

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristi Sügis

**FORMAALNE JA INFORMAALNE JUHTIMINE
PEREETEVÕTETES**

Bakalaureusetöö

HAKB02/14, halduskorraldus

Juhendaja: Aive Pevkur, PhD

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 8 758 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristi Sügis

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 164986HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: kristi.sgs@gmail.com

Juhendaja: Aive Pevkur, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Üllas Erlich, PhD

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. EDUKALT TOIMIVAD ORGANISATSIOONID	9
1.1. Organisatsiooni struktuur	10
1.2. Formaalsed ja mitteformaalsed juhtimisstrateegiad	12
2. PEREETTEVÕTETE EDUKA TOIMIMISE EELDUSED	14
2.1. Pereettevõtluse mõiste	15
2.2. Peamised pereettevõtluse määratlemisega seotud probleemid	16
2.3. Pereettevõtteid iseloomustavad tunnused	17
2.4. Pereettevõtte valitsemine	18
2.5. Uuringud pereettevõtete kohta	19
2.6. Pereettevõtte töö korraldamisega seotud põhimõtted	20
2.7. Pereettevõtted Eestis	22
3. EMPIIRILINE UURING	24
3.1. Uuringu metoodika	24
3.2. Valim	26
3.3. Uuringu läbiviimine	28
3.4. Tulemused	29
3.4.1. Uuringus osalenud vastajate taustaandmed	30
3.4.2. Informaalne juhtimisstiil	32
3.4.3. Selgepiiriline tööjaotus	34
3.4.4. Ametijuhendite vastavus töö sisule	35
3.4.5. Tulemuste võrdlus organisatsiooni ja indiviidi tasandi väidete osas	36
3.5. Järeldused	37
KOKKUVÕTE	41
SUMMARY	44
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	47
LISAD	53
Lisa 1. Küsitlusuuringu ankeet	53
Lisa 2. Küsimustiku kohustuslike väidete 2-5 tulemuste ülevaade	59

Lisa 3. Hüpoteesi 1 kehtivust hindavad väited ja nende tulemuste ülevaade.....	60
Lisa 4. Hüpoteesi 2 kehtivust hindavad väited ja nende tulemuste ülevaade.....	62
Lisa 5. Hüpoteesi 3 kehtivust hindavad väited ja nende tulemuste ülevaade.....	63

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöös uuritakse, kas pereettevõtetes domineerib formaalne või informaalne juhtimisstiil. Eesmärk on tuvastada ettevõtete juhtimispraktikates formaliseerituse taseme erinevusi lähtuvalt ettevõtte omanikeringist.

Uurimustöö koosneb kahest osast. Esimeses osas uuritakse pereettevõtlusega seotud spetsiifilisi aspekte organisatsiooniteooriates ning antakse ülevaade formaalse ja informaalse juhtimise erinevustest. Edasi tuuakse välja peamised pereettevõtteid iseloomustavad tunnused, juhtimisstiilid ja töö korraldamisega seotud põhimõtted. Bakalaureusetöö teises osas on ülevaade läbiviidud empiirilisest uuringust, kas pereettevõtetes domineerib formaalne või informaalne juhtimisstiil, uuringu tulemuste analüüs ja järeldused.

Pereettevõtete endiste ja praeguste töötajate seas viiakse läbi küsitlusuuring. Uuringu valimisse ei kaasata omanikest juhte ega pereliikmeid, kellel on ettevõtte valitsemisele suur mõju ja isiklik emotsionaalne seos.

Tulemused näitavad, et formaliseerituse tase lähtuvalt ettevõtete omanikeringist olulises osas ei erine. Läbiviidud uuring toob selgelt välja, et pereettevõtete võrdlemisel mitte-pereettevõtetega kaldub informaalsem juhtimine ja töökorraldus pereettevõtete poole. Uuringu tulemus annab võimaluse tulevikus otsida täiendavaid seoseid pereettevõtete juhtimise ja töökorralduse eristumisel mitte-pereettevõtetest.

Võtmesõnad: pereettevõtte, ametlik ja mitteametlik kontroll, usaldus, bürokraatlikud organisatsioonid

SISSEJUHATUS

Pereettevõtete juhtimispraktikad on teadlastele huvi pakkunud pikka aega (Corbetta, Salvato 2004; Chrisman *et al.* 2005; Chrisman *et al.* 2008; Bernhard, O'Driscoll 2011). Valitseb arusaamine, et pereettevõtete juhtimine on suletud, pereettevõtete kohta on vähe teada ja puudub piisav tõendus põhine materjal nendes valitsevate juhtimispraktikate osas (Zellweger *et al.* 2010).

Pereettevõtetele on maailmamajanduses märkimisväärne roll (Kirsipuu 2011). Pereettevõtted moodustavad Euroopas keskmiselt 65-80% kõigist äriühingutest, luues hinnanguliselt 40-50% erasektori töökohtadest (Arumäe 2015, 19). Paljud maailma suurimatest ettevõtetest on tegevust alustanud või tegutsevad tänaseni just pereettevõtteks. Näiteid pereettevõtetest või pereettevõtteks alustanud rahvusvaheliselt tuntud ettevõtetest võib tuua USA-st Ford Motor Co. ja Wal-Mart Stores, Lõuna-Koreast Samsung või Toyota Industries Corporation Jaapanist. Soome endistest ja praegustest pereettevõtetest on hästi teada Fiskars, Fazer, Kone ning Paulig, Rootsist Hilding Anders Group ja Wallenbergide dünastia kuulumad perefirmad SEB, ABB, Electrolux ja Ericsson. (Tark 2017; Trasberg 2017)

Formaalne ja mitteformaalne juhtimine eksisteerib igas organisatsioonis (Üksvärv 2003, 82). Kui üldiselt on formaalse ja informaalse juhtimise teemat ettevõtetes uuritud palju ja põhjalikult (Keikotlhaile *et al.* 2015; Manuti *et al.* 2015), siis pereettevõtete kohta tehtud uuringutes on formaliseerituse teema vähe kajastust leidnud (Sánchez-Marín *et al.* 2017). Organisatsiooni formaliseerituse tase võib osutuda üheks oluliseks kriteeriumiks pereettevõtete eristumisel mitte-pereettevõtetest (Allen, Meyer 1996; Miller *et al.* 2008).

2017. aastal tehtud uuring pereettevõtete kohta Eestis toob välja ettevõtte juhtimisega seotud teemad perekonna vaatenurgast. Kuid ka pereettevõtted vajavad palgatöötajaid, osalusoptsioonid pereettevõtete puhul on enamasti välistatud, seega väärivad tähelepanu, kuidas käib töö juhtimine pereettevõtetes, millised on töö piirid ja kuidas tagatakse toimivus. Perefirmade käsitlemisel on igas riigis oma spetsiifika. Pereettevõtete kohta Eestis Statistikaametil andmeid ei ole, kuna

puudub metoodika pereettevõtete tuvastamiseks¹. Samuti puudub Eestis piisav teoreetiline ja rakenduslik perefirmade problemaatika käsitus. (Kaseorg, Siimon 2017)

Bakalaureusetöö eesmärk oli uurida peamisi pereettevõtete iseloomustavaid tunnuseid, juhtimisstiile ja töö korraldamisega seotud põhimõtteid, et tuvastada, kas pereettevõtetes domineerib formaalne või informaalne juhtimisstiil.

Püstitatud hüpoteese, millele kinnitust otsitakse, on kolm:

1. Pereettevõtetes domineerib informaalne juhtimisstiil.
2. Pereettevõtetes puudub selgepiiriline tööjaotus.
3. Pereettevõtete töötajate ametijuhendid ei vasta tegelikule töö sisule.

Bakalaureusetöö uuringu esimese hüpoteesi püstitamisel on lähtutud pereettevõtete kohta läbiviidud uuringutest, milles pereettevõtete juhtimist käsitletakse vähem formaalsena võrreldes mitte-pereettevõtetega (Lee, Edmondson 2017, 61). Teine hüpotees põhineb uuringul, mille järgi pereettevõtete töötajad peavad sagedamini täitma oma tavapäraest ametijuhendis kirjeldatud ülesannetest erinevaid tööülesandeid (Bernhard, O'Driscoll 2011, 347). Kolmanda hüpoteesiga kontrollitakse pereettevõtete töötajate ametijuhendite mittevastavust tegeliku töö sisuga.

Hüpoteeside kontrollimiseks on autor läbi viinud empiirilise uuringu. Pereettevõtete endiste ja praeguste töötajate seas viidi läbi küsitlusuuring. Uuringu valimisse ei kaasatud omanikest juhte ega pereliikmeid, kellel on ettevõtte valitsemisele suur mõju ja isiklik emotsionaalne seos. Uuringu valimisse olid kaasatud pereettevõtted, mille puhul võis eeldada, et ettevõtte töötajad teavad, et tegemist on pereettevõttega ja üks pereettevõtte, mille puhul ei saanud eeldada, et töötajad teavad, et tegemist on pereettevõttega. Lisaks koguti vastuseid mitte-pereettevõtete töötajatelt. Nende hulgas oli kunagise pereettevõttes töötamise kogemusega vastajaid, mis võimaldas pereettevõtete formaliseerituse taseme hindamiseks kaasata suuremat arvu inimesi. Uuring toimus 11.-18. aprillil 2019. aastal.

¹ Autor esitas vastava meilipäringu Statistikaametile 27.02.2019. a ja sai vastuseks: "Pereettevõtete kohta Statistikaametil kahjuks andmeid ei ole. Soovitud andmete kogumiseks on vaja välja töötada metoodika, kuidas neid tuvastada, aga see on täiesti uue statistikatöö algatamine. Statistikatöö lisatakse statistikaprogrammi juhul, kui küsimus on oluline paljudele inimestele ja huvirühmadele ning olemas on ka statistikatöö tellija."

Uurimustöö on koostatud kahes osas. Esimeses osas on uuritud pereettevõtlusega seotud spetsiifilisi aspekte organisatsiooniteooriates ning antud ülevaade formaalse ja informaalse juhtimise erinevustest. Edasi on toodud välja peamised pereettevõtteid iseloomustavad tunnused, juhtimisstiilid ja töö korraldamisega seotud põhimõtted. Bakalaureusetöö teises osas on ülevaade läbiviidud empiirilisest uuringust, uuringu tulemuste analüüs ja järeldused.

Võttes kokku uuringu pere ja mitte-pereettevõtte formaliseerituse võrdlemisel, uuringu tulemusel olulisi erinevusi ei tuvastatud. Uuritud alateemad olid jaotatud hüpoteese kontrollivateks ning organisatsiooni üldist ja indiviidi isiklikku töökorralduse tasandi formaliseeritust kontrollivateks väideteks. Väiteplakkide tulemustes olulisi erinevusi ei olnud, üksikute väidete osas olid erinevused vähesel määral olemas. Kui varasemalt läbi viidud uuringute põhjal võis oletada, et pereettevõtetes on protseduurid nõrgalt reguleeritud (Kotey, Sheridan 2004), siis uuringu tulemused seda ei kinnitanud.

1. EDUKALT TOIMIVAD ORGANISATSIOONID

Organisatsioon on inimestele orienteeritud ja nendevahelisi seoseid võimendav usalduslikel suhetel põhinev süsteem (Samara, Berbegal-Mirabent 2017, 152-153). See on õppiv, intelligentne ja meeskonnana tegutsev inimeste grupp, millel on eesmärk ja strateegia, et tagada toimivus edu saavutamiseks ja konkurentsipüsimeks (Haldma *et al.* 2017, 29).

