (Gabriellova & Buchko, 2021; Chillakuri, 2020). ZG hindab tööandjaid, kes räägivad avameelselt oma raskustest ja väljakutsetest, sest see aitab neil paremini valmistuda tulevikuks (Patel, 2017). See generatsioon tunnustab autoriteeti läbi isikliku usaldusväarsuse ja tähendusliku kontakti, mitte ametipositsiooni kaudu. Juhi võime tõlkida organisatsiooni eesmärgid töötaja igapäevasesse tähendusse ning teha seda digiteadlikult on ZG kaasamisel määrava tähtsusega (Burton, Mayhall, Cross, & Patterson, 2019; Gabriellova & Buchko, 2021; Anderson & Perrin, 2017). Nad eelistavad töökeskkonda, kus töö on tähenduslik ning graafik paindlik ning nad tunnevad ennast väärtustatuna. Kuigi nad on orienteeritud saavutustele ja hindavad arenguvõimalusi, võivad neil olla idealistlikud ootused töö sisu ja kolleegide suhtes (Schroth, 2019).

ZG eelistavad digitaalset suhtlust, mis teeb silmast-silma suhtlemise neile raskemaks. See generatsioon väärtustab sotsiaalselt sidet kõigiga, sealhulgas ka oma juhiga, kellelt ootavad regulaarselt tagasisidet. (Gabriellova & Buchko, 2021) ZG IQ on kõrgem kui varasematel generatsioonidel, tänu digitaalsetele vahenditele on nad suurim kodus õppiv generatsioon ning vajavad vähem juhendamist. Nad on lähedased oma perega ja peavad vanemaid enda sõpradeks (Clark, 2017) ja neile on oluline töö- ja eraelu tasakaal (Merriman & Bolshaw, 2025).

Generatsioone iseloomustavate tunnuste kirjeldamine aitab mõista, miks samas organisatsioonis töötavad inimesed võivad töö tähendust, töösuhte pikkust ja autoriteeti tajuda erinevalt. Parema ülevaade saamiseks erinevate generatsioonide iseloomulikest tunnustest, on autorid koostanud kokkuvõtva tabeli (tabel 1). See võimaldab generatsioonide tunnused visuaalselt esile tuua ja selgemalt näidata, millised juhtimisalased väljakutsed võivad mitmekesisel töökeskkonnas esile kerkida.

Tabel 1. Teoreetilise osa generatsioonide iseloomulike tunnuste kokkuvõte

Tunnused/ generatsioon	Traditsiooniline (TG) Vanus: 80+ Sünd: 1928-1945	Beebibuumer (BG) Vanus: 61- 79 Sünd: 1946- 1964	X- generatsioon (XG) Vanus: 45- 60 Sünd: 1965- 1980	Y- generatsioon(YG) Vanus: 29- 44 Sünd: 1981- 1996	Z- generatsioon (ZG) Vanus: 13- 28 Sünd: 1997- 2012
Väärtused	Lepivad vähesega Pühendunud Ohvrimeelsed Töökad	Idealistid Töö on väga oluline Töökad Hindavad tiitleid Hindavad edutamist Maailma parandajad	Töö- ja eraelu tasakaal Õiglased ja sirgjoonelised Iseseisvad ja skeptilised Madal pühendumine Vähem lojaalsed Töö tulemus on oluline	Töö- ja eraelu tasakaal Optimism Vabadus Võrdsus ja sallivus Töö tähenduslikkus	Kiirus Paindlikkus Keskkonnasäästlikkus Soovivad tunda end väärtustatuna
Ootused töökohale	Motiveerib hästi tehtud töö. Turvaline töökeskkond Stabiilsus	Motiveerib eneseteostus töö kaudu Soov töötada kontoris Avatud muutustele Soovivad väljakutseid Stabiilsus	Motiveerib töötasu (palk, preemia ja optsioonid) Avatud muutustele Soovivad väljakutseid Paindlik tööaeg Autonoomia- isejuhtiv	Motiveerib paindlik tööaeg ja -keskkond ning arengu- võimalused Täpsed töö juhised Regulaarne tagasiside Projektipõhine töö Mentorprogrammid	Motiveerib paindlik tööaeg ja -keskkond Selged organisatsiooni väärtused, visioon ja eesmärgid Regulaarne tagasiside Avatud muutustele
Suhtlemisel eelistab	Silmast silma	Silmast silma	Valib kõige tõhusama	Digitaalsed kanalid	Digitaalsed kanalid
Tehnoloogia	Tehnoloogia on hirmutav ja raskesti mõistetav	Tehnoloogia on tarbekaup Vastuseis uute arvutioskuste ja - lahenduste omaksvõtmisele	Tehnoloogiliselt vilunud Nende mantra: tehnoloogia = edu= ellujäämine Tehnoloogia on töö tegemiseks	Digitaalsed põliselanikud Kasutab laialdaselt erinevat tehnoloogiat Tehnoloogia on töö, suhtluse ja meelelahutuseks	Globaalselt integreeritud ja tehnoloogiliselt kirjaoskuslik generatsioon Tehnoloogia on igapäevaelu lahutamatu osa (töö, trenn, puhkus, suhtlus jne)
Ootused juhtimisele	Autoriteedi austamine Karismaatiline ja hierarhiline juhtimine	Autoriteedi austamine Ei talu traditsioonilist hierarhiat	Ei austa autoriteeti Võrdsed suhted Aus ja otsekohene Mikrojuhtimine talumatu	Autentne juhtimine Digiteadlik Koostööle orienteeritud Jagab selgeid ülesandeid	Ei tohi olla autoritaarne Digiteadlik Läbipaistev Usaldusväärne

Allikas: autorite koostatud järgmiste allikate põhjal: Seaman, LaPerla, Schwartz, & Bienstock (2018); Zemke, Raines, & Filipczak (2000); Lester, Standifer, Scultz, & Windsor (2012); Gabrielova & Buchko (2021); Burton, Mayhall, Cross, & Patterson (2019); Cox, Hannif, & Rowley (2014); Yu & Miller (2005); Al-Asfour & Lettau (2014); Akers (2018); Calvo-Porrall & Pesqueira-Sanchez (2019); Hill (2017) ja Lyons & Kuron (2014)

Käesolevas magistritöös lähtutakse iseloomulike tunnuste analüüsimisel enim uuritud tööga seotud teguritest (joonis 3). Need tulenevad eelkõige väärtustest, töökohaga seotud ootustest, suhtlemisviisidest, tehnoloogia kasutamisest ning ootustest juhtimisele.



Joonis 3. Tööga seotud peamised tegurid

Allikas: Autorite koostatud Al-Asfour & Lettau (2014) ja Crumpacker & Crumpacker (2007) põhjal.

Väärtused kujunevad inimese kasvueas vastavalt sel ajal valitsenud majandusoludele, mis muutuvad järk-järgult ühiskonna jõukuse kasvades ja generatsioonide vahetudes (Heidmets, 2013; Ainsaar ja Strenze, 2019) ning mõjutavad indiviidi kognitiivseid protsesse, otsuseid ja käitumist (Weber, 2017).

Ootused töökohale kujunevad indiviidi väärtuste, ühiskondlike normide ja kogemuste koosmõjul. Neid ootusi mõjutavad kujunemiseas kogetud sotsiaalsed, poliitilised ja tehnoloogilised mõjud, mis jätavad jälje töö tähenduse kujunemisele (Lyons & Kuron, 2014; Parry & Urwin, 2011).

Suhtlemisel on generatsioonide kommunikatsioonieelistused tugevalt seotud nende arengukeskkonnaga (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Venter, 2017) ning generatsioonide vahelised erinevused on enamasti tingitud erinevast suhtlemisest (Kolnhofer-Derecskei, Reicher & Szeghegyi, 2017).

Tehnoloogia areng mõjutab identiteedi kujunemist (Edmunds & Turner, 2005) ning kasutamisel ja kaasamisel igapäevaellu on generatsioonidel erinevad motivaatorid (Calvo-Porrá & Pesqueira-Sanchez, 2019).

Ootused juhtimisele ja autoriteedile võivad generatsioonide lõikes märkimisväärselt erineda kuna erinevate generatsioonide arusaamad juhtimisest kujunevad sotsiaalsete, kultuuriliste ja tehnoloogiliste mõjutuste kaudu (Andert, Alexakis, & Preziosi, 2019).

1.2 Peamised väljakutsed 5G juhtimisel

Kuigi iga indiviidi kogemus on unikaalne, näitavad uuringud, et generatsioonide erinevused tööelus avalduvad selgemini väärtustes, ootustes töökohale, suhtlemisviisides, tehnoloogia kasutamises ja ootustes juhtimisele (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Al-Asfour & Lettau, 2014). Erinevused ei ole alati konfliktiallikad, kuid võivad mõjutada koostöö sujuvust, juhtimisstiilide sobivust ja organisatsioonilist kultuuri. Nende alusel on koondatud erinevate generatsioonide juhtimisega seotud peamised väljakutsed tabelisse 2.

Väärtused kujutavad endast indiviidi sisemisi orientiire, mis aitavad tal eristada, millised hoiakud, tegevused ja otsused on tema jaoks sisuliselt vastuvõetavad või hukkamõistetavad. Need uskumused kujunevad varases arengufaasis ning mõjutavad pikaajaliselt inimese maailmataju ja käitumist ka tööelus. Just seetõttu peetakse väärtusi oluliseks lähtekohaks, mille kaudu inimesed hindavad nii enda kui ka teiste tegutsemise moraalset ja professionaalset sobivust. (Parry & Urwin, 2011; Wey Smola & Sutton, 2002) Inimesed kipuvad oma väärtusi teadlikult või alateadlikult järjestama, et leida tasakaal erinevate tegevuste vahel. Inimeste väärtused moodustavad individuaalselt unikaalse hierarhia, kus üks ja sama väärtus võib ühele tähendada kõrgeimat prioriteeti, samas kui teisele jääb see marginaalseks või väheoluliseks (Weber, 2017).

Väärtused jäävad elu käigus enamasti püsivaks kuni ühiskond kogeb suuri muutatusi või traumaatilisi sündmusi, samas on ühiskonna väärtused üldiselt stabiilsed (Ainsaar & Strenze, 2019). Rämmerile (2017) tuginedes Eesti inimesi mõjutasid ühiskondlikud kiired mitmemõõtmelised muutused, minnes üle plaanimajanduselt turumajandusele ning kommunistlikult režiimilt avatud demokraatiale. Siirde- ehk ülemineku perioodil, üheksakümnendate aastate alguses, muutus inimeste väärtusmaailm, vähenesid altruistlikud väärtused ja kasvasid pragmaatilised väärtused. Noorte seas tõusid esile eneseväljenduslikud väärtused, kuid domineerisid pragmaatilised materiaalsed väärtused: töökoha olemasolu, karjäärivõimalused, materiaalne kindlustunne ja füüsiliselt kerge töö. Samal ajal lääneriikides toimusid muutused vastupidises suunas, liiguti materialistlikult väärtussüsteemilt postmaterialistlikele eneseväljenduslikele väärtustele. (Rämmer, 2017) Eesti sotsiaalmajanduslik areng ei ole piisavalt taganud elanike materiaalsel kindlustunnet, mistõttu on materiaalsed väärtused endiselt domineerivad, samas on viimastel aastakümnetel kasvanud eneseväljenduslikud väärtused (Heidmets, 2013; Sisask, 2023).

Tabel 2. Teoreetilise osa generatsioonidega seotud väljakutsete kokkuvõte

Tunnused/ generatsioon	Traditsiooniline (TG) Vanus: 80+ Sünd: 1928-1945	Beebibuumer (BG) Vanus: 61-79 Sünd: 1946-1964	X- generatsioon (XG) Vanus: 45-60 Sünd: 1965-1980	Y- generatsioon(YG) Vanus: 29-44 Sünd: 1981-1996	Z- generatsioon (ZG) Vanus: 13-28 Sünd: 1997-2012
Väärtustega seotud väljakutsed	Nooremate generatsioonide väärtuste prioriteetide järjekord võib tekitada konflikte ja üksteise vaalesti mõistmist.		Tasakaalu leidmist isikliku elu, töö ja eneseteostuse vahel.	Töö- ja eraelu tasakaal Tugev enesekeskus ja individuaalsed ootused.	Soov teha eesmärgistatud ja tähenduslikku tööd. Personaalsete väärtuste sobivus organisatsiooni väärtustega.
Ootustega töökohale seotud väljakutsed	Vajadus struktuuri ja stabiilsuse järele. Pühendumus ja autoriteedi austus võib takistada kohanemist uue noorema juhiga.		Vajadus selguse ja autonoomia järele. Soov iseseisvuse järele võib põrkuda kollektiivse töökorraldusega.	Kõrged ootused arengule ja tähenduslikkusele. Vähenenud lojaalsus, keskendumine heaolule.	Kõrged ootused arengule ja paindlikkusele. Väärtuskonflikt ja töölt lahkumise valmidus.
Suhtlemisega seotud väljakutsed	Ebakindlus digisuhtluses. Võivad digisuhtlust tõlgendada pealiskaudsena.		Efektiivse ja otsekohese suhtlusviisi eelistamine võib tekitada konflikte.	Digitaalse suhtluse eelistamine võib tekitada konflikte vanemate generatsioonidega.	
Tehnoloogiaga seotud väljakutsed	Ebakindlus tehnoloogia kasutamisel. Vastuseis tehnoloogilistele muutustele. Vajavad rohkem tuge tehnoloogiliste uuenduste korral.		55+ jaoks uute tehnoloogiatega kohanemine võib tekitada pingeid.	Häirib madal digilahenduste integreeritus tööl.	Vajavad kiireid ja intuitiivseid lahendusi.
Juhtimisega seotud väljakutsed	Vajadus autoriteetse ja struktuurse juhtimise järele.		Vajadus suurema autonoomia järele.	Vajadus aktiivse kaasamise järele.	Vajadus arengukeskse juhtimise järele.

Allikas: autorite koostatud järgmiste allikate põhjal: Twenge jt (2010); Lyons & Kuron (2014); Mencl & Lester (2014); Parry & Urwin (2011); Hansen & Leuty (2012); Calvo-Porrall & Pesquiera-Sanchez (2019); Crumpacker & Crumpacker, 2007; Al-Asfour & Lettau, 2014; Gabrielova ja Buchko (2021); Urick jt (2016); Venter, (2017); Lester, Standifer, Scultz, & Windsor, (2012); Smola & Sutton, (2002); Kolnhofer-Derecskei, Reicher, & Szeghegyi, (2017); Weber, (2017); Anderson & Perrin, (2017)

Tööväärtused on jaotatud peamiselt nelja kategooriasse: sisemised (nt tähenduslik töö, arenguvõimalused), välimised (nt palk, staatus, töökohakindlus), sotsiaalsed (nt koostöö, kolleegide toetus) ning altruistlikud (nt teiste aitamine, ühiskondlik panus) (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010; Rämmer, 2017). Need väärtused peegeldavad töötaja motivatsiooniallikaid ja ootusi töösuhtele ning need võivad erineda generatsioonide lõikes.

Väärtustel põhinev tajutav erinevus nooremate ja vanemate generatsioonide vahel võib tuleneda kehtiva olukorra säilitamise soovist ja vastupanust innovatsiooni suhtes. Nooremad generatsioonid usuvad, et nad soovivad nihutada piire ja tunnevad, et vanemad hindavad ajalooliste protseduuride ja töövõtete säilimist. Samas vanemad generatsioonid tajuvad nooremate puhul reeglite talumatust ja asjade kohest muutmist. (Urick et al., 2016)

Teoreetiliste käsitlustele tuginedes seisneb suurim generatsioonide väärtushinnangutest ja isikuomadustest tulenev väljakutse autorite arvates ühise väärtusruumi kujundamises organisatsioonis. Erinevad generatsioonid omistavad tööle, kohusetundele ja eneseteostusele erineva tähenduse, mistõttu võivad esile kerkida väärtuskonfliktid, mis omakorda pärsivad koostööd ja organisatsioonisisest sidusust. Juhi rolliks on selliste väärtuspõhiste pingete märkamine ja nendega tegelemine, et kujundada usalduslik ja koostöövõimeline töökeskkond.

Ootused töökohale. Töökeskkonda võib käsitleda kui integreeritud tervikut, mis koosneb kahest komponendist: töö sisust ja töö kontekstist (Moore, Everly, & Bauer, 2016). Töö sisu hõlmab tööülesannete olemust, nende täitmise viisi, töö mitmekesisust, võimalusi enesearenguks ning saavutuse ja tähenduslikkuse kogemust. Töö kontekst viitab füüsilistele tingimustele (nt tööohutus, töökohakindlus) ja sotsiaalsetele suhetele (nt suhted kolleegide ja juhtkonnaga, osalus otsustusprotsessides, töötajate väärtustamine ja tunnustamine). (Raziq & Maulabakhsh, 2015)

TG ja BG seostavad tööd tugevalt stabiilsuse, lojaalsuse ja tööandjale pühendumisega. Töö on nende jaoks identiteedi ja kohusetunde kandja, mille kaudu panustatakse ühiskonda (Lyons & Kuron, 2014). Kui TG ootab struktureeritud töökeskkonda, siis BG on motiveeritud saavutustest ja võimalustest oma tööga midagi muuta (Parry & Urwin, 2011). XG seevastu on nihkunud individuaalsema ja paindlikuma töösuhte suunas. Nad väärtustavad töö- ja eraelu tasakaalu, autonoomiat ning võimalust isiklikuks arenguks. (Dixon, Mercado, & Knowles, 2013; Moore, Everly, & Bauer, 2016) Hansen & Leuty (2012) uuringus toodi välja, et XG hindab kõrgelt töö iseseisvust ja majanduslikku kindlustunnet, olles samas vähem orienteeritud organisatsioonilisele lojaalsusele kui vanemad generatsioonid. YG aga eelistab töökohti, kus väärtustatakse koostööd, mitmekesisust ja tähenduslikkust. Nad soovivad tööandjalt kaasavat juhtimist, selget arengutuge ning väärtuspõhist organisatsioonikultuuri. (Mencel & Lester, 2014;

Gabrielova & Buchko, 2021) Hansen & Leuty (2012) leidsid, et YG peab oluliseks sotsiaalseid kontakte ja karjäärivõimalusi, samas kui töö turvalisus ei ole neile esmane motivaator. Twenge et al. (2010) uuringus toodi välja, et võrreldes BG ja XG-ga väärtustab YG rohkem vaba aega, väliseid motivatsiooni tegureid (nt palk, tunnustus) ning töö- ja eraelu tasakaalu. Weber (2017) täiendab neid järeldusi näidates, et YG väärtuspõhimõtted kalduvad selgelt isiklike saavutuste, sotsiaalse mõju ja tasakaalu otsimise poole, mitte traditsioonilise tööpühendumuse suunas. ZG jaoks on oluline töökultuuri sobivus ja võimalus panustada ning töö tähenduslikkus (Chillakuri, 2020; Gabrielova & Buchko, 2021). Moore jt. (2016) rõhutavad, et ZG eeldab paindlikku töökorraldust ja kultuurilist sobivust, soovides töötada keskkonnas, kus neid koheldakse võrdväärse partnerina.

