



Jaana Tiitum

**CIRCLE K EESTI AS Y JA Z GENERATSIOONI
TÖÖTAJATE OOTUSED KAASAEGSETELE
LIIDRISTIILIDELE**

LÕPUTÖÖ

Teenusmajanduse instituut

Ärijuhtimise õppekava

Juhendaja: Virve Transtok

Mõdriku 2022

Mina, **Jaana Tiitum**, tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja teostele on viidatud õiguspäraselt. Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autorile ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega.

Juhendaja: Virve Transtok */allkirjastatud digitaalselt/*

Lõputöö on kaitsmisele lubatud 03. jaanuar 2022 instituudi direktori korraldusega

nr 1-14/2 kuupäev 03. jaanuar 2022.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Jaana Tiitum, sünnikuupäev 05.03.1995, annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose **Circle K Eesti AS Y ja Z generatsiooni töötajate ootused kaasaegsetele liidristiilidele**:

- 1) reprodutseerimiseks säilitamise eesmärgil;
- 2) elektroonseks avaldamiseks kõrgkooli repositooriumi kaudu;
- 3) kui lõputöö avaldamisele on instituudi direktori korraldusega kehtestatud tähtajaline piirang, lõputöö avaldada pärast piirangu lõppemist.

Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile ja kinnitan, et:

- 1) lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi;
- 2) PDF-failina esitatud töö vastab täielikult kirjalikult esitatud tööle.

Mõdriku,

04.01.2022

/allkirjastatud digitaalselt/

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1 Y JA Z PÕLVKONDADELE SOBIVAD LIIDRISTIILID	6
1.1 Kaasaegsete liidristiilide käsitlused.....	7
1.2 Töötajate motiveerimine kasutades erinevaid liidristiile.....	15
2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA.....	22
3 EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS	25
3.1 Töötajate ootused liidristiilidele	27
3.2 Järeldused ja ettepanekud Circle K Eesti AS juhtkonnale	40
KOKKUVÕTE.....	44
SUMMARY	46
VIIDATUD ALLIKAD.....	48
LISAD	53
LISA 1. ANKEETKÜSITLUS.....	54

SISSEJUHATUS

Pidevate muutustega ettevõtluse erinevates valdkondades on päevakorda tõusnud olulised muutused inimeste juhtimises. Tööjõuturul on täna olukord, kus tihedat koostööd teevad peamiselt kolme põlvkonna X, Y ja Z esindajad. Oluline on siinkohal meeles pidada, et ka X generatsioonile eelnenud *baby boomers* ja traditsionalistide põlvkonnad tegutsevad ärimaailmas edasi, kokku viie erineva põlvkonna esindajad, mis on ajaloos haruldane nähtus. Organisatsioonide sisekliima heaolu jaoks on oluline, et erinevate põlvkondade vaheline koostöö oleks efektiivne. (Rampton, Inc., 2017) Eriliseks teeb olukorra see, et kõikide põlvkondade maailmavaated ja väärtushinnangud ning arusaamad on väga erinevad. Sellest tulenevalt esineb töösituatsioonides palju konflikte ja üksteise mittemõistmist. (Hansen & Leuty, 2011)

CV Keskuse poolt 2019 aastal korraldatud uuringus on reastatud noortele töökoha valikul määravad tegurid. Esimesel kohale paigutus töötasu, teisele kohale töö sisu ja kolmandale hooliv meeskond. 80% noortest avaldasid, et läheksid tööle vaid hea meeskonnaga tiimidesse ja 76% noortest tõi välja juhtimiskvaliteedi olulisuse, kus juhi kõige olulisemad omadused on õiglustunnetus ja oskus oma alluvaid motiveerida. Uuringust tuleb välja, et tööturul juba tegutsev Y ja sinna üha rohkem sisenev Z põlvkond soovivad muutuseid töö tegemise viisides, kuid eelnevate põlvkondadega sarnaselt on kõige tähtsamal kohal siiski töötasu. Vastupidiselt üldlevinud arvamusele noorema põlvkonna soovist struktureerimata töökeskkonnale on nende ootus töökeskkonnale siiski selgelt kontrollitud olustik. (CV Keskus, 2019) Gallupi pool 2016 aastal läbi viidud uuringus on välja toodud, et praegu tööturul juba tegutsev Y generatsioon on üks arvukamaid generatsioone, kokku 2,5 miljardit inimest. See omakorda tekitab tööturul turbulentsi ning üha rohkemate arvamuste ja inimestega on ettevõtete töökorralduses vaja läbi viia muudatusi. *Millennials* on põlvkond, kes nõuab endale eelnevatest põlvkonnast kõige enam. Neile järgnev Z generatsioon sarnaneb neile, kuid vajab ka endale isikupäraseid muutuseid. (Gallup Inc., 2016) Manpower grupi poolt 2016 aastal läbi viidud uuringus selgub, et Y põlvkonna esindajad on teadlikud, sellest, et peavad töötama terve elu ja seetõttu soovivad, et nende töö oleks meeldiv ja rahulolu pakkuv. Selline rahulolu otsing oma korda tähendab seda, et Y põlvkonna esindajad vahetavad tihti töökohti, et omandada erinevaid oskuseid ja lahendada erinevaid väljakutseid. Selle uuringu tulemusena vahetavad Y põlvkonna esindajad kõige suurema tõenäosusega tööd juhul, kui muudatus toimub palgas või ei paku praegune positsioon/ ettevõtte piisavat kindlustunnet. Lisaks eelnevale on selle põlvkonna esindajad altimad töökohta vahetama siis, kui pakutakse võimalusi paindlikumaks puhkusepaketiks, toredamate kolleegide seltskonnaks või võimalust era- ja tööelu tasakaalu parendamiseks. (ManpowerGroup, 2016)

Lõputöö eesmärk on välja selgitada Circle K Eesti AS Y ja Z generatsiooni töötajate ootused juhtide poolt kasutatavatele juhtimisstiilidele. Tulenevalt lõputöö eesmärgist on uurimisülesanded püstitatud järgnevalt:

1. Määratleda Y ja Z generatsioonide erinevused ja analüüsida neile sobivaid juhtimisstiile.
2. Teoreetilistele allikatele tuginedes tuua välja erinevaid kaasaegseid juhtimisstiile ja selgitada nende olemust.
3. Selgitada välja Circle K Eesti AS ettevõtte Y ja Z generatsiooni töötajate ootused juhtide poolt kasutatavatele juhtimisstiilidele.
4. Analüüsida empiirilise uuringu tulemusi ja teha ettepanekuid Circle K Eesti AS juhtkonnale töötajate töörahuolu ja töökeskkonnaheaolu parandamiseks, mis omakorda aitaks kaasa tööjõuvoolavuse vähendamisele.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist, milles esimeses tuuakse välja X, Y ja Z põlvkondade peamised erinevused ja nende põlvkondade vaateid kujundanud sündmused. Esimeses peatükis käsitletakse kaasaegsete liidristiilide olemust ja selgitatakse erinevate liidristiilide teoreetilist käsitlust, tuuakse välja olulised aspektid erinevate põlvkondade efektiivse koostöö loomiseks ja Y ning Z põlvkonna töötajate motiveerimiseks. Teises peatükis on kirjeldatud empiirilise uuringu meetodika, selgitatud uurimuse olemust, kirjeldatud valimit, andmekogumis ja andmeanalüüsi meetodeid. Viimane peatükk koosneb uuringu tulemuste analüüsist ja nende selgitustest. Lisaks on selles peatükis tehtud järeldused uurigu tulemustest ja koostatud ettepanekud Circle K Eesti AS juhtkonnale Y ja Z generatsiooni töötajate töörahuolu ja töökeskkonna parendamiseks.

1 Y JA Z PÕLVKONDADELE SOBIVAD LIIDRISTIILID

Ühte generatsiooni koonduvad inimesed, kes on oma elus läbi elanud ja mõjutatud ühesugustest sündmustest, mis on toimunud nende kasvamise ja täiskasvanu ikka saabumise hetkel. Igal põlvkonnal on tulenevalt sellest iseloomulikud tunnused, mis mõjutavad neid nii igapäeva- kui ka tööelus. (Varjund, 2016) Selleks, et mõista põlvkondade erinevaid ootuseid ja käitumismustreid tuleb kõigepealt tutvuda nende põlvkondadega lähemalt. (Türk, 2005) Kuigi praegusel tööturul töötavad koos viie erineva põlvkonna esindajaid on arvulises ülekaalus esindatud põlvkonnad X, Y ja Z. Põlvkondade ajaline jaotus on enamasti määratletud iga 15-20 aasta järgi ning põlvkondade piire ei ole ühiskonnas kindlalt määratletud. (Ritter, 2014) Järgnevas töös on autor selguse huvides määratlenud kindlaks põlvkondade alguse ja lõpu aastad (Tabel 1).

Tabel 1. Töös enimkäsitletavate põlvkondade määratlemine (Hansen & Leuty, 2011)

Generatsiooni nimetus	Sünnikuupäevad	Suursündmused, mis on sellele generatsioonile enim mõju avaldanud
Põlvkond X	1960 - 1979	Esimene inimene maandus kuule, Vietnami sõja lõpp
Põlvkond Y	1980 - 1994	9/11, terroriaktid, Külma sõja lõpp, Berliini müüri langemine
Põlvkond Z	1995 - 2003	Suur tehnoloogia areng, vaba maailm

X generatsiooni kujunemist on mõjutanud peamiselt sündmused, mis toimusid peale II maailmasõda. Olulisemateks väärtushinnangutes sellel ajal olid distsipliin, töökus, ausus, lojaalsus ja turvalisus. Selle põlvkonna väärtused on just kui kombinatsioon neile eelneva *Baby Boomerite* ja järgneva Y generatsiooni väärtustest. Oma eetilise poolest sarnanevad nad rohkem Y põlvkonna esindajatega. (Ritter, 2014) Nad on iseseisvad ja kasutavad innovatiivseid lähenemisi. (Varjund, 2016) Selle põlvkonna esindajaid kirjeldatakse töönarkomaanidena ja suure egoga inimestena. Kahe ereda põlvkonna (beebibuumerid ja põlvkond Z) vahel on nad jäänud tahaplaanile ja kannavad keskmise lapse rolli. See põlvkond kannab endaga kaasa eelneva põlvkonna tööetikat ja austust traditsioonide vastu, kuid on väga kaasaegsed tehnoloogia arengu suhtes. Nad on oma olemuselt just kui pettunud selles, et neile järgnevate põlvkondade soove arvesse võetakse, sest nad oleksid sellist korraldust ka ise soovinud. (Berkup, 2014) Y generatsioon esindajatele on igapäevakeeles omandatud žargoon *Millennials*, mis on eestistatult millenniumilapsed. Seda generatsiooni on enim mõjutanud püüdlus vaba maailma poole. Nende väärtushinnangud on muutunud ning olulisemaks on vabadus, kaasamine,

tulemuslikkus ja avatus. (Valsberg, 2019) Selle põlvkonna esindajad on avatud ja julged suhtlejad, mis tõttu on nad valmis arutama tööeetikat ka valjuhäälselt. Milleeniumilapsi iseloomustab lühikene keskendumislävi ja nad ei ole oma organisatsioonile enam lojaalsed. (Ritter, 2014) Ühele organisatsioonile mitte lojaalne olemine on osutunud hoopis nende edu võtmeks. Nad on tänu erinevates organisatsioonides ja ametikohtadel töötamise läbi õppinud erinevaid oskuseid. Nad keskenduvad peamiselt heale ja on oskuslikud meeskonnatöö tegijad. (Varjund, 2016) Kõige värskem tööturule sisenevat Z generatsiooni nimetatakse ka digigeneratsiooniks. Selline hüüdnimi on omistatud neile seetõttu, et nad on sündinud tehnika käes. Neid iseloomustab vabadus, individuaalsus, tehnoloogia ja kiirus. Sotsiaalmeedia on suur osa nende elust, üha enam kujutab see endast ohtu sõltuvuse tekkimiseks. Võib öelda, et sotsiaalmeedia kasutamine on uus suitsetamine. (Berkup, 2014) Nad on praktilised ja mitmekesised ning oskuslikud iseõppijad. Nad soovivad edasi püüelda, vajades samal ajal stabiilset tuge ja kindlust. (Varjund, 2016) Z generatsioon on esimene tõeliselt rahvusvaheline põlvkond, seda igas eluvaldkonnas. See omakorda mõjutab nende vaateid elule ja tööle. Pidevalt *online* olek on nende jaoks elustiil, selle kaudu saadakse esimene informatsioon, kujundatakse arvamusi ja otsitakse soovitusi. Z põlvkonna esindajad on igas eluvaldkonnas rohkem teadlikumad, samuti on väga suur osa kõrghariduse omandavaid. Kõige selle tulemusena teevad nad töökoha valikul teadlikuid otsuseid ja valivad tööandjaks selle, millise ettevõtte vaated nende omadega kõige rohkem ühtivad. (McCrindle & Fell, 2019)

1.1 Kaasaegsete liidristiilide käsitlused

Alates 20. sajandi keskpaigast on üha enam alustatud liidristiilide teooriate uurimisega. Mida rohkem on uurimusi ja analüüsijaid, seda rohkem on ka arvamusi, mis saavad kujundatud. Ükski liidristiil ei ole universaalne ning ei sobitu iga olukorraga. Liidristiilide laialdane uurimine on ettevõtetesse kaasa toonud paljude uute ametikohtade vajaduse ning spetsialiste olemasolu. See kõik mõjutab tänapäeva liidristiilide kujunemist ning nende efektiivset kasutamist vastavalt situatsioonidele. Oluline on igas organisatsioonis leida just sellele organisatsioonile kohalduv liidristiil, mitte ainult organisatsioonile vaid ka igale indiviidile, kes on juhi alluvuses. Kõike seda mõjutavad omakorda ka organisatsioonis töötavad inimesed. (Fields, 2013) Paljude arvamuse kohaselt, ei ole juhid sündinud vaid neid luuakse. Oluline on teada, et olla hea juht tuleb omada kogemust, teadmisi, pühendumust, kannatlikust ja ühiste eesmärkide saavutamise nimel teha meeskonnatööd ja vajadusel pidada läbirääkimisi. Liidristiilide erinev kasutamine on üks olulisemaid abivahendeid töötajate kaasamiseks ja nende innustamiseks. Liidristiili tuleb kohandada ja valida organisatsiooni olukorra, meeskonna ja inimeste

järgi. Seetõttu on oluline põhjalikult aru saada mitmetest erinevatest liidristiilidest, et erinevaid olukordasid märgata ning vastavalt sellele teostada muudatusi ka liidristiilide kasutamisel. Enamlevinud liidristiilideks on autokraatlik, demokraatlik ja mittesekkuv. (Amanchukwu, Stanley, & Prince Ololube, 2015) Personalispetsialistide ja -juhtide töös on esile tõusnud olulisus aru saada erinevatele generatsioonidele sobilikke liidristiilide kasutamisest. Kraus (2017) toob empiirilise uuringu raames välja, kui olulist rolli mängib tänapäeva olukorras personaliosakonna ja -spetsialistide töös. Kõik see on vajalik organisatsiooni efektiivseks juhtimiseks ja opereerimiseks. Kõik peamiselt koostööd tegevad generatsioonid omavad ainulaadseid väärtushinnanguid, mida on kujundanud erinevad vaated ning tulenevalt sellest on vaja tihti kohaldada ka erinevaid liidristiile. (Dick, 2019)

Autokraatliku liidristiiliga juht peab oluliseks kontrolli ja juhi poolset domineerimist. Sellise stiili viljelejad püüavad oma meeskonda juhtida kasutades peamiselt võimu. Nad on harjunud oma alluvaid mõjutama ning neid kontrollima karistuse ja tasu, rahvakeeles piitsa ja pärniku, meetodil. (Türk, Inimressursi juhtimine, 2005) Autokraatlik juht ei ole Y ja Z generatsiooni esindajate seas soositud, sest need generatsioonid ei näe antud liidristiili kasutajat kui ausat ja usaldusväärset inimest. (Varjund, 2016) Juhtimiskoolitaja Alar Ojastu (2020) väidab Gallupi uuringule põhinedes, et *Millennial* põlvkond vajab oma juhina treenerit, mitte karmi ja käsikavat ülemust. Y generatsioon ootab, et neile antakse võimalus eksida ning eksimuste puhul ei tohiks koheselt järgneda karistus. Demokraatliku liidristiiliga juht annab oma võimu edasi ja julgustab töötajaid kasutama oma häid külgi. Sellise stiiliga juhile on omane koostöös osalemine ning meeskonnaliikmete arvamus. Demokraatliku juhi mõju on peamiselt töötajate poolne austus. Kui üldsusele on jäänud Y generatsiooni töötajatest mulje, just kui põlvkonnast, kes ei soovi tööd teha, siis Ojastu (Juhtimine, 2020) väidab, et selle generatsiooni esindajad on valmis töötama ja tööle pühendumata, kuid peavad oluliseks seda, milline nende töö välja näeb. Tulemus peab mõjutama ka ühiskonda laiemalt, mitte olema ettevõtjatele vaid tulu toojaks. Siinkohal esineb ka palju mõistmatust kahe põlvkonna vahel, kus Y põlvkonna esindaja soovib töökohal ennast arendada, kuid X generatsiooni juht ei ole valmis teda selles toetama. (Kõrgesaar, 2017)

Kaasaegsete juhtimisteeooriate kohaselt ei ole enam ülemus-alluva suhted selgelt piiritletud vaid töötatakse meeskonnana, millel on eestvedaja, kes ka ise osaleb aktiivselt meeskonnatöös. (Komnives & Dugan, 2010) Kaasaegsete liidristiilidena tuuakse välja ka ümberkujundavat (ingl *transformational*), pragmaatilist (ingl *transactional*) ja *laissez-faire*, mida võiks eestistatult kutsuda las minna liidristiil. Ümberkujundavat liidristiili kasutades on juhi ülesanne kujundada meeskondade efektiivsust ja tööle orienteeritust. Töötajatel on oluline teada eesmärgid ja vajalike vahendite

olemasolu, et neid eesmäärke saavutada. Ümberkujundavad juhid loovad organisatsiooni visiooni ja missiooni ning juhendavad oma alluvaid selle poole pürgima. (McShane & Von Ginlow, 2010, lk 372) Yukl (2013, lk 53) laiendab seda teooriat veel sarnasuste leidmisega karismaatilise juhtimisele. Paljud juhid kasutavad ümberkujundavat ja karismaatilist liidristiili substitueeritult, kuid see pole McShane (2010, lk 372) arvates õige tegevus. Ta peab karismaatilist juhtimist ümberkujundava liidristiili kõrgeimaks vormiks. Inglise keeles on pragmaatilise ja ümberkujundava liidristiili selgitamiseks sõnade mäng, kus pragmaatiline (ingl *transactional*) liidristiili kasutamise puhul toimuvad juhi ja meeskonna vael tehingud, kus heade tulemuste puhul pakutakse töötajatele preemiaid ehk toimuvad „tehingud“ (ingl *transactions*). Ümberkujundava liidristiili kasutav juht innustab ja inspireerib oma töötajaid ehk muudab neid (ingl *transforms*). (Robbins, Coulter, & De Cenzo, Fundamentals of Management (10th Edition), 2017, lk 395)

Leidub ka akadeemikuid, kes väidavad, et pragmaatiline ja ümberkujundav liidristiil on siiski väga erinevad. Pragmaatilise juhi omaduste hulka kuuluvad ennastohverdav käitumine, kus juht seab alluvatele eeskujuks ka endale ebamugavate situatsioonide lahendamise. Enesekindel ja optimistlik juht annab seda edasi ka enda meeskonnas ning suurendab sellega oma mõjuvõimu meeskonna juhtimisel. Töötajate jaoks on selline juht eeskujuks ning tekitab otsuste langetamisel ja ülesannete täitmisel enesekindla tunde. (Yukl, 2013, lk 311-312) Pragmaatilise liidristiili rakendamisel kasutatakse rahvakeeles piitsa ja prääniku meetodit, kus juht selgitab välja töötajat motiveeriva preemia ning ootab selle pakkumisel tulemuse saavutamist. Ümberkujundava ja pragmaatilise liidristiili peamiseks eripäraks on just juhi roll meeskonnas. Pragmaatiline liidristiil on organisatsioonis loomulikum, sest see eeldab konkreetsete tulemuste saavutamist. Organisatsioonis mõõdetakse töötajate tulemusnäitajatega ettevõtte poolt soovitud eesmärkide täitmist ning vastavalt sellele saavad töötajad ka preemia. Selline liidristiil on enamleviund suurtes kontsernides. (UKessay, 2018) Robbins, Coulter ja De Cenzo (2017, lk 395) toovad välja, et pragmaatilist ja ümberkujundavat liidristiili ei tohiks vaadelda vastanduvatena. Nende sõnul on ümberkujundav liidristiil välja kasvanud pragmaatilisest liidristiilist. Kui juht kasutab ümberkujundavat liidristiili võib töötaja sooritus olla veelgi parem, kui oleks kasutatud vaid pragmaatilist liidristiili.

