



Annela Seliste

**MYFITNESS AS-I Y- JA Z- PÕLVKONNA
ADMINISTRAATORITE OOTUSED
TÖÖKESKKONNALE**

LÕPUTÖÖ

Teenusmajanduse instituut

Ärijuhtimise õppekava

Juhendaja: Virve Transtok

Mõdriku 2024

Autori deklaratsioon ja lihtlitsents

Mina, Annela Seliste, 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 teenusmajanduse instituudi direktori korraldusega nr 1-14/24/2 kuupäev 08.01.2024.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Annela Seliste** sünnikuupäev: **26.10.2001** annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose **Arhiivitöö korraldamine teenindusettevõttes**.

1. reprodutseerimiseks paberkandjal kõrgkooli raamatukogus avaldamise ja 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.

Mõdrikul, 08.01.2024 /allkirjastatud digitaalselt/

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1 Y- JA Z-PÕLVKONNALE SOBIV TÖÖKESKKOND	6
1.1 Generatsioonide iseloomustus	6
1.2 Y- ja Z- põlvkonna põhiväärtused töökeskkonnas.....	8
1.3 Y- ja Z-põlvkond ja nende ootused töökohale.....	13
1.4 Y- ja Z- põlvkonna juhtimine	16
2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA.....	19
3 EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS.....	22
3.1 MyFitness AS-i Y- ja Z- põlvkonna põhiväärtused töökeskkonnas	25
3.2 MyFitness AS-i Y- ja Z- põlvkonna ootused töökeskkonnas	28
3.3 Järeldused ja ettepanekud MyFitness AS-i juhtkonnale	35
KOKKUVÕTE.....	38
SUMMARY	40
VIIDATUD ALLIKAD	42
LISAD.....	46
LISA 1. ANKEETKÜSITLUS.....	47

SISSEJUHATUS

Tuginedes erinevatele allikatele ja uuringutele on Y- ja Z-põlvkond ning nende meelepärane töökeskkond tänapäeval aktuaalsed teemad. 2.veebruaril, 2022. aastal väljastatud Personaliuudiste veebilehe artiklis „Uued suunad inimeste juhtimises“ toodi välja, et töömaailm liigub üha personaliseerituma ja paindlikuma töötamise poole, inimesed on üha liikuvamad ja ampsavad karjääriteel paralleelselt erinevaid projekte. Eesti juhtide hinnangul avaldab suurt mõju ettevõtetele ka uute põlvkondade muutunud ootused tööandjale. (Kiigemaa, 2022) Y- ja Z-põlvkonna töötajad moodustavad suure osa praegusest tööjõust. Viimane Work Trend Index 2022 näitas, et töötajad hindavad töö rolli oma elus ümber ja on lisanud valemisse tasuvuse teguri ehk siis selle, millised on töötaja ootused töökohale ja mida nad on nõus vastu andma. Uuringust ka selgus, et 49% Y- ja Z-põlvkonna töötajatest kaalub sel aastal tõenäoliselt tööandja vahetamist. Seetõttu, et meelitada parimaid töötajaid organisatsiooni nii praegu kui tulevikus, peavad organisatsioonid kohandama oma töömeetodeid, et need vastaksid töötajate uutele ootustele. Selleks peavad personali- ja ärijuhid looma organisatsioonikultuuri, kus need rühmad tunnevad end kaasatuna, tunnetavad lojaalsust ja jagavad ühist eesmärki. (Personaliuudised.ee, 2022)

MyFitness AS-i administraatorite Y- ja Z-põlvkondade töötajate voolavus on iga-aastaselt 12%, mille tõttu tuleb tööandjatel muudatusi teha vastavalt uute põlvkondade töötajate muutunud ootustele, sealhulgas nende ootustele töökeskkonnale.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada Y- ja Z-põlvkonda kuuluvate MyFitness AS-i administraatorite ootused töökeskkonnale ja uuringust tulenevalt teha ettepanekud juhtkonnale töökeskkonna sobivamaks muutmiseks.

Eesmärgist tulenevalt püstitatakse järgmised ülesanded:

1. Teoreetiliste allikatele tuginedes selgitada välja Y- ja Z- põlvkonna ootused töökohale ning nende põhiväärtused töökeskkonnas, et luua teoreetiline raamistik empiirilisele uuringule.
2. Koostada empiirilise uuringu metoodika, leida sobivad andmete kogumise ja analüüsimeetodid, valimi moodustamise põhimõtted ning koostada sobiv instrument empiirilise uuringu läbiviimiseks.
3. Kaardistada ja analüüsida Y- ja Z-põlvkonna administraatorite ootused ja väärtused töökohale ja selle tulemusel teha järeldused ja ettepanekud MyFitness AS-i juhikonnale Y- ja Z-põlvkonda kuuluvate administraatorite töökeskkonna sobivamaks kohandamiseks.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses osas selgitatakse välja teoreetilistele allikatele tuginedes töökeskkond, mis sobib Y- ja Z-põlvkonnale, tuuakse välja nelja põlvkonna iseloomutunnuseid ning nende eripärad töömaailmas. Samuti selgitatakse välja Y- ja Z-põlvkonna jaoks olulisi põhiväärtusi ja nende ootused töökohale ning vaadeldakse võimalusi kuidas ettevõtte saaksid luua kahele põlvkonnale sobivat töökeskkonda. Kasutatud on erinevaid uuringuid, mis aitavad jõuda selgusele kuidas uurimistöö eesmärgi saavutada. Lisaks on välja toodud erinevate spetsialistide nõuandeid ja arvamusi. Teises peatükis kirjeldatakse empiirilise uuringu metoodikat, leitakse sobivad andmete kogumise ja analüüsimeetodid, valimi moodustamise põhimõtted ning koostatakse sobiv instrument empiirilise uuringu läbiviimiseks. Kolmandas peatükis analüüsitakse saadud andmeid ning tuuakse välja järeldused kui ka ettepanekud MyFitness AS-ile.

1 Y- JA Z-PÕLVKONNALE SOBIV TÖÖKESKKOND

Töökesekkonnal on suur mõju sellele, kuidas me end igapäevases tööelus tunneme. See hõlmab kõike, mis aitab kaasa meie kaasamisele ja motivatsioonile: suhted kolleegide, ülemuste ja erinevate meeskondadega; organisatsioon ja selle kultuuriga ning ka töötajatele pakutavad hooned, mugavused ja teenused. Hea töökesekkond aitab kaasa töötajate heaolule, kes soovivad ning olla kogu päeva entusiastlikud ja motiveeritud. See tagab töötajate tervise ja tõhususe ning järelkult ka organisatsiooni tulemuslikkuse. Samuti ka vastupidi, organisatsioonil, mis jätab hooletusse oma töötajatele pakutava keskkonna, on tõsine oht, et ta ei suuda vastata kaasaegsetele väljakutsetele. (Carlicchi, 2017)

Z-põlvkond on jõudnud täiskasvanuikka ja töökohale viimase paari aasta jooksul. Y- ja Z-põlvkonnal on sarnased omadused, näiteks kõrge enesekindlus ja nõudlikkus. Ometi sünnivad ja kasvavad nad erinevas majanduslikus ja elusituatsioonis. Need erinevused mõjutavad uskumusi, käitumist ja väärtusi. Selle mõistmine aitab ettevõtetel ja teistel organisatsioonidel läheneda ja tagada oma osalus. (Dwidienawati, Gandasari, Tjahjana, & Abdinagoro, 2021)

Seega saab öelda, et töökesekkond mõjutab meie igapäevast tööeluga seotud enesetunnet. See hõlmab suhteid kolleegide, ülemuste ja meeskondadega, organisatsiooni kultuuri ning töötajatele pakutavaid hooned, mugavusi ja teenuseid. Hea töökesekkond soodustab töötajate heaolu, motivatsiooni ja tervist ning seeläbi ka organisatsiooni tulemuslikkust. Vastupidi, hooletusse jäetud töökesekkond võib ohustada organisatsiooni võimet vastata kaasaegsetele väljakutsetel.

1.1 Generatsioonide iseloomustus

Põhinedes laiale konsensusele, *Pew Research Center*'i hiljutisele Z-põlvkonna analüüsile ja USA rahvaloenduse büroo määratlusele on need põlvkondade sünniaastad (Age Range by Generation, 2023):

1. Beebibuumid (sündinud aastatel 1946–1964);
2. X-põlvkond (sündinud aastatel 1965–1980);
3. Y-põlvkond (sündinud aastatel 1981–1996);
4. Z-põlvkond (sündinud aastatel 1997- 2012).

Beebibuumi põlvkonnad on sama mahukad kui ka mõjukad, sõjaväelaste ja naiste lapsed, kes naasevad Teisest maailmasõjast ja neil on sisuliselt palju lapsi. Pärast sõjapõrgut kasvasid nad üles maailmas, kus nad jälgisid oma vanemate meeleheitlikku ülesehitamist ja oma armastatud institutsioonide (organiseeritud religiooni, korporatsioonide, valitsuste) ülesehitamist, et leida uuesti emotsionaalne, rahaline ja poliitiline turvalisus. Selle põlvkonna jaoks esindas aastaid ühe tööandja juures töötamine turvalisust ajastul, mille jaoks lähiminevikus oli väga vähe: lojaalsust, distsipliini ja tugevat identiteeti ettevõttega. Juhtimisstiil oli valdavalt käskiv ja kontrolliv, mida mõjutas tolle ajastu tugevaim ühiskondlik organisatsioon – sõjavägi. (Kingl, 2020)

X-põlvkond kasvas üles, olles tunnistajaks kiiretele muutustele finantsebastabiilsuse ja ühiskondliku ebakindluse tagajärjel. Kuna mõlemad vanemad töötasid, kasvasid nad üles ilma vanemliku järelevalveta või lahutuste sagenemise tõttu kasvasid nad üles üksikvanemadena. (Shilpi, Vikash, & Sandeep, 2020) Mõeldes sellele, kuidas kujunes X-põlvkond ajal, mil nad kasvasid (pärast II maailmasõda), olid valitsevateks väärtusteks distsipliin, turvalisus, allumine, lojaalsus ja sotsiaalne heakskiit. Need on väärtused, mida X-põlvkond otsib ka tänapäeval organisatsioonides ja mille järgi nad ise käituvad. Selle põlvkonna esindajad on tavaliselt kohusetundlikud, järgivad autoriteetide antud korraldusi ilma suurema küsimiseta (eriti juhtide puhul, kes on sageli ka autoriteedid oma positsiooni tõttu). Neil võib olla vastumeelsus muutuste suhtes, sest need võivad tunduda ebaturvalised. Seetõttu kardavad X-põlvkonna esindajad sageli vigu teha. Nende käitumise üheks peamiseks mõjutajaks on see, mida teised inimesed arvavad. Nad võivad teha või jätta tegemata asju, tuginedes teiste arvamustele ja hinnangutele. X-põlvkonna esindajad peavad sageli loomulikuks, et tööandja hindab lojaalsust, näiteks premeerides töötajat lojaalsustasuga või tehes kingitusi/preemiaid nende töötamise aastate täitumisel organisatsioonis, näiteks 5, 10 või 20 aasta pärast. (Tikenberg, 2019)

Y-põlvkond on kasvanud üles digitaalsete põliselanikena, kellel on olnud võimalus näha tehnoloogiliste edusammude üleminekut ja nende igapäevaseks kasutamiseks muutumist. Nende ainulaadsed omadused ja väärtused avaldavad mõju erinevates ühiskondades, sealhulgas nende töökoht. (Generation Y, 2023) Y-põlvkond on kõrgelt haritud, ambitsioonikad ja kõrge enesehinnanguga. Esimese põlvkonna tehnoloogiaga puutusid nad väga tihedalt kokku juba noorukieas. (Shilpi, Vikash, & Sandeep, 2020) Vabadus, avatus, samuti soov enesearenguks, muudavad Y-põlvkonna vastutustundetuks, sest nad on valmis kergesti loobuma tööst ja tegevustest, mis ei võimalda enesearengut. Y-põlvkond liigub vabalt organisatsioonist organisatsiooni või vahetavad ametikohti. Y-põlvkonna jaoks on oluline tulemuslikkus ja areng, mis

paneb neid ootama vahetut tagasisidet enda arengu ja eesmärkide saavutamise kohta. (Tikenberg, 2019)

Z-põlvkondi, vahel nimetatakse seda põlvkonda ka hellitavalt nutimaailma pärismaalasteks. Eestis on populaarne ka termin “lumehelbekesed.” Kuigi Y-põlvkonnaga on mõningaid sarnasusi, on Z-põlvkond kõige mitmekesisem põlvkond. Sündinud majanduslikult stabiilsematele vanematele ja aegadele, mis on olnud sõnavabadusele avatumad, etniliselt mitmekesised, mittediskrimineerivate seaduste ja globaliseerumisega. Erinevalt teistest põlvkondadest, kes kohanesid tehnoloogia ka sotsiaalsete mõjudega. Nad saavad elada võrdsete võimalustega nii reaalses kui ka virtuaalses maailmas. Nende jaoks on tehnoloogia lihtsalt elustiil. Y-põlvkond kontrollib ja jagab vajalikku infot hetkega ning suhtlus on hetkeline ja pidev läbi virtuaalplatvormide. Nad on kiiremad, sõltumatud, kuid koostööaldised ja kõige rohkem ühendatud. Koostöö ja ühenduvus on enamasti virtuaalne ja ajendatud tehnoloogiast. Neid juhib rohkem omakasu kui suund ja autoriteet ning seda saab kogeda nende kuulamis-, suhtlemis- ja sotsiaalsetes oskustes. (Shilpi, Vikash, & Sandeep, 2020)

Seega saab öelda, et igal põlvkonnal on töömaailmas omad eripärad. Beebibuumi põlvkond on tuntud mahuka ja mõjuka põlvkonnana, kes hindab pikaajalist tööandjaga seotust. X-põlvkond väärtustab distsipliini, turvalisust ja lojaalsust ning on kohusetundlik. Y-põlvkond kasvas üles eneseteostuse ja vabaduse kultuuris ning ootavad selgeid eesmärke ja tagasisidet. Z-põlvkond on mitmekesine, sündinud stabiilsemates aegades ja on kiire. Samuti on sõltumatu ning hästi ühendatud virtuaalses maailmas. Iga põlvkond erineb töömaailmas ning nende mõistmine aitab luua edukat töökeskkonda.

1.2 Y- ja Z- põlvkonna põhiväärtused töökeskkonnas

Organisatsiooni põhiväärtused on uskumused, millest organisatsiooni liikmed oma tegevuses lähtuvad. Väärtuspõhine juhtimine hõlmab oluliste väärtuste selget väljendamist organisatsioonis, nende regulaarset jagamist organisatsiooni huvigruppidega ning väärtuste järgimist kõigis organisatsiooni tegevustes. Põhiväärtused peaksid toimima juhtimisinstrumendina, suunates organisatsiooni liikmete käitumist, eristades organisatsiooni konkurentidest, tekitades töötajates ühtekuuluvustunnet, toetades ühtse organisatsioonikultuuri teket, korrastades tegevusprotsesse ning loomaks organisatsioonile mainet ja usaldusväarsust. (Väärtuspõhisest juhtimisest, 2022) Väärtused määratlevad, mida inimesed peavad põhimõtteliselt õigeks või valeks. Uuringud on järjekindlalt näidanud, et erinevate põlvkondade tööväärtuste mõistmine võib võimaldada ettevõttel välja töötada motivatsioonistrateegiad, parandada töötingimusi ja tööstruktuuri, muuta sotsiaalset õhkkonda ja töötada välja personalipoliitikat, mis võib rahuldada erinevatest põlvkondadest pärit töötajate

vajadusi. (Gursoy, Chi, & Karadag, 2013) Töötajad kogevad organisatsiooni väärtusi peamiselt läbi juhtide väärtuste ja käitumise. Kui töötaja väärtushinnangud ei kattu tööandja omadega, siis tema panus ettevõttesse on oluliselt piiratud. Seetõttu on töötaja väärtushinnangutel märkimisväärne roll, kuna need mõjutavad tema panust ettevõttes rohkem kui ainult teadmiste või oskuste olemasolu. (Väärtuspõhisest juhtimisest, 2022) *Deloitte* uuring on uurinud Y- ja Z-põlvkonna hoiakuid, nende peamisi mõjutajaid ja suundumusi viimase kümnendi jooksul. Uuring näitab, et Y-põlvkonna ja Z-põlvkonna esindajad on suunatud väärtustele ja tegevusele ning peavad nii end kui ka ettevõtet vastutavaks. Isegi keerulistel aastatel jätkavad nad positiivsete ühiskondlike muutuste edendamist. Ettevõtted, kes jagavad nende visiooni ja toetavad nende püüdlusi saavad sellest ka kasu. (Järve, 2022) Võrreldakse 2021. aasta *Deloitte* uuringu tulemusi Y- ja Z-põlvkonna väärtuste kohta 2023. aasta uuringu tulemustega, et mõista kuidas Z-põlvkond ja Y-põlvkond jätkavad oma elustiili ja karjääriotsuste tegemist, pidades silmas nende jaoks olulisi väärtusi. Lisaks toodi esile ka teisi läbiviidud uuringud, et võrrelda väärtuste tähtsust.

