

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Tiina Haasma, Riine Rander

GENERATSIOONI Z OOTUSED JUHTIDELE NING NENDE OOTUSTE
VASTAVUS EESTI JUHTIDE KOGEMUSTEGA

Magistritöö

Juhendajad: kaasprofessor Anne Reino, Jonna Pechter

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 ülevaade generatsioonidest ja generatsiooni Z ootustest juhtidele	7
1.1. Generatsioonide teooria ja selle seos ootustega tööle	7
1.2. Generatsiooni Z ootused juhtidele Henry Mintzbergi juhi rollide käsitlest lähtuvalt	11
2. Empiiriline analüüs generatsiooni Z ootustest juhile ja juhtide arvamus generatsiooni Z ootustest	15
2.1. Metoodika ja valim.....	15
2.2. Generatsiooni Z ootused juhtidele ja juhtide tajutud kogemus	22
2.2.1. Suhtlemisega seotud juhi rollid.....	24
2.2.2. Otsustamisega seotud juhi rollid.....	28
2.2.3. Informatsiooniga seotud juhi rollid.....	33
3. Järeldused ja ettepanekud	35
4. Piirangud ja soovitus edasiseks uurimiseks	43
Kokkuvõte.....	44
Viidatud allikad.....	46
Lisad.....	55
LISA A Generatsioon Z põlvkonna sisesed grupid.....	55
LISA B Generatsioonide info koos mõjutajate ja suhtega töösse	58
LISA C Juhi rollid Mintzbergi teooria alusel	59
LISA D Generatsioon Z ootused juhile erinevate autorite käsitlest Mintzbergi juhi rollide väidetest lähtuvalt	60
LISA E Küsimustik Google Forms keskkonnas.....	62
LISA F Küsimustiku lõplikku struktuuri kinnitava faktoranalüüsi tulemused	67
LISA G Faktoranalüüsis eemaldatud väited.....	69
LISA H Kvantitatiivse andmeanalüüsi protsess	70

LISA I Juhtidega läbiviidud intervjuude sisuanalüüs.....	71
LISA J Generatsioonidevaheline võrdlus juhtimisrollide tähtsuse hindamisel: ühefaktorilise dispersioonianalüüsi tulemused.....	72
LISA K Juhtimisrollide tähtsuse hinnangud erineva haridustasemega rühmades: ühefaktorilise dispersioonianalüüsi tulemused.....	73
LISA L Empiiriliste leidude põhjal kujundatud soovitusel ootustele vastamiseks	74
Summary	75

Sissejuhatus

Tänapäeva töömaailm on pidevas muutumises, kus erinevate generatsioonide (ehk põlvkondade) esindajad töötavad küll erinevalt, kuid koos ühise eesmärgi nimel. Ettevõtte eesmärkide täitmise vastutus langeb aga omakorda juhtidele. See on põhjus, miks tänapäeva juhid seisavad aina enam vastamisi väljakutsega, kuidas mõista ja arvestada generatsioon Z ootustega, eriti seoses juhtimise ja töökorraldusega, kuna kõige noorema tööealise põlvkonna mõistmine mõjutab suuresti efektiivsust ja organisatsiooni üldist edu.

Generatsioonide vahelised erisused tulenevad põlvkondade kujunemisaastatel olnud erinevatest mõjutajatest ja sündmustest (Gabrielovo ja Buschko, 2021). Erinevate põlvkondade kaudu tekkinud mitmekesisus loob ühelt poolt väärtusliku sünergia, aga teisalt võib tekitada pingeid ja luua väljakutseid töökeskkonnas, mis on tingitud erinevatest väärtushinnangutest, ootustest ning töökultuurist (Urick *et al.*, 2017). Üheks aina kasvava mõjuga oluliseks rühmaks tööturul on generatsioon Z esindajad (sündinud aastatel 1995–2012), kes soovivad teha väärtuspõhist tööd, eeldavad kaasaegset töökultuuri ning on kõrge digitaalse pädevusega (Korombel ja Ławińska, 2023). Nende osakaal tööturul kasvab iga aastaga, moodustades 2030. aastaks 30% maailma tööealistest inimestest (Donelan, 2023), mis tähendab, et nad on väga suure mõjuga ettevõtetele üldiselt. Kolmveerand Eesti tööjõuturul aktiivsest rahvastikust moodustavad 2025. aastal generatsioon Z 22%, generatsioon Y 26% ja generatsioon X 28% (Eesti Statistikaamet, 2024). Seetõttu on juba täna oluline mõista kasvava osakaaluga põlvkonna ootusi juhtidele, kuna varasemad generatsioonid aja möödudes lahkuvad tööturult.

Eelnevast lähtuvalt on erinevate generatsioonide koostööl laiem eesmärk – nad peavad üksteisega suhtlema ja tegema koostööd –, sest see on alustalaks sellele, et ettevõtte saaksid edukalt toimida ja täita oma eesmärgid (Mahmoud *et al.*, 2021).

Käesolev töö aitab leida vastuse, mida ootavad generatsioon Z esindajad juhtidelt ja milline on nende ootuste vastavus sellega, mida juhid arvavad, et generatsioon Z ootab neilt. Analoogsed teemapüstitused on olnud nii generatsiooni X kui ka Y tööturule sisenemise ja nende ootuste kohta juhtidele (Twenge, 2010), ja need on näidanud, et juhid ei pruugi alati olla kursis noorte töötajate ootustega, mistõttu võib puududa kooskõla ootuste ja reaalsuse vahel. Seetõttu on vajalik teadlikult vähendada ootuste ja tajude vahelist lõhet, toetades juhte noorema põlvkonna paremal mõistmisel.

Antud töös keskendutakse eesti keelt kõnelevate generatsioon Z esindajate ootustele juhi rollide osas. Varasemad uuringud annavad soovitusi keskenduda kindlale grupile, näiteks naistele, etnilistele vähemustele või kindlale rahvusele (Parry ja Urwin, 2011), sest

siis on keskkonnast tulenevad mõjutajad sarnasemad, kui erinevatest rahvustest pärit inimeste korral. Eestis on varasemalt uuritud generatsiooni Z ootusi juhtidele erinevate vaatenurkade alt. 2016. aastal Tallinna Tehnikaülikooli töös keskenduti põhikooli lõpetajate ja ülikooli sisseastujate ootustele juhtidele ja töökohale (Nõmme, 2016). 2019. aastal läbi viidud uuringus keskenduti tööväärtustele generatsioon Z ja Y seas (Veeret, 2019). 2018. ja 2022. aastal on koostatud lõputööd, kus on vaadeldud erinevate generatsioonide töötajate ootuseid juhtimisele ühe valdkonna põhiselt (Tiitum, 2022; Raun, 2018). 2024. a. Sisekaitseakadeemias koostatud töö puhul uuriti üldisi generatsioon Z töökoha valikut ja värbamist mõjutavaid tegureid (Pälsing, 2024).

Käesoleva töö unikaalsus peitub selles, et enamik eelpool nimetatud generatsiooni Z kohta tehtud uuringuid keskenduvad tööväärtustele või töökeskkonnale üldisemalt, mitte otseselt generatsiooni Z ootustele juhirollile Eestis. Varasemad uuringud on läbi viidud oluliste kitsendustega nagu näiteks töökoht-valdkond või on keskendunud kindlale demograafilisele grupile nt koolilõpetajad-sisseastujad. Mitmed uuringud on läbi viidud ka enam kui viis aastat tagasi – praeguseks on tööturule juurde sisenenud oluline hulk isikuid ja samuti on generatsioon Z esindajatel kogunenud töökogemust, mis nende hoiakuid juhirollide suhtes kujundavad. Antud töö tulemusi saavad kasutada nii praegused kui ka tulevased juhid kaasaegse töökultuuri loomisel. Ennekõike vähendades konflikte töökohal, võimaldades neil veelgi enam forsseerida ühendavaid ja positiivseid aspekte erinevate generatsioonide vahelises suhtluses ning samas märgata ja kompenseerida puudujääke oma juhtimisstiilis. See omakorda mõjutab tööjõu voolavust, vähendades võimalust, et töötajad lahkuvad juhi pärast. Läbi kommunikatsiooni ja kaasatuse saab juht tõsta töötajate üldist heaolu ja seeläbi ettevõtte efektiivsust.

Käesolevas töös on kasutatud Henry Mintzbergi juhtimisrollide teooriat generatsiooni Z ootuste uurimiseks, kuna antud teooria keskendub juhi tegelikule, igapäevasele juhi rolli täitmisele. Antud mudelil on selge struktuur, mis võimaldab võrrelda töötajate ootusi sellega, kuidas juhid tegelikult käituvad. Antud raamistikku on kasutatud ka varasemates uuringutes. Näiteks töörahulolu ja juhtimisrollide seoste analüüsimisel pangandussektoris (Zulfakar *et al.*, 2021), juhtimisvõimete tajumise hindamisel tervishoiutöötajate seas (La Torre ja Di Mario, 2020) ning akadeemiliste juhtide tegevuse uurimisel (Muma, Smith ja Somers, 2006).

Siinse töö eesmärk on välja töötada soovitusel praegustele ja tulevastele juhtidele, kuidas kohandada oma juhtimisstiili vastavalt generatsiooni Z ootustele. Selleks analüüsitakse, mida generatsiooni Z esindajad juhtidelt ootavad ning kuivõrd need ootused

ühtivad või erinevad praeguste juhtide kogemustest ja arvamustest, et toetada juhtide teadlikku kohanemist uue põlvkonna töötajate ootustega. Käesoleva töö eesmärgi saavutamiseks formuleeriti järgnevad uurimisülesanded:

1. Anda teoreetiline ülevaade tööturul aktiivsetest generatsioonidest ja nende võrdlus generatsiooniga Z.
2. Koostada teoreetiline ülevaade juhi rollidest, võttes arvesse generatsiooni Z spetsiifilisi ootusi ja omadusi seoses Mintzbergi juhi rollide teooriaga.
3. Töötada välja uurimismetoodika ja viia läbi uuring.
4. Analüüsida kogutud andmeid.
5. Lähtuvalt teooriast, kogutud andmetest ja analüüsitud infost teha järeldusi ja soovitusi juhtidele seoses generatsiooni Z ootustega neile.

Käesoleva magistritöö esimeses peatükis antakse ülevaade erinevatest generatsioonidest ning selgitatakse põlvkondade, eriti generatsiooni Z kujunemist mõjutanud tegureid ja nende tööalaseid väärtusi. Teises teoreetilises alapeatükis analüüsitakse generatsiooni Z ootusi juhtimisele Henry Mintzbergi juhi rollide käsitlemise kaudu, mis jagab juhtimisrollid suhtlemise, informatsiooni ja otsustamisega seotud kategooriatesse. Järgnev peatükk käsitleb esmalt töö metoodikat – kirjeldatakse andmekogumise protsessi, kasutatud uurimismeetodeid, valimit ja andmeanalüüsi tööriistu. Selles osas esitatakse ka empiirilise uurimuse tulemusi – kvantitatiivse küsimustiku ja kvalitatiivsete juhtidega läbiviidud intervjuude põhjal tehtud analüüsi. Viimane, kolmas teoreetiline peatükk, koondab järeldused ja toob välja peamised leitud mustrid, pakub välja soovitusi praktikasse rakendamiseks. Neljas peatükk käsitleb uurimistöö piiranguid. Lõpus on esitatud kokkuvõte, viidatud allikad ning lisad, mis sisaldavad kasutatud küsimustikku, tulemuste ülevaateid ja muid toetavaid materjale.

Magistritöö autorid avaldavad tänu juhendaja Anne Reinole kiire, täpse ja asjakohase tagasiside eest kogu tööprotsessi vältel. Samuti väärtustatakse kaasjuhendaja Jonna Pechteri sisulist toetust teema kujundamisel ja uurimisfookuse seadmisel. Töö autorid tänavad Anni Haasmad ja Paul Lumi panuse eest töö korduval ülevaatamisel ning mitmekülgse tagasiside eest, mis aitas kaasa töö sisu ja vormi täiustamisele. Samuti tunnustatakse kõiki generatsiooni Z esindajaid ja juhte, kes olid valmis uuringus osalema ja oma kogemusi jagama.

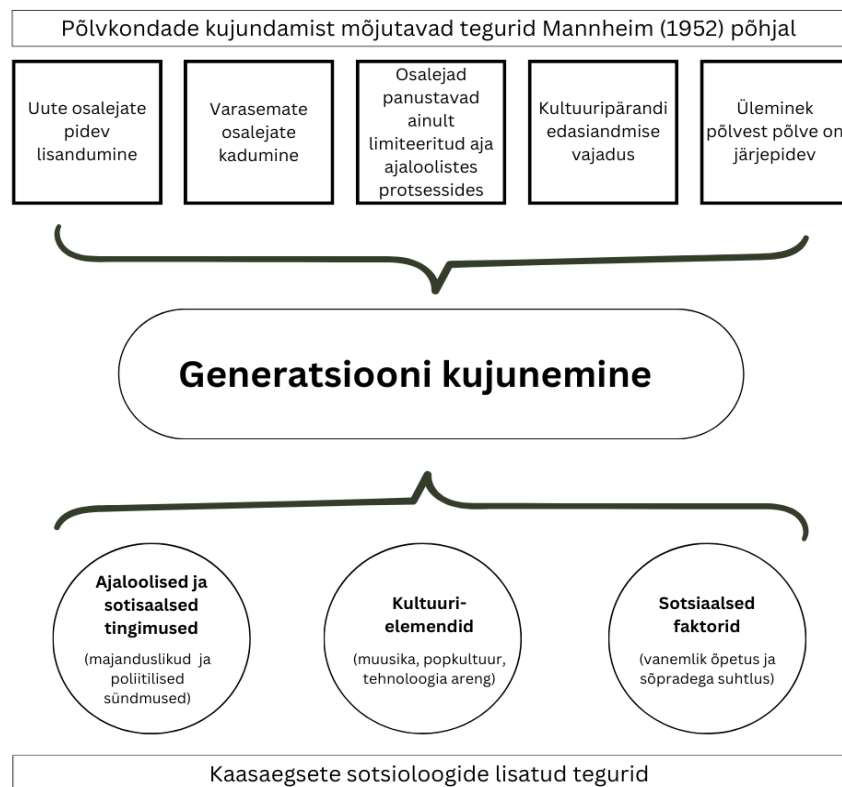
Märksõnad: Z-põlvkond, Mintzberg, juhtimisrollid, juhtimine.

Teaduseriala CERCS koodid: S190 – Ettevõtete juhtimine; S212 – Tööjõu- ja ettevõtlussotsioloogia.

1. Teoreetiline ülevaade generatsioonidest ja generatsiooni Z ootustest juhtidele

1.1. Generatsioonide teooria ja selle seos ootustega tööle

Eri generatsioonide kõrvutamine koos kujunemisaastate mõjuteguritega aitab paremini mõista nende väärtuseid üldisemalt, sh ootuseid juhile ja suhtumist töösse. Teoreetilise aluse põlvkondade uurimisele pani Karl Mannheim (1952), kelle käsitluses on generatsioon sotsiaalseks rühmaks, mis kujuneb teatud ajaloolistes ja kultuurilistes tingimustes – ühised kogemused kujundavad nende isikute maailmatunnetust ja mõtteviisi. Peamisteks mõjuteguriteks peetakse ajaloolisi ja poliitilisi sündmuseid; kultuurielemente nagu muusika, popkultuur ja tehnoloogia areng ning sotsiaalsed faktoreid nagu vanemlik õpetus ja sõpradega suhtlus (Mannheim 1952 viidatud Parry ja Urwin, 2011 kaudu; Parry ja Urwin, 2011; Twenge ja Campbell, 2008; Dittmann, 2005; Dimock, 2019). Generatsioone kujundavad tegurid on välja toodud joonisel 1. Eelpool nimetatud kogemused aitavad mõista, kuidas erinevad generatsioonid suhtuvad töö ja juhtimisega seotud ootustesse (Parry ja Urwin, 2011). Generatsioonide määratlus on oluline selleks, et analüüsida muutusi inimrühmades.



Joonis 1. Generatsioone mõjutavad tegurid

Allikas: autorite koostatud Mannheim 1952 viidatud Parry ja Urwin, 2011 kaudu; Twenge ja Campbell, 2008; Dittmann, 2005; Parry ja Urwin, 2011; Dimock, 2019 põhjal

Kindlat seaduspärasust generatsioonide ajaliste piirjoonte defineerimiseks ei ole. Käesolev töö tugineb Jayatissa (2023) käsitlusele, mis annab ülevaate generatsiooni Z väärtustest, hoiakutest, käitumisest ja enamlevinud põlvkondade piiridest teaduslikes artiklites. Eelneva põhjal generatsioon Z algab 1995. aastal ja lõpeb 2012. aastal. Tabelis 1 välja toodud generatsiooni Z sisesed jaotused ning generatsiooni peamised mõjutegurid.

Tabel 1

Generatsiooni Z sisesed jaotused

Generatsioonisisene nimetus	Sünniaastad	Iseloomustus
Zillennials	1995–2000	Kasvasid üles analoog- ja digimaailma piiril; varajased sotsiaalmeedia kasutajad.
Digipõlvkond	2001–2007	Sündinud nutiajastusse; sotsiaalmeedia ja mängude kaudu sotsialiseerumine.
Zalphas	2008–2012	Visuaalne ja hübriidne sotsialiseerumine; kasvamine lühivideote ja kaugõppe keskel. Generatsiooni Z ja alpha piirigrupp.

Märkus: Generatsioonide sisese jaotuse detailsem ülevaade on toodud ära lisas A

Allikas: Autorite koostatud Buzzfeed, kuupäev puudub; Eesti inimarengu aruanne, 2023; Geiger, 2024; Kalmus, 2014; Ketchum, 2018; Logica Research, 2022; Lusti 2017; McCrindle, 2023; Refinery29, kuupäev puudub; Teens and Technology 2013; The Face, 2021; Wikipedia, 2024 põhjal

Siinse töö autorid on täheldanud, et mitmed autorid lähenevad generatsioonide käsitlusele kriitiliselt. Esiteks, erinevad allikad määratlevad generatsioonide algus- ja lõppaastaid erinevalt (Parry ja Urwin, 2011). Seetõttu tuleks generatsioone käsitleda kui indikatiivseid kategooriaid, mitte kui rangeid sotsiaalseid gruppe (Pew Research Center, 2023). Teiseks, indiviidi tööalast käitumist ei mõjuta üksnes põlvkondlik kuuluvus, vaid ka tema vanus ja elutsükli staadium (Polach 2007 viidatud Parry ja Urwin 2011 kaudu). Nii näiteks võivad sarnase vanusega generatsiooni Z esindajad olla väga erinevates eluetappides – alates haridusteed lõpetavatest noortest kuni juba tööturul kanda kinnitanud isikuteni. Polach (2007) leiab, et generatsioonipõhist juhtimist võiks täiendada elutsükli põhise lähenemisega, et paremini mõista töötajate vajadusi ja ootuseid (Parry ja Urwin, 2011). Siinse töö autorid leiavad, et seetõttu ei saa igat generatsiooni vaadata homogeense rühmana, mistõttu tuleb vaadata ka generatsioonisiseseid gruppe ja individuaalseid erisusi.

Mida mitmekesisem on töökultuur, seda mitmekesisem on väärtuste hulk, mida inimesed endaga kaasa toovad. See omakorda võib kaasa tuua arusaamatusi töökohas, mistõttu on vajadus lähtuda erinevate generatsioonide esindajate juhtimisse erinevalt. (Parry

ja Urwin, 2011) Generatsiooni kujundavad tegurid mõjutavad indiviidi tööeetikat, ootusi juhtimisele ning suhtumist töörollidesse (DelCampo *et al.*, 2011), mis omakorda mõjutab mitmekülgsest erinevaid juhtimisega seotud praktikaid, alates värbamisest, koolitustest ja arendamisest kuni karjääriarendamise, tunnustamise, töökorralduse ja juhtimisstiilideni (Charrier, 2000; Berl, 2006; Tulgan, 1996; Ansoorian *et al.*, 2003; McDonald ja Hite, 2008; Carlson, 2004; Filipczak, 1994; Losyk, 1997; Tulgan, 1996; Karp ja Sirias, 2001 viidatud Parry ja Urwin, 2011 kaudu). Juhtimine ja juhiga seonduv võib kujuneda potentsiaalseks pingekohaks erinevate generatsioonide vahel töökohas – see mõjutab töötaja lojaalsust töökohale ja on omakorda mõjutatud väärtustest, motivatsioonist, tööstiili eelistustest ja nägemusest, missugune on hea juht ja mis on vajalik heaks juhiks olemiseks.

Generatsioonide erinevused avalduvad selgelt töömotivatsioonis ja juhtimisootustes, mistõttu on oluline kohandada juhtimispraktikaid vastavalt generatsioonide eripäradele, et vähendada konflikte ja tõsta töötajate rahulolu. Antud töö autorid leiavad, et just eelnimetatu tõttu on generatsioonide põhine inimgruppide jaotus oluline, sest see on indikatiivseks suuniseks ka juhtidele, et nad oskaksid märgata, et erinevas vanuses töötajatel, sh eri generatsioonide esindajatel, on erinevad ootused oma juhtidele.

Mitmed allikad viitavad, et eri generatsioonid tajuvad tööga seotud aspekte mitmeti ja tõlgendavad neid omal moel (vt lisa B). Generatsioon Z hindab kõrgelt töö tähenduslikkust, paindlikkust ja väärtuspõhisust. Neile on oluline, et tööandja jagaks nende keskkonnahoidlikke ja sotsiaalse õigluse väärtusi (Nguyen *et al.*, 2021; Gabrielova ja Buchko, 2021). Kui väärtused ei ühti, on nad valmis tööpakkumisest loobuma (Korombel ja Ławińska, 2023). Sellest järeldavad antud töö autorid, et generatsiooni Z jaoks on oluline, et tööandja eesmärgid ja väärtused ühtiksid nende endi väärtustega ning organisatsioon oleks eetiline ja jätkusuutlik. Seevastu *boomerid*, kes kasvasid üles majanduskasvu perioodil, väärtustavad lojaalsust ja stabiilsust ning usuvad edu saavutamisse läbi pikaajase pingutuse (Benson ja Brown, 2011). Generatsioon Z eelistab selgelt paindlikku tööaega ja väärtustab vaba aja tasustamist (Gabrielova ja Buchko, 2021; Stankiewicz-Mróz, 2020), *boomerite* jaoks on aga hea tasu eelduseks pikk staaž ja aastatepikkune enesetõestus (Benson ja Brown, 2011; Dania *et al.*, 2023). Sellest lähtuvalt peavad juhid olema valmis töötajate erinevate tööga seotud ootuste väljendumiseks ja generatsioon Z on kindlasti laiendamas väärtuste haaret võrreldes eelnevate generatsioonidega.

Generatsioon Z soovib kiiret tagasisidet ja võimalusi enesearenguks, kuid ei pruugi olla huvitatud traditsioonilisest karjääriredelist. Nad on valmis töökohta vahetama, kui see ei vasta nende ootustele (Kanste *et al.*, 2025). Viimastel aastatel on tekkinud nähtused nagu

vaikne lahkumine (*quiet quitting*) ja ülepingutamise vastane (*anti-hustle*) liikumine, mille algatajaks on generatsioon Z ja mis väljendab nende soovi piirata töö mõju isiklikule elule ja distantseeruda ülepingutamisest (George, 2024). Võrdluseks: generatsioon X väärtustab küll samuti tööalast iseseisvust ja paindlikkust, kuid on pigem valmis töötama vabakutselisena või ettevõtte kaudu, et tagada endale kontroll. Generatsioon X on töönarkomaanidest *boomerite* järglased, kes enam ei soovi elada selleks selleks, et töötada, vaid pigem töötavad, et elada (Berkup, 2014; Benson ja Brown, 2011); nad on oma eelistusi muutnud oma vanemate pealt nähtu põhjal.