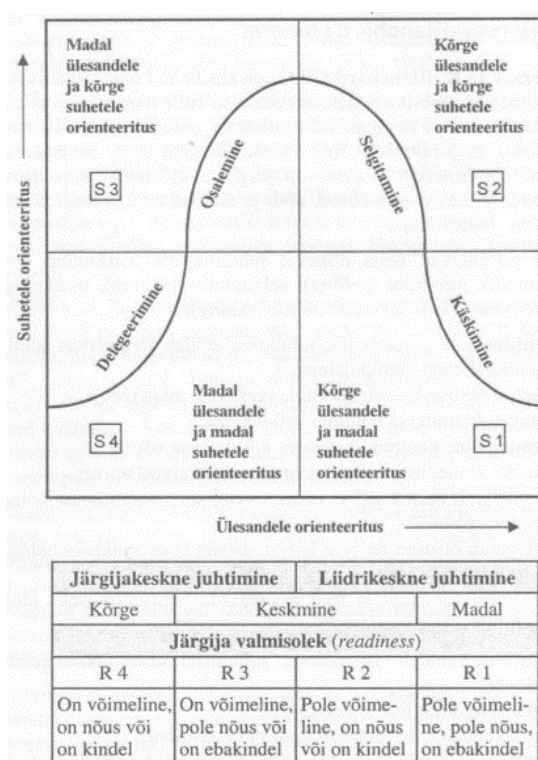
Laissez-faire (eesti keeles las-minna või mittesekkuv) liidristiil on passiivne stiil, mille puhul ei toimu otsest kontrolli, ega ülesannete jagamist. (Türk, 2005) Sellise liidristiili puhul on oluline veenduda töötajate oskuses teha iseseisvat tööd ning meeskonna koostöö toimimises. Selline liidristiil ei ole töötajate jaoks alati kõige sobilikum ning võib näidata ka juhi ebakindlust. (*Ibid.*, lk 397) Mittsekkuva liidristiiliga juht astub oma töötajate tegevuste vahele minimaalselt, mis omakorda eeldab töötajatelt

kõrget enesekontrolli olemasolu. (Türk, 2005, lk 396-397) Las-minna liidristiil võib esilagu tunduda töötajate jaoks mugava lahendusena, sest tööd saab teha endale sobivas tempos ja ilms otsese kontrollita, kuid paljud töötajad ootavad siiski juhi poolsest tagasisidet ja juhendamist, kuid ka see aspekt on sellist juhtumistiili kasutades puudu. Edukaks juhtimiseks tuleks kasutada kõiki kolme liidristiili ning vastavalt töötajate vajadustele, ootustele ja lahendatavatele ülesannetele neid koos kasutada. (Northouse, 2019, lk 174) Z generatsiooni esindajate jaoks pole oluline, et juht oleks koguaeg kohal, küll aga on oluline, et juhti on võimalik vajadusel alati kätte saada. Info liikumine juhi ja töötaja vahel peab oleme efektiivne ja kiire ning Z generatsioon vajab tunnetust, et nad on osa organisatsioonist. Tööga hõivatud generatsiooni Z esindajad peavad oluliseks läbipaistvat juhtimist. Nad soovivad näha, mis on otsuste taga, veel parem kui neid kaasatakse ka nendega seotud otsuste tegemisse. Tööga veel mitte hõivatud Z generatsioon peab oluliseks juhi eelnevat kogemust tööturul ning erialase hariduse olemasolu, seda näitajat hinnati kõrgelt ka tööga hõivatud Z generatsiooni esindajate poolt. (Nõmme, 2016)

Liidristiilide puhul eristatakse ka otsest ja kaudset liidristiili. Yukl (2013) täheldab, et peamiselt käsitletakse liidristiilide teooriates käitumuslikke tegevusi, mis otseselt mõjutavad alluvaid. On oluline mõista, et ka kaudse liidristiili puhul võib ettevõtte tegevjuht mõjutada ka kõige madalama astme töötajaid. Selline kõrgemaastme liidristiil on oluline organisatsiooni sisekliima kujunemisel. Äripäevale antud intervjuus mainib Kai Realo (2018) juhi olulisust oma meeskonna kujundamisel ja heade suhete loomisel ning nende hoidmisel. Yukl (2013) toob välja, kuidas tippjuht võib oma käitumisega kaudselt mõjutada alluvate uskumusi, oskusi ja väärtuseid. Kaudse juhtimise üks olulisemaid punkte on tippjuhi kättesaadavus madalama astme töötajate poolt, kes justkui tunnetavad, et tippastme juht ei ole neist kõrgel ja kaugel. Kaudse ja otsese liidristiilide efektiivne koos kasutamine on Yukli (*Ibid.*, lk 6) arvates oluline ja vajalik oskus tippjuhi oskuste portfellis.

Juhtimine on kaasaegsetes teooriates asendunud eestvedamisega. Hersey ja Blanchardi olukorrateooria kohaselt on neli eestvedamise stiili. Need stiilid kohalduvad erinevalt liidri ja töötajate tööalase küpsuse ja jälgimise võimekusele. (Yukl, 2013) Selle teooria kohaselt kasutavad juhid nelja erinevat eestvedamise stiili: käskimine, selgitamine, osalemine ja delegeerimine. Käskimine on selgelt autokraatlik liidristiil ja seisneb ranges kontrollis ning võimu ülemäärases kasutamises. Juht teab, et ta on juht ning alluvatel on oluline hoida juhiga distantsi. (Yukl, 2013) Juhendavat stiili kasutav juht distantseerib ennast alluvatest ja hoiab selget positsiooni erinevust. Juht on ainuotsustaja ja määrab ise, kas ülesanne sai sooritatud või mitte. (Türk, 2001) Selgitava stiili kasutamisel on juht otsekohene ning edastab korraldusi, kuid ei sea töötajat endast kaugemale ja

madalamale. Juhi ülesanne on määrata eesmärgid, kuid nende täitmisel kaasatakse ka töötajad protsessidesse. (Yukl, 2013) Osalev liidristiil kasutamisel on oluline, et juht ja alluvad teevad tihedat koostööd. Selline liidristiil on oluline osa pidevast meeskonnatööst, kus juht näitab eeskuju ning on võimeline ka ise ülesannetega töötama. Delegeeriva stiiliga juht ei asu töötajatega koostöösse vaid on kõige klassikalisemas mõistes juht, ehk töötajatel on võimalus püstitada ise oma eesmärgid ning leida õiged teed ja vajalikud vahendid. (Türk, Inimressursi juhtimine, 2005, lk 400-402) Juhtimisstiile võib edasi kategoriseerida nelja erinevasse kategooriasse, mis jaotuvad ülesannetele ja suhetele orienteerituks. (Joonis 1). X teljel on juhi orienteeritus ülesannetele ning Y teljel on juhi orienteeritus suhetele.



Joonis 1. Hersey-Blanchardi eestvedamise mudel. (Türk, 2001, lk 76)

Mida rohkem on juht orineteeritud ülesannetele, seda ühepoolsemaks muutub suhtlus ning S1 – käsimine on kõrgelt ülesannetele orienteeritud ning madalalt suhetele orienteeritud liidristiil. S4 – delegeerimine on madalalt ülesannetele ja madalalt suhetele orienteeritud stiil. Neid kahte stiili kasutades tuleb veenduda töötaja ametialases kompetentsuses ja motiveerituses. Juhendavat stiili kasutav juhtub lisaks käsikimisele, kasutab tihti ka pidevat kontrolli, kuid delegeerimisel eeldatakse töötaja valmisolekut nii motiveerituselt kui ka oskustelt. (Wilson, 2019, lk 139) S2 – selgitamine ja S3 – osalemine on kõrged suhetele orienteeritud liidristiilid. Selgitamine on kahepoolse suhtlusega liidristiil, kus juht annab juhiseid ja korraldusi, kuid ootab ka oma töötajate poolseid mõtteid ja arvamusi. (Türk, 2001) S2 stiil sarnaneb S1 stiilile selles osas, et lõpuks peab juhti ise tegema otsuses

kuidas mida saavutada tuleb. (Northouse, 2019) Osalemine on toetav liidristiil, mis eeldab, et juht ei keskendu vaid tulemusele. Juht toetab oma töötajaid nende eesmärkide saavutamisel ning koos sellega liigutakse ka organisatsiooni eesmärkide suunas. (Wilson, 2019) Liidristiilide valikul tuleb eelnevalt selgelt määratleda olukorda ja töötajate tööalast valmisolekut. Töötajat, kes on värskelt uuele ametipositsioonile ausunud ei ole võimalik juhtida kasutades delegeerivat stiili, sest antud töötaja ei ole veel saavutanud ametialast kompetentsust. (Siimon & Türk, 2003, lk 220) Tulenevalt töötaja tööalasest valmisolekust peaks juht kohandama ka oma liidristiili. Töötaja võib erinevate valmisolekutasandite vahel liikuda väga kiiresti ja juht peaks igas olukorras oma stiili valiku ümber kaaluma. (Northouse, 2019)

Eelmise sajandi keskel muutus juhtimisteooriate uurimiste fookus käitumiste keskseks, ehk enam ei olud oluline see, kes juht on vaid see mida ta teeb. Üks olukorra eestvedamise teooriate osa on Robert House eesmärgitee teooria. Selle teooria kohaselt sõltub töötajate eesmärgi saavutamine, motivatsioon ja töörahulolu juhi käitumistest. (Alas, 2001) Eesmärgitee teooria ei ole vaid teoreetiliselt keerukas vaid on ka pragmaatiline. Teooria põhineb oletustel, kuidas teatud liidristiilid töötavad erinevate olukordadega võttes arvesse töötajate isikuomadusi ning tööülesannete omadusi. (Northouse, 2019) Northouse (2019) on välja toonud liidristiilide seosed töötajate isikuomaduste ja töökeskkonna omadustega (Tabel 2).

Tabel 2. Liidristiilide seos töötajate isikuomaduste ja tööülesannete omadustega. (Northouse, 2019)

Liidristiil	Töötaja isikuomadused	Tööülesannete omadused
Juhendav liidristiil	Kitsarinnaline Võimukas	Mitmeti mõistetav Arusaamatud reeglid Keerukad
Toetav liidristiil	Rahulolematu Vajadus kuuluvuse järgi Vajadus inimfaktori järgi	Korduval Mitte väljakutsuvad Argised
Osalev liidristiil	Iseseisev Vajadus kontrollida Vajadusel selguse järgi	Mitmeti mõistetavad Struktureerimata Mõistmatu
Saavutustele orienteeritud liidristiil	Kõrged ootused Vajadus silma paista	Mitmeti mõistetavad Väljakutseid esitavad Keerukad

Lisaks sellele, kuidas juht enda meeskonnaliikmeid tunnetab ja olukorda hindab, võib liidristiili kasutamise tõhusus sõltuda töötajate isikuomadustest ning töökeskkonnast. Kui töötajate puuduvad oskused tööülesandeid lahendada ei sobi tema juhtimiseks Juhendav juhtimistiil. Töökeskkonna ja tööülesannete omadused, näiteks meesonna dünaamika ja ettevõtte struktuur ning info liikumise suund, võivad samuti liidristiili valikut mõjutada. Näiteks mõjub toetav liidristiil palju paremini

töötajale, kelle tööülesanded on lihtsad ja rutiinsed. (Robbins, Coulter, & De Cenzo, 2017) 2017. aastal läbi viidud liidristiilide uuringu tulemusena selgub, et X ja Y generatsiooni töötajate emotsionaalsete liidristiilides on väga palju sarnaseid aspekte. Empiirilise uuringu tulemust on just seetõttu ka raske hinnata. Y generatsiooni eripärana tuleb välja soov olla ise või alluda visionäärist juhile. Visionäärist juht on kiire mõtleja, kes leiab palju uusi lahendusi ning liigub vooluga kaasa. Sellise juhi jaoks ei tekita raskusi uuenduste kommunikeerimine oma alluvatele ning meeskondade motiveerimine uuenduste poole liikuma. Mõlemad generatsioonid hindavad kõige madalamaks autokraatset liidristiili. (Kraus, 2017) Kuigi Y ja Z generatsiooni töötajad ei vaja oma juhi pidevat kohalolu, siis ootavad nad tihedat meeskonnatöö tegemist. Tööturule sisenevad noored saavad aru ülemus-alluv suhetest, kuid ootavad siiski võrdset kohtlemist ning ühes osakonnas töötades meeskonnatöö tunnetust. (Saar-Veelma) Nende põlvkondade peamiseks eripäraks eelnevate põlvkondadega on tehnikataiplikus ja oskus töötada infosüsteemidega. Seda tehnikataipu soovivad nad kasutada ka oma igapäevatöös, mille tõttu soovitatakse võtta kasutusele palju uusi informatsiooni jagamise ja salvestamise süsteeme. Y ja Z generatsioonide esindajatest töö otsija on eelnevatest põlvkondadest palju interaktiivsem ning seetõttu leiab ka töökuulutusi kiiremini ja suuremal hulgal, mis võib olla ka üheks suureks pideva tööjõuvoolavuse põhjuseks. (Eerme, 2015) Koolitusi ja arengut silmas pidades ei mõelda alati klassikaliste koolituste peale, ka võimalus rakendada tööl oma häid külgi ja oskuseid on Y generatsioonile vajalik. Juht, kes panustab oma töötajate arengusse ja märkab oma töötajates soositud arenguvaldkondasid on Y ja Z põlvkondade esindajate seas ka soositud juht. (Gutmann, 2019)

Suurimaks kaasaegseks arenguks organisatsioonides koolitamise vaatenurgast on mängustatud õpe (ingl *gamification*), mida ootavad ka Y ja Z põlvkondade töötajad. (Saar-Veelma, 2016) See on võimalus anda neile vahetut tagasisidet, mis on just nende põlvkondade esindajate suur ootus ja võib ülemusele olla raskuseks. Sellist arengusuunda kinnitavad Z põlvkonna oskus teha mitut asja korraga ning jälgida mitmeid ekraane samaaegselt. (Eerme, 2015) Autor toob artiklis välja ka kasvava põlvkonna soovi palju ja kiirelt suhelda, kuid vajadust piisavale privaatsusele. On oluline täheldada, et Y generatsioon, kes praegu aktiivelt tööturul tegeleb, vajab juhi pidevat osalust töös, soovib esitada küsimust „miks?“ ning eksimuse korral ootab pigem lahket selgitust, kui konkreetset karistust. Kõrges hinnas on hooliv juht ja sõbralik meeskond, ning tööõhkkond. Nendel generatsioonidele on oluline meeskonnatöö ja juhi osalus sellest. Y ja Z soovivad näha juhis eeskuju ja näitliku oskust saada hakkama ka selle tööga, mida on neile kui alluvatele edasi antud. (Raamets, 2018) Juhina on oluline hinnata oma meeskonda mitmest erinevast aspektist. Marili Varjund (2016) toob personalijuhtimise ettevõtte blogi küljes välja juhi neli olulist vaatenurka oma meeskonnaga edukal

töötamisel. Oluline on meeskonna liikmeid mitte sildistada nende sünniaasta järgi vaid leida ülesse iga meeskonnaliikme tugevused ja nõrkused. Erinevad liikmed täidavad meeskonnatöös erinevaid ülesandeid ning igaühe tugevused tuleb ära kasutada lõppeesmärgi nimel. Leida meeskonna sees erinevaid mentorluse viise ja panna oma meeskond koos töötama. Kõige olulisem on õppida oma inimesi tundma, teha selgeks nendele sobilikud motivaatorid ja head iseloomumadused.

Kõikide juhtimistiilide mõõtmiseks kasutatakse *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, mis on laialdane küsimuste kogum, millega tehakse kindlaks juhi olemus. Küsimustiku käigus mõõdetakse juhi erinevaid isikuomadusi, millised on nende suhted alluvate ja juhtidega, kuidas nad erinevates situatsioonides reageerivad. Skaala ühes otsas on ümberkujundav juhtimine ja teises „las minna“ juhtimine. (Northouse, 2019) Kominevs & Dougan (2010, lk 115) toovad välja juhtimise muutumise organisatsioonis laialdasemaks, kõiki ei juhita vaid kõik juhivad. Kaasatud liidristiili toob välja organisatsioonides iga eriala parima oskaja ning paneb projektides kõik parimad koos töötama. Sellise liidristiili puhul on oluline oskus meeskonnatööd edasi viia, kuid keegi ei oma otseselt juhi või liidri positsiooni. Erinevate juhtimisteooriate uuringu kokkuvõttes avaldab Nawas (2016) mõtte, mille kohaselt ei tohiks üksi eelnev liidristiil mõjutada tulevase liidristiili. See omakorda tähendab, et vigadest tuleb õppida mitte neid uuesti korrata. Kuigi liidristiili valik laskub vaid juhile on see oluline osa kogu meeskonnatöö kujunemisest.

Eelnevale tuginedes järeltab autor, et liidristiilide käsitlusi on mitmeid, mida kaasaegsem on liidristiili käsitlus seda rohkem on liidristiilide selgituses kirjeldatud emotsionaalseid ja sotsiaalseid käitumismustreid. Oluline on täheldada, et üks liidristiil ei sobi igal alluvale ja samuti ei ole võimalik kõiki meeskonnaliikmeid ühte moodi juhtida. Hea juht kasutab erinevaid liidristiile ja kohandab neid vastavalt olukorral, et töö efektiivsus oleks püsiv ning meeskond tunneks ennast tööd tehes hästi. Hea juht ei saa olla vaid „hea“, hea juht peab „koju tooma“ ka ettevõtte tulemused ja seega vajadusel olema nõudlik. Juhiks ei sünnita vaid kasvatakse ja õpitakse, hea juht teeb seda koostöös oma meeskonnaga. Y ja Z generatsiooni töötajad ootavad oma juhi kohalolekut, pidevat tagasisidet ja ebaõnnestumiste korral toetavat seisukohta, abi vigade parandamisel, kuid nad ei soovi saada kohest karistust ja häbiposti esitamist. Y ja Z generatsiooni alluvate jaoks on oluline, et juht hoiaks pidevalt kätt pulsil, kuid see käsi peab võimaldama töö tegemisel ka piisavat vabadust. Tööd tuleb teha meeskonnana ja liikmed soovivad juhti tunda kui ühena meeskonnast, mitte „bossi“.

1.2 Töötajate motiveerimine kasutades erinevaid liidristiile

Ühes organisatsioonis töötavad koos mitme põlvkonna esindajad, kelle koostöö ei ole alati sujuv ning põlvkondade vahelised erinevused on väga hästi märgatavad. Y ja Z põlvkondade esindajad ootavad oma juhtidelt varasemast erinevat lähenemist ja suhtumist. Lisaks juhi poolt teistsugustele lähenemisviisidele, oodatakse ka erinevat motivatsioonipaketti. Neid põlvkondi enamasti juhtiv X põlvkond esitab oma alluvatele hoopis erisugused ootused. Organisatsiooni toimimisel on oluline, et kõik selle organisatsiooni liikmed keskenduksid ühisele eesmärgile. Tihti võivad aga teekonnad eesmärgi saavutamise nimel olla erinevad ning saavutamiseks vajalikud juhised ja ülesanded olla ebakõlas. (Pärna, 2016) Deloitte'i uuringule põhinedes toob Perolainen (2019) tööandjatele välja kolm soovitusi, mida tuleks juba täna kasutusele võtta. Esiteks on oluline arvestada juba täna edukalt tööturul tegutseva Y põlvkonna arvamusega, teiseks tuleb üle vaadata ettevõtte väärtused ja eesmärgid. Need on olulised tulevase ja ka praegu töötava põlvkonna jaoks ning ei tohiks kajastada vaid ettevõtte tulemuslikkust. Kolmandaks on oluline näidata tulevasele töötajale, millised on tema isiklikud arenguvõimalused ettevõttes. Selleks, et erinevatest generatsioonidest paremini aru saada, tuleb kõigepealt tutvuda keskkonnaga, milles need generatsioonid on ülesse kasvanud. Gallupi (2016) poolt läbi viidud uuringu järeldusena tuuakse välja kuus peamist punkti, mida liidristiilides ja organisatsioonikultuuris tuleks muuta, et Y generatsiooni tööviljakus kasvaks (Tabel 3).

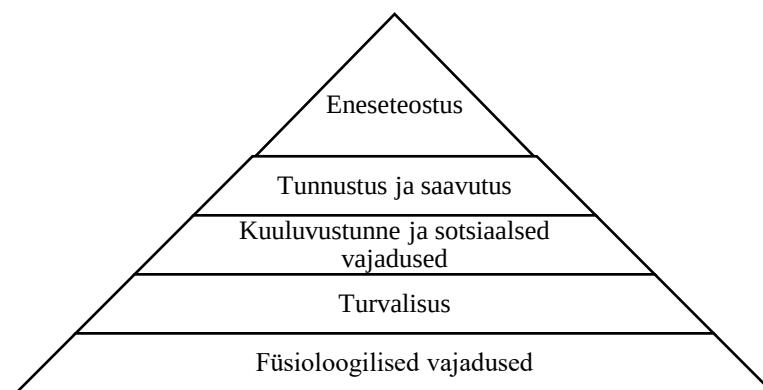
Tabel 3. Kuus peamist muudatust töötajate motiveerimisel (Gallup Inc., 2016)

Minevik	Tulevik
• Minu palk • Minu rahulolu • Minu ülemus • Minu aastane arenguestlus • Minu nõrkused • Minu töö	• Minu eesmärk • Minu areng • Minu <i>coach</i> • Minu kestvad arenguestlused • Minu tugevused • Minu elu

John Rampton (2017) kinnitab vajadust iga järgneva generatsiooniga muuta töökorraldust ja motivatsioonipaketti. Tema arvates on rumal eeldada, et kõiki inimesi motiveerivad samad asjad ning igajärgnev põlvkond võtab eelnevalt põlvkonnalt üle nende väärtushinnangud ja motiveerivad tegurid. Kadi Toom ütleb Raametsale (2018) antud intervjuus, et töö tegemise viisid muutuvad aja ning sellega peavad kõik olenemata generatsioonist kohanduma. Y ja Z generatsiooni eeliseks on kiire kohaemisoskus ja võime omandada teadmisi läbi omal käel õppimise. Samas intervjuus (Raamets, 2018) avaldab Marleen Piskunov, kuidas noored vajavad pidevat tagasisidet oma tööle kuid ka kindel palk on olulisel kohal. Pidev tagasiside on ka Gutmanni (Personaliuudised, 2019) arvates oluline.