Deloitte uuringu kohaselt ilmnes, et Y- ja Z-põlvkonna peamiseks põhiväärtuseks, mida nad kõrgelt hindavad, on vastutuse nõudmine. Y- ja Z-põlvkond on jätkuvalt säilitanud oma ideaalidele ja soovile luua parem maailm. Pandeemia pole mitte ainult neid seisukohti mõjutanud, vaid pigem tugevdanud arusaama, et ettevõtted peaksid tegema rohkem ja neil on ka see võimalus olemas. (Järve, 2022) *McCrindle'i Shaping Thriving Culture* uuringust selgus, et Y-põlvkonna jaoks on 38% ulatuses töökohal motiveerivaks ja väärtuslikuks teguriks nende tööga kaasnev kohustus (Fell, 2023).

Deloitte uuringu kohaselt ilmnes, et Y- ja Z-põlvkonna peamiseks põhiväärtuseks, mida nad kõrgelt hindavad, on keskkond. Kliimamuutused ja keskkonnakaitse olid 2021. aasta *Deloitte* uuringus Y-põlvkonna peamiseks isiklikuks mureks. Ligikaudu pooltel Y-põlvkonna (37%) ja Z-põlvkonna (40%) noortest on veendumus, et pärast pandeemiat pühendub rohkem inimesi keskkonna- ja kliimaküsimuste lahendamisele. Samuti üle veerandi vastanutest märgib, et ettevõtete mõju keskkonnale on mõjutanud nende otsustamist. (Järve, 2022) Lisaks ka 2023. aastal mõjutavad kliimaprobleemid oluliselt Z-põlvkonna ja Y-põlvkonna karjääriotsuseid. Üle poole vastanutest väidavad, et nad uurivad enne tööle asumist brändi keskkonnamõju ja poliitikat. Samal ajal ütleb üks kuuest, et on kliimaprobleemide tõttu juba vahetanud töökohta või sektorit ning umbes veerand vastanutest plaanib seda teha tulevikus. (Parmelee, 2023)

Uuring "Kas põlvkond Y ja Z on tõesti keskkonnaprobleemide pärast mures?" kinnitab, et nii Y- kui ka Z-põlvkond on teadlikud keskkonnaprobleemidest, eriti plasti kasutamise vähendamise osas. Nad peavad oluliseks, et ettevõtted, kellega nad koostööd teevad, edendaksid jätkusuutlikkust. Mõlemad

põlvkonnad on mures keskkonnaprobleemide, eriti kliimamuutuste pärast ja nad tunnevad tugevat kohustust panustada looduse heaolusse. Nad osalevad aktiivselt ka kultuuri- ja seltskonnaüritustel ning hoolivad sotsiaalsetest probleemidest. See uuring toetab varasemaid järeldusi, et Y- ja Z-põlvkonnad on teadlikud oma tarbimisotsuste keskkonnamõjust ja peavad oluliseks ettevõtete säästva arengu edendamist. Selle mõistmine aitab ettevõtetel ja teistel organisatsioonidel, kes töötavad keskkonnaprobleemidega tegelemisel, kuidas läheneda ja tagada oma osalus. (Dwidienawati, Gandasari, Tjahjana, & Abdinagoro, 2021)

Deloitte uuringu kohaselt ilmnes, et Y- ja Z-põlvkonna kolmandaks põhiväärtuseks, mida nad kõrgelt hindavad, on mitte diskrimineerimist. 60% Z-põlvkonna esindajast ja rohkem kui pool Y-põlvkonna esindajatest (56%) väidab, et süsteemne rassism on ühiskonnas laialt levinud. Samas üle poole vastanutest usub, et ühiskond seisab murrangu lävelil ja sel hetkel algavad positiivsed muutused. Kolm viiendikku vastanutest on nõus, et positiivsed muutused toimuvad ainult siis, kui võimalolijad muudavad oma suhtumist ja tegevust. (Järve, 2022) Tuleb ka et keskmiste väärtuste põhjal välja, et Z- ja Y-põlvkond diskrimineerivad end tavaliselt rohkem kui seda tegid vanemad vanuserühmad. Sellest võib järeldada, et nooremad põlvkonnad tunnevad end tõenäoliselt enesekindlamalt või on enesekriitilisemad kui vanemad põlvkonnad. See võib tuleneda erinevatest sotsiaalsetest ja kultuurilistest teguritest, mis mõjutavad enesehinnangut eri viisidel. (Bencsik, Juhász, & Csikós, 2016) Samas ka ei usuta, et institutsioonid täidavad oma potentsiaali. Ehkki etnilist päritolu või rassi peetakse sagedasimaks diskrimineerimise põhjuseks, esineb mitmeid teisi põhjendusi, nagu sotsiaalmajanduslik seisund, füüsiline või vaimne puue, seksuaalne sättumus, sooline identiteet ja sugu. Nende seas, kes tunnevad end etniliste vähemuste hulka kuuluvana, väidab 36% Y-põlvkonnast ja 39% Z-põlvkonna esindajatest, et neid diskrimineeritakse töökohal "kogu aeg" või sageli. 13% Y-põlvkonna ja 22% Z-põlvkonna naistest nimetavad diskrimineerimist ja võimaluste ebavõrdsust kolme peamise isikliku murekohana. Selleks, et täita institutsioonide jäetud tühimikku, astuvad Y-põlvkond ja Z-põlvkond ise initsiatiivi. Y- ja Z-põlvkond harivad teisi, jagavad teavet sotsiaalmeedias, toetavad progressiivseid poliitikuid ja boikoteerivad ettevõtteid ning kaubamärke, mis ei jaga nende väärtusi diskrimineerimise teemal. (Järve, 2022)

Deloitte uuringu kohaselt ilmnes, et Y- ja Z-põlvkonna neljandaks põhiväärtuseks, mida nad kõrgelt hindavad, on keskenduda paremale vaimsele tervisele töökohal. COVID-19 pandeemia on toonud stressi esiplaanile 41% Y-põlvkonnast ja 46% Z-põlvkonna esindajatest tunnevad end kogu aeg või enamasti stressis olevat. Peamisteks stressitekitajateks on olnud rahalised probleemid, pere heaolu ja tööalased väljavaated. Tõenäoliselt on see tingitud jätkuvast vaimse tervise häbimärgistamisest

töökohal – vaid 38% Y-põlvkonna ja 35% Z-põlvkonna töötajatest on tundnud end piisavalt mugavalt, et rääkida oma ülemustega avalikult stressist. Seoses tööga seotud stressitekitajatega, leitakse 2023. aasta uuringus järjest kõrgem tööpingest tingitud läbipõlemise tase Z-põlvkonnas (52% 2023. aastal ning 46% 2022. aastal) ja Y-põlvkonnal on protsendid peaaegu samasugused (49% 2023. aastal ja 45% 2022. aastal). Kasutades Maaailma Terviseorganisatsiooni läbipõlemise kriteeriume, küsiti 2023. aastal vastajatelt konkreetsete tunnete kohta, mida nad töö ajal kogevad. Uuringus selgus, et 36% Z-põlvkonna esindajatest tunnevad end kogu või suurema osa ajast kurnatuna, 35% tunnevad end oma tööst vaimselt distantseerituna ja 42% on sageli hädas oma parimate võimete nimel. Vaadates vaimse tervise laiemat tuge töökohal, on tulemused julgustavamad – üle poole vastanutest tunnistab, et nende juhid suhtuvad vaimsesse tervisesse tõsiselt. Võrreldes 2022. aastaga, seisneb 2023. aasta põhiliseks erinevuseks tõsiasi, et enamik vastajaid (56% Z-põlvkonnast, 53% Y-põlvkonnast) tunneb nüüd, et see suurenenud tähelepanu toob kaasa olulisi muutusi. (Parmelee, 2023)

Ameerika Psühhiaatrite Assotsiatsiooni avaldatud aruanne kinnitab samuti seda, et sarnaselt Y-põlvkonnale panustab Z-põlvkond tõenäolisemalt rohkem oma vaimsesse tervisesse ja stressi maandamisse. Ameerika Psühhiaatrite Assotsiatsiooni avaldatud aruande järgi oli Z-põlvkonnal suurem tõenäosus ravile või teraapiale pöörduda (37%) võrreldes Y-põlvkonna (35%), X-põlvkonna (26%) ja beebibuumi põlvkonna (22%) inimestega. Z-põlvkond on kõige tõenäolisemalt põlvkond, kes väljendab soovi muuta oma elustiili tervislikumaks, keskkonnasõbralikumaks ja teistele abivalmikumaks. (Study Shows Younger Generations Are More Health-Conscious Than Previous Generations, 2023)

Deloitte uuringu kohaselt ilmnes, et Y- ja Z-põlvkonna viiendaks põhiväärtuseks, mida nad kõrgelt hindavad, on parem planeet, õiglasem süsteem ja sõbralikum inimkond. Suur osa Y-põlvkonna ja Z-põlvkonna esindajatest kardab endiselt, et nii isiklik kui ka ühiskondlik olukord halveneb enne, kui see hakkab paranema. Siiski on paljud neist väsinud ootamisest ning soovivad aktiivselt panustada paremasse tulevikku, olles valmis aitama kaasa parema planeedi, õiglasema süsteemi ja sõbralikuma inimkonna loomisele. (Järve, 2022)

Deloitte 2022. aasta uuringu kohaselt ilmnes, et Y- ja Z-põlvkonna viiendaks põhiväärtuseks, mida nad kõrgelt hindavad, on finantsiline stabiilsus ja lojaalsus. *Deloitte* uuringu kohaselt tunnistab kaks kolmandikku vastanutest, et nad on "mures või tunnevad sageli stressi" oma finantsolukorra pärast. Samuti kinnitab sama suur hulk, et pandeemia on neid suunanud ümber hindama ja muutma finantseesmärke. Ligikaudu kaks kolmandikku Y-põlvkonna (69%) ja Z-põlvkonna (66%) esindajatest usub, et ühiskonnas jaotub jõukus ja sissetulek ebaõiglaselt. Paljud arvavad, et muutuste

saavutamiseks võib olla vajalik valitsuse sekkumine. Uuringu kohaselt usub 60% vastanutest, et seadused, mis piiravad tippjuhtide ja keskastme töötajate palgaerinevust, oleksid olulised. Samuti seadused, mis nõuavad, et ettevõtted maksaksid töötajatele vähemalt elamiseks vajalikku miinimumi. Rohkem kui pooled vastanutest leiavad, et universaalne põhisissetulek võiks aidata lahendada seda probleemi. (Järve, 2022) Siiski ka 2023. aasta uuringus rõhutatakse jätkuvat muret isiklike rahaliste vahendite pärast. Rahandus on endiselt mõlema põlvkonna peamine stressiallikas. Umbes kuus kümnest Z-põlvkonna esindajast ja kaks kolmandikku Y-põlvkonnast arvavad, et nende riigi majandus halveneb või jääb järgmise aasta jooksul samaks. Paljud neist usuvad, et see teeb raskemaks või isegi võimatuks palgatõusu või edutamise taotlemisele, uue töökoha leidmisele või töökohal suurema paindlikkuse nõudmisele. Nende majanduslikud mured mõjutavad ka nende võimet planeerida oma tulevikku isiklikul tasandil. Üle poole Z-põlvkonnast (51%) ja Y-põlvkonnast (52%) väidavad, et elavad palgapäevast palgapäevani (5 protsendipunkti võrra rohkem kui 2022. aastal). Paljud Z-põlvkonnas (46%) ja Y-põlvkonnas (37%) võtnud osalise või täiskohaga tasustatud tööd, et majanduslikult toime tulla. (Parmelee, 2023) Samuti töötajate lojaalsus on vähenenud võrreldes 2020. aastaga. Y-põlvkonna ja Z-põlvkonna esindajad kaaluksid võimalusel lahkumist oma praeguselt tööandjalt kahe aasta jooksul. Samal ajal umbes sama suur hulk inimesi kavatseb jääda oma praeguse tööandja juurde vähemalt viieks aastaks (34% Y-põlvkonnast ja 21% Z-põlvkonnast). Peaaegu pooled Y-põlvkonna (44%) ja Z-põlvkonna (49%) esindajatest tunnistavad, et nad on viimase kahe aasta jooksul teinud valikuid töö ja organisatsioonide osas, kus nad on valmis töötama, lähtudes oma isiklikust eetikast. (Järve, 2022) Uuringus "*Y- ja Z-põlvkonna inimeste usaldus töökohtadel väheneb*" jõuti järeldusele, et Z-põlvkond on suurema tõenäosusega huvitatud uue töö leidmisest järgmise 24 kuu jooksul. Uuring, kus küsitleti ligi 10 500 Y-põlvkonna ja peaaegu 700 Z-põlvkonna töötajat üle maailma, selgus, et 43% Y-põlvkonnast usub, et nad leiavad tõenäoliselt uue töö järgmise kahe aasta jooksul, võrreldes 2017. aastaga, mil see näitaja oli 38%. Samal ajal soovib 61% Z-põlvkonna töötajatest sama ajaperioodi jooksul töökohalt lahkuda. Tööinstituudi sarnases uuringus uuriti üle 10 000 hiljuti töölt lahkunud inimese lahkumise põhjuseid. Tulemused näitasid, et peamiseks lahkumismotiiviks oli karjääri edendamine, kus enam kui kaks kümnest vastanutest väljendasid soovi oma väljavaateid arendada. (Job loyalty amongst Millennials and Generation Z on the decline, 2018) Sama seis on ka 2023. aasta *Deloitte* uuringu tulemusi vaadates. Peaaegu 40% vastanutest on teatanud, et on eetiliste probleemide tõttu keeldunud täitmast tööülesandeid. Samal ajal on üle kolmandiku vastanutest keeldunud tööandjatest, kes ei järgi nende väärtusi. (Parmelee, 2023)

Seega tulenevalt tehtud uuringutele tulemused näitavad, et Y- ja Z-põlvkonnad soovivad luua paremat tulevikku ja edendada positiivseid ühiskondlikke muutusi, isegi keerulistel aegadel nagu oli

pandeemia. Y- ja Z-põlvkonna uuringu tulemused näitavad ka 2023. aastal, et kuigi nad tunnistavad mõningaid positiivseid arenguid, valitseb endiselt sügav mure nende tuleviku pärast. Uuringud on näidanud, et Z- ja Y-põlvkondade esindajad hindavad kõige rohkem väärtusi nagu vastutust, keskkonda, mitte diskrimineerimist, vaimset tervist, paremat planeeti, õiglasemat süsteemi, sõbralikumat inimkonda, finantsilist stabiilsust ja lojaalsust.