Kõik generatsioonid on olnud mõjutatud tehnoloogilistest arengutest, kuid nende kokkupuude digitehnoloogiatega on olnud erinev. Kui *boomerite* ajal levis televisioon, siis generatsioon X kasvas üles ajal, mil isiklikud arvutid muutusid üha tavapärasemaks. Generatsiooni Y ajal kasvas hüppeliselt Interneti levik ja generatsioon Z on esimene, kes on üles kasvanud täielikult digitaalses keskkonnas – neid nimetatakse ka digitaalseks põlisrahvaks (Dangmei ja Singh, 2016). Digitaalne keskkond on tinginud rollide muutumise, kui varasemalt on vanem generatsioon andnud edasi teadmisi noorematele, siis nüüd on nooremal generatsioonil teadmised, mida teistel generatsioonidel ei ole (Korombel ja Ławińska, 2023). Generatsiooni Z jaoks on info kättesaadavus ja digivahendite intuiitiivne kasutamine enesestmõistetav. Generatsioon Z tunneb end mugavalt infokülluses ja infomüras, nad tervitavad tehnoloogilisi uuendusi, samas puudub neil kindel käitumismuster, neile meeldib loovus, uued sensatsioonid ja kogemused (Vasilyeva *et al.*, 2020). Nende jaoks on tehnoloogia olnud alati kättesaadav, info liikumine kiire ja ühiskondlikud väärtused muutumises. Samas hindavad nad ka väga näost näkku suhtlust, kuna tunnevad, et saavad seeläbi rohkem infot (McGaha, 2018), näiteks 1:1 kohtumised juhiga. Kokkuvõtvalt tuleb mõista, et generatsioon Z on tehnoloogiliselt väga arenenud ja samas naudivad nad inimsuhtlusega seonduvaid emotsioone ja kogemusi.

Ühte generatsiooni ei saa võtta homogeense rühmana, sest igat generatsiooni mõjutavad erinevad tegurid, sh kultuur ja ajalooline taust ning generatsioonisiselt võib olla erinevusi. Näiteks ootavad Poolas generatsiooni Z naised oma juhtidelt võrdset kohtlemist ning mehed juhilt karismaatilisust; samas generatsiooni Z Suurbritannia naised ootavad juhilt enim head kuulamisoskust ning empaatiat ja meeste jaoks on oluline juhi oskus hinnata enda ja teiste tegude tagajärgesid (Korombel ja Ławińska, 2023).

Generatsioonide kujunemist on mõjutanud ka erinevad kriisid (vt lisa B). Generatsioonid X ja Y kogesid 1980. aastate majanduslangust ja 2007.–2009. aasta majanduskriisi, samas kui generatsioon Z kujunes välja COVID-19 pandeemia ajal. Need

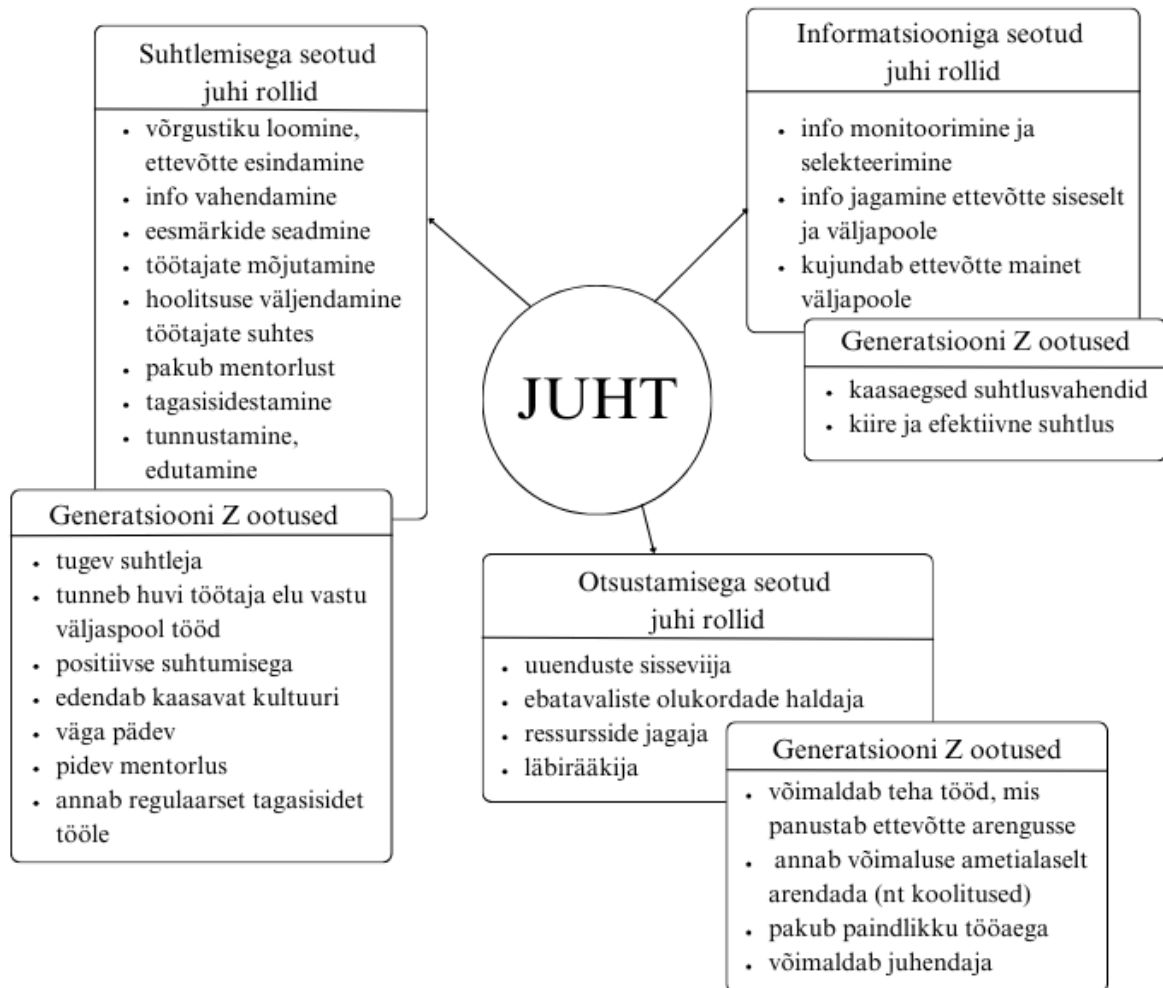
kogemused on kujundanud nende tööootusi ja arusaama töökindlusest, -paindlikkusest ja isiklikust vastutusest (Kingl, 2019; Hristov *et al.*, 2022).

Kokkuvõtlikult võib öelda, et generatsiooni Z on kujundanud kiired tehnoloogilised arengud, väärtuspõhisus ja viibimine digitaalses infoväljas. Eelpool väljatoodud omadused muudavad generatsiooni Z ootused juhtidele mitmetahulisemaks.

1.2. Generatsiooni Z ootused juhtidele Henry Mintzbergi juhi rollide käsitlusest lähtuvalt

Käesolevas peatükis toovad töö autorid täpsemalt välja generatsiooni Z ootused juhile läbi Henry Mintzbergi juhi rollide. Täpsed juhi rollide kirjeldused on lisas C. Erinevad autorid on kinnitanud Mintzbergi juhi rollide teooria jätkuvat asjakohasust, rõhutades, et kuigi rollid ise on püsinud, on nende väljendusviisid ning kasutatavad meetodid ja kanalid ajas muutunud. Näiteks sidepidaja roll on tehnoloogia arengu tõttu kiirem ja digitaalselt lahendatud (Lippert, 2024), või on rõhuasetus juhi rollides erinev sõltuvalt juhi tasemest, vastavalt sellele kas on tegemist tippjuhi või keskastmejuhiga (Coulter *et al.* 2012).

Henry Mintzbergi juhtimisteooria (1973) kirjeldab juhi tööd kui mitmetahulist rollide kogumit. Juhid täidavad universaalselt kümmet rolli, mis on omakorda jagatud kolme kategooriasse: suhtlemisega seotud rollid, informatsiooni vahendamisega seotud rollid ja otsustamisega seotud rollid. (Kumar, 2015) Kuigi juhirollid on ajas püsinud suhteliselt stabiilsena, avalduvad need eri generatsioonide puhul erinevalt – nii nagu nende täitmise viisid varieeruvad generatsiooniti (Asoba ja Mefi, 2022), erinevad ka ootused, mida eri generatsioonide esindajad oma juhtidele seavad. Generatsiooni Z ootusi vastavalt Mintzbergi juhi rollidele illustreerib joonis 2.



Joonis 2. Mintzbergi juhi rollid vs generatsiooni Z ootused

Allikas: Autorite koostatud Mintzbergi (1973) juhi rollide alusel Kumar 2015; Vadi, 2001; Yukl, 2013; McGaha, 2018; Korombel ja Ławińska, 2023; Gabrielova ja Buchko, 2021; Böhlich ja Axmann, 2021 ning Chillakuri, 2020 põhjal

Mintzbergi käsitluses on suhtlemisega seotud juhirollid keskse tähtsusega, kuna need toetavad usaldusliku töösuhte kujunemist, loovad eeldused tõhusaks tagasisideks ning soodustavad vastastikust mõistmist organisatsioonis (vt joonis 2).

Varasemad teadusuuringud on näidanud, et generatsioon Z väärtustab juhtimissuhetes eelkõige autentsust, tähelepanelikkust ning avatust. Oluliseks peetakse seda, et juht võtab teadlikult aega töötajaga suhestumiseks ja püüab mõista teda isiksusena töövälises kontekstis (McGaha, 2018; Korombel ja Ławińska, 2023). Samas tuleb arvestada piiridega, kuivõrd töötaja on valmis oma isiklikku elu juhtidega jagama.

Suhtlemisega seotud juhi roll hõlmab muu hulgas ka töötajatele tagasiside andmist, mida generatsioon Z peab oluliseks tööalase arengu eelduseks. Generatsioon Z ootab juhilt

eelkõige kiiret ja konstruktiivset tagasisidet, mis võimaldab neil oma tegevusi ajakohaselt korrigeerida ning vältida suuremaid vigu (McGaha, 2018). Nende ootust kujundab osaliselt ka tehnoloogiarikas sotsialiseerumiskeskond, kus digitaalsed platvormid võimaldavad kohest tagasisidet ja reageerimist (Seemiller, *et al.*, 2019). Chillakuri (2020) leiab, et operatiivse tagasiside vajadus võib olla seotud sooviga kiirelt ametialaselt edeneda, sageli juba mõne kuu möödudes. Samas toovad Gabrielova ja Buchko (2021) välja, et kuigi generatsioon Z on üldjoontes orienteeritud enesearengule, ei tähenda see tingimata kohest soovi vertikaalseks karjääriliikumiseks. Seega esineb teaduskirjanduses erinevaid seisukohti generatsiooni Z karjääriootuste kohta, viidates, et arengule orienteeritus ei pruugi alati väljenduda hierarhilise tõusu soovina, vaid pigem soovina täiustada oma oskusi ja saavutada professionaalne eneseteostus.

Käesoleva uurimistöö autorite hinnangul ilmneb selge põlvkondlik erinevus tagasiside ootustes. Kui varasematele põlvkondadele on piisavaks peetud kord või kaks aastas läbiviidavat arenguestlust, siis generatsioon Z eelistab märkimisväärselt sagedasemat ja operatiivsemat tagasisidet – kas kord kuus või isegi iganädalaselt. Tagasisidet eelistatakse vahetus suhtlusvormis, st näost näkku, mis võimaldab paremat mõistmist ja usalduslikumat kontakti juhiga. (Böhlich ja Axmann, 2021) Lisaks on generatsiooni Z mõjul kujunemas uus lähenemine tagasiside andmisele. Kui varasemad praktikad keskendusid valdavalt retrospektiivsele hinnangule töötaja varasematele tegevustele, siis nüüd nihkub fookus tulevikku suunatud dialoogile, mille käigus seatakse eesmärgid ja toetatakse edasist arengut. Sellist tulevikku suunatud tagasisidestamise vormi on kasutusele võtnud mitmed rahvusvahelised suurorganisatsioonid, nagu Adobe, KPMG ja Microsoft (Chillakuri, 2020), viidates muutustele organisatsioonilistes juhtimistavades vastusena generatsiooni Z ootustele.

Kirjanduse põhjal on töö autorid tuvastanud, et generatsiooni Z jaoks ei ole oluline üksnes tagasiside sisu, vaid ka viis, kuidas see esitatakse. Konstruktiivse tagasiside puhul peetakse oluliseks, et töötajale antakse selge ülevaade tagasiside taustast ja põhjendustest ning võimaldatakse ka vastastikust arutelu, kus töötajal on võimalus selgitada oma käitumist ja otsuseid (Böhlich ja Axmann, 2021). Uuringud on näidanud, et avalik kriitika või autoritaarne, õpetav suhtlusstiil võib generatsiooni Z puhul tekitada tõrksust ja vähendada motivatsiooni (McGaha, 2018; Gabrielova ja Buchko, 2021). Selle asemel eelistavad nad toetavat ja koostööl põhinevat lähenemist, kus õppimine toimub dialoogi kaudu, mitte juhiste või käskude formaalsel edastamisel (Chillakuri, 2020; Schroth, 2019 põhjal; Korombel ja Ławińska, 2023; Gabrielova ja Buchko, 2021). Autorite hinnangul tagasiside

andmisel generatsiooni Z esindajatele, peab olema valmis, et see on kahepoolne protsess ja juhid peavad seda võtma arvesse, kui soovivad hoida töötaja motivatsiooni.

Tuginedes kirjandusele ning uuringu käigus saadud andmetele, järeldavad töö autorid, et suhtlemisega seotud juhi rollist lähtuvalt on juhi roll tagasiside andmisel eeskätt tasakaalu leidmine avatuse ja empaatia vahel. Tõhus tagasiside eeldab usalduslikku suhet ja vastastikust mõistmist, kus fookus on mitte ainult hindamisel, vaid ka töötaja arengu toetamisel.

Juhtide informatsiooniga seotud rollid keskenduvad teabe kogumisele, edastamisele ja organisatsiooni esindamisele nii sise- kui ka väliskeskkonnas (Kumar, 2015). Generatsiooni Z ootused informatsiooniga seotud juhi rollile peegeldavad nende kujunemiskeskonna eripärasid, eriti seoses digitaalse infovahetuse ja väärtuspõhise juhtimisega. Generatsioon Z on kujunenud infotehnoloogiliselt küllastunud keskkonnas, mistõttu ootavad nad ka tööalases suhtluses kiiret, mitmekanalilist ja tõhusat infovahetust, mis ei piirdu üksnes e-kirjadega. Samas viitavad uuringud, et hoolimata nende tehnoloogilises keskkonnas omandatud vilumustest võib osadel juhtudel olla vajalik täiendada generatsiooni Z esindajate oskusi formaalses suhtluses, eriti telefoni või e-kirja teel, kuna nende kokkupuude traditsiooniliste suhtluskanalitega on olnud piiratud. (Gabriellova ja Buchko, 2021)

Varasemalt on leitud, et generatsioon Z väärtustab organisatsioone, kus tunnustatakse mitmekesisust ja edendatakse võrdsust. Noored töötajad eelistavad tööandjaid, kes väärtustavad erinevusi, hindavad kõiki töötajaid võrdselt ning kus juhid tegelevad aktiivselt õiglasema ja kaasavama töökultuuri kujundamisega (McGaha, 2018; Yılmaz *et al.*, 2024). Nimetatud aspektid mängivad olulist rolli tööandja atraktiivsuse kujunemisel generatsiooni Z silmis nii praegu kui ka tulevikus ja juhil on selles suur roll kanda, esindades generatsiooni Z poolt oodatud väärtusi.

Otsustamisega seotud juhirollid keskenduvad muudatuste algatamisele, probleemide lahendamisele, ressursside jaotamisele ning läbirääkimiste pidamisele, tuginedes kogutud teabele ja strateegilistele kaalutlustele (Kumar, 2015). Otsuste tegemiseks on juhi puhul oluline avatus uutele ideedele, valmisolek katsetada innovaatilisi lahendusi ning omada toetavat suhtumist tehisintellekti ja andmepõhisesse otsustamisse. Varasemad uurimused (McGaha, 2018; Gabriellova ja Buchko, 2021; Korombel ja Ławińska, 2023) viitavad sellele, et generatsioon Z väärtustab juhi puhul igakülgset pädevust, mis hõlmab nii strateegilist mõtlemist kui ka tehnoloogiliste arengutega kaasaskäimist. Käesoleva töö autorite hinnangul aitab kaasaegsete suhtluskanalite kasutamine ning tehnoloogiliste trendide mõistmine juhil

kujundada kuvandit, mis vastab generatsiooni Z ootusele ligipäasetavast, ajaga kaasaskäivast ja innovatsioonile avatud juhist.

Arvestades, et generatsioon Z on tugevalt orienteeritud enesearengule, omab juht olulist rolli arenguvõimaluste pakkumisel, sealhulgas koolituste ja mentorluse kaudu (Korombel ja Ławińska, 2023). Siinkohal võiksid ettevõtted ära kasutada nii noorema generatsiooni esindajate teadmisi kui ka ambitsioonikust, ühendadas need kaks läbi tagurpidi mentorluse (*reverse mentoring*), mille puhul nooremad töötajad jagavad teadmisi vanematega. Nagu ka eelnevalt välja toodud, siis generatsioon Z erineb eelnevatest generatsioonidest just oma tehnoloogiaalaste teadmiste poolest. Tagurpidi mentorluse lähenemine on ettevõtete ja organisatsioonide seas ühe populaarsemaks saamas, kuna seob omavahel erinevaid generatsioone ning viimastel aastatel on teadmiste ülekande kiirus ja mitmekesisuse olulisus kasvanud, mis muudab just nooremate teadmised väärtuslikuks ka juhtidele. (Browne, 2021) Ambitsioonikate töötajate märkamise ja nende arenguteede teadliku suunamise kaudu saab juht mõjutada töötajate motivatsiooni, mis on selle põlvkonna puhul üks võtmeteguritest.

Kokkuvõttes võib tõdeda, et Mintzbergi määratletud juhi rollid on küll ajas püsivad, kuid erinevad põlvkonnad seavad nendele rollidele erinevaid rõhuasetusi. Generatsiooni Z puhul ei käsitleta juhti üksnes korralduste andjana, vaid oodatakse temalt ennekõike suunamist, kaasamist ning usaldusväärset partnerit. Hea juht loob generatsiooni Z töötajate silmis keskkonna, mis võimaldab mitte ainult tööalast panustamist, vaid ka pidevat arengut ja enesetäiendamist, pakkudes sealjuures paindlikkust ning individuaalseid arenguvõimalusi.

Lähtudes eeltoodust peavad käesoleva uurimistöö autorid oluliseks uurida, millised on generatsiooni Z ootused juhile Eesti kontekstis ning võrrelda neid praeguste juhtide kogemuste ja tajudega. Selline võrdlus võimaldab tuvastada nii kooskõlasid kui ka vastuolusid, mille põhjal saavad juhid – nii praegused kui ka tulevased – paremini kohandada oma juhtimisstiili vastavalt generatsiooni Z vajadustele. See on oluline samm kaasaegse, põlvkonnateadliku ja atraktiivse töökeskkonna kujundamisel.

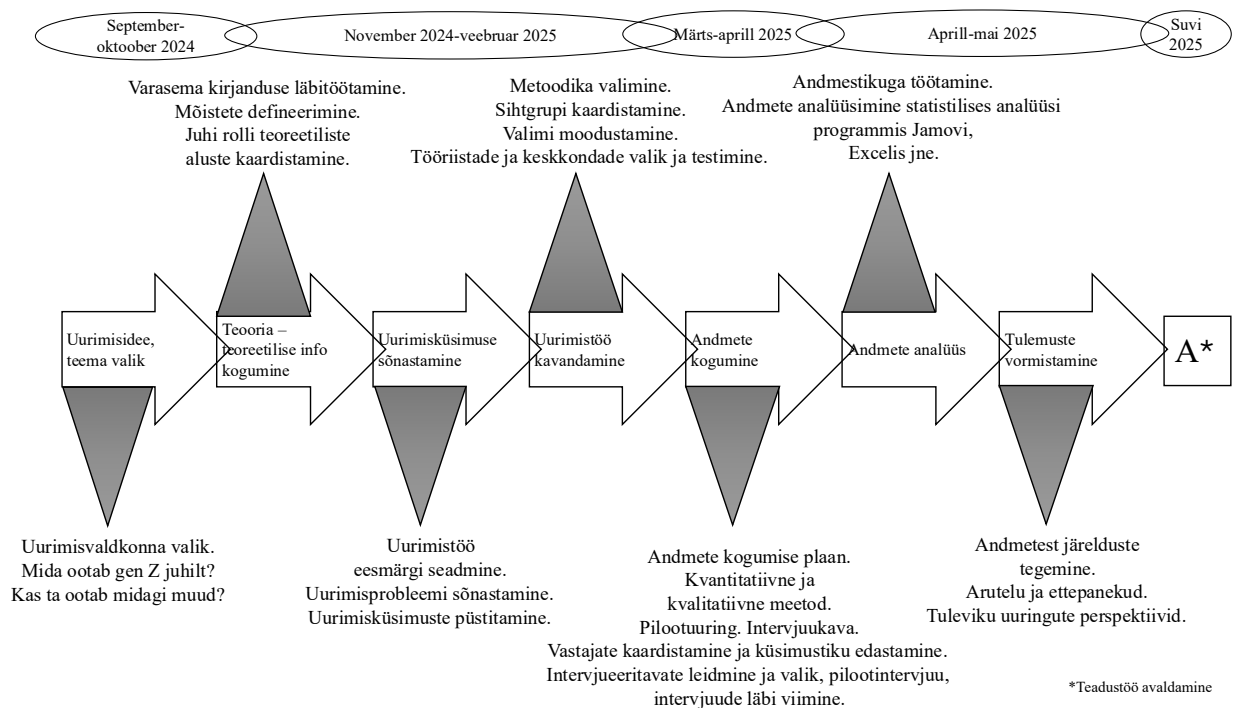
2. Empiiriline analüüs generatsiooni Z ootustest juhile ja juhtide arvamus

generatsiooni Z ootustest

2.1. Metoodika ja valim

Uurimisprotsess koosnes seitsmest omavahel seotud etapist (vt joonis 3), mis viidi läbi, et leida vastused uurimisküsimustele: mis on generatsiooni Z ootused juhile ja mida arvavad praegused juhid, et generatsiooni Z esindajad neilt ootavad. Algstaadiumis

(september–oktoober 2024) valiti uurimiseks potentsiaalne teema ja täpsustati uurimisvaldkond. Seejärel koguti teoreetilist infot, analüüsiti varasemat kirjandust ning määratleti juhi rolli teoreetilised alused. Samal perioodil toimus uurimisküsimuste täpne sõnastamine, mille käigus seati selged eesmärgid ja määratleti uurimisprobleem. Järgmises etapis keskenduti uurimistöö kavandamisele, mille käigus valiti esmalt uurimistöö metoodika.