Hansen & Leuty (2012) uuring, mis käsitles BG, XG ja YG-d, näitas, et kuigi generatsioonide vahel esines mõningaid erinevusi, olid saavutused töö ja huvitav töö kõikidele generatsioonidele ühiselt olulised. Samas ei tohiks neid erinevusi käsitleda absoluutsetena. Näiteks Costanza jt (2012) analüüs näitas, et erinevused tööga rahulolus, organisatsioonilises pühendumuses ja töölt lahkumise kavatsuses generatsioonide vahel on statistiliselt pigem väikesed. Siiski leiti, et noorematel generatsioonidel esineb suurem valmisolek töölt lahkuda, kui töökoht ei vasta ootustele.

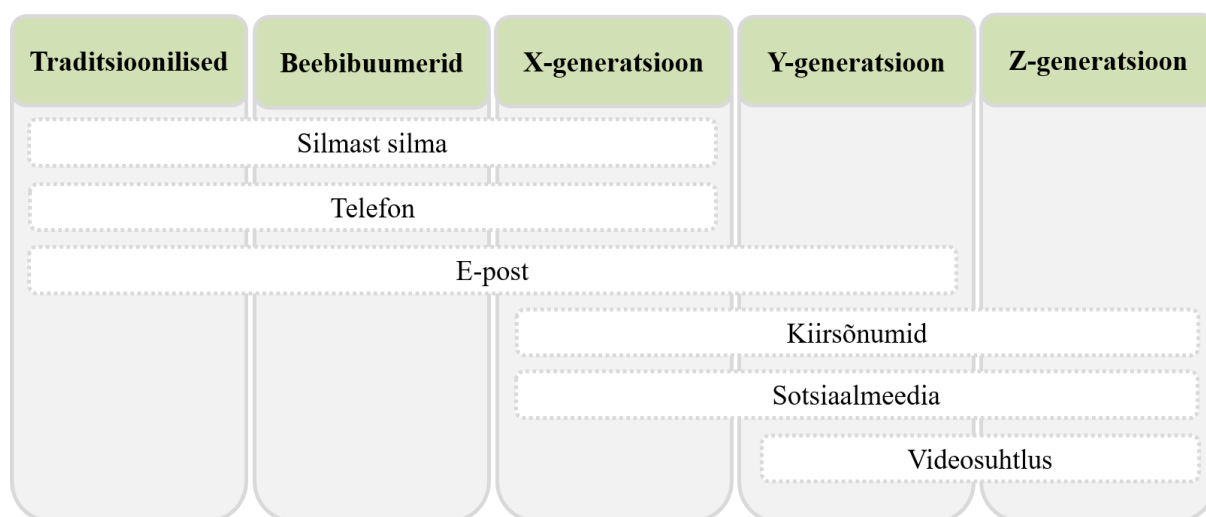
Erinevate generatsioonide ootused töökohale varieeruvad ning see esitab organisatsioonidele mitmeid väljakutseid. Kui vanemad generatsioonid väärtustavad stabiilsust, lojaalsust ja selget tööstruktuuri, siis nooremad eeldavad paindlikkust, tähenduslikkust ja isiklikku sobivust. Sellest tulenevalt peavad juhid oskama tasakaalustada erinevaid ootusi töö sisule ja kontekstile, kujundades töökeskkonna, mis toetab nii autonoomiat kui ka kollektiivseid väärtusi. Samuti on oluline arvestada, et töölt lahkumise valmisolek on kõrgem just nooremate generatsioonide seas, mistõttu tuleb organisatsioonidel senisest enam keskenduda töötajate motiveerimisele, pühendumuse hoidmisele ja väärtuspõhise juhtimise rakendamisele. Juhtide ülesanne on generatsioonide vahel koostöö soodustamine ning konfliktide ennetamine.

Suhtlemine toimub nii verbaalselt kui ka mitteverbaalselt ning võib aset leida nii silmast silma kui ka digitaalkanalite kaudu. Kommunikatsiooni vormid on ajas muutunud: kui varem piirduti kirjade ja silmast silma kohtumistega, siis tehnoloogia areng, eriti interneti ja sotsiaalvõrgustike levik, on võimaldanud pidevat ja vahetut ühenduses olemist. (Venter, 2017) Lester et al.. (2012) uuring näitas, et generatsioonide vahelised erinevused suhtluses ilmnevad eelkõige tehnoloogiapõhistes kanalites, nagu e-post ja sotsiaalmeedia, mida BG ja XG esindajad hindavad madalamalt kui nooremad kolleegid. Traditsiooniliste suhtlusvormide (nt.

silmast silma) osas olulisi tegelikke erinevusi ei ilmnenud. YG võib kasutada silmast silma suhtlust strateegiliselt, et vältida arusaamatusi vanemate generatsioonidega, keda nad peavad vähem vastuvõtlikuks digitaalsele suhtlusele. See viitab sellele, et erinevused tulenevad pigem tajutud tehnoloogial põhinevatest barjääridest.

Generatsioonide erinevad suhtlusviisid ei tulene üksnes tehnoloogilistest oskustest, vaid sügavamalt juurdunud sotsiaalsetest normidest, identiteedist ja kultuurilistest tähendustest. Tööalane suhtlus ei ole pelgalt informatsiooni vahetamine, vaid tähendusloome, mis eeldab vastastikust mõistmist ja sotsiaalset kohalolekut. (Urick et al., 2016; Venter, 2017) Üheks tõhusaks viisiks, kuidas organisatsioonid saavad toetada generatsioonide vahelist mõistmist ja suhtlusoskuste arengut, on mentorluse süsteemne rakendamine. Mitmed uurijad (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Al-Asfour & Lettau, 2014) on toonud esile, et mentorlus loob platvormi, kus eri generatsioonide esindajad saavad jagada kogemusi ja tööpraktikaid, mis aitab vähendada väärarusaamu ja tugevdada vastastikust mõistmist ja usaldust.

Urick et al. (2016) toovad välja, et generatsioonide vahelised pinged töökohal võivad tuleneda erinevatest ootustest ja arusaamadest suhtlusviiside osas. Näiteks eelistavad nooremad generatsioonid digitaalseid suhtlusviise, mis võib vanematele tunduda pealiskaudne või sobimatu, põhjustades seeläbi arusaamatusi ja konflikte. Venter (2017) lisab, et digisuhtlus vähendab sotsiaalset kohalolekut ja piirab mitteverbaalsete vihjete edastamist, muutes emotsioonide ja hoiakute tõlgendamise seeläbi keerulisemaks.

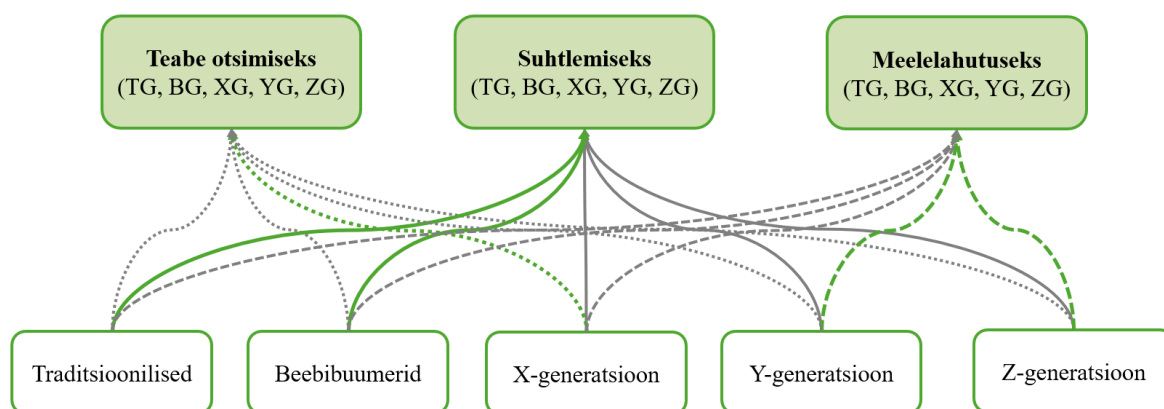


Joonis 4. Generatsioonide kasutatavad suhtluskanalid

Allikas: Autorite koostatud Chillakuri, (2020); Crumpacker & Crumpacker, (2007); Gabrielova & Buchko, (2021); Kolnhofer-Derecskei, Reicher, & Szeghegyi, (2017); Lester, Standifer, Scultz, & Windsor, (2012; Urick, Hollensbe, Masterson, & Lyons, (2016) põhjal

5G kasutatavaid suhtluskanaleid kujutav joonis 4 toob esile generatsioonide vahelise suhtlemise väljakutsed. Vanemad generatsioonid (TG, BG) eelistavad silmast silma suhtlemist, telefoni ja e-posti, mida nad seostavad professionaalsuse, isikliku kohalolu ja lugupidamisega. Samas nooremad generatsioonid (YG ja ZG) toetuvad seevastu rohkem kiirsõnumitele, sotsiaalmeediale ja videosuhtlusele, väärtustades suhtluse kiirust, paindlikkust ja visuaalset vormi. Sellised erinevused võivad tekitada arusaamatusi, kus näiteks noorema kolleegi digikanali kaudu edastatud lühike sõnum võib vanemale kolleegile tunduda liiga napp või isegi lugupidamatu. Lisaks kaasneb erinevus reageerimisootustes, kus nooremad generatsioonid ootavad sageli kiiret tagasisidet, kuid vanemad eelistavad põhjalikumat ja ajaliselt hajutatud vastamist. Suhtlusstiili erinevused ei ole pelgalt tehnoloogilised, vaid tulenevad generatsioonide juurdunud arusaamadest tõhusast suhtlusest ning nende teadvustamine on oluline usaldusliku ja mõistva suhtluskultuuri kujundamiseks organisatsioonis.

Tehnoloogia pakub inimestele mitmekülgseid võimalusi teabe hankimiseks, sotsialiseerumiseks ja meelelahutuseks (joonis 5) (Anderson & Perrin, 2017; Calvo-Porrall & Pesqueira-Sanchez, 2019). Kanadas, Ühendkuningriigis ja USA-s tehtud uuringutest selgus, et vanemad generatsioonid (BG ja TG) on avatud tehnoloogia kasutamisele ja uuendustele (Anderson & Perrin, 2017; Freeman, et al., 2020). BG ja TG jaoks on peamine motivaator tehnoloogia kasutamisel perekondlike sidemete hoidmine, eriti kui pereliikmed elavad geograafiliselt erinevates piirkondades (Calvo-Porrall & Pesqueira-Sanchez, 2019).



Joonis 5. Generatsioonide tehnoloogia kasutamine ja peamised motivaatorid

Allikas: Autorite koostatud Freeman, et al. (2020), Hill (2017), Twenge (2017) ja Calvo-Porrall & Pesqueira-Sanchez (2019) põhjal. Märkus: peamised motivaatorid on märgitud rohelise joonega.

YG tehnoloogia kasutamise peamiseks motivaatoriks on meelelahutus (Calvo-Porrall & Pesqueira-Sanchez, 2019; Twenge, 2017) ning Freeman, et al. (2020) uuringust selgus, et nad

on nakatanud sellega ka enda vanemaid pereliikmeid (BG ja TG), kes jagavad perega uudiseid ja fotosid ning mängivad noorte eeskujul mängu. XG puhul on kõige suurem motivaator teabe otsimise vajadus (Calvo-Porrall & Pesqueira-Sanchez, 2019)

Vanemad generatsioonid võtavad tehnoloogiat aeglasemalt kasutusele ja enamus hindavad enda elektroonikaseadmete kasutusoskusi noorematega võrreldes madalaks ning tunnevad ennast ebakindlalt (Anderson & Perrin, 2017). Samal ajal on tehnoloogia kiire areng muutnud ZG, YG ja XG digivahendajateks, kes juhendavad vanemaid generatsioone (BG ja TG) uute tehnoloogiate omandamisel, toetades sellega nende iseseisvust ning samal ajal tugevdades emotsionaalset sidet enda vanemate pereliikmetega (Freeman, et al., 2020). Lisaks aitab selline mentorlus üksteist paremini mõista (Bailey & Ngwenyama, 2010).

Tänapäevane töökoht eeldab järjest enam digitaalset kirjaoskust, paindlikkust tehnoloogiliste uuenduste omaksvõtul ning võimet kohaneda pideva arenguga. Erinevate generatsioonide tehnoloogiakasutus ja suhtumine digilahendustesse tulenevad nende kasvukeskkonnast ja elukogemusest, mõjutades nii kasutusintensiivsust kui ka uute lahenduste vastuvõtlikkusest. Töö autorite hinnangul tehnoloogia kasutamise ja motivatsiooni erinevuste teadvustamine toetab digipädevuse arendamist, generatsioonide vahelist koostööd ning innovatsiooni edukat rakendamist organisatsioonides.

Tehnoloogiaga seotud väljakutseteks on tasakaalustada generatsioonide digipädevust, pakkuda tuge uute oskuste omandamisel ning kujundada digitaalne kultuur, kus mentorlus ja innovaatiline katsetamine käivad käsikäes. Vanemad generatsioonid on küll avatud tehnoloogia kasutamisele, kuid nad tunnevad ennast ebakindlalt ja kahtlevad enda õppimisvõimetes (Anderson & Perrin, 2017), mis võivad põhjustada pingeid tehnoloogia kasutamisel ja ka stereotüüpide tekkimist. Stereotüübioht vähendab kuuluvustunnet ja sellest tulenevalt ka valmisolekut suhelda oma rühma liikmetega ning teha nendega koostööd (Martiny & Nikitin, 2019). Erinevad generatsioonid kasutavad töö tegemiseks erinevaid tark- ja riistvarasid, mis on peamiseks tööalaseks lõheks ja tekitab käitumuslikke pingeid ning raskendab meeskondade omavahelist koostööd (Urick et al., 2016).

Ootused juhtimisele võivad hõlmata juhendamist, emotsionaalset tuge, professionaalset kompetentsust, selget eesmärgistamist ja õiglast kohtlemist. Need ootused sõltuvad töötaja isiklikest väärtustest, eelnevatest kogemustest ja kuuluvusest generatsiooni (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Lyons & Kuron, 2014).

Erinevad generatsioonid seostavad tõhusat juhtimist erinevate väärtuste ja juhtimiskäitumistega. Näiteks BG kalduvad eelistama ülesandele orienteeritud ja autoriteedil põhinevat juhtimist, mis tagab selged struktuurid ja ootused (Yu & Miller, 2005; Crumpacker

& Crumpacker, 2007). XG hindab paindlikkust ja iseseisvust, mistõttu eelistavad nad tulemuslikkusele ja vastutusele suunatud juhtimisstiili (Lyons & Kuron, 2014). YG ootab kaasavat ja arengut soodustavat juhtimist, milles olulisel kohal on tähenduslik töö, regulaarne tagasiside ja koostöö (Al-Asfour & Lettau, 2014; Jenei & Machova, 2024). ZG väärtustab lisaks paindlikkusele ka eetilistust, autentsust ning vaimset heaolu toetavat juhtimist, mis seob tööelu isikliku tähendusloomega (Chen, 2021).

Juhtide jaoks tähendab see vajadust kohandada juhtimisstiile vastavalt erinevate generatsioonide hoiakutele, motivatsiooniallikatele, tööväärtustele ja suhtlusstiilidele (Jenei & Machova, 2024; Al-Asfour & Lettau, 2014; Dixon, Mercado, & Knowles, 2013). Vanuselisel mitmekesisel organisatsioonis on oluline rakendada paindlikke ja kohandatud juhtimisstiile, mis toetavad eri generatsioonide töötajate tulemuslikkust ja eneseteostust (Chen, 2021). Efektiivne juhtimine eeldab ka võimet teadvustada ja ennetada pingeid, mis võivad tuleneda väärtuste ja ootuste lahknevustest (Stanley, 2010).

Lisaks mõjutab juhtimispraktikat ka juhi enda generatsiooniline kuuluvus. Sessa, Kabakoff, Deal, & Brown (2007) leidsid, et erinevatest generatsioonidest pärit juhid väärtustavad erinevaid liidriomadusi ning rakendavad erinevaid juhtimispraktikaid, näiteks XG või YG juhid kalduvad kasutama rohkem arengu toetamisele suunatud praktikaid, samal ajal kui BG juhid eelistavad selgeid struktuure ja ootavad suuremat distsipliini. Kui juhi ja meeskonna väärtused oluliselt erinevad, võivad tekkida tajutavad erinevused juhtimisootuste ja tegeliku stiili vahel, mis mõjutab meeskonnatööd, rahulolu ja motivatsiooni (Lyons & Kuron, 2014; Sessa et al., 2007).

Efektiivne juhtimine erinevate generatsiooniga organisatsioonis eeldab juhilt väärtuspõhist teadlikkust, paindlikkust ja oskust kohandada juhtimisstiili vastavalt töötajate erinevatele ootustele. Väljakutsed tulenevad väärtuste, juhtimisootuste ja suhtlusviiside erisustest, kuid nende mõistmine võimaldab generatsioonide tugevaid külgi organisatsiooni eesmärkide saavutamisel paremini rakendada (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Lyons & Kuron, 2014; Sessa et al., 2007).

Magistritöö autorite hinnangul näitab teoreetiline käsitlus, et erinevate generatsioonide juhtimisel peab juht olema paindlik, teadlik generatsioonidest ning kohandada juhtimisstiili vastavalt nende ootustele. Väljakutsed tulenevad eeskätt väärtushinnangute ja juhtimisootuste, suhtlemisviiside, töemotivatsiooni ning tehnoloogia kasutamise erinevustest, mistõttu peab juht mõistma ja ennetama generatsioonide vahelisi pingeid ning teadlikult rakendama iga generatsiooni tugevusi organisatsiooni eesmärkide saavutamisel.