1.3 Y- ja Z-põlvkond ja nende ootused töökohale

Y- ja Z-põlvkond moodustavad märkimisväärse osa Euroopa tööturust, kus mõlemal rühmal on ainulaadsed oskused ja omadused. Nende kahe põlvkonna tõhusamaks kaasamiseks, hoidmiseks ja juhtimiseks on hädavajalik mõista nende spetsiifilisi omadusi. Ühised ootused töökohal hõlmavad tehnoloogiale orienteeritust, suuremat tähelepanu hüvedele, kiiret tunnustust saavutuste eest ning järjepidevat ja avatud suhtlemist. Tehnoloogia valdkonnas, olles digitaalsed põliselanikud, on Y- ja Z-põlvkond harjunud kasutama uusi seadmeid ja tarkvara. Mõlemad põlvkonnad soovivad tööprotsesse digitaliseerida, kaasa arvatud sise- ja välissuhtlus, nagu vestlused, e-kirjad ning audio-/videokõned. Tööandjatel peaks olema võime nende ootustega kohaneda, et olla atraktiivsemad Y-põlvkonna ja Z-põlvkonna tööotsijatele. Saavutuste kiire tunnustamise osas näitavad uuringud, näiteks *Deloitte Global 2022 Gen Z ja Millennial Survey*, et mõlemad põlvkonnad peavad ettevõtte sotsiaalset vastutust oluliseks ning soovivad töötada organisatsioonide ja ettevõtete heaks, kes jagavad nende väärtusi. Kuna mõlemad demograafilised grupid on keskkonna- ja poliitikaküsimuste suhtes tundlikud, on neile oluline, et nende tööandja panustaks kogukonna heaolusse. Järjepideva ja avatud suhtlemise osas eeldavad mõlemad põlvkonnad, et nende tööandjad suhtlevad nendega selgelt ja loovad regulaarsed tagasisidekanalid, näiteks iganädalased järelkohtumised. (Euroopa Tööamet, 2023)

Y- ja Z-põlvkonna erinevused töökohal hõlmavad töö- ja eraelu tasakaalu, karjääri edendamist, töö paindlikkust, töö stabiilsust, jaatavat ja otseset tagasisidet ning kirjalikku/visuaalset suhtlust ja videoid. Y-põlvkond väärtustab eelkõige tervislikku töö- ja eraelu tasakaalu, samal ajal kui Z-põlvkond on orienteeritud karjäärile. Seetõttu, kui ettevõtte koosneb peamiselt Y- ja Z-põlvkonnast, on oluline keskenduda töö- ja eraelu tasakaalule ning karjääriedendamisele. Töö paindlikkuses ja stabiilsuses näitavad uuringud, et Y-põlvkond eelistab töökoha paindlikkust ja on valmis vajadusel töökohta vahetama. Z-põlvkond, aga hindab töökoha stabiilsust ja kindlustunnet, eriti arvestades tööturu olukorda. Jaatava ja otsese tagasiside osas on mõlemad põlvkonnad huvitatud regulaarsest tagasisidest. Kuigi Z-põlvkond eelistab otsest tagasisidet, reageerib Y-põlvkond paremini julgustavale ja positiivsele tagasisidele. Kirjaliku/visuaalse suhtluse ja videote osas eelistavad

mõlemad põlvkonnad erinevaid suhtlusvorme, mis vastavad nende eelistatud sotsiaalmeedia platvormidele. Näiteks Y-põlvkond kasutab sagedamini *Facebook*'i, *Twitter*'it ja *LinkedIn*'i, seega reageerivad nad paremini tekstipõhisele ja visuaalsele suhtlusele, sealhulgas piltidele. Samal ajal eelistab Z-põlvkond lühivormilist videosuhtlust, eelistades platvorme nagu *YouTube* ja *TikTok*. Seda tuleks arvestada tööpakkumiste avaldamisel ja sisekommunikatsiooni/koolituste ettevalmistamisel töötajatele. (*Ibid.*)

Vaadates spetsiifilisemalt Z-põlvkonna ootusi töökohale on uuring „*Z-põlvkonna tööga rahulolu ja töömotivatsioon organisatsioonilise pühendumuse suurendamisel*“ kinnitanud, et seoses oma strateegiaga luua helge tulevik, soovib põlvkond Z töötada rahvusvahelises ettevõttes, mitte olla ettevõtja. Z-põlvkonna organisatsioonilist pühendumust käsitlevate uuringute kohaselt näitab, et nad näivad rohkem töökoha vahetamist, selle asemel, et pikka aega ühel töökohal viibida. See asjaolu puudutab juhte eelkõige ettevõtte säilitamise ja käibe määra säilitamisel. Sellegipoolest järgivad paljud ettevõtted tänapäeval endiselt vanamoodsat strateegiat oma töötajate ülalpidamisel. Z-põlvkonnal on töö suhtes omad ootused ja eelistused. Sel põhjusel peaks ettevõtetel olema ülevaade uuest põlvkonnast, et neid mõista. Enim mainitud näitaja töökoha leidmisel on see, kas ettevõtte pakub arenguprogramme. Z-põlvkond imetleb asjatundlikkust ja teadmisi, mis viivad ootuseni ettevõtte sees kasvada, arendades end paremate oskuste ja pädevusteni. Nad eelistavad töid, mis nõuavad teatud oskusi ja võimeid. Nad naudivad, et saavad oma pädevusi rakendades töötada. Samuti hindavad nad ülespoole suunatud liikuvust ja arenguprogramme, mis annavad neile võimaluse parandada oma võimet soovitud karjääriteel jõudmisel. (Nabahani & Riyanto, 2020) Näiteks arenguprogrammideks saab olla mobiilirakendused ja seadmed. Koolitustööstuse andmetel veedavad Z-põlvkonna liikmed suurema osa oma võrguajast mobiilseadmetes – keskmiselt rohkem kui neli tundi päevas. Digialalüütik Brian Solis viitab Z-põlvkonda kui "ainult mobiil ja ainult mobiil". Sel põhjusel on Z-põlvkonnaga kaasamiseks oluline, et õppe- ja arendusprogrammid oleksid mobiilseadmete jaoks saadaval. Lisaks Meediafirma *Awesomeness* teatab, et Z-põlvkond vaatab päevas keskmiselt 68 videot. Nad on suures osas visuaalselt orienteeritud ja harjunud õppima videot jälgides. Z-põlvkonna kaasamiseks on eriti abiks hariv sisu, mis sobib kokku sellega, mida nad on juba harjunud tarbima. Põlvkondikineetika keskuse asutaja Denise Villa nimetab "lühikesi *YouTube*'i-laadseid õppevideoid" eriti tõhusateks. Oluline on ka lihtsalt kasutatavad riist- ja tarkvaravalikud. Õppejuhi sõnul eeldab Z-põlvkond, et tehnoloogia on õppimise ja töö loomulik osa. Näiteks peaks see olema intuitiivne ja hõlpsasti kasutatav. Aegunud tarkvara või raskesti kasutatav riistvara valmistavad Z-põlvkonnale meelehärmi. Seetõttu tuleks värskendada oma õppe- ja arendusprogrammi platvormile, mis ei sisalda vigu ega ebamugavusi. Nende soovitude lisamine ettevõtte õppe- ja arenguprogrammi saaks ette

valmistada eduks Z-põlvkonna kandidaatide ja töötajate eelseisva sissevoolu ajal. (Rogozinsky, 2021) Nagu eelnevalt mainitud, naudivad nad ka oma oskusi ja võimeid optimeerides töötada, mis näitab, et sisukas töökoht on nende jaoks oluline. Nad teevad seda, mida neile meeldib teha. Nende tööga rahulolu motiveerimiseks ja suurendamiseks on oluline kindlaks teha, mis teeb sellest Z-põlvkondi jaoks suurepärase ja sisuka töö. Teisest küljest aitab avatud suhtlus ja läbipaistvus võita Z-põlvkonna usaldust ettevõtte sees. Põlvkond Z väärtustab usalduslikke suhteid ja võrgustike loomist. Toetav töökoht koos heade suhetega teiste töötajate vahel motiveerib neid tohutult. (Nabahani & Riyanto, 2020)

Vaadates veel spetsiifilisemalt ka Y-põlvkonda, siis kattuvad nende ootused töökohale üsnagi Z-põlvkonnaga. Põlvkond Y otsivad töölt vahetuid ja rikkalikke kogemusi. Y põlvkonna jaoks pole oluline kuidas ettevõtte järgmise kümne aasta jooksul nende oskusi ja ametialast profiili arenda saab, vaid kuidas ettevõtte saab neid hetkel aidata ning kuidas saaks suurendada identiteeti ja väärtust ülesannetel. See vaimne mudel ei kehti mitte ainult töökohal, vaid ka vabal ajal. Neile on kõige olulisem tegur töö ja eraelu tasakaal. (Kingl, 2020) Erinevad varasemad uuringud näitasid, et Y-põlvkond eelistab teiste põlvkondadega võrreldes rohkem töö ja eraelu tasakaalu. Krishna Kumar väitis oma uuringus, et Y-põlvkonna töölisel ei näe samu töö ja eraelu tasakaalu probleeme, millega eelnevad põlvkonnad silmitsi seisavad, kuna nende arusaam tööelust erineb eelmiste põlvkondade omast. Lisaks kinnitab Krishna Kumar, et see põlvkond usub tasakaalustatud elu, kus nad saavad täita oma isiklikke ja ametialaseid kohustusi. Mohare ja Agrawal leidsid ka oma uuringus, et Y-põlvkonna töötajad soovivad ideaalset tasakaalu oma isikliku elu ja töö vahel, soovivad loomingulist ja väljakutseid pakkuvat tööd ning on valmis pikka aega kõvasti tööd tegema, kuid töökoht peab olema lõbus. Nende jaoks ei ole töö ja eraelu tasakaal lihtsalt koju mineku ja pere aja haldamise kohta. Küsimus on ka elu tasakaalus töökohal. (Senaratne & Tennakoon, 2019). Professionaalne areng leiab aga endiselt oma koha noore põlvkonna poolt ning seda hinnatakse isegi rohkem kui rahalisi vahendeid ja tööd ennast. Arvestades professionaalset arengut motiveeriva tegurina ja motivatsioonisüsteemi elemendina ettevõttes, leiti läbi uuringu, et see on Y-põlvkondi töötajate jaoks oluline motivatsioonitegur, kuid siiski vähem väärtustatud kui töökindlus, tööõhkkond ning töökorraldus. (Kmiotek, 2014) Samuti see nihe traditsiooniliselt karjääri teekonnal on ainult kiirenenud, kuna Y-põlvkondi esindajad jätkavad oma isiklikku ja ametialast arengut kiires tempos. Kooli lõpetajad on mõistnud, et neil on vabadus uurida oma kirgi ja keskenduda rohkem oma annetele ja tasu võib tekkida kiiremini. Viimaks on Y-põlvkonnale oluline kultuur. Mõned väidavad, et kultuuri ei saa kujundada, see lihtsalt juhtub, kuid tegelikult see nii ei ole. “*Järgmise põlvkonna juhtimise*“ raamatu autor Adam Kingl (2020) on öelnud, et lihtsaim ja tõeseim kultuuri määratlus,

mida ta kunagi kuulnud on „jagatud käitumine.“ Nii et kui juhtkond soovib, et ettevõtet oleks teatud käitumisviisid, siis juhid peavad vaid leppima kokku, mis käitumisviisid on ja seejärel neid järjekindlat eeskujuks võtma. Kui ettevõttega liituvad uued ja noored töötajad, otsivad nad alati peaaegu teadlikult või alateadlikult enda ümber neid, kes on selles keskkonnas edukad ja võtavad omaks nende käitumise. Seega on loogiline, et kui kõik juhtmeeskonnas eeskujuks on vaid mõned konkreetset käitumisviisid, siis nad räägivad kahtlemata sellest, mida on vaja, et seal edu saavutada ja võita. See on ainult juhtrühma otsustada, millised need käitumisviisid on ning leppida kokku vaid mõnes käitumises, mida nad suudavad nii meeles pidada kui ka kogu aeg demonstreerida ning nõuda üksteiselt vastutust selle kohustuse mitte reetmise eest.

Seega saab öelda, et Y- ja Z-põlvkonnal on kindlad eelistused ja ootused töökohal. Mõlemad põlvkonnad ootavad oma tööandjatelt tehnoloogia kasutamist, suuremat panustamist hüvedesse, saavutuste kiiret tunnustamist, järjepidevat ja avatud suhtlemist. Nad hindavad ka ettevõtte sotsiaalset vastutust ja soovivad töötada organisatsioonide heaks, kes jagavad nende väärtusi. Y- ja Z-põlvkonna eelistuste erinevused töökohal on töö- ja eraelu tasakaal, karjääri edendamine, töö paindlikkus ja stabiilsus, tagasiside ning kommunikatsioonikanalid.

1.4 Y- ja Z- põlvkonna juhtimine

Selleks, et osata juhtida Y- ja Z-põlvkondi, tuleb esmalt mõista nende tegutsemismustreid ja taustsüsteemi. Organisatsiooni juht peab looma sünergia erinevate põlvkondade vahel, ühendades inimesi, ehitades sildu ja luua keskkonna, mis meelitab kõiki. Juhi ülesanne on ühendada erinevad põlvkonnad omavahel ning panna tiim sujuvalt tööle. Muutuste juhtimine on pikk protsess ning väljakutse seisneb selles, et tulemusi tahetakse kiiresti näha. Esimese sammuna tuleb leida kõigile õige ja sobiv roll, sest ettevõtte intellektuaalne kapital on tema suurim vara. Õiged inimesed peavad olema õigel kohal. Juhi roll on inimesi ühendada, leida erinevate põlvkondade tugevuste kombinatsioon ja luua sellega tugev konkurentsieelis. Vastandumine pole siinkohal kasulik, sest tänapäeva ühiskonnas on palju muutujaid, mistõttu pole võimalik öelda, et ühel põlvkonnal on õigus ja teisel mitte. (Age Range by Generation, 2023) 2015. aastal viisid Bencsik, Horváth, Csikós ja Juhász läbi ankeetidega kvantitatiivse uuringu, et selgitada välja, mida nende kahe põlvkonna juhtimine juhtide jaoks tähendab ja millised raskused tekivad kahe põlvkonna omavahelises koostöös ja ka vanemate põlvkondadega. Uurimistöö põhiküsimuseks oli, kuidas läheneda uutele põlvkondadele. Uuringus selgus, et erinevate vanuserühmade koostöö võib lisaks konfliktidele anda ka organisatsioonile positiivseid tulemusi, kus personalil on oluline roll. Samuti senise personalitegevuse muutmine on hädavajalik, et uus põlvkond oma uute nõuete ja omadustega oleks

aktiivsed ja produktiivsed organisatsiooni liikmed. Need muutused mõjutavad eelkõige suhtlemist, motivatsiooni ja ettevõttekultuuri arengut. Uuringu autorid näevad neid põlvkondi avatud ja sihikindlatena, kuid samas on ka palju väljakutseid pakkuvaid jooni personalispetsialistidele. Kannatlikkuse, mõistmise, empaatia ja organisatsioonide ümberkorraldamine, tehnilise tausta loomine tähendab juhtimisalaseid väljakutseid ja kõik organisatsioonid peavad nendeks muutusteks õigeaegselt valmistuma. (Bencsik , Horváth, & Juhász, 2016)

Deloitte uuringus nimega ” Z- ja Y-põlvkonna põhiväärtused” pakutakse juhtidele mitmeid soovitusi Y- ja Z-põlvkonna kohta. Esiteks peaks väärtustama lähenemist töölevõtmisele ja töötajate hoidmisele, soodustades mitmekesisust ja kaasatust. Soovitav on kasutada süsteeme ja protsesse, mis ei diskrimineeri soo ega nahavärvi alusel ning arvestada erinevate kogemuste ja oskustega, et võimaldada inimestel täita erinevaid rolle. Teiseks tuleks uurida, kuidas ettevõtted saavad toetada majanduslikus raskuses olevaid töötajaid, kuna Y- ja Z-põlvkonna esindajad jäävad sageli majanduslikult maha ning pandeemia on seda probleemi süvendanud. Juhtidel, kes eiravad ühiskonnas ja organisatsioonis sissetuleku ja jõukuse erinevusi, võib olla oht kaotada toetus neilt töötajatelt, keda nende organisatsioonid edu saavutamiseks vajavad. Kolmandaks on oluline tagada, et keskkonna küsimused ei jääks prioriteetide nimekirjas liiga kauaks tahaplaanile, sest see on oluline ressursside kaitsmiseks, pikaajalise jätkusuutliku väärtuse loomiseks ning kõrgelt kvalifitseeritud noorte töötajate meelitamiseks ja hoidmiseks. Neljandaks peaksid juhid panustama vaimse tervise toetamise ja vajalike ressursside loomisse, luues samal ajal töökultuuri, kus stressi tunnustamine on normaalne. Avatud ja häbitundeta vestluste julgustamine vaimse tervise teemadel töökohal aitab töötajatel end tervemana ja õnnelikumana tunda ning võib tõsta ka tootlikkust. (Järve, 2022) Samuti *Mind Share* partnerid viisid läbi uuringu, et uurida vaimse tervise probleeme ja nende mõju töötajatele. Nende mõned viisid stressi ja ärevuse vähendamiseks on pakkuda töökohal paindlikust, külalislahke ruumi pakkumist ja veendumist, et kontoris oleks puhkealad, kus töötajad saavad lõõgastuda, et oma arvutitest pausi teha. (Haiken, 2022) *Deloitte* maksuteenuste juhi Iren Lipre ja nõustamisteenuste juhi Eneli Perolaineni soovitusel tööandjatele hõlmavad samuti mitmeid olulisi aspekte. Esiteks on oluline arvestada Y- ja Z-põlvkondade seisukohtadega, kuna nende ignoreerimine võib äris tekitada takistusi. Teiseks peaksid tööandjad läbi vaatama oma väärtused ja eesmärgid ning kaaluma nende kohandamist vastavalt muutuvatele trendidele. Samuti on oluline aktiivselt suhelda nende põlvkondadega, käsitledes nende jaoks olulisi teemasid. Kolmandaks peaks ettevõtte demonstreerima oma laiemat positiivset mõju maailmale, lisaks oma ärieesmärkidele. Tänapäeval moodustavad Y- ja Z-põlvkond enamuse ülemaailmsest tööjõust, moodustades üle poole maailma rahvastikust. Seetõttu tuleb neid pidada mitte ainult tuleviku, vaid juba praeguseks kõige olulisemaks

sihtrühmaks, kelle arvamused ja motivaatorid on juhtide ja tööandjate jaoks olulised. (Saard, 2019) Lisaks on võimalus töökohta nooremate talentide ligimeelitamiseks ja hoidmiseks rakendada kontoris koostööruume, mis tuli välja uuringust, kus kolmandiku Y- ja Z-põlvkonnast väitsid, et nad saavutasid oma parima tulemuse töökeskkondades, mis võimaldasid neil keskenduda ja koostööd teha teistega. See tuleneb sellest, et enamik koole ja haridusasutusi propageerivad meeskonnatööd rühmaprojektide kaudu, mistõttu nooremad põlvkonnad on harjunud töötama koos, jagama ideid ja tegema koostööd. Noored inimesed Y- ja Z-põlvkonnast tahavad mõlemad võimalust oma arvamuse avaldamiseks. Ehkki nad armastavad tehnoloogiat, leiavad nad siiski, et kõige tõhusam suhtlusmeetod on "isiklik" vestlus ja arutelu. Sellised lahendused aitaksid suurendada tootlikkust ja tõhusust, toetada paindlikku töötamist, suurendada loovust ja innovatsiooni, aidata tagada hea töö- ja eraelu tasakaalu, parandada tööga rahulolu ning edendada tervist ja heaolu. (Haiken, 2022)

Seega saab öelda, et Y- ja Z-põlvkonna erinevuste mõistmine on oluline, et saavutada edu töömaailmas. Juhtimise väljakutsed hõlmavad erinevate põlvkondade ühendamist ja nende väärtuste arvestamist. Töökohta kujundus, tervise ja heaolu toetamine ning töötajate arendamine on võtmetegurid uute põlvkondade meelitamiseks ja hoidmiseks. Need meetmed suurendavad tootlikkust, edendavad paindlikku töötamist ja toetavad tervist ja heaolu. Kuna Y- ja Z-põlvkond moodustavad üle poole maailma rahvastikust, on nende vajaduste arvestamine äärmiselt oluline.