Joonis 3. Uurimisprotsess

Allikas: Autorite koostatud

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks otsustati kasutada *mixed*-meetodit ehk kombineeriti kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimismeetod (Creswell, 2009). Kvantitatiivne uuring viidi läbi leidmaks vastuseid küsimusele, mis on generatsiooni Z esindajate ootused juhile. Kvantitatiivse uuringu läbiviimine generatsiooni Z esindajate seas võimaldas koguda laiapõhjalist andmestikku, mis peegeldab eesti keelt kõnelevate noorte ootusi juhtide suhtes. Küsimustiku aluseks oli Janne Raun'i 2018. aasta uurimistöö küsimustik (koostatud Mintzbergi (1973) juhi rollidest lähtuvalt), mille põhjal uuriti erinevate generatsioonide ootusi juhile Saaremaa teenindusettevõtetes (Raun, 2018). Väidete seosed erinevate autorite käsitlestega on ära toodud lisas D. Lähtuvalt teoriast leitud, täiendasid autorid omalt poolt

küsimustikku kahe väite võrra: „Minu jaoks on regulaarne tagasiside“ (tuli valida sagedus) ja „Oleks valmis minuga suhtlema läbi kaasaegsete digitaalsete kanalite“. Juurde lisatud väited olid seotud erinevate juhi rollidega, mis läbitöötatud teooria kohaselt on generatsiooni Z jaoks olulised. Lõplikus küsimustikus oli 36 väidet, mis olid jaotatud viide plokki: demograafiliste andmete plokk ning neli plokki, mis hõlmasid endas väiteid juhi rolli kohta vastavalt Henry Mintzbergi (1973) teooriale (vt lisa E). Küsimustiku demograafilises osas oli kohustuslik vastata neljale küsimusele viiest. Küsimus „sugu“ oli vaba vastuse kast, mille sai soovi korral tühjaks jätta. Andmeanalüüsi jaoks moodustati soo osas kolm gruppi: mehed, naised ja muu. Gruppi „muu“ lisati vastused, mille puhul vastaja ei olnud oma sugu täpsustanud, oli määratud mitte-binaarne või näiteks „viinamari“ või „walmart bag“. Küsimustiku iga väidet hinnati Likerti skaalal 1–5, kus 1 on mitte-oluline ja 5 väga oluline. Iga väiteploki lõpus oli avatud küsimus, kus vastaja sai soovi korral oma mõtteid avaldada eelneva teemaploki kohta. Küsimustik piloteeriti antud töö autorite kursusekaaslaste hulgas, kust saadud tagasiside põhjal tehti kaks tekstilist parandust küsimustiku sissejuhatavas infoteksti.

Pärast kvantitatiivse uuringu läbiviimist generatsiooni Z esindajate seas koostasid töö autorid saadud tulemuste põhjal poolstruktureeritud küsimustiku, mille eesmärk oli uurida, kuidas juhid tajuvad generatsiooni Z esindajate ootusi juhtimisele. Küsimustik oli mõeldud kasutamiseks juhtide intervjuudes, et toetada nende süvenemist teemasse ning võimaldada tulemuste struktureeritud ja võrreldavat analüüsi. Enne põhivestluste läbiviimist viidi läbi pilootintervjuu, mille tulemuste põhjal täiendati küsimustikku, et tagada vestluste sujuvus, asjakohasus ja piisav paindlikkus juhtide subjektiivsete kogemuste ning tõlgenduste esiletoomiseks.

Kvantitatiivse uuringu valimi suuruse eesmärgi seadmiseks kasutati valimikalkulaatorit veebilehel macorr.com (Macorr Research, n.d.). Autorid kasutasid 90% usaldusvahemikku, kuna tegemist on väiksema valimiga ning töö eesmärk on pigem eksploraatiivne ja tegemist ei ole kõrge riskiga valdkonnaga (Lakens, 2022). Valimi moodustamiseks kasutati sihipärast, mugavus- ja lumepallivalimit. Küsimustikku levitati kahel järjestikusel märtsi nädala töö autorite sõprade ja tuttavate seas, sotsiaalmeediaplatformidel (Facebook, LinkedIn, Reddit) ning mitmetes organisatsioonides.

Küsimustikule vastas kokku 338 inimest. Pärast andmete puhastamist lugesid töö autorid sobivaks 329 vastust, vastajate demograafiline ülevaade on toodud tabelis 2.

Tabel 2

Kvantitatiivse uuringu valim

Tunnus	Kategooria	%	n
Sugu	Naine	61.1	201
	Mees	33.4	110
	Muu	5.5	18
Haridustase	Põhiharidus	23.1	76
	Keskharidus	34.3	113
	Keskeri/kutseharidus	6.1	20
	Bakalaureusekraad	27.7	91
	Magistrikraad	8.5	28
Töölane staatus	Kõrgem kui magistrikraad	0.3	1
	Hõivatud	60.0	197
	Mittehõivatud	40.0	132

Märkus: n – vastajate arv; % – protsent vastajates. Kokku 329 vastajat

Allikas: Autorite koostatud

Arvesse ei võetud vastuseid, kus demograafilistes andmetes oli märgitud sünniaastaks „enne 1995“ (7 vastust) ning kaks vastust, millest ühe puhul oli märgitud kommentaaridesse, et ei mõista neid väiteid ning teise puhul oli töökogemuse lahtrisse märgitud, et ei oska vastata.

Intervjuu valimi moodustasid keskastmejuhid, vastavalt juhtide kompetentsi mudelile (Raun *et al* 2024), kellel on vähemalt üks alluv olnud viimase aasta jooksul (vt tabel 3).

Tabel 3

Kvalitatiivse uuringu valim

Tunnus	Kategooria	%	n
Sugu	Naine	50	4
	Mees	50	4
Generatsiooniline kuuluvus	X	50	4
	Y	50	4
Juhtimiskogemus	1–5 aastat	37.5	3
	6–10 aastat	12.5	1
	15+ aastat	50	4
Sektor	Jae- ja hulgimüük	37.5	3
	IT	50	4
	Haridus	12.5	1
Kontakt generatsiooniga Z	Otsene	75	6
	Kaudne	25	2

Märkus: n – vastajate arv; % – protsent vastajatest

Allikas: Autorite koostatud

Valimis olid autorite praegused ja endised töökaaslased, tuttavad ja vabatahtlikud, kes reageerisid üleskutsele LinkedInis. Kokku viidi läbi vestlused kaheksa juhiga. Pooled juhtidest olid mehed ja pooled naised ning intervjuueeritavad jaotusid võrdselt pooleks X ja Y generatsiooni esindajate vahel.

Tabel 4

Kvalitatiivse uuringu maht

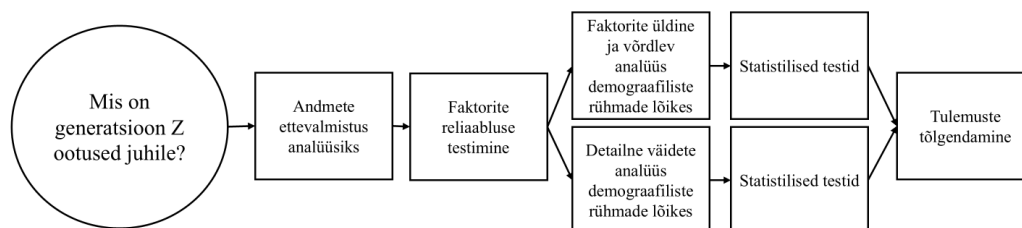
Nr	Intervjuu kestus (min)	Intervjuu transkriptsiooni pikkus (lk)
Intervjuu 1	33	27
Intervjuu 2	40	23
Intervjuu 3	40	31
Intervjuu 4	58	51
Intervjuu 5	28	23
Intervjuu 6	32	27
Intervjuu 7	23	21
Intervjuu 8	34	23
Kokku	288	226

Märkus: min – minutites; lk – lehekülgedes

Allikas: Autorite koostatud

Kuuel juhil olid otsesed generatsiooni Z esindajatest alluvad, kahel juhil oli nendega kogemus kaudselt. Poolstruktureeritud intervjuude eesmärk oli saada ülevaade juhtide tajutud arusaamadest generatsiooni Z ootustest ning võrrelda neid kvantitatiivses uuringus ilmnunud tulemuste ja teoreetiliste käsitlustega. Keskmine intervjuu pikkus oli 36 minutit ja transkriptsioonide kogumaht 226 lk (vt tabel 4).

Viimane etapp, mis toimus aprillist maini aastal 2025, hõlmas kogutud andmete puhastamist ja põhjalikku analüüsi. Esmalt analüüsiti kvantitatiivsed andmed (vt joonis 4). Selleks kasutati statistilise analüüsi tööriistu Jamovi ja Microsoft Excel.



Joonis 4. Kvantitatiivse andmeanalüüsi protsess

Märkus: Analüüsi tulemused tõlgendati statistiliselt oluliseks, kui olulisustõenäosus $p < 0.05$

Allikas: Autorite koostatud

Kuna uurimuse aluseks olnud küsimustik oli varasemalt valideerimata, siis esmalt testiti küsimustiku reliaablust kinnitava faktoranalüüsiga (*Confirmatory Factor Analysis*). Töö autorid jagasid generatsiooni Z esindajate seas läbiviidud uuringu küsimused kolme faktorisse vastavalt Mintzbergi (1973) juhi rollide käsitlusele: informatsiooniga seotud rollid, otsustamisega seotud rollid ja suhtlemisega seotud rollid. Nagu teoorias viidatud, siis mitmed autorid viitavad Mintzbergi juhi rollide jaotusele universaalsusele ajas, viidates nende jätkuval ajakohasusele. Kuna Mintzbergi juhirollid ei ole kirjeldatud samal detailsuse tasemel nagu kvantitatiivses uuringus esitatud väited, jaotasid töö autorid need väited kolme juhirolli kategooria vahel vastavalt sellele, kuidas need teooriast lähtuvalt kõige sobivamalt vastava rolliga seonduvad. Näiteks suhtlemisega seotud rollis väljendub juhi tegevus töötaja tunnustamises, mis omakorda väljendub ka palgatõusu või edutamise soovitamises (Yukl, 2013). Sellest lähtuvalt liigitasid antud töö autorid töötasu ja preemiatega seotud küsimused suhtlemisega seotud rollide alla. Küsimustiku usaldusväärsuse hindamiseks arvutati iga faktori kohta Cronbachi α koefitsiendid (vt tabel 5; lisa F). Faktoranalüüsi käigus eemaldasid töö autorid väited, mille olulisustõenäosus $p \geq 0.05$, kuna need ei osutunud statistiliselt oluliseks (vt lisa G) ning vähendasid vastava faktori sisemist kooskõla (Cronbachi α).

Tabel 5

Juhtimisrollide alusel jaotatud faktorite usaldusväärsuse koefitsiendid

Faktor	Väidete arv	Cronbachi α
Suhtlemisega seotud rollid	11	0.719
Informatsiooniga seotud rollid	6	0.668
Otsustamisega seotud rollid	11	0.705

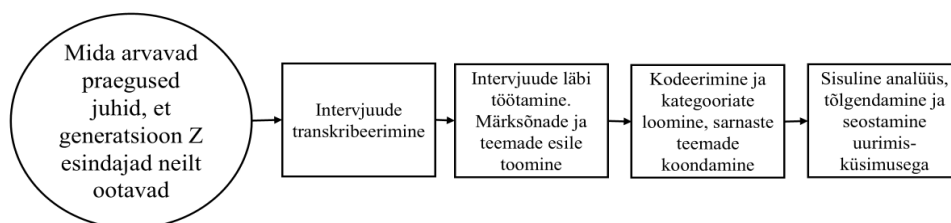
Märkus: Detailsem faktoris sisalduvate väidete koosseis on toodud lisa F

Allikas: Autorite koostatud Jamovi programmi andmeanalüüsi väljavõtte põhjal

Eemaldatud väiteid ei kaasatud sotsiaaldemograafiliste rühmade lõikes läbiviidud faktorite analüüsi, kuid lisati hilisemasse üksikväidete analüüsi, kuna autorite hinnangul omasid need töö kontekstis sisulist tähtsust. Mintzbergi juhtimisrollidel põhineva faktoranalüüsi tulemused on esitatud tabelis 5, mis näitab, et igasse faktori lõplikult jäänud väited on omavahel seotud ning mõõdavad ühist teoreetilist konstrukti. Seejärel analüüsiti faktoreid erinevate demograafiliste näitajate kaudu.

Kuna töö autorid soovisid detailsemat arusaama generatsiooni Z ootustest juhile, liiguti faktorite analüüsilt edasi kõige olulisemate ja vähem olulisemate väidete analüüsile. Töö autorid võtsid olulisemate väidete väljatoomiseks iga väite keskmise hinnangu (vt lisa F). Autorid otsustasid analüüsis arvesse võtta ainult kõige tugevama keskmise hinnanguga väited, seega rakendati lävendiks 4.5. Selle aluseks on varasemad uuringud, mis näitavad, et väärtused, mis on lähemal maksimumile 5-pallisel skaalal väljendavad rohkem positiivsust ja suuremat kindlust vastajas (DeCastellarnau, 2018). Madalamad hinnangud Likerti skaalal (nt 3.5–4.4) võivad viidata vastajate ebakindlusele või neutraalsele hoiakule (Sullivan ja Artino, 2013), samas kui väärtused üle 4.5 peegeldavad tavaliselt tugevat nõustumist ja kõrget olulisust (Revilla *et al.*, 2014). Väited, mille keskmine hinnang jäi alla 3.0, käsitleti madalama hinnanguga väidetena. Väidete analüüsiks kasutati ühefaktorilist mitteparametrilist dispersioonanalüüsi (Kruskal–Wallise testi). Järgnevalt viidi andmetega läbi Levene'i homogeensuse test ja selle tulemustest lähtuvalt kasutati Tukey või Games-Howelli post-hoc teste (vt lisa H).

Kvalitatiivse uuringu käigus (intervjuud juhtidega) kogutud andmed analüüsiti sisuanalüüsi meetodil (vt lisa I), mille eesmärk oli tuvastada korduvad teemad juhtide vastustes. Analüüs viidi läbi etappide kaupa (joonis 5): esmalt transkribeerisid töö autorid intervjuud ning seejärel kodeerisid teksti kategooriate ja alamkategooriate alusel. Töö autorid kategoriseerisid vastused esmalt vastavalt Mintzbergi juhtimisrollide teooriale, mille alusel moodustati põhikategooriad. Nende alla koondati intervjuudest tuvastatud alamkategooriad, mida kirjeldati sisuliselt vastuste põhjal. Analüüs võimaldas esile tuua juhtide tajutud arusaamad generatsiooni Z ootustest.



Joonis 5. Kvalitatiivse andmeanalüüsi protsess

Märkus: Detailsem sisuanalüüs on toodud lisas I

Allikas: Autorite koostatud

Tulemuste vormistamise viimases etapis tehti kogutud andmete analüüsi põhjal järeldused. Sellele järgnes generatsiooni Z ootustest lähtuvalt juhtidele ettepanekute sõnastamine, mis tulenesid kvantitatiivse ja kvalitatiivse analüüsi tulemustest. Lõpuks tehti ettepanekud võimalike edasiste uurimuste jaoks.

Uurimuses järgiti teaduseetika põhimõtteid: osalejad andsid informeeritud nõusoleku, nende anonüümsus ja andmete konfidentsiaalsus olid tagatud ja küsimustiku täitmist ning intervjuus osalemisest oli võimalik igal hetkel pooleli jätta. Intervjuud salvestati vaid osalejate loal ning isikut tuvastada võimaldavad andmed eemaldati enne analüüsi.

2.2. Generatsiooni Z ootused juhtidele ja juhtide tajutud kogemus

Kõigepealt analüüsiti tulemusi üldiselt faktorite kaupa. Keskmiste hinnangute põhjal oli generatsiooni Z esindajate jaoks kõige olulisem suhtlemisega seotud roll, millele järgnes 0.01 punktise erinevusega otsustamisega seotud juhi roll (vt tabel 6). Kõige vähem oluliseks osutus informatsiooniga seotud juhi roll.

Tabel 6

Juhi rollide faktorite statistilised näitajad

Faktor	N	Keskmine hinnang	Standardhälve	Standardviga
Suhtlemisega seotud juhi rollid	329	4.32	0.382	0.021
Otsustamisega seotud juhi rollid	329	4.31	0.398	0.0219
Informatsiooniga seotud juhi rollid	329	4.18	0.508	0.028

Märkus: Keskmised hinnangud on antud Likerti skaalal 1–5. N – valimi suurus.

Allikas: Autorite koostatud Jamovi programmi andmeanalüüsi väljavõtte põhjal

Tabelist 7 järeldavad autorid, et vastajad hindasid suhtlemisega seotud juhi rolli (faktor S) statistiliselt oluliselt kõrgemalt kui informatsiooniga seotud rolli (faktor I). Samuti peeti otsustamisega seotud juhi rolli (faktor O) olulisemaks kui informatsiooniga seotud. Samas suhtlemise ja otsustamisega seotud rollide vahel olulist erinevust ei ilmnunud, mis viitab sellele, et mõlemat peetakse sarnaselt tähtsaks. Kõrged keskmised kõikide faktorite puhul (vt tabel 6) näitavad, et juhtide erinevad rollid on vastajate jaoks olulised, kuid esile tõuseb eelkõige juhi suhtlemisoskus ja võime luua inimlikku kontakti.

Tabel 7

Juhtimisrollide hinnanguliste erinevuste võrdlus

Faktor	Faktor	T-statistik	df	p	Efekti suurus
Faktor I	Faktor S	-6.145	328	<.001	-0.3388
Faktor O	Faktori I	4.97	328	<.001	0.274
Faktor S	Faktor O	0.8	328	0.425	0.0441

Märkus: T-testide tulemused kolme juhtimisrolli hinnangute erinevuse kohta. Faktor S – suhtlemisega seotud juhi rollid, faktor I – informatsiooniga seotud juhi rollid, faktor O – otsustamisega seotud juhi rollid. t – t-statistik näitab kahe mõõtmise erinevuse suurust. df – vabadusaste, arvutatud valemi $n-1$ alusel ($n = 329$). p – statistilise olulisuse tõenäosus; $p < 0,05$ loetakse oluliseks. Efekti suurus – näitab erinevuse tugevust: 0.2 = väike efekt, 0.5 = keskmine efekt, 0.8 = suur efekt. df – vabadusaste (vastajate arv miinus üks).

Allikas: Autorite koostatud Jamovi programmi andmeanalüüsi väljavõtte põhjal

Analüüsi järgmises etapis uuriti tegureid demograafiliste näitajate lõikes. Tulemused viitavad, et generatsiooni Z naissoost vastajate jaoks on kõik töös käsitletud juhi rollid olulisemad kui meessoost vastajatele. See viitab võimalikule soolisele erinevusele juhi rollide tajumises, kus naissoost vastajatel on juhile kõrgemad ootused kui meestel. Juhtidega läbi viidud intervjuudes ei toonud ükski juht esile soolist erinevust ootustes juhi rollide täitmisel.

Juhi otsustamisvõimekusele seoses strateegiliste otsuste tegemise ja elluviimisega omistavad suuremat tähtsust vastajad, kelle tööstaž ületab kuut aastat. Suhtlemisega seotud faktorit pidasid oluliseks eeskätt töötavad vastajad, mis autorite hinnangul viitab sellele, et tööhõives olevad isikud väärtustavad igapäevast ja avatumat suhtlust juhiga ning mõistavad selle rolli olulisust töökorralduse ja organisatsioonisisese heaolu kujundamisel.

Faktorite võrdlus vanusegruppide ja haridustasemete lõikes näitas, et otsustamisega seotud juhi rolli peavad olulisemaks vanema vanuserühma ehk *zillenials* (1995.–2000. sünniaastaga) vastajad ning keskhariduse ja bakalaureusekraadiga isikud (vt lisad J ja K). Need rühmad hindavad kõrgemalt juhtimisülesandeid, mis on seotud kriisidele reageerimise, uute algatuste elluviimisega ning ressursside jaotamisega. Juhtidega läbiviidud intervjuude põhjal ei ilmnenu selget seost töötajate haridustaseme ja juhi rolli ootuste vahel. Küll aga tõid suurem osa juhte välja, et hiljuti haridustee lõpetanud noored töötajad seavad sageli kõrgemaid ootusi töötasule, samal ajal kui suurema töökogemusega töötajad on oma ootustes realistlikumad ning arvestavad enam tööturu olukorraga. Siiski esines ka erandlik arvamus – üks intervjuueeritud juht märkis, et tema kogemuse põhjal on just äsja kooli

lõpetanud noortel ootused palga ja töötingimuste osas pigem realistlikud ning nad ei esita ebamõistlikke nõudmisi (juht 8).

Tööhõive alusel erinevate juhi rollide olulisust võrreldes selgus, et töötavate vastajate jaoks on suhtlemise ja otsustamisega seotud juhi rollid märkimisväärselt olulisemad kui mittetöötavate vastajate jaoks. Autorite hinnangul ei pruugi mittetöötavad isikud (ilma töökogemusest või hetkel tööhõivest eemal) tajuda, kuidas võib juht otsustamisega ja suhtlemisega rolle täites mõjutada nende töösooritust. Faktorite analüüs tööstaaži lõikes näitas, et mida pikem on vastaja töökogemus, seda olulisemaks peetakse otsustamisega seotud juhi rolli. Selle rolli alla kuuluvad muuhulgas töötajate arengut ja koolitusi puudutavad tegevused. Intervjuudes tõid pea kõik juhid esile, kelle alluvuses töötavad generatsiooni Z esindajad, et eneseareng ja koolitusvõimalused on noorte jaoks olulisel kohal. Samas ei tähenda see alati soovi vertikaalseks karjääriarenguks, vaid pigem väärtustatakse mitmekesiste kogemuste omandamist. Juhtidega läbiviidud intervjuudest selgus, et vanuse kasvades ja kogemuse akumulierudes muutuvad töötajate ootused juhile. Juhtide hinnangul avalduvad need erinevused eriti just tööalase iseseisvuse ja vastutuse ootustes.

Töö autorid näevad, et ootused juhile kujunevad suuresti individuaalse kogemuse kaudu ning vanemad töötajad (nooremad vs vanemad generatsiooni Z esindajad) tajuvad, et pidevalt muutuv maailmas on oluline hoida end kursis valdkonna arengutega, et olla ise pädev ning tööandjale pakkuda parimat väärtust. Töökogemuse kasvades suureneb ootus osaleda või olla kaasatud otsustusprotsessidesse.

Informatsiooniga seotud juhi roll ei eristunud faktoranalüüsi käigus teistest oluliselt. See viitab asjaolule, et informatsiooni vahendamine ja töötlemine on juhtimises universaalse tähtsusega kõigi vastajate jaoks.

2.2.1. Suhtlemisega seotud juhi rollid

Kvantitatiivsest uuringust ilmnes, et generatsiooni Z esindajate ootused juhile kajastavad väärtusi, mis rõhutavad nii professionaalset arengut kui ka emotsionaalset turvalisust töökeskkonnas. Seda näitasid 4.5 punktist kõrgemad keskmised hinnangud ja standardhälve oli nende väidete puhul alla 1 – vastajad hindavad järgnevaid väiteid sarnaselt (vt tabel 8).

Tabel 8 tulemused on kooskõlas kvalitatiivse uuringuga. Intervjueeritud juhid tajuvad, et generatsioon Z ootab oma juhilt avatust, empaatiat ning ligipääsetavust. Seda eriti olukordades, kus tekivad küsimused või takistused tööülesannete täitmisel. Mitmed juhid rõhutasid, et võrreldes varasemate põlvkondadega julgevad generatsiooni Z töötajad oluliselt

enam küsimusi esitada ja oma muredega juhi poole pöörduda. Töö autorid täheldavad, et noored hindavad kõrgelt juhi suhtlemis- ja kuulamisoskust ning peavad juhilt saadavat toetust keskseks turvalise ja arengut soodustava töökeskkonna kujundamisel.