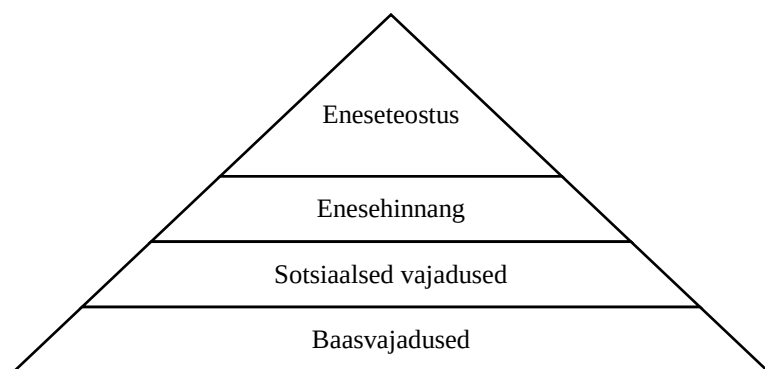
Kindlasti ei saa, ega tohigi oletada töötaja motivaatoreid põhinedes oma oletustes vaid töötaja sünnikuupäevale. Kõik inimesed on vähemalt üks kord kohtunud teise generatsiooni esindajaga, kes ei oma esilagu ühtegi sarnasust enda põlvkonnale määratud stereotüüpidega, muidugi kinnitab ka erand reeglit. Tehes üldiseid järeldusi vaid stereotüüpidele põhinedes, võib tegevus lõppeda ettevõtte jaoks katastroofiga. Mis motiveerib ühte isiksust ei pruugi motiveerida teist ja see reegel kehtib olenemata generatsioonist. Kõik võivad leida erinevaid tegevusi motiveerivana või karistavana. Inimestel on halb omadus eeldada, et need motivaatorid mis motiveerivad neid endeid on motivatsiooniks ka teistele või vastupidi. Kui kasutada meeskonna juhtimisel vaid enesele sobilikke motivaatorid loome hea töökeskkonna vaid endale, mitte meeskonnaliikmetele. On oluline astuda samm tagasi ja ideaalse töökeskkonna loomiseks vaadata laiemat pilti. See aga omakorda ei tähenda seda, et inimesed ei võiks ühise eesmärgi nimel olla koordineeritud. Erinevad inimesed vajavad ühise eesmärgi poole püüdlemiseks erinevaid abimeetmeid. (Kyle, 2017) Samuti väidab Tikenberg (2019), et generatsioone eristavad eelkõige erinevad väärtushinnangud. Väärtushinnangud kujunevad ajas ja ruumis ning need on mõjutatud erinevate sündmuste tagajärjel. Ritter (2014) leiab, et iga generatsioon vajab erinevat motivatsioonitegurit, tulenedes nendes erinevatest sündmustest kasvueas. Y ja Z generatsiooni töötaja peamiseks motivaatoriteks ei ole enam suur palk ja selle tulemusena ostetud kinnisvara või uhke auto. Sellist situatsiooni kirjeldab ka Kai Realo (2017), kes on Circle K Eesti AS peadirektor, kus teenindusjaamades töötab palju Y ja Z generatsiooni esindajaid. Ta märgib intervjuus ka seda, et Y ja Z generatsiooni töötajatel on oma juhtidele suuremad ootused, ehk ei piisa vaid keelan-käsin meetodist. Neid motiveerib üha enam motivatsioonitunne ja saavutusvajadus. Mida rohkem suudab ettevõtte pakkuda arengvõimalusi ja läbipaistvat juhtimist, seda rohkem on nõus Y ja Z generatsiooni esindaja nende juures töötama.

Kõige tuntuma motivatsiooniteooria on 1943 aastal välja töötanud Abraham Maslow, kes avaldas ajakirjas *Psychological Review* uurimistöö teemal „*A Theory of Human Motivation*“. Maslow sõnastas inimese vajaduste püramiidi (Joonis 2), mis peetakse motivatsiooniteooria üheks aluseks.



Joonis 2. Maslow vajaduste püramiid (Robbins & Jude, 2013)

Selle teooria kohaselt ei saa inimest motiveerida püramiidis kõrgemalt olevate tegevutega, kui tema baasvajadused on rahuldamata. Maslow vajaduste püramiidi peetakse psühholoogias iganenud teooriaks ning vaid illusaks pildiks, mis selgitab inimese pinnapealseid vajaduse. Antud teooriale on tehtud mitmeid edasiarendusi. (Robbins & Jude, 2013) Ühiskonna muutustest tulenevalt on muutunud ka vajaduste hierarhia kujundamine. Kuigi klassikalisest Maslow püramiidist on lihtne aru saada ja seda meeldib ka juhtidel kasutada, tuleb mõista, et vajadused on ajas ja ühiskonnas muutuvad. Näiteks sõltub hierarhia tipus olev vajadus töötaja ühiskonnaklassi kuuluvusest. Kui Z generatsiooni esindaja on sündinud riigi, kus sotsiaalteenused on lihtsasti kätte saadavad, tõusevad füsioloogilistest vajadustest olulisemale kohale näiteks sotsiaalsed vajadused, vaid seetõttu, et ühiskonnas on füsioloogilised vajadused tugevalt kindlustatud. (Kenrick, Griskevicius, Neuberg, & Schaller, 2010) (Kenrick, Griskevicius, Neuberg, & Schaller, 2010) Menzes ja Verma (2018) on uuringus kaardistanud ühe tootmisettevõtte X, Y ja Z generatsioonide töötajate vajadusi ning sõnastanud uue vajaduste hierarhia, kus vajadustasemeid on viie asemel neli (Joonis 3).



Joonis 3. Z generatsiooni vajaduste hierarhia. (Verma & Menzes, 2018)

Tulevikutöötaja ootab pehmemat motivatsioonipaketti. Seoses raha devalveerumisega ja tasuta arstiabi ning ühiskonna arusaamaga, et hea tervise taga on suures osas piisav liikumine ei ole tuleviku töötajal enam piisavaks motivatsioonipaketiks täna kasutusel olevad motivatsioonipaketid. Pärna (2016) toob välja pehme motivatsioonipaketi sisuna organisatsioonikultuuri, vabama töögraafiku ja paindlikku töösisu. Seda kinnitab ka CV Keskuse poolt läbi viidud uuring (2019) kus 78% vastajatest soovib, et töö kõrvalt jääks aega ka isiklikuks eluks ning 48% vastajad ootavad, et tööaeg ei oleks rangelt fikseeritud ja oleks võimalus töötada ka kontorist väljaspool (kodukontoris, kohvikus vms). Trendi vabama töögraafiku poole kinnitab ka Kristel Härma (2018) intervjuu Circle K peadirektori Kai Realoga (2018), kus ettevõtte juht annab edasi töötajate tungivat soovi töötada paindlikuma töögraafikuga. Kenrick, Griskevicius, Neuberg ja Schaller on välja pakkunud uue vajaduste hierarhia, kus vajadused ei ole ainult püramiidina üksteise otsas vaid kattuvad osaliselt. Eneseteostus on tabeli tipust täielikult eemaldatud, sest seda peetakse üheks psühholoogiliseks osaks baasvajadustest. Lisaks

on vajaduste hierarhia jaotunud ka inimese arengu- ja elutee muutustele kohanedes, lisades hierarhia tippu lapsevanemaks olemise ja paarilise leidmise. Hierarhiat on täiendatud ka mitmete psühholoogiliste vajaduste osas. Selle uuringu kohaselt sarnanevad vajaduste hierarhia kohaselt omavahel X ja Y generatsioon, kuid erisused tulevad välja just Z generatsiooni esindajate suhtes. (Verma & Menzes, 2018)

Kadri Ronk (2016) poolt läbi viidud empiirilise uuringu tulemusena kajastub, et Y generatsiooni ja talle eelneva X generatsiooni motivaatorid on kohati sarnased. Peamiseks motivaatoriks on töötasu, mis CV Keskuse uuringu kohaselt on ka Z generatsiooni esimene motivaator töökohal. (CV Keskus, 2019) Ronk (2016) toob peamiseks erinevuseks uuringu tulemustes X ja Y generatsiooni ootuseid juhile. Y generatsioon ootab juhi kohalolekut ja pidevat tagasisidestamist. Peale soovi saada pidevalt tagasisidet oma töö kohta soovib Y generatsiooni esindaja jagada ka laialdaselt enda häid kogemusi ja oskuseid. Uuenduslik lahendus on tagurpidi mentorlus (*reverse mentoring*), mille käigus organisatsiooni tippjuhid valivad endale mentoriteks nooremad kolleegid. Selline lahendus rahuldab noorema generatsiooni vajaduse saada pidevalt tagasisidet ning jagada enda häid oskuseid. Tagurpidi mentorlus aitab vanematel ja kõrgemal asuvatel kolleegidel paremini mõista noorte tööle sisenejate probleeme ning võimaldab noortel näidata ka vastupidiselt üldlevinud arvamustele erinevaid häid külgi kasvavates põlvkondades. Tagurpidi mentorlus aitab värgitel töötajatel näha paremini ettevõttega seonduvat ja teevad ettevõtte sisekliima läbipaistvamaks. (Jordan & Sorell, 2019) Võimalus näha kaugemale ja seda, mis on otsuste taga aitab Y ja Z generatsiooni töötajatel olla ettevõtetega tihedamalt seotud. Mentorluse olemasu alustavale ja juba töötavale Y generatsiooni noorele on üks olulisemaid aspekte tema motiveerimiseks.

Y ja Z generatsiooni esindajaid on tööturul kirjeldatud halvustavalt pidevalt töökohti vahetavate noortena. Seda kinnitab Brandemi tegevjuht Marie Evart (2016), kes tuginedes Gallupi ja Deloitte uuringutele toob välja fakti, et milleeniumi põlvkonna noored vahetavad töökohti iga aasta kuni kolme tagant. Seda kinnitab ka Perolainen (2019), kes samuti viitab Deloitte'i uuringule. Peamisteks põhjusteks töökohtade vahetamisel on, organisatsioonikultuur, praktikate kasv ja laenu dega seotud kohustused. Just organisatsioonikultuur on see, mis mõjutab Y ja ka Z generatsiooni soovi ettevõttes töötada. Nendele generatsioonidele on oluline, et nende tööst saaks kasu ka ühiskond laiemalt. Väga oluline on töökohal olev atmosfäär, suhted kolleegide ja otsese juhiga. (Evart, 2016) Milleeniumi põlvkonnad soovivad teha tööd, mis sobib nende huvialade ja väärtustega, kuid mille tulemusena saab laiemat kasu kogu ühiskond. Nad on ülesse kasvanud vabas maailmas või selle alghetkeedel ning nende jaoks on oluline näha laiemat kasu kogu ühiskonna heaolu nimel. Kui need generatsioonid

näevad oma töö tulemusena ka laiemat heaolu ühiskonnale on nad valmis töötama ka kauem ja põhjalikumalt, kui see tuleneb ette määratud tööaegadest. Erinevalt varasemale põlvkonnale ei piisa nende ülesannete täitmise põhjenduseks vaid see, et ülemus on nii otsustanud. (Tõnismäe, 2018) Y ja Z generatsioon ei soovi enam töötada oma vanemate jälgedes, sest nad näevad kuidas eelnevad põlvkonnad on pideva töö ja tööstusrevolutsiooniga tekitanud väärmaailma, kus lapsed ei saa oma vanematelt piisavalt tähelepanu ning perekonnad ei toimi sotsiaalses ühiskonnas enam normaalselt. Milleeniumi noored näevad väärastunud maailma teisest küljest ja keskenduvad oma missioonidel parema ökoloogilise ja sotsiaalse maailmapildi püüdluse poole. (Tammo, 2020) Ka Perolainen (2019) väidab põhinedes Deloitte'i uuringule, et juba tööturul olev põlvkond küsib töövestluse käigus ettevõtte missiooni ja visiooni kohta. Need põlvkonnad soovivad näha, et ettevõtte teeks head ka ühiskonnale laiemalt. Enam ei piisa vaid ettevõtte enda eesmärkide ja omanike taskute täitmises, ettevõtte peab olema kasulik ka ühiskonnale laiemalt. Milleeniumi põlvkond vajab kohest ja kiiret tagasisidet tehtud tööle ning efektiivse töö tegemiseks suunavate küsimuste esitamist. Selliseid nõuandeid jagab Brandemi tegevjuht. (Evert, 2016) Lisades, et puhtalt mentorlusest ei piisa, ka töö ja eraelu tasakaal ning võimalus teha tööd paindliku tööajaga on olulised osad Y ja Z generatsiooni motiveerimiseks. Signe Tõnismäe, kes on *coach* ja koolitaja kinnitab mõtet, et Y generatsioonile sobilik juht on emotsionaalselt intelligentne ning ei suru peale oma väärtuseid, vaid aitab juhtivate küsimuste küsimisega noorel alluval head tööd teha. (Tõnismäe, 2018) Z generatsiooni arvates ei ole hea juht see, kes jagab ülesandeid ja käsk, vaid juht kes on valmis teekonnal ka oma alluvat suunama ja juhendama. Klassikalises stiilis arenguestlused üks kord aastas ei ole Z generatsiooni jaoks piisavad, nad vajavad pidevat tagasisidet ja ootavad, et nende tööalased eesmärgid oleksid seotud nende isiklike väärtushinnangutega ja eesmärkidega laiemalt. (Gutmann, 2019)

Kui Y generatsioon eelistas kasutada infovahetuseks suuremas osas tehnilisi lahendusi IM ja e-mailid, siis Z generatsioon otsib näost-näku suhtlust. (Rampton, Inc., 2017) See ei pruugi alati tähendada kokku saamist koosolekuruumides vaid erinevate tänapäevaste rakenduste kasutuselevõtmist, mis võimaldavad suhelda läbi veebi nähes ka otseülekandes pilti ja kuuldes teise inimese häält. Patel (2017) toob Forbesi artiklis välja mõtte, kus Z generatsioon paneb tähele elmisele generatsioonile halvasti mõjunud ebapiisava suhtluse ning järgneva generatsiooni soovi seda parandada. Tööturule sisenev põlvkond Z on üldlevinud arvamuse kohaselt „lumehelbekeste“ põlvkond, keda tuleks hellitada ja poputada, kuid Mihkel Tammo (2020) toob oma aramusloos välja, et seda põlvkonda võiks edaspidi kutsuda „kullatükikesteks“. Nad keskenduvad oma missioonitunnetuses kõigele sellele, mida varaemad põlvkonnad on suures tööhoos jätnud tähelepanuta, see on sotsiaalne ja ökoloogiline majandus. Need põlvkonnad ei näe enam jätkusuutlikuna edasi viia seda, mida nende eelnevad

põlvkonnad on loonud. Tammo (2020) toob välja enda ettevõtte näitel juhtide vaba liidrisüsteemi. Selline liidrisüsteem, kus töötajad teevad tööd tiimides, milles puudub otsene juht võib olla üks tuleviku motivatsioonipaketi osa. Saar-Veelma (2017) toob välja, et praegu on tegemist meeskonnatöö kuldajastuga, kus tööd alustav põlvkond on valmis tihedalt töötama meeskonnas ning iga meeskonnaliige soovib ennast tunda olulise panustajana. Selline väärtushinnang olla osa meeskonnaliikmest ei ole omane aga X generatsiooni esindajale, kes soovib väga tihti teha tööd iseseisvalt ning saada üksikisikuliselt tunnustust. Seetõttu on tulevases motivatsioonipaketis oluline leida tasakaal meeskonnatöö ja üksikisiku töö vahel. (Patel, 2017). Tööturule sisenev noor vajab lisaks tööalasele vestlusele ka isikliku arengu vestlust, ehk neid huvitab kuidas saavad ettevõtted nende isiklikule arengule kaasa aidata. (Gutmann, 2019) Väga oluline igale järgnevale põlvkonnale on töö ja isikliku elu tasakaal. Y ja Z generatsiooni töötajad leiavad, et ei ole oluline olla kontoris kohal igal tööpäeval kaheksast – viieni või kodukontoris pidevalt *online*. Oluline on, et ülesanded oleksid tähtsajaliselt täidetud ning töö korrektselt tehtud, see omakorda võimaldab tööd teha endale sobival ajal ja kohas. Paindlikus on märksõna, mis on nendele põlvkondadele oluline. (Perolainen & Lipre, 2019)

Organisatsioonis on väga raske luua igale töötajale just talle sobiv motivatsioonipakett, kuid kui ettevõtte soovib oma töötajat hoida, on vajalik luua oma töötajates kaasatuse tunnet ning nad ootavad seda, et nende arvamust kuulatakse. (Rampton, Inc., 2017) Oluline on alustada õigete inimeste leidmist juba värbamise faasis, et tulevase töövõtja väärtused ja visioonid sobituksid ettevõtte üldiste väärtuste ja visioonidega. Spelman (2019) toob üheks oluliseks tuleviku osaks ametite kujundamise just töötaja järgi. Võrreldes tänaste ametitega, võib tulevikus olla hoopis teistsuguseid ameteid. Töötaja värbamisel muutub tulevikus oluliseks inimese lai oskuste amplituud, ehk mida rohkem on inimesel erinevaid oskuseid, seda kasulikum on ta ettevõttele. Selle tulemusena on Gallupi (2016) uuringu tulemusi võimalik paremini lahti mõtestada ning näha, et Y generatsioon liigub tuleviku tööandjal sobivas suunas. Mitme generatsiooni koostöös on oluline näha igale generatsioonile omaseid positiivseid külgi. Kui Y ja Z generatsioon soovivad asju lahendada kiiresti, siis nendele eelnev X generatsioon soovib asju rohkem läbi mõelda ja kaaluda. (Judina, 2020) Seda, et mitme erineva põlvkonna tööturul viibimine aitab kaasa töökeskkonna paremale arengule kinnitab ka The Muse. (2013) Erinevad põlvkonnad toovad endaga kaasa erinevaid vaateid ja oskuseid ning see tuleb panna ettevõtte kasuks tööle. Organisatsiooni tuleks sisse tuua rohkem mentorlust, seda nii alluva poolt juhile kui ka tavapärasel võtmes. Oluline on jagada inimeste vahelisi teadmisi nii, et ka noorema põlvkonna esindaja saab tunda ennast ettevõttes väärtuslikuna. Judina (2020) seab olulise tähelepanu

juhtide oskuse kõiki nelja põlvkonda panna koos töötama. Kuidas seda teha ei kirjeldata üheski juhtimisteoorias, oluline on töötada meeskonnana.

Tulenevalt eelnevast järeldab autor, et Y ja Z generatsioonide esindajad soovivad näha oma töös suuremat väärtust kui vaid ettevõtte tulemus, seetõttu on oluline nende motiveerimiseks seda ka neile visuaalselt näidata. Nendele põlvkondade motiveerimiseks ei piisa ainult rahalistest boonustest või tavalisest motivatsioonipaketist. Need töötajad soovivad näha oma töös suuremat kasu ühiskonnale ning enda isiklikule arengule. Kui töötajal ettevõttes arenguvõimalust ei näe, ei ole töötaja nõus ka rohke pingutama. Oluline on pidev tagasisidestamine ja ettevõtte missiooni ja väärtuste sobivus töötajaga. Üks põlvkond on ühel ajajärgul kasvanud inimesed, kelle kujunemist on mõjutanud tema täiskasvanuikka saamiseni toimunud erinevad globaalsed sündmused. Iga järgnevat põlvkonda mõjutavad sündmused, mis on sündinud eelmiste põlvkondade valikutest ja see omakorda kujundab järgmiseid põlvkondi nende kasvueas. Meeskonna, mille liikmeteks on mitme erineva põlvkonna esindajad, efektiivse koostöö loomisel on kõige olulisem mitte eeldada. Meeskonna või osakonna juht peaks olema võimeline oma meeskonnaliikmeid motiveerima ja juhtima just neile sobilikul viisil, kuid samuti tuleks ka Y ja Z põlvkonna esindajatel näha millest tulenevad vanema generatsiooni mõtted ja väärtushinnangud ning aru saada, et üksteise mõistmine on efektiivse koostöö alus.

2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Circle K Eesti AS põhitegevuseks on mootorikütuste ning toidu- ja esmatarbekaupade jaemüük. Circle K kaubamärgi all tegutseb 59 täisteenindusjaama ja üks mugavuspood. Kokku töötab ettevõttes veidi alla 700 inimese, kellest suur osa on just Y ja Z generatsiooni esindajad. Ettevõtte on paljudele noortele karjääriteel hüppelauaks ja esimeseks tööandjaks. Circle K Eesti AS kuulub ülemaailmsesse kontserni *Alimentation Couche Tard Inc.* (akronüüm ACT). Selleks, et hoida tugevat ja ühtset organisatsioonikultuuri kogu kontsernis, on kirja pandud organisatsiooni DNA. Ühiseid väärtushinnanguid, arusaamu ja organisatsioonikultuuri jagades on kontserni allüksustel kõikjal maailmas lihtsam hakkama saada olukordades, kus muutuvad nii kliendisuhted kui turuolukorrad ning sellest lähtuvalt ka juhtimispõhimõtted. Paremaks mõistmiseks on kasutatud akronüümi „ACT with PRIDE“ (eestistatult „TEE ja tunne UHKUST“), kus sõna PRIDE on moodustatud järgmiste võtmesõnade esitähedest:

- PEOPLE ehk Inimesed
- RESULTS ehk Tulemused
- IMPROVEMENT ehk Parendamine
- DEVELOPMENT ehk Arendus
- ENTREPRENEURSHIP ehk Ettevõtlikkus

Gallupi uuringutulemusena selgub, et noored nõuavad ettevõtetes kasutatavates liidristiilides ja töökorralduses selgeid muudatusi. (Gallup Inc., 2016) Circle K kontsernis viiakse iga aastaselt Gallupi abil läbi töötajate motivatsiooni ja töörahulolu uuring. Uuringu käigus saavad kõik töötajad anda hinnangud erinevatele küsimustele. Töötajate motivatsiooni ja töörahulolu mõõdetakse 12 erineva küsimusega, küsimustele on võimalik vastata 5 punktilisel skaalal. Viimases rahuloluküsitluses, mis viidi läbi aprillis 2021 selgub, et madalaima tulemuse kogu Eesti äriüksuses on saanud punkt, milles kirjeldatakse, et töötajatel ei ole töökohal „parimat sõpra“. Kuigi viimastel aastatel on töörahulolu näitajate tulemused uuringus olnud pidevas kasvutrendis, siis küsimusele „kas sul on tööjuures parim sõber“ on ettevõtte tulemusnäitajad olnud madalaimad läbi aegade. Kuna antud küsimus peegeldab meeskonnatööd ja kuuluvustunnet võib järeldada, et töötajad ei tunne ennast osana organisatsioonist. Tulenevalt sellest, et enamik töötajaid on Y ja Z generatsiooni esindajad ning tulemusnäitaja „mul on tööjuures parim sõber“ on madal võib arvata, et töötajad vajavad parandusi ja muudatusi juhtide käitumises. Eelnevale tuginedes hindab töö autor antud teema käsitlust ning uuringu läbi viimist vajalikus seetõttu, et kuigi varasemalt on ettevõttes sarnaseid uuringuid tehtud

on tulenevalt personalidirektori soovist täpsemalt kaardistada nii teenindusjaamades kui ka peakontoris töötavate Y ja Z generatsiooni esindajate töömotivatsiooni. Varasemalt ettevõttest teostatud uuringud on olnud üldised ning ei ole keskendunud vahetult läbi viidud rahuloluküsitlusele. Töö autor leiab, et oluline on koostada uuring just nende põlvkondade esindajate seas antud ajahetkel, mil töökultuuri ja töömotivatsiooni on kujundanud sotsiaalsed ja majanduslikud muutused.