2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Empiiriline uuring viiakse läbi ettevõttes MyFitness AS-is. Ettevõtet peetakse Eesti suurimaks spordiklubide ketiks, kokku 18 klubi üle Eesti: Tallinnas 13, Tartus 3, Narvas 1 ja Viljandis 1 klubi. 2014. aastal laiendati klubid ka Läti turule ja täna tegutseb Riias 13 MyFitness AS-i spordiklubi. 2020. aasta jaanuaris omandas My Fitness AS osaluse ettevõttest Gym Plus, mis opereerib Leedu suuruselt teist spordiklubide ketti Gym+. Omandatud ettevõttel on Leedus kokku 10 klubi – 6 Vilniuses, 3 Kaunases ja 1 Panevėžyses. AS. MyFitness AS-i i klubides toimub üle 4 500 rühmatreeningu kuus ja valida saab rohkem kui 85 erineva stiili vahel, kus leidub sobilikke treeninguid nii algajatele, kogenenud treenijatele, lastele, noortele, eakatele ning esindatud on maailmas tuntuks saanud programmid nagu LesMills, Zumba, TRX, Body ART jne. (Ettevõtte, 2008)

MyFitness AS-i peakontor asub Tallinnas, kus tegeleb peamine administratsioon. Ettevõtte töötajate arv 2023. aasta seisuga on 306 inimest. MyFitness AS-i töötajate ülesehitus on jaotatud juhtkond, kontoritöötajad (osakondade juhid), juhatajad (keskastme juhid), klienditeenindus ja liikmed. Treenerite ülesehitus on jaotatud juhtkond(treeningute osakond), treeningute juhid ja treenerid.

MyFitness AS-i administraatorite tööülesanneteks on uute liikmete registreerimine, liikmelepingu korrektse sõlmimine, vastutamine igapäevaselt kliendiandmete korrektse sisestamise eest kliendihaldussüsteemis. Lisaks ka liikmete ja klientide päringutele vastamine töövahetuse jooksul, kas e-kirja-, telefoni teel või klubis kohapeal. Viimaseks ka kauba tellimine, vastuvõtmine ja väljapanemine.

Empiirilise uuringu eesmärk on välja selgitada Y- ja Z-põlvkonda kuuluvate MyFitness AS-i administraatorite ootused töökeskkonnale ja uuringust tulenevalt teha ettepanekud juhtkonnale töökeskkonna sobivamaks muutmiseks.

Eesmärgist tulenevalt püstitatakse järgmised ülesanded

1. Koostada empiirilise uuringu metoodika, leida sobivad andmete kogumise ja analüüsimeetodid, valimi moodustamise põhimõtted ning koostada sobiv instrument empiirilise uuringu läbiviimiseks.
2. Analüüsida Y- ja Z-põlvkonna administraatorite ootused ja väärtused töökohale ja selle tulemusel teha järeldused ja ettepanekud MyFitness AS-i juhikonnale Y- ja Z-põlvkonda kuuluvate administraatorite töökeskkonna sobivamaks kohandamiseks.

Üldkogumiks on MyFitness AS-is töötavad Y- ja Z-põlvkonna administraatorid, kokku 63 inimest. Kasutusele võetakse kõikne valim, mis hõlmab kogu üldkogumit. Valimi aluskriteeriumiks on Y- ja Z-põlvkonna määratletud vanusevahemik. Y põlvkonda hõlmab neid, kes on sündinud aastatel 1981–1996, samas kui Z põlvkond hõlmab neid, kes on sündinud alates aastast 1997. Kõikne valim võimaldab saada täpsemaid tulemusi, sest arvesse võetakse kogu populatsiooni, mitte ainult osa sellest (Kuusik, et al., 2010). Valitud valimi miinuseks võib olla see, et kõik inimesed ei pruugi vastata uuringule või olla kättesaadavad ning seetõttu on raske teha tõendus põhiseid järeldusi uuritava Y- ja Z-põlvkonna administraatorite kohta. Selleks, et vältida puudusi tuleb valimi moodustamisel valida õige meetod, rakendada seda õigel viisil selleks, et ikkagi suurem protsent uuringus osalejad vastaksid ankeedile.

Uuringustrateegiana kasutab autor kaardistusuuringut ning uuringu disain on *survey*. Teoreetikud ütlevad selle kohta, et sellisel juhul „Andmed kogutakse küsimustikuga ning mida viiakse läbi kindlal ajaperioodil, hulga vastajate seas, selleks, et koguda kvantitatiivseid andmeid“ (Bryman & Bell, 2015). Uurimistöö lähenemisviis on deduktiivne. „Teooriat testitakse praktilises olukorras ning vaadeldakse kui objektiivset reaalsust“ (Bryman & Bell, 2015). Kvantitatiivse uuringu eelisteks on standardiseeritud küsimused, ideaalne uurida suhtumist, saab tagada anonüümsuse, suletud vastustega küsimusi kerge kodeerida ning ühe uuringuga võimalik katta mitmeid teemasid (Nardi, 2018). Uuringu peamised eetilised aspektid on seotud konfidentsiaalsuse ja anonüümsuse tagamisega ehk uurija tagab, et osalejaid ei ole võimalik uuringu protsessis identifitseerida (Quinlan, 2011). Seega anonüümsus tagatakse sellega, et ei küsita vastajate isiklikke andmeid, mis võiksid viidata nende identiteedile. Sellisel juhul ei ole võimalik vastuseid kokku viia konkreetsete isikutega. Konfidentsiaalsus tagatakse sellega, et vastajatele antakse selged juhised ja kindlustus, et kogutud andmeid käsitletakse konfidentsiaalselt. Samuti selgitatakse vastajatele, et vastused kasutatakse ainult uurimise eesmärgil. Kvantitatiivse uuringu puudusteks võivad olla vastajate soovitud ja tegeliku olukorra vahel esinev lõhe, küsimustiku tagastamise madal hulk, suletud küsimuste piiravus, ebakindlus vastajate tegeliku arvamuse suhtes, mis nõuab küsimuste meisterlikku koostamist, ning pikkade küsimustike väsitavus, mis võib viia korralike vastuste puudumiseni ja vigade esinemiseni (Nardi, 2018). Meetodi puuduste vältimiseks planeeritakse kogu andmekogumisprotsess, valitakse sobivad vastajad ning õiged ja selged küsimused. Lisaks valitakse õige tarkvara, mille järgi saab tulemusi analüüsida ning ankeedi vastamise ajakulu läbi mõelda.

Kogutud andmed uuringus on esmased, sest kogutakse otseselt allikatest. Andmekogumismeetod on küsitlus ning instrumendiks on ankeetküsimustik. Koostati *online*-ankeet, mis on küsimustiku

edastamise kanaliks. Teoorias selgus, et põlvkonnad Y ja Z on üles kasvanud interneti ja sotsiaalmeedia ajastul, seega võib online-ankeet olla tõhusaks meetodiks. Küsimustik saadeti MyFitness AS-i personalijuhile. Küsitlus viidi läbi perioodil 1. novembrist kuni 20. novembrini 2023. Küsimustik on koostatud lõputöö autori poolt tuginedes teoreetilises osas käsitletule. Ankeetküsimustik koostati *Connect.ee* keskkonnas, sest see pakub mitmesugused vahendid küsimustike koostamiseks ning üleüldiselt lihtne hallata. Ankeet koosneb neljast osast. Esimeses osas küsitakse töökeskkonnas põhiväärtuste kohta andmeid. Töö autor esitas 11 Y- ja Z-põlvkonna väärtust, millele vastajad saavad anda hindamiseks viiepallisel skaalal (1 = ei ole oluline kuni 5 = väga oluline). Selline küsimustik aitab kaasa parema arusaamise saamisele MyFitness AS-i Y- ja Z-põlvkonna väärtustest. Teises osas kogutakse andmeid Y- ja Z-põlvkonna tööootuste kohta. Töö autor esitab 21 Y-ja Z-põlvkonna ootused töökohale, millele saavad samuti vastajad anda hindamiseks viiepallisel skaalal. Selline uuring aitab kaasa parema arusaamise saamisele Y- ja Z-põlvkonna ootustest töökohale. Seejärel suunatakse küsimused MyFitness AS-i administraatoritele, kes on mõelnud töökoha lahkumise peale. See aitab kaasa paremale arusaamisele, mis põhjustel on nad kaalunud töölt lahkuda. Viimases osas küsitakse sotsiaaldemograafilistest andmeid. Küsitatakse vanust, mille järgi saab tuua välja erisusi Y- ja Z-põlvkonna vahel. Viimasena küsitakse administraatorite tööstaaži, mis aitab paremini mõista erinevate põlvkondade administraatorite vajadusi ja ootusi ning võimaldab juhtkonnal välja töötada tõhusaid meetmeid personalivoolavuse vähendamiseks ja töökeskkonna optimeerimiseks vastavalt erinevate põlvkondade ootustele.

Analüüsimetodina kasutatakse kirjeldavat statistikat ja selle tulemusi analüüsitakse kirjeldava statistika elementidega, nagu aritmeetiline keskmine, standardhälve ja sagedustabelid. Aritmeetiline keskmine leidmiseks tuleb kõik vaadeldavate andmete väärtused kokku liita ja seejärel jagada vastanute arvuga. Standardhälve omakorda näitab hajuvust keskmise ümber. Tulemused esitatakse nii tabelitena kui ka joonistena ning andmeanalüüsi arvutused tehakse peamiselt *Excel*'is. Kõige lõppu lisati ka kirjalik analüüs, kus tehti järeldusi ja ettepanekuid MyFitness AS-i juhkonnale Y- ja Z-põlvkonda kuuluvate administraatorite töökeskkonna sobivamaks kohandamiseks.

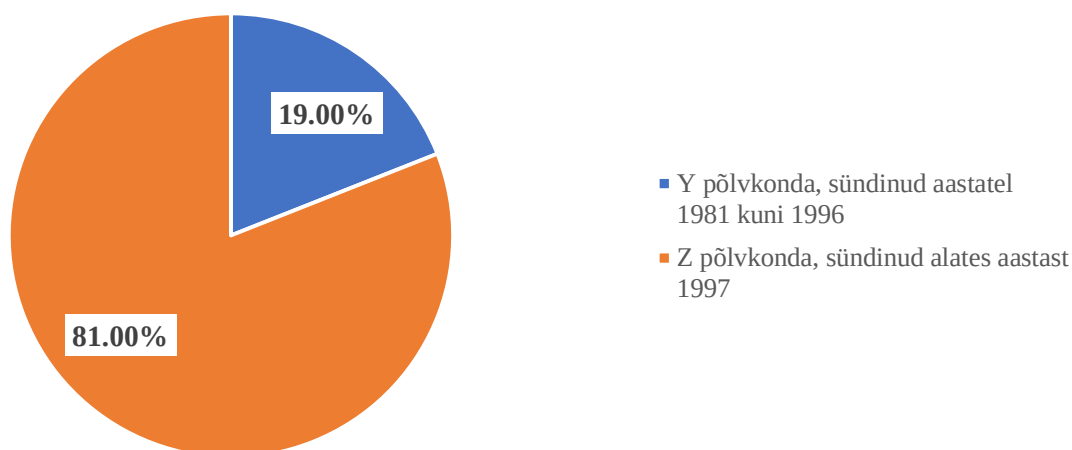
3 EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS

Perioodil 1. novembrist kuni 20. novembrini 2023 koguti andmeid uuringu jaoks. Üldkogumiks oli 63 administraatorit ning uuringule vastas kokku 42 administraatorit, moodustades 66,67%. Küsitlus saadeti meeldetuletusena kaks korda, kuna esimesel korral oli vastajate arv väga madal. Uuringu vastajate põhjal analüüsiti kõige esimesena sotsiaaldemograafilisi tunnuseid, mille tulemused on esitatud esimeses tabelis.

Tabel 1. Demograafiliste tulemuste statistika

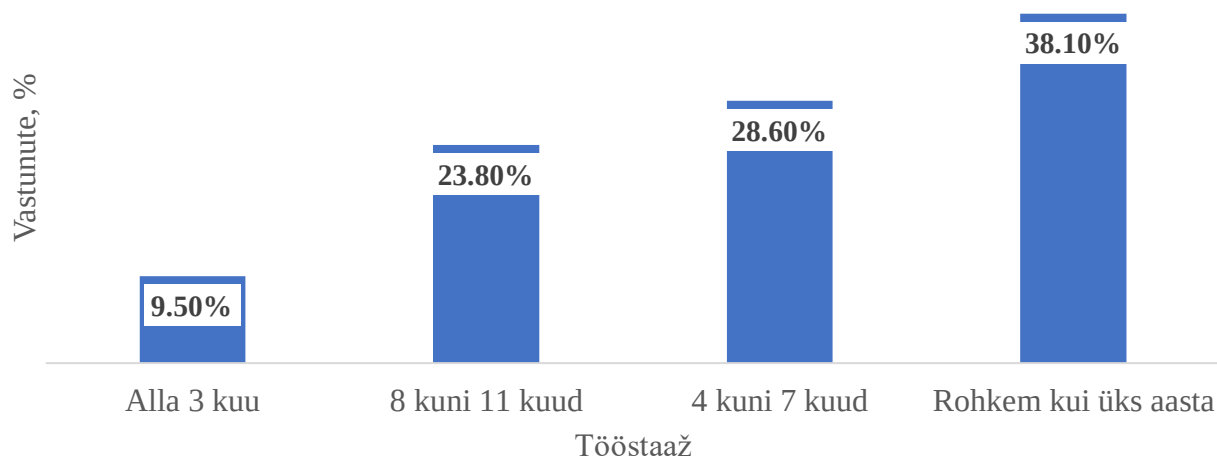
	Arvuline jaotus	Protsentuaalne jaotus, %
Y põlvkond	8	19,00
Z põlvkond	34	81,00
Tööstaaži jaotus		
Alla 3 kuu	4	9,50
4 kuni 7 kuud	12	28,60
8 kuni 11 kuud	10	23,80
Rohkem kui 1 aasta	16	38,10

Autor vaatles esmalt Y- ja Z-põlvkonna arvulist jaotust (Joonis 1). Selgus, et Y-põlvkonna esindajaid (sündinud aastatel 1981 kuni 1996) oli 8 vastanut, moodustades 19,00%, samas kui Z-põlvkonna esindajaid (sündinud alates aastast 1997) oli 34 vastanut, moodustades 81,00%. Demograafiliste tunnuste analüüsi põhjal võib teha järelduse, et vastanutest oli enamik (81,00%) Z-põlvkonna esindajad (sündinud aastatel 1997), samas kui Y-põlvkonna esindajaid (sündinud aastatel 1981 kuni 1996) oli vähem (19,00%). See näitab, et uuringus osalejate enamik kuulub Z-põlvkonda, mis võib mõjutada tulemusi ja soovitusi, kuna erinevad põlvkonnad võivad omada erinevaid ootusi ja vajadusi töökeskkonna suhtes. Järelikult võib uuringu tulemusi ja ettepanekuid pidada eriti oluliseks Z-põlvkonna administraatorite perspektiivist.