Tabel 8

Suhtlemisega seotud väited

Väite kood	Väide	Keskmine hinnang	Standardhälve	T-statistik	p
S7	Võimaldaks teha tööd, mis pakub head töötasu	4.8	0.475	67.7	< .001
S2	Oleks hea suhtleja ja kuulaja	4.7	0.522	60.4	< .001
S10	Looks toetava juhtimisega turvalise töökeskkonna	4.7	0.599	52.2	< .001
S9	Toetaks mind eksimuste korral ja julgustaks uuesti proovima	4.7	0.634	47.5	< .001
S3	Oleks positiivse suhtumisega	4.6	0.673	42.5	< .001
S14	Annaks konstruktiivset tagasisidet minu tehtud tööle tiimikaaslaste ees	2.7	0.997	-8.6	< .001
S4	Tunneks huvi minu isikliku elu vastu (väljaspool tööaega)	2.5	1.072	-5.0	< .001

Märkus: Väited on järjestatud keskmise hinnangu alusel. Tabelis on toodud välja väited, mille keskmine hinnang on üle 4.5-e ehk hinnatud kõige olulisemaks ja alla 3-e ehk hinnatud kõige vähemoluliseks. Keskmised hinnangud on antud Likerti skaalal 1–5. Käesolevas tabelis loeti oluliseks väited, mille puhul olulisustõenäosus $p < 0,05$. Väärtused märgivad ühe valimi t-testi tulemusi, kus hüpoteetiline keskmine on 3 ($H_0: \mu = 3$).

Allikas: Autorite koostatud Jamovi programmi andmeanalüüsi väljavõtte põhjal

Statistiline analüüs näitas, et eriti oluline on turvaline ja toetav töökeskkond madalama haridustasemega inimestele (vt tabel 9). See võib olla seotud üldise tööalase ebakindluse ja väiksema kogemusega töömaailmas. Statistilisest analüüsist ilmnes, et naistel on suuremad ootused juhi toetusele kui meestel (vt tabel 9).

Enamiku juhtide hinnangul on generatsiooni Z esindajatel kõrged ootused töötasule. Juhtide hinnangul on generatsioon Z finantsteadlikum kui varasemad põlvkonnad, pöörates tähelepanu sellele, kuidas nende töötasu mõjutab nende elustiili. Seetõttu esitatakse palgaläbirääkimistel kindlaid argumente. Samas on nad juhtide sõnul üldjuhul teadlikud organisatsiooni võimalustest ning mõistavad, kui nende palgasoovid ei ole kooskõlas kehtiva palgapoliitikaga.

Tabel 9

Väite S10 demograafiliste gruppide võrdlus

Tegur	Keskmine hinnang	Keskliste erinevus	Olulisustõenäosus p
Põhiharidus	4.5	-0.305	0.038
Keskharidus	4.8		
Põhiharidus	4.5	-0.335	0.032
Bakalaureusekraad	4.8		
Mees	4.5	-0.364	<.001
Naine	4.9		

Märkus: Väite sisu: „S10 – Looks toetava juhtimisega turvalise töökeskkonna“. Keskised hinnangud on antud Likerti skaalal 1–5. Käesolevas töös loeti oluliseks väited, mille puhul olulisustõenäosus $p < 0.05$ ($\alpha = 0,05$)

Allikas: Autorite koostatud Jamovi programmi andmeanalüüsi väljavõtte põhjal

Suhtlemisega seotud rollidest hindasid generatsiooni Z esindajad kõige vähemoluliseks juhi avalikku tagasiside andmist ja huvi töötaja eraelu vastu (vt tabel 8). Nende väidete puhul esines suurim arvamuste varieeruvus.

Konstruktiivse tagasiside osas ilmnes sarnane kooskõla kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete andmete vahel: generatsioon Z ei pea avalikku tagasisidet meeskonna ees oluliseks, mis ühtib ka juhtide praktikatega. Statistiliselt oluline erinevus oli meeste ja naiste vahel, kus naised hindasid avaliku konstruktiivse tagasiside andmist vähemolulisemaks (hindasid madalamalt) kui mehed (keskmiste erinevus 0.32; $p=0.029$).

Generatsiooni Z esindaja avatud küsimuse vastus: „*Tagasiside võiks olla pigem privaatselt – teiste ees ei tunneks end mugavalt, isegi kui see on kiitus.*“

Intervjuudest ilmnes, et konstruktiivne tagasiside antakse üldjuhul privaatselt silmast silma või virtuaalse 1:1 vestluse kaudu. Juht 1, kelle alluvuses töötab kuus generatsiooni Z esindajat, märkis, et küsis oma tiimilt tagasisidet eelistatud tagasisidevormi kohta. Selgus, et esmalt soovitakse tagasisidet kirjalikus vormis, et oleks aega seda analüüsida ja seejärel valmistuda vestluseks. Juht 2 tõi välja praktika, kus ta palub tagasisidestamisel töötajal selgitada oma mõttekäiku ülesannete täitmisel, mis võimaldab paremini mõista töötaja varasemat lähenemisviisi ja ennetada mitteeotuspäraselt täidetud ülesannete kordumist tulevikus sarnaste olukordade puhul.

Kuigi generatsiooni Z esindajad ei hinnanud tagasiside saamist kõrgeimaks

prioriteediks (keskmine hinnang 4.16), tõid juhid siiski välja, et nende senise kogemuse põhjal ootavad nad regulaarset tagasisidet ja on eriti avatud konstruktiivsele kriitikale. Samas tõid juhid välja, et positiivset tagasisidet ja tunnustust ootavad kõik töötajad, sõltumata põlvkondlikust kuuluvusest. Juht 1 märkis, et tema hinnangul generatsiooni Z nooremad esindajad (alla 26-aastased) soovivad rohkem tagasisidet ning ka 1:1 kohtumisi, kui vanemad töötajad (sh sama generatsiooni esindajad). Juht 3 tõi välja, et tema kogemuse põhjal generatsioon Z eriliselt palju või esiletõstvat kiitust ei oota. Tagasiside sageduse regressioonanalüüsist ilmnnes, et kõrgema haridustasemega ja töötavad vastajad soovivad harvemini tagasisidet, võrreldes madalama haridustasemega ja mitte töötavate noortega. Siiski 77% vastajatest märkis, et soovib tagasisidet vähemalt kord kuus. Seeläbi leiavad töö autorid, et juhid ja ettevõtted peaksid kriitiliselt hindama oma tagasiside andmise poliitikat, mh regulaarsust, kuna erinevate generatsioonide esindajatel või olla erinev taju selles osas.

Eraldi tõstatas vastuolu eraelu puudutavate ootuste osas. Generatsiooni Z esindajad ei nõustunud üldse väitega, et juht tunneks huvi nende isikliku elu vastu (hindasid madalalt). Samas juhid tõid välja, et avatud suhtlus – nii tööalane kui ka töövälist puudutav, on heaks koostööks olulised. Oma senise kogemuse põhjal on intervjueeritavad juhid tunnetanud, et generatsiooni Z esindajad soovivad mh ka eraelu puudutavaid teemasid juhiga jagada. Juht 6 tõdes, et tajub noorte ootust veeta koos aega ka väljaspool tööaega ning juhivoolset huvi selle vastu. Samas toodi kvantitatiivse uuringu avatud küsimustes välja, et eraelulised sündmused võivad töösooritust oluliselt mõjutada (nt lein, isiklikud raskused), mistõttu on teatud määral avatust vajalik. Juht 1 märkis, et 1:1 vestluste puhul ta peab oluliseks kõigepealt rääkida generatsiooni Z esindajaga eraelust, kuna ta on tunnetanud, et see on nende ootus (rääkida reisidest, filmidest, hobidest) ning seeläbi nad avanevad ja see annab hea põhja, et edasi tööga seotud teemasid avatumalt arutada. Avatud vastustest ilmnnes, et eraelu jagamine sõltub suuresti usalduslikust suhtest juhiga. Näiteks kirjeldas üks vastaja:

Generatsiooni Z esindaja avatud küsimuse vastus: „*Mul on olnud juht, kellele ma tahtsin ise rääkida eraelulisi asju ja ma ütlesin, et selle juhiga oli mul koostöö, suhtlus jms palju paremad, kui teiste juhtidega, kes justkui ise ei huvitu ja kellele ma ise ka ei ole tahtnud killukest oma eraelust jagada.*“

Lähtudes käesoleva töö eesmärgist uurida generatsiooni Z ootusi juhile, võib järeldada, et tõhus ja usalduslik suhtlus juhi ja töötaja vahel on väga oluline tegur koostöö

toimimisel, mis omakorda aitab kaasa töötajate rahulolule, individuaalsele arengule ning organisatsiooni üldiste eesmärkide saavutamisele.

2.2.2. Otsustamisega seotud juhi rollid

Uuringu tulemused kinnitasid, et generatsioon Z peab oluliseks professionaalset arengut ning paindlikkust karjäärivõimaluste osas. Otsustamisega seotud rollidest hindas generatsioon Z kõige olulisemaks väiteid, mis on välja toodud tabelis 10.

Tabel 10

Otsustamisega seotud väited

Väite kood	Väide	Keskmine hinnang	Standardhälve	T-statistik	p
O6	Võimaldaks mul ennast ametialaselt arendada (näiteks pakkudes koolitusi)	4.7	0.571	53.02	< .001
O10	Oleks erialaselt pädev ja oleks kursis valdkonna arengute ja hetkeseisuga oma valdkonnas	4.6	0.629	47.35	< .001
O9	Kehtestaks kindlad tööajad, millal peab tööd tegema	2.8	1.266	-14.23	< .001
O5	Lahendaks probleemsed olukorrad minu eest, võttes vastutuse enda peale	2.5	0.994	-9.77	< .001
O2	Vähendaks minu vastutust, langetades otsuseid minu eest	2.3	0.926	-2.92	0.004

Märkus: Väited on järjestatud keskmise hinnangu alusel. Tabelis on toodud välja väited, mille keskmine hinnang on üle 4.5-e ehk hinnatud kõige olulisemaks ja alla 3-e ehk hinnatud kõige vähemoluliseks. Keskmised hinnangud on antud Likerti skaalal 1–5. Käesolevas tabelis loeti oluliseks väited mille puhul olulisustõenäosus $p < 0,05$. Väärtused märgivad ühe valimi t-testi tulemusi, kus hüpoteetiline keskmine on 3 ($H_0: \mu = 3$).

Allikas: Autorite koostatud Jamovi programmi andmeanalüüsi väljavõtte põhjal

Autorite hinnangul viitavad tulemused, et generatsioon Z ootab juhilt enam kui pelgalt strateegilise otsustusvõime olemasolu – juhilt oodatakse ka aktiivset rolli töötajate arengu toetamisel ning eeskujuna toimimist.

Seoses ootusega juhi erialasele pädevusele, ilmnes statistiline erinevus nooremate (*zalphas*) ja vanemate (*zillenials*) generatsiooni Z esindajate vahel (1995.–2000. vs 2008.–2012. aastatel sündinud; keskmiste erinevus 0.46, $p=0.042$). Vanemad põlvkonna esindajad ehk *zillennialid* (1995.–2000. sündinud), kes on tõenäoliselt juba tööelus iseseisvamad, ei pea kompetentsuse aspekti enam nii keskseks, kuna suudavad ise vajalikku teavet leida või on harjunud iseseisvalt tegutsema ja nende jaoks võivad olla ka olulisemad pehmed

väärtused juhis. Seda toetab ka vestlustest ilmnenu detail, kus juht nentis, et tema ei pea olema ekspert, et olla hea juht (juht 4). Samas aga ei tohi tähelepanuta jätta, et noorematele generatsiooni Z esindajatele, kes alles alustavad oma teed tööturul, on juhi erialane pädevus väga oluline.

Hariduse puhul ilmnes erinevusi põhihariduse ja bakalaureuse kraadiga vastajate ootuste vahel, kus haritumad ootavad rohkem arenguvõimalusi juhilt (keskmiste erinevus -0.32, $p=0.005$) ja on kõrge ootus juhi professionaalsele tasemele (keskmiste erinevus -0.41, $p<0.001$). Sisuline erinevus ilmnes ka meeste ja naiste ootuste puhul erialase pädevusega juhile (mehed vs naised keskmiste erinevus -0.26, $p=0.002$) ja ametialasele arengule (mehed vs naised keskmiste erinevus -0.289, $p<0.001$) osas, kus naiste ootused on kõrgemad, kui meestel. See võib peegeldada nende ootust toetavale ja karjäärile suunatud juhtimisstiilile ja juhi ekspertiisi tase võib mõjutada nende usaldusvärsust naiste silmis.

Juhtide ja generatsiooni Z esindajate arusaamad arenguvõimaluste ja koolituste olulisusest osutusid omavahel kooskõlalisteks. Statistilisest analüüsist joonistus välja, et haridustase mõjutab nende ootusi juhi poolt pakutavatele arenguvõimalustele – kõrgema haridustasemega (magistrikraadiga) vastajad hindasid seda kõrgemalt kui põhiharidusega. Enamik intervjuueeritud juhte kinnitas, et generatsiooni Z töötajate jaoks on professionaalne areng ning täiendkoolitused olulisel kohal. Mitu juhti (juhid 1, 3, 4) rõhutasid oma senise kogemuse põhjal, et areng ei tähenda generatsiooni Z jaoks ilmtingimata vertikaalset karjääri edenemist. Pigem soovivad generatsiooni Z esindajad süvendada teadmisi oma valdkonnas ning kujuneda kõrgetasemelisteks spetsialistideks.

Üks juhtidest tõi välja (juht 1), et kuigi töötajad väljendavad soovi karjääriredelil edasi liikuda, ei pruugi nad alati mõista, mida selline areng sisuliselt eeldab. Näiteks tähendab keerukamate tööülesannete vastuvõtmine sageli vastutuse suurenemist ja vajadust väljuda mugavustsoonist. Antud juhi sõnul ei pruugi kõik noored töötajad olla valmis selleks praktiliseks sammuks, isegi kui nad saavad tööandjalt tuge.

Juht 1: „Nad selgelt väljendavad, et tahavad karjääri teha ja justkui tahavad uusi väljakutseid saada. Aga samas neid võttes, nad jooksevad kiiremini kokku /.../ Mulle tundub, et nad tahavad justkui neid uusi projekte teha, aga tahaks neid teha samamoodi nagu vanu projekte ehk siis mitte selle juures ... uusi asju juurde õppida. Pakun neile ka välja, et võin neile nõu anda. /.../ Mulle kohati tundub, et nad tahavad seda [väljakutseid] rohkem igavusest. Nad ei taha teha väga palju nagu sarnaseid asju.“

Sarnast hoiakut kajastas ka üks avatud küsimusele vastanud generatsiooni Z esindaja, kelle arvates ei peaks ametialane areng väljenduma suuremas vastutuses, vaid pigem isiklikus panuses ja kohusetundes:

Generatsiooni Z esindaja avatud küsimuse vastus: „*Ametiredelil tõusmine võiks toimuda teistmoodi, mitte rohkem vastutustega/vastutusrikkamalt. Kuna võrdsus on oluline, siis on kõigil samad vastutused ning see, kes paremini hakkama saab enda vastutustega (ehk näiteks pingutab rohkem/ ei unusta/ täidab korralikult), saab ametitõusu.*”

Töö autorid täheldavad, et see seisukoht viitab generatsioon Z väärtushoiakutele, kus rõhutatakse võrdsust ja isiklikku vastutust, mitte traditsioonilist hierarhilist karjääri edenemist.

Juhi pädevuste osas ilmnes vastavus generatsiooni Z esindajate ootuste ning juhtide taju vahel. Intervjuude põhjal tõid juhid esile mitmeid aspekte, mis toetavad seda kooskõla. Esiteks rõhutati juhi võimet näha „suuremat pilti“ – st strateegilist vaadet organisatsiooni toimimisele –, mis võimaldab juhil suunata ja toetada töötajaid nende igapäevatöös. Mitmed juhid märkisid, et nende enda varasem töökogemus, olgu see siis samas ametis või pikemaajaline tegutsemine valdkonnas ja organisatsioonis, suurendab töötajate usaldust juhi vastu ning loob eeldused, et juhilt julgetakse küsida nõu või tuge.

Juhtide hinnangul ei eelda professionaalne pädevus juhtimisrollis alati kõigile küsimustele isiklikult vastamist, vaid olulisemaks peetakse oskust suunata töötajaid vajadusel pädevama kolleegi – näiteks kogenud vanemspetsialisti – poole. Ühe juhi hinnangul ei pea juht tingimata omama süvitsi tehnilisi teadmisi või kõiki erialaseid vastuseid, kuna spetsiifilisemate küsimuste puhul täidavad toetava ja nõustava rolli pigem vanemspetsialistid (juht 4). Intervjuudes rõhutasid mitmed juhid, et nende kogemust väärtustatakse nooremate töötajate poolt. Üks juht märkis, et tema juhendamise- ja mentorlusoskusi on alluvad eraldi esile tõstnud kui olulist ja hinnatud tuge (juht 8). Töö autorid täheldavad, et praegused ja tulevased juhid peavad olema valmis, et noored julgevad küsida küsimusi, nad soovivad saada vastuseid kiirelt, sh ka tööülesannete täitmisel, kui nad on mõne ülesande täitmisel takerdunud. Seetõttu pöörduakse esmalt juhi poole, mis ei tähenda, et juht peaks ise oskama kõikidele küsimustele vastata – on ootuspärane, et juht suunab nad näiteks antud teemaga rohkem kursis oleva kolleegi või tiimiliikme poole.

Otsustamisega seotud rollidest hindasid generatsiooni Z esindajad kõige madalamalt

väiteid, mis on välja toodud tabelis 10. Juhi poolt kindlaks määratud tööaega hindasid generatsiooni Z esindajad madalalt, kuid standardhälve näitab, et vastajatest nooremad ja vanemad põlvkonna esindajad on siinkohal olnud eriarvamusel (vt tabel 11).

Tabel 11

Väite O9 demograafiliste gruppide võrdlus

Tegur	Keskmine hinnang	Keskliste erinevus	Olulisustõenäosus p
1995–2000	2.3		
2008–2012	3.6	–1.301	<.001
Mitte-töötavad	3.3		
Töötavad	2.5	–0.884	<.001
Mees	3.1		
Naine	2.6	0.553	<.001
Põhiharidus	3.5		
Bakalaureusekraad	2.2	1.304	<.001
Põhiharidus	3.5		
Magistrikraad	2.0	1.549	<.001

Märkus: Väite O9 sisu: „Kehtestaks kindlad tööajad, millal peab tööd tegema“. Käesolevas tabelis loeti oluliseks väited, mille puhul olulisustõenäosus $p < 0.001$ ($\alpha = 0,001$).

Keskised hinnangud on antud Likerti skaalal 1–5

Allikas: Autorite koostatud Jamovi programmi andmeanalüüsi väljavõtte põhjal

Naised pidasid tööaja jäika raamimist (O9; keskmine= 2.60) vähem tähtsaks kui mehed (keskliste erinevus 0.553; O9: $p < 0.001$). Need erinevused viitavad, et naissoost generatsiooni Z esindajad ootavad juhilt paindlikkust ja autonoomiat, samas kui meeste kõrgemad hinnangud võivad viidata tugevamale ootusele selgepiirilise ja struktureerituse järele juhikäitumises, mida kinnitavad ka kommentaarid:

Generatsiooni Z meessoost vastaja avatud küsimuse vastus: „*Struktureeritud tööajad aitavad mul paremini keskenduda ja hoida rutiini.*“

Töötavad, vanemad ja kõrgema haridusega (magistri- ja bakalaureusekraad) generatsiooni Z esindajad ootavad selgelt paindlikku tööaega ja ei väärtusta formaalseid tööaja piire. Seevastu põhiharidusega vastajad näevad seda hetkel olulisena. Autorid tõdevad, et põhikooliealistel puudub veel suures osas töökogemus ja nad on harjunud

kooliga kaasneva struktuuriga.

Juhid tõid välja, et paindlik tööaeg on saanud üha rohkem tavapäraseks. Selle muutuse on endaga kaasa toonud COVID-19 pandeemia aeg ja seda ootavad pea kõik töötajad. Jae- ja hulgimüügis töötav valdkonna juht (juht 2) tõi välja, et IT sektor on oluliselt mõjutanud noorte ootuseid. Antud juht tõi välja, et ka jaemüügi saalipersonal soovib paindlikkust, näiteks eraeluliste teemadega tegelemisega töö ajast. IT-sektori tiimijuht (juht 1) tõi aga välja, et kuigi noored ootavad väga paindlikkust enda tööaja suhtes, siis ollakse häiritud kui mõni teine töötaja koheselt ei ole kättesaadav. Kaks juhti tõid välja, et kuigi nad pakuvad paindlikkust, siis on kokku lepitud ka ajavahemikud, mil inimesed peaksid olema tööajal kättesaadavad (tiimi suhtluskanalite teel).

Generatsioon Z suures osas ei nõustunud väitega, et juht peaks nende pealt vastutust võtma. Seda kinnitasid ka noorte kommentaarid:

Generatsiooni Z esindaja avatud küsimuse vastus: „*Kui minu ülemus võtaks minu vastuse nii otsuste, kui ka probleemide eest kõik enda kanda, siis mis temast alles jääb? Iga inimene vastutab enda tegude eest ikka ise.*“

Generatsiooni Z esindaja avatud küsimuse vastus: „*Eeldan, et juht võtab vastutuse olukorras, kus tema pädevus on ilmselgelt üle minu omast ning see on parim viis olukorra lahendamiseks (st kui vastasel juhul lõppeks olukord negatiivselt); kui aga saan olukorraga ise toime tulla/olukord on hea õppimiseks, siis ei eelda ma, et juht võtab minult vastutuse üle lihtsalt sellepärast, et ta on juht - pigem vastupidi just ootan, et vastutus saaks minu kanda.*“

Statistilises analüüsis ilmneseid erinevused haridustasemest lähtuvate ja generatsioonisiseste gruppide ootustes juhile (vt tabel 12). Mida madalam oli haridustase (põhiharidus), seda rohkem oodatakse, et juht vähendaks nende vastutust. Samal ajal nooremad generatsiooni esindajad hindasid iseseisvust kõrgemalt võrreldes vanematega.

Enamik intervjuueeritud juhte nõustus, et generatsiooni Z esindajad soovivad ja on valmis võtma vastutust oma tööülesannete täitmise eest. Juhid hindasid positiivselt ka nende valmisolekut abi küsida olukordades, kus tekib raskusi või ebaselgust. Üks juhtidest (juht 2) rõhutas, et kuigi organisatsioonilises plaanis lasub lõppvastutus alati juhil – sõltumata sellest, kas tulemused on positiivsed või negatiivsed, eeldatakse siiski, et iga töötaja vastutab oma konkreetsete tööülesannete eest – seetõttu ei ole ka mõeldav, et keegi ei soovi vastutust võtta. Juhi rolliks on jälgida protsesside kulgu ja tagada, et töökorraldus toimiks sujuvalt.

Tabel 12

Väite O2 demograafiliste gruppide võrdlus

O2	Keskmine hinnang	Keskmine erinevus	Olulisustõenäosus p
Põhiharidus	2.6	-0.685	0.001
Magistrikraad	1.9		
Põhiharidus	2.6	0.739	0.014
Bakalaureusekraad	2.1		
1995-2000	2.1	0.489	0.002
2008-2012	2.8		

Märkus: Väite O2 sisu: „Vähendaks minu vastutust, langetades otsuseid minu eest“.

Käesolevas tabelis loeti oluliseks väited, mille puhul olulisustõenäosus $p < 0.05$ ($\alpha = 0,05$).

Keskmsed hinnangud on antud Likerti skaalal 1–5

Allikas: Autorite koostatud Jamovi programmi andmeanalüüsi väljavõtte põhjal

Töö autorite hinnangul on selles kontekstis määrava tähtsusega suhtlemisega seotud juhi roll, eelkõige psühholoogiliselt turvalise töökeskkonna kujundamine. Selline keskkond toetab avatust ning loob eeldused, kus töötajad – sealhulgas nooremad – tunnevad end julgustatuna küsimusi esitama ja vajadusel abi otsima. Antud töö autorid täheldavad tulemuste põhjal, et generatsioon Z soovib ja on valmis võtma vastutust, kuid neid tuleb vajadusel toetada. Vastutuste andmisel tunnetada ka töötaja olemust ning tema kogemust – nooremad soovivad vähem vastutust, kui vanemad töötajad, mis on ka ootuspärane, kuna noorematel ei ole veel nii palju kogemust ning nad on alles õppeprotsessi alguses. Luues turvalise ja toetava keskkonna, kus kogemusi omandada, kasvab ka töötajate iseseisvus ning soov võtta rohkem vastutusrikkamaid ülesandeid.