Põhiküsimused, millele keskendub organisatsiooniteooria, hõlmavad organisatsiooni sisestruktuuri, inimesi ja tegevusi. Eesmärkide saavutamisel peetakse läbivaks ideeks mõistlikkust, mis keskendub minimaalsete ressursside kasutamisele maksimaalse tulemuse nimel. (Üksvärv 2003, 31)

Kirjanduses on välja toonud organisatsiooniteooria kolm põhikäsitlust, milleks on klassikaline, uusklassikaline ja moodne. Klassikalises käsitluses valmistatakse ette otsused eesmärkide saavutamiseks, mis peaksid tagama tulemuse läbi tööjaotluse põhineva sisestruktuuri. Klassikalise käsitlusviisi puhul on oluliseks peetud alluvussuhteid ja nendevahelisi seoseid, mis tekitab suure bürokraatiatasandi ja seab ohtu toimivuse edukuse kui reegleid ühetaoliselt ei järgita. Bürokratliku töökorralduse edukuse või tõhususe kohta on hindamisandmeid vähe, peamiselt raskuste tõttu, mis on seotud arvukate bürokraatiatasandi tegurite kontrollimisega. (Adler 1992; Foss 2003; Lee, Edmondson 2017) Uusklassikaline käsitlusviis seab keskele kohale inimese, kus organisatsiooni juhtimisel võetakse arvesse inimeste käitumise ettearvamatus ja ebamõistlikkust. Teooria ei lükka kõrvale klassikalise käsitluse põhilisi veendumusi, kuid toob nähtavale mitteametlike suhete seosed. (Üksvärv 2003, 32-36)

Juba möödunud sajandi viiekümnendatest aastatest teatakse olukorralist käsitlusviisi, kus rõhutati juhtimistegurite tõenäosuslikkust, mida mõjutab oluliselt keskkond. Samast perioodist on hakatud organisatsioone jaotama orgaanilisteks ja mehaanilisteks (Finegan 2000; Jin *et al.* 2007; Lee, Edmondson 2017). Olukorraline käsitlusviis seab teooriad tegelikkusega põhimõttel, et olukorrast lähtuvad võimalikud lahenduste meetodid ja olukorrast lähtuvalt on juhtimisteooriatel suhteline

tähtsus. Juhuslikkuse käsitlusuund näitab, et olukord ei ole midagi püsivat vaid pigem ootamatu ja midagi, mida ei ole võimalik ette aimata. Oluline on teadvustada, et ei rõhutata olukordade sõltumatust vaid rõhk on suhtelisusel. (Üksvärav 2003, 36-41)

Orgaanilises keskkonnas tajutakse avatud koostööd, rohkem paindlikkust ja vähem tõhusust (McGregor 1960; Lee, Edmondson 2017). Mehhaanilises keskkonnas on juhtide taju organisatsioonile ettevaatlik, ülesannetele orienteeritud ja jäigalt struktureeritud. Domineerivad hierarhilised väärtused, mis on orienteeritud tsentraliseerimisele. (Adler, Borys 1996; Jin *et al.* 2007, 150)

Ettevõtte edukus sõltub juhtimisprotsesside tõhususest, mida mõjutab eelkõige organisatsiooni struktuur (Martin *et al.* 2016). Kaasaegsetes rahvusvahelistes organisatsioonides ei arendata töökultuuri loomiseks välja keerulist inimeste juhtimise süsteemi vaid loobutakse formaalsetest reeglitest ja protseduuridest. Mõistetakse, et inimeste juhtimise valitsev praktika, kus hoitakse kinni tavapärasest ülalt alla juhtimisstiilist, on ajast maas ja ei soodusta arengut. (McCord 2019, 15)

Edukalt toimivaid organisatsioone iseloomustavate tunnustena on rõhutatud lihtsust, paindlikkust ja usaldusväarsust. Olulised kõrvalekalded klassikalisest juhtimishierarhiast võivad anda töötajatele suurema mõju, säilitades siiski juhi ja alluva suhte. (Lee, Edmondson 2017) Töötajatel peab olema usk lahendusse ja süsteemi kasulikkusesse (Haldma *et al.* 2017, 31).

1.1. Organisatsiooni struktuur

Organisatsiooni üheks põhikomponendiks on tema siseehitus ehk struktuur, mille tingivad toimimiseks valitud strateegia, tegutsemisvaldkond ja ümbritsev keskkond. Struktuurist sõltub, kuidas on organisatsioonis korrastatud inimsuhted, milline on selle keerukus, formaliseeritus ja tsentraliseeritus. (Haldma *et al.* 2017, 29) Ametlikult kehtestatud ning tegelikult vajamineva ja sobiva omavahelisel seostamisel ja vastavusse viimisel tasakaalu leidmine on keeruline. Kindlad strateegilised otsused määravad ettevõtte üldise suuna (Lee, Edmondson 2017). Valed otsused võivad kaasa tuua raskusi juhtimisel ja olla ressursikulukad. Ette kirjutatud inimeste tööalane käitumine võtab võimaluse paindlike ja paremini sobivate lahenduste rakendamiseks. (Martin *et al.* 2016; Üksvärav 2003, 82-83)

Vähemhierarhilistes organisatsioonides võidakse rakendada vähem formaalset struktuuri. Tulemuslikkuse ja toimivuse määrab autoriteetsus ja teineteisemõistmine. (Lee, Edmondson 2017) Mitteametlik struktuur võimaldab ametlikult kehtestamata reeglite järgi käitumist. Inimesi seob küll ühine organisatsioon, aga nad ei järgi kogu oma tegevuses ametlikku struktuuri. (Üksvärav 2003, 83) Mintzbergi (1983) viis ideaalset struktuuritüüpi põhinevad samuti erinevate struktuuri-mõõtmete kombinatsioonil, milles näiteks lihtne struktuur koosneb kõrgest tsentraliseeritusest, madalast formaliseeritusest ja spetsialiseerumisest (Mintzberg 1983 viidatud Martin *et al.* 2016, 762).

Organisatsiooni struktuur määrab igapäevaste rutiinsete protsesside toimimise ja võimalused otsustusprotsessides osalemisel. Kui struktuur ei toeta tegelikke protsesse, väheneb ressursside kasutamise efektiivsus ja organisatsioonisisene koostöö. Tulemusi ei saavutata tähtaegselt ja ettenähtud kuludega. Organisatsiooni struktuur peab olema protsessiloojika vajadustele vastavalt kergesti kohandatav. (Haldma *et al.* 2017, 30)

Tõhusale funktsioneerimisele organisatsioonis avaldab mõju õige tööjaotus. Tegevuste astmelisus ja hargnevus lähtub struktuurist, väljendudes tööde samatasandilisuses ja tekitades tegevusalase tööjaotuse. Tööde jaotusega kaasnevad töö tegijale kohustused, õigused ja vastutus. (Üksvärav 2003, 85-87)

Ettevõtte struktuur võib juhtimisprotsesse edendada või takistada. Struktuurist tulenevate hierarhiate ja aruandlusnõuete tõttu võib olla takistatud teabe liikumine, mis võib aeglustada infotöötlust või takistada tõhusa otsustusprotsessi jaoks kasuliku teabe saamist. (Tushman, Nadler 1978) Kui ettevõttes on kehtestatud formaalsed reeglid, ei välista see võimalust, et eksisteeriksid mitteametlikud hierarhiad ja juhtimine. Mitteametlike hierarhiate tekkimine organisatsioonides on dünaamiline protsess, mille abil reegleid kohandatakse, et neid järgida. Formaliseerituse aktsepteerimise kaudu väljendub ametlike reeglite kõigile võrdne rakendamine ka mitte nii hierarhilise struktuuriga organisatsioonis. Mitteametlik staatushierarhia on sellegipoolest paratamatus ja ebavõrdsused eksisteerivad nii formaalses kui ka informaalses töökeskkonnas. (Lee, Edmondson 2017)

Väikeseid ja keskmisi ettevõtteid peetakse vähem professionaalseks, mistõttu on organisatsiooni struktuuri mõju juhtimisprotsessidele ja tulemuste tõhususele eriti oluline (Martin *et al.* 2016).

1.2. Formaalsed ja mitteformaalsed juhtimisstrateegiad

Formaliseerimise eesmärk on koondada protseduurid ja reeglid kogumiks, et arendada välja kõikehõlmav struktuur, eesmärgiga kaasata, arendada ja juhtida töötajaid õigesti ja eesmärgipäraselt. Formaalsed inimressursi juhtimise tavad hõlmavad intensiivseid ja keerulisi protsesse, sealhulgas valikut, koolitust ja kompensatsiooni, mis aitavad parandada töötajate teadmisi, oskusi ja võimeid, suurendades nende motivatsiooni ja soodustades parimate töötajate hoidmist. Inimressursi õige juhtimine võib parandada ettevõtte tegevuse tulemusi, kui ettevõtte tagab, et töötajal on vajalikud teadmised ja oskused ning ta on motiveeritud neid ka asjakohaselt rakendama. (Sánchez-Marín *et al.* 2017, 4)

Juhtimisotsuste üle teostatavat kontrolli on kahte liiki. Ametliku kontrolli all mõistetakse juhtide tegevust töötajate käitumise ja tegevuse mõjutamisel organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Kultuuriline kontroll lähtub ühistest väärtustest ja veendumustest, organisatsioonis üldiselt aktsepteeritud käitumisnormidest. Jaworski jt on juba 1993. aastal leidnud, et nii ametlik kui ka mitteametlik kontroll ühiselt on tulemuslikumad kui kumbki eraldi (Jaworski *et al.* 1993). Ametlike ja mitteametlike otsustuskriteeriumide valikuline juhtimine võib suurendada usaldust, suurendades organisatsiooniliste otsuste tajutavat õiglust (Sitkin, George 2005, 308). Mitteametlik juhtimiskontroll juhi positsioonilt soodustab töötajate suuremat organisatsioonile pühendumust, võimaldades edukamalt rakendada vajalike standardite kehtestamist ja täitmise jälgimist töökeskkonnas esinevate ühiste väärtuste ja veendumuste kaudu. Kuigi kõrge ametliku ja mitteametliku kontrolli kombinatsioon peaks andma töötajatele vajaliku teabe ja kõrvaldama teatud ootuste vastuolud, eelistavad töötajad ametlikku kontrolli, sest see võimaldab saada selget tagasisidet töö tulemuste kohta. (Cravens *et al.* 2004, 243)

Juhtimishierarhia kehtivus ja vajalikkus on oluline seni, kuni usutakse selle tõhususse või kui puuduvad elujõulised alternatiivid. Lee ja Edmondson on 2017. aastal uuringus toonud välja, et viimase poole sajandi jooksul on saanud üha selgemaks juhtimishierarhia piirangud. Juhtimishierarhia toimib tõhusamalt stabiilsemates tingimustes ja seisab silmitsi tõsiste väljakutsetega dünaamilises keskkonnas. Juhtimishierariiaga tagatakse ülesannete usaldusväärne täitmine, kuid see on takistuseks keerukate mitte-rutiinsete probleemide lahendamisel. (Lee, Edmondson 2017, 2-3)

Üha enam organisatsioone tegutseb teadmistepõhises keskkonnas, mille tagajärg on see, et juhtidel on harva täielik oskus lahendada probleeme ja teabe edasiandmine toimub kõigil organisatsioonilistel tasanditel. (Lee, Edmondson 2017, 3)

Formaliseerimise eesmärk inimressursi juhtimises on tekitada kõikehõlmav protseduuride ja reeglite kogum, et tuua ettevõttesse kvalifitseeritud tööjõudu, arendada töötajate õigeid võimeid ja juhtida nende käitumist tulemuslikkuse parandamiseks (Dekker *et al.* 2013). Inimressursi juhtimise formaalsed tavad hõlmavad keerukaid valiku, koolituse ja tasusüsteemi protsesse, et suurendada töötajate motivatsiooni, arendades nende teadmisi, oskusi ja võimeid eesmärgiga säilitada organisatsioonis kvalifitseeritud tööjõud (Huselid 1995).

Organisatsioonisisene pidev õppimise kultuur soodustab organisatsiooni paindlikkust ja reageerimisvõimet, rõhutades formaalse struktuuri vähest tähtsust ja horisontaalse juhtimisega vajalike tulemuste saavutamise võimalikkust. (Lee, Edmondson 2017)

2. PEREETTEVÖTETE EDUKA TOIMIMISE EELDUSED

Pereettevõtteid peetakse väikesteks ja kodusteks, kuid uuringute põhjal on perefirmade ärimudel üks kestvamaid (Habbershon, Williams 1999). Iga kolmas miljardikäibega ettevõtte maailmas on tegevust alustanud perefirmana (Tark 2017). Pereettevõtted moodustavad Euroopas keskmiselt 65-80% kõigist äriühingutest, luues hinnanguliselt 40-50% erasektori töökohadest (Arumäe 2015, 19).