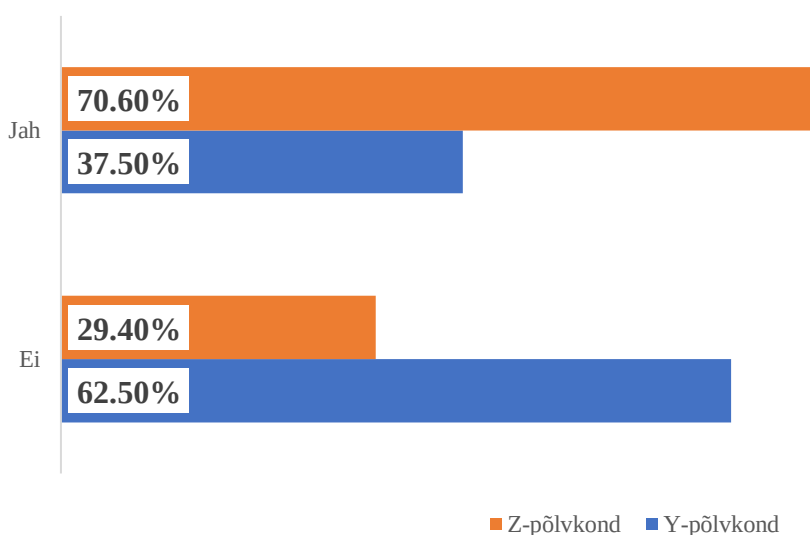
Joonis 1. Uuringus vastajate Y- ja Z-põlvkondade jaotus

Demograafiliste tunnustes osas uuriti ka tööstaaži, mis annab arusaama, kui kaua administraatorid organisatsioonis töötanud on (Joonis 2). See võimaldab anda tõhusamat lähenemist ettepanekute tegemisele juhtkonnale töökeskkonna parandamiseks. Uuringus vastanute põhjal selgus, et neli administraatorit, moodustades 9,50% on AS-is MyFitness töötanud alla kolme kuu. Samuti selgub, et 12 administraatorit, moodustades 28,60% on olnud ettevõttes administraatoritena nelja kuni seitsme kuu vältel. Seejärel näitab uuring, et kümme administraatorit, moodustades 23,80% on andnud panuse ettevõttes kaheksa kuni üheteistkümmne kuu jooksul. Lisaks on märkimisväärne, et koguni 16 administraatorit, moodustades 38,10% on juba üle aasta olnud osa ettevõttes ja andnud omapoolse panuse. Uuringu käigus kogutud andmete põhjal ilmneb, et administraatorite tööstaaž ettevõttes on mitmekesine ning saab järeldada, et enamik uuringus osalevatest administraatoritest (42 vastajat) omab tööstaaži üle ühe aasta, mis on kindlasti ettevõttele positiivne teadmine. Joonis 2. MyFitness AS-i Y- ja Z-põlvkonna tööstaaži jaotus



Joonis 2. MyFitness AS-i Y- ja Z-põlvkonna tööstaaži jaotus

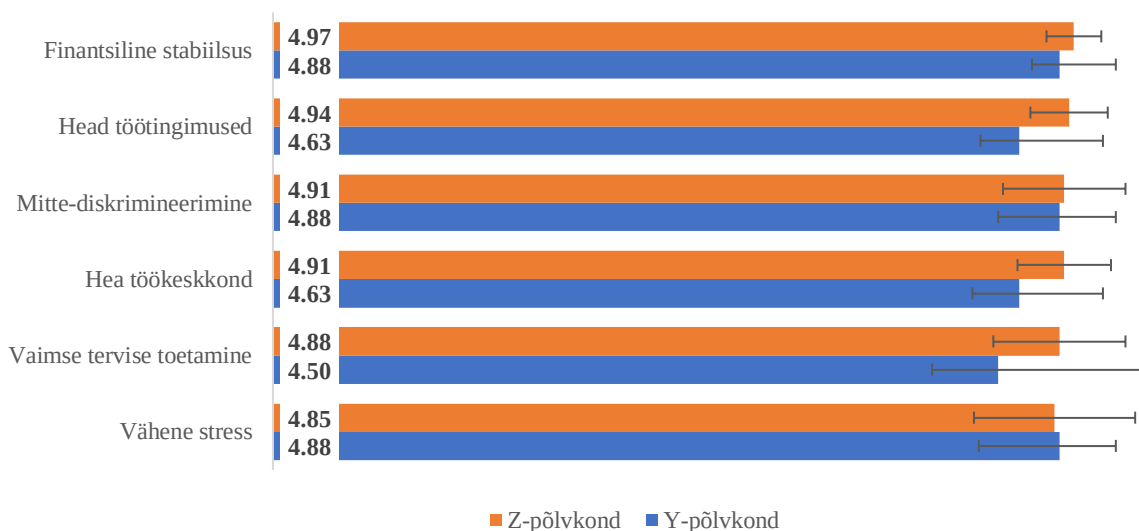
Seejärel vaatas autor, kas vastajad on mõelnud töökoha vahetamisele või mitte (Joonis 3). Viimane *Work Trend Index* uuringus (2022) selgus, et 49% Y- ja Z-põlvkonna töötajatest on kaalunud ettevõttest lahkuda. MyFitness AS-is läbiviidud ankeetküsimustikus selgus, et Y-põlvkonna esindajatest (sündinud 1981–1996) on töökoha vahetamist kaalunud 37,50%, samas kui Z-põlvkonna esindajatest (sündinud alates aastast 1997) on seda kaalunud 70,60%. See kinnitab, et suur osa nendest põlvkondadest, eriti Z-põlvkond, kaalub ettevõttest lahkumist ning otsivad pidevalt uusi võimalusi tööturul.



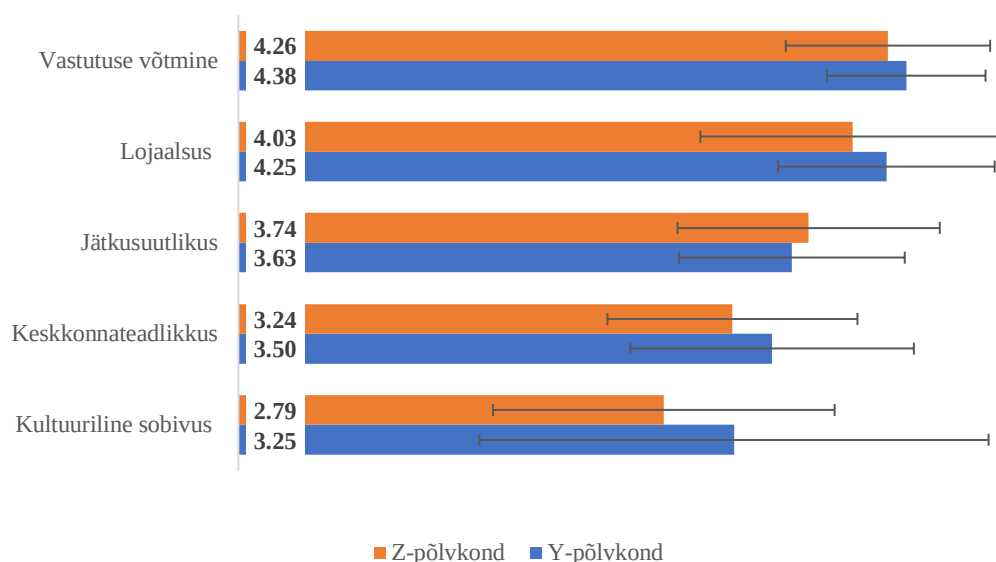
Joonis 3. MyFitness AS-i Y- ja Z-põlvkonna administraatorite töökoha vahetamise kaalutlused

3.1 MyFitness AS-i Y- ja Z- põlvkonna põhiväärtused töökeskkonnas

Ankeetküsimustiku osas sooviti ka välja selgitada millised on Y- ja Z-põlvkonna jaoks olulised põhiväärtused. MyFitness AS-i administraatoritele esitati 11 Y- ja Z-põlvkonna väärtust, millele vastajad said anda hindamiseks viiepallisel skaalal (1 = ei ole oluline kuni 5 = väga oluline). Kõik MyFitness AS-i administraatoritele esitatud väärtused olid kujundatud vastavalt teoreetilistele alustele. Autor esitas tulemusi, leides igale vastusevariandile aritmeetilise keskmise väärtuse ja standardhälve. Aritmeetiline keskmine ehk keskväärtuse leidmiseks tuleb kõik vaadeldavate andmete väärtused kokku liita ja seejärel jagada vastanute arvuga. Standardhälve omakorda kui palju erinevad vastused keskmisest väärtusest. Selgitati välja millised viis väärtust Y-põlvkond eelistab kõige rohkem ja vähem ning milliseid Z-põlvkond. Joonistens on välja on toodud nii Y-põlvkonna keskväärtused ja standardhälved kui ka Z-põlvkonna (Joonis 4), (Joonis 5).



Joonis 4. MyFitness AS-i Y-ja Z-põlvkonna administraatorite väärtused töökohal



Joonis 5. MyFitness AS-i Y-ja Z-põlvkonna administraatorite väärtused töökohal

Analüüsid Y- ja Z-põlvkonna väärtuste tabeleid märgatakse, et MyFitness AS-i Y-põlvkonna väärtused ei kattu järjestikuselt Z-põlvkonnaga, kuid samas on nende vahel aritmeetilised keskmised väga sarnased, erinedes vaid vähesel määral. Y-põlvkonna esindajate seas tõuseb esile, et kõrgeimad aritmeetilised keskmised 4,88 anti mitte-diskrimineerimisele (SD= 0,35), vähesele stressisile (SD= 0,35) ja finantsilise stabiilsusele (SD= 0,35). Z-põlvkonna administraatorite hinnangutes ilmneb, et mitte-diskrimineerimisele anti kolmas koht, aritmeetiliseks keskmiseks 4,91 (SD= 0,38), vähesele stressile kuues koht, aritmeetiliseks keskmiseks 4,85 (SD= 0,44), samas kui finantsiline stabiilsus tõusis esikohale aritmeetilise keskmisega 4,97 (SD= 0,17), mis osutub isegi kõrgemaks kui Y-põlvkonnal. Standardhälve kinnitab samuti, et vastajate seas on vähe kõikumist ja hajuvust. Teooriat toetab ka *Deloitte* 2023. aasta uuring, kus 60% Z-põlvkonna esindajatest ja üle poolte Y-põlvkonna esindajatest (56%) on veendunud, et süsteemne rassism on ühiskonnas laialt levinud. Finantsilise stabiilsuse osas näitab kaks kolmandikku vastanutest muret või sageli esinevat stressi seoses oma finantsolukorraga. Lisaks sellele, kui vaadata tööga seotud stressitekitajate mõju, ilmnes 2023. aasta *Deloitte* uuringus, et Z-põlvkonna seas on tööpingest tingitud läbipõlemise tase suurenenud (52% 2023. aastal võrreldes 46% 2022. aastal). Y-põlvkonnas on vastavad protsendid peaaegu sarnased (49% 2023. aastal ja 45% 2022. aastal). Seega võib öelda, et MyFitness AS-i analüüs kajastab mitmeid sarnaseid suundumusi teooriast välja tulnud uuringutega.

Y-põlvkonna teisel kohal paikneb hea töökeskkond ja töötingimused, mille aritmeetiliseks keskmiseks on 4,63 (SD= 0,53). Samamoodi Z-põlvkonnas on teise koha saavutanud head töötingimused, mille aritmeetiline keskmine on 4,90 (SD= 0,40). Kuigi Z-põlvkonna töökeskkond on

neljandal kohal, säilitab see siiski kõrge keskmise väärtuse 4,91 (SD= 0,29). Standardhälve kinnitab samuti, et vastajate seas on vähe kõikumist ja hajuvust. Teooria kinnitab, et hea töökeskkond aitab kaasa töötajate heaolule ning olla kogu päeva entusiastlikud ja motiveeritud. See tagab töötajate tervise ja tõhususe ning järelikult ka organisatsiooni tulemuslikkuse. Samuti ka organisatsioon, mis jätab hooletusse oma töötajatele pakutava keskkonna, on tõsine oht, et ta ei suuda vastata kaasaegsetele väljakutsetele. (Carlicchi, 2017)

Nii Y- kui Z-põlvkonna administraatoritel jäi vaimne tervis ja selle toetamine töökohal neljandale kohale. Y-põlvkonna aritmeetiliseks keskmiseks oli 4,50 (SD= 0,93), Z-põlvkonna puhul aga 4,88 (SD= 0,41). Y-põlvkonna MyFitness AS-i administraatorite standardhälve on märkimisväärselt kõikumavam kui Z-põlvkonna vastajatel. Teooria kinnitab, et tööga seotud stressitekitajatega seotud uuringutulemused näitavad 2023. aastal järjest kõrgemat läbipõlemise taset Z-põlvkonnas (52% 2023. aastal, 46% 2022. aastal), Y-põlvkonnal olid protsendid peaaegu samad, aga siiski väiksemad (49% 2023. aastal, 45% 2022. aastal). (Parmelee, 2023) Seega näitab MyFitness AS-i Z-põlvkonna administraatorite aritmeetilise keskmise analüüs, et neile on vaimne tervis ja selle toetamine töökohal olulisem kui Y-põlvkonnale.

Seejärel nii Y- ja Z-põlvkonna tööväärtuste tabelites tekib sama järjestus - vastutuse võtmine oma töökohustuste eest, lojaalsus tööandjale ja organisatsioonile ning jätkusuutlikkus. Suurim standardhälve esineb Z-põlvkonna lojaalsuses nii oma tööandjale kui ka organisatsioonile (SD=1,00). Kõigi nende tööväärtuste aritmeetilised keskmised jäävad alla 4,38. Teooria toetab, et need väärtused on mõlema põlvkonna jaoks olulised, näiteks lojaalsus, mis on 2023. aastal vähenenud võrreldes 2020. aastaga (Järve, 2022).

Viimasena hindasid mõlemad nii Y kui ka Z-põlvkond kõige madalamateks ja vähemolulisteks tööväärtusteks keskkonnateadlikkust ja kultuurilist sobivust ettevõttega. Kõigi nende väärtuste keskmised hinnangud jäävad alla 3,50. Standardhälbed näitavad olulist hajuvust, mis viitab sellele, et vastajate seisukohad ei olnud eriti ühtsed. *Deloitte* uuringust selgus, et Y- ja Z-põlvkonna jaoks on keskkonnateadlikkus oluline ja väärtuslik tööväärtus. Näiteks üks kuuest vastanutest on juba kliimaprobleemide tõttu vahetanud töökohta või sektorit ning umbes veerand kavatseb seda tulevikus teha. (Parmelee, 2023) Siiski näitavad MyFitness AS-i administraatorite tulemused, et nemad ei hinda seda väärtust sama kõrgelt kui *Deloitte* uuringus osalenud Y- ja Z-põlvkonna esindajad. See võib ka viidata erinevustele ettevõtete kultuuris, väärtustes või prioriteetides, eriti seoses keskkonnaküsimustega.

Seejärel võis uuringus osalenud MyFitness AS-i administraatorid vajadusel esile tuua, millised väärtused on neile veel olulised. Toodi välja kuus tööväärtust:

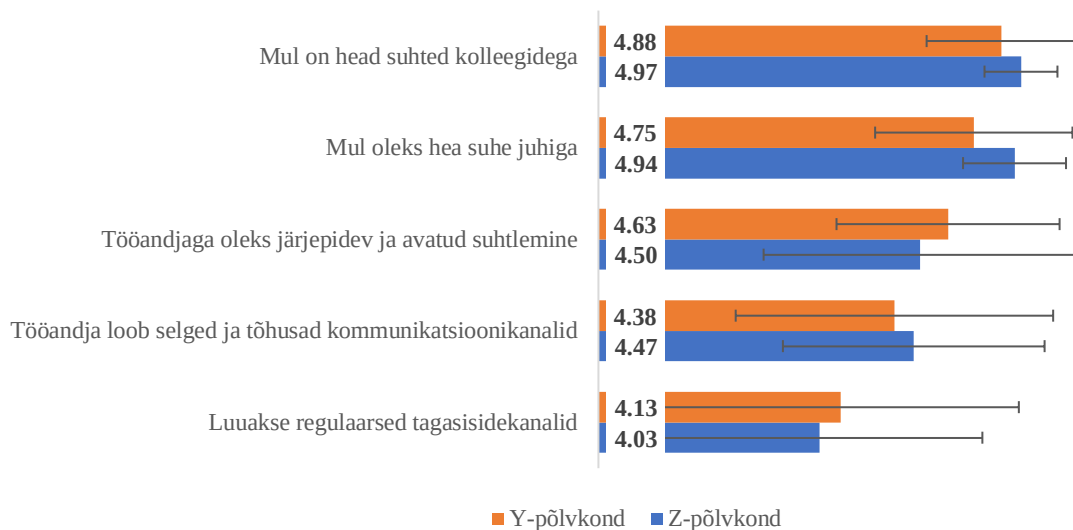
1. „*Kohusetundlikkus muidugi, mõistvus ja ühtsus.*“ Administraator peab oluliseks töötajate kohusetundlikkust, mõistmist ja meeskonnatunnet, mis võib näidata, et koostöö ja ühtsus on tema jaoks kesksel kohal.
2. „*Võimalus vabalt rääkida oma mõtteid.*“ Administraator hindab, et tal oleks vabadus väljendada oma mõtteid ja ideid, mis viitab avatud töökeskkonda soovile.
3. „*Austus.*“ Administraatori jaoks on oluliseks väärtuseks austus, mis võib tähendada soovi, et kõik töötajad suhtuksid üksteisesse lugupidavalt.
4. „*Inimlikkus.*“ Administraator peab oluliseks inimlikkust, mis võib näidata soovi, et töökeskkond oleks toetav, empaatiline kui ka hooliv.
5. „*Meeskonna toetus.*“ Tööväärtuste hulgas on esile toodud meeskonna toetus, mis viitab soovile, et töötajad toetaksid teineteist.
6. „*Kollektiivne kokkuhoidmine.*“ Administraator peab oluliseks kollektiivset kokkuhoidmist, mis võib viidata soovile luua ja hoida tugevat sidet kogu meeskonna vahel. Sarnast väärtust mainis ka eelmine administraator.