2.2.3. Informatsiooniga seotud juhi rollid

Informatsiooniga seotud juhi rollidest peavad generatsiooni Z esindajad kvantitatiivsetest uuringu tulemustest lähtuvalt kõige olulisemaks juhi rolle, mis on välja toodud tabelis 13.

Tabel 13

Informatsiooniga seotud väited

Väite kood	Väide	Keskmine hinnang	Standardhälve	T-statistik	Olulisustõenäosus p
I4	Väärtustaks võrdset kohtlemist	4.7	0.68	45.41	< .001
I6	Hoiaks ennast töötajatega suheldes tööl toimuvaga kursis	4.6	0.67	42.62	< .001

Märkus: Väited on järjestatud keskmise hinnangu alusel. Tabelis on toodud välja väited, mille keskmine hinnang on üle 4.5-e ehk hinnatud kõige olulisemaks. Keskmised hinnangud on antud Likerti skaalal 1–5. Käesolevas tabelis loeti oluliseks väited mille puhul olulisustõenäosus $p < 0,05$. Väärtused märgivad ühe valimi t-testi tulemusi, kus hüpoteetiline keskmine on 3 ($H_0: \mu = 3$).

Allikas: Autorite koostatud Jamovi programmi andmeanalüüsi väljavõtte põhjal

Informatsiooniga seotud juhi rollidest generatsiooni Z esindajad ei hinnanud kokkuvõttes ühtegi väidet mitteoluliseks (vastuste keskmine madalam kui 3), mis viitab, et kõiki antud kategooria aspekte peetakse oluliseks.

Kvantitatiivse uuringu tulemused rõhutavad võrdsuse ja läbipaistvuse põhimõtete kesket rolli generatsioon Z väärtusmaailmas, eeskätt seoses organisatsioonisisese suhtluse ja juhtimisstiiliga. Statistiline analüüs näitas, et naissoost vastajatele on võrdne kohtlemine olulisem kui meestele (keskmiste erinevus 0.358; $p < 0.001$) ning ka kõrgharidusega vastajad hindasid õiglust kõrgemalt kui põhiharidusega vastajad (keskmiste erinevus -0.331; $p = 0.032$). See toetab maailmas jätkuvat tendentsi, kus erisuste väärtustamine on oluline ja naised ei pruugita alati võrdselt kohelda ning seeläbi on see teema neile olulisem.

Juhtidega läbiviidud intervjuudest ilmnes, et tajutav võrdsuse olulisus varieerub. Kolm kaheksast juhust (juhid 4, 6, 8) ei olnud märganud, et see oleks noorte jaoks eraldi esile kerkinud, samas kui kaks juhti (juhid 2 ja 7) rõhutasid, et võrdsus on oluline kõigile töötajatele sõltumata põlvkonnast. Kaks juhti (juhid 1 ja 3) tõid esile, et võrdsuse ja õigluse teema on just generatsiooni Z seas tugevamalt esile tõusnud. Näiteks toodi välja, et nooremad töötajad pööravad tähelepanu ka töökollektiivide geograafilisele võrdsusele (nt et koosviibimised toimuksid võrdselt erinevates linnades) ning jagavad aktiivselt omavahel teavet, sealhulgas palgaandmeid. Kui tajutakse ebavõrdsust, ollakse valmis seda ka juhiga arutama. Juht 5 tõi aga välja, võrdsuse ja mitmekesisuse teemad on organisatsioonis olulised teemad ning sellekohaselt tehakse pidevalt teavitustööd, sh ka koolitusi, kuid tema hinnangul tekitab see inimestes „küllastumust ja kerget viha“, kuna töötajad tunnevad, et neid

õpetatakse üle. Autorite hinnangul on generatsioonil Z suured ootused juhile võrdse kohtlemise osas.

Mitu juhti märkisid, et generatsioon Z on kaasa toonud suurema tähelepanu väärtuspõhisele juhtimisele. Juht 1 tõi näiteks välja, et generatsiooni Z esindajate tööle asumisega on organisatsioonis märgatavalt vähenenud varasemalt aktsepteeritud seksistlikud naljad – muutus, mida hinnati positiivseks kultuuriliseks arenguks.

Kooskõla generatsiooni Z ootuste ja juhtide kogemuste vahel ilmnas eelkõige seoses juhi informeerituse ja avatuse olulisusega. Kõik intervjuueeritud juhid kinnitasid, et see on nende töö loomulik osa, rõhutades samas, et efektiivne infovahetus eeldab psühholoogiliselt turvalist töökeskkonda, kus töötajad tunnevad end piisavalt kindlalt, et jagada mõtteid ja muresid. Samuti tõid juhid esile, et generatsioon Z on toonud töökollektiivi värsket perspektiivi, uusi teadmisi ja oskusi. Autorite hinnangul on generatsioonil Z eelkõige positiivne mõju innovatsioonile töökeskkonnas läbi nende põlvkonna mõjutegurite. Juhid tõid positiivse ja olulise muutusena välja generatsioonile Z omase vabama suhtumise töösse. Selline hoiak on juhtide sõnul avaldanud mõju ka organisatsioonikultuurile laiemalt, tõstes töötajate ees ootuse pakkuda paindlikke töövorme ja toetada töö- ning eraelu tasakaalu. Seega generatsiooni Z ootus paindlikkusele mõjutab üldisemalt organisatsioonis olevat kultuuri ja selle välist kuvandit.

Kokkuvõttes näitavad kvantitatiivse uuringu tulemused, et generatsiooni Z jaoks on olulised kõik kolm Mintzbergi määratletud juhi rolli kategooriat. Eriti oluliseks peetakse suhtlemis- ja kuulamisoskust, psühholoogiliselt turvalise töökeskkonna loomist, professionaalset arengut toetavaid võimalusi ning juhi pädevust ja kursisolekut valdkondlike arengutega. Juhi toetus ja empaatia mängivad võtmerolli usaldusliku suhte kujunemisel ning töötaja arengus. Nagu on rahvakeeli tuntuks saanud ütlemine, siis tööle minnakse ettevõtte pärast ning lahutakse juhi tõttu – seeläbi leiavad antud töö autorid, et on oluline pöörata tähelepanu nii töötajate ootustele kui ka juhtide juhtimispraktikatele. Generatsiooni Z ootused toovad kaasa vajaduse reflekteerida seniseid juhtimispraktikaid ning kujundada organisatsioonikultuuri, mis toetab avatud suhtlust, arenguvõimalusi ning väärtuspõhist juhtimist.

3. Järeldused ja ettepanekud

Käesoleva uurimistöö eesmärgiks oli uurida, millised on generatsiooni Z ootused oma otsesele juhile ning kuivõrd need ootused haakuvad praeguste juhtide kogemustega. Tulemuste analüüs andis ülevaate generatsiooni Z ootustest juhtidele ning juhtide tajutud arusaamadest, võimaldades teha ettepanekuid juhtimispraktikate paremaks

kooskõlastamiseks kaasaegsete ootustega. Antud soovitused tuginevad käesoleva töö uuringutulemustele. Neid ei saa üldistada kõikidele generatsiooni Z esindajatele Eestis valimi piirangute tõttu.

Uuringust selgus, et generatsiooni Z esindajad ootavad oma juhilt avatust, empaatiat ning turvalise töökeskkonna tagamist. Need tulemused on kooskõlas ka varasemate teoreetiliste käsitlustega (McGaha, 2018; Korombel ja Ławińska, 2023). Ka varem on leitud, et generatsiooni Z töötajad eelistavad toetavat ja konstruktiivset juhtimisstiili autoritaarse asemel (Böhlich ja Axmann, 2021; Chillakuri, 2020). Seda kinnitavad antud töö kvantitatiivse uuringu tulemused, kus generatsiooni Z esindajad hindasid väga kõrgelt juhi kuulamisoskust (keskmine 4.74) ning toetavat juhtimist ja turvalise töökeskkonna loomist (4.72). Intervjuudest juhtidega ilmnes, et nende senise kogemuse põhjal ootavad generatsiooni Z esindajad neilt empaatilisust ja avatud suhtumist. Juhid tõid ka välja, et generatsiooni Z töötajad pöörduvad julgelt oma murede ja küsimustega nende poole, oodates siirast toetust. Kvantitatiivsest uuringust selgus, et naistöötajatel on kõrgemad ootused juhile kõikide rollide osas. See viitab asjaolule, et naissoost töötajad ootavad juhilt suuremat avatust, kaasamist ja läbipaistvust juhtimises. Samas ükski juht ei täheldanud, et generatsiooni Z esindajate ootused erinevad soopõhiselt. Seetõttu juhivad siinsed töö autorid juhtide tähelepanu sellele, et juhid ja organisatsioonid oskaksid märgata, et töötajate ootused juhile võivad erineda ka soopõhiselt. Kui juht suudab luua avatud, empaatilise ja turvalise töökeskkonna, siis on generatsiooni Z esindajad altimad tooma endaga kaasa innovatsiooni ja uusi lähenemisi. See omakorda toob otsest kasu ettevõtte arengusse.

Professionaalse arengu, tagasiside ootuse ja õiglase töötasu olulisust kinnitavad mõlema andmekogumismeetodiga kogutud vastused. Antud tulemus on kooskõlas varasemate uurimustega, mille kohaselt peab generatsioon Z oluliseks töö väärtuspõhisust ja tasu vastavust töö sisule ja elu kvaliteedi ootustele (Gabriellova ja Buchko, 2021; Korombel ja Ławińska, 2023). Samuti on leitud, et generatsiooni Z esindaja on valmis loobuma tööpakkumisest, kui tööandja väärtused või töötingimused, sealhulgas töötasu ei vasta nende ootustele (Nguyen *et al.*, 2021; Stankiewicz-Mróz, 2020). Generatsiooni Z ootust väärilisele töötasule kinnitavad kvantitatiivse analüüsi tulemused, mille põhjal väide „Võimaldaks teha tööd, mis pakub head töötasu“ sai kõige kõrgema keskmise hinnangu (4.77). Antud ootust kinnitasid juhtide intervjuud, kus toodi esile, et generatsiooni Z esindajatel on sageli teadlik ja selgelt sõnastatud ootus kõrge palga suhtes. Samas leiti, et mõnel juhul võivad need ootused ületada tööjõuturul realselt pakutava taseme, mistõttu peavad juhid arvestama võimalike ootuste ja tegelike võimaluste vahelise tasakaalu kujundamisega.

Generatsiooni Z jaoks on professionaalne areng üheks keskseks motivatsiooniallikaks. Nii varasemad uuringud kui ka käesoleva töö tulemused viitavad sellele, et generatsioon Z peab töökoha atraktiivsuse seisukohalt oluliseks enesetäiendamise ja arengu võimalusi (Gabriellova ja Buchko, 2021; Korombel ja Ławińska, 2023). Seda järeldust kinnitavad empiirilised tulemused, kus generatsioon Z hindas ametialast arengut ja koolituste olulisust keskmise hinnanguga 4.67. Juhtide kogemuse kohaselt ootavad generatsiooni Z esindajad võimalusi enesearenguks, kuid siinkohal esines suurim lahknevus generatsiooni Z ootuste ja praeguste juhtide tajus. Kui juhid mõistavad karjääri edendamist kui karjäärireedelil järgmise sammu astumist ehk vertikaalset arengut, siis noored võivad oodata horisontaalset arengut. Teoorias esines ka vastuolu erinevate autorite tõlgenduses noorte enesearengule orienteeritusega. Antud töö uuringu tulemus kattub Gabriellova ja Buchko (2021) selgitusega, mille põhjal orienteeritus enesearengule ei võrdu automaatselt sooviga liikuda karjääris vertikaalselt edasi. Töö autorid toovad välja, et juhid peaksid märkama, kui noored otsivad juhilt tuge arenguvõimalusteks, siis tuleks täpselt kaardistada, milline on töötaja ettekujutus arengust. Tuleb arvesse võtta, et generatsiooni Z esindajad võivad soovida arendada oma oskusi horisontaalselt, st mitmekesisistada oma kogemusi ja areneda väga heaks eksperdiks. Samuti ei ole keerukamate ülesannete mittesoovimine vastuolus arengusooaviga, vaid pigem arusaam teistsugusest karjääriteest. Eelneva põhjal rõhutavad siinse töö autorid, et generatsiooni Z esindajate arengusoovide mõistmisel ja nende ootustele vastamiseks peavad juhid ja organisatsioonid olema valmis uuteks lähenemisteks.

Järeldus generatsiooni Z ootusest tagasiside osas tulenes kooskõlast kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete andmete vahel. Intervjueeritud juhid tõid välja, et on märganud generatsiooni Z esindajate soovi saada tihedamini tagasisidet võrreldes teiste generatsioonidega. Juhid tõid ka välja, et lisaks regulaarsetele 1:1 tagasiside kohtumistele soovivad generatsiooni Z esindajad arutada ja jagada erinevaid nii tööalaseid kui ka -väliseid teemasid. See läheb kokku teooriaga, mille põhjal generatsiooni Z esindajad hindavad rohket ja samas operatiivset tagasisidet oma juhilt (McGaha, 2018; Chillakuri, 2020), kuid generatsiooni Z esindajad ei hinnanud oluliseks juhivõimalust tähelepanu nende eraelu puudutavate küsimuste osas. Kuigi generatsiooni Z esindajad ei pruugi osata väljendada oma soovi jagada oma eraelulisi aspekte juhtidega, siis intervjueeritud juhtide senine kogemus väljendab vastupidist. Seetõttu peaksid juhid pöörama tähelepanu, et nad oskaks tajuda ja kuulata kui generatsiooni Z esindajad võivad soovida jagada aspekte oma elust väljaspool tööaega.

Antud töö kvantitatiivse uuringu tulemustest lähtuvalt peaksid juhid arvestama, et generatsiooni Z esindajatel on ootus saada tagasisidet vähemalt kord kuus. Uuringust selgus, et generatsioon Z ei pea avalikku tagasisidet meeskonna ees oluliseks (keskmine 2.7), mis ühtib juhtide praktikatega. Antud tulemust kinnitavad varasemad uuringud, mille kohaselt eelistab generatsiooni Z esindajad tagasisidet, mis on personaalselt esitatud, konkreetne ja toetavas toonis, mitte autoritaarne või avalikult esitatud (Gabriellova ja Buchko, 2021; Schroth, 2019). Avalik kriitika võib generatsiooni Z töötajates esile kutsuda ebamugavustunnet ja vähendada motivatsiooni, mistõttu eelistatakse 1:1 kohtumisi (McGaha, 2018). Seega eelistatud on pädevalt konstrueeritud ja samas privaatne tagasiside, mida peaksid ka juhid tähele panema ja järgima.

Generatsiooni Z esindajad ootavad, et nende juhid võimaldaks neile autonoomiat ja iseseisvust. Teooria (McGaha, 2018; Gabriellova ja Buchko, 2021) järgi soovib generatsioon Z suuremat autonoomiat ja iseseisvust, soovides vältida ülejuhtimist (mikromanageerimist). Nad ei käsitle ka tööd elu keskse väärtusena, vaid osana heaolust ja eluviisi valikutest (Stankiewicz-Mróz, 2020; George, 2024). Seda järeldavad töö autorid uuringutulemuste põhjal, kus hinnati madalalt väited, kus juht peaks vastutuse töötaja eest enda peale võtma (2.47) või tööaegu rangelt määratlema (2.8). Sellest järeldavad töö autorid, et generatsiooni Z esindajatele meeldib paindlikkus ja võimalus oma tööd ise juhtida. Samas juhivad autorid tähelepanu, et juhid peaksid arvestama, et vastutuse vähendamise ootus võib varieeruda ka generatsiooni siseselt. Kvantitatiivse uuringu tulemused näitasid, et madalama haridustasemega generatsiooni Z esindajad väljendasid ootust juhi suurema toetuse järele ning vastutuse vähendamist, mis võib viidata vajadusele täiendava juhendamise ja turvatunde järele karjääri algusfaasis. Samas hindasid just nooremad vastajad kõrgemalt iseseisvust võrreldes sama generatsiooni vanemate esindajatega, mis viitab autonoomiavajaduse varajasele kujunemisele. Seetõttu leiavad siinse töö autorid, et on oluline, et juhid suudaksid kohandada oma juhtimisstiili vastavalt töötaja kogemusele ja küpsusele – tervele generatsioonile ei saa omistada sarnaseid tunnuseid või ootuseid. Kvantitatiivse uuringu osa tulemusi kinnitavad juhtide kogemused – generatsiooni Z esindajad on valmis vastutust võtma ja soovivad iseenda tööprotsesse juhtida. Samas vajavad nad turvalist keskkonda, kus vajadusel toetust küsida.

Võrdse kohtlemise põhimõte on generatsiooni Z esindajate jaoks oluline. Antud väite puhul oli töö autorite hinnangul suurim tajutud erinevus generatsiooni Z ootuste ja praeguste juhtide kogemuse põhjal. Erinevad autorid on toonud välja, et generatsiooni Z esindajate jaoks on oluline, et juht tegeleb aktiivselt õiglase ja kaasava töökultuuri loomisega

(McGaha, 2018; Yılmaz *et al.*, 2024; Nguyen *et al.*, 2021 ja Gabrielova ja Buchko, 2021), mis ilmnes ka kvantitatiivsest uuringust. Generatsiooni Z esindajad pidasid oluliseks, et juht väärtustaks võrdset kohtlemist (keskmine 4.69). Siinkohal tajusid töö autorid aga erinevust juhtide hulgas. Kõik juhid ei nõustunud või ei osanud eraldi välja tuua oma senise kogemuse põhjal, et generatsiooni Z esindajate ootused erineksid teiste generatsioonide esindajate ootustest võrdse kohtlemise ja kaasava töökultuuri osas. Osa juhte kinnitas, et nende senise kogemuse põhjal on noored töötajad tundlikud ebaõigluse suhtes ning julgevad sellele tähelepanu pöörata. Nad jagavad informatsiooni omavahel ja julgevad vajadusel sellel teemal ka juhti kõnetada. Mitu juhti, kes olid tajunud, et generatsiooni Z esindajate jaoks on olulised võrdse kohtlemise põhimõtted, tõid välja, et just võrdsuse edendamine on aspekt, mille generatsioon Z on endaga töökollektiivi kaasa toonud. Kuigi osa juhte tõi välja, et generatsioon Z esindajad on töökohal positiivselt mõjutanud ettevõtte suhtumist võrdsusesse, siis siinse töö autorid leiavad, et see on oluline aspekt, mida tulevikus jälgida, kuna see väljendus nii kvantitatiivse uuringu tulemustes ja on välja toodud ka varasemas teoorias.

Täiendades eelnimetatut, ootavad generatsiooni Z esindajad juhilt professionaalset pädevust, kuid samuti nn pehmeid oskusi nagu empaatia, kuulamisoskus ja koostöövõime. Juhi rollis nähakse eelkõige partnerit ja suunajat, kelle poole saab pöörduda nii tööalaste kui ka arengut puudutavate küsimustega (Gabrielova ja Buchko, 2021; Korombel ja Ławińska, 2023). Uurimusest selgus, et generatsiooni Z esindajad peavad juhi erialast pädevust väga oluliseks (keskmine 4.64) ning hindab kõrgelt juhi kursisolekut valdkondlike arengutega. Kõrgema haridustasemega töötajad ootavad rohkem süsteemset toetust arengule ja koolitusvõimalusi. Juhi roll seisneb pigem ressursside ühendamises ja info vahendamises kui tehnilises ekspertiisis. See ühtib Mintzbergi juhi rollide teooriaga, kus juht täidab korraga mitut erinevat rolli (Kumar, 2015). Töötajate individuaalsete ootustega arvestamine on üha enam võtmeteguriks edukates ettevõtetes, eriti mitmekesiste ja põlvkondade ülestest kollektiivide juhtimisel. Töö autorid järeldavad, et üha enam on hinnas pehmed väärtused ja aktsepteeritakse, kui keerukamate või spetsiifilisemate küsimuste puhul juht suunab vajadusel spetsialisti poole, kui ise vastust ei tea.

Juhid tõid välja, et generatsioon Z ootab paindlikkust tööaja suhtes ning see ootus on edasi kandunud teistele generatsioonidele ja muutumas seetõttu lisaväärtuseks, mida töötajad ootavad. Juhtide hinnangul on generatsioon Z toonud kaasa värske mõtlemise ja perspektiivi. Seda kinnitavad ka varasemad uuringud, mille kohaselt iseloomustab generatsiooni Z esindajaid kõrge huvi tehnoloogia, innovatsiooni ja globaalsete arengute vastu, mida nad

toovad töökeskkonda kaasa ning jagavad kolleegidega (Korombel ja Ławińska, 2023; Dangmei ja Singh, 2016; Vasilyeva *et al.*, 2020).

Juhid näevad positiivsena generatsiooni Z vabamat suhtumist töösse. Töötamist nähakse osana elust, mitte selle keskpunktina, mistõttu väärtustatakse tööaja paindlikkust ning tasakaalu töö- ja eraelu vahel (Gabriellova ja Buchko, 2021; Stankiewicz-Mróz, 2020; George, 2024). See muudab ka juhtide rolli, kes peavad senisest enam arvestama töötajate individuaalsete vajaduste ja ootustega töökorralduse osas.

Käesoleva uurimistöö tulemused on vastavuses Mintzbergi (1973) juhtimisrollide teooriaga. Generatsiooni Z ootused juhile haakuvad nende rollide sisuga ning aitavad paremini mõtestada, milliseid juhtimispraktikaid tuleks tänases töökeskkonnas esile tõsta. Suhtlemisega seotud juhi rolli puhul hindavad generatsiooni Z esindajad juhi kui liidri ja ühenduslüli funktsiooni, mis seostub ootustega avatusele, empaatilisele suhtlemisele ja turvalise töökeskkonna loomisele. Just need omadused said antud uuringus kõige kõrgemad keskmised hinnangud ning leidsid kinnitust ka juhtide intervjuudes. Informatsiooniga seotud rollidega seonduvad eelkõige ootused läbipaistvusele, juhi kättesaadavusele ning regulaarsele ja operatiivsele tagasisidele. Need ootused eeldavad juhilt võimekust vahendada infot ja säilitades samal ajal usaldusliku suhtluse töötajatega. Otsustamisega seotud rolli all on generatsioonile Z oluline professionaalne areng ja paindlik töökorraldus. Seega saab öelda, et Mintzbergi teooria on jätkuvalt aktuaalne, ent selle edukas rakendamine eeldab juhi teadlikkust põlvkondade erisustest ning paindlikkust oma juhtimispraktikate kohandamisel.

Järgnevalt toovad töö autorid uuringu tulemuste põhjal välja soovitused, mida juhid võiksid tähele panna ja võimalusel ka rakendada. Nende rakendamine ja kohandamine annab praegustele ja tulevastele juhtidele võimaluse vastata kollektiivis olevatele generatsiooni Z esindajate ootustele või muuta ettevõtte nende silmis atraktiivseks tööandjaks (vt lisa L).