Pereettevõtete üks positiivsemaid omadusi on lühike otsustusahel. Nende tegevust ja edu mõjutavad tegurid on pereliikmete omavahelised suhted ning üksikasjalik ja läbimõeldud strateegiline tegevuskava. Pereettevõttes usutakse, et tugeva perekonnana ja nõuetekohase strateegilise juhtimisega tagatakse eesmärkide saavutamine. Strateegiline planeerimisprotsess pereettevõttes on pidev. (Kirsipuu 2011, 51) Pehme argumentidena tuuakse välja suhetele orienteeritust, vastupidiselt mitte-pereettevõtete orienteeritusest finantstulemustele. On täheldatud, et pereettevõtted ei ole riskialtid ega nii agressiivsed kui muud äriühingud. (Arumäe 2015, 54)

Pereettevõttes on omanditunde tulemuseks pereliikmetest töötajate tugev isiklik pühendumus, mida tuuakse välja kui üht suuremat eelist mitte-pereettevõtete ees. Mitte-pereliikmetest töötajate pühendunud tööjõud on paljude perefirmade jaoks hädavajalik. Pereettevõtete jaoks peetakse suureks väljakutseks mitte-pereliikmetest töötajate tulemuslikku kaasamist organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Pereväliste töötajate juhtimine ja nende väärtust loovate hoiakute suurendamine on oluline edutegur pikaajaliste eesmärkide täitmisel. Omanditunde tekitamisega säilitatakse väärtuslikke töötajaid ja suurendatakse nende tulemuslikkust, tuuakse välja tugevat omanikuinstinkti ja kõrget psühholoogilist seotust. Uuringud on kinnitanud töötajate tajutava omandiõiguse tähtsust ametlike õiguste puudumisel. Psühholoogiline omandiõigus erineb põhimõtteliselt omandi valdamisest, kuid selgitab tööga seotud hoiakuid ja käitumisi. (Bernhard, O'Driscoll 2011, 346-347)

Organisatsiooni väärtused mõjutavad töötajaid otseselt, kui peetakse lugu õiglusest ja terviklikkusest. Töötaja tahab, et teda koheldakse viisil, mis oleks kooskõlas tema põhiväärtustega. Organisatsioonil, kes seda oma töötajatele pakub, on tõenäoliselt tugevalt ja emotsionaalselt seotud töötajad. Loovust ja initsiatiivi väärtustavad inimesed ei saa käituda töökeskkonnas nende väärtustega kooskõlas, kui organisatsioon ei julgusta neid väärtusi väljendama. Kuulekuse, ettevaatlikkuse ja formaalsuse väärtustamine võib olla rõhuv, kuid kui neid väärtusi täielikult ignoreeritakse, võib tulemuseks olla kaos. Inimestel, kes tajuvad, et nende isiklikud väärtused kattuvad organisatsiooni väärtustega, on järjepidevuse kohustus organisatsiooni ees suurem. (Finegan 2000)

2.1. Pereettevõtluse mõiste

Pereettevõtte puhul on keeruline tuua välja ühest definitsiooni. Esineb palju segadust, sest väga erinevaid ettevõtteid ja grupe käsitletakse samal viisil (Salvato 2002). Traditsiooniliselt käsitletakse pereettevõtet kui väikest majandusüksust, mille omanikud on ettevõtte juhid ja pereliikmed ettevõtte töötajad (Trasberg 2017). Erinevate pereettevõtte tüüpide selgesõnaline käsitlemine on problemaatiline, sest pere- ja ärikultuurid, mis kujundavad juhtimissüsteeme, on geograafilistes piirides väga erinevad. (Astrachan *et al.* 2002; Charkham 1995; Corbetta, Salvato 2004)

Peamiselt on eristatud perekondlikke ettevõtteid mitte-pereettevõtetest läbi perekonna osaluse määra. 1998. aastal pakkusid Westheadi ja Cowlingi perefirmade määratlemiseks kahte kriteeriumi. Pereettevõtte tuvastamiseks oli vaja vastata kahele küsimusele jaatavalt: „Kas ettevõtte omandi- ja juhtimiskontroll on ühel perekonnal?” ja „Kas te peate oma ettevõtet pereettevõtteks?”. Seda lähenemist on kasutatud paljudes uuringutes pereettevõtte määratlemisel ka hiljem. (Westhead, Cowling 1998 viidatud Sánchez-Marín *et al.* 2017, 13; Martin *et al.* 2016)

1999. aastal juhtisid Habbershon ja Williams tähelepanu ebatäpsustele pereettevõtte mõiste määratlemisel, tuues välja, et 80ndate aastate lõpust alates on kümne aasta jooksul 44 erineva uurimuse autorid defineerinud mõistet „perefirma” (Habbershon *et al.* 1998 viidatud Habbershon, Williams 1999, 5). Iga uurija on kasutanud mõiste määratlemisel veidi erinevat nüanssi, kasutades selleks erinevaid põhjuseid, miks nii on defineeritud. Uuringutes viidati perefirmade eelistele, kuid ei kirjeldatud, millist pereettevõtte määratlust või uurimiskriteeriume on täpsemalt mõeldud. Ka

siis, kui on olnud teatud kindel selgus, on jäänud selgusetuks, kas kõik kasutatud määratlusest väljapoole jäävad ettevõtted olid mitte-pereettevõtted. Selline selguse puudumine oli tekitanud tõsise usaldusväärsuse lünga ning jätnud akadeemiliste ringkondade ja ettevõtlusspetsialistide jaoks võimaluse jagada kriitikat pereettevõtete uuringute valdkonnas. Habbershon ja Williams kirjeldasid 1999. a pereäri esmakordselt kui pere- ja ärisüsteemide vastastikusest mõjust tingitud ressursside ja võimete kogumit (Habbershon, Williams 1999). Perekonna osalus omandis, juhtimises või kontrollis on enamikel juhtudel olnud piisav selleks, et klassifitseerida ettevõtte pereettevõtteks. (Pearson *et al.* 2008)

Pereettevõtete eristamiseks mitte-pereettevõtetest on Arumäe (2015) välja toonud neli tunnust, milleks on kindel peresisene omanikering, orienteeritus pikaajalisele strateegiale, avalikustamiskohustuse madal lävi ja tippjuhi positsiooni peresisene kontinuiteet (Arumäe 2015).

Pereettevõtte (*family business*) määratlemisel on Euroopa Komisjoni 2009. aasta raportis (European Commission 2009) aluseks võetud Soome Kaubandus- ja Tööstusministeeriumi pereettevõtluse töörühma poolt 2006. aastal sõnastatud tekst. Arumäe (2015) on seda kohandanud ja defineerinud pereettevõtte mõiste järgmiselt: “Pereettevõtte on perega lõimitud (integreeritud) äriühing, mille enamusotsustusõigust tagav kapitali kontrollpakk on ühe pere või suguseltsi liikmete otseses või kaudses omanduses ning selle pere või suguseltsi liikmetest vähemalt x arv osaleb formaalses ettevõtte valitsemises ja /või juhtimises.” (Arumäe 2015, 54)

2.2. Peamised pereettevõtluse määratlemisega seotud probleemid

Pereettevõtted on heterogeenne ettevõtete rühm, millel on erinevad juhtimisstruktuurid ja vajadused. Kuigi uuringud kinnitavad, et kaks perefirmit ei ole kunagi ühesugused, on üldine tendents käsitleda pereettevõtteid ühetaoliselt. (Corbetta, Salvato 2004)

Perefirmade ainulaadsete omaduste käsitlemine tekitab kõige sagedamini küsimusi mis kategoorias erinevusi võrreldakse. Konkurentsieeliseid ei saa hinnata ettevõtte konkreetset strateegiat, ressursse ja oskusi arvesse võtmata. Samuti ei saa neid pidada sõltumatuteks konkreetsest turust ja konkurentsikontekstist, milles ettevõtte strateegiaid rakendatakse. Väidetakse, et ettevõttel on konkurentsieelis, kui ta rakendab väärtuse loomise strateegiat, mida praegused või potentsiaalsed konkurendid samaaegselt ei rakenda. See strateegia muutub

jätksuutlikuks, kui teised ettevõtted ei suuda strateegia eeliseid dubleerida. (Barney 1991 viidatud Habbershon, Williams 1999, 5)

Kuigi pereettevõtted on uurimisvaldkonnana huvi pakkunud juba aastakümneid, on pereettevõtluse käsitluse võrreldavaks muutmine toimunud alles hiljuti. Pereettevõtte erinevad definitsioonid on raskendanud mitte ainult uuringute võrdlemist, vaid ka teooria integreerimist pereettevõtete kohta tehtud uuringutesse. Uuringutes on välja pakutud raamistik, mis integreerib erinevad teoreetilised ja meetodilised lähenemisviisid perefirma uurimisele. Kirjeldatakse järjepidevust, mis tuleneb perekonna kaasatusest. Väidetavalt ei ole oluline küsimus selles, kas ettevõtte on perekonna omanduses või mitte, vaid määratlemisel saab oluliseks perekonna ettevõttesse kaasamise ulatus ja viis. Ollakse seisukohal, et perekonna mõjul on kolm olulist mõõdet ja seda tuleks kaaluda selleks spetsiaalselt välja töötatud F-PEC skaalal võimu, kogemuste ja kultuuri aspektist. (Astrachan *et al.* 2002)

F-PEC skaala on välja töötatud 2002. Aastal, saanud empiiriliste uuringutulemuste kaudu kinnitust skaala õigsusele ja usaldusväärsele ning leidnud laialdast rakendust (Pieper 2003; Varamäki *et al.* 2003). Koironen (Koironen 2002) märkis, et see abinõu tutvustab uut kontseptuaalset mudelit, mis pakub suurepäraseid ühiseid aluseid või platvormi pereettevõtete määratluse täpsustamiseks. (Sánchez-Marín *et al.* 2017, 21)

2.3. Pereettevõtete iseloomustavad tunnused

Organisatsiooni ülesehitus peab toetama strateegia elluviimist. On teada ka vastupidine praktika, et olemasolev ülesehitus avaldab mõju strateegilistele valikutele. (Leimann *et al.* 2003, 257) Pereettevõtted eristuvad ülejäänuid nii strateegiliste kui juhtimisalaste valikute poolest, sest nad eesmärgistavad oma tegevust väga pikas perspektiivis. Olulisim on parandada oma järeltulijaile toimiv ja edukas ettevõtte. Pereettevõtte ei taotle üksnes kapitali või tootlikkuse kasvatamist, vaid tasakaalustab neid muude pikaajaliste sihtidega, mis kõik teenivad üht eesmärki - pikaajalist stabiilsust (Tark 2017). Pereettevõtete omanike eelistus on hoida omandi ja pikaajalise kontrolli säilitamise eesmärgil ettevõtte väiksena. Omanikust juhi isiklikud eesmärgid määravad ära ettevõtte ärilised eesmärgid. (Kaseorg, Siimon 2017)

Perefirma juhtide ühisteks tunnusteks on perekondliku ettevõtte identifitseerimine läbi enda ja pühendumine perefirmale (Samara, Berbegal-Mirabent 2017, 153). Kaasava osalusstrateegia kasutamine paneb ka töötajaid rohkem osalema pikaajalises äristrateegias ning omama suuremat pühendumist ja motivatsiooni. Töötajate osalusjuhtimise näited erinevad formaalsuses, millega soodustatakse suuremat osalust ja mil määral on osalemine otsene või kaudne. (Cotton, *et al.* 1988).

Kui majandustõusu ajal on pereettevõtete kasv pisut aeglasem, siis langusfaasis on edukamad just pereettevõtjad. Seda selgitab tagasihoidlikum kulutamine, ei kulutata rohkem kui teenitakse, keskmisest madalam võlakoormus ning kestlikum tööjõupoliitika, mis on suunatud töötajate hoidmisele. (Kachaner *et al.* 2012; Tark 2017)

Asutaja poolt juhitud pereettevõtted saavad ära kasutada vanemliku altruismi positiivset külge, mis soodustab usaldust, teadmiste jagamist ja vastastikkust pereliikmete hulgas. Pereettevõtteid peetakse vähem professionaalseteks (Martin *et al.* 2016), kuid tänu oma kõrgele emotsionaalsele seotusele võivad asutajad mõjutada ettevõtte töötajaid ja kasutada oma sotsiaalset kapitali, et suunata tegevusi äri optimaalse jõudluse saavutamiseks. (Samara, Berbegal-Mirabent 2017; Sánchez-Marín *et al.* 2017)

Pereettevõtete kultuur areneb loomise protsessis (Kirsipuu 2011, 64) ja töötajate pühendumus mõjutab organisatsiooni tulemusi oluliselt (Finegan 2000, 149-150).