Tulemused viitavad sellele, et MyFitness AS-i Y- ja Z-põlvkonna administraatorid on vastamisel olnud üldjoontes ühel meelel ning keskmiste erinevused on minimaalsed. Suurim erinevus standardhälvete vahel ilmneb kultuurilises sobivuses ettevõttega ja lojaalsuses, mis ei ole nii olulised Y- ja Z-põlvkonnale. Väikseim kõikumine standardhälvetes esineb finantsstabiilsuses, mis on mõlema põlvkonna jaoks kõige olulisem väärtus. Selgus välja, et Y-põlvkonna kõige olulisemateks tööväärtusteks on mitte-diskrimineerimine, vähene stress ja finantsiline stabiilsus. Z-põlvkond väärtustab samuti finantsilist stabiilsust ja mitte-diskrimineerimist, kuid sinna juurde tuleb ka head töötingimused. Samuti tuleb arvestada MyFitness AS-i individuaalseid väärtusi, mis hõlmavad kohusetundlikkust, mõistvat suhtumist, ühtsust, võimalust vabalt väljendada oma mõtteid, austust, inimlikkust, meeskonna toetust ja kollektiivset kokkuhoidmist.

3.2 MyFitness AS-i Y- ja Z- põlvkonna ootused töökeskkonnas

Ankeetküsimustiku teises osas soovis autor välja selgitada millised on Y- ja Z-põlvkonna jaoks olulised ootused töökohale. MyFitness AS-i administraatoritele esitati 21 väidet, millele Y-ja Z-põlvkond said anda hindamiseks viiepallisel skaalal (1 = ei ole oluline kuni 5 = väga oluline). Kõik MyFitness AS-i administraatoritele esitatud ootused töökohale olid kujundatud vastavalt

teoreetilistele alustele. Autor on kategoriseerinud kõik esitatud ootuste väited, et oleks lihtsam analüüsida. Nendeks on ootused kommunikatsioonile, hüvedele, stabiilsusele, tehnoloogiale ning arengule ja õppimisele. Tulemused esitatakse joonisena, leides igale vastusevariandile aritmeetilise keskmise väärtuse ja standardhälve. Kõige esimesena analüüsitakse kommunikatsiooniootuste kategooriat (Joonis 6).



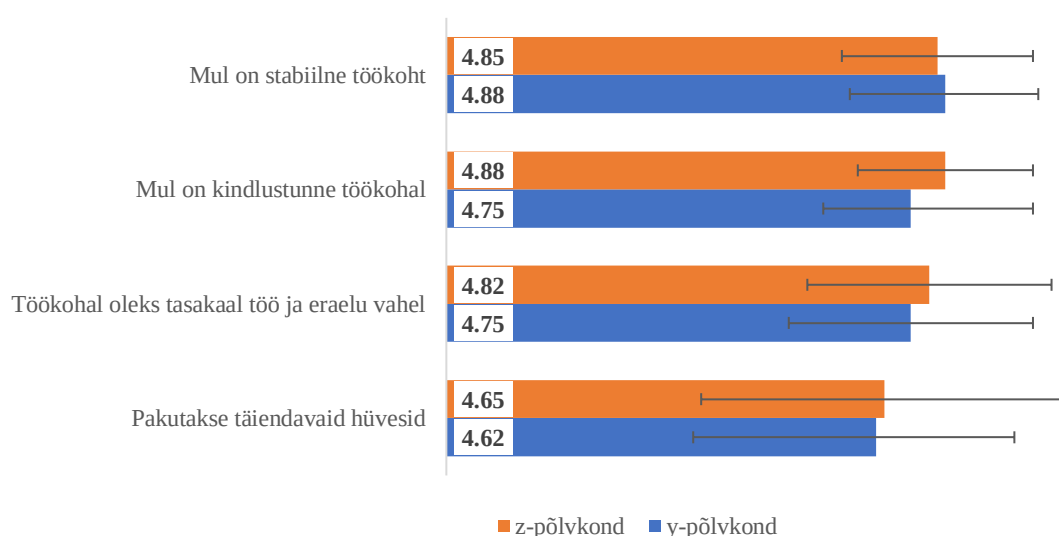
Joonis 6. Y- ja Z-põlvkonna ootused kommunikatsioonile

Töökeskonnal on suur mõju sellele, kuidas me end igapäevases tööelus tunneme. See hõlmab kõike, mis aitab kaasa meie kaasamisele ja motivatsioonile: suhted kolleegide, ülemuste ja erinevate meeskondadega. (Carlicchi, 2017) Analüüsides tulemusi on märgata, et Y- ja Z-põlvkonna esindajad hindavad kõiki ootusi sarnaselt. Erinevusi leidub peamiselt keskväärtuste hinnangutes ja standardhälvedes. Kõige olulisemaks ootuseks kujuneb Y-põlvkonna administraatorite seas hea suhe kolleegidega, mille aritmeetiline keskmine on 4,88 (SD=0,35). Samas osutub see ootus oluliseks ka Z-põlvkonna jaoks, kus aritmeetiline keskmine on 4,97 (SD=0,17). Järgnevalt teiseks kõrgemaks ootuseks on mõlemad põlvkonna administraatorid hinnanud head suhted juhiga. Y-põlvkonna keskväärtuseks on 4,75 (SD=0,46) ja Z-põlvkonnal 4,94 (SD=0,24). Standardhälve kinnitab samuti, et vastajate seas on vähe kõikumist ja hajuvust. See rõhutab, et mõlema põlvkonna administraatorite jaoks on oluline hea suhe nii juhtide kui ka kolleegidega. Kolmandana hindavad kõrgelt mõlemad põlvkonna administraatorid järjepidevat ja avatud suhtlust tööandjaga. Järjepideva ja avatud suhtlemises selgus teoorias, et nii Y- ja Z-põlvkond eeldab, et nende tööandjad suhtlevad nendega selgelt ja loovad regulaarsed tagasisidekanalid (näiteks iganädalased järelkohtumised). Seda kinnitavad ka MyFitness AS-i Y- kui Z-põlvkonna administraatorite vastused, kus järjepidev ja

avatud suhtlus on neile eriti oluline. Siiski on huvitav märkida, et regulaarseid tagasisidekanaleid, nagu järelkohtumised, hindavad mõlemad põlvkonnad administraatorid madalamalt ehk viimasele kohale. Seetõttu on oluline arvesse võtta teooriat, mis rõhutab, et Z-põlvkond eelistab otsest tagasisidet ning Y-põlvkond on kriitika suhtes tundlikumad ja reageerivad paremini julgustuse ja positiivsusega antud tagasisidele. (Euroopa Tööamet, 2023)

Neljandana hindavad Y-põlvkonna administraatorid oluliseks, et tööandja looks selged ja tõhusad kommunikatsioonikanalid, aritmeetiliseks keskmiseks 4,38 (SD=0,74). Samuti ka neljandaks kohaks määras Z-põlvkond kommunikatsioonikanalid, aritmeetiliseks keskmiseks 4,47 (SD=0,61). Selle põhjal on näha, et aritmeetilised keskmised on väga väikse vahega ning standardhälve ei ole väga hajuv. Siiski tuleb arvesse võtta milliseid kommunikatsioonikanalid peale lähevad. Näiteks kirjalik/visuaalse suhtluse ja videode osas mõlemad põlvkonnad eelistavad erinevaid suhtlusvorme, mis põhinevad nende eelistatud sotsiaalmeedia platvormidel. Näiteks Y-põlvkond kasutab palju tõenäolisemalt *Facebook*'i, *Twitter*'it ja *LinkedIn*'i, seega reageerivad nad paremini tekstipõhisele ja visuaalsele suhtlusele (piltidele). Samal ajal eelistavad Z-põlvkond lühivormilist videosuhtlust, kuna nad eelistavad selliseid platvorme nagu YouTube ja *TikTok*. Seda tuleks meeles pidada vabade tööpakkumiste kuulutamisel või töötajatele sisekommunikatsiooni/koolituste ettevalmistamisel. (Euroopa Tööamet, 2023)

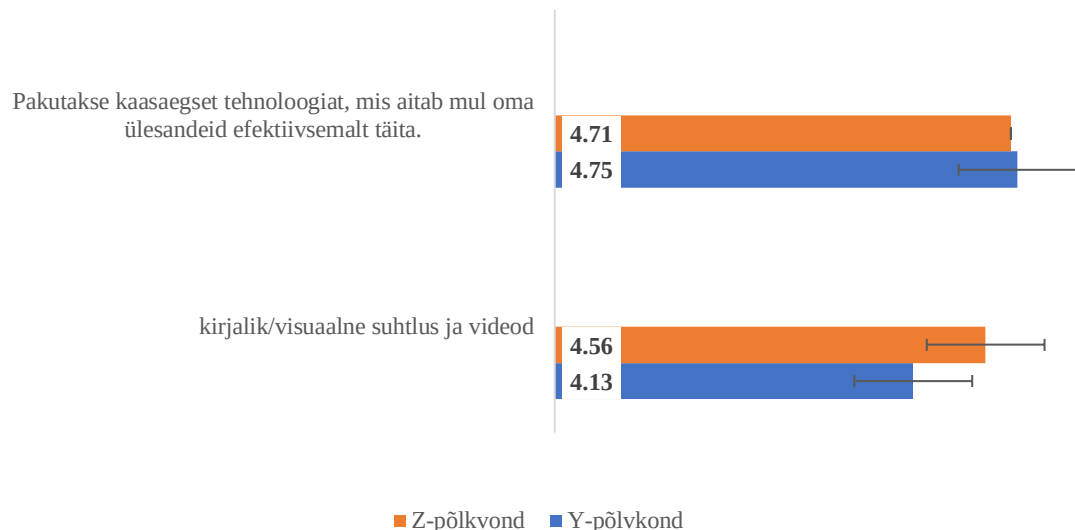
Teisena vaadeldakse kategooriat ootused hüvedele ja stabiilsusele. Nendeks on stabiilne ja kindlustunne töökohal, tasakaal töö ja eraelu vahel ja hüved (Joonis 7). Tulemused esitatakse joonisena, leides igale vastusevariandile aritmeetilise keskmise väärtuse ja standardhälve.



Joonis 7. Y- ja Z-põlvkonna ootused hüvedele ja stabiilsusele

Töö paindlikkuses ja stabiilsuses selgus teoorias, et Y-põlvkond eelistab töökoha paindlikkust ja on valmis vajadusel töökohta vahetama. Z-põlvkond, aga hindab hoopis töökoha stabiilsust ja kindlustunnet, eriti arvestades tööturu olukorda. (Euroopa Tööamet, 2023) Samuti ka MyFitness AS-i administraatorite uuringus selgus, et need ootused on Z-põlvkonnale esikohal. Esimesele kohale tuli Z-põlvkonna administraatoritel kindlustunne töökohale ja teisele kohale stabiilsus, kusjuures stabiilse töökoha keskmine hinnang oli 4,85 (SD= 0,36) ning kindlustunde töökohal keskmine hinnang oli 4,88 (SD= 0,33). Teooriad ei rõhutanud, et Y-põlvkonnale on stabiilsus ja kindlustunne olulised, kuid ilmnes MyFitness AS-i administraatorite uuringust, et neile on oluline töökoha stabiilsus ja kindlustunne. Kusjuures stabiilse töökoha keskmine hinnang oli 4,88 (SD= 0,35) ja kindlustunde töökohal keskmine hinnang oli 4,75 (SD= 0,46). Kolmandale ja neljandale kohale järjestasid nii Y- kui ka Z-põlvkonna MyFitness AS-i administraatorid tasakaalu töö ja eraelu vahel ning hüved. Teooriast ilmnes, et mõlemad põlvkonnad jagavad ühist ootust hüvede suhtes. Y-põlvkonna hüvede keskmine hinnang oli 4,62 (SD= 0,52) ja Z-põlvkonnal 4,65 (SD= 0,52). Tasakaal töö ja eraelu vahel sai Y-põlvkonnalt keskmiseks hinnanguks 4,75 (SD= 0,46) ning Z-põlvkonnalt 4,82 (SD= 0,46). Teooriast selgus, et Y-põlvkonnale on tasakaal töö ja eraelu vahel olulisem kui Z-põlvkonnale. Y-põlvkonna jaoks ei tähenda töö ja eraelu tasakaal ainult koju minekut ja pere ajastamist, vaid hõlmab ka elu tasakaalu töökohal (Senaratne & Tennakoon, 2019). MyFitness AS-i Y- ja Z-põlvkonna administraatorite uuring näitas vastupidist suundumust, mis võib viidata sellele, et põlvkondade ootused töökohale võivad aja jooksul muutuda. Mõlemad keskmised hinnangud olid kõrged, kuid võrreldes stabiilsuse ja kindlustundega olid need veidi vähem olulised. Iga ootuse puhul kinnitab standardhälve, et hajuvus on väike ja vastajad on üsnagi ühel meelel.

Kolmandana vaadeldakse tehnoloogia ootuste kategooriat. Nendeks on kaasaegse tehnoloogia pakkumine, mis aitab oma ülesandeid efektiivsemalt täita ja kirjalik/visuaalne suhtlus ning videod (Joonis 8Joonis 9). Tulemused esitatakse joonisena, leides igale vastusevariandile aritmeetilise keskmise väärtuse ja standardhälve.

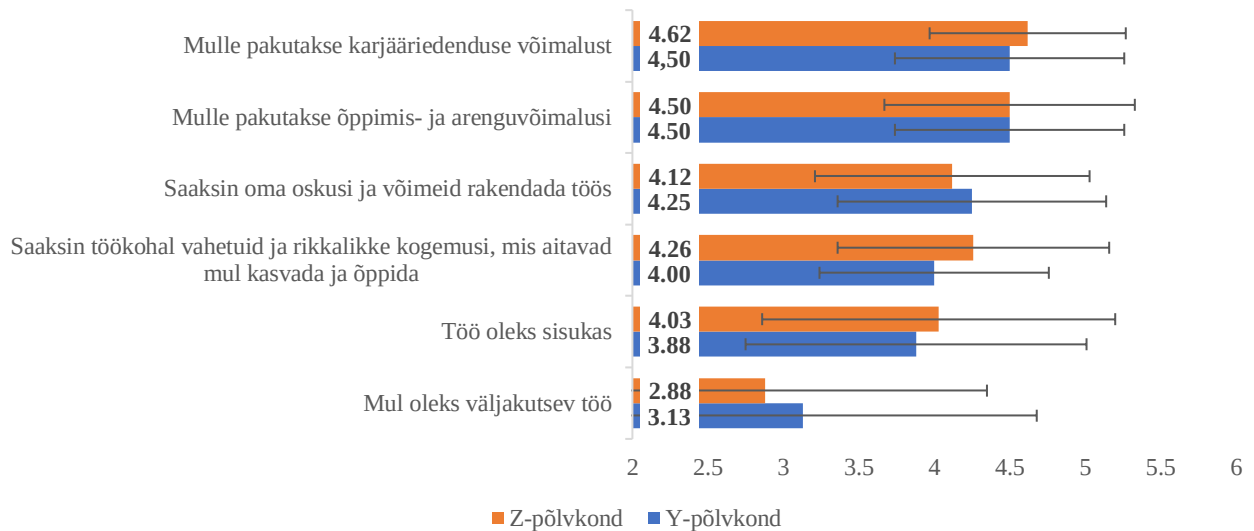


Joonis 8. Ootused tehnoloogiale

Esimesele kohale tuli nii Y- ja Z-põlvkonna administraatoritel kaasaegne tehnoloogia, mis võimaldab oma ülesandeid efektiivsemalt täita. Z-põlvkonna aritmeetiline keskmine on 4,71 (SD= 0,15) ja Y-põlvkonnal 4,75 (0,56). Z-põlvkonna vastajate seas ilmneb eriti väike standardhälve hajuvus, mis näitab, et vastajate seisukohad olid äärmiselt sarnased ja minimaalselt erinevad. Teooria toetab ka seda, et mõlemale põlvkonnale on see oluline ootus. Y-põlvkond on kasvanud üles digitaalsete põliselanikena, kellel on olnud võimalus näha tehnoloogiliste edusammude üleminekut ja nende igapäevaseks kasutamiseks muutumist (Generation Y, 2023). Z-põlvkonnale on tehnoloogia lihtsalt elustiil, nad kontrollivad ja jagavad vajalikku infot hetkega, suhtlus on hetkeline ja pidev läbi virtuaalplatvormide. Nad on kiiremad, sõltumatud, kuid koostööaldisid ja kõige rohkem ühendatud, see koostöö ja ühenduvus on enamasti virtuaalne ja ajendatud tehnoloogiast. (Shilpi, Vikash, & Sandeep, 2020) See kinnitab, et kaasaegne tehnoloogia annab eelise ettevõtetele, kes soovivad tulevikus värvata endale Y- ja Z-põlvkonna töötajaid. Kirjalik/visuaalne suhtlus ja videod tõstavad esile samuti üsnagi kõrged aritmeetilised keskmised. Z-põlvkonna aritmeetiline keskmine on 4,56 (S= 0,61) ja Y-põlvkonnal 4,13 (SD= 0,52). Standardhälve hajuvus on mõlemal põlvkonnal väike. Kirjaliku/visuaalse suhtluse ja videote osas eelistavad mõlemad põlvkonnad erinevaid suhtlusvorme, mis vastavad nende eelistatud sotsiaalmeedia platvormidele. Näiteks Y-põlvkond reageerib paremini tekstipõhisele ja visuaalsele suhtlusele, sealhulgas piltidele. Samal ajal eelistab Z-põlvkond lühivormilist videosuhtlust. (Euroopa Tööamet, 2023)

Viimaseks kategooriaks on ootused arengule ja õppimisele. Tulemused esitatakse joonisena, leides igale vastusevariandile aritmeetilise keskmise väärtuse ja standardhälve. Nendeks on töökohal

vahetuid ja rikkalikke kogemuste saamine, õppimis- ja arenguvõimalused, töö oleks sisukas, väljakutset pakkuv töö, oskuste ja võimete rakendamine töös ja karjääriedenduse võimaluse pakkumine (Joonis 9Joonis 9).