Empiirilise uuringu eesmärk on välja selgitada Circle K Eesti AS Y ja Z generatsiooni töötajate ootused juhtide poolt kasutatavatele liidristiilidele. Uuringu eesmärgist lähtuvalt on uurimisülesanded püstitatud järgnevalt:

1. Viia läbi empiiriline uuring ja selgitada välja Circle K Eesti AS ettevõtte Y ja Z generatsiooni töötajate ootused juhtide poolt kasutatavatele liidristiilidele.
2. Analüüsida empiirilise uuringu tulemusi ja teha ettepanekuid Circle K Eesti AS juhtkonnale töötajate töörahuolu ja töökeskkonnaheaolu parandamiseks, mis omakorda aitaks kaasa tööjõuvoolavuse vähendamisele.

Olemuselt on uurimus kvantitatiivne, selline meetod on abiks püstitatud uurimisülesannete täimiseks ja teooriate ning praktikate võrdlemiseks. Kvantitatiivne uurimus sobib eelkõige humanitaar- ja sotsiaalteaduste uurimiseks. (Õunapuu, 2014) Kvantitatiivne uurimus on oma olemuselt deduktiivse strateegiaga, milles arutluskäik liigub üldiselt üksikule, ehk suure valimi põhjal tehtud uuringu tulemustest võib teha üldistusi üksikindiviididele. Lähtudes varasemalt koostatud teooriast otsitakse vastused püstitatud uurimisülesannetele. Antud strateegia kasutamine on sobilik uuringu läbi viimiseks, sest teemat on varem palju uuritud. Uuringuprotsess on lineaarne ja kulgeb mööda kindlat ajatelge, ettemääratud etappide kaupa. (*Ibid*, 2014)

Andmete kogumiseks on töö autor koostanud anonüümse ankeetküsitluse (Lisa 1), mis viidi läbi elektrooniliselt kasutades *Google Forms* keskkonda. Ankeetküsitlus koosneb kolmest osast. Küsimustiku koostamisel on kasutatud Peter G. Northouse'i (2019) poolt varasemalt koostatud küsimustikke, et välja selgitada töötajate ootused juhtide poolt kasutatavatele liidristiilidele. Varasemalt koostatud ja laialdaselt kasutatud küsimustike kasutamine annab töö autorile võimaluse tulemusi võrrelda ka teiste läbi viidud uuringutega. Küsitlused on tõlgitud ja kohandatud töö autori poolt. Skaleeritud küsitluse esimeses osas esitab töö autor 20 väidet, millele vastajad saavad anda hinnangu viie punkti skaalal (kus 1 tähistab ei ole üldse oluline ning 5 on väga oluline). Küsimustiku esimeses osas mõõdetakse töötajate ootuseid juhi käitumuslikule juhtimisele. Küsitluse teises osas esitab töö autor 20 väidet, millele vastajad saavad anda hinnangu 7 punkti skaalal (1 = ei ole üldse

oluline kuni $= 7$ on väga oluline). Küsimustiku teises osas mõõdetakse millist eesmärgitee teooriast lähtuvat liidristiili töötajad kõige enam soovivad. Kolmas ja viimane küsimustiku osa koosneb sotsiaaldemograafilistest andmetest, vastaja kuuluvus määratletud põlvkonda, ametikoha positsioon ning tööstaaž ettevõttes. Tulenevalt uuringu sihtgrupist peab töö autor oluliseks koostada küsimustik selge ja lihtsasti vastatav, sest Y ja Z põlvkondade esindajate tähelepanulävi on lühike ning pika ja lohiseva küsimustikuga ei saavutataks soovitud vastajate hulka. Ankeetküsimustik esitati läbi ettevõtte sotsiaalmeediagrupi, kus töö autor palus küsimustiku selgituses vastata just Y ja Z põlvkonna esindajatel. Sellist andmete kogumise viisi toetab Y ja Z põlvkonna tehnika ja sotsiaalmeedialembus. Lisaks eelnevale saadeti küsimustik peakontori ja teenindusjaamade meililisti kasutades töötajateni. Kõik kogutud vastused on anonüümsed ning see on teada antud ka küsimustiku vastajale enne vastamist küsimustiku päises.

Saadud andmeid analüüsitakse kasutades kirjeldava statistika analüüsimeetodeid. Peamiselt kasutatakse andmete analüüsimiseks sagedustabeleid, aritmeetilist keskmist, tunnuste hajuvuse iseloomustamiseks standardhälvet ning moodi ja mediaani. Analüüsi tulemused esitatakse tabelite ja joonistena teooria käsitluse lõikes. Andmeanalüüs viiakse läbi *MS Excel* analüüsitarkvara kasutades.

Valimi koostamiseks kasutatakse tõenäosuslikku valimi koostamise meetodit kihtvalim. Kihtvalimi koostamise puhul jaotatakse ettevõtte töötajad generatsioonilases määratluses kihtideks ning seejärel viiakse küsimustik läbi Y ja Z generatsiooni esindajate seas. Kui valim on määratud kihtides, toimub valik lihtsa juhuvaliku teel igast kihist (Õunapuu, 2012). Kokku töötab ettevõttes 755 töötajat, kellest uuringuks sobiliku populatsiooni moodustab teenindusjaamades 498 töötajat ning peakontoris 30 töötajat, kokku 528 töötajat. Usaldusnivool 95% ja usaldusintervalliga $\pm 5\%$ on optimaalne valimi suurus 223 vastajat.

3 EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS

Uuringu andmeid koguti perioodil 11.10.2021 kuni 24.10.2021. Peale esialgset uuringu avaldamist tegi töö autor vastajatele läbi ettevõtte sisese sotsiaalmeediakanali ja e-kirja teel kaks meeldetuletust kolme päeva möödudes ning seejärel peale esimese nädala möödumist. Uuringule vastas kokku 81 töötajat teenindusjaamadest ja peakontorist. 60,50% vastajatest olid Y põlvkonna esindajad ning 39,50% Z põlvkonna esindajad (Joonis 4).



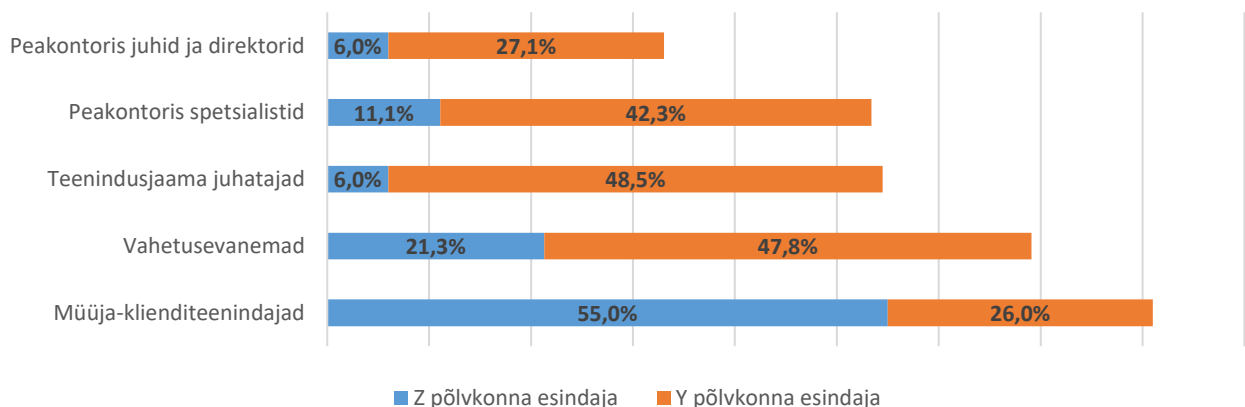
Joonis 4. Uuringus osalejate jaotus

Lisaks vanuselisele jaotusele palus lõputöö autor märkida lisaandmetes töötajate ametipositsiooni, tulenevalt töötajate vähesusest teenindusjaama juhatajate ja vahetusvanemate ning kontori spetsilistide ja kontori juhtide positsioonidel on töö autor need liitnud kahes kategoorias kokku, et tagada vastajate anonüümsus. Lisaks ametipositsioonile on töö autor palunud töötajatel märkida ettevõttes tööstaaž ettevõttes. Kogu valimi statistika on esitatud tabelina (Tabel 4).

Tabel 4. Vastajate statistika

	Arvuline jaotus	Protsentuaalne jaotus
Y generatsiooni esindajad	49	60,50
Z generatsiooni esindajad	32	39,50
Jaotus ametipositsiooni järgi		
Teenindusjaama müüa-klienditeenindaja	32	39,50
Teenindusjaama juhataja/ vahetusevanem	27	33,30
Peakontori spetsialist/ juht	22	27,20
Jaotus tööstaaži järgi		
Kuni üks aasta	15	18,50
Üks kuni kolm aastat	19	23,40
Kolm kuni viis aastat	15	18,50
Rohkem kui viis aastat	32	39,60

Ettevõttes töötab Y ja Z generatsiooni esindajad kokku 528 töötajat, nendest 498 teenindusjaamades ja 30 peakontoris. Kogu populatsioonist moodustub valim 15,15%. Küsitlusele vastas enim Y generatsiooni esindajaid, 60,50% vastajatest. Vastajate statistikast selgub, et populatsiooni kõige aktiivsemad vastajad olid ametipositsioonilt peakontori spetsialistid ja juhid ning uuringu tulemusi võib nende vastajate osas üldistada, sest nende puhul on vastajaid 73,3% kogu peakontoris töötavate juhtide ja spetsialistide arvust. Selline tulemus võib eelkõige olla tingitud sellest, et lõputöö autor on ka ise peakontori spetsialist ja kolleegid olid valmis sellest tulenevalt rohkem panustama. Valimis kõige suurema hulga vastajatest moodustavad müüja klienditeenindajad 39,5% kogu vastajate hulgast, neile järgnevad teenindusjaama juhatajad/ vahetusevanemad ja seejärel peakontori spetsialistid/ juhid. Kõige aktiivsemalt võtsid uuringust osa töötajad, kelle tööstaaž on rohkem kui viis aastat, mis näitab seda, et pikaajalise staažiga töötajad on rohkem pühendunud ettevõttes toimuva kohta kaasa rääkima. Kuigi ametipositsioonide kohaselt on vastajaid kõige rohkem teenindusjaama müüja-klienditeenindajate seas (Joonis 5), siis protsentuaalselt on kogu Y ja Z generatsiooni müüja-klienditeenindajates vastanud vaid 6,4%.



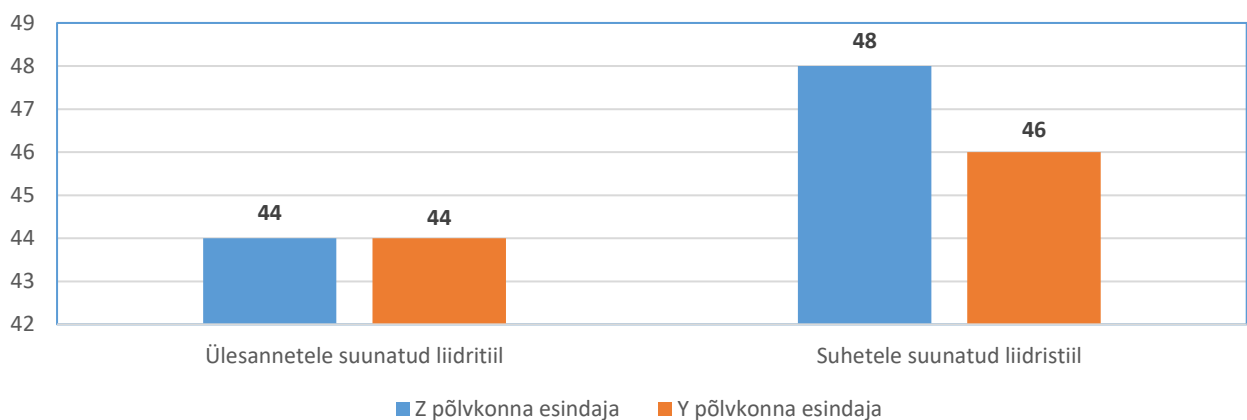
Joonis 5. Töötajate protsentuaalne vanuseline jaotus ametipositsioonide lõikes kogu töötajate arvust

Lõputöö autor on teadlik, et antud tulemusi arvestades ei ole võimalik teha üldistusi kõikide ettevõttes töötavate Y ja Z generatsiooni töötajate kohta. Uuringu tulemused annavad siiski olulise ülevaate nende põlvkondade ootustest juhtide poolt kasutatavatele liidristiilidele.

Järgnevate detailsemate tulemuste statistiliseks töötluseks kasutati *MS Excel* tabelarvutusprogrammi. Andmeid töödeldi kasutades risttabeleid ning valemeid ja tulemuste esitamiseks kasutatakse tabeleid ning jooniseid. Saadud tulemusi võrreldakse lõputöö teooria osas käsitletud teooriatega ning tehakse vastava informatsiooni põhjal olulisemad järeldused ja ettepanekud Circle K Eesti AS juhtkonnale.

3.1 Töötajate ootused liidristiilidele

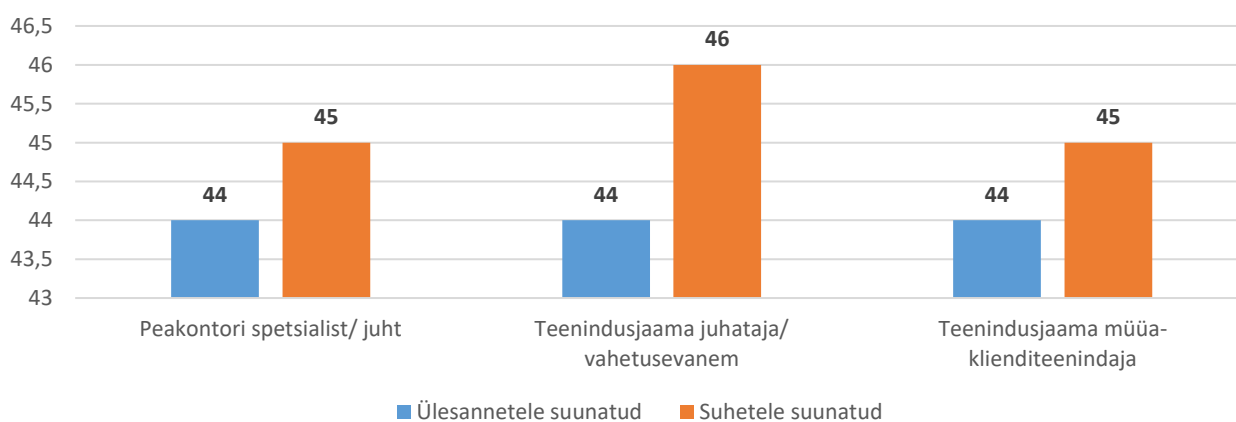
Ankeetküsimustiku esimeses osas soovis töö autor välja selgitada, millised on töötajate ootused juhi käitumusliku lähenemise osas. Kas töötajad ootavad oma juhtidelt rohkem ülesannetele või suhetele suunatud liidristiili. Esimese puhul oodatakse selgesõnalisi juhiseid ja konkreetseid ülesandeid ning teise puhul töötaja enda mugavustunde, meeskonna koostöövalmiduse ja üldisele suhtedünaamikale keskenduvat juhti. (Northouse, 2019) Esitatud 20 väitest 10 kirjeldavad ülesannetele suunatud juhti ning 10 suhetele suunatud juhti. Ankeetküsimustikus esitatakse juhti iseloomustavaid väiteid vaheldumisi, paaritu arvulised väited ülesannetele suunatud juhi kohta ja paarisarvulised väited suhetele suunatud juhi kohta. Tulemuste esitamiseks on töö autor leidnud iga vastusevariandi aritmeetilise keskmise väärtuse ning seejärel summeerinud keskmised väärtused, et välja selgitada millist liidristiili Y ja Z põlvkondade esindajad kõige enam ootavad. Iga väidet oli töötajal võimalik hinnata viie punkti skaalal vastavalt selle, kui oluliseks töötaja juhi käitumist väitele vastavalt peab. Maksimaalselt on punktide summaks on võimalik saada 50 punkti, mida kõrgem on punktide summa, seda suuremal määral töötajad antud liidristiili eelistavad. Tulemustest selgub, et mõlemad käitumuslikud liidristiilid on Y ja Z põlvkonna esindajate seas kõrgelt hinnatud (Joonis 6.)



Joonis 6. Y ja Z põlvkonna töötajate eelistused käitumuslikele liidristiilidele

Kuigi mõlemad näitajad jäävad kõrgesse ja väga kõrgesse vahemiku, vastavalt 40-45 punkti ja 46-50 punkti on selgelt näha, et eelistatakse suhetele orienteeritud juhti. Y põlvkonna töötajate keskmine hinnang oli M 4,45 (mediaan 4,47, SD 0,2) Z põlvkonna keskmine hinnang oli M 4,51 (mediaan 4,56, SD 0,26). Standardhälve, aritmeetiline keskmine ja mediaan näitavad kõikide näitajate puhul vastajate selget üksmeelsust ootuste osas. Kõrge ootus nii suhetele kui ka ülesannetele suunatud juhi puhul näitab seda, et nii Y kui ka Z generatsiooni esindajad ootavad Blake-Mouton'i juhtimisvõrgustiku teooria kohaselt juhilt pühendumist, vastastikust usaldust ja austust meeskonna

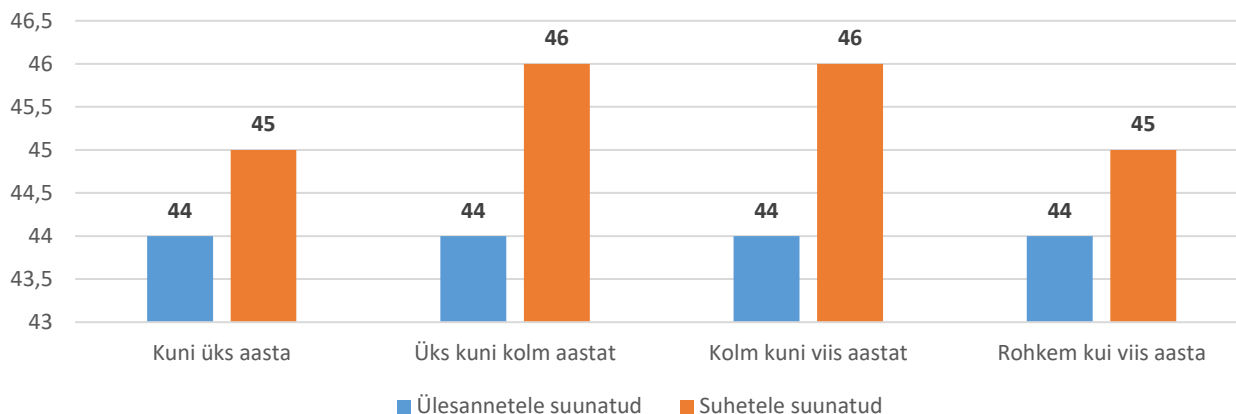
suhtedünaamika loomisele. (Juneja, 2021) Sellise kombineeritud stiili kasutamine sobib eriti Y põlvkonna töötajale, kes ootab juhi kohalolekut ja pidevat tagasisidestamist. Peale soovi saada pidevalt tagasisidet oma töö kohta soovib Y generatsiooni esindaja jagada ka laialdaselt enda häid kogemusi ja oskuseid. (Jordan & Sorell, 2019) Mõlemad põlvkonnad nii Y kui ka Z soovivad näha juhil tugevat eeskuju ja ootavad juhilt oskust saada hakkama ka selle tööga, mida on neile kui alluvatele edasi antud. Juhina on oluline hinnata oma meeskonda mitmest erinevast aspektist. (Raamets, 2018) Lisaks Y generatsiooni töötajatele ootavad ka Z generatsiooni töötajad ootavad tihedat meeskonnatöö tegemist, kuid ei vaja oma juhi pidevat kohalolu. Nad mõistavad klassikalisi ülemus-alluv suhteid, kuid ootavad siiski võrdset kohtlemist ning ühes osakonnas töötades meeskonnatöö tunnetust. (Saar-Veelma, 2017) Uuringu tulemused näitavad, et nii Y kui ka Z generatsiooni töötajad soovivad oma juhilt kõrget orienteeritust nii ülesannetele kui ka suhetele. Võib öelda, et töökeskkonna ja meeskonna parandamiseks peavad juhid kohandama oma liidristiili vastavalt olukorrale. Kuid ettevõtte vaatest on hea, et ka töötajad ootavad selgelt seatud ülesandeid ja eesmärke, mille poole tuleb koos juhtidega heas meeskonna-atmosfääris liikuda. Tulenevalt töötajate ametipositsioonist ei ole antavad hinnangud liidristiilide ootustele võrreldes põlvkonna jaotusega olulisi erinevusi (Joonis 7).