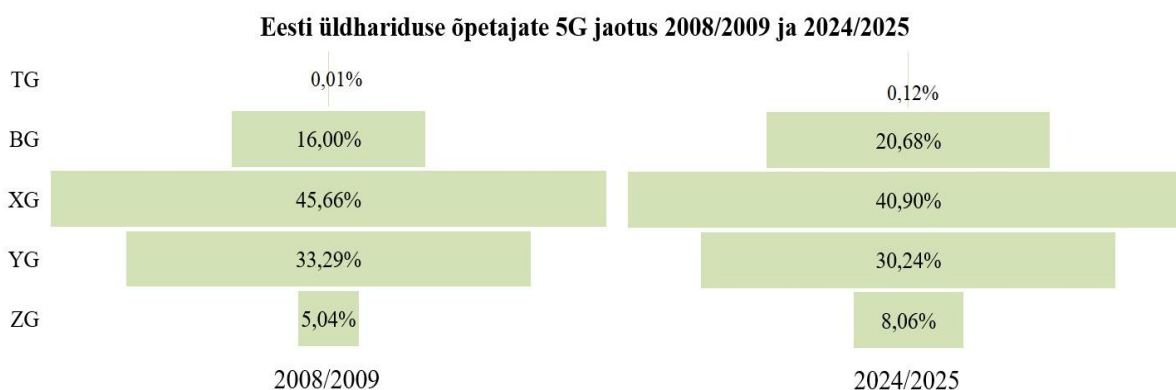
2. Empiiriline uuring 5G juhtimise väljakutsetest Eesti üldhariduse valdkonna näitel

2.1 Üldhariduse valdkonna, uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus

2.1.1 5G osatähtsus üldhariduse valdkonnas

Praegu toimuv demograafiline muutus Eestis ja Euroopas näitab, et 5G koos töötamine on kasvav trend ja aktuaalne teema. Seoses Eesti rahvastiku vananemisega on ka haridusvaldkond silmitsi olukorraga, kus tööturul on samaaegselt viis erinevat generatsiooni ning kui võtta arvesse ka õpilased, siis koolides peavad koostööd tegema kokku kuus generatsiooni. Viimase 14-15 aasta jooksul on õpetajaskonna vanuseline koosseis muutunud märgatavalt eakamaks, mis osutab haridussektori süvenevale järelkasvukriisile. Aastal 2021 oli Eesti 65+ õpetajate osakaalu (10%) poolest Euroopas esimene (Kindsiko, 2023b). Vanuseline struktuur on oluliselt nihkunud BG (61-79-aastased) suunas ja samaaegselt on XG ja YG õpetajate osakaal vähenenud. BG osatähtsuse muutumine viitab sellele, et paljud vanemaalised õpetajad jätkavad aktiivselt töötamist (joonis 6).

Haridus- ja Teadusministeeriumi (2025) andmetel on üldhariduses töötavate õpetajate arv 2024/2025 õppeaastal 17 545, võrdlusena 2008/2009 õppeaastal oli see arv 14 748 (Haridus- ja Teadusministeerium, 2025). Praktiliselt ühe generatsiooni jooksul on üldhariduses töötavate õpetajate arv kasvanud 2 797 inimese võrra ehk ca 19%. Üheks võimalikuks põhjuseks on pensioniea tõus ja õpetajate soov oma karjääri jätkata ning koolide õppekorralduse muutus, näiteks riigigümnaasiumide valikainete pakkumine, mis on suurendanud osakoormusega õpetajate arvu. Kujunenud olukord toob esile vajaduse sihipärase ja strateegilise personalipoliitika järele, mis toetaks noorte õpetajate sisenemist ametialale, looks eeldused nende pikaajaliseks püsimiseks kutsealal ja tagaks haridussüsteemi kestlikkuse.



Joonis 6. Eesti üldhariduse õpetajate 5G jaotus 2008/2009 ja 2024/2025.

Allikas: autorite koostatud Haridus- ja Teadusministeeriumi Haridussilm keskkonnast saadud andmete põhjal

2.1.2 Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus

Magistritöö empiirilise osa aluseks on esmalt koostatud uurimisplaan koos läbiviimise ajakavaga, millest annab detailsema ülevaate tabel 3.

Tabel 3 Uurimisplaan

Tegevus	Ajavahemik
Uurimisplaani koostamine	jaanuar 2025
Valimi koostamine	jaanuar 2025
Intervjuude küsimustike koostamine	jaanuar-veebbruar 2025
Intervjuude kokkuleppimine ja läbiviimine	veebbruar-märts 2025
Intervjuude kodeerimine ja andmete töötlemine	märts-aprill 2025
Analüüs ja järeldused	aprill-mai 2025

Allikas: *autorite koostatud*

Empiirilise osa läbiviimiseks kasutati kvalitatiivset uurimisstrateegiat, mille raames viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud, mis võimaldavad süvitsi mõista intervjueeritavate isiklike kogemusi, pakkudes väärtuslikku teavet selle kohta, kuidas erinevaid nähtusi tajutakse ja mõtestatakse (McGrath, Palmgren, & Liljedahl, 2019) ning annab võimaluse intervjueeritavatele esitada täpsustavaid küsimusi. Esimeses etapis töötati läbi varasem teaduskirjandus, mille tulemusel selgusid teemaplokid, mis võeti aluseks intervjuuküsimuste moodustamisel. Küsimustik koosnes neljast teemaplokist ja 22-24 küsimusest (lisa 3). Pärast testintervjuu läbiviimist korrigeeriti küsimuste sõnastust, eesmärgiga parandada nende arusaadavust ja asjakohasust. Samuti täiendati küsimustikku, et käsitleda uurimisteemaga seotud aspekte põhjalikumalt.

Valimi koostamise eel kaardistati potentsiaalsed intervjueeritavad tuginedes põhikoolide ja gümnaasiumide nimekirjale, mille esmased andmed pärinesid avalikest allikatest, eelkõige Eesti Hariduse Infosüsteemist (EHIS, 2025). Uurimuse valimisse kaasati 5G esindajad, et tagada mitmekesine ja tasakaalustatud vaade erinevate generatsioonide kohta. Kontaktid leiti kombineeritud valimimeetodil: esmalt sihipärase otsinguga koolide veebilehtedelt, seejärel lumepallivalimina isiklike võrgustike kaudu.

Kokku viidi läbi 46 intervjuud koolijuhtide ja õpetajatega 33 koolist Harju-, Järva-, Pärnu-, Rapla-, Viljandi-, Tartu- ja Võru maakondades. Intervjuud toimusid ajavahemikus 29.01.2025- 25.03.2025 ja läbiviimise koha valikul sai lähtunud intervjueeritava asukohast või eelistustest. 38 intervjuud viidi läbi silmast silma kohtumistena, seitse intervjuud toimusid veebikeskkonnas Microsoft Teams (MT) või Google Meet (GM) ning üks intervjuu telefoni teel. Intervjuu alguses anti intervjueeritavatele ülevaade töö eesmärgist, intervjuu sisust ja

andmete kasutamise viisist. Kõik intervjuud salvestati pärast intervjuueeritavatelt vastava nõusoleku saamist. Intervjuude andmeid töödeldi konfidentsiaalselt, transkriptsioone käsitleti anonüümsetena ja osalejate tuvastamine välistati. Seetõttu on töös intervjuueeritavatele viidatud intervjuu koodi ja generatsiooni tunnusega. Valimisse kuulunud koolides töötas koos valdavalt neli generatsiooni, enim esindatud oli XG ja YG, neljas koolis ei olnud esindatud ZG õpetajad ning TG oli esindatud seitsmes koolis. Noorima ja vanima intervjuueeritava vanusevahe oli 64 aastat, keskmine tööstaaž oli 25 aastat. Pikem ülevaade intervjuude toimumise ajast, viisist ja kestvusest on esitatud lisa 2.

Intervjuude keskmine pikkus oli 66 minutit, kokku tekkis 46 intervjuust 3 045 minutit helifaile, mille põhjal valmis 801 lk (tabel 4) transkriptsioone tekstifailidena (font Times New Roman, kirja suurus 12, reavahe 1,5) ning analüüsitud väidete ehk koodide arv oli 2500, keskmiselt ühe intervjuu kohta 54. Helisalvestiste transkribeerimiseks kasutati veebipõhist tarkvara tekstiks.ee.

Tabel 4. Intervjuude ülevaade

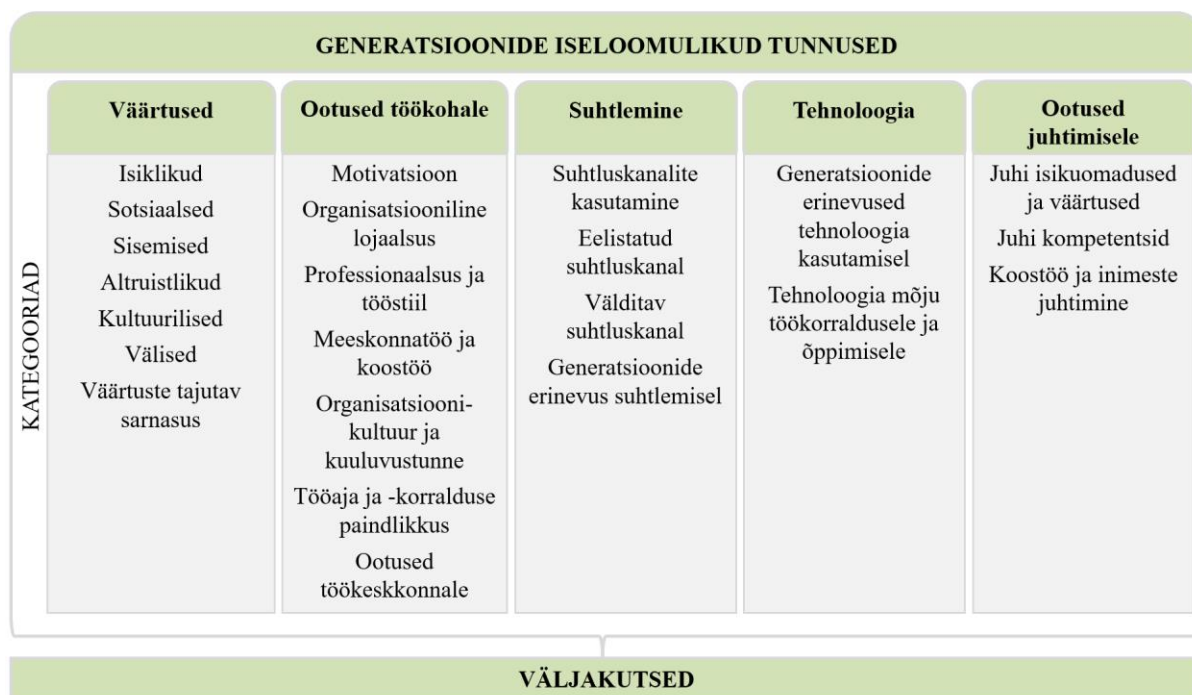
Generatsioon	Intervjuude arv	Intervjuude kestus	Teksti lk. arv
ZG	10	589 min	174 lk
YG	10	757 min	238 lk
XG	9	612 min	138 lk
BG	10	676 min	150 lk
TG	7	411 min	101 lk
Kokku	46	3045 min (51h)	801 lk

Allikas: autorite koostatud

Kodeerimine ning kategoriseerimine viidi läbi käsitsi ja süstematiseeriti MS Excelis (lisa 4). Esmased koodid grupeeriti kõigepealt teemaplokkide lõikes ning seejärel jaotati kategooriatesse, mida seejärel analüüsi käigus konsolideeriti ning tõlgendati teooria kontekstis. Magistritöö koostamisel kasutati koodide kategoriseerimise testimiseks OpenAI o3 (ChatGPT) mudelit. Tehisarule tutvustati magistritöö autorite poolt välja töötatud kategooriate struktuuri ja katsetati koodidele automaatselt kategooriate määramist, kuid ilmnenuid lahknevuste tõttu autorite käsitlemisega otsustati kategooriad, analüüs ja järeldus iseseisvalt kujundada. Suure andmemahu tõttu tekkis aeg-ajalt vajadus küsida mudelilt soovitusi kategooria määramiseks, kuid lõpliku valiku tegid siiski autorid. Analüüsi tulemusi esitletakse töö tulemustes vastavalt teemavaldkondadele ning võrreldakse teoreetiliste lähtekohtadega.

2.2 5G tunnuste ja juhtimise väljakutsete empiiriline analüüs ning järeldused

Käesolevas peatükis tutvustatakse intervjuude tulemusi vastavalt teoreetilises osas kujunenud teemaplokkidele. Igas teemaplokkis esitletakse analüüsi käigus kujunenud kategooriad (joonis 7), millele järgneb intervjuueeritavate seisukohtade analüüs ja seoste loomine teoreetilise käsitlusega ning tuuakse välja peamised järeldused. Uuringu põhjal koostati generatsioonide iseloomulike tunnuste kokkuvõte (tabel 6).



Joonis 7. Generatsioonide iseloomulikud tunnused ja kategooriad

Allikas: autorite koostatud

2.2.1 Väärtused

Tööga seotud väärtused ja ootused töökohale võivad varieeruda generatsioonide lõikes sotsiaalse ajastuse, kujunemiskogemuse kui ka ühiskondlike ootuste tõttu, mistõttu on oluline mõista, milliseid tähendusi erinevad generatsioonid neile omistavad. Küsitluse käigus jagasid intervjuueeritavad neile olulisi väärtusi, mis said kategoriseeritud vastavalt Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance (2010) poolt pakutud väärtuste jaotusele. Analüüsimisel saadi ülevaade, millised väärtused on erinevatele generatsioonidele olulised. Uuringu tulemused kinnitavad Crumpacker ja Crumpacker (2007) väidet, et erinevad generatsioonid võivad jagada samu väärtusi, kuid nende tähtsuse järjestus võib olla erinev (tabel 5). Olulisuse järjestus arvutati iga väärtuse nimetamise sageduse põhjal skaalal 1–6, millest üks tähistab kõige sagedamini ja kuus

kõige harvemini mainitud väärtust, juhul kui mõni generatsioon väärtust üldse ei maininud, jäeti see tühjaks.

Tabel 5. Generatsioonide väärtused olulisuse järjekorras

Väärtused	Väärtuste olulisuse järjekord				
	TG	BG	XG	YG	ZG
Isiklikud väärtused (enda heaolu, tervis ja sisemine rahulolu)	1	1	1	1	1
Sotsiaalsed väärtused (koostöö, suhted töökaaslastega)	2	2	2	2	2
Sisemised väärtused (huvi töö vastu, õppimisprotsess ja loovus)	3	3	4	3	3
Kultuurilised väärtused (perekond, kristlik maailmavaade)	4	5	3	6	4
Altruistlikud väärtused (teiste aitamine ja ühiskonda panustamine)	5	4	5	5	
Välised väärtused (karjäär, töötasu, prestiiž, muud materiaalsed)		6	5	4	5

Allikas: autorite koostatud 46 intervjuu põhjal

Tulemused näitavad, et olenemata generatsioonist on kõige kõrgemal kohal isiklikud väärtused nagu enda heaolu, tervis ja sisemine rahulolu. See tähendab, et kõige tähtsam on tunda ennast hästi nii füüsiliselt kui ka vaimselt, et seejärel tõhusalt panustada kollektiivi või organisatsiooni eesmärkide täitmisesse. Isiklikud väärtused on YG ja ZG jaoks eriti olulised: nii nemad ise kui ka teised rõhutasid, et nad seisavad enda õiguste ning vaimse tervise eest ning ei ole valmis pidevalt teisi asendama, ega enda vabast ajast lisakohustusi täitma. Seda ilmestab järgmine tsitaat:

“Ma pean sellega arvestama, kui õpetaja jäi haigeks ja oleks vaja asendada, siis Y-Gen ütleb, et ta ei saa, sest peab sõpradega matkale minema, samas X-Gen jätab juuksurisse minemata ja tuleb asendama, sest lastel on vaja õpetajat.” (I5_XG)

Samas iseloomustati XG ja BG kui ennastohverdavat ja tööd esikohale seadvate generatsioonidena. Intervjueeritud XG õpetajad kiitsid nooremaid generatsioone, et nad julgevad enda eest seista ja leidsid, et peaksid nendest eeskuju võtma. Kolnhofer-Derecskei, Reicher, & Szeghegyi (2017) ja Clark (2017) väidavad, et XG nõuab töö- ja eraelu tasakaalu, kuid meie uuringust seda ei selgunud, vaid pigem vastupidi, et nende peale saab alati loota, sest nad teevad töö alati ära, mida ilmestab ka järgmine tsitaat:

“BG ja XG puhul on suhtumine, kui vaja, lähme teeme need asjad ära.” (I12_BG)

Tabel 6. Empiirilise osa kokkuvõtte generatsioonide iseloomulike tunnuste kohta

Tunnused ja generatsioonid		Traditsiooniline (TG) Vanus: 80+ Sünd: 1928-1945	Beebibuumer (BG) Vanus: 61- 79 Sünd: 1946- 1964	X- generatsioon (XG) Vanus: 45- 60 Sünd: 1965- 1980	Y- generatsioon(YG) Vanus: 29- 44 Sünd: 1981- 1996	Z- generatsioon (ZG) Vanus: 13- 28 Sünd: 1997- 2012
Väärtused	Isiklikud	Töökas	Töö on esikohal	Töö on esikohal	Enda väärtustamine	Enda väärtustamine
	Sotsiaalsed	Koostöö	Koostöö	Ausus ja usaldus	Koostöö	Koostöö
	Sisemised	Kohusetundlik	Vastutustunne	Vastutustunne	Täenduslikkus	Täenduslikkus
	Kultuurilised	Rahulik		Perekond	Nõudlik lapsevanem	Perekond
	Altruistlikud	Teistega arvestamine	Tolerantsus	Teistega arvestamine	Teistega arvestamine	Teistega arvestamine
	Välised			Töötasu	Töötasu	
Motiveerib tähenduslik töö ja õpetaja töö autonoomia						
Ootused töökohale	Reeglid peavad olema, aga enda aine sees paindlik.		Paindlik, toetav, avatud suhtlemisega ja loov töökeskkond, aga reeglid on vajalikud.			
	Töörahu	Meeskonna toetus	Meeskonna toetus	Soovib turvalist eksimisruumi (meeskonna toetus)		
	Sisseelamise programm	Koostöö	Koostöö	Mentorsüsteem		
	Ühisüritused on olulised meeskonna- ja kuuluvustunde tekitamiseks ning kogemuste vahetamiseks.					
Suhtlemine (eelistuse järjekorras)	Eelistatud on silmast silma suhtlemine, sest nii saab kõige kiiremini vajalikud vastused.					
	Telefon	Telefon	Telefon	Kooli veebikeskkond	Kooli veebikeskkond	
	Kooli veebikeskkond	Kooli veebikeskkond	Kooli veebikeskkond	Sotsiaalmeedia	Sotsiaalmeedia	
	Koosolek	Email (loeb ja kirjutab)	Sotsiaalmeedia	Kiirsõnumid	Kiirsõnumid	
	Email (loeb, kirjutab harva)	Sotsiaalmeedia	Kiirsõnumid (üksikud)	Email (loeb ja kirjutab)	Koosolek	
	Sotsiaalmeedia (üksikud)	Koosolek	Email (loeb ja kirjutab)	Koosolek	Telefon (väldib)	
Kiirsõnumid (üksikud)	Kiirsõnumid	Koosolek	Telefon (väldib)	Email (loeb, kirjutab harva)		
Tehnoloogia kasutamine	Kasutab hädavajalikke tehnoloogilisi töövahendeid	Kasutab kõiki vajalikke tehnoloogilisi töövahendeid				
	Hoidub katsetamast	Nooremad katsetavad.	Otsib ja katsetab uusi võimalusi tundide mitmekesistamiseks ja töö lihtsustamiseks.			
	Tehisaru - ei kasuta	Tehisaru - kasutavad (mõned)	Tehisaru - kasutavad enda töö lihtsustamiseks			
Ootused juhtimisele	Meeskonnatöö edendamine					
	Ei talu autoritaarset juhtimist					
	Avatud ja hea suhtleja					
	Kuulamine ja arvestamine					
	Selged juhised muudatuste puhul			Kaasav ja inspireeriv		

Allikas: töö autorid 46 intervjuu põhjal.