Joonis 9. Ootused arengule ja õppimisele

Y- ja Z-põlvkonna kõrgeima ootusena nähakse karjääri edendamise võimaluste pakkumist, mille aritmeetiline keskmine on vastavalt 4,50 (SD= 0,76) Y-põlvkonna ja 4,62 (SD= 0,65) Z-põlvkonna puhul. Samuti standardhälve on väike. Teooria kinnitab, et Z-põlvkond on rohkem keskendunud karjääriedendusele kui Y-põlvkond ning mis ka MyFitness AS-i administraatorite uuringus välja tuli. Teisele kohale asetub õppimis- ja arenguvõimalused, mille aritmeetiline keskmine on mõlema põlvkonna puhul 4,50. Ainsaks erinevuseks jääb väike standardhälve erinevus. Teooria põhjal tuleb esile, et eriti oluline on õppimis- ja arenguvõimalused Z-põlvkonnale, kuid MyFitness AS-i administraatorite uuring näitab, et see on siiski mõlema põlvkonna jaoks oluline ootus. Y- ja Z-põlvkonna MyFitness AS-i administraatorid peavad oluliseks ka õppimis- ja arenguvõimalusi. Seejärel peavad MyFitness AS-i Y-põlvkonna administraatorid kolmandana oluliseks võimalust rakendada oma oskusi ja võimeid töös, samas kui Z-põlvkond hindab seda ootust neljandale kohale. Z-põlvkonna administraatorid peavad olulisemaks vahetuid ja rikkalikke töökogemusi. Teooria toob esile vasturääkivaid seisukohti. Hoopis Z-põlvkond eelistavad töid, mis nõuavad teatud oskusi ja võimeid. Lisaks Kingl, (2020) rääkis oma raamatus, et Y-põlvkond otsivad töölt vahetuid ja rikkalikke kogemusi. Y- põlvkonna jaoks pole oluline kuidas ettevõtte järgmise kümne aasta jooksul nende oskusi ja ametialast profiili arenda saab, vaid kuidas ettevõtte saab neid hetkel aidata ning kuidas saaks suurendada identiteeti ja väärtust ülesannetel. Kõige vähem oluliseks ootusteks on Y-ja

Z-põlvkonnale sisukas ja väljakutsuv töö. Mõlemate ootuste aritmeetilised keskmised on väga madalad. Senaratne ja Tennakoon, 2019 leidsid oma uuringus, et Y-põlvkonnale on oluline väljakutseid pakkuv töö ning on valmis pikka aega kõvasti tööd tegema. MyFitness AS-is tehtud uuringus selgus, et väljakutsevat tööd on aritmeetilise keskmisena hinnatud alla nelja. Y-põlvkonna aritmeetiliseks keskmiseks on 3,13 ning Z-põlvkonnal lausa 2,88. Nabahani & Riyanto (2020) on välja toonud, et Z-põlvkond naudivad oma oskusi ja võimeid optimeerides töötada, mis näitab, et sisukas töökoht on nende jaoks oluline. Kuid MyFitness AS-i administraatorite uuringu põhjal see nii välja ei tulnud, kuna Z-põlvkonna aritmeetiliseks keskmiseks oli ainult 3,88.

Seejärel võis MyFitness AS-i administraatorid vajadusel esile tuua, millised ootused on neile veel olulised. Toodi välja viis tööootust:

1. „*Tunnustatakse neid, kellel on pikem tööstaaž (alates 3 aastat), näiteks mingi meene.*“ Administraator soovib, et pikemat tööstaaži omavad kolleegid saaksid tunnustust, näiteks mõne meene kaudu. See näitab soovi väärtustada ja motiveerida töötajaid, kes on MyFitness AS-is pikemat aega seotud.
2. „*Juhid võtavad klienditeenindajate tagasisidet kuulda, sest meie oleme "esiliinil" ja teame kõige paremini, mis toimib ja mis mitte.*“ See näitab soovi, et juhid võtaksid klienditeenindajate tagasisidet tõsiselt.
3. „*Söögipausi olemasolu!*“ See viitab vajadusele luua töökeskkond, mis võimaldab töötajatel regulaarseid puhkepause ja mis võivad mõjutada nende heaolu.
4. „*Ei peaks nii järjestikku tööl käima ehk mõistlikum töögraafik.*“ See näitab vajadust tasakaalustada töö- ja puhkeaegu ning võib parandada ka tööelu tasakaalu.
5. „*Rohkem hüvesid kui hetkel on, näiteks tervisekindlustus (hambaarsti juurde saan minna).*“ See rõhutab organisatsiooni poolt pakutavate lisaväärtuste tähtsust, mis võivad aidata kaasa ka töötajate heaolule kui ka motivatsioonile.

Autor küsis lõpetuseks MyFitness AS-i administraatoritelt, kas neil on veel täiendavaid mõtteid seoses töökeskkonna parandamisega ning kui on, siis paluti jagada oma nägemust. Toodi välja neli mõtet:

1. „*See pole halvaga, aga kontori inimesed tulgu letti tööle, et mõista, mis teenindajad peavad tundma. Näiteks tulevadki hommikul 6.15 klubisse kohapeale, avavad klubi ning hakkavad hommikul vara teenindama.*“ Selline kommentaar näitab, et kontori töötajatel peaks olema parem

arusaam teenindajate igapäevasest kogemusest ja väljakutsetest. Soovitatakse kontoritöötajaid julgustada osalema teenindustöös, et mõista teenindajate perspektiivi.

2. „*Mugavam tool, peame küll enamasti seisma aga need hetked kui istuda ja puhata, tahaks, et oleks mugav.*“ Kuna on soov mugavamate töövahendite järele, eriti toolide osas, siis see näitab, et mugavus ja ergonoomia on töötajatele olulised, isegi kui enamikul ajast tuleb seista.
3. „*Pausid võiks olla planeeritud.*“ See võib viidata sellele, et praegune pauside süsteem võib olla ebatõhus või nende MyFitness AS-i administraatorite jaoks ebapiisav.
4. „*Töötav iseteenindussüsteem tagaks sujuvama klubi külastuse. Vahest mõnele kliendile iseteenindus töötab, mõnel ei lase ennast registreerida.*“ See näitab, et töötajad peavad oluliseks sujuvat klubikülastust ja näevad iseteeninduse igakordsel toimimisel potentsiaali selle saavutamisel.

Tulemused viitavad sellele, et MyFitness AS-i Y- ja Z-põlvkonna administraatorid on ootustes osas põhimõtteliselt ühel meelel. Selleks, et tuvastada MyFitness AS-i Y- ja Z-põlvkonna administraatorite jaoks olulisi ootusi, valiti igast kategooriast välja kaks kõige märgilisemat ootust. Analüüs näitas, et Y-põlvkonna ja Z-põlvkonna administraatorite ootused kattuvad. Nii Y- kui ka Z-põlvkond ootavad töökohalt eelkõige head suhtlemist kolleegide ja juhtidega, stabiilset töökeskkonda, kindlustunnet töökohal, kaasaegset tehnoloogiat, võimalusi karjääri edendamiseks ning võimalusi õppimiseks ja arenguks. Arvesse tuleb kindlasti võtta ka Y- ja Z-põlvkonna administraatorite individuaalseid ootused ning mida kindlasti saaks MyFitness AS-i juhtkond arvesse võtta. Peamiste individuaalsete ootuste hulka kuuluvad tagasiside arvestamine, tunnustamine, mõistlik töögraafik, söögipauside võimaldamine ja ergonoomika. Tulemustest ilmneb ka, et teooria ei pruugi alati täielikult kajastada, millised ootused on mõlema põlvkonna jaoks olulised. Oluliseks mõjutajaks võib olla ka ettevõtte kontekst, kus inimesed töötavad, mis omakorda mõjutab nende ootusi.

3.3 Järeldused ja ettepanekud MyFitness AS-i juhtkonnale

Põhinedes teoreetilistel allikatel ja läbiviidud uuringu tulemustel oli käesoleva töö eesmärk esitada MyFitness AS-i juhtkonnale järeldused ja ettepanekud, selleks, et kohandada töökeskkonda vastavalt Y- ja Z-põlvkonna administraatorite ootustele ja väärtustele. MyFitness AS-i läbiviidud uuringus selgus, et Y-põlvkonna esindajate hulgas (sündinud 1981–1996) on 37,5% kaalunud töökoha vahetamist, samas kui Z-põlvkonna esindajate seas (sündinud alates aastast 1997) on see näitaja kõrge 70,6%. Seetõttu on vaja kiirelt tegutseda Y-põlvkonna osas, et vähendada administraatorite voolavust. Seejärel uuringu tulemused ei näita olulisi erinevusi Y- ja Z-põlvkonna vahel. Tulemused

näitasid, et Y-põlvkonna MyFitness AS-i administraatorid hindavad olulisteks väärtusteks mitte-diskrimineerimist, madalat stressitaset ning finantsilist stabiilsust. Samas näitas Z-põlvkonna analüüs, et lisaks mainitud väärtustele on neile olulised ka head töötingimused. Selgus ka Y-ja Z-põlvkonna olulisemad ootused ning analüüsist tulenevalt kattuvad mõlema põlvkonna ootused täielikult. Mõlemad ootavad töökohalt head suhtlemist kolleegide ja juhtidega, stabiilset töökohta, kaasaegset tehnoloogiat ning võimalusi nii karjääri edendamiseks kui ka õppimiseks ja arenguks. Lisaks sellele, mõistab töö autor, et teooria ei pruugi alati täielikult kajastada ootuste tähtsust Y-ja Z-põlvkonna jaoks ning nendele ootustele võib mõjuda oluliselt ettevõtte kontekst, kus inimesed töötavad.

Lõputöö autor esitab mitmeid olulisi ettepanekuid MyFitness AS-ile, arvestades läbiviidud uuringu tulemusi:

1. Korraldada 1:1 vestlusi MyFitness AS-i administraatoriga:
 - korraldada regulaarseid kohtumisi juhtide ning Y- ja Z-põlvkonna administraatorite vahel, et edendada avatud suhtlemist ja ühtsustunnet;
 - luua platvorme, näiteks virtuaalseid foorumeid, kus saab vahetada ideid ning arutada töökeskkonna parendamise võimalusi.
2. Pakkuda töökohta kindlustunnet ja finantsilist stabiilsust:
 - kaaluda hüvesid, mis võivad aidata kaasa ka töötajate heaolule kui ka motivatsioonile.
3. Investeerida kaasaegsetesse tehnoloogiatesse:
 - tagada, et iga MyFitness AS-i klubi töötaja saaks kasutada kaasaegseid tehnoloogilisi vahendeid, mis toetavad nende töö tõhusust ja mugavust.
4. Edendada karjääri arengut ja õppimisvõimalusi:
 - kujundada süsteem, kus Y- ja Z-põlvkonna MyFitness AS-i administraatoritel on selged võimalused karjääri edendamiseks;
 - pakkuda regulaarseid koolitusi ja arenguprogramme, mis vastavad nende ootustele õppimise ja isikliku arengu osas.
5. Võimalusel arvestada Y- ja Z- põlvkonna ootustega töökohal:
 - uuringust selgunud MyFitness AS-i Y- ja Z-põlvkonna administraatorite ootustega arvestamine aitab luua tervikliku ja kaasaegse töökeskkonna;

- võimalusel arvesse võtta küsitluses selgunud Y-ja Z-põlvkonna administraatorite individuaalseid ootuseid.
6. Võimalusel arvestada Y- ja Z- põlvkonna väärtustega töökohal
- arvestades Y- ja Z-põlvkonna administraatorite väärtustega, mitte ainult ei vastata nende ootustele, vaid loob ka tervikliku töökeskkonna;
 - võimalusel arvesse võtta küsitluses selgunud Y-ja Z-põlvkonna administraatorite individuaalseid väärtuseid.
7. Võimalusel pöörata erilist tähelepanu Z-põlvkonna ootustele ja väärtustele, kuna nende seas kaalub töökoha vahetamist lausa 70,6%.

Need ettepanekud on suunatud mitte ainult praeguste vajaduste täitmisele, vaid ka ettevõtte pikaajase edu tagamisele, arvestades pidevalt muutuvaid ootusi ja väärtusi tööturul ning mis aitab ka töökeskkonda parendada. Tänapäeval moodustavad Y- ja Z-põlvkond enamuse ülemaailmsest tööjõust, moodustades üle poole maailma rahvastikust. Seetõttu tuleb neid pidada mitte ainult tuleviku, vaid juba praeguseks kõige olulisemaks sihtrühmaks, kelle arvamused ja motivaatorid on juhtide ja tööandjate jaoks olulised. Ettevõttel tuleks läbi vaadata ka oma väärtused ja eesmärgid ning kaaluda nende kohandamist vastavalt muutuvatele trendidele. Samuti on oluline aktiivselt suhelda nende põlvkondadega, käsitledes nende jaoks olulisi teemasid.

KOKKUVÕTE

Töökeskond mõjutab oluliselt meie igapäevast tööelamust ning selleks, et töötajad oleksid motiveeritud ja entusiastlikud, on vaja tagada hea töökeskond. See hõlmab suhteid kolleegide, ülemuste ja meeskonnakaaslastega, organisatsiooni kultuuri ning töötajatele pakutavaid hoonete, mugavuste ja teenuste kvaliteeti. Hea töökeskond aitab säilitada töötajate heaolu, suurendab töötajate tervist ja tõhusust ning seeläbi ka organisatsiooni tulemuslikkust. Vastupidi, kui organisatsioon ei hoolitse töötajatele pakutava keskkonna eest, võib see kaasa tuua ebaefektiivsust ja ohtu organisatsiooni edukusele.

Lõputöö eesmärk oli välja selgitada Y- ja Z-põlvkonda kuuluvate MyFitness AS-i administraatorite ootused töökeskonnale ja uuringust tulenevalt teha ettepanekud juhtkonnale töökeskonna sobivamaks muutmiseks. Igal põlvkonnal on omad eripärad. Beebibuumerid hindasid pikaajalist tööandjaga seotust, X-põlvkond väärtustas distsipliini ja turvalisust, Y-põlvkond ootas selgeid eesmärke ja tagasisidet, ning Z-põlvkond on kiire, sõltumatu ja hästi ühendatud virtuaalses maailmas. Põlvkondade mõistmine aitab luua eduka töökeskonna. Z- ja Y-põlvkondade esindajad hindavad enim vastutust, keskkonda, mitte diskrimineerimist, vaimset tervist, paremat planeeti, õiglasemat süsteemi, sõbralikumat inimkonda, finantsilist stabiilsust ja lojaalsust. Y- ja Z-põlvkonnal on selged eelistused ja ootused töökohal, hõlmates tehnoloogia kasutamist, suuremat panustamist hüvedesse, kiiret tunnustamist, järjepidevat ja avatud suhtlemist, ning ettevõtte sotsiaalset vastutust. Juhtimise väljakutsed seisnevad erinevate põlvkondade ühendamises ja nende unikaalsete väärtuste arvestamises. Töökoha kujundus, tervise ja heaolu toetamine ning töötajate arendamine on võtmetegurid uute põlvkondade meelitamiseks ja hoidmiseks, suurendades seeläbi tootlikkust ja toetades paindlikku töötamist. Arvestades, et Y- ja Z-põlvkond moodustavad üle poole maailma rahvastikust, on nende vajaduste mõistmine äärmiselt oluline.

Uuringu lähenemisviis oli deduktiivne strateegia. Andmekogumismeetodiks oli küsitlus ning instrumendiks ankeetküsimustik. Koostati online-ankeet, mis oli küsimustiku edastamise kanaliks. Analüüsimetodina kasutati kirjeldavat statistikat ja selle tulemusi analüüsiti kirjeldava statistika elementidega, nagu aritmeetiline keskmine, standardhälve ja sagedustabelid. Kasutati kõikset valimit, mis hõlmas kogu üldkogumit. Valimi aluskriteeriumiks oli Y- ja Z-põlvkonna määratletud vanusevahemik.