Joonis 7. Töötajate eelistused käitumuslikule liidristiilidele ametipositsioonide lõikes

Käitumusliku juhtimise teooria erineb suurel määral iseloomujoonte ja oskuste teooriatest, sest keskendub pigem sellele kuidas juhid erinevates olukordades käituvad, mitte sellele millised on nende oskused ja iseloomujooned. Käitumusliku juhtimise teooria põhineb kolmel suuremal juhtimisalasel uurimisel Ohio ülikooli uurimus, Michigani ülikooli uurimus ja Blake & Mountaine juhtimisalasest uurimusest (Northouse, 2019) Ohio ülikooli juhtimisalase uuringu tulemusena ootavad alluvad kõrget taset nii ülesannete kui ka suhetele suunatu juhtimisel niinimetatud *high-high* juhtimine. Michigani ülikooli pool läbi viidud uuringu tulemusena on suhetele suunatud juhtide meeskonnad kõrgema

produktiivsusega ja nende töörahulolu on suurem. Blake & Mountaine teooria kohaselt täidavad juhid, kes on kõrgelt orienteeritud nii ülesannetele kui ka suhetele, oma eesmärged suuremal määral. (Robbins, Coulter, & De Cenzo, 2017) Ka erineva tööstaažiga töötajate vastustes ei kajastu olulisi erinevusi. Töötajad, kes on ettevõttes töötanud kauem kui viis aastast ning tunnevad nii ettevõtte kultuuri kui ka tööülesandeid paremini eelistavad suhetele suunatud juhti, samasugused on ka vähem kui aasta ettevõttes töötavate töötajate ootused (Joonis 8)

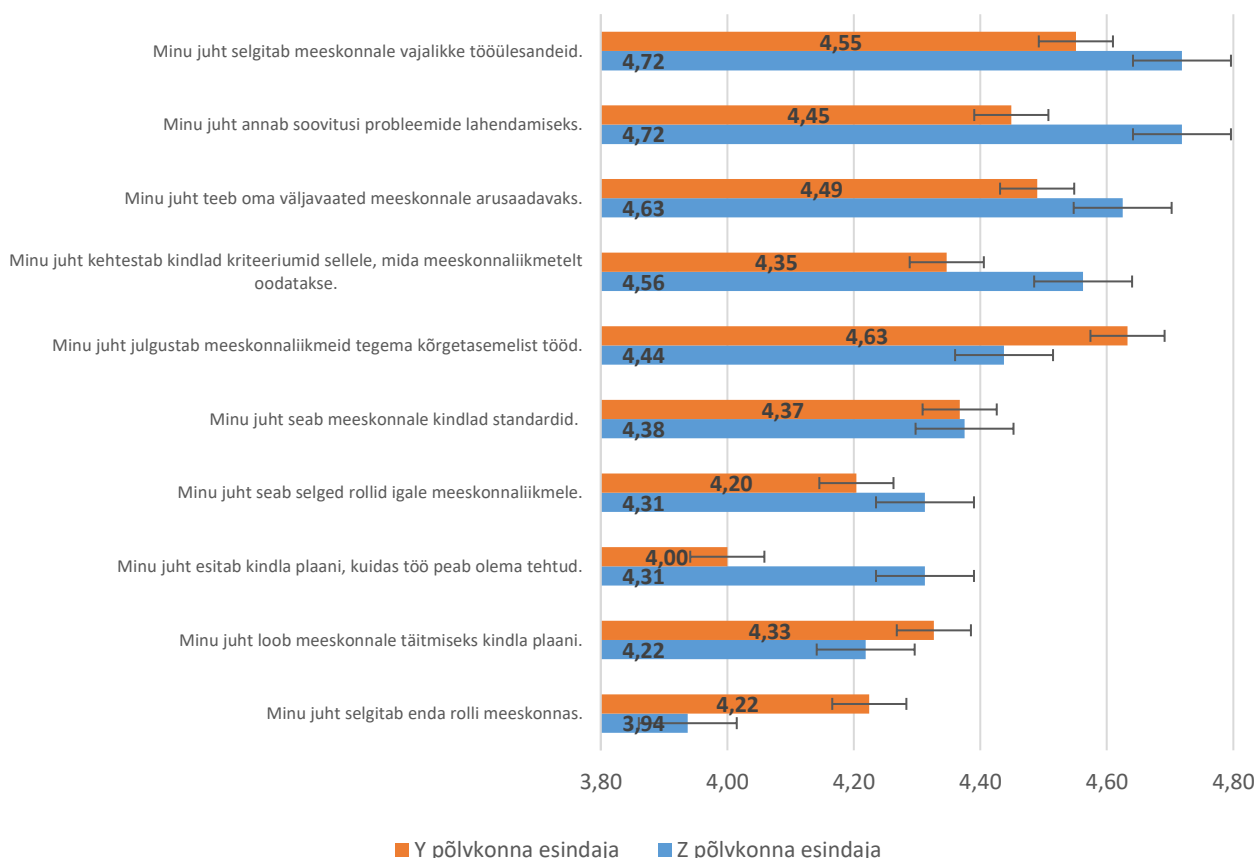


Joonis 8. Töötajate eelistused käitumuslikule liidristiilidele tööstaaži lõikes

Ülesannetele suunatud juhi väidete osas hindasid Z põlvkonna esindajad kõige kõrgemalt väiteid „Minu juht selgitab meeskonnale vajalikke tööülesandeid“ ja „Minu juht annab soovitusi probleemide lahendamiseks“, mõlema väite aritmeetiline keskmine 4,72 (esimesel väitel mediaan 5, SD 0,52, teisel väitel mediaan 5, SD 0,58). Antud tulemus iseloomustab Z põlvkonna töötajate ootust juhi suunamisele ja soovitustele. Antud tulemust iseloomustab ka seda, et Z põlvkonna esindajad on tööturul kõige nooremad ning ootavad pidevat suunamist ja juhendamist oma töö teostamiseks. Kõige madalamalt hindasid Z põlvkonna esindajad väidet „Minu juht selgitab enda rolli meeskonnas“ keskmine hinne 3,94 (mediaan 4, SD 1,25). Antud väite madal hinnang näitab, et töötajad ootavad, et juht suhtuks nendega võrdsel tasandil ja ei eristaks ennast rolli poolest teistest.

Y põlvkonna esindajad hindasid kõige kõrgemalt väidet „Minu juht julgustab meeskonnaliikmeid tegema kõrgetasemelist tööd“ keskmine hinne 4,63 (mediaan 5, SD 0,63). Selle põlvkonna esindajad soovivad, et kõik meeskonnaliikmed panustaksid ühiselt töödessa ning juht jälgiks ja julgustaks kõiki meeskonnaliikmeid ühiselt panustama. Y põlvkonna esindajad on väga kõrge meeskonnatöö valmidusega ja ootavad ka oma kolleegidelt ühist panustamist. Teisele kohale paigutus väide „Minu juht selgitab meeskonnale vajalikke tööülesandeid“ aritmeetiline keskmine 4,55 (mediaan 5, SD 0,67). Sarnaselt Z põlvkonna esindajatega ootavad ka Y põlvkonna esindajad seda, et nendele seatud ülesanded oleksid selged ja arusaadavad (Joonis 9). Kuigi juhti on struktuuri hierarhias kõrgemal

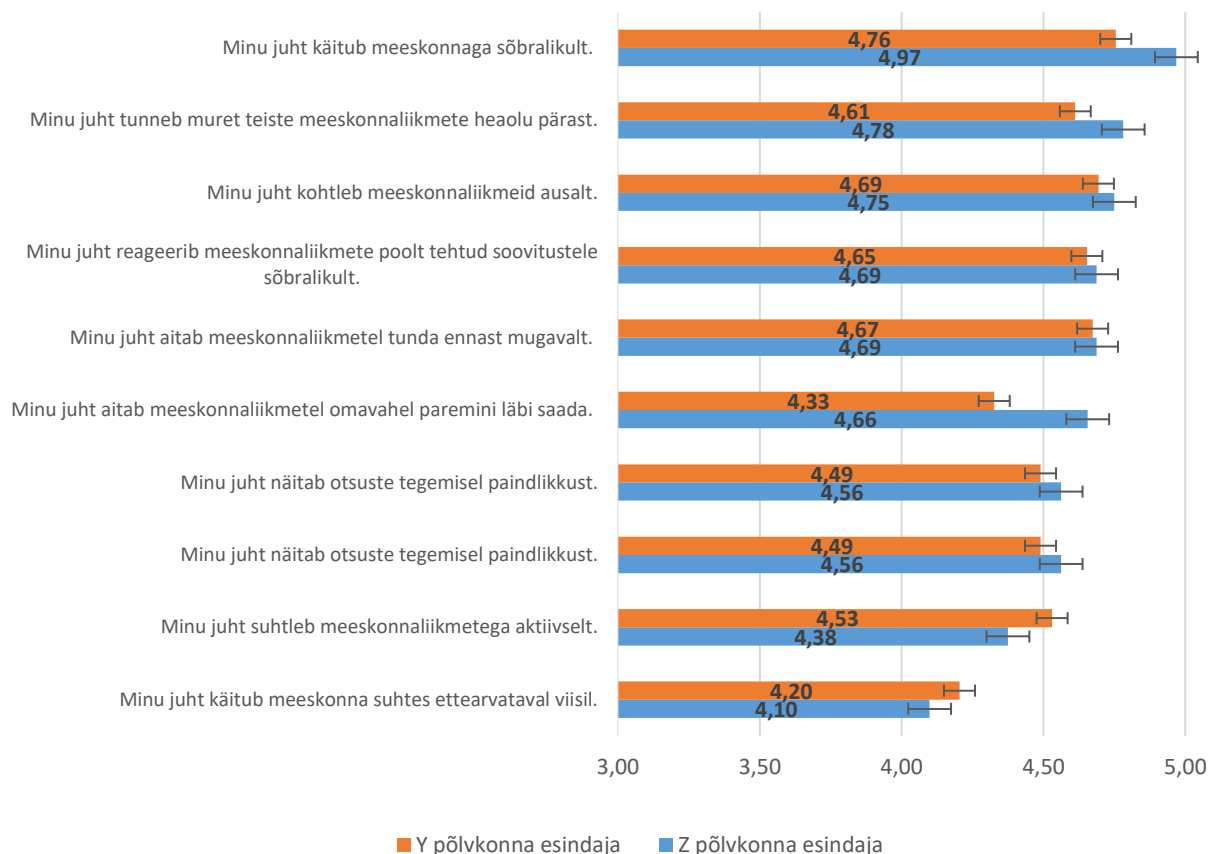
tasemel ning vahendab olulist infot nii ülevalt alla kui ka alt ülesse, soovivad nende põlvkondade esindajad tunda juhti osana meeskonnast. Mõlema põlvkonna esindajad soovivad selgeid ja arusaadavaid juhiseid, kuidas tööülesandeid lahendada ning pidevat suunamist ja kinnitust, et ülesanded on korrektset lahendatud. Neile põlvkondadele sobib juht, kes oskab suunata ja olla rohkem mentori rollis, kui lihtsalt juht, kes jagab laiali käskusid ja ülesandeid.



Joonis 9. Z ja Y põlvkonna keskmised hinnangud ülesannetele suunatud juhi väidetele

Suhetele suunatud juhi väidete osas hindasid Z põlvkonna esindajad kõige kõrgemalt väidet „Minu juht käitub meeskonnaga sõbralikult“ aritmeetiline keskmine 4,97 (mediaan 5, SD 0,17). Ka Y põlvkonna esindajad hindasid seda väidet kõige kõrgemalt, aritmeetiline keskmine 4,76 (mediaan 5, SD 0,69). Nende põlvkondade esindajad ootavad, et suhtlus juhiga oleks sõbralik ja ei põhineks vaid tööalastel teemadel. Nii Z kui ka Y põlvkondade töötajad soovivad tunda, et töö oleks osa nende igapäeva elust ja lisaks paindlikule ajale oleks ka suhtlemise piirid pehmemad. Need põlvkonnad ei soovi, et töö ja eraelu vahel hoitakse ranget piiri vaid sooviksid kogu meeskonnaga ka vabal ajal suhelda või töö kollektiivis argiseid teemasid arutleda. Kõige madalamalt hindasid Y ja Z põlvkonna esindajad väidet „Minu juht käitub meeskonna suhtes ettearvataval viisil“, kus Z põlvkonna esindaja aritmeetiline keskmine hinnang on 4,10 (mediaan 4, SD 1,06) ja Y põlvkonna esindaja aritmeetiline

keskmine hinnang on 4,20 (mediaan 4, SD 0,83). Kõrged standardhälbed antud näitaja osas iseloomustavad seda, et väide võis osade vastajate jaoks jääda arusaamatuks. Suhetele suunatud väited on kõik saanud aritmeetilise keskmise hinde üle 4 punkti, mis iseloomustab ka kõrget ootust suhetele orienteeritud juhi osas (Joonis 10). Y ja Z põlvkonna esindajad soovivad, et suhtlus juhiga oleks vahetu, juht tunneks huvi ka alluva heaolu pärast ning kohtleks kõiki meeskonnaliikmeid ausalt ja ühesuguselt. Nende põlvkondade jaoks on väga oluline tööõhkkond.



Joonis 10. Z ja Y põlvkonna keskmised hinnangud suhetele suunatud juhi väidetele

Ülesannetele ja suhetele võrdselt kõrged ootused kinnitavad Y ja Z generatsioonide töötajaid olla osa meeskonnast ning töötada tiimides. Selline liidrisüsteem, kus töötajad teevad tööd tiimides, milles puudub otsene juht võib olla üks tuleviku motivatsioonipaketi osa. Saar-Veelma (2017) toob välja, et praegu on tegemist meeskonnatöö kuldajastuga, kus tööd alustav põlvkond on valmis tihedalt töötama meeskonnas ning iga meeskonnaliige soovib ennast tunda olulise panustajana. Y ja Z põlvkonna töötajad vajavad struktureeritud töökeskkonda, kus nende tööülesanded on selged ja meeskonnasuhted head ning kõik töötajad töötavad ühise eesmärgi nimel, kuid erinevalt varasemale põlvkonnale ei piisa nendele ülesannete täitmise põhjenduseks vaid see, et ülemus on nii otsustanud. (Tõnismäe, 2018). Kui põlvkondade vahel on väikesed erinevused, siis tulenevalt ametipositsioonist

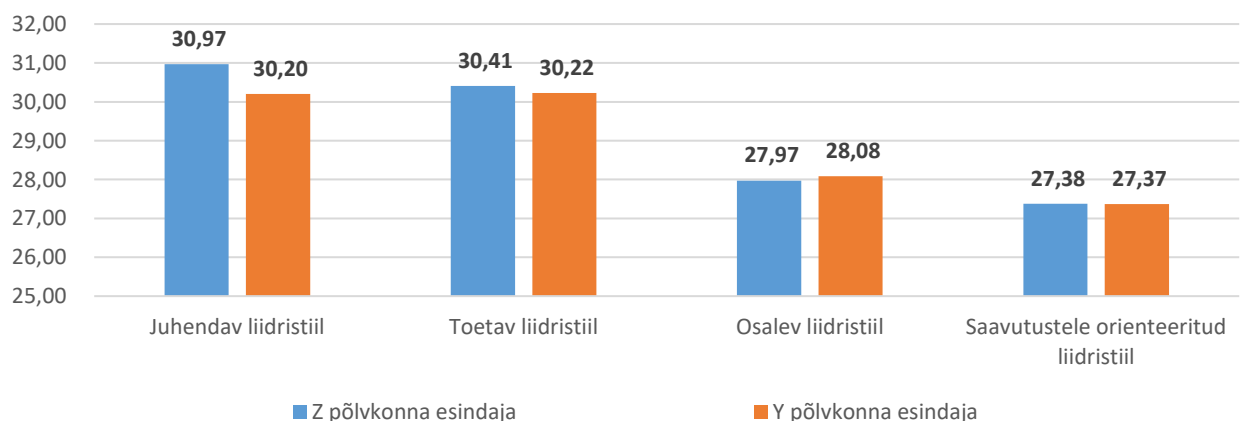
on väidetele antud keskmised hinnangud erinevad vaid 0,01 kuni 0,08 punkti võrra. Näiteks on teenindusjaama müüja-klienditeenindajad hinnanud väidet „Minu juht innustab tegema kõrgetasemelist tööd“ keskmise hindegas 4,61, kuid peakontori juhid ja spetsialistid on samale väitele andnud keskmiselt hindegas 4,55. Selline erinevus tuleneb tööspetsiifikast, kus teenindusjaama müüja-klienditeenindajaid on rohkem, kes sarnaseid tööülesandeid täidavad ning peakontoris vastutab spetsialist ühe valdkonna või suuna tööülesannete eest. Kuid olenemata ametipositsioonist on väide „Minu juht käitub meeskonnaga sõbralikult“ saanud kõige kõrgema keskmise hinnangu 4,83 teenindusjaama juhatajate/ vahetusevanemate ja müüja-klienditeenindajate poolt ning 4,84 peakontori spetsialistide ja juhtide poolt. Hersey-Blanchardi olukorrasteooria kõveral paigutuvad kõrge suhetele ja ülesannetele orienteeritus S2 veerandisse ehk töötajate ootus on selgitava liidristiili kasutamisele. Liidristiil, mille käigus juht annab juhiseid ja korraldusi, kuid ootab ka oma töötajate poolseid mõtteid ja arvamusi. Töötajate valmisolek on keskmine, neil puuduvad teadmised, kuid nad on valmis õppima ning enesekindlad. (Wilson, 2019) Töötajate ootus on juhile, kes kaasab neid otsustusportsessi, pakub neile võimaluse arvamust avaldada. Vigade tekkimisel suunab neid parandama kuid ei karista. Juhendab eesmärke saavutama. Aktsepteerib töötajate erinevusi ja julgustab neid välja tooma ning toetab lisaks juhendamisele tööülesannete osas ka emotsionaalselt. (Türk, 2001)

Olenemata sünniaastast, ametipositsioonist või tööstaažist soovivad kõik töötajad, et nende juht kasutaks peamiselt suhetele suunatud liidristiili kuid nad hindavad ka väga kõrgelt ülesannetele suunatud juhtimist. Nende põlvkondade töötajad vajavad selgeid juhiseid, kuidas tööd teha ja nad peavad teadma milline on eesmärk mille poole liigutakse. Eesmärkide, tegvuste ja tööülesannete kommunikeerimise viis on nende jaoks see faktor, mis mõjutab tulemuste saavutamist ja austust juhi vastu. Nende põlvkondade jaoks on oluline, et kõik tegevused oleks põhjendatud ja suhtlus ülemuse ja alluva vahel ei oleks alati selgelt piiritletud. Autokraatlik liidristiil neile ei sobi, need põlvkonnad ootavad enim töötamist meeskonnana, kus puudub rasvane juhti ja alluvat eraldav joon. Nende põlvkondade esindajad ootavad, et meeskonna sisekliima oleks hea ja töökollektiiv meenutaks neile just kui teist perekonda, kus meeskonnaliikmete (k.a juht) vahel on usalduslikud suhted, hinnatakse meeskonnaliikmete erinevusi, julgustatakse üksteis edasi liikuma ja hoitakse kõrgeid tööstandardeid.

Ankeetküsimustiku teises osas soovis töö autor selgitada välja vastavalt Robert House'i eesmärgitee teooriale, millised on töötajate ootused juhi poolt kasutatavale liidristiilile. Eesmärgitee teoorias selgitatakse välja milline juhi poolt kasutatav liidristiili töötajat kõige enam motiveerib. Küsimustikus on esitatud 20 väidet, millest viis kirjeldavad juhendavat liidristiili, viis väidet toetavat

liidristiili, viis väidet kaasvat/ osalevat liidristiili ja viis saavutamisele orienteeritud liidristiili. (Northouse, 2019) Juhendav ülesannetele suunatud juht selgitab üksikasjalikult tööülesandeid. Toetav juht aitab töötajate enesekindlust tõsta ja neid eesmärkide poole suunata. Kaasava liidristiiliga juht selgitab probleemide olemust ja kaasab töötajad otsustusprotsessidesse. Saavutamisele orienteeritud juht näeb vaid eesmärgi, kuid ei suuna töötajaid neid saavutama. Eesmärgitee teooria on üks situatsiooniliste eestvedamisteooriate seas.