Sotsiaalsed väärtused nagu koostöö ja toetavad suhted töökaaslastega on kõikidel generatsioonidel teisel kohal, mis kinnitab soovi individuaalse heaolu kõrval ka head koostööd ja meeskonna toetust. Haridusvaldkond on eriline, sest esineb koole, kus nii õpetajad kui ka direktorid töötavad samas organisatsioonis väga pikalt ja mõned intervjuueritavad on sama kooli vilistlased. Täna noored (ZG ja YG) hindavad vabadust ja vahetavad töökohti oluliselt sagedamini kui vanemad generatsioonid. Üks vastaja kirjeldas muutunud hoiakuid järgnevalt:

“Meie ajal öeldi, et oi, sa oled olnud siin 45 aastat, küll sa oled tubli, siis nüüd öeldakse, et no mis sul viga on, et kas sa kuhugi mujale ei oskagi minna.” (I9_BG)

Sisemised väärtused nagu huvi töö, õppimisprotsessi ja loovuse vastu on TG, BG, YG ja ZG puhul kolmandal ning XG puhul neljandal kohal. See näitab, et huvi töö ja arengu vastu on haridusvaldkonnas olulisemad kui välised väärtused ning soovi areneda on ka vanematel generatsioonidel, mida ilmestab järgmine tsitaat:

“Sa oled kogu aeg noorte inimeste keskel /.../ ning sa pead tegelikult ajas muutuma ja kui sa ei muutu, siis sa lihtsalt jääd ajale jalgu.” (I9_BG).

Kultuuriliste väärtuste puhul on kõige suurem erinevus YG ja XG vahel, kus YG jaoks on kultuurilised väärtused viimasel kohal ja XG jaoks kolmandal. See peegeldab, et vanematel generatsioonidel on perekondlikud väärtused ja traditsiooniline maailmavaade olulisemad kui noorematel.

Altruistlikud väärtused nagu teiste aitamine ja ühiskonda panustamine paiknevad enamustel neljandal või viiendal kohal ning ZG intervjuueritavad ei nimetanud neid üldse. Tuginedes Rämmer (2017) uuringule on autorite hinnangul ZG väärtusi mõjutanud XG ja BG lapsevanemad, kes ise on kogunud väärtuste muutumist siirdeühiskonnas üheksakümnendatel aastatel. Samas on jäänud BG-l alles ajalooline mälu ning nende kasvamise perioodil altruistlike väärtuste olulisus. Järgmine tsitaat iseloomustab BG noores eas kujunenud väärtusi, mis erinevad tänapäeva noortest:

“Y jah- ollakse ikkagi rohkem orienteeritud palga saamisele ja koormuse saamisele. Mitte niivõrd sellele, et mida mina omalt poolt isiksusena koolile annan. /.../ Vanasti oli nii oluline, et sinu panusest sõltuski koolielu.” (I28_BG)

Käesolev uuring ei kinnita (Sisask, 2023) raporti väidet, et eestlaste jaoks on materiaalsed väärtused endiselt domineerivad. Üldharidusvaldkonna töötajatel on välised väärtused nagu karjäär, töötasu ja prestiiž kõige madalamal positsioonil, TG ei nimetanud väliseid väärtusi üldse, BG jaoks on nad viimasel kohal, XG ja ZG viiendal ning ja YG neljandal ehk kõrgemal kui kultuurilised ja altruistlikud väärtused. Väärtuste sarnasust tõid

esile kõik generatsioonid ning seda arvamust jagas 26% intervjueeritavatest, enim olid ZG esindajad:

“Kui ma võtan teiste generatsiooni õpetajate järgi, siis ma arvan, et meil väärtused paljuski ühtivad, sest et me ikkagi oleme tööl selleks, et aidata noori inimesi ja et olla neile toeks.” (I30_ZG)

Väärtuste konflikte tajus 20% intervjueeritavatest, kõige rohkem märkasid seda XG esindajad, mis võib olla tingitud sellest, et nad paiknevad viie generatsiooni keskel ja puutuvad kokku nii nooremate kui ka vanemate kolleegidega. Kuna TG suhtleb rohkem BG-ga, siis nad ei tajunud väga suuri erinevusi. Vanematel generatsioonidel (XG, BG) on raske mõista nooremate (ZG, YG) suhtumist töösse ja nooremad tõid välja, et vanemad ei väärtusta ennast ja on liigselt ohvrimeelsed.

“ZG-l on natukene nii, et kui läheb raskeks, siis ta lihtsalt loobub ja ütleb, et see ei ole minu jaoks ning võtab endale järgmise eesmärgi. Aga meie vanused, need panevad raudselt lõpuni välja ja /.../ kui X ja Y-il /.../ ikka täiesti kõigest kõrini saab, siis võib-olla ütlevad, et ma hakkan uut kohta otsima.” (I9_BG)

Nooremad generatsioonid (ZG, YG) on alid tegema muudatuste ettepanekuid, kuid vanemad (XG, BG) vaidlustavad noore ettepanekuid, mis tekitab kollektiivis pingeid.

“Vanema põlvkonna õpetajad eeldavad, et nemad on staažikamad ja et neid tulekski austada, sest nad on kauem süsteemis olnud, /.../ justkui natuke kõrgemal positsioonil. /.../ Ma lähenen pigem selliselt, et me kõik õpime kogu aeg – mina nendelt ja nemad võivad õppida minult. Suhe võiks olla mitte hierarhiline.” (I29_ZG)

2.2.2 Ootused töökohale

Käesolev teemaplokk annab ülevaate, mis motiveerib erinevaid generatsioone, millised on ootused koostööle kolleegidega ja töökeskkonnale ning kui lojaalsed ollakse tööandjale. Peamiseks motivaatoriks kõikide generatsioonide puhul oli soov panustada õpilaste arengusse, kogeda tähenduslikkust oma töös, tunda kolleegide tuge ja kuuluvust kollektiivi. Need motivatsiooniallikad on kooskõlas Hansen & Leuty (2012) ning Mencl & Lester (2014) uuringutega, mille kohaselt väärtustatakse generatsioonide lõikes töö tähendust ja toetavat kollektiivi. TG õpetajate motivatsioon tuleneb sügavalt sisemistest väärtustest – töö on neile elukestev missioon, mis seostub kutsumuse ja identiteediga. Neid innustab õpetamisrõõm, mis põhineb teadmiste ja kogemuste jagamisel, positiivne tagasiside (eriti endistelt õpilastelt) ning kuulumine kollektiivi. BG-d motiveerivad tegurid on paljuski sarnased TG omadega, kuid rohkem rõhutatakse autonoomiat ning toimiva ja stabiilse haridussüsteemi tähtsust. XG

õpetajad näevad õpetamist samuti missioonina, ent ootavad töölt rohkem isiklikku rahuldust ja eneseteostust. Neid motiveerib loov, tähenduslik ja arenguvõimalusi pakkuv töö, samuti head suhted kolleegidega ja koostööd toetav organisatsioonikultuur. YG esindajad väärtustavad töö tähenduslikkust, aga rohkem läbi isikliku heaolu ja elukvaliteedi vaatenurga. Neid motiveerib töö, mis pakub loovust ja eneseteostust, kolleegide tuge, kaasamist otsustesse ning võimalust panustada ühiskondlikult tähenduslikesse protsessidesse:

“See, mida me teeme pikas perspektiivis loob uut Eesti ühiskonda, nende hoiakuid, väärtusi ja oskusi.” (I6_YG)

Intervjuueritavad ZG-st rõhutavad tugevamalt kui varasemad generatsioonid autonoomiat, mitmekesisust ja töö tähenduslikkust. Neid motiveerivad loovus, paindlikkus, võimalus katsetada uusi tööviise, aga ka tunnustus ja vahetu tagasiside (sh õpilastelt) ning võimalus ise otsustada ja mõjutada oma töökorraldust.

“Mulle meeldib loovuse pool, ma saan ise erinevaid materjale ja töölehti teha, et lastel oleks põnev.” (I29_ZG)

Motivatsiooni osas ilmnas, et kõik põlvkonnad väärtustavad töö tähenduslikkust ja kollektiivset kuulumist. Vanemate generatsioonide (TG, BG) puhul väljendub see kutsumuse ja kohusetunde kaudu, samas kui nooremad (YG, ZG) seostavad motivatsiooni loovuse, vaimsuse ja töö- ja eraelu tasakaalu otsingutega. See on kooskõlas Twenge et al. (2010) käsitlusega, et nooremad generatsioonid väärtustavad enam vaba aega. Samas toetavad Mencl & Lester (2014) ning Hansen & Leuty (2012) käsitlused arusaama, et mitmed motivatsioonitegurid (saavutused, autonoomia jt) on universaalsed ja kehtivad generatsioonide üleselt. See viitab sellele, et kuigi generatsioonide vahel esineb erisusi väljendusviisides ja rõhuasetustes, leidub motivatsioonis märkimisväärne ühisosa, millele saab juhtimises tugineda.

Töoga seotud tegurite seas osatähtsusele teise kategooria moodustasid meeskonnatöö ja koostööga seotud koodid. Kõigi generatsioonide seas oli selgelt märgata, et kolleegidelt oodatavat suhtumist ja käitumist ning meeskonnatööd käsitletakse kui olulist osa tööga seotud heaolust ja rahulolust. Sarnaselt varasematele uuringutele (Lyons & Kuron, 2014; Mencl & Lester, 2014), tuli ka meie analüüsis esile, et kolleegide vaheline koostöövalmidus ja koostöö tegemine, teistega arvestamine, ausus ja avatus, usaldusväarsus ja tööalane professionaalsus on generatsioonide jaoks olulised aspektid. Kui vanemad generatsioonid peavad meeskonnatöös oluliseks eelkõige tööalast kohusetundlikkust, ametialast pädevust ja selget rollijaotust, siis nooremad ootavad meeskonnalt midagi enam: avatumat suhtlemist, sõbralikumat õhkkonda ning stereotüüpide vältimist, mida ilmestab alljärgnev tsitaat:

“Võimaluse korral võiks ära kaotada selle lumehelbekese väljendi.” (I25_ZG)

Näiteks peab ZG, aga ka YG väga oluliseks, et meeskonnas valitseks usaldus ja turvalisus, kus kõigil oleks lubatud ka eksida, õppida ja oma arvamust vabalt väljendada. Samuti soovivad nad, et suhtlus oleks võimalikult otsene ja hinnangutevaba. YG rõhutab omakorda koostöös avameelsust, ausust ja jagatud väärtusi – neile ei piisa sellest, et töö saab tehtud, vaid oluline on ka see, kuidas inimesed omavahel suhtlevad ja kas nad tunnevad, et nende hääl on kuuldav.

*“Ma tahan, et inimesed on ausad, tunnistavad oma vigu ja on valmis arenema.”
(I6_YG)*

Organisatsioonikultuuri ja kuuluvustunde kategooriat analüüsid selgus, et tööalased suhted kolleegidega on enamiku jaoks olulised. Kõik generatsioonid mainisid, et ühisüritused ja positiivne tööalane läbisaamine toetavad koostööd ja ühtse kollektiivi tunde tekkimist ning seepärast on enamuse arvates ühisürituste korraldamine oluline või väga oluline. Samuti leiti, et ühisüritused pakuvad igale generatsioonile võimalust tugevdada kuuluvustunnet ja meeskonnavaimu. Kuigi osavõetud üritustest ja motivaatorid varieeruvad, nähakse neis potentsiaali sidususe ja teineteise mõistmise suurendamiseks.

BG väärtustab hästi korraldatud ja sisukamaid üritusi, mis soodustavad sisulist koostööd erinevate generatsioonide vahel. Autorite arvates võib positiivne hoiak ühisüritustesse olla tingitud sellest, et vanemad generatsioonid (TG, BG) kasvasid üles ajastul, mil vaba aja veetmise võimalused olid piiratud: televisioon oli piiratud programmivalikuga, internetti ei eksisteerinud ning sotsiaalmeedia kui suhtlusvorm puudus täielikult. Sellises keskkonnas omandasid füüsilised kohtumised, seltsielu ja ise korraldatud üritused keskse rolli sotsiaalse kuuluvuse ja identiteedi kujundamisel, mistõttu väärtustavad nad tänini kooskäimist. XG väärtustab ühisüritusi, mis tugevdavad kollektiivi sidusust ja generatsioonide koostööd ning soodustavad avatud arutelu ja organisatsiooni arengut. Teiste generatsioonide hinnangul XG-le olid ühisüritustel osalemise osas vastuolulised. Osa arvas, et XG väärtustab kolleegidega ühistegevustes osalemist, kuid nooremate hinnangul ei ole XG aktiivne osaleja.

YG leiab, et ühisüritused on vajalikud, sest need aitavad vaimselt laadida, kuid neid peaks olema mõõdukalt ja need peaks olema vabatahtlikud.

“See on minu jaoks tõesti oluline ning seetõttu püüan alati osa võtta, kui vähegi võimalik. Mõnikord tunnen end väga väsinuna ja tekib tunne, et ei jaksa ega taha kuhugi minna. Kui olen kohal käinud, siis need positiivsed emotsioonid kannavad mind emotsionaalselt veel mitu nädalat. See on justkui investeering iseendasse ja teistesse – võimalus jagada, kuuluda ja laadida ennast vaimselt.”(I20_YG)

ZG seas on tunduvalt rohkem kriitikat kollektiivsete sündmuste suhtes, mitmel korral mainiti, et ei tunta vajadust osaleda või eelistatakse hoida töö- ja eraelu rangelt lahus. Samas leidub ka neid, kes väärtustavad kogemuste jagamist ja tähendusrikkaid suhteid, eriti siis kui ollakse kollektiivis alles uus liige.

“Kuigi ma olen inimene, kellele meeldib üksi teha ja oma käe järgi, siis ma tunnen, et praeguses töökeskkonnas /.../ mul ei ole toetavat lüli. Kõik teised, kes on seal kauem töötanud suhtlevad omavahel, aga ma usun, et kui oleks sõpruskond või ühisüritused, mille kaudu meil tekiksid suuremad võimalused suhtlemiseks, siis see oleks väga heaks motivaatoriks.”(I22_ZG)

Käesoleva uurimuse empiirilised leiud näitavad, et kuigi kuuluvustunne on oluline kõikide generatsioonide jaoks, erinevad selle kujunemise mehhanismid ja oodatavad väljendusviisid. Vanemate generatsioonide jaoks seondub kuuluvustunne stabiilsuse, professionaalse järjepidevuse ja traditsiooniliste töökollektiivi vormidega, samas kui nooremad generatsioonid (eriti YG ja ZG) väärtustavad vahetut, tähenduslikku ja turvalist suhtluskeskkonda. See kajastub ootustes, mis puudutavad osalust, avatust ja võimalust olla tööalases suhtluses autentne. Need tulemused haakuvad Lyons & Kuron, (2014) teoreetilise käsitlusega, mille kohaselt generatsioone tuleb mõista sotsiaalse konstruktsioonina, mille kaudu inimesed tõlgendavad oma kohta organisatsioonis ning loovad suhteid teistega.

Generatsioonide erinevused tööstiilis ja professionaalsuses avalduvad selgelt ka nende omavahelistes hinnangutes. Intervjuude käigus selgus, et generatsioonide arusaamad professionaalsusest ei eristu ainult sellepoolest, mida keegi oluliseks peab, vaid sageli nähakse teise generatsiooni käitumist kriitiliselt või peetakse vähem sobivaks, lähtudes enda ootustest ja normidest. Vanemad generatsioonid (BG ja TG) töid esile, et nooremad kolleegid (YG ja ZG) vajavad selgeid juhiseid ja meeldetuletusi, mida kogenumad kolleegid võivad tajuda väiksema iseseisvuse ja madalama vastutustundega. Nooremad omakorda peavad ülesandeid tarbetuks kui eesmärk ei ole selge ja tuleb teha seetõttu, et nii on kogu aeg tehtud. See kinnitab Glass (2007) väidet, et YG vajab selgeid juhiseid, et YG väärtustab töö mõtestatust.

“Rutiinse tegevuse puhul ma pean noortele üsna sageli meeldetuletusi tegema. Nad ütlevad mõne asja kohta, et kas seda ikka peab tegema ja et sellel ei ole väga suurt väärtust.”(I12_BG)

Nooremad generatsioonid (YG ja ZG) näevad vanemaid generatsioone, eriti BG-d, jäigana, formaalsust soovivana ja vähese avatusega uuendustele.

“Me teame, et vot sinna sa enam uut kihti ei lao, mida me saame teha on hoida seda.”(I6_YG)

XG on sillaks vanemate ja nooremate generatsioonide vahel, kes mõistavad noorte vajadust toetuse ja tagasiside järele ning austades vanemate traditsioonilisi töömeetodeid, rõhutades ise soovi asju paremaks teha.

“X-de töösuhetumist iseloomustab sageli sisemine vajadus areneda ja pidevalt paremaks saada – mitte niivõrd soovist silma paista või pidevalt uusi eesmärke saavutada, vaid pigem rahulolematusest, sest senine pole veel piisav.” (I 12_XG)

Empiirilise analüüsi põhjal selgub, et arusaamad tööstiilist ja professionaalsusest on generatsioonide vahel erinevad mitte ainult väärtuslike tunnuste osas, vaid ka viisides, kuidas üks tõlgendab ja hindab teise käitumist. Vanemad generatsioonid (TG, BG) väärtustavad süsteemsust, ametipõhist rollijaotust ja korrektsust, mida nad seostavad professionaalse hoiakuga. Samal ajal väljendavad nooremad (YG, ZG) ootust vahetule suhtlusele, loovusele ja paindlikkusele, nähes professionaalsust pigem kohanemisvõime ja suhtlemisoskuste kaudu. Lester et al. (2012) märgivad, et just sellised vastastikused tõlgendused loovad tugeva pinnase tajutud konfliktidele – näiteks peetakse YG esindajaid BG poolt vähem professionaalseteks, kuigi tegelike väärtuste võrdlus seda ei kinnita. Samuti toovad autorid esile, et XG toimib tihti „sillana“ teiste generatsioonide vahel, omades võimet mõista nii struktureeritumat kui ka paindlikumat tööstiili.