Kuna hea töötasu on generatsiooni Z esindajate jaoks väga oluline (selgus nii kvantitatiivsest uuringust kui ka intervjuudest juhtidega), siis soovitavad antud töö autorid kohandada palgasüsteemi ja muuta palgad avalikuks. See vähendaks olukorda, kus nooremad töötajad küsivad pakutavast tunduvalt kõrgemat tasu ning ennetatakse pettumust generatsiooni Z esindajate poolt, kui palgasoov ei vasta nende ootustega. Kohandades palgasüsteemi, võtta arvesse generatsiooni Z tähendust ametialasest arengust, kus professionaalne areng ei tähenda järgmist sammu ametiredelil, vaid ka paremaks spetsialistiks saamist. Sellest tulenevalt võiksid ettevõtted töötada välja karjääriritee mudeli, mis muuhulgas hõlmab spetsialiseerumist ja eksperdiks kasvamist ilma ametikoha

muutmiseta ning siduda oskuste arendamine konkreetsete lisatasude või palgatõusude süsteemiga.

Töö autorid soovivad pöörata senisest rohkem tähelepanu psühholoogiliselt turvalise keskkonna loomisele, kuna uuringust ilmnes, et juhi võime luua turvaline ja toetav töökeskkond, on generatsiooni Z esindajatele väga oluline. Selleks tuleks luua keskkond, kus julgetakse vabalt küsimusi küsida, eksida ning katsetada ilma hirmu tundmata, kuna katsetades uusi lähenemisi, tõugatakse töötaja oma tavapärasest mugavustsoonist välja. Praktikaks võiks juht regulaarselt korraldada „*fail-friendly*“ sessioone ehk arutelusid, kus töötajad saavad turvalises õhkkonnas jagada õppetunde ja eksimustest saadud kogemusi. See toimuks toetavas ja avatud keskkonnas ilma hirmuta teiste hukkamõistu ees ning annab võimaluse õppida teiste kogemusest. Oluline on märkida, et see on eriti määrav just noorematele generatsiooni Z esindajatele töökoha valikul ja sinna jäämisel.

Juhid ja ettevõtted peaksid looma motiveerivad arenguvõimalused töökohal, kuna generatsiooni Z esindajatel on kõrged ootused arenguvõimaluste osas, mida näitasid kvantitatiivse uuringu tulemused. Üheks võimaluseks, kuidas seda rakendada, on käivitada ametlik mentorlusprogramm, kus on kombineeritud klassikaline ja tagurpidi mentorlus (*reverse mentoring*). Tagurpidi mentorluse käigus õpetavad noored digioskusi või uue meedia kasutamist. Klassikalise mentorlusprogrammi käigus annavad kogenenumad kolleegid oma teadmisi edasi noorematele kolleegidele. Võib ka pakkuda võimalust õppida läbi tegevuste ehk „*learning-by-doing*“.

Oluline tegevus, millesse organisatsioonid peaksid panustama, on juhtide kommunikatsiooni- ja kuulamisoskuste arendamine. Generatsioon Z ootab juhilt häid kommunikatsiooni- ja kuulamisoskusi ning avatust. Üheks selliseks võimaluseks oleks organiseerida juhtidele koolitusi aktiivse kuulamise ja empaatilise suhtlemise teemadel. Sealhulgas harjutada tagasiside andmist, alustades väikestest ja positiivsetest asjadest. Mõistmaks, kuidas töötajad tunnetavad juhtide kuulamisoskust, võiks seda hinnata töötajate tagasisideküsitluste kaudu.

Antud töö autorid soovivad juhtidel kohandada tagasiside andmise praktikaid vastavalt generatsiooni Z esindajate ootustele ja harida juhte kaasaegsete tagasisidestamise praktikate alal. Uuringu tulemustest selgus, et generatsioon Z esindajad ei soovi avalikku ja negatiivset tagasisidet. Tagasiside andmisel võiksid juhid rakendada viis positiivset versus üks negatiivne edasisidestamise praktikat ning seda konstruktiivselt tulevikku vaatavalt ja turvalises keskkonnas. Generatsioon Z ootab tagasisidet oma tööle vähemalt kord kuus,

mistõttu peaksid juhid olema avatud regulaarseteks 1:1 kohtumisteks eelpool mainitud regulaarsusega.

Juhid peaksid väljendama oma ligipääsetavust ja olema avatud suhtumisega, kuna uuringus osalenute ootus on, et nende juht oleks avatud, positiivne ja hea suhtleja, ning hoiaks end kursis tööl toimuvaga. Praktikas võiksid juhid hoida oma kabineti ust võimalikult palju avatuna, mis indikeerib, et nad on avatud suhtluseks; jätta kalendrisse vabasid aegasid, mil tiimiliikmed saavad nende poole pöörduda ning korraldada vabamas vormis koosviibimisi juhiga, näiteks „Hommikukohv juhiga”, kus saab arutada nii ärieesmärke kui muid teemasid.

Juhid peaksid teadlikult hoidma end kursis nii erialaste arengutega kui ka tehnoloogiliste uuendustega. Seda ootust kinnitasid kvantitatiivsed uuringu tulemused ja intervjuueeritud juhid tõid esile, et nende taju kohaselt on suhtlemisvahendid muutunud. Seega tuleks tõsta juhtide teadlikkust erinevate tehnoloogiliste võimaluste osas ning suunata neid rakendama oma igapäevatöös. Selleks korraldada näiteks tehnoloogiateemalisi lühikoolitusi või parimate praktikate jagamisi (nt tööriistad, mida noored töötajad kasutavad: Slack, Trello, AI-tööriistad) ning julgustada nende rakendamist meeskonna juhtimises. Siinkohal on soovituslik kasutada ära generatsiooni Z tehnoloogiliste teadmiste edasikannet juba eelnevalt mainitud tagurpidi mentorluse kaudu, mis aitaks organisatsioonidel kiiremini tehnoloogiat kasutusele võtta.

Kuna generatsiooni Z esindajatel on juhile selge ootus võrdse kohtlemise osas, siis tõsta juhtide teadlikkust generatsioonide vahelistest erinevustest ning läbi erinevate tegevuste kujundada õiglane ja kaasav organisatsioonikultuur. Näiteks korraldades regulaarselt töötoa formaadis koolitusi või infopäevi erinevate generatsioonide ootustest ja jagades parimaid praktikaid; kujundades selged käitumisreeglid, mis rõhutavad võrdsust ja õiglust; ning mõõtes regulaarselt töötajate kaasatust ja rahulolu näiteks iga-aastase anonüümse küsitluse kaudu.

Kokkuvõttes näitab käesolev uurimus, et kuigi paljuski on juhtide arusaamad generatsiooni Z esindajate ootustega kooskõlas, leidub mitmeid valdkondi – eelkõige arenguvõimaluste ja juhtimisstiili mõistmises – kus ootused ja tegelikkus lahknevad. Tööelus peaks juht kindlasti lisaks tunnetama iga indiviidi, missugust lähenemist töötaja ootab ning mis on tema ootused juhile. Seda põhimõtet tuleks järgida generatsioonide üleselt, mitte vaid generatsiooni Z seas. Mintzbergi juhtimisrollide teooria on tänases tööelus endiselt aktuaalne, pakkudes raamistikku mõistmaks, miks mitmekihiline ja paindlik juhtimisstiil on hädavajalik. Neid rolle teadlikult arendades saab juht pakkuda

generatsioonile Z tugevat ja paindlikku juhtimiskogemust, mis toetab nii töötajate rahulolu kui ka organisatsiooni edukust.

4. Piirangud ja soovitused edasiseks uurimiseks

Käesoleval uuringul on mitmeid kitsendusi, mida tuleb tulemuste tõlgendamisel arvesse võtta ja mille alusel võiks liikuda antud teema uurimisel veelgi rohkem süvitsi. Esiteks tuleb metoodika piiranguna märkida, et nii juhtide kui ka generatsiooni Z esindajate vastused põhinesid subjektiivsel tajul – juhid vastasid oma seniste kogemuste põhjal ning generatsiooni Z esindajad oma tunnetuslikele ootustele tuginedes. Selline lähenemine ei pruugi peegeldada objektiivset tegelikkust, kuna puudub kindlus, kuidas vastajad küsimusi tõlgendasid ning kuivõrd vastused vastavad tegelikule käitumisele või olukorrale.

Teiseks piirdus valim ainult eesti keelt kõnelevate generatsiooni Z esindajatega, mistõttu ei saa tulemusi üldistada teistele põlvkondadele ega kultuurikontekstidele. Üldistusi ei saa luua ka kõikidele generatsiooni Z eesti keelt kõnelevatele esindajatele, mh kuna antud uurimuses puudub demograafiline läbilõige erinevate Eesti piirkondade kohta. Töö autorid kasutasid uuringus osalejate leidmiseks sihipärast, lumepalli- ja mugavusvalimit ning uuringule on vastanud vaid isikud, kes on olnud selle vastamiseks motiveeritud.

Kolmandaks kasutati generatsiooni Z seas läbiviidud uurimuses ainult kvantitatiivset lähenemist, mis ei võimalda süvitsi mõista vastajate hoiakute ja eelistuste taustamotiive. Vastajatel oli võimalik iga väidete ploki järgselt arvamust avaldada, aga kuna see oli vabatahtlik, siis ei ole see info täielik. Täiendavate taustandmete kogumiseks võiks kvantitatiivseid andmeid rikastada, viies läbi generatsiooni Z esindajatega poolstruktureeritud intervjuusid, et paremini mõista nende eelistusi.

Kvalitatiivses uuringus kirjeldasid juhid oma senist tajutud kogemust. Saamaks täpset arusaama, mis on praeguste juhtide kogemus ja praktika, soovitavad antud töö autorid läbi viia lisaks käitumusliku uuringu, et paremini mõista kas nende tajutud kogemus ja seniste praktikate kirjeldus läheb kokku päriselu praktikaga.

Antud uuring käsitles generatsiooni Z esindajate ootusi praegusel hetkel, tulevikus võiks käsitleda neid ootusi pigem longituudse uurimuse raames, et näha, kuidas ajas erinevad aspektid mõjutavad ootusi.

Tulevikus võiks uuringut laiendada rahvusvaheliseks võrdlusuuringuks, kaasates eri kultuuritaustaga generatsiooni Z esindajaid ja seeläbi võrreldes erinevate riikide generatsiooni Z esindajaid. Uuringusse võiks kaasata ainult töötavad generatsiooni Z esindajad, seeläbi oleks võimalik saada autentsem pilt tänu praktilisele töökogemusele ja kokkupuutele juhtimisele.

Kokkuvõte

Käesolevas magistritöös on käsitletud generatsiooni Z ootusi juhtidele ning nende ootuste vastavust Eesti juhtide tegelikele kogemustele. Uurimistöös lähtuti Henry Mintzbergi juhtimisrollide teooriast, mille kohaselt jagunevad juhi rollid kolme kategooriasse: suhtlemisega seotud rollid, informatsiooniga seotud rollid ja otsustamisega seotud rollid. Töö eesmärgiks oli mõista, missugused on hetkel kõige noorema tööturule sisenenud ning veel siseneva põlvkonna, generatsiooni Z, ootused juhtidele ning kuivõrd nende ootused on vastavuses juhtide tajutud kogemustega. Teooriast lähtuvalt ei oota generatsioon Z juhilt üksnes tööülesannete korraldamist, vaid peab oluliseks suunamist, kaasamist ning töötajate arengut toetavat ja turvalist töökeskkonda. Mintzbergi juhtimisteooria valguses väärtustab see põlvkond mitmetahulist juhtimisstiili, mis pakub arenguvõimalusi, paindlikkust ja individuaalset lähenemist. Nende kui esimese digitaalse generatsiooni identiteet on tihedalt seotud eneseteostuse, sotsiaalse õigluse ja tehnoloogilise teadlikkuse väärtustamisega, mis kujundab nende ootuseid juhile.

Käesoleva magistritöö empiiriline osa tugines segauuringu lähenemisele, kus kvantitatiivses uuringus osales 329 generatsiooni Z esindajat ning kvalitatiivses osas intervjueriti kaheksat keskastme juhti, kellel on hetkel vähemalt üks alluv, kes kuulub generatsiooni Z, või neil on olnud kaudne kokkupuude generatsiooniga Z töökohal. Uuringu tulemustest selgus, et generatsiooni Z jaoks on kõige olulisemad Mintzbergi juhirollide teooriast lähtuvalt suhtlemisega seotud rollid. Uuringust selgus, et generatsiooni Z esindajate jaoks on juhi rollid seotud usaldusväärse suhtlemise, empaatia, individuaalse arengu võimaldamise ja psühholoogilise turvalisuse tagamisega. Kõrgeima hinnangu said juhi oskus kuulata, toetada eksimuste korral, pakkuda arenguvõimalusi ning tagada õiglane töötasu. Juhilt oodatakse ka professionaalset pädevust ja valdkonnaga kursis olemist. Vähemoluliseks peetakse seevastu avalikku tagasisidet või töötaja eest otsuste tegemist – rõhutades soovi iseseisvuse ja vastutuse järele.

Kvalitatiivsed andmed näitasid, et paljud juhid on teadlikud generatsiooni Z ootustest ning käituvad juhi rollis vastavalt neile ootustele. Siiski ilmnes ka mõningaid lahknevusi, näiteks karjääriarengu mõtestamises. Juhid tõlgendavad karjääri sageli kui hierarhilist edenemist, aga generatsioon Z esindajad väärtustavad horisontaalset arengut ja spetsialiseerumist. Samuti ei olnud kõik juhid tajunud generatsiooni Z esindajate võrdsuse ootust sama selgelt, kui see kvantitatiivses andmestikus esile tuli.

Töö toob välja mitmeid praktilisi soovitusi juhtidele ja organisatsioonidele, et paremini toetada generatsiooni Z ootusi. Töö autorid soovivad arendada läbipaistvat ja

õiglast palgasüsteemi, pakkuda sisukaid arenguvõimalusi (nt mentorlus, tagurpidi mentorlus), korraldada regulaarselt tagasisidevestlusi ning kujundada organisatsioonikultuur, mis väärtustab avatust, mitmekesisust ja töötajate heaolu. Rõhutatakse ka vajadust koolitada juhte tehnoloogiliste tööriistade kasutamisel ja erinevate põlvkondade juhtimise eripärade teadvustamisel. Samas tuleb meeles pidada, et antud tulemused ja soovitusel on üldistatud kujul – iga juht peaks tunnetama ja küsima töötajatelt, missugused on nende individuaalsed ootused juhile. Läbiviidud uuring toetas teoorias väljapakutud järeldust, et igal generatsioonil on olnud nende kujunemisaastatel erinevad sündmused ja mõjutegurid, mis on nende eelistusi kujundanud, sh ootuseid juhile.

Uuringul on ka piiranguid – valim piirdus eesti keelt kõnelevate noortega ning tulemusi ei saa üldistada kõikidele kultuurikontekstidele. Edasistes uuringutes võiks lisaks kvantitatiivsele uuringule generatsiooni Z seas läbi viia pool-struktureeritud intervjuud generatsiooni Z esindajatega, et paremini aru saada nende ootusest. Töö autorite hinnangul on asjakohane viia läbi rahvusvaheline võrdlusuuring generatsiooni Z esindajate seas, et saada parem ülevaade, mida generatsioon Z juhtidelt ootab ning kuidas geograafiline asukoht või kultuurikontekst võib ootuseid mõjutada. Analüüsida võiks pikema aja jooksul muutuvat juhtimisootuste dünaamikat generatsiooni Z seas.

Kokkuvõttes pakub töö olulist panust generatsioonipõhise juhtimise valdkonda, võimaldades paremini mõista noorema põlvkonna ootusi ning kujundada juhtimispraktikaid, mis toetavad nende väärtusi ja töömotivatsiooni. Seega on töö tulemustel reaalne väärtus tänaste ja homsete juhtide jaoks, kes soovivad pakkuda oma töötajatele toetavat ja inspireerivat töökeskkonda.

Viidatud allikad

1. Agarwal, H., & Vaghela, P. (2018). *Work values of Gen Z: Bridging the gap to the ext generation*. National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century, Faculty of Management Studies, Parul University, Gujarat, India, 1, 26.
2. Asoba, S. N., & Mefi, N. P. (2022). *Managerial behaviours of Generation X and millennial managers*. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 25(eriväljaanne 2), 1–10. Loetud aadressil https://www.researchgate.net/publication/356557760_Management_behaviours_of_generation_X_and_millennial_managers
3. Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>
4. Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229.
5. Browne, I. (2021). Exploring Reverse Mentoring;" Win-Win" Relationships in The Multi-Generational Workplace. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 15.
6. Böhlich, S., & Axmann, R. (2021). *Generation Z: A comparative study of the expectations of Gen Z and the perception of employers*. *IUBH Discussion Papers*. Kasutatud 11.12.2024 aadressil https://www.researchgate.net/publication/349320270_Generation_Z_A_comparative_study_of_the_expectations_of_Gen_Z_and_the_perception_of_employers_IUBH_Discussion_Papers_HUMAN_RESOURCES#fullTextFileContent
7. BuzzFeed. (kuupäev puudub). *19 Things That Are Peak Zillennial Culture*. Loetud aadressil 11. aprillil 2025 <https://www.buzzfeed.com/victoriavouloumanos/zillennial-things>
8. Chillakuri, B. (2020). *Understanding Generation Z expectations for effective onboarding*. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
9. Coulter, M., & Robbins, S. P. (2012). *Management* (11. tr.). New Jersey: Pearson Education, Inc. Loetud aadressil

https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=hLGaBQAQAQBAJ&oi=fnd&pg=P1&dq=mintzberg+managerial+roles+coulter&ots=FMQZFQkPNd&sig=5Y8ITQSrFoyt7CmCnuO6SMGUso&redir_esc=y#v=onepage&q=mintzberg%20managerial%20roles%20coulter&f=false

10. Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Sage Publications, In
11. Dangmei, J., & Singh, A. (2016). *Understanding the Generation Z: The future workforce. International Journal of Multidisciplinary Research*, 3(1), 1–5.
Loetud aadressil https://www.researchgate.net/profile/Jianguanglung-Dangmei/publication/305280948_UNDERSTANDING_THE_GENERATION_Z_THE_FUTURE_WORKFORCE/links/5786a11008aef321de2c6f21/UNDERSTANDING-THE-GENERATION-Z-THE-FUTURE-WORKFORCE.pdf
12. Dania, T., Chládková, H., Duda, J., Kožíšek, R., & Hrdličková, A. (2023). *The motivation of Generation Z: A prototype of the Mendel University student. International Journal of Management Education*, 21(3), 100891.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100891>
13. DeCastellarnau, A. (2018). *A classification of response scale characteristics that affect data quality: A literature review. Quality & Quantity*, 52(4), 1523–1559.
Loetud aadressil <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-017-0533-4>
14. DelCampo, R. G., Haggerty, L. A., Haney, M. J., & Knippel, L. (2011). *Managing the multi-generational workforce: From the GI Generation to the Millennials*. Gower Publishing. Loetud aadressil <https://ebookcentral.proquest.com/lib/nlibee-ebooks/reader.action?docID=615602>
15. Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Loetud 2. novembril 2024 aadressil <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
16. Dittmann, M. (2005). *Generation gaps at work: Dealing with different work ethics across generations. American Psychological Association*, 36(6), 22–27. Loetud aadressil <https://www.google.com/url?q=https://ebookcentral.proquest.com/lib/nlibee-ebooks/reader.action?docID%3D615602%26ppg%3D23>
17. Donelan, C. (2023, 18. aprill). *Gen Z in the workplace: How should companies adapt? Imagine | Johns Hopkins University*.

- <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/>
18. Eesti Entsüklopeedia. (kuupäev puudub). *Eesti ajaloo kronoloogia*. Loetud aadressil https://entsyklopeedia.ee/artikkel/eesti_ajaloo_kronoloogia1
19. Eesti inimarengu aruanne 2023. (2023). *Vaimne tervis ja heaolu*. <https://inimareng.ee/wp-content/uploads/2023/07/EIA-2023-OK.pdf>
20. Eesti Statistikaamet. (2025). *Rahvastik vanuserühmade ja soo järgi*. Andmebaas RV0212. Loetud 14. veebruaril 2025 aadressil <https://andmed.stat.ee/api/v1/et/stat/RV0212>
21. Eesti.ca. (kuupäev puudub). *Eesti ajaloo sündmused*. Loetud aadressil <https://www.eesti.ca/ajalugu/list40-146>
22. Facebook. (kuupäev puudub). *Facebooki avaleht*. Loetud aadressil <https://www.facebook.com>
23. Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). *Here comes Generation Z: Millennials as managers*. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
24. Geiger, A. (2024, 14. aprill). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
25. George, A. S. (2024). *Trendsetters: How Gen Z defined 2024*. *Partners Universal Innovative Research Publication*, 2(3), 92–103. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11661558>
26. Haasma, T. (2025) Autori intervjuu. Microsoft Teams, 6. aprill.
27. Haasma, T. (2025) Autori intervjuu. Microsoft Teams, 8. aprill.
28. Haasma, T. (2025) Autori intervjuu. Microsoft Teams, 10. aprill.
29. Haasma, T. (2025) Autori intervjuu. Microsoft Teams, 11. aprill.
30. Hristov, H., Millard, J., Pravst, I., & Janssen, M. (2022). *European household spending and socio-economic impacts on food behavior during the first wave of COVID-19*. *Frontiers in Nutrition*, 9, 869091. <https://doi.org/10.3389/fnut.2022.869091>
31. Jayatissa, K. A. D. U. (2023). *Generation Z – A new lifeline: A systematic literature review*. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 179–186. <https://doi.org/10.4038/sljssh.v3i2.110>

32. Kalmus, V. (2014). *Digipõlvkonnast sotsiaalmeedia põlvkonnaks: Põlvkondlikku enesemääratlust kujundavad trendid Eesti noorte internetikasutuses*. *Acta Universitatis Tallinnensis*, 1(1), 45–60. <https://doi.org/10.1007/s12115-014-9842-0>
33. Kanste, O., Ylisirniö, M., Hammarén, M., & Kuha, S. (2025). *The perceptions of Generation Z professionals and students concerning health-care work: A scoping review*. *Nurse Education Today*, 106678. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2025.106678>
34. Ketchum. (2018, 26. juuni). *Ketchum introduces the GenZennial, an influential blend of two generations*. *PR Newswire*. <https://www.prnewswire.com/news-releases/ketchum-introduces-the-genzennial-an-influential-blend-of-two-generations-300429599.html>
35. Kingl, A. (2019, May). *Making sense of Gen Y – and what it means for the future of work*. Duke Corporate Education. <https://www.dukece.com/insights/making-sense-of-gen-y-and-what-it-means-for-the-future-of-work/>
36. Korombel, A., & Lawinska, O. (2023). *Expectations of Generation Z representatives towards the features and competencies of their direct supervisors (managers)*. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 185, 187–212. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.185.11>
37. Kumar, P. (2015). *An analytical study on Mintzberg's framework: Managerial roles*. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 2(3), juuli–september, 1–5. Loetud aadressil https://web.archive.org/web/20180423220138id_/http://ijrmbs.com/vol2issue3/drpradeep.pdf
38. Lakens, D. (2022). *Sample size justification*. *Collabra: Psychology*, 8(1), artikkel *Senses Sci 2020: 7 (3)*, 1044-1051. <https://doi.org/10.1525/collabra.33267>
39. La Torre, Giuseppe & Di Mario, Sofia. (2020). *Perception and knowledge of managerial roles: a validation of a questionnaire*, artikkel 1044-1051. DOI: 10.14616/sands-2020-3-10441051.
40. LinkedIn. (kuupäev puudub). *LinkedIni avaleht*. Loetud aadressil <https://www.linkedin.com>
41. Lippert, I. (2024). *Artificial intelligence and the future of managerial roles: A theoretical review*. Loetud aadressil