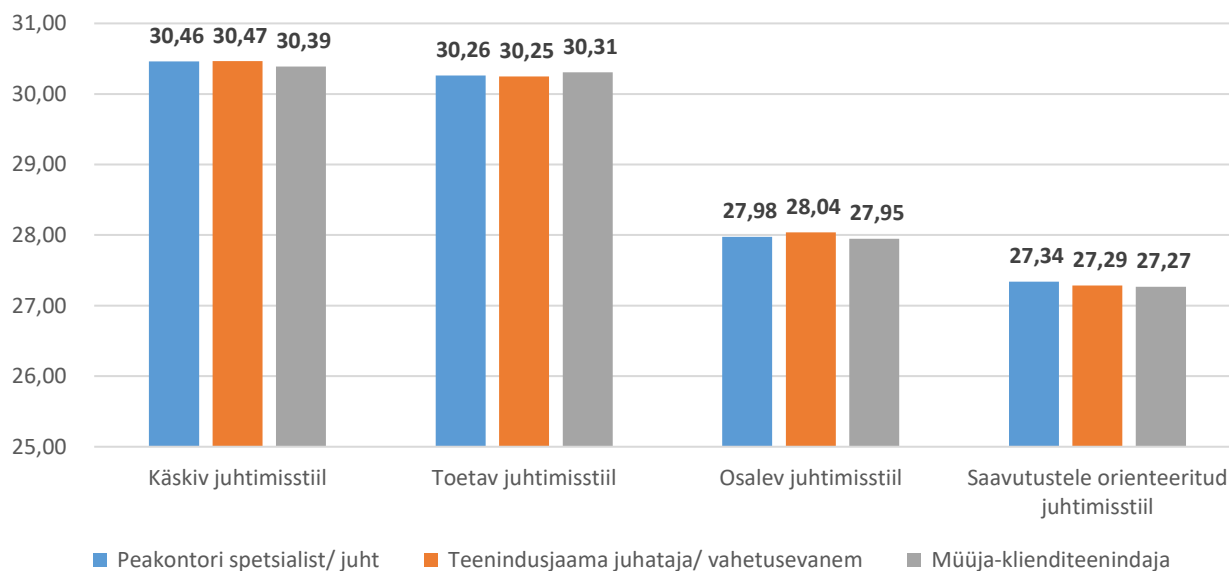
Maksimaalselt on iga liidristiili kohta võimalik saada 35 punkti, tulemuste analüüsimiseks on leitud iga väite aritmeetiline keskmine ning seejärel keskmised omavahel summeeritud. Circle K Eesti AS Y ja Z põlvkondade töötajate sead on kõrge hinnangu saanud kõik liidristiilid peale toetava liidristiili, mille hinnang jääb siiski üle keskmise. Y põlvkonna vastajate aritmeetiline keskmine hinnang väidetele oli 5,14 punkti (mediaan 5,91, SD 1,55) Z põlvkonna vastajate aritmeetiline keskmine hinnang väidetele oli 5,16 punkti (mediaan 5,88, SD 1,6). Juhendav liidristiil on saanud võrreldes teiste liidristiilidega kõige kõrgema hinnangu, Y põlvkonna töötajate seas 30,20 punkti ning Z põlvkonna töötajate seas 30,97 punkti. Järgnevalt on hinnatud keskmisest kõrgemalt toetavat liidristiili, Y põlvkonna esindajad 30,22 ning Z põlvkonna esindajad 30,41. Z põlvkonna esindajad hindavad nii juhendavat kui ka toetavat liidristiili kõrgemalt kui Y põlvkonna esindajad. Kolmandale kohale paigutub osalev liidristiil, millele Y põlvkonna esindajad on andnud 28,08 punkti ja Z põlvkonna esindajad 27,97 punkti. Osalevat liidristiili hindavat Y põlvkonna esindajad kõrgemalt kui Z põlvkonna esindajad. Kõige madalama ja mõlema põlvkonna esindajate poolt, peaaegu identse skoori, on saanud saavutustele orienteeritud liidristiil, mida Y põlvkonna esindajad on hinnanud 27,37 punktiga ja Z põlvkonna esindajad 27,38 punktiga (Joonis 10).



Joonis 10. Y ja Z põlvkonna töötajate eelistused eesmärgitee teoorial põhinevatele liidristiilile

Kõrged ootused juhendava ja toetava liidristiili osas näitavad seda, et töötajad ootavad selgeid juhiseid ja liikumissuundasid ning struktureeritud juhtimist, samas vajavad ka juhilt toetust, hoolivuse

näitamist ja sõbralikkust. Selline tulemus kajastub ka uurimuse esimeses osas, milles on näha Y ja Z põlvkonna töötajate kõrgeid ootuseid nii ülesannetele suunatud kui ka suhetele suunatud juhtimisele. Keskmisest kõrgemad näitajad saavutustele ja osalevale liidristiilidele näitab, et töötajad ootavad, et nende arvamus oleks oluline ja neid kuulatakse ning otsuseid tehakse koos meeskonnaga. Saavutustele orienteeritud liidristiil on kõige vähem populaarsem kuid töötajate ootused on siiski keskmisest kõrgemad. Juht peaks nende põlvkondade arvates ootama kõikidelt meeskonnaliikmetelt parimat panust ning tunnetama oma töötaajate võimekust eesmäärke saavutada. Sellised näitajad on läbivad ka töötajate ametipositsioonide jaotuses, kus nii peakontori spetsialistid/ juhid, teenindusjaama juhatajad/ vahetusevanemad kui ka müüja klienditeenindajad hindavad ühtviisi kõrgelt juhendavat, toetavat ja sooritustele suunatud liidristiili kasutamist. Erinevus joonistub kolmanada liidristiili osas, kus teenindusjaama juhatajad/ vahetusevanemad hindavat osalevat juhti kõrgemalt kui teised uuringus osalevad ametipositsioonid (Joonis 11). Tulenvalt sellest, et uuringus osalejate anonüümsuse tagamiseks on juhatajad ja vahetusevanemad liigitatud ühe grupi alla ei saa öelda, kas osalevat liidristiili eelistavad eelkõige juhatajad või vahetusevanemad. Kui vastajate seas on rohkem vahetusevanemaid võiks arvata, et nad ootavad teenindusjaama juhatajate poolt rohkem otsusprotsessidesse kaasamist kui seda praegu neile võimaldatakse. Kui suurem hulk vastajaid on teenindusjaama juhatajad siis võivad nad soovida, et neid kaasataks rohkem kogu teenindusjaamaga seotud või ettevõttes laiemalt tehtavatesse otsustusprotsessidesse.

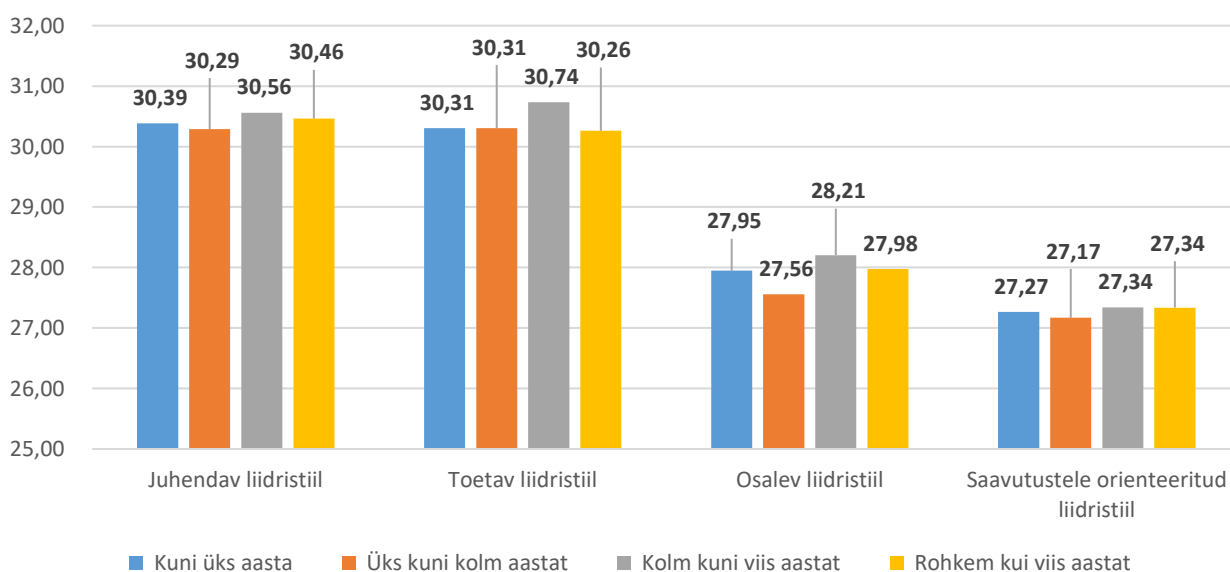


Joonis 11. Liidristiilide eelistus ametipositsioonide lõikes

Nende nelja liidristiili puhul on oluline, et neid kasutatakse vastavalt olukorrale. Juhi tugevus on teada, millist liidristiili kasutamist tema alluvad ootavad või antud ajahetkel vajavad ning kuidas nende tööd juhtida efektiivselt. Y ja Z põlvkonna töötajad soovivad juhi poolset paindlikkust ja avatud meelt

liidristiili valikul. Juhendava ja toetava liidristiili kõrged hinnangud tulenevad sellest, et 72,8% vastajatest on teenindusjaama müüja klienditeenindajad ja juhatajad/ vahetusevanemad. Nende ametipositsioonide tööülesanded on peamiselt korduvad, argised ja müüja klienditeenindajate puhul ei esita erilisi väljakutseid. Ettevõttes on kindel struktuur ja iga tööülesande täimiseks ette määratud reeglistik kuidas ja mida tuleb teha. Teenindusjaama juhatajad/ vahetusevanemad peavad samuti kinni pidama määratletud reeglitest ja kindlatest struktuuridest, kuid nende töös esineb ka väljakutseid esitavaid ja keerukamaid tööülesandeid. Selliste tööülesannete puhul peaksid juhid kasutama just juhendavat ja toetavat liidristiili, kus juhendava liidristiili kasutamine eeldab eelkõige selget kommunikatsiooni ja ülesannete selgitamist ning toetava liidristiili kasutamine viisi kuidas seda kõike edastatakse.

Jaotatuna töötajate tööstaaži lõikes on tulemused samuti eelnevale sarnased. Siinkohal võib öelda, et tööstaaž ei oma olulist mõju liidristiili eelistuste osas töötajate seas. Töötajate seas, kes on ettevõttes töötanud kolm kuni viis aastat eelistavad rohkem toetavat liidristiili, kuid hindavad kõrgelt ka juhendavat liidristiili. Samuti on nende eelistus oluliselt kõrgem osaleva liidristiili puhul. On ka töötajad, kes on ettevõttes töötanud üks kuni kolm aastat ja hinnanud kõrgemalt toetavat liidristiili. Alla ühe aastase staažiga töötajad eelistavad juhendavat liidristiili, sest see tuleneb nende väikesest töökogemusest ja tööülesannete mitte täielikust tundmisest. Ka kauem kui viis aastat ettevõttes töötanud töötajad hindavad kõrgemalt juhendavat liidristiili, siin kohal võib arvata, et töötajate igapäevatöös on jäänud tööülesandeid selgusetuks ning nad vajavad pidevat suunamist (Joonis 12).



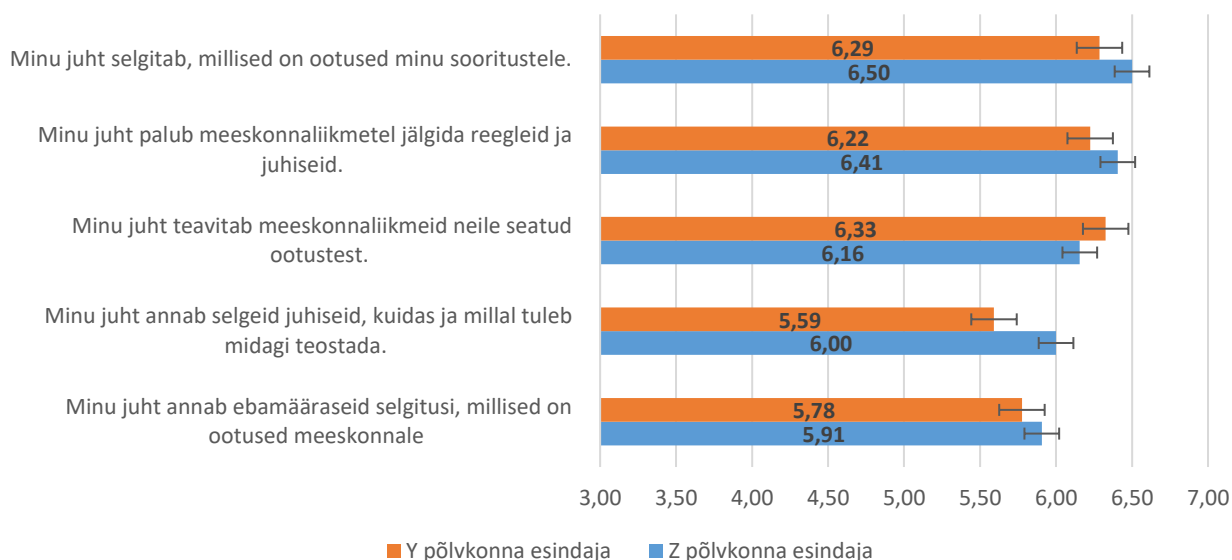
Joonis 12. Liidristiilide eelistus tööstaaži lõikes

Olenemata tööstaažist hindavad Y ja Z põlvkonna esindajad kõrgelt juhendavat ja toetavat liidristiili. See annab selge indikatsiooni nende põlvkondade töötajate ootustest. Kolme kuni viie aastase tööstaaži hulgas on kõige rohkem vastajaid teenindusjaama juhataja/ vahetusevanema positsioonidel. Osaleva liidristiili puhul ootavad töötajad tihedat koostöö tegemist. Selline liidristiil on oluline osa pidevast meeskonnatööst, kus juht näitab eeskuju ning on võimeline ka ise delegeeritud tööülesandeid täitma. Nende põlvkondade esindajad ootavad juhilt samasuguseid oskuseid ja võimekust, kuigi juht ei pea igapäevaselt nende ülesannetega tegelema ootavad alluvad, et juhil oleks siiski võimekus vajadusel ka ise ülesandeid lahenda. Kui vastajate seas on rohkem vahetusevanema positsioonil inimesi võib arvata, et nad ootava teenindusjaama juhatajatel rohkem tööprotsessides osalemist. Kui tegemist on teenindusjaama juhatajatega võivad nad oodata piikonnajuhtide kaasatust teenindusjaama igapäevatöösse ja tihedamat kohalolu. Selles vanusegrupis on võrdselt vastanud nii Y kui ka Z generatsiooni esindajaid. Mõlema põlvkonna ootused oma juhtide poolt kasutatavatele liidristiilidele on samuti sarnased. Kui tööülesanded on selged ja nende igapäevane lahendamine ei valmista raskuseid, ootavad Y ja Z põlvkonna esindajad võimalusi arenguks. Seetõttu võib ka kolme kuni viie aastase tööstaažiga töötajate puhul olla kõrgendatud ootus osalevale liidristiilile, kus nende juht kaasab neid otsustusprotsessidesse, just jätkuva arengusoovi tõttu.

Z põlvkonna esindajad on juhendava liidristiili osas kõige kõrgemalt hinnanud väidet „Minu juht selgitab, millised on ootused minu sooritustele“ aritmeetiline keskmine 6,50 (mood 7, mediaan 7, SD 0,84). Selle põlvkonna esindajad soovivad, et neile oleks seatud selged ootused, nad tahavad täpselt teada mida ja kui palju on eesmärgi saavutamiseks vaja töötada. Selget seatud eesmärgid ja kindel viis nende saavutamiseks on Z põlvkonna esindajate juhtimisel edu võti. Aru saades neile seatud selgetest ootustest on neil lihtsam tööd teha. Kõige madalamalt on hinnanud Z põlvkonna esindajad väidet „Minu juht annab ebamääraseid selgitusi, millised on ootused meeskonnale“ aritmeetiline keskmine 5,97 (mediaan 6, mood 7, SD 1,69). Kõrge vastuste hajuvus näitab, et Z põlvkonna esindajad ei saanud väitest üheselt aru ja hindavad väidet erinevalt.

Y põlvkonna esindajate poolt on sarnaselt Z põlvkonna esindajatega kõige kõrgemalt hinnatud väidet „Minu juht selgitab, millised on ootused minu sooritustele“ aritmeetiline keskmine 6,29 (mediaan 7, mood 7, SD 1,36). Antud tulemus kinnitab, et nii Z kui ka Y põlvkonna esindajad soovivad juhilt sarnast lähenemist ja vajavad selget eesmärkide seadmist. Kõige madalamalt on Y põlvkonna esindajad hinnanud väidet „Minu juht annab selgeid juhiseid, kuidas ja millal tuleb midagi teostada“ aritmeetiline keskmine 5,59 (mediaan 6, mood 7, SD 1,44). Kuigi Y põlvkonna esindajad soovivad, et juhid selgitaksid konkreetseid ootuseid töötajate sooritustele ja määraksid kindlaid

eesmärke, siis soovivad Y põlvkonna esindajad nende eesmärkideni jõudmiseks kasutada loomingulisemaid lähenemisviise. Lisaks sellele võib Y põlvkonna madal keskmine hinnang tuleneda ka sellest, et selle põlvkonna esindajad soovivad kasutada tööaega paindlikult ja vajadusel teostada tööülesandeid väljas pool ette antud tööaega (Joonis 13).

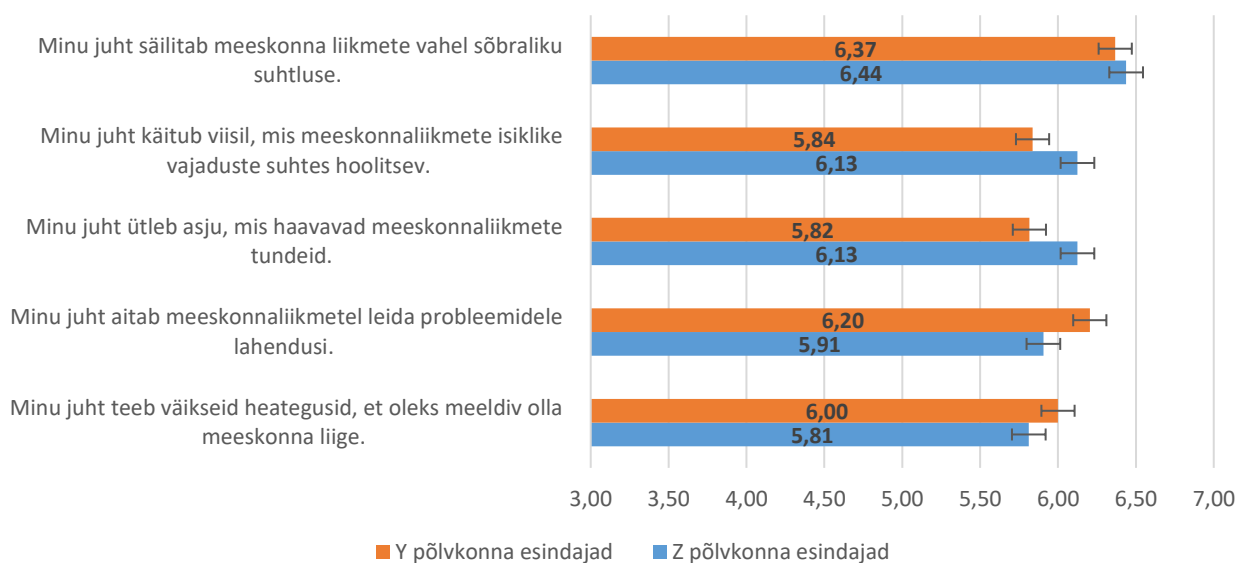


Joonis 13. Z ja Y põlvkonna esindajate keskmised hinnangud juhendavat liidristiili iseloomustavatele väidetele

Toetavat liidristiili iseloomustavate väidete osas on Z põlvkonna esindajad hinnanud kõige kõrgemalt väidet „Minu juht säilitab meeskonna liikmete vahel sõbraliku suhtluse“ aritmeetiline keskmine 6,44 (mediaan 7, mood 7, SD 0,98). Sarnaselt Z põlvkonna esindajatega on antud väidet kõige kõrgemalt hinnanud ka Y põlvkonna esindajad, aritmeetiline keskmine 6,37 (mediaan 7, mood 7, SD 1,19). Sõbralik suhtlus meeskonnaliikmete vahel on üks kõige olulisemaid faktoreid meeldiva tööõhkkonna loomise ja hoidmise juures. Juhi ülesanne on aidata meeskonnas märgata omavahelistest suhetes probleeme ja aidata kaasa nende lahendamisele. Vajadusel peaks juht suunama meeskonnaliikmeid selliselt, et kõik liikmed tunneksid ennast aktsepteerituna. Kuna Y ja Z põlvkonna esindajad ootavad, et töökeskkond ning selle liikmed on just kui teine perekond siis vajavad nad ka omavahelist meeldivat suhtlust.

Kõige madalamalt on Z põlvkonna esindajad hinnanud väidet „Minu juht teeb väikseid heategusid, et oleks meeldiv olla meeskonna liige“ aritmeetiline keskmine 5,81 (mediaan 6, mood 7, SD 1,42). Kõrge hajuvus näitab, et erinevad Z põlvkonna esindajad vajavad erinevat lähenemist. Enamike vastajate jaoks ei ole oluline, et juht heategusid teeks, kuid mõni vastaja sooviks juhi poolseid heategusid näha või tunda. Taaskord erinevad Y ja Z põlvkonna hinnangud kõige madalama hinde

osas. Y põlvkonna esindajad hindavad kõige madalamalt väidet „Minu juht ütleb asju, mis haavavad meeskonnaliikmete tundeid“ aritmeetiline keskmine 5,82 (mediaan 7, mood 7, SD 1,77). Väga kõrge vastuste hajuvus näitab, et kuigi keskmine tulemus on madal ei mõjuta paljude vastajate arvates juhi poolt öeldu ende tundeid (Joonis 14). Y ja Z põlvkondade esindajad soosivad kõrgelt toetavat juhtimisstiili, kuid selle stiili vastuste analüüsis kajastub see, et Y põlvkonna töötajad ei vaja pehmemaid lähenemisi tunnete ja ütlemistega seotud teemadel, kuid soovivad rohkem juhi poolt näha väikeseid heategusid. Z põlvkonna esindajaid aga ootavad juhilt pehmemat lähenemist väljaütlemiste osas, kuid ei vaja juhi poolt tehtud heategusid.