Pereettevõtjad usuvad, et tugeva ja aruka pere, sobiva juhtimisstrateegia ja tugeva organisatsioonikultuuri abil saavad nad tagada eesmärkide saavutamise. Kuni pereettevõttes ei tööta välist tööjõudu, võib organisatsioonikultuuri nägemus olla ainult pereettevõtte juhil. Kuid kui töötajad on palgatud, peaksid kindlad normid olema kujundatud, kõigile kättesaadavad ja üheselt mõistetavad. (Kirsipuu 2011, 56-57)

2.4. Pereettevõtte valitsemine

Perekonnale kuuluvate ettevõtete juhtimist mõjutavad perekonna eesmärgid ja üksikute pereliikmete isiklikud huvid (Chrisman *et al.* 2007). Paljudes väike- ja keskmise suurusega pereettevõtetes on otsuste tegemine tsentraliseeritud mõne asutajaliikme kätte (Meijaard *et al.*

2005). Pereettevõtetes on domineeriv vähemhierarhiline töökorraldus ja eelistatakse operatiivküsimumste tsentraliseerimist (Foss 2003)

Kui asutajad on perefirma juhid, on neil nii motivatsioon kui ka võime täita juhi rolli, mistõttu peetakse perekonnavälist juhti lisakuluku (Samara, Berbegal-Mirabent 2017, 157). Omanike poolt hallatavates ettevõtetes on peamisi väljakutseid kindlaks määrata kui palju delegeerida ja kui palju tsentraliseeritud võimu ise teostada. Võimu suhetest ja autoriteedist tulenevad konfliktid võivad takistada arengut, bürokraatlikud reeglid ja aegunud protseduurid võivad raskendada õnnestumist. (Kanter *et al.* 1990; Lawler 1996 viidatud Martin *et al.* 2016)

Paljusid pereettevõtteid nähakse perekonna laiendustena, mistõttu eelistatakse neid ettevõtteid perekonna poolt ka täielikult kontrollida (Landsberg 1999). 65% kõigist otsustest pereettevõtetes tehakse tsentraalselt (Feltham *et al.* 2005). Tsentraliseerimist peetakse pereettevõtete üheks oluliseks strateegiliseks eeliseks (Chrisman *et al.* 2004) kuid sellel võivad olla ka negatiivsed mõjud, kahjustades ettevõtte võimet näha ja kasutada otsuste tegemisel alternatiivseid võimalusi (Hall *et al.* 2001). (Martin *et al.* 2016)

2.5. Uuringud pereettevõtete kohta

USAs läbi viidud uurimuses leiti, et mahajäänud piirkondades, kus majanduskasv on väiksem, on pereettevõtete areng ja ellujäämise tõenäosus märkimisväärselt suurem kui kasvupiirkondades (Chang *et al.* 2008 viidatud Kirsipuu 2011, 52). On leidnud kinnitust, et pereettevõtete väärtus ja suhete tähtsus põhineb erinevatel perekonnaliikmete altruistlikel suundumustel. See selgitab, miks perekonnad moodustavad ettevõtteid ja miks need ettevõtted toimivad teatud erineval viisil. Pereettevõtete analüüsimiseks ja seal aset leidvate nähtuste mõistmiseks on vaja vaadelda hästi läbimõeldud ja terviklikke, mitmetasandilisi juhtimismudeleid. Mõistmaks, mis mõjutavad nende eesmärke, strateegilist käitumist ja tulemuslikkust, on uuritud pereettevõtete juhtimist ja seda, miks valitakse pereettevõtte vorm. (Chrisman *et al.* 2007)

Teadusuuringud on pereettevõtete puhul keskendunud kahele erinevale aspektile. Esiteks on püütud välja selgitada peamisi erinevusi perefirmade ja mitte-perefirmade vahel, teiseks on keskendunud käitumisviisidele. (Chrisman *et al.* 2008) Palju on uuritud perede koostoimest võimenduvate ressursside kasutamist, millele perekonna osalus ettevõtluses kaasa aitab. Lisaks on

leitud kattuvusi perekonna- ja ärisüsteemide dünaamikal, tuues välja, et organisatsiooniline identiteet võib olla pereettevõtete konkurentsieelise peamine allikas, sest nende „perekonnanidentiteet on ainulaadne ja seetõttu on seda võimatu täielikult kopeerida” (Sundaramurthy, Kreiner 2008). (Zellweger *et al.* 2010)

Perekonda vaadeldakse äri kontekstis peamiselt kui mitmemõõtmelist konstruktsiooni, mida on vaja paremini mõista. Kuigi on tuvastatud perekonna kaasamisel ettevõtlusesse ka võimalikke kahjulikke tagajärgi, keskendutakse uuringutes rohkem pere positiivsele mõjule organisatsiooni juhtimisel. (Zellweger *et al.* 2010, 55) Esile tõstetakse perekonnaga seotud ettenägematud muutujad, mis koondavad selgelt kolm mõõdet: omandistruktuur, meeskondade koosseis ja kogemused ning organisatsiooni elutsükli etapp ja sellega seotud kindel keerukus (Corbetta, Salvato 2004).

Lisaks eelnevale on pereettevõtete kohta tehtud uuringuid pärimispraktikate osas (Morris *et al.* 1997), uuritud on juhtimismehhanisme (Gedaljovic *et al.* 2004), ettevõtluskäitumist (Zahra *et al.* 2004) ja pikaajalist orientatsiooni (Miller, Le Breton-Miller 2005). Värskemates uuringutes on käsitletud mitte-pereliikmete palkamist pereettevõtetes (Stewart, Hitt 2012) ja väike- ja keskmise suurusega ettevõtete omanikest juhtide tsentraliseeritud ja delegeeritud juhtimist, keskendudes pereettevõtete võrdlemisele mitte-pereettevõtetega. Vähe on uuritud pereettevõtete organisatsiooni struktuuri mõju juhtimisprotsesside tulemustele. (Martin *et al.* 2016)

2.6. Pereettevõtte töö korraldamisega seotud põhimõtted

Pereettevõtete jaoks on üks keerulisemaid ülesandeid personalijuhtimine, milles töötajate ja perekonna suhted ei ole autoriteedi ja vastutuse osas selgelt määratletud. Pere mõju inimressursi juhtimisele eristub seoses sellega, mil määral on juhtimistavad orienteeritud ettevõtte majanduslikele huvidele või perekonna heaolule. Pereettevõtted kasutavad vähem keerukaid ja struktureeritud lahendusi kui mitte-pereettevõtted. Töötajate valik põhineb kultuuril ja väärtustel, suuremat rõhku pööratakse töötajate mitteametlikule pikaajalisele koolitamisele ja staažile. (Sánchez-Marín *et al.* 2017, 2)

Personalijuhtimise tavade ametlikkuse eesmärk mitte-perefirmades on majandusliku kasu optimeerimine ja majandustulemuste parandamine. Perefirmades valitseb tasakaal majanduslike

ja mittemajanduslike eesmärkide vahel, mis tulenevad emotsionaalsest seotusest ettevõttega ja rõhutavad perekonna jõukuse säilitamise olulisust. Perefirmade töötajad näitavad üles tugevat altruismi ja huvide ühtlustamist, mis juhivad nende käitumist tulemuslikkuse parandamiseks, ilma et oleks vaja rakendada ülemääraseid ametlikke inimressursi juhtimisega seotud tegevusi. (Sánchez-Marín *et al.* 2017)

Töötajaid ja organisatsioone ühendavad väärtused. Väärtuste taju käsitletakse kui hindamisstandardit, mis on seotud töö või töökeskkonnaga ja mille abil tajutakse, mis on õige. (Dose 1997) Pühendumus näitab usku organisatsiooni eesmärkidesse, väärtuste aktsepteerimist ja valmisolekut teha märkimisväärseid jõupingutusi organisatsiooni nimel (Porter *et al.* 1974, 604). Väärtustel on pühendumusele oluline mõju. Kui isiklikud väärtused vastavad organisatsiooni väärtustele, ollakse organisatsiooni suhtes paindlikumad. Mida suurem on sobivus, seda suurem on pühendumus. Isiku ja organisatsiooni vaheline väärtus on seotud kohustusega, indiviidi subjektiivne taju määrab tema suhtumise ja käitumise (O'Reilly *et al.* 1991). Kui organisatsioon on moraalne, kuid üksikisik tajub, et see nii ei ole, juhindub indiviidi käitumine tema arusaamast ebamoraalsusest, mitte sellest, mis tegelikult on. Seega on inimese ja organisatsiooni sobivuse ja pühendumise suhe tugevam, kui organisatsiooni väärtusi mõõdetakse pigem üksikisiku vaatenurgast kui kollektiivsest aspektist. (Finegan 2000, 150)

Pereettevõtetes pööratakse suuremat rõhku spontaansetele, nõrgalt reguleeritud protseduuridele ja reeglitele (Kotey, Sheridan 2004). Formaalsuse puudumine on seletatav altruismi või sugulussuhete olemasoluga. Iseenesliku tugeva stiimulite süsteemi loob altruistliku käitumise olemasolu perefirmades (Verbeke, Kano 2012), julgustades omanikke ja töötajaid olema ettevaatlikumad, tugevdades nende ühist osalemist pereettevõtluses, tõhustades suhtlemist ja koostööd ning rõhutades pikaajalist perspektiivi. (Schulze *et al.* 2001; Chrisman *et al.* 2004; Eddleston, Kellermanns 2007) Usalduslikud suhted mõjutavad personalijuhtimise tavade kujundamist perefirmades lihtsuse suunas, mis võimaldab loobuda keerulistest või ametlikest mehhanismidest töötajate valikul, koolitamisel ja tasustamisel. (Sánchez-Marín *et al.* 2017, 5)

Pereettevõtetes tuleneb tööjaotus sageli olemasolevast personalist, mitte ettevõtte vajadustest. Rakendatakse rohkem töötajate mitteametlikku koolitamist. Strateegilist plaani ettevõtlusest kaldutakse ka oma pärijatele edasi andma pigem isiklike ja mitteametlike suhete kaudu. Pereettevõtted tajuvad oma töötajate juhtimisoskuste arengut ohuna võimule (Kotey, Folker 2007), kaldudes vältima investeeringuid juhtide koolitamisse. (Sánchez-Marín *et al.* 2017, 7) Koolituse

kasu, kui investeringut nähakse peamiselt vaid pereliikmete koolitamisel (Kaseorg, Siimon 2017).

Kontrollile orienteeritud pereettevõtteid on palju kritiseeritud nende soovimatusest juhtimisprotsesside professionaalsemaks muutmisel (Chittoor, Das 2007), kuid selline perspektiiv tsentraliseerimise ja delegeermimise suhtes puudutab perekondlikke küsimusi ja võib olla osa perefirmade ainulaadsusest (Chrisman *et al.* 2013). (Martin *et al.* 2016)

Kui ettevõtte kuulub 100% perele ja perekonna kaasamise määr juhtimisse on suur, võib palgaliste pereväliste juhtide kaasamine organisatsiooni juhtimisse põhjustada ebatõhusust. Pereettevõtete juhid omavad kindlaid teadmisi oma ettevõtte kohta ning sõltumatute juhtide puhul ei pruugi olla arusaamist ega mõistmist perekonna dünaamikast. Väliste juhtide kohalolek võib vähendada koostööd ja teadmiste jagamist perefirmas ning viia tulemuslikkuse vähenemiseni. (Samara, Berbegal-Mirabent 2017, 165)

Uurides perefirmade otsustuspraktikat leidsid Martin jt, et pereettevõtted erinevad mitte-pereettevõtetest tsentraliseerimise ja delegeerimise tavade osas. Pereettevõtete omanikest-juhtide üldine juhtimistava on oluliselt tsentraliseeritum eelkõige otsuste tegemise osas. Pereettevõtte juhid kalduvad tegema rohkem otsuseid, mida mitte-pereettevõtetes tavapäraselt delegeeritakse, näiteks säilitades kontrolli tootmisprotsessi üle. Väikestes- ja keskmise suurusega ettevõtetes on delegeerimistavadel oluline mõju ettevõtte tulemustele. Pereettevõtetes delegeeritakse meelsamini tööle võtmise, vallandamise ja töövaidlustega seonduvat, säilitades samal ajal tootmise planeerimise, töömeetodite ja tarnekuupäevadega seotud otsused ehk tsentraliseeritud on tegevusega seotud otsused ja delegeeritud on tööotsused. (Martin *et al.* 2016, 762-763)

2.7. Pereettevõtted Eestis

Eesti pereettevõtteid ei saa võrrelda traditsiooniliste Euroopa pereettevõtetega, mille algus ulatub mitmesaja aasta taha ja kus töötab juba rohkem kui kolmas põlvkond pereliikmeid (Kaseorg, Siimon 2017). Eesti majandusajaloost on teada mitmeid tegutsenud või pereettevõttena tegutsemist alustanud ettevõtteid, näiteks Lorupi klaasivabrik, Anny Teier ja KO õmblustööstus, kullassepmeister Roman Tavast'i ehteäri või šokolaadivabrik Kalev (Kald 2018). Tänapäeval

teame pereettevõtted nagu M.W.Wool, Lenne, Alexela Grupp, Sangar, BLRT Grupp ja paljud teised (Tark 2017).

2014. aastal asutati Eesti Pereettevõtjate Liit, eesmärgiga koondada Eesti pereettevõtjaid. Neli aastat hiljem, 2018. aastal anti esmakordselt välja aasta pereettevõtte tiitel (Eesti Pereettevõtjate Liit 2019). Pereettevõtete kohta Eestis statistilised andmed puuduvad, kuna puudub metoodika pereettevõtete tuvastamiseks.

Otsust saada pereettevõttena tegutsevaks ettevõtjaks mõjutab tavaliselt elusündmus. Peamine motiiv on soov töötada oma pere heaks. (Kirsipuu 2011, 52) Pereettevõtte peaks olema põlvkonnaülene, eesmärgiga jätkata tegevust ja tõsta elukvaliteeti (Trasberg 2017). On oluline teadvustada, et pereettevõtted Eestis ei pruugi tähendada kaasajal enam ainult Eesti kapitalil põhinevaid pereettevõtteid (Kaseorg, Siimon 2017).

Kuigi Eestis on tehtud ülevaateid pereettevõtetest, siis autorile teadaolevalt ei ole pereettevõtete juhtimispraktikaid seni uuritud.