- https://www.researchgate.net/publication/379999788_artificial_intelligence_and_the_future_of_managerial_roles_a_theoretical_review
42. Logica Research. (2022). *Zillennials: Technology, social media, culture and money*.
<https://logicaresearch.com/zillennials-technology-social-media-culture-and-money/>
43. Lusti, H. (2017). *Selfi kui argipraktika* (bakalaureusetöö). Tartu Ülikool. Loetud aadressil <https://dspace.ut.ee/bitstreams/0fdb9d98-eb16-4fb4-9fe8-0df5f868f103/download>
44. MaCorr Research. (kuupäev puudub). *Sample size calculator*. Loetud aadressil <https://macorr.com/sample-size-calculator.htm>
45. Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “*We aren't your reincarnation!*” *Workplace motivation across X, Y and Z generations*. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209.
<https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
46. McCrindle. (2023, 22. november). *What is a Zalpha?* McCrindle.
<https://mccrindle.com.au/article/what-is-a-zalpha/>
47. McGaha, K. K. (2018). *An interpretive phenomenological study of America's emerging workforce: Exploring Generation Z's leadership preferences* (doktoritöö, Order No. 10974750). Publicly Available Content Database. Loetud aadressil <https://www.proquest.com/dissertations-theses/interpretive-phenomenological-study-americas/docview/2130922895/se-2>
48. Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
49. Muma, R. D., Smith, B., & Somers, P. A. (2006). Use of Mintzberg's model of managerial roles to evaluate academic administrators. *Journal of Allied Health*, 35(2), 65–74. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/48721517>
50. Nguyen, T. L., Huynh, M. K., Ho, N. N., Le, T. G. B., & Doan, N. D. H. (2021). *Factors affecting environmental consciousness on green purchase intention: An empirical study of Generation Z in Vietnam*. Loetud aadressil https://www.researchgate.net/profile/Nguyen-Luan-9/publication/358220279_Factors_Affecting_of_Environmental_Consciousness_on_Green_Purchase_Intention_An_Empirical_Study_of_Generation_Z_in_Vietnam/links/623ec3e48068956f3c4c7af7/Factors-Affecting-of-Environmental-Consciousness-on-Green-Purchase-Intention-An-Empirical-Study-of-Generation-Z-in-Vietnam.pdf

51. Nõmme, G. (2016). *Z-generatsiooni ootused juhtidele ja juhtimiskultuurile 9. klassi õpilaste ja TTÜ TK sisseastujate näitel* (bakalaureusetöö). Tallinna Tehnikaülikooli Tallinna Kolledž. Loetud aadressil <https://digikogu.taltech.ee/et/item/fdce544d-f99f-493f-828b-5e131fef2b8c>
52. Pälsing, S. (2024). *Politsei- ja piirivalvekolledži lõpetajate töökoha valikut mõjutavad tegurid* (magistritöö). Sisekaitseakadeemia. Loetud aadressil <https://digiriul.sisekaitse.ee/handle/123456789/3525>
53. Parry, E., & Urwin, P. (2011). *Generational differences in work values: A review of theory and evidence. International Journal of Management Reviews*, 12(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
54. Pew Research Center. (2023). *Generational definitions and workforce trends*. <https://www.pewresearch.org>
55. Polach, J. (2007). *Managing an age diverse workforce*. Kokkuvõte ajakirjas *MIT Sloan Management Review*, 48, 9.
56. Rander, R. (2025) Autori intervjuu. Microsoft Teams, 9. aprill.
57. Rander, R. (2025) Autori intervjuu. Microsoft Teams, 10. aprill.
58. Rander, R. (2025) Autori intervjuu. Microsoft Teams, 11. aprill.
59. Raun, J. (2018). *Erinevate generatsioonide ootused juhile Saaremaa teenindusettevõtetes* (diplomitöö). Tallinna Tehnikaülikool, Eesti Mereakadeemia, Meremajanduse keskus. Loetud aadressil <https://digikogu.taltech.ee/et/item/262b20dc-1e4d-4a31-aa41-90de3f992d68>
60. Raun, M, Õunapuu, T, Saluri, R ja Türk, P (2024). Keskastmejuhtide kompetentsimudeli kirjeldus (uus versioon). Loetud aadressil https://levellab.ee/wp-content/uploads/2024/02/Keskastmejuhtide%20kompetentsimudeli%20kirjeldus_uus.pdf
61. Reddit. (kuupäev puudub). *Redditi avaleht*. Loetud aadressil <https://www.reddit.com>
62. Refinery29. (kuupäev puudub). *What It Means to Be a Zillennial*. Loetud aadressil <https://www.refinery29.com/en-gb/generation-zillennial>
63. Revilla, M. A., Saris, W. E., & Krosnick, J. A. (2014). Choosing the number of categories in agree-disagree scales. *Sociological Methods & Research*, 43(1), 73–97. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0049124113509605>
64. Schroth, H. (2019). *Are you ready for Gen Z in the workplace? California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

65. Seemiller, C., Grace, M., Dal Bo Campagnolo, P., Da Rosa Alves, M., & Severo De Borba, G. (2019). *How Generation Z college students prefer to learn: A comparison of US and Brazil students. Journal of Educational Research and Practice*, 9(1), artikkel 25. Loetud aadressil <https://scholarworks.waldenu.edu/jerap/vol9/iss1/25>
66. Stankiewicz-Mróz, A. (2020). *Perception of work flexibility among students as representatives of Generation Z and employers from the SME sector. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 132(1), 49–63. Loetud aadressil https://www.researchgate.net/publication/339490993_Perception_of_Work_Flexibility_among_Students_as_Representatives_of_Generation_Z_and_Employers_from_the_SME_Sector
67. Sullivan, G. M., & Artino, A. R. (2013). *Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. Journal of Graduate Medical Education*, 5(4), 541–542. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3886444/>
68. Zulfakar, M. H., Shukor, F. D. E. A., Saidon, J., & Ngah, A. H. (2021). *Relationship between Managerial Roles and Job Satisfaction among Employees: Case Study of A Local Bank Headquarters in Kuala Lumpur, Malaysia. International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 11(3), 48–61. DOI:10.6007/IJARAFMS /v11-i3/10470
69. Teadmus. (kuupäev puudub). *Eesti lähiajalugu: allikad ja historiograafia*. Loetud aadressil <https://www.teadmus.ee/andmed/1410131712596/eesti-1%C3%A4hiajalugu-allikad-ja-historiograafia>
70. Teens and Technology 2013. (2013, 13. märts). *Berkman Klein Center*. <https://cyber.harvard.edu/node/95534#:~:text=Teens%20and%20Technology%202013%20,%E2%80%93%20they%20mostly%20go>
71. The Face. (2021). *Are you a Zillennial?* <https://theface.com/society/zillennial-millennial-gen-z-micro-generation-technology>
72. The jamovi project (2025). jamovi (Version 2.6) [Computer Software]. Loetud aadressil <https://www.jamovi.org>
73. Tiitum, J. (2022). *Circle K Eesti AS Y ja Z generatsiooni töötajate ootused kaasaegsetele liidristiilidele (bakalaureusetöö)*. Tallinna Tehnikakõrgkool. Loetud aadressil <https://dspace.tktk.ee/items/5fe28c45-f6e9-4754-ba87-95553e15aed2>

74. Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877.
https://www.researchgate.net/publication/235264380_Generational_Differences_in_Psychological_Traits_and_Their_Impact_on_the_Workplace
75. Twenge, J. M. (2010). *A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes*. *Journal of Business Psychology*, 25, 201–210.
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
76. Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2017). *Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies*. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166–185.
<https://doi.org/10.1093/workar/waw009>
77. Vadi, M. (2001). *Organisatsioonikäitumine: Teooria ja praktika*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
78. Vasilyeva, O. A., Dovzhik, G. V., & Musatova, S. A. (2020). *Work motivational factors of Generation Z in the digital economy*. *Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference “Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth” (MTDE 2020)*, 1018–1024. Atlantis Press.
<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200502.168>
79. Veeret, M. (2019). *Y- ja Z-generatsiooni tööväärtuste võrdlus (bakalaureusetöö)*. Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor.
<https://www.eek.ee/download.php?t=kb&dok=p1d9kn7e4rndhjbb1q30jjegv53.pdf>
80. Vikipeedia. (kuupäev puudub). *Eesti ajalugu*. Loetud aadressil
https://et.wikipedia.org/wiki/Eesti_ajalugu
81. Wikipedia contributors. (2025, 11. aprill). *Generation Z*. *Wikipedia*.
https://en.wikipedia.org/wiki/Generation_Z#:~:text=In%20Japan%2C%20the%20cohort%20is,digital%20population.%5B%2049
82. Wikipedia. (2024). *Wikipedia*. Loetud 11. aprillil 2025 aadressil
<https://en.wikipedia.org/wiki/Zillennials>
83. Yılmaz, B., Kışaştutan, E. D., & Karatepe, S. G. (2024). *Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership*. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378982>

84. Yukl, G. (2013). *Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention*. Academy of Management Perspectives, 26(4).
<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

Lisad

LISA A

Generatsioon Z põlvkonna sisesed grupid

Iseloomustus	Peamised tehnoloogilised, sotsiaalsed ja kultuurilised faktorid.	Aastad	Mõjutused ja tegevused
Zillennials (<i>Pre-Smartphone</i> 1995–2000)			
Grupp, mis eksisteeris enne nutitelefone ja seega on neil olnud analoogsem lapsepõlv ja vähem pidevas ühenduses olekut vs nooremad, kes on täielikult seotud digitehnoloogiatega.	Digitaalne pööre: VHS ja kassetide asendumine DVDde ja MP3-mängijatega	1996–2001	Üleminek analoogilt digitaalsele
	Interneti kättesaadavus ja levik: Dial-up → lairibaühendus	2000–2005	Esimene kokkupuude kiire internetiga koolieas
	Esimesed mobiiltelefonid: Nokia jt nuputelefonid, nutitelefonid (iPhone 2007)	2000–2010	Mobiilide kiire areng nende kasvu ajal
	Sotsiaalmeedia levik: MySpace (2003), Facebook (2004), YouTube (2005), Instagram (2010)	2003–2010	Varased sotsiaalmeedia kasutajad
	Online mängud: Club Penguin, Habbo, Neopets, Runescape	1999–2007	Online-kogukonnad ja internet mõjutavad sotsialiseerumist
	9/11 terrorirünnakud USA-s	2001	Mõjutas teadlikkust julgeoleku teemal juba noores eas
	Ülemaailmne finantskriis	2008	Mõjutas majanduse ja tööelu käsitlust
	Poliitilised pöörded: Obama, Brexit, Trump	2008–2016	Kujunes poliitiline identiteet suurte maailma mõjutavate sündmuste kaudu
	Meediatarbimise muutumumine tavatelevisioon → YouTube, Netflix	2007–2012+	Harjunud nõudmispõhise ehk on-demand meediatarbimisega
	Erinevad sotsiaalsed liikumised: #MeToo, BLM	2017–2020	Sotsiaalselt ja poliitiliselt aktiivsed
	Uued õppimismeetodid: digitaalne ja hübriidne õpe	2010–2020+	Kohanduvad hästi kaugõppe ja virtuaalse tööga
Digipõlvkond (<i>Digital natives</i> 2001–2007)			
Esimene generatsioon Z esindajate grupp, kes on sündinud nõ nutiajastusse.	Nutitelefonide ja tahvelarvutite laialdane kasutuselevõtt	2007–2015	Varajane kokkupuude nutiseadmetega, mis mõjutab õppimist ja

Kohe oli olemas internet, nutitelefon ja sotsiaalmeedia. Need kõik moodustasid selle grupi jaoks sotsiaalse normi. See grupp on tuntud kui põhiliselt teksti ja sotsiaalplatvormide kaudu suhtlejad. Nad kasutavad tihti mitut seadet koos ja lisaks on neil ligipääs online's suurele hulgale infole ja erinevatele ülemaailmsetele kogukondadele.	Instagram (2010), Snapchat (2011), TikTok (2016)	2010–2016	suhtlemist
	Minecraft (2011), Fortnite (2017) jt virtuaalsed mängud	2011–2017	Sotsiaalmeedia kasutamine identiteedi ja suhtlemise kujundamisel
	Küberturvalisus	2010–2020	Mängude kaudu sotsiaalsete oskuste ja koostöö arendamine
	E-õppe platvormide ja digitalsete lahenduste kasutuselevõtt koolides	2010–2020	Teadlikkus digiohtudest ja isikuandmete kaitsest
	Vaimse tervise arutelude kasv seoses digieluga	2015–2020	Õppimise digitaliseerumine ja uute õppemeetodite omaksvõtt
	Kliimamuutused, sotsiaalne õiglus – globaalse teadlikkuse kasv	2015–2020	Teadlikkus vaimsest tervisest ja selle seostest sotsiaalmeediaga
Zalphas (Alpha transition 2008–2012)			Aktiivne osalemine ühiskondlikes aruteludes ja liikumistes
Noorim generatsioon Z alamgrupp, kes on üleminekugrupp generatsioon Alfasse. Nemad on sündinud veelgi rohkem arenenud tehnoloogiaga maailma, kus ekraanid on puutetundlikud, neid toetavad häälkäskluste abil virtuaalsed assistendid ja nõudepõhine meedia on neile igal hetkel kättesaadav. Nende sotsialiseerumine on toimub väga visuaalselt ja interaktiivselt (videod, voogesitus, videokõned). Nad kogesid COVID-19 ajal kaugõpet ja see normaliseeris veebis suhtlust veelgi.	Nutitelefoni ja tahvelarvutite laialdane kasutuselevõtt	2010–2020	Varajane kokkupuude nutiseadmetega, mis mõjutas õppimist ja suhtlemist
	Sotsiaalmeedia tõus: TikTok (2016), Instagram Reels (2020), YouTube Shorts (2021)	2016–2021	Lühivideoplatvormide kasutamine identiteedi kujundamiseks ja suhtlemiseks
	Uued ajastut defineerivad mängud: Roblox (2006), Among Us (2018), Minecraft (2011)	2011–2020	Mängude kaudu sotsiaalsete oskuste ja koostöö arendamine
	Hariduskampaaniad ja koolitused küberturvalisuse teemadel	2015–2022	Teadlikkus digiohtudest ja isikuandmete kaitsest
	E-õppe platvormide kasutuselevõtt koolides, eriti COVID-19 pandeemia ajal	2020–2022	Õppimise digitaliseerumine ja uute õppemeetodite omaksvõtt
	Arutelud vaimse tervise teemadel seoses sotsiaalmeedia mõjuga	2018–2022	Teadlikkus vaimse tervise olulisusest ja selle seosest digitaalse eluga
	Kliimamuutuste ja sotsiaalse õigluse teemade esiletõus noorte seas	2018–2022	Aktiivne osalemine ühiskondlikes aruteludes ja liikumistes

Allikas: Autorite koostatud Buzzfeed; Eesti Inimarengu aruanne, 2023; Geiger, A (2024);

Kalmus, V (2014); Ketchum (2018), Logica Research (2022), Lusti, H (2017), McCrindle (2023), Refinery 29; Teens ja Technology (2013), The Face (2021), Wikipedia (2024) põhjal

LISA B

Generatsioonide info koos mõjutajate ja suhtega töösse

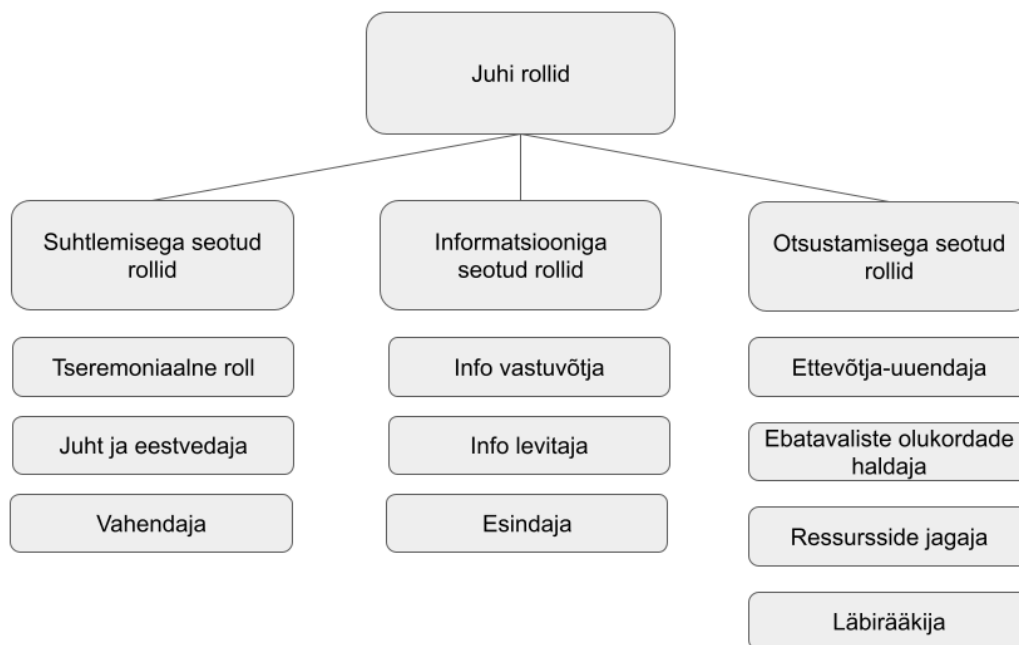
Generatsioon	Gen Z	Gen Y ehk millennialid	Gen X	Boomerid
Sünniaastad	1995–2012	1981–1996	1965–1980	1946–1964
Vanus aastal 2025	13–30	29–44	45–60	61–79
Elanike arv Eestis 2024. a	276 647	312 579	289 756	281 797
Generatsiooni mõjutajad	Nutitelefonid, isiklikud arvutid, sotsiaalsed meedia (kogu aeg online), Apple'i iPhone, keskkonnaga seotud probleemid, COVID-19; Eesti liitumine NATO ja EL'ga.	Nõukogude liidu langemine, 11. september, tehnoloogia tohutu areng (Interneti kaustamine), looduskatastroofid, MTV, Eesti taasiseseisvumine, krooni kasutuselevõtt	Isiklik arvuti, AIDS, Berliini müüri langemine, Nõukogude okupatsioon ja tsensuur Eestis	Külm sõda; Mees kuul; Watergate; Kosmoseralli, Metsavendlus, küüditamised Eestis; töörahva parteid.
Suhe tööga	Isiklik vabadus ja paindlikkus ennekõike = paindlik tööaeg ja töö asukoht	Enne elada, siis töötada.	Töötavad, et elada	Elavad, et töötada „Jumal tänatud, et on esmaspäev!“
Motivatsiooni-pakett	Töö peab olema tähendusrikas, hea palgaga, arenguvõimalustega ja stabiilne.	Ootavad kiireid ametikõrgendusi. Usuvad elukestvasse õppimisse, töö on võimalus õppida ja töö peab pakkuma võimalust õppida.	Võimalus areneda, kindlustunne, võimalus teha asju oma viisil	Raha ja boonused, tiitlid

Allikas: Autorite koostatud Agarwal ja Vaghela, 2018, Dania *et al.*, 2023, Berkup, 2014,

Eesti Statistikaamet 2024, Eesti.ca, Vikipeedia, Teadmus.ee ja Eesti Entsüklopeedia põhjal

LISA C

Juhi rollid Mintzbergi teooria alusel



Allikas: Autorite koostatud Mintzbergi (1973) juhi rollide alusel Kumar, 2015

LISA D

Generatsioon Z ootused juhile erinevate autorite käsitlesest Mintzbergi juhi rollide väidetest lähtuvalt

Väide gen Z ootuse kohta	Autorid, kes kajastanud
Suhtlemisega seotud rollid	
Suhtleks minuga kui võrdsega; Tunneks huvi minu isikliku elu vastu (väljaspool tööaega)	Korombel ja Ławińska, 2023; McGaha, 2018
Oleks hea suhtleja ja kuulaja; Oleks positiivse suhtumisega; Juhendaks mind, et saaksin enda oskuseid arendada; Looks toetava juhtimisega turvalise töökeskkonna; Looks toetava juhtimisega turvalise töökeskkonna	Korombel ja Ławińska, 2023; Gabrielova ja Buchko, 2021; McGaha, 2018
Võimaldaks teha tööd, mis pakub head töötasu	Korombel ja Ławińska, 2023; Gabrielova ja Buchko, 2022
Motiveeriks mind panusele vastava rahalise preemiaga; Tunnustaks mind tööalaste saavutuste eest teiste töötajate ees	Korombel ja Ławińska, 2023
Toetaks mind eksimuste korral ja julgustaks uuesti proovima	Gabrielova ja Buchko, 2021; McGaha, 2018
Annaks regulaarselt tagasisidet minu tehtud tööle	Gabrielova ja Buchko, 2021; McGaha, 2018; Böhlich ja Axmann, 2021
Informatsiooniga seotud rollid	
Korraldaks regulaarseid koosolekuid tööalase info jagamiseks; Jagaks regulaarselt tööalast infot; Hoiaks ennast töötajatega suheldes töö toimuvaga kursis	Korombel ja Ławińska, 2023
Oleks valmis minuga suhtlema läbi kaasaegsete digitaalsete kanalite	Korombel ja Ławińska, 2023; Gabrielova ja Buchko, 2021
Väärtustaks võrdset kohtlemist	Korombel ja Ławińska, 2023; Gabrielova ja Buchko, 2021; McGaha, 2018; Yılmaz <i>et al.</i> , 2024
Otsustamisega seotud rollid	
Lahendaks erapooletult töötajatevahelisi probleeme; Vähendaks minu vastutust, langetades otsuseid minu eest; Laseks mul ise otsustada, kuidas ma tööülesandeid täidan; Otsiks pidevalt võimalusi uuendusteks ja muudatusteks	Korombel ja Ławińska, 2023
Võimaldaks mul teha tööd, mis avaldab olulist mõju organisatsioonile; Annaks mulle võimaluse ennast arendada ülesannete kaudu, mis ei kuulu minu igapäevaülesannete hulka; Arvestaks tööeesmärkide seadmisel minu oskustega; Võimaldaks mulle juhendajat, kes on hooliv ja toetav	Korombel ja Ławińska, 2023; Gabrielova ja Buchko, 2021
Võimaldaks mul ennast ametialaselt arendada (näiteks pakkudes koolitusi)	Gabrielova ja Buchko, 2021; McGaha, 2018; Chillakuri, 2020

Võimaldaks mul ametiredelil tõusmiseks täita
vastutusrikkamaid ülesandeid; Pakuks mulle minu
vajadustest lähtuvalt paindlikku tööaega

Gabrielova ja Buchko, 2021; McGaha,
2018; Stankiewicz-Mróz, 2020

Oleks erialaselt pädev ja oleks kursis valdkonna
arengute ja hetkeseisuga oma valdkonnas

Korombel ja Ławińska, 2023; McGaha,
2018

Allikas: Autorite koostatud Raun, 2018; Korombel ja Ławińska, 2023; Gabrielova ja

Buchko, 2021; McGaha, 2018; Böhlich ja Axmann, 2021; Yılmaz *et al.*, 2024; Chillakuri,
2020; Stankiewicz-Mróz, 2020 põhjal

LISA E

Küsimustik Google Forms keskkonnas

Generatsioon Z ootused juhile

Täname teid osalemise eest uuringus, mille eesmärk on välja selgitada, generatsioon Z'i ootused oma juhtidele. Uuringus huvitab meid, kuidas juht peaks suhtuma oma alluvatesse, kuidas motiveerima ja milliseid arenguvõimalusi pakkuma. Teie osalemine on täiesti anonüümne, seega me ei küsi teie nime. Kuid vajalike võrdluste tegemiseks erinevate rühmade vahel küsime mõningaid üldisi sotsiaaldemograafilisi andmeid. Küsimustele vastamine võtab aega umbes 3–5 minutit. Alustamiseks klõpsake "Järgmine"/"Next" nuppu ja seda tehes väljendate oma nõusolekut selles uuringus osalemiseks.

Kogutud andmeid kasutatakse Tartu Ülikooli magistritöö koostamiseks. Kõik uuringust saadud vastused on anonüümsed, info hoitakse konfidentsiaalsena ning kogutud andmeid kasutatakse statistiliseks analüüsiks.