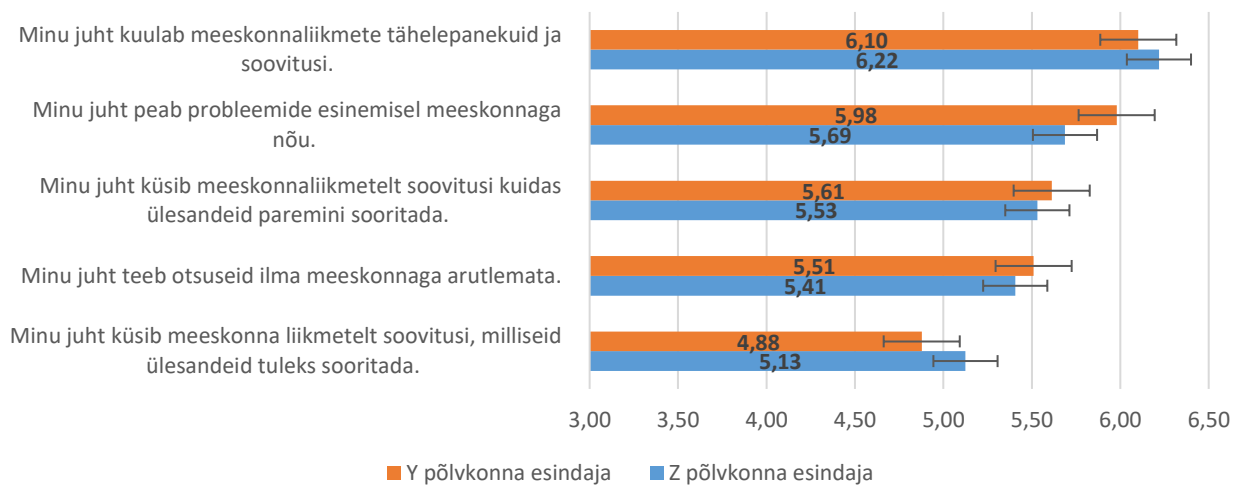


Joonis 14. Z ja Y põlvkondade keskmised hinnangud toetavat liidristiili iseloomustavatele väidetele

Oleva liidristiili hindamisel on Y ja Z põlvkonna esindajad andnud väidetele sarnaselt kõrged ja madalad hinnangud. Kõige kõrgemalt on hinnatud väidet „Minu juht kuulab meeskonnaliikmete tähelepanekuid ja soovitusi“ Z põlvkonna esindajate aritmeetiline keskmine hinne 6,22 (mediaan 7, mood 7, SD 1,26) ja Y põlvkonna esindajate aritmeetiline keskmine hinne 6,10 (mediaan 7, mood 7, SD 1,37). Nende põlvkondade esindajad soovivad olla kaasatud protsessidesse, valikute tegemisse ja nad vajavad, et keegi kuulab nende arvamusi ja ettepanekuid. Tihtipeale ei soovi nad, et nende ettepanekud alati realiseeruksid, kuid väga kõrgelt hinnatakse juhti, kes arvamusi ja ettepanekuid küsib ja neid oluliseks peab.

Kõige madalamalt on hinnatud väidet „Minu juht küsib meeskonna liikmetelt soovitusi, milliseid ülesandeid tuleks sooritada“ Z põlvkonna esindajate aritmeetiline keskmine hinnang 5,13 (mood 6, mediaan 5, SD 1,52) ja Y põlvkonna esindajate aritmeetiline keskmine hinnang 4,88 (mood 5, mediaan 5, SD 1,86). Madal hinnang võib olla tingitud ettevõtte töökorralduslikust eripärast, kus

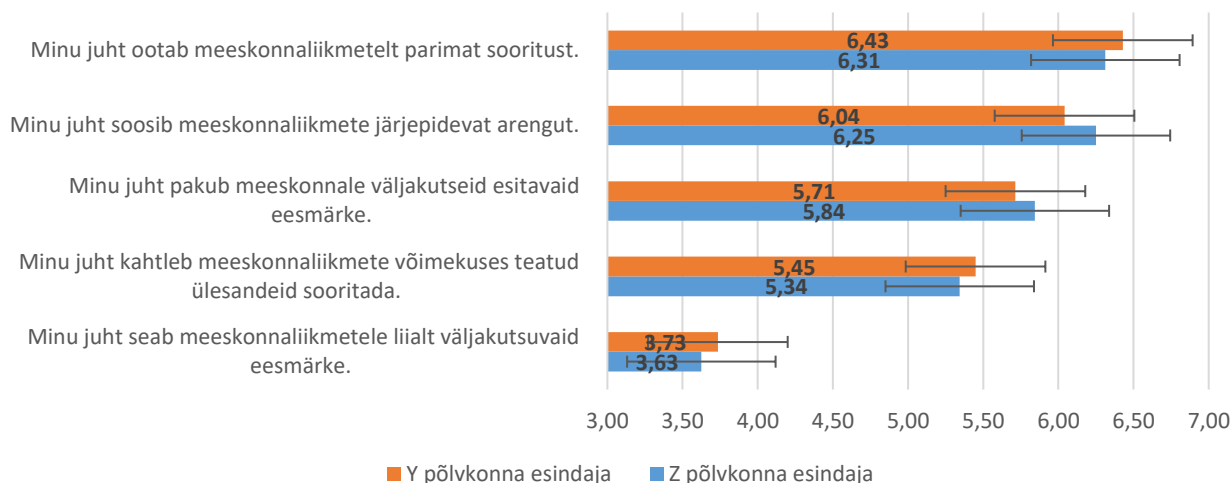
ettevõtte töötajad on teadlikud kõikide määratud tööülesannete korraldus on eelnevalt läbi mõeldud ja nende teostamist ei seata kahtluse alla (Joonis 15).



Joonis 15. Z ja Y põlvkondade keskmised hinnangud osalevat liidristiili iseloomustavatele väidetele

Saavutustele orienteeritud liidristiili hindamisel on Y ja Z põlvkonna esindajad kõige kõrgemalt hinnanud väidet „Minu juht ootab meeskonnaliikmetelt parimat sooritust“ Z põlvkonna aritmeetiline keskmine hinne 6,31 (mood 7, mediaan 7, SD 1,12) ja Y põlvkonna esindajate aritmeetiline keskmine hinne 6,43 (mood 7, mediaan 7, SD 0,81). Lisaks sellele, et Y ja Z põlvkonna esindajad soovivad meeskonnas töötada on nende ootused seatud ka sellele, et juht kohtleb meeskonnaliikmeid võrdselt. Kuigi ülesannete jaotus ja töörollid võivad meeskonnas olla erinevad on meeskonnaliikmete jaoks oluline, et juht ootab võrdselt kõrget sooritust kõikidelt meeskonnaliikmetelt. Kui kõikidelt meeskonnaliikmetelt ei toimu võrdset panustamist, siis oodatakse, et juht on see, kes märkab ja juhib sellele ka tähelepanu.

Kogu uuringus ja saavutustele orienteeritud stiili hindamisel hindavad kõige madalamalt nii Z kui ka Y põlvkonna esindajad väidet „Minu juht seab meeskonnaliikmetele liialt väljakutsuvaid eesmärke“ Z põlvkonna esindajate aritmeetiline keskmine hinne 3,63 (mood 3, mediaan 3, SD 1,93) ja Y põlvkonna esindajate aritmeetiline keskmine hinne 3,73 (mood 4, mediaan 4, SD 1,77). Kõrge standardhälve iseloomustab vastuste hajuvust, mõned vastajad on hinnanud väidet väga kõrgelt, see omakorda iseloomustab seda, et osad põlvkondade esindajad eelistavad väljakutsuvaid eesmärke. Nende põlvkondade esindajad püüdvad kõige rohkem just selliste eesmärkide täitmisele, mis tunduvad neile saavutatavad. Kui püstitatud eesmärk tundub liialt väljakutseid esitav võib tekkida motivatsiooniraskuseid eesmärkide saavutamisel (Joonis 16).



Joonis 16. Z ja Y põlvkondade keskmised hinnangud saavutustele orienteeritud liidristiili iseloomustavatele väidetele

Liidristiilide detailsemast analüüsist võib järeldada, et enamasti kattuvad Z ja Y põlvkonna esindajate arvamused ja eelistused liidristiili iseloomustavate väidete osas. Kuid mitmete väidete hindamisel selgub, et juht ei tohiks kindlasti vaid sünniaastast lähtudes töötajate osas üldistusi teha. Töötajate poolt heaks kiidetud juht oskab oma liidristiili valida vastavalt töötajaale ning töösituatsioonile. Mõlemad põlvkonnad ning uuringus kajastatud kahe erineva küsimustiku analüüsi põhjal võib öelda, et töötajad soosivad juhti, kes oskab suhelda. Lisaks suhtlusoskuse olulisusele on juhi oluline oskus kohanduda vastavalt töösituatsioonile ja töötajale, keda juhatakse. Juhi roll on läbi aja pidevas muutumiseks, kuid nende põlvkondade eelistus on juhendav juht, kes toetab ja loob meeldiva tööühikonna.

3.2 Järeldused ja ettepanekud Circle K Eesti AS juhtkonnale

Mitmetes varasemates uuringutes on välja toodud, et Y generatsiooni esindajad on need, kes nõuavad julgeid muudatusi töökeskkonnas ja töö tegemise viisides ning nende edukaks töö tegemiseks ei sobi varasemalt laialdaselt kasutatavad liidristiilid. Tööturul juba tegutseva ja sinna üha rohkem siseneva Z põlvkonna ootused sarnanevad Y põlvkonna ootustele ja seetõttu on vajalikkus muutuste järgi üha päevakajalisem. Paljud ettevõtted on alustanud muudatuste sisse viimisega ja kujundanud oma töökeskkonda järeltulevatel põlvkondadele sobivamaks. Paljusid muudatusi on võimalik teha kiiresti, kuid inimeste hoiakute ja käitumise muutmine on pikaajaline protsess, kus eesmärgi saavutamiseks peab inimesel endal eelkõige olema soov muutuda.

Uuringu tulemustest võib järeldada, et Circle K Eesti AS Y ja Z põlvkondade töötjad hindavad kõrgelt nii suhetele orienteeritud kui ka ülesannetele orienteeritud liidristiile. See toob selgelt välja selle, et nende põlvkondade esindajad soovivad teada saada täpselt millised on nende tööülesanded, kuidas on eesmärged seadud ja mida tuleb teha, et seda saavutada. Ilma selgete eesmärkide ja ülesanneteta ei oska nende põlvkondade esindajad teha oskuslikult tööd. Edukaks ja motiveeritud töötajaks selles põlvkonnas on töötaja, kellel on täpselt teada millised on talle seadud eesmärgid ja mida temalt oodatakse. Nende jaoks on aga väga oluline kuidas ja millises emotsionaalses keskkonnas seda edastatakse. Lisaks sellele vajavad nad pidevat suhtlust juhi ja meeskonnaliikmete vahel. Nende jaoks on oluline protsess, kuidas eesmärgi jõutakse, milline on teekond eesmärgi saavutamiseks ja kas eesmärgi saavutamine toob kasu ka ühiskonnale laiemalt. Y ja Z põlvkonna töötjad soovivad, et nende meeskond oleks just kui teine perekond, kus omavahelised suhted on avatud ja soojad. Juhil on kogu meeskonna olustiku kujundamisel väga oluline roll. Nende põlvkondade jaoks ei ole juht enam klassikalisel juhi positsioonil, kes jagab ülesandeid ja hindab tulemusi, nende põlvkondade esindajad soovivad pigem mentorit või *coach* 'i, kes suunaks ja juhendaks neid kogu teekonna vältel ja peaks oluliseks lisaks ülesannete jagamisele ja tulemuste ootustele ka töötaja enda heaolu silmas.

Selget ülesannetele orienteeritust ja täpsete juhiste ning selgete suundade nõudlust näitavad ka uurimused teise osa tulemused, kus nii Y kui ka Z põlvkonna töötajad hindavad ühtviisi kõrgelt juhendavat ja toetavat liidristiili. Kuigi Juhendav võib esialgu tunduda nende põlvkondade jaoks mitte sobilik stiil, siis eelkõige ootavad töötajad selgeid suundasid ja püstitatud eesmärgi. Juht selgitab töötajatele kuidas midagi teha tuleb, millised on eesmärgid ja seab raamistiku nende teostamiseks. Oluline lisaks saavutatavale tulemusele on ka struktureeritud ajakava selle teostamiseks. Kõrge hinnang toetava liidristiili osas näitab nende põlvkondade ootust sellele, et juht aitab teha töötajatele töö meeldivaks, olles töötajate vastu sõbralik ja vastutulelik. Y ja Z põlvkonna töötajad hindavad kõrgelt töö ja eraelu tasakaalu ning kui töö tegemine on nende jaoks meeldiv ei tunne nad ka selgeid piire ja vajadust nende piiride seadmisel. Töö tegemine muutub üheks elu nauditavaks osaks ja selle tegemisel ei lähtuta vaid ettevõtte poolt seadud töö tegemise kellaegadest.

Circle K Eesti AS näol on tegemist suurde kontserni kuuluva ettevõttega, mille väärtushoiakud on kujunenud pikaajaliselt ning nende muutmiseks ei piisa vaid kohalikul tasandil tehtud otsustest. Küll aga saab iga ettevõttes olev juht muuta oma suhtumist töötajatesse ja käitumist töö tegemise viisidesse.

Sel aastal on Circle K sõnastanud ümber oma väärtused, nendeks on:

- Üks meeskond – teeme koostööd, et muuta meie klientide ja kolleegide elu lihtsamaks.
- Teeme õiget asja – oma tegudes oleme ausad ja eetilised.

- Võtame vastutuse – märkame probleeme ja tegutseme nende lahendamisel kiirelt.
- Tegutseme võidu nimel – oleme kiired ja uuendusmeelsed.

Sellised uued väärtused sobituvad väga hästi Y ja Z põlvkonna töötajate ootustega. Nende põlvkondade esindajad ootavad, et neid juhitakse struktureeritult ja selgelt, kuid viis kuidas eesmärke seatakse peab olema sõbralik ja lahke. Y ja Z põlvkonna töötajad ei oota, et nad tööd tegema ei peaks. Nende põlvkondade esindajad on nutikad ja tahtejõulised, kui juhid oskavad neid oskuslikult motiveerida. Nad ei oota klassikalise mõistes juhtimist, kus juht seab eesmärgid ja käsib töötajatel neid täita, nende ootus on suuresti meeskonnatööle, kus iga tiimiliige, seal hulgas juht, teab millised on temale seatud eesmärgid ja kuidas nende poole püüelda.

Lõputöö autor esitab ettevõttele järgmised ettepanekud:

1. Koostada uutele töötajatele mentorlus programm, mille käigus saab iga uus töötaja endale mentori, kes aitab tal viia läbi erinevaid tööülesandeid ning on emotsionaalselt ja füüsiliselt uuele töötajale sisse elamisel toeks.
2. Koolitada juhte märkama ja kõrgemalt hindama pehmeid väärtuseid. Paljude Y ja Z põlvkonna töötajate jaoks on oluline, et nende juhid tunneksid lisaks tööalastele teemadele huvi ka töötaja heaolu ja tööõhkkonnast.
3. Võimaldada rohkem aega juhtidel oma töötajatega suhelda. Y ja Z põlvkonna töötajate jaoks on oluline, et lisaks struktureeritud arenguveestlustele oleks nende juhtidel aega ka igapäevatöös oma töötajatega vestelda.

Ettevõtte on uute väärtuste kirja panemise ja töötajateni viimisega on astunud juba väga suur samm tuleviku suunas. Tulenvalt ettevõtte tegevusharust ja tööturu olukorrast jaemüügi ettevõtetes on töötajad meie kõige suurem vara ning vaid uute väärtuste lahti kirjutamisest ei piisa töötajate motiveerimiseks. Ettevõtte tegeleb jätkuvalt juhtide koolitamisega erinevates valdkonnades, kuid nende koolituste sisu on eelkõige praktiliste tööülesannete lahendamise suunitlusega. Meie töötajad on meie kõige suurem vara, samas ka kõige kulukam. Praegused Y ja Z põlvkonna esindajad vajavad kõige rohkem aega. Aega mitte tööülesannete lahendamiseks vaid omavaheliseks suhtluseks ja hea emotsionaalse õhkkonna loomiseks. Seda näitab töötajate kõrge ootus suhetele orienteeritud liidristiili hinnangus. Aeg on see, mida täna kipub juhtide väheks jääma oma töötajatega suhtlemisel. Näiteks teenindusjaamad ei ole saanud pidada jaama siseselt koosolekuid, kus kõik ühe teenindusjaama töötajad kohtuvad ja neil on võimalik arutleda erinevate murede ja probleemide üle. Samuti on täna teenindusjaamades ja ka peakontoris olukord, kus näiliselt on juhtidel aega oma töötajatega vestelda, kuid realselt tuleb samal ajal tegeleda mitme erineva probleemiga ning töötaja

ei tunne, et vestlust temaga väärtustatakse vaid seda tehakse just kui möödaminnes. Selline suhtumine ei sobib Y ja Z põlvkonna töötajatele, kes vajavad, et nende juhil oleks võimalik neile pühendada aega protsesside arutamisel, eesmärkide püstitamisel ja suunata neid eesmärkide saavutamiseks parimad lahendusi otsima.

Lõputöö autor leiab, et töötajad on ettevõtte õige olulisem vara ning ettevõtte peaks lisaks tänastele uuenenud väärtustele leidma ka võimaluse juhtidele töötajatesse paremaid võimalusi aja panustamiseks. Tihti väga rangelt struktureeritud ettevõtetes ning suurtes organisatsioonides räägitakse vaid majanduslike eesmärkide saavutamisest ning püstitatakse töötajate jaoks liiga kõrgeid eesmärke. Tihti piisab töötajate hoidmiseks vaid pehmete väärtuste edasi kandmisest, sest Y ja Z põlvkonna töötajad ootavad, et nende meeskond tööl on just kui teie perekond ning on valmis eesmärkide saavutamise nimel rohkem pingutama, kui tee nende eesmärkide saavutamisel on meeldiv ja õhkkond hea.

KOKKUVÕTE

Tööhõuturul on toimunud pidevad muutused ning täna oleme olukorras, kus koos töötavad peamiselt kolme erineva põlvkonna X, Y ja Z esindajad. Palju on räägitud muutuste vajalikkusest, kuid erinevate uuringu tulemustena ei ole muutusest organisatsioonides jõudnud. Väga tihti kirjeldatakse meedias tööturule sisenevat Z põlvkonna „lumehelbekestena“ kuid tegelikult on muutuseid oodanud ka juba Y põlvkonna esindajad. Vastupidiselt ajakirjanduses kajastatule on Y ja Z põlvkonna esindajad töökad ja neil on soov pidevalt areneda. Edukaks juhiks võib pidada inimest, kes suudab oma meeskonna juhtimisel lähtuda kõikide erinevate generatsioonide erinevustest ja kohaldada oma liidristiili vastavalt meeskonnaliikmetele ja olukordadele.

Lõputöö eesmärk oli välja selgitada Circle K Eesti AS Y ja Z generatsiooni töötajate ootused juhtide poolt kasutatavatele liidristiilidele. Lõputöö raames selgitati välja erinevate generatsioonide sünniaastate jaotus ning nendest tulenevad eripärad. Iga generatsiooni kohta on välja toodud millised on nende väärtused ja isikuomadused ning millised sündmused on generatsioonide kujunemist mõjutanud. Esimeses peatükis toob autor välja erinevate liidristiilide käsitlused ning nende sobilikkuse Y ja Z generatsiooni töötajate ootustega. Erinevate liidristiilide käsitluste raames on uuritud nii klassikalisi kui ka kaasaegseid juhtimisteooriaid. Juhtimisteooriate puhul on täheldatud aegunud mõtteviise ja juhtimise käsitlust pigem ettevõtte tulemustele orienteeritud. Töö autor on välja toonud milliste liidristiilide valikul ja kasutamisel on võimalik töötajaid motiveerida. Lõputöö teises peatükis kirjeldab autor empiirilise uuringu metoodikat, ettevõtet, milles uuring läbi viiakse ja aktuaalset probleemi. Töö autor toob välja uuringu strateegia, andmekogumise ja -analüüsimeetodid. Metoodika peatükis iseloomustab valimit ja kirjeldab uuringu eesmärki ning uurimisülesandeid. Viimases peatükis analüüsib töö autor saadud uuringu tulemusi.

Kaasaegsetes liidristiilides kajastatakse palju pehmemaid väärtuseid, mida tänapäeva Y ja Z põlvkonna esindajad ootavad. Kõige eredamalt kerkib esile nende generatsioonide soov olla oma juhiga võrdsel inimlikul tasemel ning ootus näha organisatsiooni läbipaistvamalt. Need generatsioonid ootavad, et nende juht annaks neile pidevalt selget tagasisidet ning tunnevad, et üks kord aastas toimuvad arenguveestlused ei ole selleks piisavad. Pideva tagasiside alla ei peeta silmas korralist kohaolekukontrolli ja näpuga näitamist, vaid suunavate ja abistavate küsimuste esitamist ning töötaja tööelu ja emotsionaalse rahuloluga kursis olemist. Juht peab olema nii tulemustele orienteeritud kuid hindama ka pehmeid väärtuseid. Need põlvkonnad soovivad, et nende töö oleks eraeluga tasakaalus ning tegevused ettevõtte heaks oleksid kasulikud ka ühiskonnale laiemalt. Töö peab, olenemata erinevates tasanditest organisatsioon, toimuma meeskonnas ja sellised ootused

seatakse ka oma juhtidele. On täheldatud, et muudatuste tegemise vajalikkusest räägitakse palju, praktikas on väga vähe näha erinevate teooriate kasutamist ning ettevõtte kultuuride muutuseid. On ettevõtteid, kes viivad sisse uut moodi juhtimist ja töötamist, kuid see ei ole üldlevinud. Suured organisatsioonid on jäänud kinni vanadesse harjumustesse. Tuleb mõista, et aastakümnete vältel kujunenud traditsiooni ja ettevõtte väärtuseid on kiiresti väga raske muuta.