Kõik generatsioonid soovivad töökeskkonnas selgete reeglite ja autonoomia tasakaalu, kuid generatsioonide rõhuasetus nende kahe dimensiooni vahel varieerub. Vanemaealised töötajad, nagu TG ja BG, seavad rõhuasetuse selgete ja struktureeritud reeglite järele, mille raames nad siiski ootavad teatavat paindlikkust töökorralduses ja enda õppeaine raames:

“Raamistik peab olema, mille sisse me mahume, millised on mängureeglid ja vot sealt andke mulle vabadus ennast teostada.” (I28_BG)

Nooremate generatsioonide (YG ja ZG) jaoks on väga oluline töö paindlikkus, kuid nad tunnistavad, et haridusvaldkonna eripärast tulenevalt on struktuur ja raamistik vajalik. Neid motiveerib õpetaja ameti tähenduslikkus, autonoomsus, võimalus ise otsustada ja vastutada enda töömeetodite ning õppematerjalide valiku eest.

“Ma arvan, et teatud struktuur või süsteem on vajalik, kui me räägime koolikeskkonnast./.../ Mis puudutab õpetamist, siis peaks olema autonoomsus ja vabadust kindlasti.” (I23_YG)

Antud uuringu leiud haakuvad Hansen & Leuty (2012) ning Mencl & Lester (2014) järeldustega, et kõik generatsioonid väärtustavad autonoomiat. Nooremate generatsioonide eelistus töötada paindlikumalt ja autonoomselt haakub Twenge et al. (2010) tulemustega, mille kohaselt YG seas on suurenenud vaja aja väärtustamine ja vähenenud töö keskne roll elus.

Samal ajal nõuab selline autonoomial põhinev tööpraktika juhtidelt teadlikku struktuuride kohandamist, et töövabadus ei muutuks töökorralduslikuks kaoseks ega vähendaks kollektiivset vastutustunnet.

Üheks oluliseks kategooriaks oli ka lojaalsus organisatsioonile. Tähelepanuväärne on, et nooremate generatsioonide (YG, ZG) puhul on töölt lahkumise üheks oluliseks põhjuseks toodud töö ja selle eest saadava tasu vahelise tasakaalu puudumine, mis aga teiste generatsioonide puhul ei leidnud mainimist. TG töötajate puhul on tööalane lojaalsus kestvusel põhinev, sageli ollakse pikka aega samal töökohal, lahkumist kaalutakse vaid tervislikel või pensionieaga seotud põhjustel. Töölt lahkumine ei ole neile emotsionaalselt kerge otsus ja seondub pigem eluliste paratamatustega kui rahulolematusega.

Sarnaselt TG-le iseloomustab BG-d pikaajaline tööle pühendumus ja vastutustunne tööandja, kolleegide ja ameti vastu. Lojaalsus on nende jaoks moraalne kohustus ning töölt lahkumist kergekäeliselt ette ei võeta, lojaalsus on neile osa tööetikast ning seotud tugevalt nende kohusetundega. Samas toodi välja, et töölt lahkumise võimalik põhjus ei ole mitte töö ise, vaid mõningased raskused kohanemisel nooremate kolleegide ja elutempoga:

“Oleksin noorem, siis naudiksin seda rohkem. Töö iseenesest sobib mulle, aga ma lihtsalt ei jõua. Ma ei ole nii kiire, ei suuda ümber lülituda ega sellise intensiivsusega tööd teha./.../ Ma ei suuda teha täisväärtuslikku kaheksatunnist tööpäeva.” (I27_BG)

XG on väga lojaalsed haridusvaldkonnale, sest neid motiveerib selle valdkonna tähenduslikkus. Töökohta või ametit ollakse valmis vahetama haridusvaldkonna sees, kuid seda tehakse kaalutletult tervise, vahelduse soovist või tingituna kohanemiskeskusest YG nõudlike lastevanemate ja ZG lastega.

YG puhul kerkis esile asjaolu, et lojaalsust mõjutavad töökoormus, palga vastavus koormusele ja emotsionaalne läbipõlemine. Samuti on märgata ajaliselt piiratud lojaalsust, kus töötaja on valmis töölt lahkuma, kui tunnetab, et areng seiskub või siis panuse eest saadav tasu ei vasta ootustele.

“Kahe, kolme, nelja, viie, kuue aasta pärast, siis ma haridusvaldkonnas sellisel kujul ei sooviks jätkata, sest see tegelikult põletab, see sööb ja see röövib päris palju endast ära.” (I19_YG)

ZG kaalub töölt lahkumist juba varajases faasis, kui palk, töökoormus või töökultuur ei vasta ootustele. Lojaalsus ZG puhul ilmneb juhul, kui töö pakub tähenduslikkust või ka kuuluvust, näiteks vilistlasena tullakse tööle samasse kooli. Nende puhul leiab kaalumist asjaolu, et haridusvaldkonnas töötades kogetakse emotsionaalset kurnatust ja võrreldakse sissetulekut teiste valdkondadega ning seetõttu minnakse kergema vastupanu teed.

“Ma arvan, et inimene ei pea nii palju stressi kannatama pika perioodi vältel. /.../ Ma arvan, et minu generatsioon ei ole selline hambad ristis kannataja. Nad tahavad elust rohkem saada, kui lihtsalt töö ja vaev ja võib-olla tuleb armastus.” (I25_ZG)

Käesoleva kategooria empiiriline analüüs kinnitab mustreid, mis on kajastatud ka varasemas teaduskirjanduses seoses generatsioonide lojaalsuse käsitlustega. Dixon, Mercado, & Knowles (2013) uuringus välja toodud lojaalsuse vormid (afektiivne, normatiivne, jätkuv) kajastuvad meie andmetes selgelt ning võimaldavad mõista, miks ja millistel tingimustel erinevad generatsioonid organisatsiooniga püsivalt seotuks jäävad või lahkumist kaaluvad.

2.2.3 Suhtlemine

Suhtlemise teemaploki analüüsi lähtealuseks on erinevate generatsioonide esindajate väljendatud arusaamad suhtlemisest töö kontekstis. Analüüs hõlmab nii enesekirjeldusi kui ka teiste generatsioonide vaateid konkreetse põlvkonna suhtluspraktikate kohta. Intervjuueeritavate eelistatud ja välditavate suhtluskanalite kokkuvõtte on lisas 5.

Generatsioonide vahelised erinevused ilmnevad peamiselt suhtluskiiruses, tehnoloogia kasutamises ja suhtluse tähenduslikkuses. BG ja TG eeldavad sageli “silma silma” kontaktide kaudu usalduse loomist, samas kui ZG ei pruugi seda üldse pidada vajalikuks. ZG kohta märkisid vanemad generatsioonid (TG, BG), et nad eelistavad kiiret, lühikest ja kirjalikku suhtlust, sageli ilma suulise kontaktita, mida TG ja BG võivad tajuda lugupidamatusena, kuna puudub emotsionaalne kohalolu. Mitu XG ja YG esindajat rõhutasid, et generatsioonide vahelised arusaamad suhtlemisest võivad põhjustada arusaamatusi või konflikte, neile võivad ZG esindajad tunduda kohati ebaviisakate või järskudena:

“Ja mõnikord nad (ZG) ongi kuidagi sellised väga järsud ja tunduvad isegi natuke nagu ebaviisakad. Ja siis ma arvan, et see beebibuumer, kes ongi võib-olla ka harjunud ilusa eesti keelega, see võib ju ta täitsa ära ehmatada. Mida suurem see vanusevahe on, seda tõenäolisem on kokkupõrge ühel hetkel.” (I20_YG)

Mitmes vastuses toodi esile, et professionaalsuse piirid suhtluses on muutumas ning ZG õpetajad kipuvad suhtlema vabamalt, sinatades õpilasi, kolleege kui ka lapsevanemaid, mis võib hägustada traditsioonilisi rolle. Seda ilmestab järgnev tsitaat:

“Ja siis ikkagi see sinatamine, ka lapsevanemate sinatamine, et noh, umbes kohe see ettepanek, noor inimene, 30 aastane, et sinatame ja ma nägin, kuidas oli üks grupp lapsevanemaid, kes kivistusid täiesti sellest olukorrast.” (I20_YG)

Meie intervjuudes märkis valdav enamus, et rohkemal või vähemal määral on eelistatud suhtlusviisiks silmast silma suhtlemine. Vanemad generatsioonid (TG ja BG) väärtustavad ja

eelistavad otsesuhtlust või telefonikõnesid, mida nad seostavad usalduse, austuse ja tähendusliku kontaktiga:

“No vahetund peale kolmandat tundi on nagu aamen kirikus, et kui sa mind näha tahad, siis tule kohvikusse /.../ seal räägitakse kõik asjad ära.” (I24_BG)

Nad suhtuvad digitaalsesse suhtlusesse pigem ettevaatlikult: e-kirju kasutatakse, ent pigem formaalsel otstarbel ning suhtlusplatvorme ja sotsiaalmeediat nähakse kui sobimatuid tööalaseks suhtlemiseks. Aga samas leidis mainimist, et kasutatakse ka aktiivselt sotsiaalmeediat:

“Need kellel ei ole Facebooki, nad jäävadki maha, sest sa ei tule selle peale, et talle eraldi helistada, sest me loeme ju kõik grupist, kõik uudised tulevad gruppi, aga muidugi kõige parem on ikkagi silmast silma.” (I26_BG)

XG puhul on märgata paindlikumat ja olukorraspetsiifilist suhtluskanalite kasutust. Nad kombineerivad otsesuhtlust ja digisuhtlust vastavalt olukorra tõsidusele, iseloomule ja adressaadile. Nende puhul võib täheldada võimet kohanduda nii vanema kui noorema põlvkonna suhtlusootustega, toimides sageli sillana generatsioonide vahel.

“Kui on kehtestamisega seonduvaid küsimusi, siis on mõnikord tarvis, et ma saadan kirja./.../ Ma igal juhul eelistan silmast silma suhtlemist, läbirääkimist, arutamist ja ära kuulamist.” (I8_XG)

Nooremad generatsioonid, eriti ZG ja YG, eelistavad suhtlemisel digitaalseid ja kiireid kanaleid (Messenger, Slack, Teams) või organisatsioonisiseseid platvorme näiteks Stuudium ja E-kool. Neile on iseloomulik, et suhtluskanalit valitakse efektiivsuse ja mugavuse järgi. Samas leidis mainimist, et helistamine võib olla vastumeelne tegevus.

“Pakiliste asjadega silmast silma, aga muidu ma olen pigem Stuudiumi ja e-maili inimene, helistamine on pigem vastumeelne.” (I29_ZG)

Sotsiaalmeedia kasutamisel tekib erinevus nii generatsiooni sees kui ka nende vahel, näiteks vanem ZG kasutab veel Messengeri, kuid noorem ZG ei kasuta enam, sest see on minevik ja eelistavad teisi kanaleid nagu Instagram, WhatsApp jm.

Suhtlemise teemaploki empiirilise uuringu tulemused kinnitavad varasemate uuringute seisukohti tuues esile teatavad eristuvad suhtluspraktikad ja -ootused eri generatsioonide vahel. Tulemused on kooskõlas Crumpacker & Crumpacker (2007) ja Venter (2017) väidetega, mille kohaselt vanemad põlvkonnad seostavad suhtlemist professionaalse identiteedi ja hierarhiaga. XG toimimist sillana nooremate ja vanemate vahel toetab Lester et al. (2012) väide, et XG oskab kohanduda erinevate suhtluskanalite ja- viisidega. Analüüs näitas ka, et vanema generatsiooni esindajad võivad kogeda nooremate suhtlust pealiskaudsena. Nagu rõhutavad ka

Urick et al. (2016), peituvad konfliktid sageli mitte sõnumi sisus, vaid selle tõlgendamises ja kuuluvustundes, tekivad “meie” ja “nemad” piirid. Lisaks töid mitmed vanemaealised vastajad esile, et digisuhtluses võib väheneda vahetu kontakt ja emotsioon, mis tekitab kauguse tunnet, mis on kooskõlas Venter, 2017 ja Schroth, 2019 väidetega. See kõik viitab vajadusele suurema vastastikuse mõistmise ja kohanemisvõime järele generatsioonide vahelises suhtluses.

2.2.4 Tehnoloogia

Tehnoloogia teemaploki analüüsil leidsime kaks kategooriat: esiteks generatsioonide erinevused tehnoloogia kasutamisel ning teiseks tehnoloogia mõju töökorraldusele ja õppimisele. Tehnoloogia kasutamise analüüsimisel selgusid generatsioonide vahelised erinevused, kuid haridusvaldkond on eriline, sest kõik generatsioonid peavad igapäevaselt kasutama nii arvuteid kui ka tööks vajalikke tehnilisi vahendeid ja programme. Igas generatsioonis on erineva tehnoloogiahuvi ning -kogemusega inimesi, kelle motivatsioon ja valmidus uute töövahendite kasutamisel on erinev. Intervjuudega saime kinnituse Anderson & Perrin (2017) ja Freeman, et al. (2020) väitele, et vanemad generatsioonid on avatud tehnoloogiliste uuendustega kaasa minema ja Anderson & Perrin (2017) väitele, et BG ja TG võtavad tehnoloogiat aeglasemalt omaks ning Calvo-Porrall & Pesqueira-Sanchez (2019) väitele, et generatsioonidel on erinevad tehnoloogia kasutamise motivaatorid. Kõik intervjuueeritavad olid üksmeelel, et ZG-l ja YG-l on digioskused arenenumad kui vanematel generatsioonidel ning nad toetavad vanemaid uute programmide ja uute funktsionaalsuste omandamisel. See kinnitab Schrot (2019) uuringu tulemusi, et ZG jaoks on tehnoloogia igapäeva elu lahutamatu osa ja Akers (2018) uuringut YG kohta, et nad kasutavad tehnoloogiat palju laialdasemalt kui vanemad generatsioonid. Siiski kohtab koolides ka erandeid, kus BG esindajad jagavad oma teadmisi noorematele.

“Minu arust ei ole küsimus generatsioonide vahelises erinevuses, vaid puhtalt inimeste enda oskustes, tahtmises. Mul on nii häid näiteid, kus Beebibuumerid oskavad väga hästi kõike kasutada ja kõik asjad ära teha ning on Y inimesi, kes pole ühtegi korda tehisaru kasutanud.” (I19_YG)

Vanemate generatsioonide arvates peab kõiki tehnoloogilisi võimalusi kasutama ja vajadusel enda digipädevust täiendama. TG õpetajad aga pelgavad uusi süsteeme, kuid saavad aru, et nad peavad kasutama tehnoloogiat, sest teisiti ei saa.

“Sõltub õpetajast, kui ta on tehniliselt väga tugev, siis peaks kasutama ja kui sa /.../, koperdad või raiskad viis või kümme minutit tunnist ära, no tee endal asi selgeks või kasuta mingit muud varianti.” (I41_TG)

Vanemate generatsioonide hinnangul liigne tehnoloogia kasutamine vähendab suhtlust ja kontakti õpilaste ja kolleegidega. TG väärtustab otsesuhtlust õpilasega ja tehnoloogia kasutamine on nende jaoks ebaoluline, nende hinnangul nooremad generatsioonid tähtsustavad üle tehnoloogia kasutamise oskuste vajadust.

Yu & Miller (2005) uuringu kohaselt on XG tehnoloogiliselt vilunud ja väärtustab oma teadmiste ajakohastamist ja rakendamist töös. Meie uuringus selgus, et enamus XG esindajatest tundsid ennast tehnoloogiat kasutuses mugavalt ja olid valmis kasutama uusi seadmeid ja programme, kuid oli ka erandeid vanema XG näitel.

Erinevused tehnoloogia kasutamisel esinevad nii generatsioonide sees kui ka nende vahel. Erinevused ilmnud sotsiaalmeedia kasutamises, näiteks TG hulgast vaid üks kasutab aktiivselt suhtlemiseks sotsiaalmeediat ja Messengeri kiirsõnumite saatmiseks, teised sama generatsiooni õpetajad olid teadlikud nendest, kuid ise ei kasutanud. See vastab Zemke, Raines, & Filipczak (2000) väitele, et TG jaoks on tehnoloogia kauge ja hirmutav.

Tehnoloogia areng eeldab pidevat enesetäiendamist ja kogemuste jagamine omavahel toetab digilahenduste omaksvõttu, mida õpetajad ka omavahel teevad. ZG ja YG on üldjuhul abivalmid, kuid on ka öelnud, et oleks lihtsam kui koolis oleks olemas eraldi IT spetsialist. Nooremad generatsioonid näevad, et vanemad generatsioonid on huvitatud uutest lahendustest, kuid kasutusoskuste omandamine võtab neil oluliselt rohkem aega võrreldes noortega.

“Kõige suurem erinevus on õppimisvõimes, mina ja minu eakaaslased, me tunneme mugavamalt ja hoomame võib-olla kiiremini uusi asju. Kui tehisintellekt tuli, meil oli koolitus ja ma nägin, et osadel eakamatel õpetajatel /.../ tekkis tõrge /.../ et see on ju petmine, kui arvuti mulle ette kirjutab.” (I29_ZG)

Uurides tehnoloogia mõju töökorraldusele ja õppimisele selgus, et õpetamine on muutunud tänu tehnoloogia arengule palju mitmekesisemaks ning tehnoloogia kasutamine tundide läbiviimisel on väga erinev. Nooremad õpetajad (ZG, YG) on rohkem motiveeritud otsima uusi võimalusi ja katsetama erinevaid programme, et muuta tunnid mängulisemaks, pakkudes õpilastele ülesannete lahendamist telefoniäppides ja arvutiprogrammides ning tehes veebipõhiseid teste. XG ja BG õpetajad lähevad uuendustega kaasa kui nooremad kolleegid on neile tutvustanud uusi võimalusi, mis on nende enda tööd lihtsustanud ja ka lastele meeldinud.

“Covidi ajal me väga palju kasutasime kõiki neid, /.../ võimalusi on hästi palju rohkem.” (I9_BG)

Kui koolis on digitahvlid ja korralikult hooldatud arvutikapid, kasutavad neid kõik generatsioonid. Osades koolides soovivad õpetajad eraldi arvutiklassi, sest arvutikapiga

arvutite vedamine on tülikas ja tihti ei ole nad töökorras, mistõttu kulub tunni väärtuslik aeg tehniliste probleemide lahendamisele, YG ja XG hinnangul pidurdab see digipädevuse arengut.