3. EMPIIRILINE UURING

Pereettevõtete juhtimispraktikaid on maailmas uuritud pikka aega (Corbetta, Salvato 2004). Uuringud on keskendunud rohkem perekonnale ja vähem pereettevõtete palgaliste töötajate töökorraldusele (Kaseorg, Siimon 2017). Pere emotsionaalne seotus ettevõttega avaldab mõju ettevõtte juhtimisele ja töökorraldusele. Uuringute järgi on pereettevõtetes nõrgalt reguleeritud protseduurid (Kotey, Sheridan 2004) ja inimestevahelised usalduslikud suhted võimaldavad rakendada vähem struktureeritud lahendusi ettevõtte juhtimisel. (Sánchez-Marín *et al.* 2017)

Uuringu eesmärgiks oli tuvastada, kas Eesti pereettevõtetes domineerib formaalne või informaalne juhtimisstiil, mis eristaks pereettevõtete ja mitte-pereettevõtete juhtimist ning töökorraldust. Empiiriline uurimistöö kontrollis kolme püstitatud hüpoteesi:

1. Pereettevõtetes domineerib informaalne juhtimisstiil.
2. Pereettevõtetes puudub selgepiiriline tööjaotus.
3. Pereettevõtete töötajate tööjuhendid ei vasta tegelikule töö sisule.

3.1. Uuringu meetodika

Hüpoteeside kontrollimiseks viis autor läbi empiirilise uuringu kasutades kvantitatiivset uurimis-meetodit.

Teoreetilises ülevaates pereettevõtete kohta tehtud uuringutest (Lee, Edmondson 2017; Bernhard, O'Driscoll 2011; Martin *et al.* 2016), vaatles autor formaalse ja informaalse juhtimise käsitlusi pereettevõtete kohta läbiviidud uuringutes. Varasemate uuringute põhjal koostati küsimustik, mis lähtus uuringutes püstitatud hüpoteesidest.

Autori poolt koostatud küsimustik läbis eeltestimise valimil suurusega kolm inimest, mille tulemusel muudeti küsimustikus olevate väidete järjekorda ning täpsustati ja lihtsustati sõnastust. Andmete kogumiseks pereettevõtete formaliseerituse taseme hindamiseks viidi läbi küsitlus 2019.

aasta kevadel. Uuringu küsimustiku sissejuhatav osa sisaldas teavet uuringu ja selle tulemuste kasutamise eesmärgi kohta. Vastajaid teavitati, et tulemusi kasutatakse üldistatult.

Küsimustik oli jaotatud kolmeks. Kohustuslikud olid taustaandmeid koguvad küsimused 1-5: pereettevõttes või mitte-pereettevõttes töötamise kogemus, ettevõtte suurus (töötajate arv), vastaja tööstaaz ettevõttes, töökoha saamise viis ning mitmel ametikohal on ühes ettevõttes olnud.

Edasi sai vastaja Likerti 5-pallisel skaalal, kus 1 tähendas “ei ole üldse nõus” ja 5 “olen täiesti nõus”, ise otsustada, kas andis väitele oma hinnangu või mitte. Formaliseerituse hindamiseks organisatsiooni tasandil oli küsimustikus väiteid kokku 17 (väited 6-22) ja indiviidi tasandil 29 (väited 23-51). Küsimustiku 46-le vabatahtlikule väitele jäeti 79-st küsitluses osalenust kuue vastaja poolt erinevatele väidetele vastamata kokku kümnel korral. Kolm nendest olid pereettevõtte kogemusega ja kolm mitte-pereettevõtte kogemusega uuringus osalejat. Kindlat seost vastamata jäetud väidete osas tuvastada ei õnnestunud. Küsimustiku väidete jaotus hüpoteeside kontrollimiseks oli alljärgnev:

1. hüpoteesi 1 väited: 6-8, 12-18, 20, 21, 23-27, 29, 31, 33, 35, 38-40, 47, 48, 50, 51;
2. hüpoteesi 2 väited: 9-11, 30, 32, 36, 41-43, 49;
3. hüpoteesi 3 väited: 28, 34, 37, 44-46.

Struktureeritud küsimustik (Lisa 1) edastati vastajatele elektroonilises vormis. Küsitlusuuringut tutvustav e-kiri ja ajapiiranguga veebilink saadeti valimile meili teel või sotsiaalmeedia kaudu. Küsimustikule vastamine võttis aega 10-15 minutit. Andmeid koguti *Google Forms* internetikeskkonnas, kogutud andmed korrastati ja analüüsimiseks koostati andmestik. Väidete 24, 30, 33-35, 37, 42-46 ja 50-51 skaala tulemused pöörati ümber, eesmärgiga saada tulemuseks kõikide küsimustiku väidete hinnangute samasuunalisus. Uuringutulemuste töötlemiseks ja analüüsimiseks kasutati tabelarvutusprogramme *MS Excel for Mac* ja *IBM SPSS Statistics*.

Tulemusi hinnati lähtuvalt valimi suurusest (n), esinemise sageduse osakaalust (%), aritmeetilisest keskmisest (\bar{x}) ja standardhälbest (SD). Väikeste valimite puhul kasutatava t-testi (Sauga 2017, 314) abil hinnati üldistatavust ja statistilist olulisust (p). Järjestusskaala kasutamise tõttu hinnati erinevate vastajarühmade kokkulangevust kasutades astakorrelatsiooni ehk *Spearman*'i korrelatsioonikordajat (r), mis mõõdab monotoonse seose tugevust. *Spearman*'i korrelatsioonikordaja väärtus 1 näitab tunnuste vahelist kasvavat rangelt monotoonset seost ja väärtus -1 rangelt kahanevat monotoonset seost (*Ibid.*, 409).

Tulemuste hindamisel on oluline jälgida, et keskmiste võrdlemisel ei pruugi sõnaline ja numbriline kõrgem keskmine alati ühtida ja seda põhjusel, et 13 väite skaala on pööratud ning numbriline väärtus võib anda võrdluses vastupidise tulemuse tegelikule väite kehtivusele. Kahtluste tekkimisel saab pööratud väidete kohta lisainfot lisadest 2-4, kus pööratud sakaalaga väited on eraldi tähistatud.

3.2. Valim

Uuringu valimisse oli kaasatud pereettevõtte, mille puhul võis eeldada, et valimisse kuulunud ettevõtte töötajad teavad, et tegemist on pereettevõttega ja pereettevõtte, mille puhul ei saanud olla kindel, et töötajad teavad, et tegemist on pereettevõttega. Lisaks koguti vastuseid mitte-pereettevõtete töötajatelt, nende hulgas oli kunagise pereettevõttes töötamise kogemusega vastajaid. Kombineeritud meetodi kasutamine võimaldas pereettevõtete formaliseerituse taseme hindamiseks kaasata suuremat arvu inimesi.

Valimis oli esindatud tõenäosuslik valik ettevõtteid lihtjahuvalimina, kes võisid olla pereettevõtted ning mille töötajad võisid, aga ei pruukinud omada töötamise kogemust pereettevõttes. Mittetõenäosusliku valiku moodustasid pereettevõtted subjektiivse valimina, mille hulka oli valitud ettevõtted, kelle töötajad arvatavasti uuritava ettevõtte gruppi esindasid.

Valim moodustus ettevõtete kontoritöötajatest, kuhu ei kuulunud ettevõtete juhid, pereettevõtete omanikud ja pereliikmed ega töölised. Autor pöördus isiklikult või tuttavate kaudu 88 ettevõtte 133 töötaja poole. Kokku kuulus valimisse 12 pere- ja 76 mitte-pereettevõtet. Töötajate arv, kelle poole pöörduiti oli pereettevõtetest 57 ja mitte-pereettevõtetest 76 inimest. Pereettevõtetest kuus ettevõtet olid autori jaoks varasemast tuttavad ja kuue ettevõttega puudus isiklik varasem kontakt. Kuue, autorile võõra, kuid tuntud Eesti pereettevõtte töötajate poole pöörduiti individuaalselt palvega osaleda uuringus, kuid saadi äraütlevad vastused. Uuringus mitte osalemise põhjustena toodi välja ajapuudust, ettevõttes kehtivat osalemist mittesoosivat korda ja konkreetselt soovi mitte osaleda.

Pereettevõtete töötajatele (n=57) saadeti küsitlusankeedid personaalselt meiliga, mitte-pereettevõtete töötajatele saadeti küsimustikud lumepallivalimina ehk valitud isikute kaudu meili

teel edasijagamiseks (n=4) ja sotsiaalmeedia kaudu konkreetsele isikule (n=38). Lisaks saadeti küsimustik juhuvalimina 34 ettevõtte üldmeilile. Otsepöördumised tõid vastuseid, ettevõtete üldmeilidele saadetud pöördumised jäid vastusteta või vastas mõni üksik. Küsitlusele vastati kokku 79 inimese poolt, moodustades 59% nendest, kelle poole pööruti.

Tabel 1. Küsitlusuuringu valimi kujunemise ülevaade

		Ettevõtete arv (n)	Osakaal (%)	Osakaal (%)	Inimeste arv (n)	Osakaal (%)	Osakaal (%)	Vastajate arv (n)	Osakaal (%)	Osakaal (%)
Pereettevõtted	A	1	8%	1%	5	9%	4%	3	6%	4%
	B	1	8%	1%	16	28%	12%	16	34%	20%
	C	1	8%	1%	27	47%	20%	20	43%	25%
	D	1	8%	1%	1	2%	1%	4	9%	5%
	E	1	8%	1%	1	2%	1%	1	2%	1%
	F	1	8%	1%	1	2%	1%	3	6%	4%
	G	6	50%	7%	6	11%	5%	0	0%	0%
	Kokku	12	100%	14%	57	100%	43%	47	100%	59%
Mitte-pereettevõtted	H	1	1%	1%	1	1%	1%	4	13%	5%
	I	1	1%	1%	1	1%	1%	1	3%	1%
	J	1	1%	1%	1	1%	1%	1	3%	1%
	K	1	1%	1%	1	1%	1%	7	22%	9%
	L*	34	45%	39%	34	45%	26%	4	13%	5%
	M**	38	50%	43%	38	50%	29%	15	47%	19%
	Kokku	76	100%	86%	76	100%	57%	32	100%	41%
Kokku		88		100%	133		100%	79		100%

* e-kirjaga saadetud pöördumised uuringus osalemiseks, kellega autoril puudus isiklik otsekontakt

** sotsiaalmeedia kaudu saadetud pöördumised uuringus osalemiseks

Allikas: autori koostatud

Kõigist vastajatest kokku oli pereettevõtete praeguseid või endiseid töötajad 45 ja mitte-pereettevõtete taustaga vastajaid oli kokku 30. Neli vastajat olid küsimustikus märkinud, et ei tea ettevõtte omanikeringi. Kuna autoril ei olnud võimalik 100%-liselt tuvastada nelja vastaja ettevõtte tausta, ei ole neid tulemusi uuringu analüüsi kaasatud. Koguvalimi lõplikuks suuruseks jäi 75.

Tabel 2. Küsitlusuuringus osalejad töötamise kogemuse järgi lähtuvalt ettevõtte omanikeringist

	Vastanute arv
Olen kunagi töötanud pereettevõttes	17
Töötan praegu pereettevõttes	28
Mul ei ole pereettevõttes töötamise kogemust	30
Ma ei tea ettevõtte omanikeringi	4
Kokku	79

Allikas: autori koostatud

3.3. Uuringu läbiviimine

Uuringu esimeses etapis koguti andmeid pereettevõtete töötajatelt, kelle poole pöördui personaalselt, eesmärgiga kontrollida pereettevõtete töötajate vastuseid nende enda määratlemise osas pereettevõtte töötajateks. Küsitluse kutsed saadeti meiliga 21 inimesele, vastuseid saadi 19, kellest kõik märkisid ennast praeguseks või kunagiseks pereettevõtte töötajaks. Hiljem lisandus esimesse pereettevõtete valimisse veel pereettevõtteid, mille koguvälimi suurus ei olnud võimalik täpselt määrata. Pereettevõtete käest kogutud andmetest endise või praeguse töökogemusega vastajate koguarvuks kujunes 23. Kokku neli vastajat pereettevõtte grupist pereettevõttes töötamise kogemust küsimustikku täites ei kinnitanud, nendest kaks ei teadnud ettevõtte omanikeringi.

Teise gruppi koguti vastuseid kontrollgrupi ettevõtetest, mis ei olnud pereettevõtted. Sellesse valimisse kuulunud töötajad ei tööta praegu pereettevõttes, küll aga oli mõnel neist varasem pereettevõttes töötamise kogemus ja nad lähtusid oma vastustes pereettevõttes töötamise kogemusest, sest nii oli küsimustikus palutud. Pereettevõtete valim suurenes 16 vastaja võrra, mis oli positiivne, kuna uuringu eesmärk oli teada saada pereettevõtete formaliseerituse tase. Küll aga jäi selle võrra vähemaks töötajaid mitte-pereettevõtete kontrollgruppi kuuluvate töötajate hulgast. Mitte-pereettevõtte kogemusega vastajaid oli selles grupis kokku 14.