Kui Teil on lisaküsimusi või soovite saada töö tulemusi palun võtke ühendust:

ootusedjuhile@gmail.com.

Demograafilised andmed

Kõik andmed on anonüümsed ning kasutatakse üldistatud kujul.

Sugu

* Naine

* Mees

* Ei soovi vastata

Minu sünniaasta on	Rippmenüü valikud: * enne 1995 (viib pärast demograafiliste andmete esitamist plokki, kus kirjas "Suur tänu vastamast! Sel korral kogume andmeid ainult generatsioon Z kohta (sünniaastaga 1995–2012). Kõike parimat!" * 1995 * 1996 * ... * 2012
Minu kõrgeim omandatud haridustase	* Põhiharidus * Keskkharidus * Keskeri/kutseharidus * Bakalaureusekraad * Magistrikraad * Kõrgem kui magistrikraad
Hetkel töotan täis või osalise koormusega	* Jah * Ei * Muu (täpsusta + kastike vastamiseks)
Minu tööstaaž täisaastates on	Vaba vastusekast:

Küsimustik

Hinda järgmisi väiteid nii nagu Sa ootad, et Sinu otsene juht võiks käituda. Hinda allolevaid väiteid skaalal 1–5, kus 1 tähendab, et ei nõustu üldse ning 5, et nõustun täielikult.

Suhtlemisega seotud ootused juhile

Minu jaoks on oluline, et juht...

Suhtleks minuga kui võrdsega	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Oleks hea suhtleja ja kuulaja	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Oleks positiivse suhtumisega	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Väärtustaks pikema tööstaažiga töötajaid	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Korraldaks regulaarseid koosolekuid tööalase info jagamiseks	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult

Hoiaks ennast töötajatega suheldes tööl toimuvaga kursis	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Tunneks huvi minu isikliku elu vastu (väljaspool tööaega)	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Lahendaks erapooletult töötajatevahelisi probleeme	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Annaks regulaarselt tagasisidet minu tehtud tööle	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Minu jaoks on regulaarne tagasiside	* kord päevas * kord nädalas * kord kuus * kord kvartalis * kord poole aast ajooksul * kord aastas
Paluks regulaarset ülevaadet minu tehtud töö kohta	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Oleks valmis minuga suhtlema läbi kaasaegsete digitaalsete kanalite	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Jagaks regulaarselt tööalast infot	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult

Kui soovid eelneva teemploki kohta midagi täpsustada, siis anna sellest siia teada.

[vastuse kast] --> küsimusele vastamine ei ole kohustuslik

--	--

Juhtimise ja vastutuse jaotus

Minu jaoks on oluline, et juht...

Vähendaks minu vastutust, langetades otsuseid minu eest	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Laseks mul ise otsustada, kuidas ma tööülesandeid täidan	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Võimaldaks mul teha tööd, mis avaldab olulist mõju organisatsioonile	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Lahendaks probleemsed olukorrad minu eest, võttes vastutuse enda peale	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Väärtustaks võrdset kohtlemist	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult

Kui soovid eelneva teemploki kohta midagi täpsustada, siis anna sellest siia teada.

[vastuse kast] --> küsimusele vastamine ei ole kohustuslik

Minu areng töökohal	
Minu jaoks on oluline, et juht...	
Võimaldaks mul ametiredelil tõusmiseks täita vastutusrikkamaid ülesandeid	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Annaks mulle võimaluse ennast arendada ülesannete kaudu, mis ei kuulu minu igapäevaülesannete hulka	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Võimaldaks mul ennast ametialaselt arendada (näiteks pakkudes koolitusi)	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Arvestaks tööeesmärkide seadmisel minu oskustega	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Oleks erialaselt pädev ja oleks kursis valdkonna arengute ja hetkeseisuga oma valdkonnas	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Juhendaks mind, et saaksin enda oskuseid arendada	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Võimaldaks mulle juhendajat, kes on hooliv ja toetav.	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Annaks mulle võimaluse teha meeskonnatööd	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Kui soovid eelneva teemploki kohta midagi täpsustada, siis anna sellest siia teada.	
[vastuse kast] --> küsimusele vastamine ei ole kohustuslik	
Motivatsioon ja tunnustamine	
Minu jaoks on oluline, et juht...	
Tunnustaks mind tööalaste saavutuste eest teiste töötajate ees	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Annaks konstruktiivset tagasisidet minu tehtud tööle tiimikaaslaste ees	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Pakuks mulle minu vajadustest lähtuvalt paindlikku tööaega	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Kehtestaks kindlad tööajad, millal peab tööd tegema	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Võimaldaks teha tööd, mis pakub head töötasu	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Motiveeriks mind panusele vastava rahalise preemiaga	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult

Toetaks mind eksimuste korral ja julgustaks uuesti proovima	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Looks toetava juhtimisega turvalise töökeskkonna	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Otsiks pidevalt võimalusi uuendusteks ja muudatusteks	Ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 Nõustun täielikult
Kui soovid eelneva teemploki kohta midagi täpsustada, siis anna sellest siia teada. [vastuse kast] --> <i>küsimusele vastamine ei ole kohustuslik</i>	

Kui küsimused edastatud, ilmub teade " Aitäh vastamast! Sinu panus on väga oluline!"	
---	--

Allikas: Autorite väljavõte Google Forms'i keskkonnast

LISA F

Küsimustiku lõplikku struktuuri kinnitava faktoranalüüsi tulemused

Suhtlemisega seotud juhi rollid		Keskmine faktori hinnang	Standardhälve	Cronbachi α
		4.32	0.382	0.719
		Keskmine hinnang	Standardhälve	
S1	Suhtleks minuga kui võrdsega	4.45	0.688	
S2	Oleks hea suhtleja ja kuulaja	4.74	0.522	
S3	Oleks positiivse suhtumisega	4.57	0.673	
S4	Tunneks huvi minu isikliku elu vastu (väljaspool tööaega)	2.53	0.997	
S5	Juhendaks mind, et saaksin enda oskuseid arendada	4.42	0.789	
S6	Annaks mulle võimaluse teha meeskonnatööd	4.2	0.939	
S7	Võimaldaks teha tööd, mis pakub head töötasu	4.77	0.475	
S8	Motiveeriks mind panusele vastava rahalise preemiaga	4.33	0.858	
S9	Toetaks mind eksimuste korral ja julgustaks uuesti proovima	4.66	0.634	
S10	Looks toetava juhtimisega turvalise töökeskkonna	4.72	0.599	
S11	Annaks regulaarselt tagasisidet minu tehtud tööle.	4.16	0.826	
Informatsiooniga seotud juhi rollid		Keskmine faktori hinnang	Standardhälve	Cronbachi α
		4.18	0.508	0.668
		Keskmine hinnang	Standardhälve	
I1	Korraldaks regulaarseid koosolekuid tööalase info jagamiseks	4.02	0.935	
I2	Oleks valmis minuga suhtlema läbi kaasaegsete digitaalsete kanalite	4.2	0.909	
I3	Jagaks regulaarselt tööalast infot	4.49	0.729	
I4	Väärtustaks võrdset kohtlemist	4.69	0.676	
I5	Paluks regulaarset ülevaadet minu tehtud töö kohta	3.12	0.994	
I6	Hoiaks ennast töötajatega suheldes tööl toimuvaga kursis	4.56	0.665	
Otsustamisega seotud juhi rollid		Keskmine faktori hinnang	Standardhälve	Cronbachi α
		4.31	0.398	0.705
		Keskmine hinnang	Standardhälve	

O1	Lahendaks erapooletult töötajatevahelisi probleeme	4.28	0.937
O3	Laseks mul ise otsustada, kuidas ma tööülesandeid täidan	4.04	0.838
O4	Võimaldaks mul teha tööd, mis avaldab olulist mõju organisatsioonile	4.08	0.834
O6	Võimaldaks mul ennast ametialaselt arendada (näiteks pakkudes koolitusi)	4.67	0.571
O7	Otsiks pidevalt võimalusi uuendusteks ja muudatusteks	4.02	0.85
O8	Võimaldaks mul ametiredelil tõusmiseks täita vastutusrikkamaid ülesandeid	4.49	0.708
O10	Oleks erialaselt pädev ja oleks kursis valdkonna arengute ja hetkeseisuga oma valdkonnas	4.64	0.629
O11	Annaks mulle võimaluse ennast arendada ülesannete kaudu, mis ei kuulu minu igapäevaülesannete hulka	3.98	0.986
O12	Arvestaks tööeesmärkide seadmisel minu oskustega	4.4	0.735
O13	Võimaldaks mulle juhendajat, kes on hooliv ja toetav.	4.37	0.787
O14	Pakuks mulle minu vajadustest lähtuvalt paindlikku tööaega	4.44	0.722

Märkus: Keskmised hinnangud on antud Likerti skaalal 1–5. Käesolevas tabelis loeti oluliseks väited mille puhul olulisustõenäosus $p < 0,05$.

Allikas: Autorite koostatud Jamovi programmi andmeanalüüsi väljavõtte põhjal

LISA G

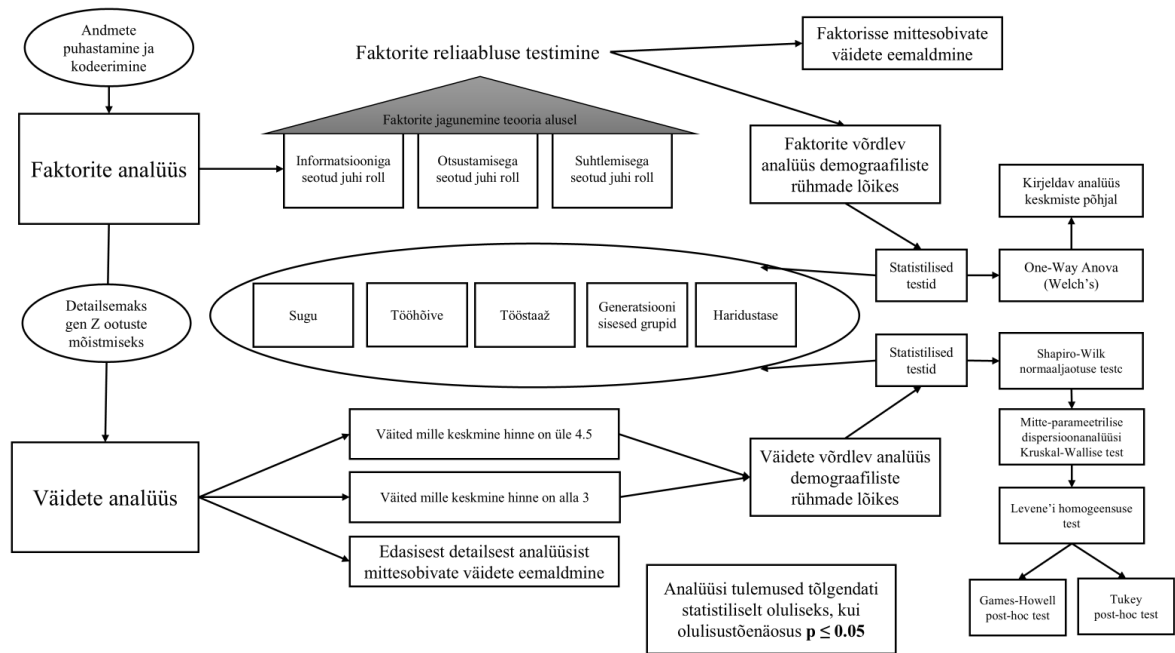
Faktoranalüüsis eemaldatud väited

Kood	Juhi roll	Väide	Olulisustõenäosus p
S12	Suhtlemisega seotud rollid	Väärtustaks pikema tööstaažiga töötajaid	0.334
S13	Suhtlemisega seotud rollid	Tunnustaks mind tööalaste saavutuste eest teiste töötajate ees	0.103
S14	Suhtlemisega seotud rollid	Annaks konstruktiivset tagasisidet minu tehtud tööle tiimikaaslaste ees	0.979
O2	Otsustamisega seotud rollid	Vähendaks minu vastutust, langetades otsuseid minu eest	0.418
O5	Otsustamisega seotud rollid	Lahendaks probleemsed olukorrad minu eest, võttes vastutuse enda peale	0.083
O9	Otsustamisega seotud rollid	Kehtestaks kindlad tööajad, millal peab tööd tegema	0.341

Allikas: Autorite koostatud Jamovi programmi andmeanalüüsi väljavõtte põhjal

LISA H

Kvantitatiivse andmeanalüüsi protsess



Allikas: Autorite koostatud

LISA I

Juhtidega läbiviidud intervjuude sisuanalüüs

Kategooria	Alamkategooria	Sisu
Suhtlemisega seotud rollid	Vajadus toetuse ja juhendamise järele	Juhtidelt oodatakse kättesaadavust ja valmisolekut anda nõu. Generatsioon Z soovib turvalist õhkkonda, kus nad saavad eksida ja õppida ilma hirmuta. Individuaalsed vestlused ja 1:1 vestlused on väärtustatud.
	Ootus kiireks arenguks ja tähenduslikuks tööks	Ootavad karjäärivõimalusi ja arenguvestlusi. Kõrged ootused, kuid samas on nad tundlikud väljakutsete ja pingete suhtes. Soovivad väljakutseid, kuid väljendavad ka frustratsiooni, kui väljakutsed vajavad uutmoodi mõtlemist.
	Pehmete oskuste ja empaatia tähtsus juhis	Oodatakse empaatiavõimelist ja kuulavat juhti. Tagasiside andmine ja saamine peab olema delikaatne ja konstruktiivne. Juht peab oskama toetada inimest ka psühholoogiliselt, mitte ainult tööalaselt.
Otsustamisega seotud rollid	Vastutuse võtmine ja iseseisvus	Vastuolu: ühed juhid ütlevad Gen Z soovib rohkem vabadust, teised aga, et nad pelgavad vastutust. Võib esineda ootust, et juht „hoiaks kätt” ja võtaks osa vastutusest enda peale.
	Koolitused ja õppimine	Koolitusvajadus on pidev. Väärtustatakse õppimist töökohal (näiteks mentorlus vanematelt kolleegidelt). Noored aktiivsed õppijad, uurivad ka ise palju juurde
Informatsiooniga seotud rollid	Võrdne kohtlemine ja mitmekesisus	Väärtustavad õiglust ja individuaalset lähenemist. Oodatakse, et juht kohtleks kõiki võrdselt, aga märkaks ja hindaks ka erinevusi.
	Kommunikatsioon ja info jagamine	Soovivad, et juht oleks kursis tööasjadega ning annaks regulaarselt ja selgelt infot. Ootused suhtlusele on kõrged: ka isiklikum ja mitteametlik suhtlus on hinnatud.

Allikas: autorite koostatud keskastmejuhtidega peetud intervjuude põhjal

LISA J

Generatsioonidevaheline võrdlus juhtimisrollide tähtsuse hindamisel: ühefaktorilise dispersioonianalüüsi tulemused

Faktor	F-väärtus	df1	df2	p	
Faktor I	0.522	2	63.1	0.596	
Faktor S	1.817	2	63.1	0.171	
Faktor O	6.129	2	62.1	0.004	
Faktor	Sünniaasta	N	Keskmine hinnang	Standardhälve	Standardviga
Faktor I	1995-2000	130	4.2	0.495	0.0434
	2001-2007	174	4.16	0.514	0.0389
	2008-2012	24	4.26	0.554	0.113
Faktor S	1995-2000	130	4.37	0.352	0.0309
	2001-2007	174	4.29	0.397	0.0301
	2008-2012	24	4.27	0.42	0.0857
Faktor O	1995-2000	130	4.4	0.355	0.0311
	2001-2007	174	4.26	0.408	0.031
	2008-2012	24	4.21	0.466	0.095

Märkus: N – vaatluste arv igas rühmas. df1 – dispersioonianalüüsi esimese astme vabadusaste (rühmade arv miinus üks). df2 – dispersioonianalüüsi teise astme vabadusaste (Welchi korrektsiooni puhul kohandatud vea vabadusaste). Keskmsed hinnangud on antud Likerti skaalal 1–5.

Allikas: Autorite koostatud Jamovi programmi andmeanalüüsi väljavõtte põhjal

LISA K

Juhtimisrollide tähtsuse hinnangud erineva haridustasemega rühmades: ühefaktorilise dispersioonianalüüsi tulemused

Faktor	F-väärtus	df1	df2	p	
Faktor I	1.17	4	82.9	0.33	
Faktor S	2.17	4	84.2	0.079	
Faktor O	4.3	4	82.8	0.003	

Faktor	Haridustase	N	Keskmine hinnang	Standardhälve	Standardviga
Faktor I	Põhiharidus	76	4.07	0.612	0.0702
	Keskharidus	113	4.23	0.456	0.0429
	Keskeri/kutseharidus	20	4.18	0.549	0.1227
	Bakalaureusekraad	91	4.22	0.466	0.0488
	Magistrikraad	28	4.12	0.488	0.0923
	Põhiharidus	76	4.23	0.448	0.0514
Faktor S	Keskharidus	113	4.35	0.359	0.0338
	Keskeri/kutseharidus	20	4.3	0.339	0.0759
	Bakalaureusekraad	91	4.39	0.341	0.0358
	Magistrikraad	28	4.24	0.394	0.0744
	Põhiharidus	76	4.16	0.463	0.0531
	Keskharidus	113	4.3	0.34	0.032
Faktor O	Keskeri/kutseharidus	20	4.45	0.392	0.0877
	Bakalaureusekraad	91	4.41	0.372	0.039
	Magistrikraad	28	4.33	0.403	0.0762

Märkus: N – vaatluste arv igas rühmas. df1 – dispersioonianalüüsi esimese astme vabadusaste (rühmade arv miinus üks). df2 – dispersioonianalüüsi teise astme vabadusaste (Welchi korrektsooni puhul kohandatud vea vabadusaste). Keskmiised hinnangud on antud Likerti skaalal 1–5.

Allikas: Autorite koostatud Jamovi programmi andmeanalüüsi väljavõtte põhjal

LISA L

Empiiriliste leidude põhjal kujundatud soovitusel ootustele vastamiseks

Generatsiooni Z ootus	Praktilised soovitusel ootustega kohandamiseks
Generatsioon Z peab töötasu väga oluliseks ning hindab võimalust töötada hästi tasustatud ametikohal.	Kohandada ja luua läbipaistev palgasüsteem, mis toetab õiglust ja arvestab ka professionaalse arengu eri vormidega. Luua karjääritee mudel, mis toetab spetsialiseerumist ja ekspertiisi.
Generatsioon Z väärtustab psühholoogiliselt turvalist ja toetavat töökeskkonda.	Pöörata rohkem tähelepanu psühholoogiliselt turvalise töökeskkonna kujundamisele ning korraldada regulaarselt „fail-friendly“ sessioone, kus jagatakse eksimustest saadud õppetunde.
Generatsioonil Z on kõrged ootused arenguvõimaluste osas ning eelistatakse õppimist läbi tegevuste.	Luu ametlik mentorlusprogramm, kombineerides klassikalist ja tagurpidi mentorlust ning soodustada õppimist läbi tegevuste („learning-by-doing“).
Generatsioon Z ootab juhilt häid kommunikatsiooni- ja kuulamisoskusi ning isiklikku ligipääsetavust.	Panustada juhtide kommunikatsiooni- ja kuulamisoskuste arendamisele ning korraldada koolitusi empaatilise suhtlemise teemadel.
Generatsioon Z ei soovi avalikku kriitilist tagasisidet ja eelistab individuaalset, konstruktiivset lähenemist.	Anda sagedast, konstruktiivset ja tulevikku suunatud tagasisidet privaatset.
Generatsioon Z hindab juhte, kes on avatud ja igapäevatööks ligipääsetavad.	Suunata juhte hoidma kabineti uks avatuna, planeerima kalendris ligipääsetavaid aegu ning korraldama „Hommikukohv juhiga“ kohtumisi.
Generatsioon Z ootab, et juhid oleksid tehnoloogiliselt pädevad ja kasutaksid kaasaegseid töövahendeid.	Tõsta teadlikkust tehnoloogilistest tööriistadest ja korraldada lühikoolitusi tööriistade kasutamiseks, sealhulgas toetada tagurpidi mentorlust.
Generatsioon Z peab oluliseks õiglast ja võrdset kohtlemist töökeskkonnas.	Tõsta juhtide teadlikkust põlvkondade erinevustest ja kujundada kaasav, õiglane organisatsioonikultuur läbi koolituste, reeglite ja regulaarsete tagasisideküsitluste.

Märkus: Leiud on tõlgendatud väidetest, mis olid generatsiooni Z esindajate jaoks kõige olulisemad

Allikas: Autorite koostatud

Summary

GENERATION Z'S EXPECTATIONS FOR LEADERS AND THEIR ALIGNMENT WITH THE EXPERIENCES OF ESTONIAN MANAGERS

Tiina Haasma, Riine Rander

This master's thesis examines the leadership expectations of Generation Z employees and compares them with the perceptions and experiences of Estonian managers. Generation Z, defined as individuals born between 1995 and 2012, is becoming a significant segment of the workforce. Understanding their values and preferences is essential for effective leadership and organizational success. The objective of this study is to provide practical recommendations for managers to better align their leadership styles with the expectations of this emerging generation.

The theoretical framework is based on Henry Mintzberg's managerial roles theory, which divides leadership roles into interpersonal, informational, and decisional categories. While Mintzberg's framework remains relevant, generational and technological changes have influenced how these roles are perceived and enacted. Generation Z does not merely seek task-oriented leadership but values guidance, inclusion, opportunities for personal growth, and psychologically safe environments. As digital natives, their expectations are also shaped by values such as authenticity, social justice, and technological fluency.

The study employed a mixed-methods design. A quantitative survey (N=329) was conducted among Estonian-speaking Generation Z respondents, followed by qualitative interviews with eight middle managers experienced in leading this generation. Quantitative data were analyzed using confirmatory factor analysis and descriptive statistics, while qualitative data were assessed through thematic content analysis. The aim was to measure the importance Generation Z assigns to each of Mintzberg's roles and explore demographic variations based on gender, education, and work experience.

Results indicate that Generation Z places the highest value on the interpersonal role, emphasizing the importance of empathetic, supportive, and communicative leadership. Regular feedback, emotional safety, and fair compensation were consistently highlighted. The decisional role, especially related to development opportunities and participative decision-making, was also prioritized. While the informational role was somewhat less emphasized, expectations around transparency, accessibility, and inclusive communication remained evident.

Several demographic differences emerged. Female respondents reported higher expectations across all leadership roles. Those with more work experience valued the interpersonal and decisional roles more strongly. Managers generally recognized Generation Z's need for autonomy, development, and value-driven leadership. However, gaps were observed. For example, while Generation Z respondents emphasized the importance of receiving personalized feedback monthly, equitable treatment, and opportunities for horizontal growth, managers often viewed career progression primarily as upward movement and did not perceive gender-based differences in expectations.

The thesis concludes with practical suggestions for leadership development. These include implementing transparent compensation models, promoting safe and inclusive workplaces, tailoring feedback approaches, and supporting various forms of professional growth. Moreover, organizations should recognize that for Generation Z, meaningful work and alignment with personal values are crucial factors in employment decisions.

Overall, the study contributes to a deeper understanding of generational differences in the workplace and underlines the importance of adaptive leadership strategies that align with the values of a generation marked by digital fluency, high self-awareness, and expectations for purpose and fairness in work.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Tiina Haasma ja Riine Rander,
(*autorite nimed*)

anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose

Generatsiooni Z ootused juhtidele ning nende vastavus Eesti juhtide
kogemustega _____,
(*lõputöö pealkiri*)

mille _____,
juhendaja(d) on Anne Reino ja Jonna Pechter
(*juhendaja nimi*)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli
digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;

anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks
Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commonsi
litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja
üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni
autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;

olen teadlik, 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.

Tiina Haasma ja Riine Rander

21.05.2025