Uuringu tulemused ei näidanud olulisi erinevusi Y- ja Z-põlvkonna vahel. Tulemused näitasid, et Y-põlvkonna MyFitness AS-i administraatorid hindavad olulisteks väärtusteks mitte-diskrimineerimist,

madalat stressitaset ning finantsilist stabiilsust. Samas näitas Z-põlvkonna analüüs, et lisaks mainitud väärtustele on neile olulised ka head töötingimused. Selgus ka Y- ja Z-põlvkonna olulisemad ootused ning analüüsist tulenevalt kattuvad mõlema põlvkonna ootused täielikult. Mõlemad ootavad töökohalt head suhtlemist kolleegide ja juhtidega, stabiilset töökohta, kaasaegset tehnoloogiat ning võimalusi nii karjääri edendamiseks kui ka õppimiseks ja arenguks. Lisaks sellele, mõistab töö autor, et teooria ei pruugi alati täielikult kajastada ootuste tähtsust Y- ja Z-põlvkonna jaoks ning nendele ootustele võib mõjuda oluliselt ettevõtte kontekst, kus inimesed töötavad.

MyFitness AS-i Y- ja Z-põlvkonna uuringust tulenevalt tehti ettepanekud juhtkonnale töökeskkonna sobivamaks muutmiseks. Ettepanekute hulgas oli soovitusena korralda 1 : 1 vestlusi MyFitness AS-i administraatoritega ning tagada töökohtade kindlustunnet ja finantsilist stabiilsust. Investeerida kaasaegsetesse tehnoloogiatesse, soodustada karjääriarengut ja luua rohkem õppimisvõimalusi. Arvestada võiks ka Y- ja Z-põlvkonna ootustega ja väärtustega töökohal. Lõputöö eesmärk sai täidetud ning tulemused esitatud MyFitness AS-i juhtkonnale töökeskkonna sobivamaks muutmiseks.

SUMMARY

The work environment significantly influences our daily work experience. To maintain employee motivation and enthusiasm, it is crucial to ensure a high-quality work environment. This includes relationships with colleagues, superiors, and team members, organizational culture, as well as the quality of buildings, facilities, and services provided to employees. A good work environment supports employee well-being, enhances their health and efficiency, thereby improving the overall performance of the organization. Conversely, if an organization neglects to invest in improving the environment offered to employees, it can lead to inefficiency and jeopardize the success of the organization.

The aim of the thesis was to identify the expectations of MyFitness AS administrators belonging to the Y and Z generations regarding the work environment, and based on the study, make proposals to the management for making the work environment more suitable. Each generation has its own unique characteristics. Baby boomers valued long-term loyalty to employers, Generation X valued discipline and security, Generation Y expected clear goals and feedback, and Generation Z is fast, independent, and well-connected in the virtual world. Understanding generations helps create a successful work environment. Representatives of Generations Z and Y value responsibility, environment, non-discrimination, mental health, a better planet, a fairer system, a friendlier humanity, financial stability, and loyalty the most. Generations Y and Z have clear preferences and expectations in the workplace, including the use of technology, a greater contribution to benefits, quick recognition, consistent and open communication, and corporate social responsibility. Leadership challenges involve bridging the gap between different generations and considering their unique values. Workplace design, supporting health and well-being, and employee development are key factors in attracting and retaining new generations, thereby increasing productivity and supporting flexible working. Considering that Generations Y and Z make up over half of the world's population, understanding their needs is extremely important.

The research approach was a deductive strategy. The data collection method was a survey and the instrument was a questionnaire. An online questionnaire was prepared, which was the channel for sending the questionnaire. Descriptive statistics and arithmetic mean, standard deviation and frequency tables were used as analysis methods. A full sample was used that included the entire population. The basic criterion of the sample was the defined age range of the Y and Z generations.

The study results did not show significant differences between the Y and Z generations. The findings indicated that MyFitness AS administrators from Generation Y value non-discrimination, low stress levels, and financial stability as essential values. Meanwhile, the analysis of Generation Z revealed that, in addition to the mentioned values, they also consider good working conditions important. The study also identified the key expectations of both generations, and the analysis indicated that the expectations of both generations fully overlap. Both generations expect effective communication with colleagues and leaders, job stability, modern technology, as well as opportunities for career advancement, learning, and development. Additionally, the author acknowledges that theory may not always fully reflect the importance of expectations for Generation Y and Z, and these expectations may be significantly influenced by the company context in which people work.

Based on the study of Generation Y and Z at MyFitness AS, proposals were made to the management for making the work environment more suitable. Among the suggestions was the recommendation to conduct one-on-one interviews with MyFitness AS administrators to ensure job security and financial stability. Investment in modern technologies, promoting career development, and creating more learning opportunities were also proposed. Consideration should also be given to the expectations and values of Generations Y and Z in the workplace. The objective of the thesis was fulfilled, and the results were presented to the management of MyFitness AS to enhance the suitability of the work environment.

VIIDATUD ALLIKAD

Age Range by Generation. (2023). Kasutamise kuupäev: 08. 10. 2023. a., allikas Beresford Research: <https://www.beresfordresearch.com/age-range-by-generation/>

Bencsik, A., Juhász, T., & Csikós, G. H. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. Kasutamise kuupäev: 04. 03. 2023. a., allikas Journal of Competitiveness: https://www.researchgate.net/publication/309021397_Y_and_Z_Generations_at_Workplaces

Bryman, A., & Bell, E. (2015). Business Research Methods. Oxford University Press.

Carlicchi, C. (2017). Successful Working Environments: How To Create An Optimal Work Environment. 50Minutes.com.

Dwidienawati, D., Abdinagoro, S. B., Gandasari, D., & Tjahjana, D. (2021). Do generation Y and Z really concern about environmental issues? IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 729, 1-7. doi:10.1088/1755-1315/729/1/012137

Ettevõtte. (2008). Kasutamise kuupäev: 04. 05. 2023. a., allikas MyFitness: <https://www.myfitness.ee/ettevottest/>

Euroopa Tööamet. (2023). Y- ja Z-põlvkond töökohal: sarnasused ja erinevused. Kasutamise kuupäev: 01. 05 2023. a., allikas Eures: https://eures.ec.europa.eu/millennials-and-gen-z-workplace-similarities-and-differences-2023-03-02_en

Fell, A. (2023). Three differences between Gen Y and Gen Z employees. Kasutamise kuupäev: 22. 01. 2023. a., allikas Mccrindle: <https://mccrindle.com.au/article/topic/generation-y/three-differences-between-gen-y-and-gen-z-employees/>

Generation Y. (2023). Kasutamise kuupäev: 08. 01. 2023. a., allikas Empuls: <https://www.empuls.io/glossary/generation-y>

Gursoy, D., Chi, C. G.-Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. Kasutamise kuupäev: 06. 04. 2023. a., allikas International Journal of Hospitality Management: <https://pdf.sciencedirectassets.com/271702/1s2.0S0278431912X00045/1s2.0S0278431912000552/main.pdf?XAmzSecurityToken=IQoJb3JpZ2luX2VjEP3%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F>

%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQDKnNKxBMq63%2FdeOCXutdU9aUjqQh37cwOgCzXqVLRAIgDacQkEVEjm

Haiken. (2022). 4 hacks to ensure your workplace attracts Generation Y & Z talent. Kasutamise kuupäev: 01. 05. 2023. a., allikas Haiken: <https://www.haiken.com/insights/4-hacks-to-ensure-your-workplace-attracts-generation-y-z-talent>

Job loyalty amongst Millennials and Generation Z on the decline. (2018). Kasutamise kuupäev: 23. 01. 2023. a., allikas Medium: <https://medium.com/@arthur.fanclubrecognition/job-loyalty-amongst-millennials-and-generation-z-on-the-decline-b2d1d1ee5f2e>

Järve, K. (2022). Deloitte uuring selgitas välja Z- ja Y-põlvkonna põhiväärtused. Kasutamise kuupäev: 15. 02. 2023. a., allikas Personaliuudised: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2022/04/11/deloitte-uuring-selgitas-valja-z-ja-y-polvkonna-pohivaartused>

Kiigemaa, K. (2022). Uued suunad inimeste juhtimises. Kasutamise kuupäev: 15. 10. 2023. a., allikas Personaliuudised: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2022/06/08/uued-suunad-inimeste-juhtimises>

Kingl, A. (2020). Next generation leadership. Ameerika: HarperCollins Leadership.

Kmiotek, K. (2014). Professional development as motivator of Generation Y. Kasutamise kuupäev: 06. 01. 2023. a., allikas CBU International Conference Proceedings: https://www.researchgate.net/publication/280779358_PROFESSIONAL_DEVELOPMENT_AS_A_MOTIVATOR_OF_GENERATION_Y

Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment. Kasutamise kuupäev: 06. 02. 2023. a., allikas Social Science: https://www.researchgate.net/publication/347344095_Job_Satisfaction_and_Work_Motivation_in_Enhancing_Generation_Z%27s_Organizational_Commitment

Nardi, P. M. (2018). Doing Survey Research A Guide to Quantitative Methods. New York: Routledge.

Parmelee, M. (2023). Deloitte's 2023 Gen Z and Millennial Survey reveals workplace progress despite new setbacks. Kasutamise kuupäev: 19. 05. 2023. a., allikas Deloitte: <https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/2023-gen-z-and-millennial-survey.html>

Personaliuudised.ee. (2022). Y- ja Z-põlvkonnad kujundavad töökohta ümber. Kasutamise kuupäev: 10. 09. 2023. a., allikas Personaliuudised: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2022/08/22/y-ja-z-polvkonnad-kujundavad-tookohta-umber>

Quinlan, C. (2011). Business Research Methods. Cengage Learning.

Rogozinsky, D. (2021). How to Get Gen Z Engaged in Your Learning & Development Program. Kasutamise kuupäev: 16. 05. 2023. a., allikas Study.com: <https://study.com/blog/how-to-get-gen-z-engaged-in-your-learning-development-program.html>

Saard, K. (2019). Tulevik on siin: mida siis millenniumipõlvkond tahab? Kasutamise kuupäev: 11. 04. 2023. a., allikas Personaliuudised: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/11/12/tulevik-on-siin-mida-siis-millenniumipolvkond-tahab>

Senaratne, C. P., & Tennakoon, N. (2019). Balancing work and life: Insights from generation Y. Kasutamise kuupäev: 16. 05. 2023. a., allikas ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/335318548_Balancing_work_and_life_Insights_from_generation_Y

Shilpi, A., Vikash, D., & Sandeep, V. (2020). Study of work values of Gen Z students. Kasutamise kuupäev: 06. 02. 2023. a., allikas International Journal of Technology and Globalisation: [file:///C:/Users/annel/Downloads/StudyofworkvaluesofGenZstudents%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/annel/Downloads/StudyofworkvaluesofGenZstudents%20(4).pdf)

Study Shows Younger Generations Are More Health-Conscious Than Previous Generations. (2023). Kasutamise kuupäev: 23. 01. 2023. a., allikas Texas Health: <https://www.texashealth.org/areyouawellbeing/Health-and-Well-Being/Study-Shows-Younger-Generations-Are-More-Health-Conscious-Than-Previous-Generations>

Tikenberg, K. (2019). X, Y ja Z dilemma – kuidas erinevaid generatsioone juhtida? Kasutamise kuupäev: 02. 01. 2023. a., allikas Personaliuudised: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/03/05/x-y-ja-z-dilemma-kuidas-erinevaid-generatsioone-juhtida>

Why Gen Z Is More Open to Talking About Their Mental Health. Kasutamise kuupäev: 23. 01. 2023. a., allikas Verywell mind: <https://www.verywellmind.com/why-gen-z-is-more-open-to-talking-about-their-mental-health-5104730>

Väärtuspõhisest juhtimisest. (2022). Kasutamise kuupäev: 18. 05. 2023. a., allikas Self: <https://self.ee/konsultatsioonid/vaartused/vaartuspohisest-juhtimisest/>

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitlus

LISA 1. ANKEETKÜSITLUS

Olen Tallinna Tehnikakõrgkooli üliõpilane ja teen oma lõputööd teemal „MyFitness AS-i Y- ja Z-põlvkonna administraatorite ootused töökeskkonnale“. Eesmärk on välja selgitada Y- ja Z-põlvkonda kuuluvate MyFitness AS-i administraatorite ootused töökeskkonnale ja uuringust tulenevalt teha ettepanekud juhtkonnale töökeskkonna sobivamaks muutmiseks. Ma soovin ettevõtte töökeskkonda parendada, mille tõttu sinu arvamus ja kaasamine sellesse küsimustikku on mulle väga oluline.

Kui sa oled sündinud aastatel 1981 kuni 1996 (Y-põlvkond) või alates aastast 1997 (Z-põlvkond), siis olen väga tänulik, kui annad omapoolse panuse vastamiseks. Küsimustiku täitmine tagab Sinu anonüümsust ning kogutud andmeid kasutatakse ainult üldiste järelduste tegemiseks.

Annela Seliste

aseliste@tktk.ee

1. Palun andke hinnang, kui oluline on iga väärtus Teie jaoks töökohal.

Väide	Ei ole oluline	Pigem ei ole oluline	Pigem on oluline	On oluline	On väga oluline
1. vastutuse võtmine oma töökohustustest	1	2	3	4	5
2. keskkonnateadlikkus	1	2	3	4	5
3. jätkusuutlikkus	1	2	3	4	5
4. mitte-diskrimineerimine	1	2	3	4	5
5. vaimne tervis ja selle toetamine töökohal	1	2	3	4	5
6. vähene stress	1	2	3	4	5
7. lojaalsus oma tööandjale kui ka organisatsioonile	1	2	3	4	5
8. finantsiline stabiilsus	1	2	3	4	5
9. hea töökeskkond	1	2	3	4	5
10. kultuuriline sobivus ettevõttega	1	2	3	4	5
11. head töötingimused	1	2	3	4	5

Milline väärtus töökohal on Teile veel oluline?.....

2. Palun hinnake, kui oluline Teile on iga väide töötamise juures. Mulle on oluline, et...

Väide	Ei ole oluline	Pigem ei ole oluline	Pigem on oluline	On oluline	On väga oluline
1. pakutakse kaasaegset tehnoloogiat, mis aitab mul oma ülesandeid efektiivsemalt täita	1	2	3	4	5
2. pakutakse täiendavaid hüvesid	1	2	3	4	5
3. minu saavutusi märgatakse	1	2	3	4	5
4. mind tunnustatakse	1	2	3	4	5
5. luuakse regulaarsed tagasisidekanalid	1	2	3	4	5
6. tööandjaga oleks järjepidev ja avatud suhtlemine	1	2	3	4	5
7. töökoht pakuks paindlikkust	1	2	3	4	5
8. tööandja loob selged ja tõhusad kommunikatsioonikanalid	1	2	3	4	5
9. ettevõtte on kooskõlas minu väärtustega	1	2	3	4	5
10. mul on stabiilne töökoht	1	2	3	4	5
11. mul on kindlustunne töökohal	1	2	3	4	5
12. saaksin töökohal vahetuid ja rikkalikke kogemusi, mis aitavad mul kasvada ja õppida	1	2	3	4	5
13. töökohal oleks tasakaal töö ja eraelu vahel	1	2	3	4	5
14. mulle pakutakse õppimis- ja arenguvõimalusi	1	2	3	4	5
15. mulle pakutakse karjääriedenduse võimalust	1	2	3	4	5
16. mul on head suhted kolleegidega	1	2	3	4	5
17. mul on hea suhe juhiga	1	2	3	4	5
18. mul on suur töötasu	1	2	3	4	5
19. töö oleks sisukas	1	2	3	4	5
20. mul oleks väljakutsev töö	1	2	3	4	5

21. saaksin oma oskusi võimeid rakendada töös	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Milline ootus töökohal on Teile veel oluline? ...

3. Kas olete kaalunud töökoha vahetamist? Jah/Ei

3.1 Kui vastasite küsimusele jaatavalt, siis palun vastake ka järgmistele küsimustele.

3.2 Miks olete kaalunud MyFitness AS-ist lahkuda?

- Väike töötasu
- Pingeline töö
- Vahetustega töögraafik
- Halvad töötingimused
- Halvad suhted juhiga
- Halvad suhted kolleegidega
- Puuduvad arenguvõimalused
- Muu:

4. Sotsiaaldemograafilised küsimused

4.1 Millisesse põlvkonda kuulud?

- Y põlvkonda, sündinud aastatel 1981 kuni 1996
- Z põlvkonda, sündinud alates aastast 1997

4.2 Kui kaua oled ettevõttes töötanud?

- Alla 3 kuu
- 4 kuni 7 kuud
- 8 kuni 11 kuud
- Rohkem kui üks aasta

5. Kui sul on veel midagi lisada seoses töökeskkonna parendamisega, palun kirjuta oma nägemus siia.

Aitäh vastamast!