Kolmanda vastajate grupi andmeid ei olnud esialgu planeeritud vaadelda eraldi grupina, tegemist pidi olema kontrollgrupiga ehk mitte-pereettevõtte töötajatega. Vastuste kogunedes tekkis küsimus, kas ettevõtte ikka on mitte-pereettevõtte, kuna koonduvatest vastustest võis välja lugeda nagu oleks tegemist pereettevõttega. Ettevõtte tausta lähemalt uurides selgus, et ettevõtte kuulub pereettevõtete hulka ehk on ühe perekonna kontrolli all olev grupi ettevõtte. Paraku ei olnud võimalik neid andmeid enam suunata otse pereettevõtete küsimustikku ja tulemused jäid eraldi, iseseisvasse gruppi. Selle ettevõtte puhul oli maksimaalne võimalik valim 27 töötajat, kogunes 20 täidetud küsimustikku ehk 74%. Vastupidiselt esimese grupi vastajatele, kes määrasid ennast 100% pereettevõtte töötajaks, olid kolmandast grupist 12 inimest ehk 60% vastanutest kindlad, et nad ei ole kunagi töötanud pereettevõttes. Seda perekonnale kuuluvat ettevõtet eristab esimese grupi ettevõttest pereliikmete aktiivne kaasatus ettevõtte juhtimisse. Esimese puhul on perekonna esindaja igapäevaselt ettevõttes kohal, kolmanda grupi perekonna kaasatus jääb ainult omaniku ja nõukogu tasandile, juhatuse liige ja palgaline juht on mitte-pereliige. Ettevõtte omanikeringi ei teadnud sellest grupist kaks uuringus osalenud vastajat.

Tabel 3. Küsitlusuuringu valimi kujunemise ülevaade pere ja mitte-pereettevõtte kogemuse baasil

		Ettevõtte omanikering						
		Vastajate arv (n)	Osakaal (%)	Osakaal (%)	Mitte-pere	Mitte-pere	Ei tea	Kokku (n)
Pereettevõtted	A	3	6%	4%	3	-	-	3
	B	16	34%	20%	16	-	-	16
	C	20	43%	25%	6	12	2	20
	D	4	9%	5%	3	2	-	5
	E	1	2%	1%	-	-	-	0
	F	3	6%	4%	1	2	-	3
	G	0	0%	0%	-	-	-	0
	Kokku	47	100%	59%	29	16	2	47
Mitte-pereettevõtted	H	4	13%	5%	-	4	-	4
	I	1	3%	1%	1	-	-	1
	J	1	3%	1%	1	-	-	1
	K	7	22%	9%	3	3	1	7
	L*	4	13%	5%	-	4	-	4
	M**	15	47%	19%	11	3	1	15
	Kokku	32	100%	41%	16	14	2	32
Kokku		79		100%	45	30	4	79

* e-kirjaga saadetud pöördumised uuringus osalemiseks, kellega autoril puudus isiklik otsekontakt

** sotsiaalmeedia kaudu saadetud pöördumised uuringus osalemiseks

Allikas: autori koostatud

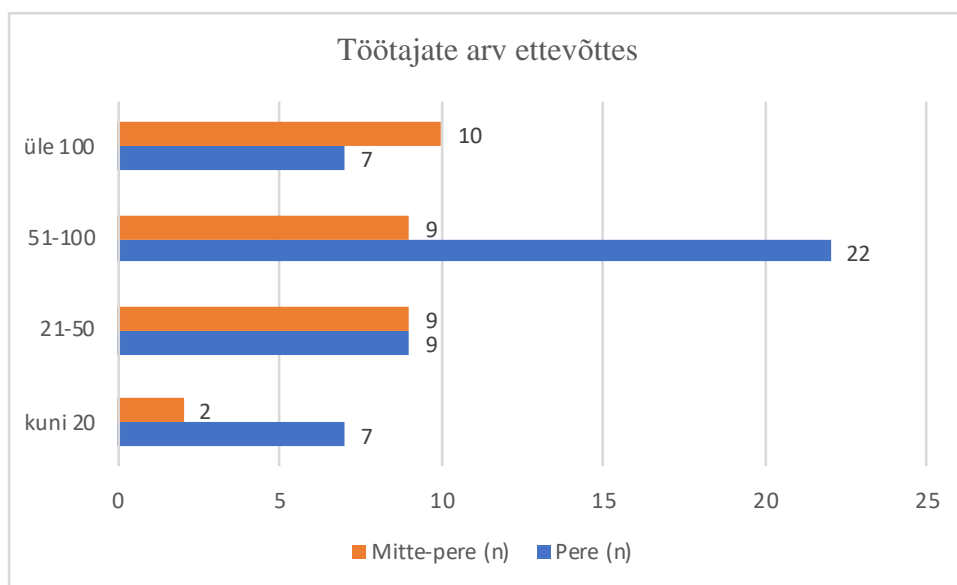
Lähtudes teooria osas käsitletud pereettevõtte mõiste määratlustest läbi aegade, on küsitlusuuringu tulemuste analüüsimisel pere- ja mitte-pere ettevõtete valimi jaotusel aluseks võetud vastaja enese määratlemine pere või mitte-pereettevõtte töötajaks (Pearson *et al.* 2008). Eeldusel, et kogu küsimustiku väiteid on hinnatud lähtuvalt valitud töötamise kogemusest, saab valimeid lugeda sobivaks ja nende baasil võrrelda erineva omanikeringiga ettevõtete formaliseeritust.

3.4. Tulemused

Uuringu tulemused on esitletud viies alapeatükis. Kõigepealt antakse ülevaade uuringus osalenute taustast (Lisa 2). Seejärel hinnatakse kolme püstitatud hüpoteesi kehtivust ning viimaseks võrreldakse tulemusi küsimustiku organisatsiooni ja individuaalse teemaploki lõikes, tuues välja olulisemad eristumised.

3.4.1. Uuringus osalenud vastajate taustaandmed

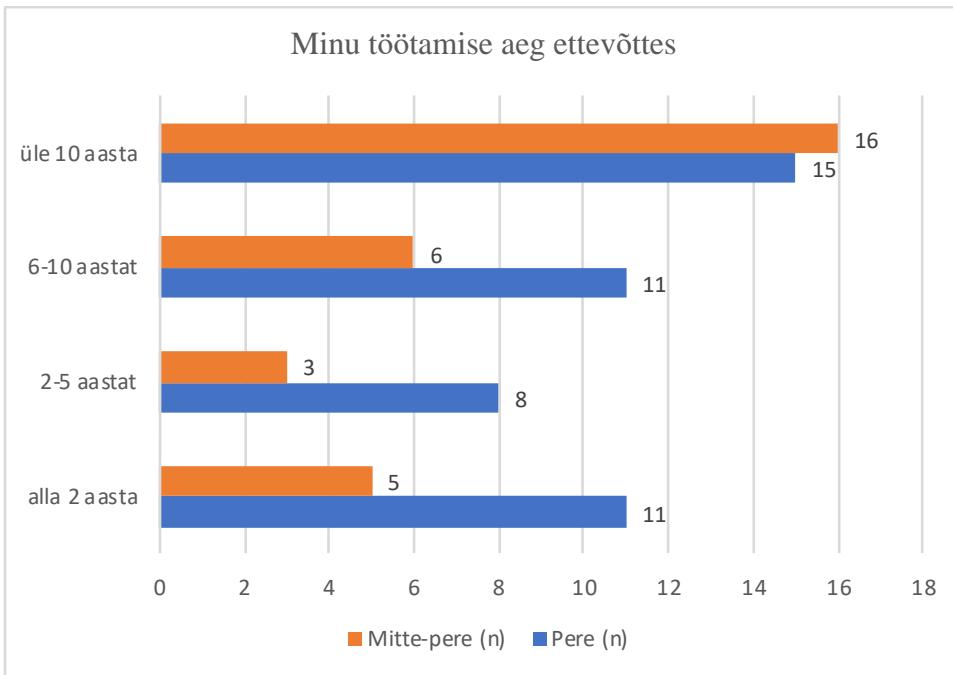
Uuringus osalenutest 41%-l (n=31) oli töökogemus keskmise suurusega ettevõttes², töötajate arvuga vahemikus 51-100. Uuringus osalejate jaotus lähtuvalt ettevõtte suurusest (töötajate arv), kus nad töötasid, on toodud joonisel 1.



Joonis 1. Vastajate jaotus vastavalt ettevõtte suurusele kus nad töötavad
Allikas: autori koostatud

Ettevõttes töötamise aeg oli 64%-l (n=31) vastanutest üle kuue aasta. Pereettevõtte valimist moodustas see 58% (n=26) ja mitte-pereettevõtetest 73% (n=22). Kui akadeemilise kirjanduse põhjal võis eeldada, et pereettevõtete töötajate tööstaaž on pikaajalisem kui mitte-pereettevõtete töötajatel (Sánchez-Marín *et al.* 2017), siis uuringu tulemustes see kinnitust ei leidnud. Küsimustiku väite „Teie organisatsioonis on iseloomulik töötajate pikaajaline staaž“ vastuste järgi olid pikaajalisema staažiga töötajad mitte-pereettevõtetes (pere \bar{x} =3,91; SD=1,04 ja mitte-pere \bar{x} =4,5; SD=0,73). Pereettevõtete töötajate puhul avaldus statistiliselt oluline seos töötajate töökoha saamise viisi ja tööstaaži vahel (r =0,41; p <0,01) ehk ettevõttesse tööle saamise viisist sõltus ettevõttes töötamise aeg. Vastajate jaotus (n) vastavalt vastaja töötatud ajale ettevõttes on toodud joonisel 2.

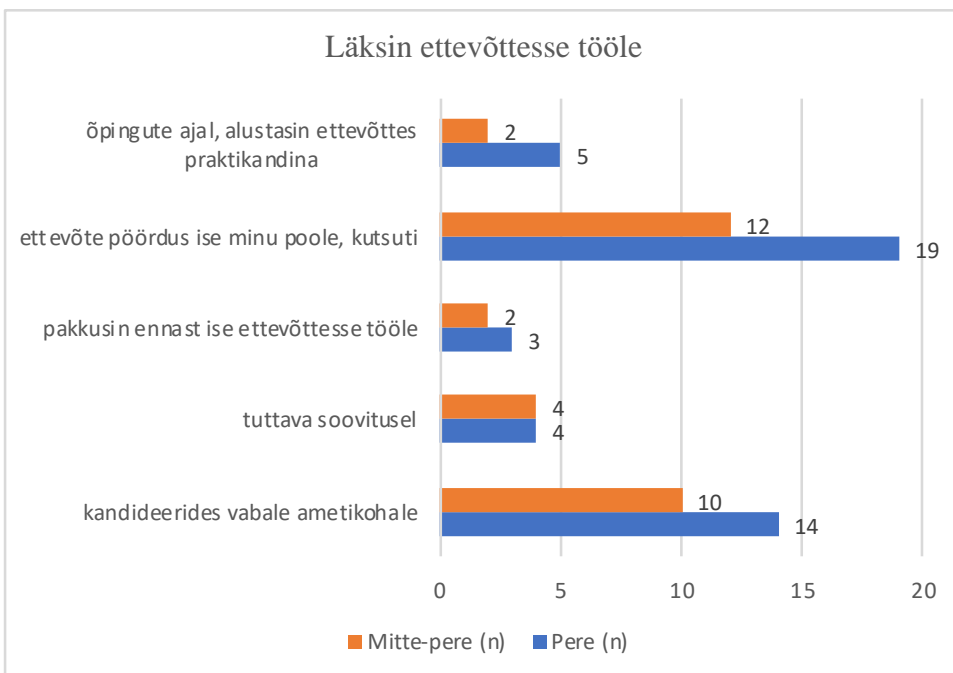
² Euroopa Liidu infokeskuse andmetel loetakse väike- ja keskmise suurusega ettevõtete definitsiooni kohaselt 51-250 töötajaga ettevõtteid keskmise suurusega ettevõteteks (Euroopa Liidu infokeskus, 2019)



Joonis 2. Vastajate töötamise aeg ettevõttes

Allikas: autori koostatud

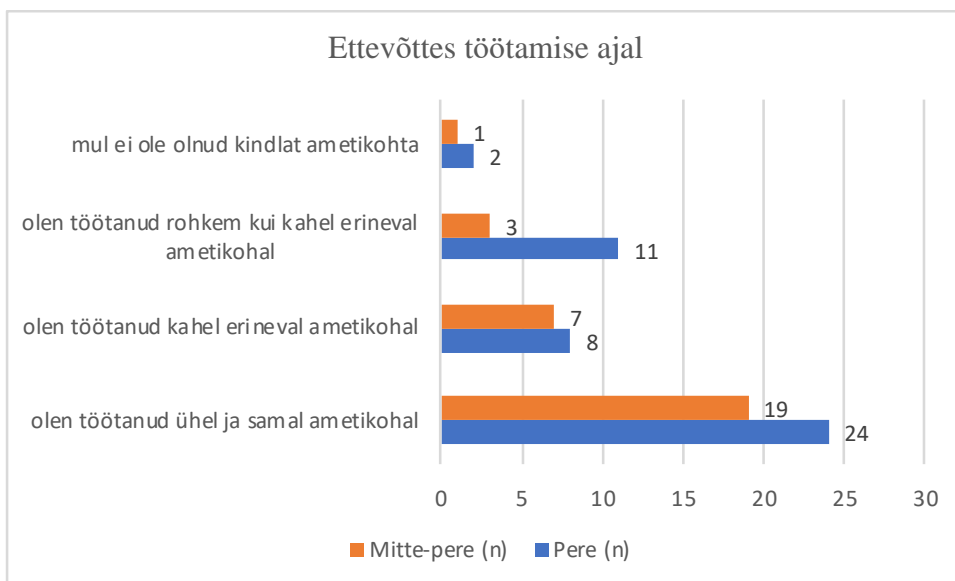
Uuringus osalenutest 42% (n=19) pereettevõtete ja 40% (n=12) mitte-pereettevõtete töötajatest olid oma ametisse tööle kutsutud. Vabale ametikohale kandideeris 31% (n=14) pere ja 33% (n=10) mitte-pereettevõtete töötajatest. Vastajate jaotus töökoha saamise viisi järgi on toodud joonisel 3.