Empiirilise uuringu andmed koguti perioodil 11.10.2021 kuni 24.10.2021. Uuringule vastas kokku 81 töötajat Circle K Eesti AS teenindusjaamadest ja peakontorist. 60,50% vastajatest olid Y põlvkonna esindajad ning 39,50% Z põlvkonna esindajad. Uuringu käigus uuriti kahte liidristiiliteooriat Paul Hershey ja Ken Blanchardi käitumusliku juhtimise teooriat ja Rober House eesmärgitee teooriat. Esimese teooria uurimusest selgub, et Y ja Z põlvkonna esindajad soovivad endal juhti, kes raskendab suhetele suunatud juhtimist, kuid need põlvkonnad hindavad ka väga kõrgelt ülesannetele suunatud juhtimist. Sarnane tulemus joonistub välja ka teise uuringu osa analüüsist, kus Y ja Z põlvkonna esindajad soovivad toetava liidristiiliga juhti, kuid hindavad samas kõrgelt juhendava liidristiili kasutamist. Uuringu tulemusest ei selgu olulisi erinevusi kahe põlvkonna erinevused, ametipositsioonis või tööstaažis. Mõlema põlvkonna töötajad ootavad oma juhtidelt sarnast suhtele orienteeritud, toetavat liidristiili kasutamist, kuid soovivad, et ülesanded oleksid selgelt määratletud ja juhitud.

Kokkuvõtteks võib öelda, et kõige olulisem on organisatsioonis mõista ja näha erinevate inimeste isikuomadusi, mitte lahterdada neid vaid sünniaastate järgi. On oluline, et ka nooremad põlvkonnad Y ja Z mõistaksid ja prooviksid aru saada, mis tõttu on eelnevate generatsioonide maailmavaated just selliselt kujunenud. Organisatsioonikultuuri edasikandmisel on oluline mõista seda, et tööturule sisenevad põlvkonnad on need, kes elu ja tööd edasi kannavad. Organisatsiooni hea sisekliima on see, mis Y ja Z põlvkondade töötajaid organisatsioonis kauem hoiab. Lisaväärtuseks on see, kui nende igapäeva töö loob laiemat kasu ühiskonnale. Autori hinnangul sai lõputööle seatud eesmärk täidetud ning uurimusülesannetele vastused lõputöö raames leitud. Lõputöös käsitletud teemadest on võimalik saada selge ülevaade, millised ootused on Y ja Z generatsioonide töötajad oma juhtidele seadnud. Välja on toodud erinevad kaasaegsed liidristiilid ja erinevad võimalused nende kasutamiseks töötajate motiveerimisel. Koostatud on sobiv metoodika empiirilise uuringu läbi viimiseks. Empiiriline uuring on läbi viidud Circle K Eesti AS ettevõtte töötajate seas. Uuringule tuginedes on välja selgitatud ettevõtte töötajate ootused liidristiilidele. Tulemusi on analüüsitud, koostatud on järeldused ning soovitusel ettevõtte juhtkonnale.

SUMMARY

The following thesis *Circle K Eesti AS Y and Z generation employee's expectations for modern leadership styles* is a reflection on two youngest working generations expectation on leaderships styles in one retail company. The aim of the thesis is to find out the expectations of the Y and Z generation employees of Circle K Eesti AS about the leadership styles used by the leaders. The thesis consists of three chapters, the first of which highlights the main differences between the Y and Z generations, their expectations of the management styles used by managers, and the factors that motivate these generations in the work situation. The first chapter also discusses the nature of modern leadership styles and explains the theoretical treatment of different leadership styles, as well as highlights the important aspects of creating effective cooperation between different generations. The second chapter describes the methodology of the empirical study, explains the nature of the study, describes the sample, data collection and analysis methods. The third chapter is the explication of the survey results, in this chapter proposals are made to the management group of Circle K Eesti AS for better leadership of the Y and Z generation employees.

Significant changes in people management have come to fore in various areas of business. Today the labor market is in a situation where the representatives of the three generations X, Y and Z mainly work closely together. What makes the situation special is that the perceptions of all generations are very different. As a result, there are many conflicts and misunderstandings in work situations. In a survey conducted in 2019 by CV Keskus, the first place went to the salary, the second to work contents and the third place to caring team. 80% of young people said that they would only work in teams with a good teamwork and 76% of young people pointed out the importance of leadership quality. Most important qualities of a leader are a sense of justice and the ability to motivate their subordinates. The survey shows that the Y generation and the Z generation entering the labor market want changes in the way they work, but like previous generations most important thing is wages. Much has been said about the need for change, but the results of various studies have not led to change in organizations. It is very often described in the media that the Z generation entering the labor market is described as "snowflakes", but in fact the representatives of the Y generation have been waiting for changes.

The survey data was collected in the period from 11.10.2021 to 24.10.2021. The survey was made public for the employees on the company's internal social media channel and by e-mail to the office employees. A total of 81 employees from service stations and office responded to the survey. 60.50% of the respondents were representatives of Generation Y and 39.50% were representatives of

Generation Z. In addition to the age distribution, the author of the thesis asked to indicate the position and the length of service in the company of the employees. Due to the small sample the author of the thesis cannot make conclusions for the whole generations. The survey was conducted using questionnaires about two theories, Robert House Path-Goal theory, and Hershey-Blanchard situational leadership theory. The survey showed that Generation Y and Generation Z employees' value highly leaders who can be result oriented but also relations oriented. These two characteristics are very important to both generations. They also appraise leaders who are directive, meaning that they guide their employees through the working process.

The most important thing in an organization is to understand and see the personal characteristics of different employees, and not to compartmentalize them only by year of birth. It is important that the younger generations Y and Z also try to understand why the worldviews of previous generations have developed in this way. In conveying an organizational culture, it is important to understand that the generations entering the labor market are those who pass on life and work. A good internal climate is what keeps generation Y and Z employees in the organization longer and makes them happier and more productive employees.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alas, R. (24. 09 2001. a.). Juhtimistiili valik oleneb olukorrast. *Äripäev*.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Prince Ololube, N. (05. mai 2015. a.). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, lk 6-14.
- Berkup, S. B. (August 2014. a.). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
- CV Keskus. (10. aprill 2019. a.). CV Keskus, allikas Uudised: <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/noorte-ootused-selgunud-just-seda-peab-tulevane-tooandja-neile-pakkuma>. Kasutamise kuupäev 16.09.2021
- Dick, S. D. (2019). Generational similarities in work values of generations X, Y and Z. *Journal of Human Resourcemanagement*, 10-27.
- Eerme, M. (5. oktoober 2015. a.). Kuidas võita Z-põlvkonna tähelepanu? Kiirem infotöötlus. *Äripäev*, lk 15.
- Evart, M. (20. oktoober 2016. a.). *Brandem.*, allikas Uudised: <https://www.brandem.ee/blogi/y-generatsiooni-pusimatus-mida-sellega-peale-hakata>. Kasutamise kuupäev: 28. 05 2021. a
- Fields, D. (2013). Leadership Style: Developing a Leadership. rmt: D. Fields, *21st Century Management*: (lk 272). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Gallup Inc. (2016). *How Millennials Want to Work and Live*.
- Gutmann, K. (05. juuni 2019. a.). *Personaluuudised*. Kasutamise kuupäev: 28.10.2021. allikas Uudised: <https://www.personaluuudised.ee/uudised/2019/06/04/z-generatsiooni-motiveerimisest>
- Hansen, J.-I. C., & Leuty, M. E. (2011). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 34.
- Jordan, J., & Sorell, M. (03. oktoober 2019. a.). Why Reverse Mentoring Works and How. *Demographics*.

- Judina, K. (15. jaanuar 2020. a.). *Uudised*. Kasutamise kuupäev: 28. 05. 2021. a., allikas Bestsales: <https://www.bestsales.ee/uudised/2020/01/14/hea-juht-suudab-erinevad-polvkonnad-uhetuse-all-hasti-toimima-panna>. Kasutamise kuupäev 15.09.2021.
- Juneja, P. (28. november 2021. a.). *Management Study Guide*. Kasutamise kuupäev 22.11.2021 allikas: Library: <https://www.managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm>.
- Kenrick, D. T., Griskevicius, V., Neuberg, S. L., & Schaller, M. (18. Mai 2010. a.). Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations. *Perspectives on Psychological Science*, lk 292-314.
- Komnives, S. R., & Dugan, J. P. (2010). Contemporary Leadership Theories. rmt: R. A. Couto, *Political and Civic Leadership: A Reference Handbook*. SAGE Publications, Inc.
- Kraus, M. (2017). Comparing Generation X and Generation Y on their Preferred Emotional Leadership Style. *Journal of Applied Leadership and Management*, 5, 62-75. Kasutamise kuupäev: 27. 05. 2021. a., allikas <http://www.journal-alm.org/article/view/18130>
- Kõrgesaar, H. (15. märts 2017. a.). *Personaliuudised.ee*. Kasutamise kuupäev: 26. 05. 2021. a., allikas Uudised: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/03/15/polvkondade-vahetus--misaab-toost-kui-y-ei-taha-ja-z-ei-pea-oluliseks>
- Kyle, M. (2017). Don't Moan About Millennials: Manage Them. *Ivy Business Journal*.
- McCrindle, M., & Fell, A. (2019). *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation*. Norwest: McCrindle Research Pty Ltd.
- McShane, S. L., & Von Ginlow, M. A. (2010). *Organizational Behavior*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Muse, T. (2020. detsember 2013. a.). *Leadership*. Kasutamise kuupäev: 08. 08. 2021. a., allikas Forbes: <https://www.forbes.com/sites/dailymuse/2013/12/02/the-3-generational-workplace-its-really-a-good-thing/#58d9f9c9965c>
- Mägi, G. (2017). Vanem põlvkond on tööle truu surmani, *Õhtuleht*.

- Nawas, A. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 6-7.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications Inc.
- Nõmme, G. (2016). *Z- generatsiooni ootused juhtidele...* Tallinna Tehnikaülikool, Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus.
- Ojastu, A. (05. mai 2020. a.). *Juhtimine*. Kasutamise kuupäev: 05.10.2021. a., allikas Alar Ojastu: <https://www.alarojastu.com/y-generatsiooni-juhtimine/>
- Patel, D. (21. september 2017. a.). *Forbes*. Kasutamise kuupäev: 08.08.2021. a., allikas News: <https://www.forbes.com/sites/deeppatel/2017/09/21/8-ways-generation-z-will-differ-from-millennials-in-the-workplace/#294bd6e376e5>
- Perolainen, E., & Lipre, I. (12. november 2019. a.). Tulevik on siin: mida siis millenniumipõlvkond tahab? (K. Miller, Intervjueerija) Kasutamise kuupäev: 14.06.2021. a., allikas https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/11/12/tulevik-on-siin-mida-siis-millenniumipolvkond-tahab?utm_source=copypaste
- Pärna, O. (2016). *Töö ja oskused 2025*. Tallinn: SA Kutsekoda.
- Raamets, H. (14. juuni 2018. a.). Y ja Z generatsioonid tekitavad Eesti tööturul. *Maaleht*.
- Rampton, J. (17. juuli 2017. a.). Kasutamise kuupäev: 08.10.2021. a., allikas Inc.: <https://www.inc.com/john-rampton/different-motivations-for-different-generations-of-workers-boomers-gen-x-millennials-gen-z.html>
- Realo, K. (18. september 2018. a.). Kai Realo: töötajad vajavad vabadust. (K. Härma, Intervjueerija) Kasutamise kuupäev: 27.06.2021. a., allikas <https://www.aripaev.ee/uudised/2018/09/18/kai-realoo-tootajad-vajavad-vabadust>
- Realo, K. (18. mai 2018. a.). Pärnu Juhtimiskonverents 2018. (K. Härma, & A. Haabu, Intervjueerijad)
- Ritter, N. (2014). Multiple Generations in Today's Workplace. *Best Integrated Writing*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behaviour 15th edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.

- Robbins, S. P., Coulter, M. A., & De Cenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management (10th Edition)*. London: Pearson Education.
- Ronk, K. (2016). *X ja Y-generatsiooni töömotivatsioon enesemääratlemise teooriast lähtuvalt*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Rootalu, K. (2014). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Tartu.
- Saar-Veelma, T. (05. veebruar 2016. a.). Kui töö teeb õnnelikuks. *Õpetajate Leht*. Kasutamise kuupäev: 06.07.2021. a., allikas <https://opleht.ee/2016/02/kui-too-teeb-onnelikuks/>
- Saar-Veelma, T. (25. juuli 2017. a.). Uue generatsiooni ootused: mõtestatud töö, vabadus ja võrdne partnerlus. (T. Taruste, Intervjueerija) Kasutamise kuupäev: 06.08.2021. a., allikas <https://www.mandatumlife.ee/uue-generatsiooni-ootused-motestatud-vabadus-ja-vordne-partnerlus/>
- Siimon, A., & Türk, K. (2003). *Juhtimine Põhimõisted ja -seosed*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Spelman, S. (16. august 2019. a.). *Uudised*. Kasutamise kuupäev: 15.05.2021. a., allikas Personaliuudised: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/08/16/mida-saan-mina-ara-teha-aastaks-2035-et-kohaneda-tulevikuga>
- Tammo, M. (26. veebruar 2020. a.). *Arvamused*. Kasutamise kuupäev: 08.05.2021. a., allikas Äripäev: <https://www.aripaev.ee/arvamused/2020/02/26/mihkel-tammo-lumehelbekesed-on-meie-kullatukikesed>
- Tikenberg, K. (5. märts 2019. a.). X, Y ja Z dilemma – kuidas erinevaid generatsioone juhtida? *Äripäev*. Kasutamise kuupäev: 26.06.2021. a., allikas <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/03/05/x-y-ja-z-dilemma-kuidas-erinevaid-generatsioone-juhtida>
- Tõnismäe, S. (10. aprill 2018. a.). *Äripäev Pärnu Konverentsid*. Kasutamise kuupäev: 08.07.2021. a., allikas Juhtimine: <https://www.konverentsid.ee/juhtimine/2018/04/10/kuidas-kootsingi-abil-kaivitada-y-ja-z-generatsiooni>
- Türk, K. (2001). *Eestvedamine*. Tartu : Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

UKessay. (2018). *Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership*. Kasutamise kuupäev: 06. 05. 2021 a., allikas <https://www.ukessays.com/essays/management/transformational-transactional-and-laissez-faire-leadership-management-essay.php?vref=1>

Valsberg, T. (03. mai 2019. a.). Erinevad põlvkonnad ootavad juhilt erinevat lähenemist. (K. Ausner, Intervjueeriija) Äripäev. Kasutamise kuupäev: 04.06.2021. a., allikas <https://www.konverentsid.ee/uudised/2019/05/03/erinevad-polvkonnad-ootavad-juhilt-erinevat-lahenemist>

Varjund, M. (12. oktoober 2016. a.). *Blogi: Personalidisain*. (M. Varjund, Toimetaja) Kasutamise kuupäev: 26.06.2021. a., allikas Personalidisain: <https://personalidisain.ee/blogi/polvkonnad-ja-nende-omaparad-juhtimise-seisukohalt/>

Verma, P. M., & Menzes, K. (2018). AUGMENTING MASLOW'S NEED HIERARCHY THEORY WITH MULTIGENERATIONAL. *J-GIBS, 10, 1*.

Wilson, L. (2019). *Sustaining Workforce Engagement*. New York: Routledge/ Productivity Press.

Woo, A. (14. november 2018. a.). The Forgotten Generation: Let's Talk About Generation X. *Forbes*, Kasutamise kuupäev: 05. 06. 2021 a., allikas <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/11/14/the-forgotten-generation-lets-talk-about-generation-x/#873d95476d5b>

Õunapuu, L. (2012). Valimid kvantitatiivsetes ja kvalitatiivsetes uurimustes. Tartu. Kasutamise kuupäev: 29. 05. 2021. a., allikas Tartu Ülikool: <https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/27764/index.html>

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education Inc.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitluse näidis

LISA 1. ANKEETKÜSITLUS

Hea Circle K Eesti AS Y ja Z põlvkonna töötaja!

Olen Tallinna Tehnikakõrgkooli Teenusmajanduse instituudi üliõpilane ja koostan lõputööd, mille eesmärgiks on välja selgitada meie ettevõtte Y ja Z-generatsiooni töötajate ootused juhtide poolt kasutatavatele liidristiilidele ja tööd motiveerivad tegurid.

Kui sa oled sündinud vahemikus 1980 – 2003.a, siis olen väga tänulik, kui annad oma väikse panuse meie ettevõtte töörahulolu uurimiseks ning täidad allpool oleva küsitluse. Küsitlusele vastamine võtab aega maksimaalselt 7 minutit.

Andmeid kasutan anonüümselt ning ainult oma lõputöö koostamiseks.

Siiralt tänades

Jaana Tiitum

1. Palun hinda oma ootuseid juhi tegevusele järgmiste väidete osas.

Väide	Ei ole üldse oluline	Pigem ei ole oluline	Pigem on oluline	On oluline	On väga oluline
1. Minu juht selgitab meeskonnale vajalikke tööülesandeid.	1	2	3	4	5
2. Minu juht käitub meeskonnaga sõbralikult.	1	2	3	4	5
3. Minu juht seab meeskonnale kindlad standardid.	1	2	3	4	5
4. Minu juht aitab meeskonnaliikmetel tunda ennast mugavalt	1	2	3	4	5
5. Minu juht annab soovitusi probleemide lahendamiseks.	1	2	3	4	5
6. Minu juht reageerib meeskonnaliikmete poolt tehtud soovitudele sõbralikult.	1	2	3	4	5
7. Minu juht teeb oma väljavaated meeskonnale arusaadavaks.	1	2	3	4	5
8. Minu juht kohtleb meeskonnaliikmeid ausalt.	1	2	3	4	5
9. Minu juht loob meeskonnale täitmiseks kindla plaani.	1	2	3	4	5
10. Minu juht käitub meeskonna suhtes ettearvataval viisil.	1	2	3	4	5
11. Minu juht seab selged rollid igale meeskonnaliikmele	1	2	3	4	5
12. Minu juht suhtleb meeskonnaliikmetega aktiivselt.	1	2	3	4	5

13. Minu juht määrab kindlaks enda rolli meeskonnas.	1	2	3	4	5
14. Minu juht tunneb muret teiste meeskonnaliikmete heaolu pärast.	1	2	3	4	5
15. Minu juht esitab kindla plaani, kuidas töö peab olema tehtud.	1	2	3	4	5
16. Minu juht näitab otsuste tegemisel paindlikkust.	1	2	3	4	5
17. Minu juht kehtestab kindlad kriteeriumid sellele, mida meeskonnaliikmetelt oodatakse.	1	2	3	4	5
18. Minu juht avaldab oma mõtteid ja tundeid meeskonnaliikmetele.	1	2	3	4	5
19. Minu juht julgustab meeskonnaliikmeid tegema kõrge tasemelist tööd.	1	2	3	4	5
20. Minu juht aitab meeskonnaliikmetel omavahel paremini läbi saada.	1	2	3	4	5

2. Järgmises osas laiendan skaalat ning palun Sul hinnata oma ootuseid juhile järgmiste väidete osas.

Väide	Ei ole üldse oluline	Ei ole oluline	Pigem ei ole oluline	Neutraalne	Pigem on oluline	On oluline	On väga oluline
1. Minu juht teavitab meeskonnaliikmeid neile seatud ootustest.	1	2	3	4	5	6	7
2. Minu juht säilitab meeskonna liikmete vahel sõbraliku suhtluse.	1	2	3	4	5	6	7
3. Minu juht peab probleemide esinemisel meeskonnaga nõu.	1	2	3	4	5	6	7
4. Minu juht kuulab meeskonnaliikmete tähelepanekuid ja soovitusi.	1	2	3	4	5	6	7
5. Minu juht annab selgeid juhiseid, kuidas ja millal tuleb midagi teostada.	1	2	3	4	5	6	7
6. Minu juht ootab meeskonnaliikmetelt parimat sooritust.	1	2	3	4	5	6	7
7. Minu juht teeb otsuseid ilma meeskonnaga arutlemata.	1	2	3	4	5	6	7
8. Minu juht teeb väikseid heategusid, et oleks meeldiv olla meeskonna liige.	1	2	3	4	5	6	7

9. Minu juht palub meeskonnaliikmetel jälgida reegleid ja juhiseid.	1	2	3	4	5	6	7
10. Minu juht seab meeskonnaliikmetele liialt väljakutsuvaid eesmärgi.	1	2	3	4	5	6	7
11. Minu juht ütleb asju, mis haavavad meeskonnaliikmete tundeid.	1	2	3	4	5	6	7
12. Minu juht küsib meeskonnaliikmetelt soovitusi kuidas ülesandeid paremini sooritada.	1	2	3	4	5	6	7
13. Minu juht soosib meeskonnaliikmete järjepidevat arengut.	1	2	3	4	5	6	7
14. Minu juht selgitab, millised on ootused minu sooritustele.	1	2	3	4	5	6	7
15. Minu juht aitab meeskonnaliikmetel leida probleemidele lahendusi.	1	2	3	4	5	6	7
16. Minu juht kahtleb meeskonnaliikmete võimekuses teatud ülesandeid sooritada.	1	2	3	4	5	6	7
17. Minu juht küsib meeskonna liikmetelt soovitusi, milliseid ülesandeid tuleks sooritada.	1	2	3	4	5	6	7
18. Minu juht annab ebamääraseid selgitusi, millised on ootused meeskonnale.	1	2	3	4	5	6	7
19. Minu juht pakub meeskonnale väljakutseid esitavaid eesmärgi.	1	2	3	4	5	6	7
20. Minu juht käitub viisil, mis meeskonnaliikmete isiklike vajaduste suhtes hoolitsev.	1	2	3	4	5	6	7

3. Palun vasta järgmistele küsimustele enda kohta.

3.1. Millise põlvkonna esindaja Sa oled:

- Y põlvkonna esindaja, sündinud aastatel 1980 kuni 1994
- Z põlvkonna esindaja, sündinud aastatel 1995 kuni 2003

3.2. Sinu ametikoht Circle K's:

- Teenindusjaamas müüja-klienditeenindaja
- Teenindusjaama juhataja/ vahetusevanem

- Peakontoris spetsialist/ juht

3.3. Kui kaua oled Sa ettevõttes töötanud:

- Kuni üks aasta
- Üks kuni kolm aastat
- Kolm kuni viis aastat
- Rohkem kui viis aastat

Aitäh, et võtsid aega ja vastasid küsitlusele ning andsid panuse meie kõigi töökeskkonna paremaks muutmisele!