“Praegu on minu jaoks kohutavalt ebamugav, et mingist kapist tuleb võtta laptop'e ja kuskile X-punkti vedada ja siis nad ei tööta ja siis nad on rumalusi täis laetud /.../, selleks peab koolis olema IT - mees.” (I21_XG)

Tehniliste tõrgete korral küsivad XG, BG ja TG abi IT-spetsialistidelt, nooremalt kolleegidelt, enda lastelt või õpilastelt, kes vanemaid generatsioone meeleldi aitavad. Tekkinud on uus olukord, kus nooremad õpetavad vanemaid. See kinnitab Freeman, et al. (2020) väidet, et tehnoloogia kiire areng on muutnud nooremad digivahendajateks vanematele.

Mõnedes koolides on loodud tehisintellekti rakendamise töögrupid ja korraldatakse koolitusi, kuhu on kaasatud kõik generatsioonid, sealhulgas BG ja TG. Uudishimulikumat ZG, YG ja XG esindajad kasutavad igapäevaselt tehisintellekti oma töö lihtsustamiseks.

“Midagi ma ikka kasutan, üritan natukenegi lihtsustada enda tööd, /.../ ma tõesti ei kujutaks ette, et mul seda varianti ei oleks.” (I15_ZG)

Ühes koolis kohandas BG-õpetaja oma õppeainet, sest tehisarüü võimaldab õpilastel liiga lihtsalt telefonist vastuseid otsida ning õpetaja ei jõua kõiki õpilasi jälgida.

“Proovisin kodus ise järele, tehisaruga saad sa väga lihtsalt kõik need lahendused” (I38_BG)

2.2.5 Ootused juhtimisele

Intervjuude analüüsi tulemusel eristus kolm kesket kategooriat, mis kujundavad üldharidusvaldkonna töötajate ootusi juhtimisele: esiteks juhi isikuomadused ja väärtused, teiseks koostöö ja inimeste juhtimine ning kolmandaks juhi kompetentsid ja juhtimisstiil. Juhi isikuomadusi ja väärtusi käsitlevatest kirjeldustest tuletatud materjal koondati 97 unikaalseks tunnuseks, mis on visualiseeritud joonisel 8. Kõige rohkem nimetatud omadused on kõige suuremalt. Kõige sagedamini esile toodud kümme juhiomadust kahanevas sagedusjärjestuses on: hea kuulaja, inimkeskne, empaatiline, paindlik, kaasav, tähelepanelik, usaldav, aus, koostöövalmis ja visionäär.

turvalise töökeskkonna. Tugev rõhuasetus on inimestevahelise suhtlemise kvaliteedil, mis on juhtimisfunktsiooni üks keskne komponent, mida väljendab järgmine tsitaat:

“Räägi inimestega, see on kõige olulisem asi üldse. Et, kui sa nad tähelepanuta jääd, et siis võivad ka asjad sul lappesse minna.” (I12_BG)

Kuigi ootused koostööle juhiga on enamjaolt sarnased, ilmnevad nende tõlgendustes ja rõhuasetustes mõningad erinevused generatsioonide vahel. Vanemad generatsioonid (TG ja BG) eelistavad formaalsemat suhtlust ja näevad juhis autoriteeti, kelle roll on selgelt määratletud. Nad väärtustavad enam hierarhiat, kogemusi ja väarikust. Samuti ootavad nad, et juht oskab kollektiivi ühtsena hoida, märkaks generatsioonide vahelisi erinevusi ning arvestaks nendega, mida ilmestab alljärgnev tsitaat.

“Aga juht ei saa kitsalt vaadata, juht peab vaatama laialt ja need konfliktid tekivadki sellest, et alluvad tihti ei oska vaadata seda laia pilti.” (I28_BG)

XG tajub generatsioonide vahelisi erinevusi ja peab oluliseks nende ületamist, seda nii igapäevases koostöös kui ka organisatsiooni juhtimises laiemalt. Eriti tähtsaks peetakse nooremate kolleegide (YG, ZG) kaasamist otsustusprotsessidesse, et suurendada nende motiveeritust ja tugevdada kollektiivi ühtsust. Seeläbi toimib XG sageli kui sild nooremate ja vanemate vahel, otsides tasakaalu kogemuste, uuenduslikkuse ja koostöö vahel.

“Aga tegelikult on siis organisatsioon rikas, kui ongi kõiki, et tegelikult see on kõik hästi suur rikkus ja väärtus, kui on erinevate põlvkondade esindajad. See on nagu hästi tore ja sellest siis saadki aru, kui sul on see skaala olemas, et seda tasub väärtustada ja hoida.” (I8_XG)

YG ootab, et juht mitte üksnes ei suhtleks, vaid kuulaks, kiidaks, motiveeriks ning looks tugevama sotsiaalse ühtekuuluvuse. Oluline on nende jaoks meeskonnavaim, kollektiivne hoolivus ja tööõnne tunnetus. Nende jaoks ei piisa neutraalsest professionaalsusest - oluline on soe, kaasav ja inimlik juht.

ZG ootab juhilt tugevat tähelepanu personaalsusele, kaasamisele ja sotsiaalsele võrdsusele. Nende jaoks on juht eelkõige koostööpartner, kes mitte ainult ei juhenda, vaid märkab individuaalsust, loob dialoogi ja arvestab nendega kollektiivis. ZG soovib tunda, et neid ei kohelda kui noorte ja rohelistena, vaid arvestatavate meeskonnaliikmetena, kellel on oma potentsiaal ja väärtus:

“Et seistakse väga-väga tugevalt meie heaolu eest ja päriselt võetakse kuulda seda, mis me arvame, et isegi siis, kui juhtkond näiteks ei nõustu mingi asjaga, mis me oleme öelnud, siis vähemalt sellest tekib diskussioon, me arutame. Kõik põhjendavad oma arvamusi.” (I30_ZG)

Meie uurimistöö tulemused kinnitavad varasemates uuringutes (Al-Asfour & Lettau, 2014; Chen, 2021; Dixon, Mercado, & Knowles, 2013) esile toodud arusaama, et generatsioonide mitmekesisus nõuab juhtidelt suuremat kohanemisvõimet ja paindlikkust.

Käesolevast uurimusest ei ilmnenu selgeid juhtimisstiili eelistusi, kuid vastused peegeldasid 5G ootusi juhi rollile ning käitumisele. Kõik generatsioonid on ühel meelel, et juht peab olema autentne, tähelepanelik, avatud ja hea suhtleja ning mingil määral kohandama enda suhtlemisstiili sõltuvalt generatsioonist. TG ja BG jaoks on oluline, et juht ei oleks domineeriv ning ZG, YG ja XG soovisid kaasamist otsustusprotsessi ja inspireerivat juhti. See viitab ootusele kaasava juhtimisstiili järele, et juht oleks rohkem suhtluspartner kui käsuandja. Enamus toetavad erinevate generatsioonidega suhtlemisel juhtimisstiili kohandamist ja 40% intervjueritute arvab, et juht ei peaks enda juhtimisstiili muutma sõltuvalt generatsioonist. Juhtimisstiili kohandamist toetavad eelkõige nooremad generatsioonid (ZG, YG, osaliselt ka XG) rõhutades vajadust olla paindlik ning kohaneda töötajate suhtlemise-ja tööstiiliga:

“Ütleme, et mingis mõttes ikka peab, see on see viis, kuidas sa inimeseni jõuad, kuidas sa temaga kontakti saad. Et see on igal juhul kohandamine. Et noortega võib-olla, nad ei saa kõigest aru, millest näiteks vanemad saavad või vastupidi.” (I44_ZG)

Juhtimisstiili kohandamise vastased seisukohad pärinevad rohkem vanematelt generatsioonidelt ning on põhjendatud sellega, et õpetajate väärtused on põhimõtteliselt sarnased ning juhtimisstiili muutmine ei ole vajalik.

Uurimistöö tulemused kinnitavad varasemaid väiteid, et erinevad generatsioonid seavad juhtimisele erinevaid ootusi, mis on kujunenud nende sotsiaalajaloolise tausta ja väärtuste põhjal (Lyons & Kuron, 2014; Gabrielova & Buchko, 2021). Kuigi kõik generatsioonid väärtustavad inimesekeskset ja usaldusväärset juhtimist, eelistavad vanemad generatsioonid (TG, BG) hierarhilist ja reeglitel põhinevat, kuid samas paindlikku juhtimist ning nooremad (YG, ZG) ootavad juhilt eelkõige paindlikkust, empaatiat, kaasamist ja emotsionaalset turvalisust, mida toetavad ka varasemad empiirilised uuringud (Burton et al. 2019; Anderson & Perrin, 2017; Yu & Miller, 2005).

Kokkuvõttena ei saa tuua välja ühte eelistatud juhtimisstiili, vaid pigem joonistub välja generatsioonide vaheline erimeelsus selles osas, kas juht peaks muutuma vastavalt meeskonnale või jääma kindlaks oma stiilile. See viitab juhi oskusele tasakaalustada paindlikkust ja stabiilsust vastavalt olukorra vajadustele.

2.3 Väljakutsed ja soovitus

Empiirilise analüüsi tulemusena ilmsed peamised 5G juhtimisega seotud väljakutsed, mis on struktureeritult esitatud viie teemaploki lõikes tabelis 7, sisaldades nii töö autorite kui ka intervjueritavate praktilisi soovitusi. Generatsioonide põhised väljakutsed ja neile vastavad soovitusid juhtidele on koondatud tabelisse 8.

Tabel 7. Empiirilise osa kokkuvõtte väljakutsetest ja soovitustest teemade lõikes

	Väljakutsed	Soovitused
Väärtused	Generatsioonidel on väärtustel erinev tähtsuse järjekord ja nad võivad teiste generatsioonide väärtusi teisiti mõista.	Kohtle kõiki töötajaid võrdselt ja eelarvamuste vabalt, sõltumata generatsioonist ning toeta kollektiivis 5G väärtuste mõistmist.
	Generatsioonide vahel võivad tekkida konfliktid ja arusaamatused erinevate väärtuste tõttu.	Valesti mõistmist aitab vältida erinevatest generatsioonidest moodustatud koostööd edendavad töögrupid.
Ootused töökohale	Aina rohkem soovitakse paindliku tööaega ja -korraldust olenemata generatsioonist.	Võimaldada osakoormust, õppeaine koondamist lühemale perioodile, autonoomiat töö planeerimisel.
	Erinevad ootused isiklikule ja ka organisatsiooni arengule.	Pakkuda kõikidele arenguvõimalusi läbi sisemiste- ja väliste koolituste. Julgustada üksteiselt õppimist.
	Tööharjumuste ja suhtlusstiilide erinevused raskendavad koostööd meeskonnas.	Meeskonnatööd, kuuluvustunnet ja üksteist mõistva ning toetava organisatsioonikultuuri loomine.
	Läbipõlenud ja lahkuva töötaja märkamine.	Usalduslike suhete loomine, regulaarsete üks ühele vestluste ja töötajatele rahulolu uuringute tegemine.
Suhtlemine	Erinevad ootused suhtluskanalite ja -stiilide ning reageerimiskiirusele.	Koolisiseseks suhtluseks ja infovahetuseks valida keskkond, mis sobib kõigile. Vajadusel koolitada.
	Avatud ja usaldusliku suhtluskultuuri puudumine erinevate generatsioonide vahel.	Luu avatud ja siiras suhtluskultuur, soodustades 5G ülest dialoogi, koostööd ja regulaarseid arutelusid.
Tehnoloogia	Generatsioonide erinevused tehnoloogia kasutamisel.	Digipädevuse ühtlustamine ja vajalike töövahendite võimaldamine (arvutikapid, digitahvlid jm).
	Noorematel (YG ja ZG) on ootus, et kolleegid ja juhid oleksid sama digipädevad kui nad ise.	Kaasata nad sisekoolitustesse, mis tugevdab nii teadmiste jagamist kui ka generatsioonide vahelist koostööd.
	Tehisaru kiire areng muudab oluliselt töö- ja õppeprotsessi.	Kaasata kõik generatsioonid dialoogi, et vähendada hirme, tõsta teadlikkust, tutvustada võimalusi ja aidata kohaneda tehisaru kasutamisel.
Juhtimisega seotud	Ühtse ja toimiva meeskonna loomine vaatamata generatsioonide paljususele.	Teadlikult arendada generatsioonide vahelist mõistmist ja koostöökultuuri, kus iga generatsiooni tugevused on väärtustatud.
	Kõik generatsioonid soovivad olla kaasatud otsustusprotsessidesse, kuid juhtidel napib sageli aega või oskusi kaasamiseks.	Luu regulaarsed kaasamisvormid (nt aruteluringid, koosolekud), kus kõik generatsioonid saaksid oma arvamust avaldada.
	Noortel juhtidel võib olla raskem end kehtestada, samas kui vanemad juhid peavad kohanema nooremate generatsioonide ootustega.	Isikliku juhtimiskäekirja kujundamisel võiksid noored juhid keskenduda professionaalsusele ja usaldusväärsele. Vanemad juhid peaksid arendama endas avatust, paindlikkust, digipädevust ja valmisolekut õppida nooremalt generatsioonidelt.

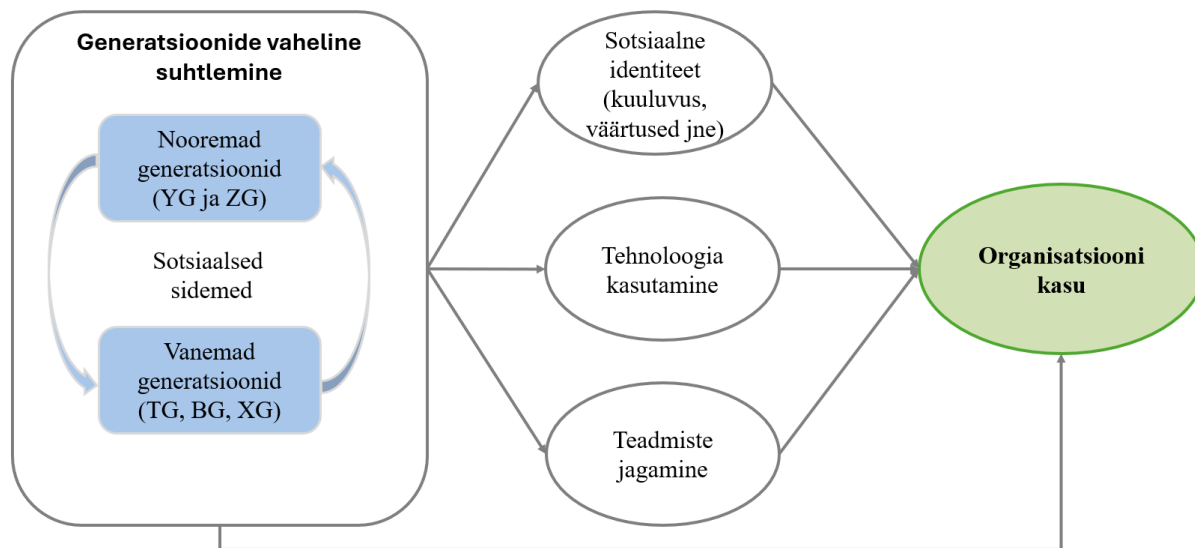
Allikas: töö autorid 46 intervjuu põhjal.

Tabel 8. Empiirilise osa kokkuvõtte väljakutsetest ja soovitudest generatsioonide lõikes

	Väljakutsed	Soovitused
TG	<ul style="list-style-type: none"> • Ohvrimeelsed, teevad tööd oma tervise ja pereelu arvelt. • ZG ja YG suhtlusstiil võib tunduda ebaviisakas. • Vähene harjumus olla kaasatud otsustesse. • Tööga seotud traditsioonid on olulised, kuid ise ei korralda. • Tehnoloogiaga kohanemine aeglane 	<ul style="list-style-type: none"> • Kasuta Teie vormi. • Märka ja tunnusta. • Toeta tehnoloogia kasutamisel.
BG	<ul style="list-style-type: none"> • Ohvrimeelsed, teevad tööd oma tervise ja pereelu arvelt. • ZG ja YG suhtlusstiil võib tunduda ebaviisakas • Kohanemine endast nooremate juhtidega võib olla raskendatud. • Vastuseis muudatustele ning nende omaksvõtt võtab aega. • Tehnoloogiaga kohanemine aeglane 	<ul style="list-style-type: none"> • Sõnasta ühine eesmärk. • Märka ja tunnusta. • Toeta tehnoloogia kasutamisel. • Paku mentori rolli. • Paku meeskonnatunnet.
XG	<ul style="list-style-type: none"> • Ohvrimeelsed, teevad tööd oma tervise ja pereelu arvelt. • Kohanemine endast nooremate juhtidega võib olla raskendatud. • Neile on oluline paindlik tööaeg ja- korraldus. • Soovivad olla kaasatud otsuste tegemisse. • XG (55+) võib vajada tehnilist tuge. • Häirib vajalike töövahendite puudumine laste digipädevuse arendamiseks. • Juht peab arvestama XG kriitilise meelega. • Neil on vajadus selguse ja süsteemsuse järele. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaasa otsuste tegemisse. • Hindavad väärtuspõhist juhtimist. • Ole paindlik tööaja ja - korralduse osas. • Paku väljakutseid ja arenguvõimalusi. • Paku mentori rolli.
YG	<ul style="list-style-type: none"> • Töö- ja eraelu tasakaal on väga oluline, nad ei ole valmis teisi asendama ja lisakohustusi võtma. • Neile on oluline paindlik tööaeg ja- korraldus. • Ootab kaasaegseid digivahendeid. • Töötamine 1-3 aastat ühes kohas on pikk aeg. • Soovivad olla kaasatud otsuste tegemisse. • Tööga seotud traditsioonid ei ole väga olulised. • Soovib saada tagasisidet enda tööle. • Lahkumise teguriks võivad olla: töötasu ja madala digipädevusega juht. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paku mentorprogrammi. • Toeta sisseelamisel . • Toeta jooksvalt. • Jälgi töökoormust ja väldi läbipõlemist. • Ole paindlik tööaja ja - korralduse osas. • Selgita otsuseid, miks midagi tehakse. • Anna tagasisidet. • Paku tähenduslikku tööd. • Luba algatada ühisüritusi. • Paku väljakutseid ja arenguvõimalusi.
ZG	<ul style="list-style-type: none"> • Töö- ja eraelu tasakaal on väga oluline ja nad ei ole valmis teisi asendama ja lisakohustusi võtma. • Neile on oluline paindlik tööaeg ja- korraldus • Töötasu pikas perspektiivis võib olla lahkumise teguriks • Ootab kaasaegseid digivahendeid. • Sagedam töökoha vahetamine, 1-3 aastat ühes kohas on pikk aeg. • Madala digipädevusega juht võib osutada lahkumise teguriks • Soovivad olla kaasatud otsuste tegemisse. • Tööga seotud traditsioonid ei ole väga olulised. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paku mentorprogrammi. • Toeta sisseelamisel. • Toeta jooksvalt. • Jälgi töökoormust ja väldi läbipõlemist. • Ole paindlik tööaja ja - korralduse osas. • Määra digipädevuse edendajaks. • Paku tähenduslikku tööd. • Vali tänapäevaseid metafoore (“põllu kündmine” ei kõneta). • Ära kutsu neid “lumehelbekeseks“. • Paku väljakutseid ja arenguvõimalusi.