Joonis 3. Vastajate töökoha saamise viis

Allikas: autori koostatud

Samas ettevõttes töötamise aja jooksul domineeris ühel ja samal ametikohal töötamine mõlema grupi puhul, pereettevõtetes 53% (n=24) ja mitte-pereettevõtetes 63% (n=19).



Joonis 4. Ametikohtade arv ettevõttes töötamise ajal

Allikas: autori koostatud

Suurem erinevus oli samas ettevõttes enam kui kahel erineval ametikohal töötanud vastajate hulgas pereettevõtete töötajate seas, kus see näitaja oli 24% (n=11) võrreldes mitte-pereettevõtte 10%-ga (n=3). Vastajate jaotus vastavalt erinevatele ametikohtade, millel töötajad olid ettevõttes olnud, on toodud joonisel 4.

3.4.2. Informaalne juhtimisstiil

Varasemates uuringutes on välja toodud, et pereettevõtetes domineerib informaalne juhtimisstiil (Lee, Edmondson 2017). See oli esimene hüpotees autori poolt läbiviidud uuringus.

Uuringu tulemused pere ja mitte-pereettevõtete keskmiste tulemuste põhjal statistiliselt olulist erinevust formaliseerituse osas välja ei toonud (pere \bar{x} =3,40; SD=1,19 ja mitte-pere \bar{x} =3,57; SD=1,15). Organisatsiooni eesmärgid olid ettevõtetes olemas nii pere kui mitte-pereettevõtetes ja töötajad teadsid neid (pere \bar{x} =3,80; SD=1,20 ja mitte-pere \bar{x} =3,97; SD=1,03). Töö sisekorraeskirjade (pere \bar{x} =4,27; SD=1,12 ja mitte-pere \bar{x} =4,50; SD=1,22) ja ametijuhendite olemasolu (pere \bar{x} =4,36; SD=1,03 ja mitte-pere \bar{x} =4,43; SD=1,14) osas ettevõtted praktiliselt ei eristunud, nii pere kui mitte-pereettevõtetes oli olemas kvaliteedijuhtimissüsteem (pere \bar{x} =3,70; SD=1,61 ja

mitte-pere $\bar{x}=3,82$; $SD=1,34$). Mõlemat tüüpi ettevõtetes oli tavapärase juhtide ja töötajate vahetu tööalane suhtlus (pere $\bar{x}=4,07$; $SD=1,02$ ja mitte-pere $\bar{x}=4,30$; $SD=0,84$).

Esimest hüpoteesi kontrollides, saab organisatsiooni üldist töökorraldust hindavatest väidete grupist (Lisa 3) uuringu tulemuste põhjal välja tuua, et pereettevõtetes ei olnud kirjalikud kokkulepped töötajate asendamisel nii sagedased kui mitte-pereettevõtetes (pere $\bar{x}=3,16$; $SD=1,59$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,90$; $SD=1,52$). Võttes arvesse pereettevõtete suuremat standardhälvet, võib erinevuse lugeda oluliseks. Pereettevõtetes ilmnis tugev seos kirjalike kokkulepete ja töö sisekorra eeskirjade olemasolu vahel ($r=0,55$), mis näitab, et kui on olemas sisekorra eeskirjad, siis eksisteerib ka muid korrastatud protseduure.

Tööülesannetele määratud kindlaid tähtaegu eksisteeris pereettevõtetes vähem (pere $\bar{x}=3,47$; $SD=1,31$ ja mitte-pere $\bar{x}=4,00$; $SD=0,95$), kuid veelgi vähem peeti pereettevõtetes määratud tähtaegadest kinni (pere $\bar{x}=3,22$; $SD=1,24$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,87$; $SD=0,86$). Kontroll töö tulemuste üle oli paremini korraldatud mitte-pereettevõtetes (pere $\bar{x}=3,16$; $SD=1,30$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,53$; $SD=1,11$).

Kuigi nii pere- kui mitte-pereettevõtte töötajad ei nõustunud väitega, et ettevõtetes oleks olemas vajalik töötajate arendusprogramm (pere $\bar{x}=2,47$; $SD=1,29$ ja mitte-pere $\bar{x}=2,72$; $SD=1,33$), tajusid mitte-pereettevõtete töötajad töötaja väärtustamist ettevõttes kõrgemalt kui pereettevõtete töötajad (pere $\bar{x}=3,13$; $SD=1,42$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,50$; $SD=1,07$), suurem standardhälve pereettevõtetes annab infot suuremast vastuste varieeruvusest. Pereettevõtte puhul võis kõrgem personaalsus olla põhjuseks, miks töötajad hindasid väite kehtivuse madalamapoolseks. Tugev seos töötaja väärtustamisel pereettevõttes ilmnis korrapärase kontrolliga töö tulemuste üle ($r=0,73$), tähtaegade olemasolu ($r=0,56$) ja tähtaegadest kinnipidamisega ($r=0,59$). Mitte-pereettevõtetes jäid kõik vastavad seosed alla keskmise ($r<0,25$), mis võib kinnitada mitte-pereettevõtete töötajate sõltumatut väärtustamisest võrreldes pereettevõtete töötajatega. Reeglite võrdset järgimist esines vähem pereettevõtetes (pere $\bar{x}=2,73$; $SD=1,16$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,23$; $SD=1,22$) ja reeglite võrdsus oli sõltuv töötajate väärtustamisest organisatsioonis.

Töötaja individuaalset ametikohapõhist töökorraldust analüüsid väärib tähelepanu, et pereettevõtetes oli tööprotsesse kirjeldavaid juhendeid keskmisest vähem kui mitte-pereettevõtetes (pere $\bar{x}=3,18$; $SD=1,37$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,47$; $SD=1,50$).

Kui hinnata tulemusi väitepõhiselt, võttes arvesse keskmiste erinevusi, on pereettevõtted üldiselt veidi vähem formaliseeritud, kuid uuringutulemustes ei leia kinnitust pereettevõtete oluliselt madalam formaliseeritus võrreldes mitte-pereettevõtetega. Hüpoteesi 1 kontrollivad väited koos keskmiste ja standarhälvetega on toodud tabelis 7 (Lisa 3).

3.4.3. Selgepiiriline tööjaotus

Bernhard jt (2011) uuringus väideti, et pereettevõtetes võib valitseda töö mitmetähenduslikkus ja selgelt määratletud töökohad kaotavad tähtsuse, kui tekib vajadus teisi erinevates funktsioonides abistada (Bernhard, O'Driscoll 2011). Hüpoteesiga 2 kontrolliti, kas pereettevõtetes puudub selgepiiriline tööjaotus.

Uuringu tulemustes pere- ja mitte-pereettevõtete selgepiirilises tööjaotuses keskmiste tulemuste põhjal statistiliselt olulist erinevust ei tuvastatud (pere $\bar{x}=3,61$; $SD=1,18$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,55$; $SD=1,20$). Organisatsiooni üldine tööjaotus pere ja mitte-pereettevõtete võrdluses oli keskmiste tulemuste osas sarnane (pere $\bar{x}=3,51$; $SD=1,30$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,53$; $SD=1,26$). Erinevate tööloikude vahelised seosed olid võrdselt hästi kirjeldatud nii pereettevõtetes ($\bar{x}=3,36$; $SD=1,24$) kui mitte-pereettevõtetes ($\bar{x}=3,37$; $SD=1,30$).

Töötaja individuaalsetest, ametikohapõhistest hinnangutest lähtuvalt oli tööjaotuse selgus pereettevõtetes keskmiste põhjal kõrgem kui mitte-pereettevõtetes (pere $\bar{x}=3,65$; $SD=1,12$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,56$; $SD=1,17$). Kuigi oma tööst lähtuvalt juhendite kohandamise võimalus oli keskmiselt pigem madal, oli pereettevõtete töötajatel võimalik juhendeid vajadusel lihtsamini kohandada tööle sobivaks (pere $\bar{x}=2,49$; $SD=1,36$ ja mitte-pere $\bar{x}=2,07$; $SD=1,25$). Oma tööle esitatavaid nõudeid teadsid paremini mitte-pereettevõtetes (pere $\bar{x}=4,27$; $SD=0,99$ ja mitte-pere $\bar{x}=4,60$; $SD=0,62$), kuid tulemus oli keskmiselt kõrge mõlema ettevõtte puhul. Täiendavaid tööülesandeid peeti ühtviisi nii meeldivaks vahelduseks (pere $\bar{x}=3,84$; $SD=1,11$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,63$; $SD=1,35$) kui ka häirivaks rutiini lõhkumiseks (pere $\bar{x}=3,70$; $SD=1,09$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,34$; $SD=1,47$). Mida kauem oli töötaja ettevõttes töötanud, seda rohkem olid täiendavad tööülesanded muutunud tema tööd häirivaks teguriks. Vastutus tööülesannete eesmärgipärase täitmise eest organisatsioonis oli rohkem hajuv ja konkreetset vastutajat mõnevõrra raskem tuvastada pereettevõtetes (pere $\bar{x}=2,89$; $SD=1,39$ ja mitte-pere $\bar{x}=2,93$; $SD=1,53$), kuid üldiselt oli selle väite puhul keskmine tulemus pigem madal, mis näitab, et probleemina see ettevõtetes ei domineeri. Selgelt määratletud tööülesandeid pidasid võrdselt oluliseks mõlema ettevõtteühma töötajad (pere $\bar{x}=4,40$; $SD=0,81$ ja mitte-pere $\bar{x}=4,40$; $SD=0,77$).

Hüpotees kahe puhul ei leidnud kinnitust, et pereettevõtetes puuduks selgepiiriline tööjaotus või oleks see mitte-pereettevõtetest oluliselt erinev. Hüpoteesi 3 kontrollivad väited koos keskmiste ja standarhälvetega on toodud tabelis 8 (Lisa 4).

3.4.4. Ametijuhendite vastavus töö sisule

Akadeemilistes uuringutes käsitletud pereettevõtete kõrgemat personaalsust (Martin *et al.* 2016) ja tööülesannete mittevastavust ametijuhenditele (Bernhard, O'Driscoll 2011) kontrolliti autori poolt läbiviidud uuringus hüpoteesiga 3, et tuvastada, kas pereettevõtete töötajate ametijuhendid ei vasta tegelikule töö sisule.

Uuringu tulemustes pere ja mitte-pereettevõtete ametijuhendi mittevastavust tegelikule töö sisule keskmiste tulemuste võrdluses statistiliselt oluliseks erinevuseks pidada ei saa (pere $\bar{x}=2,86$; $SD=1,23$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,07$; $SD=1,17$). Seda hüpoteesi kontrollitakse küsimustikus ainult töötaja individuaalses, ametikohapõhises vaates ja vastanute keskmiste tulemuste põhjal oli ametijuhend tegeliku töö sisuga pigem vastavuses kui mittevastavuses. Mitte-pereettevõtete töötajad olid pidanud täitma tööülesandeid, mis erinesid nende tavapärastest tööülesannetest pereettevõtte töötajatest sagedamini (pere $\bar{x}=1,91$; $SD=1,14$ ja mitte-pere $\bar{x}=1,77$; $SD=0,90$), kuid pereettevõtete töötajate tööülesanded erinesid mõnevõrra rohkem sellest, mis eesmärgil nad esialgu tööle võeti (pere $\bar{x}=3,42$; $SD=1,36$ ja mitte-pere $\bar{x}=4,07$; $SD=1,14$). Lisaks olid lisandunud tööülesanded pereettevõtete töötajatel tekkinud ajapikku ning saanud nende töö osaks (pere $\bar{x}=2,73$; $SD=1,29$ ja mitte-pere $\bar{x}=2,93$; $SD=1,55$). Tööülesannete sisu seevastu ei muutunud sageli ei pere- ega mitte-pereettevõtte töötajatel (pere $\bar{x}=3,58$; $SD=1,03$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,67$; $SD=1,40$).