Allikas: töö autorid 46 intervjuu põhjal.

Koostööd soodustav organisatsioonikultuur loob tugevad generatsioonide vahelised sotsiaalsed sidemed, mis omakorda toetab sotsiaalse identiteedi arengut, kiirendab ja parandab tehnoloogia kasutamist ning hõlbustab teadmiste jagamist. See kõik suurendab organisatsiooni võimekust ja tulemuslikkust (joonis 9).



Joonis 9. Kontseptuaalne mudel: generatsioonide vahelise suhtluse mõju organisatsioonile
Allikas: Autorite koostatud (Bailey & Ngwenyama, 2010) ja töö empiirilise uuringu põhjal

Bailey & Ngwenyama (2010) uuringust selgus, et organisatsiooni poolt korraldatavad erinevate generatsioonide kokkuvivad tegevused hõlbustavad üksteise paremat mõistmist, sidemete tekkimist, paremat koostööd ning teadmiste edasi kandumist nii vanematelt noorematele kui ka vastupidi. Meie uuringu tulemused näitasid, et kõik generatsioonid peavad oluliseks mitmekesist organisatsiooni, generatsioonide iseloomulike tunnuste teadvustamist, mentorprogramme, ühisüritusi ning koolitusi, sest need tugevdavad üksteise mõistmist, kuuluvustunnet, teadmiste jagamist ja meeskonnatööd. Töö autorite hinnangul peab juht olema avatud ja uudishimulik maailma, inimeste ning töökeskkonna muutuste suhtes, sest tal on keskne roll koostööle orienteeritud organisatsioonikultuuri kujundamisel. Organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks tuleks ühendada ZG nutikus ja digipädevus, YG loovus ja kiirus ning vanemate generatsioonide (XG, BG ja TG) kogemused.

Kokkuvõte

Statistika ja rahvastikutrendide kohaselt ei ole 5G samaaegne töötamine mööduv nähtus, vaid pigem uus normaalsus. Töökohal mõjutavad generatsioonide erinevused omavahelist suhtlemist, koostööd ja organisatsiooni eesmärkide saavutamist. Generatsioonide eripärade teadvustamine aitab organisatsioonidel kujundada juhtimispraktikaid ja töökorraldust, mis toovad esile iga generatsiooni tugevused ning aitab parandada nende omavahelist suhtlemist, koostööd ja vähendada generatsioonide vahelisi pingeid. Õpetajate nappus on väljakutseks nii Eestis kui ka Euroopas, samuti sellistes riikides nagu USA, Austraalia ja Suurbritannia, mistõttu peab ettevaatavalt mõtlema uutele arengusuundadele. Autorid pidasid teema käsitlemist oluliseks, kuna haridussektoris on 5G samaaegne esindatus kõige ulatuslikum, mistõttu avalduvad seal ka erinevate generatsioonide juhtimisega seotud väljakutsed eriti teravalt. Samal ajal mõjutab üldhariduse valdkond otseselt ühiskonna jätkusuutlikkust ja arengupotentsiaali, muutes juhtimise tõhustamise selles kontekstis strateegiliselt oluliseks.

Selgitades välja erinevate generatsioonide juhtimisega seotud väljakutsed Eesti üldhariduse valdkonna näitel on magistritöö eesmärgiks teha ettepanekud 5G paremaks mõistmiseks ja edukamaks juhtimiseks. Teoreetiline osa tugines teaduskirjandusel, mille generatsioone avavad uuringud olid tehtud kas ühe riigi keskselt või siis mitmes riigis samaaegselt. Töös kasutati Austraalia, Kanada, Eesti, Hispaania, India, Lõuna-Aafrika, Norra, Suurbritannia, Šveitsi, Ungari, USA ja Vietnami autorite töid. Teoreetilises osas anti põhjalik ülevaade generatsioonide iseloomulikest tunnustest, keskendudes viiele teemaplokile: väärtused, ootused töökohale, suhtlemine, suhtumine tehnoloogiasse ning ootused juhtimisele. Iga teemaploki juures toodi välja võimalikud väljakutsed 5G juhtimisel.

Magistritöö empiirilises osas viidi läbi kvalitatiivne uuring erinevatesse generatsioonidesse kuuluvate Eesti üldhariduse õpetajate ja koolijuhtidega. Andmete analüüsiks töötati välja raamistik, mille abil teostati empiiriliste andmete kvalitatiivne sisuanalüüs. Intervjuude käigus kogutud materjalid olid ulatuslikud ja laiapõhjalised, mis võimaldasid süvitsi analüüsida, kuidas erinevate generatsioonide esindajad tajuvad väärtusi, tööga seotud tegureid, eelistatud suhtluskanaleid, tehnoloogia kasutamist ning ootusi juhtimisele. Nende viie teemaploki alusel toodi välja 5G juhtimisega seotud väljakutsed ja praktilised soovitusel kaasava ja motiveeriva töökeskkonna loomiseks.

Uuringu tulemused kinnitavad, et teatavad erinevused generatsioonide vahel on olemas, kuid neid ei peaks käsitlema vastuoludena. Üldhariduse valdkonnas töötavatel generatsioonidel on üldjuhul sarnased väärtused ning erinevused avaldusid nende tähtsuse järjekorras. Tööga

seotud tegurite analüüs näitas, et kõikide generatsioonide jaoks on oluline töö tähenduslikkus, kolleegide toetus, koostöö, toetavad töösuhted ja organisatsiooni kuulumise tunne. Meeskonnatöös väärtustavad kõik generatsioonid usaldust ja koostööd ning nooremad ootavad avatud suhtlemist ja turvalist eksimisruumi, vanemad aga ametialast selgust ja kohusetunnet kolleegidelt. Kõik generatsioonid peavad oluliseks ühisüritusi, et suurendada kuuluvustunnet ja edendada koostööd. Töösuhte pikkuse osas ilmnas, et vanemad generatsioonid seovad end tööga pikemalt, samas kui nooremad on valmis hõlpsamalt töökohta vahetama, kui töötingimused ei vasta nende ootustele. Töölases suhtluses eelistavad kõik generatsioonid vahetat silmast silma suhtlemist, mida seostatakse usalduse, selguse ja tähendusliku koostööga, mis on autorite hinnangul üldhariduse valdkonna eripära. Erinevused ilmnevad peamiselt suhtluskiiruse, digitaalse suhtluse mugavuse ning suhtlusviiside tõlgendamise osas. Tehnoloogia kasutuses ilmnasid generatsioonide vahelised erinevused peamiselt motivatsioonis ja kogemuses. Kõik generatsioonid olid avatud tehnoloogia kasutamisele ja uuendustele ning nägid vajadust süsteemse tehnoloogilise toe ja digipädevuse arendamise järele. Juhile esitavad ootused olid generatsioonide seas märkimisväärselt sarnased, kõik generatsioonid rõhutasid, et juht peab olema inimkeskne, avatud ja hea suhtleja, kaasav, läbipaistev, autentne, usaldusväärne, kes kuulab ja arvestab kõigi arvamustega ning loob koostööd soodustava paindliku töökeskkonna.

Meie analüüsist selgusid ka mõned erinevused teooriaga. Näiteks väidetakse teoorias, et Eestis on domineerivad välised ehk materiaalsed väärtused, kuid antud uuringust selgus vastupidine, üldhariduse valdkonnas on välised väärtused kõige madalamal kohal. Kuigi teoorias peetakse XG puhul oluliseks töö- ja eraelu tasakaalu, siis käesoleva uuringu tulemusena selgus, et nad on sageli valmis end töö nimel ohverdama ning asetavad tööelu eraelust kõrgemale. Töö tegemisel on kõikide generatsioonide peamiseks motivaatoriks töö tähenduslikkus ja õpetaja ameti autonoomsus ning suhtluskanali valikul eelistatakse silmast silma suhtlemist, mis võib olla üldhariduse valdkonna eripära.

Väljakutsete analüüsist ilmnas, et nooremad generatsioonid on nõudlikud töö- ja eraelu tasakaalu säilitamise osas ning on vähem valmis võtma vastu lisakohustusi. Nad asetavad esikohale isikliku heaolu, perekonna ja sotsiaalsed suhted, paigutades töölased kohustused sellele järgnevale positsioonile. See on tekitanud vanemates generatsioonides mõistmatust, kuid samas innustanud neid küsima ka endale paindlikumaid töötingimusi. Noorema generatsiooni esindajad ootavad juhtidelt kui ka kolleegidelt kõrget digiteadlikkust ja kaasaegse tehnoloogiaga töökeskkonda ning kui need ei vasta nende ootustele, siis langeb nende motivatsioon ja võib viia töölt lahkumiseni.

Kuna käesolev magistr töö käsitleb 5G juhtimise väljakutseid üksnes Eesti üldhariduse valdkonnas, peavad autorid vajalikuks laiendada uurimist ka teistele sektoritele, et saada mitmekesisem ülevaade 5G juhtimisega seotud väljakutsetest ja trendidest.

Koolijuhid seisavad silmitsi olukorraga, kus kiiresti arenevas tehnoloogia keskkonnas on koolides vananev õpetajaskond ja tuleb mõista erinevate generatsioonide tugevusi ja nõrkusi, kuulata ja arvestada kõikide arvamusega, koolitada ja pakkuda paindlikke töötingimusi. Organisatsioonid peavad generatsioonide erisusi teadlikult arvesse võtma, et kujundada mitmekülgne töökeskkond, mis vastab iga generatsiooni vajadustele. Selline lähenemine on eduka talendijuhtimise ning organisatsiooni konkurentsivõime võti kiiresti arenevas digimaailmas. Siinkohal võtame oma magistr töö kokku ühe intervjuueeritava mõttega: organisatsioon on tõeliselt rikas siis, kui selles on esindatud kõik generatsioonid, sest eri vanuses töötajad toovad kaasa unikaalsed väärtused, kogemused ja tugevused. Juhi ülesanne on luua keskkond ja organisatsioonikultuur, kus generatsioonid saavad rakendada enda tugevusi, täiendada üksteist ning läbi selle panustada organisatsiooni arengusse parimal moel.

Viidatud allikad

1. Arenguseire Keskus. (2023). *Õpetajate järelkasvu tulevik. Trendid ja stsenaariumid aastani 2040*. Tallinn: Arenguseire Keskus. Allikas: https://arenguseire.ee/wp-content/uploads/2023/11/2023_o%CC%83petajate-ja%CC%88relkasvu-tulevik_raport.pdf
2. Ainsaar, M., & Strenze, T. (2019). *Väärtused kui inimvara ja nende seos ühikonna arenguga*. Tallinn: Arenguseire Keskus. Allikas: https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2019/02/Arenguseire-Keskus_V%C3%A4%C3%A4rtused-kui-inimvara_2019.pdf
3. Akers, K. L. (2018). Leading after the boom: developing future leaders from a future leader's perspective. *Journal of Management Development*, 2-5. doi:10.1108/JMD-03-2016-0042
4. Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for Leadership Styles for Multi-Generational Workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 58-69. Allikas: https://www.researchgate.net/publication/330502458_Strategies_for_Leadership_Styles_for_Multi-Generational_Workforce
5. Anderson, M., & Perrin, A. (2017). Tech Adoption Climbs Among Older Adults. *Pew Research Center*.
6. Andert, D., Alexakis, G., & Preziosi, R. C. (2019). Millennial Effect: A Multi-Generational Leadership Model. *International Leadership Journal*, 32-63. Allikas: <https://18.nu/12SF8>
7. Bailey, A., & Ngwenyama, O. (2010). Bridging the Generation Gap in ICT Use: Interrogating Identity, Technology and Interactions in Community Telecenters. *Information Technology for Development*, 16(1). doi:10.1080/02681100903566156
8. Burke, R. J. (2015). *The Multi-generational and Aging Workforce. Chapter 1. Managing an aging and multi-generational workforce: challenges and opportunities*. (R. J. Burke, C. Cooper, & A.-S. Antoniou, Toim-d) doi:10.4337/9781783476589
9. Burton, C. M., Mayhall, C., Cross, J., & Patterson, P. (2019). Critical elements for multigenerational teams: a systematic review. *Team Performance Management: An International Journal*, lk 369-401. doi:10.1108/TPM-12-2018-0075
10. Calvo-Porrá, C., & Pesqueira-Sánchez, R. (2019). Generational differences in technology behaviour: comparing millennials and Generation X. *Kybernetes*, 49, 2755-2772. doi:10.1108/K-09-2019-0598

11. Chen, S. (December 2021. a.). Challenges with Leading a Multigenerational Workforce: Rethinking Leadership Styles in the Public Sector. Allikas: <https://scholarworks.calstate.edu/concern/theses/d791sq122>
12. Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 1277-1296. doi:10.1108/JOCM-02-2020-0058
13. Clark, K. R. (2017). Managing Multiple Generations in the Workplace. *Radiological Technology*, 379-399. Allikas: <https://research-ebSCO-com.ezproxy.utlib.ut.ee/c/rtfupc/viewer/pdf/oki3r7k7vr>
14. Cogin, J. (6 2012. a.). Are generational differences in work values fact or fiction? *The International Journal of Human Resource Management*, 1k 2268–2294. doi:10.1080/09585192.2011.610967
15. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *J Bus Psychol*, 375–394. doi:10.1007/s10869-012-9259-4
16. Cox, A., Hannif, Z., & Rowley, C. (2014). Leadership styles and generational effects: examples of US companies in Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22. doi:10.1080/09585192.2013.778311
17. Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? *Public Personnel Management*, 349-369. doi:10.1177/009102600703600405
18. Deloitte Insights. (2020). *The social enterprise at work: Paradox as a path forward*. Deloitte Global Human Capital Trends.
19. Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 4. Allikas: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
20. Dixon , G., Mercado, A., & Knowles, B. (2013). Followers and Generations in the Workplace. *Engineering Management Journal*, 62-72. doi:10.1080/10429247.2013.11431996
21. Edmunds, J., & Turner, B. S. (2005). Global generations: social change in the twentieth century. *The British Journal of Sociology*, 559-577. doi:10.1111/j.1468-4446.2005.00083.x
22. *EHIS*. (2025). Allikas: Eesti Hariduse Infosüsteem: <https://www.ehis.ee>

23. Freeman, S., Marston, H. R., Olynick, J., Musselwhite, C., Kulczycki, C., Genoe, R., & Xiong, B. (2020). Intergenerational Effects on the Impacts of Technology Use in Later Life: Insights from an International, Multi-Site Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17. doi:10.3390/ijerph17165711
24. Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. 489-499. doi:10.1016/j.bushor.2021.02.013
25. Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 98-103. doi:10.1108/00197850710732424
26. Hansen, J.-I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 34-52. doi:10.1177/1069072711417163
27. Haridus- ja Teadusministeerium. (23. 04 2025. a.). *Haridussilm*. Allikas: Haridusandmete portaal HaridusSilm: <https://haridussilm.ee/>
28. Heidmets, M. (2013). *Eesti Inimarengu Aruanne 2012/2013. Eesti maailmas*. Tallinn: SA Eesti Koostöö Kogu. Allikas: <https://www.sei.org/wp-content/uploads/2018/02/4553.pdf>
29. Hill, R. (2017). Embracing digital: Key considerations for. *Information Services & Use*, 37, 349-354. doi:10.3233/ISU-170845
30. Jenei, S., & Machova, R. (2024). Motivations of generations: The importance of leadership and communication styles at the workplace. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. doi:10.24294/jipd9602
31. Kindsiko, E. (2023a). Eesti õpetajate 5G. Allikas: <https://www.sirp.ee/eesti-opetajate-5g/>
32. Kindsiko, E. (2023b). Õrnal jääl Eesti haridus. Allikas: <https://www.sirp.ee/ornal-jaal-eesti-haridus/>
33. Kolnhofer-Derecskei, A., Reicher, R. Z., & Szeghegyi, A. (2017). *The X and Y Generations' Characteristics Comparison*. Budapest: Acta Polytechnica Hungarica. doi:10.12700/APH.14.8.2017.8.6
34. Korhani, L. (2021). *Flexible Leadership in a Multigenerational Workforce*. Northeastern University Boston, Massachusetts. Allikas: <https://repository.library.northeastern.edu/files/neu%3AAbz618981g/fulltext.pdf>
35. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *THE HEALTH CARE MANAGER*, 65-76. doi:10.1097/00126450-200019010-00011

36. Lester, S. W., Standifer, R. L., Scultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 341-354. doi:10.1177/1548051812442747
37. Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 139-157. doi:10.1002/job.1913
38. Mannheim, K. (1952). *The problem of generations*. In K. Mannheim. London: Essays on the sociology of knowledge. Allikas: <https://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>
39. Martiny, S. E., & Nikitin, J. (2019). Social Identity Threat in Interpersonal Relationships: Activating Negative Stereotypes Decreases Social Approach Motivation. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 25, 117-128. doi:10.1037/xap0000198
40. McGrath, C., Palmgren, P. J., & Liljedahl, M. (2019). Twelve tips for conducting qualitative research interviews. *Medical Teacher*, 1002-1006. doi:10.1080/0142159X.2018.1497149
41. Mencl, J., & Lester, S. W. (2014). More Alike Than Different: What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 257-272. doi:10.1177/1548051814529825
42. Merriman, M., & Bolshaw, E. (16. 01 2025. a.). *How will your decisions today shape the future for generations to come?* Allikas: Ernst & Young Global Limited: <https://18.nu/12SE8>
43. Moore, J., Everly, M., & Bauer, R. (2016). Multigenerational Challenges: Team-Building for Positive Clinical Workforce Outcomes. *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing*. doi:10.3912/OJIN.Vol21No02Man03
44. Nugin, R., Kannike, A., & Raudsepp, M. (2016). *Generations in Estonia: contemporary perspectives on turbulent times*. Tartu: University of Tartu Press.
45. Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence: Generational Differences in Work Values. *International Journal of Management Reviews*, 79-96. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
46. Patel, D. (27. August 2017. a.). *The top 5 traits Gen Z looks for in leaders*. Allikas: <https://www.forbes.com/sites/deeppatel/2017/08/27/the-top-5-traits-gen-z-looks-for-in-leaders/>

47. Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *The British Journal of Sociology*, 481-495. doi:10.2307/591659
48. Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 2: Do They Really Think Differently? *On the Horizon*, 9(6), 1-6. doi:10.1108/10748120110424843
49. Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 717-725. doi:10.1016/S2212-5671(15)00524-9
50. Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2016). Considering Generations From a Lifespan Developmental Perspective. *Work, Aging and Retirement*, 113-129. doi:10.1093/workar/waw019
51. Rämmer, A. (2017). *Sotsiaalse tunnetuse muutused Eesti siirdeühiskonna kontekstis*. Tartu Ülikool. Tartu: Ühiskonnateaduste instituut, Tartu Ülikool. Allikas: <https://hdl.handle.net/10062/3>
52. Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success. *Journal of Diversity Management (JDM)*. doi:10.19030/jdm.v5i2.805
53. Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 5-18. doi:10.1177/0008125619841006
54. Seaman, C., LaPerla, J., Schwartz, E., & Bienstock, J. (2018). Common leadership characteristics, personality traits, and behaviors that generations X, Y and Z leaders find effective for shared leadership. *Journal of International Management Studies*, 5-20. doi:10.18374/JIMS-18-3.1
55. Sessa, V. I., Kabakoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 47-74. doi:10.1080/10887150709336612
56. Sherman, R. (2006). Leading a Multigenerational Nursing Workforce: Issues, Challenges and Strategies. *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing*. doi:10.3912/OJIN.Vol11No02Man02
57. Sisask, M. (2023). *Eesti inimarengu aruanne 2023. Vaimne tervis ja heaolu*. Tallinn: SA Eesti Koostöö Kogu. doi:10.58009/aere-perennius0043
58. Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 363-382. doi:10.1002/job.147

59. Stanley, D. (2010). Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing: Workforce issues and implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management*, 846-852. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01158.x
60. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*. New York.
61. Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*, 103-113. doi:10.1353/jip.2015.0021
62. Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood—and What That Means for the Rest of Us*. New York: Atria Books. Allikas: <https://18.nu/12RPt>
63. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 1117-1142. doi:10.1177/0149206309352246
64. Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2016, 03 18). Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3, 166-185. doi:10.1093/workar/waw009
65. Weber, J. (2017). Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations. *Journal of Business Ethics*, 517-529. doi:10.1007/s10551-015-2803-1
66. Venter, E. (2017). Bridging the communication gap between Generation Y and the Baby Boomer generation. *International Journal of Adolescence and Youth*, 497-507. doi:10.1080/02673843.2016.1267022
67. Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12, 150-161. doi:10.1108/13620430710733631
68. Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *The Delta Kappa Gamma bulletin*, 51. Allikas: <https://18.nu/12SEu>
69. Yu, H.-C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 35-50. doi:10.1108/01437730510575570

Lisad

Lisa 1. Generatsioonide sünniaastad erinevate autorite allikatele tuginedes

Generatsioon/ autorid	Kupperschmidt B., 2000	Zemke, Raines ja Filipczak (2000)	Glass A. 2007	Cogin 2012	Asfour A ja Lettau L, 2014	Wiedmer T, 2015	Burke J.R. (2015)	Twenge J. M., (2010)	Dimock, 2019	Korhani 2021
Traditsiooniline	- 1940	- 1943	1925-1940	1925-1945	1922- 1943		1922- 1943		1928-1945	
Beebibuumer	1940- 1960	1943- 1960	1941-1960	1946-1964	1944- 1960	1946-1964	1943- 1960	1946-1964	1946-1964	
X- generatsioon	1960- 1980	1960-1980	1961-1976	1965-1980	1961 -1980	1961-1981	1960- 1980	1965-1979	1965-1980	1966-1980
Y- generatsioon		1980- 2004	1977-1992	1981-1995	1981- 2000	1980-1990	1980- 2002	1980-1994	1981-1996	1981-2000
Z- generatsioon						1995-2015		1995-2012	1997-2012	2001-

Allikas: autorite koostatud Dimock, 2019; Cogin, 2012; Glass, 2007; Dixon , Mercado, & Knowles, 2013; Korhani, 2021; Al-Asfour & Lettau, 2014; Wiedmer, 2015; Burke, 2015; Zemke, Raines, & Filipczak, 2000 ja Twenge, 2010 põhjal.

Lisa 2. Intervjuude ülevaade

Kuupäev	Int	Gen	Toimumise viis				Aeg (min)	Teksti lk arv
			VS	GM	MT	TE		
29.01.2025	I1	BG				+	58	12
02.02.2025	I2	TG		+			70	6
03.02.2025	I3	XG	+				59	7
07.02.2025	I4	XG	+				72	10
07.02.2025	I5	XG	+				92	11
10.02.2025	I6	YG	+				60	12
12.02.2025	I7	BG	+				120	17
13.02.2025	I8	XG	+				86	22
13.02.2025	I9	BG	+				45	9
13.02.2025	I10	ZG	+				40	14
14.02.2025	I11	YG	+				124	39
17.02.2025	I12	BG	+				72	14
17.02.2025	I13	YG	+				35	9
17.02.2025	I14	BG	+				35	8
17.02.2025	I15	ZG	+				59	23
17.02.2025	I16	YG			+		38	10
18.02.2025	I17	XG	+				39	16
18.02.2025	I18	XG	+				70	23
19.02.2025	I19	YG	+				75	16
20.02.2025	I20	YG	+				65	13
20.02.2025	I21	XG	+				70	15
20.02.2025	I22	ZG			+		45	9
21.02.2025	I23	YG	+				100	39

Kuupäev	Int	Gen	Toimumise viis				Aeg (min)	Teksti lk arv
			VS	GM	MT	TE		
25.02.2025	I24	BG	+				72	16
03.03.2025	I25	ZG	+				80	19
04.03.2025	I26	BG	+				65	15
05.03.2025	I27	BG	+				100	20
05.03.2025	I28	BG	+				74	25
05.03.2025	I29	ZG	+				77	20
06.03.2025	I30	ZG	+				41	11
06.03.2025	I31	XG			+		57	15
06.03.2025	I32	ZG	+				57	11
07.03.2025	I33	XG	+				67	19
07.03.2025	I34	YG	+				90	35
12.03.2025	I35	YG	+				75	25
13.03.2025	I36	YG	+				95	40
13.03.2025	I37	ZG		+			67	25
18.03.2025	I38	BG	+				35	14
19.03.2025	I39	TG	+				55	11
19.03.2025	I40	TG	+				52	18
19.03.2025	I41	TG	+				59	8
20.03.2025	I42	TG	+				48	12
20.03.2025	I43	TG	+				66	25
22.03.2025	I44	ZG		+			70	21
24.03.2025	I45	ZG		+			53	21
25.03.2025	I46	TG	+				61	21
Kokku 3045 min (51h)							801 lk	

Märkused lühendite kohta: I – intervjuu, number- mitmes intervjuu, VS - vahetus suhtlemine, GM - Google Meet, MT – Microsoft Teams ja TE - telefon

Lisa 3. Intervjuu küsimused

Teemad		Küsimused	Direktor	Õpetaja
Demograafilised andmed	Sissejuhatus	Kui vana te olete?	Jah	Jah
		Kui kaua olete selles ametis töötanud?	Jah	Jah
		Millises vanuses on teie praegune juht?		Jah
		Millised vanuserühmad on teie kollektiivis esindatud ning milline generatsioon on ülekaalus?	Jah	Jah
Erinevate generatsioonide iseloomulikud tunnused	Väärtused	Milliseid väärtusi peate enda jaoks kõige olulisemaks nii töös kui ka eraelus?	Jah	Jah
		Kuivõrd teie arvates erinevad teie generatsiooni väärtushinnangud teiste generatsioonide omadest?	Jah	Jah
	Ootused töökohale	Millist töökeskkonda eelistate kas kindlate protsesside ja reeglitega või paindlikku ja iseseisvate otsustega?	Jah	Jah
		Kas te viimase aasta jooksul olete kaalunud töökoha ja/või valdkonna vahetamist?	Jah	Jah
		Millised tegurid motiveerivad teid enim töö tegemisel?	Jah	Jah
		Mis teie töös teile kõige enam rahulolu pakub?	Jah	Jah
		Millised on teie peamised ootused kolleegidele?	Jah	Jah
	Suhtlemine	Millisel määral on teile oluline kollektiiviga ühisürituste korraldamine ja sõpruskonna loomine?	Jah	Jah
		Millised suhtlusvormid (nt silmas silma vestlused, e-kirjad, grupikohtumised jne) toimivad teie arvates kõige paremini kolleegidega suhtlemisel ja milliseid ise eelistate?	Jah	Jah
		Millised on suurimad väljakutsed, millega olete kokku puutunud generatsioonidevahelises suhtluses töökohal?	Jah	Jah
	Tehnoloogia	Kuidas on mõjutanud teie tööd tehnoloogia areng? Palun tooge näiteid.	Jah	Jah
		Millised erinevused on tehnoloogia kasutamisel erinevatel generatsioonidel?	Jah	Jah
	Ootused juhtimisele	Kuidas te ennast juhina iseloomustate?	Jah	
		Milliseid juhi omadusi ja oskusi te kõige enam hindate ning millised omadused on vastuolus teie väärtuspõhimõtetega?	Jah	Jah
Kuivõrd Teie juht märkab ja arvestab generatsioonide erinevuste ja sarnasustega?			Jah	
Juhtimise väljakutsed	Juhtimisstiil	Kuivõrd Teie juhina märkate generatsioonide erinevusi või ühisosa?	Jah	
		Mida Teie, kui juht olete teinud, et saavutada erinevate generatsioonide vahel meeldiv ja tulemuslik tööõhkkond?	Jah	
	Väljakutsed	Millised on teie jaoks peamised väljakutsed erinevate generatsioonide juhtimisel?	Jah	
		Millised on teie jaoks peamised väljakutsed erinevatest generatsioonidest kolleegidega töötamisel?		Jah
		Milliseid olukordi olete kogunud, kus generatsioonide erinevused on mõjutanud meeskonnatööd või otsustusprotsessi ja kuidas neid lahendati?	Jah	Jah
	Juhtimisstiil	Millised juhtide omadused ja tegevused on teie arvates kõige olulisemad, et arvestada erinevate generatsioonide vajaduste ja ootustega ning edendada koostööd?	Jah	Jah
Millisel määral ja kuidas peaks juht kohandama oma juhtimisstiili, et arvestada õpetajate kuuluvusega erinevatesse generatsioonidesse?		Jah	Jah	
Lõpetamise küsimused	Milliseid lahendusi soovitaksite juhtidele generatsioonide vaheliste erinevuste ületamiseks?	Jah	Jah	
	Mis on selle teema puhul teie arvates kõige olulisem, mida tahaksite eraldi välja tuua, meile kaasa anda?	Jah	Jah	

Allikas: autorite koostatud

Lisa 4. Empiirilise analüüsi Exceli faili näide

Teema	Kategoriad	Koodid	Generatsioon, kellest on jutt						
			TG	BG	XG	YG	ZG	ÜLD	Kokku
Väärtused	Isiklikud väärtused	...	6	31	19	29	39	1	125
	Sotsiaalsed väärtused	...	11	13	26	26	32		108
	Sisemised väärtused	...	13	14	11	19	13		70
	Altruistlikud väärtused	...	3	10	8	5			26
	Välised väärtused	...	1	4	8	9	2		24
	Kultuurilised väärtused	...	7	3	6	3	5		24
	Väärtuste tajutav sarnasus	...	2	5	3	5	6	1	22
Ootused töökohale	Motivatsioon	Motiveerivad head kolleegid	2	2	2	5	1		12
		Motiveerib õpilaste areng ja head õpitulemused	2	1			1		4
		Motiveerib kui koolikeskkond ja koostöö toimib	1		2				3
		Motiveerib pikk puhkus		1		2			3
		Motiveerib töö on tähenduslikkus		1	1	1			3
		Motiveerib autonoomia		1	1	1			3
	...								
	Motivatsioon kokku		27	31	35	44	33		170
	Meeskonnatöö ja koostöö		20	45	33	37	33		168
	Organisatsioonikultuur ja kuuluvustunne		22	26	29	40	29	1	147
Professionaalsus ja tööstiil		7	28	22	22	22		101	
Tööaja ja -korralduse paindlikkus		10	10	14	19	16	1	70	
Organisatsiooniline lojaalsus		6	17	10	16	19		68	
Ootused töökeskkonnale		3	28	7	7	12		57	
Suhtlemine			24	49	36	47	57	2	215
Tehnoloogia	Generatsioonide erinevused tehnoloogia kasutamisel	Tehnoloogia kasutamisel on ZG väga osav			1		8		9
		Tehisaru on väjakutse koolides		1		2	1	1	5
		Uuendused on minu jaoks lihtsad	1	1	1	1			4
		BB tehnoloogia kasutamisel ettevaatlikud		4					4
		XG kohaneb kiiresti eriti AI-ga			3				3
	...								
	Generatsioonide erinevused tehnoloogia kasutamisel kokku		32	48	40	26	45	4	195
Tehnoloogia mõju töökorraldusele ja õppimisele	AI lihtsustab tööd	Õpetaja ei kasuta tehisaru töö lihtsustamiseks, sest testis ja ei usalda tulemusi	1				3		3
		...							
	Tehnoloogia mõju töökorraldusele ja õppimisele kokku		5	15	4	13	20	1	58
Ootused juhile			63	87	127	109	80	12	478
...									
Kokku			292	552	509	561	532	54	2500

Allikas: autorite koostatud 46 intervjuu põhjal

Lisa 5. Intervjueritavate eelistatud ja välditavad suhtluskanalid

Intervjuude käigus välja toodud eelistatud suhtluskanalid

Kanal/generatsioon	TG	BG	XG	YG	ZG
e-mail	Jah	Jah	Jah	Jah	Jah
kiirsõnum			Jah	Jah	Jah
telefon	Jah	Jah	Jah		
kooli veebikeskkond	Jah		Jah	Jah	Jah
silmas silma	Jah	Jah	Jah	Jah	Jah
koosolek	Jah	Jah	Jah	Jah	Jah
videokõne				Jah	
Tik Tok			Jah		Jah
Facebook	Jah*	Jah	Jah	Jah	
Instagram					Jah

Intervjuude käigus välja toodud välditav suhtluskanal

Kanal/generatsioon	TG	BG	XG	YG	ZG
e-mail	Jah	Jah	Jah*	Jah*	Jah
kiirsõnum	Jah	Jah			Jah
telefon		Jah			Jah
kooli veebikeskkond		Jah	Jah		
silmas silma		Jah			Jah
koosolek	Jah				
videokõne					Jah
Tik Tok	Jah				
Facebook	Jah				

Allikas: autorite koostatud 46 intervjuu põhjal

Märkus: tärniga on märgitud kanalid, mille puhul vaid üksikud kasutavad antud kanalit.

Lisa 6. Kümme peamist juhi omadust, mida erinevad generatsioonid esile töid

Omadused	TG	BG	XG	YG	ZG
Kuulaja	Jah	Jah	Jah	Jah	Jah
Paindlik	Jah	Jah	Jah	Jah	Jah
Empaatiline	Jah	Jah	Jah	Jah	Jah
Inimese keskne	Jah	Jah	Jah	Jah	
Kaasav	Jah		Jah	Jah	Jah
Tark	Jah	Jah	Jah		Jah
Aus	Jah	Jah	Jah	Jah	Jah
Usaldav		Jah	Jah	Jah	
Visionäär	Jah	Jah	Jah	Jah	
Tähelepanelik	Jah	Jah	Jah	Jah	Jah

Allikas: autorite koostatud 46 intervjuu põhjal

Summary

CHALLENGES OF FIVE GENERATION MANAGEMENT IN GENERAL EDUCATION

Kristel Elmi and Sanna Laimets

Demographic trends indicate that the simultaneous presence of five generations (5G) in the workplace is not a passing phenomenon but rather the new normal. Generational differences influence communication, collaboration, and the achievement of organizational goals. Awareness of these differences enables organizations to design management practices and work arrangements that highlight each generation's strengths while improving interaction and reducing tensions. The topic was considered particularly important in the context of general education, where 5G co-existence is most extensive and related leadership challenges are especially prominent.

The aim of this master's thesis is to identify the challenges of managing different generations in Estonian general education and to provide recommendations for better understanding and managing the 5G workforce. The theoretical part outlines generational characteristics across five key themes: values, workplace expectations, communication, attitudes toward technology and leadership expectations. Each theme is analyzed through the lens of intergenerational leadership challenges.

The empirical part involved a qualitative study with teachers and school leaders from 5G working in Estonian general education. A framework was developed for data analysis, which was used to conduct a qualitative content analysis of the empirical data. The extensive interview data allowed for an in-depth examination of how different generations perceive values, work-related factors, preferred channels of communication, use of technology, and expectations for leadership. Based on these five thematic areas, the challenges related to managing a 5G workforce were identified, along with practical recommendations for creating an inclusive and motivating work environment.

The results confirm that while some generational differences exist, they should not be seen as conflicts. Generations share similar core values, with differences mainly apparent in the order of priorities. All generations valued meaningful work, collegial support, collaboration, supportive relationships, and a sense of belonging. In teamwork, trust and cooperation were universally appreciated: younger generations expected open communication and psychological safety, while older generations emphasized professional clarity and a sense of duty from colleagues.

Older generations showed greater job stability, while younger ones were more likely to change jobs when expectations were unmet. All generations preferred face-to-face communication, associating it with trust, clarity and meaningful interaction, which are inherent in the education sector. Differences were more evident in communication speed, comfort with digital tools and interpretation of communication styles. In terms of technology, generational differences were mostly related to motivation and experience. Expectations placed on leaders were remarkably similar across generations. Leaders are expected to be humane, open, inclusive, transparent, and authentic, to listen to and consider everyone's opinions, and to create a working environment that promotes cooperation.

The analysis revealed that younger generations are more demanding about maintaining work-life balance and less willing to take on additional duties. They prioritize personal well-being, family, and social relationships above professional obligations, which has sometimes caused confusion among older colleagues. Younger employees expect digital-savvy leadership and modern technology, unmet expectations can lower motivation and lead to turnover.

As this thesis focuses exclusively on general education, further research is needed in other sectors to better understand the broader trends and challenges of 5G leadership.

School leaders must manage an aging workforce while addressing generational differences. Recognizing diverse needs, fostering inclusion and ensuring flexibility are essential for effective talent management and sustainable organizational success.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Kristel Elmi ja Sanna Laimets, anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose “Viie generatsiooni juhtimise väljakutsed üldhariduse valdkonna näitel”, mille juhendaja on Eneli Kindsiko reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i 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.

Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.

Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kristel Elmi
21.05.2025

Sanna Laimets
21.05.2025