Võrdselt kõrge keskmise tulemuse põhjal saab väita, et mõlema ettevõtte grupi töötajad said ise otsustada selle üle, kuidas oma tööd teha (pere $\bar{x}=1,98$; $SD=1,23$ ja mitte-pere $\bar{x}=1,97$; $SD=0,96$). Töötajate ametijuhendid vastasid tegelikule töö sisule küll rohkem mitte-pereettevõtetes (pere $\bar{x}=3,56$; $SD=1,34$ ja mitte-pere $\bar{x}=4,03$; $SD=1,07$), kuid statistiliselt olulist erinevust ettevõtete vahel uuringutulemuste põhjal tuvastada ei õnnestunud. Hüpoteesi 3 kontrollivad väited koos keskmiste ja standarhälvetega on toodud tabelis 9 (Lisa 5).

3.4.5. Tulemuste võrdlus organisatsiooni ja indiviidi tasandi väidete osas

Küsitlusankeedi esimeses osas, millega hinnati organisatsiooni üldist formaliseeritust (väited 6-22), oli keskmiste erinevus pereettevõtete ja mitte-pereettevõtete vahel väike (pere $\bar{x}=3,57$; $SD=1,26$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,85$; $SD=1,12$). Küsitlusankeedi teine osa, kus lähtuti töötaja individuaalsest, ametikohapõhisest hinnangust formaliseeritusele, oli üldine keskmiste erinevus veelgi väiksem (pere $\bar{x}=3,55$; $SD=1,15$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,61$; $SD=1,16$). Seega pereettevõtete formaliseerituse erinevus ei kajastunud olulisel osal ei organisatsiooni ega indiviidi tasandil üldiselt. Erinevusi, millele tähelepanu pöörata, saab vaadelda püstitatud hüpoteeside kaupa nagu eelnevates alapunktides oli välja toodud ja konkreetsete väidete omavahelisel täiendaval võrdlemisel.

Tabel 4. Organisatsiooni tasandi suurimate erinevustega väited reastatud \bar{x} järgi

Teie organisatsioonis	Valim	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)
...on töötajate asendamised (nt puhkuste ajal) kirjalikult kokku lepitud	Pere	3,16	1,59
	Mitte-pere	3,90	1,52
...peetakse kokkulepitud tähtaegadest kinni	Pere	3,22	1,24
	Mitte-pere	3,87	0,86
...on määratud tööülesannete täitmisele kindlad tähtajad	Pere	3,47	1,31
	Mitte-pere	4,00	0,95

Allikas: autori koostatud

Kõige suuremad erinevused keskmiste tulemuste vahel pere ja mitte-pereettevõtete võrdluses ilmsid organisatsiooni formaliseeritust kontrolliva kolme väite osas. Pereettevõtetes fikseeriti töötajate asendamised kirjalike kokkulepetena harvem kui mitte-pereettevõtetes. Tööülesannetele määratud kindlad tähtajad ja tähtaegadest kinnipidamine oli pereettevõtetes madalama keskmise tulemusega kui mitte-pereettevõtetes. (tabel 4)

Indiviidi tasandil formaliseeritust kontrolliva osa kolm peamist erinevust tulenesid tööülesannete erinevusest esialgselt kokku lepitud tööülesannetest, mida esines pereettevõtetes rohkem. Võrdset reeglite järgimist esines rohkem mitte-pereettevõtetes. Töötaja ametijuhendid vastasid rohkem tegelikule töö sisule mitte-pereettevõtetes. Indiviidi tasandi kolm kõige suurema erineva keskmise tulemusega väidet kinnitasid pereettevõtte madalamat formaliseeritust võrreldes mitte-pereettevõttega. Pereettevõtetes oli indiviidi tasandi väidete grupis keskmiste absoluutväärtus üle 16% madalam kui mitte-pereettevõtetes ja kinnitust leidis madalam formaliseeritus võrreldes

mitte-pereettevõtetega sarnaselt organisatsiooni tasandi kolme suurima hinnangute erinevusega väidete keskmiste tulemuste võrdluses. (tabel 5)

Tabel 5. Indiviidi tasandi suurimate erinevustega väited reastatud \bar{x} järgi

	Valim	Keskmine (\bar{x})	Standard-hälve (SD)
Teie tööülesanded erinevad oluliselt sellest, mis eesmärgil teid esialgu tööle võeti	Pere	2,58	1,35
	Mitte-pere	1,93	1,14
Teie ettevõttes järgivad reegleid kõik võrdselt	Pere	2,73	1,15
	Mitte-pere	3,23	1,22
Teie ametijuhend vastab tegelikule töö sisule	Pere	3,56	1,34
	Mitte-pere	4,03	1,07

Allikas: autori koostatud

Seos organisatsiooni ja individuaalse tasandi formaliseerituse hinnangute osas oli mõlema omanikeringiga ettevõtte puhul üle keskmise tugev ja positiivne, tegemist oli statistiliselt olulise seosega (pere $r=0,50$; $p<0,01$ ja mitte-pere $r=0,60$; $p=0,00$).

3.5. Järeldused

Varasemalt läbiviidud uuringutest on järeldunud, et töötajad eelistavad formaalset kontrolli, mis annab neile vajaliku tagasiside töö tulemuste kohta (Cravens *et al.* 2004). Autori poolt pereettevõtete informaaalsust tuvastada püüdnud uuringu tulemustest järeldus pereettevõtetes suhteliselt kõrge formaliseeritus. Seega võib töötajate formaalse kontrolli soovi vajadus luua näiliselt vähem formaalses töökeskkonnas vajalikul määral formaliseeritust, mille tõttu ei eristu uuritud pereettevõtted mitte-pereettevõtetest olulisel määral.

Tööprotsesse kirjeldavate juhendite olemasolu peeti ühtmoodi oluliseks nii pere- kui mitte-pereettevõtete töötajate hulgas (pere $\bar{x}=3,93$; $SD=1,12$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,97$; $SD=1,19$). Õige tööjaotus on organisatsiooni eduka toimimise üks oluline eeldus, millega kaasnevad töö tegijale kohustused, õigused ja vastutus (Üksvärav 2003). Vastutus tööülesannete täitmise eest organisatsioonis oli uuringu tulemustel madalam pereettevõtetes (pere $\bar{x}=2,89$; $SD=1,39$ ja mitte-pere $\bar{x}=2,93$; $SD=1,53$). See võib avaldada olulist mõju ettevõtte üldisele edukusele, kuid pere- ja

mitte-pereettevõtete vahel oli keskmiste erinevus sellegipoolest ebaoluliselt väike. Standardhälvet arvesse võttes oli vastuste varieeruvus suur, kuid pole teada, mis seda otseselt põhjustas.

Kuigi uuringu tulemuste järgi oli pereettevõtete formaliseeritus võrreldav mitte-pereettevõtete formaliseerituse tasemega, ei välista formaalsete reeglite olemasolu mitteametlikku hierarhiat ja juhtimist. Formaliseerituse aktsepteerimisega väljendub ametlike reeglite kõigile võrdne rakendamine ka vähem hierarhilises organisatsioonis (Lee, Edmondson 2017). Küsitlusuuringu tulemuste põhjal esines reeglite võrdset järgimist pereettevõtetes vähem (pere $\bar{x}=2,73$; $SD=1,16$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,23$; $SD=1,22$), kuid kuna keskmiste tulemuste põhjal pereettevõtte formaliseerituse määr ei erinenud oluliselt mitte-pereettevõtete omast, ei pruugi ametlike reeglite võrdse rakendamise ja formaliseerituse vahel otsest seost olla.

On teada, et juhtimishierarhia piirangud toimivad tõhusamalt stabiilsemates tingimustes (Lee, Edmondson 2017). Uuringu tulemustest selgus, et pereettevõtete töötajate hulgas oli täiendavaid, ajapikku tekkinud tööülesandeid rohkem, mis võivad olla tingitud dünaamilisemast töökeskkonnast, millega töötajad on olnud sunnitud kohanema.

Pidev õppimine soodustab organisatsiooni paindlikkust ja reageerimisvõimet (Lee, Edmondson 2017), mis võib selgitada, miks pereettevõtete töötajad pidasid täiendavaid tööülesandeid pigem meeldivaks vahelduseks, kui häirivaks rutiiniks (pere $\bar{x}=3,84$; $SD=1,11$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,63$; $SD=1,35$). Uuringus ilmnes seos kirjeldatud tööülesannete ja lisatööülesannete meelepärasuse vahel ehk mida paremini on põhitöö osas ülesanded töötajatele teada, seda parem oli neil täita lisatööülesandeid, mis tõid töösse vaheldust (pere $r=0,14$; mitte-pere $r=0,57$). Täiendavaid tööülesandeid peeti pigem häirivaks rutiini lõhkumiseks, kui vastutus tööülesannete eesmärgipärase täitmise eest organisatsioonis oli hajuv ja konkreetset vastutajat oli raske tuvastada (pere $r=0,27$; mitte-pere $r=0,32$). Selgelt määratletud tööülesannete ja tööprotsesse kirjeldavate juhendite olemasolu olulisuse vahel oli korreleeruv seos ainult mitte-pereettevõtetes ($r=0,58$). Mitte-pereettevõtete puhul olid täiendavad tööülesanded pigem meeldivaks vahelduseks, kui olid kirjeldatud erinevate tööloikude vahelised seosed ($r=0,57$) ja tööülesannete jagunemine oli töötajate vahel selgelt määratud ($r=0,47$). Pereettevõtetes olid vastavad seosed väga nõrgad ($r=0,14$; $r=0,04$).

Pereettevõtete töötajad hindasid uuringu tulemusel oma oskusi täiendavate tööülesannetega toimetulekul mõnevõrra kõrgemaks kui mitte-pereettevõtte töötajad (pere $\bar{x}=4,13$; $SD=0,69$ ja

mitte-pere $\bar{x}=4,10$; $SD=1,09$). Samas töötajate arendusprogrammi olemasolu (pere $\bar{x}=2,47$; $SD=1,29$ ja mitte-pere $\bar{x}=2,72$; $SD=1,33$) ja investeringud töötajate arendamisse (pere $\bar{x}=3,13$; $SD=1,42$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,50$; $SD=1,07$) jäid pereettevõtetes mitte-pereettevõtete töötajate hinnangutega võrreldes madalamale. Seega võib mitte-pereliikmetest pühendunud tööjõud ja nende tulemuslik kaasamine pereettevõtetes eesmärkide saavutamisel olla kaasamisel oluline väärtust loovate hoiakute suurendamisel ja eduteguriks pikaajaliste eesmärkide täitmisel (Bernhard, O'Driscoll 2011) ilma, et töötajatesse tavapärasel moel investeeritakse. Määravaks mõjutavaks teguriks võib olla pereettevõtte lühike otsustusahel (Kirsipuu 2011) ja suhetele orienteeritus (Arumäe 2015), mille abil luuakse seos perekonnaga, kus suurimaks mõjutajaks on peresisesed hoiakud. Kuigi nii pere- kui mitte-pereettevõtete töötajad ei ole nõustunud väitega, et ettevõtetes oleks olemas vajalik töötajate arenguprogramm (pere $\bar{x}=2,47$; $SD=1,29$ ja mitte-pere $\bar{x}=2,72$; $SD=1,33$), tajusid mitte-pereettevõtete töötajad töötaja väärtustamist ettevõttes kõrgemalt kui pereettevõtete töötajad (pere $\bar{x}=3,13$; $SD=1,42$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,50$; $SD=1,07$).

Kui võrrelda töötajate asendamiste kirjalike kokkulepete olemasolu ettevõtetes, saab organisatsiooni üldise formaliseerituse hindamisel välja tuua pereettevõtete madalama keskmise tulemuse võrreldes mitte-pereettevõtetega (pere $\bar{x}=3,16$; $SD=1,59$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,90$; $SD=1,52$). Tähtaegade olemasolu (pere $\bar{x}=3,47$; $SD=1,31$ ja mitte-pere $\bar{x}=4,00$; $SD=0,95$) ja nendest kinnipidamine (pere $\bar{x}=3,22$; $SD=1,24$ ja mitte-pere $\bar{x}=3,87$; $SD=0,86$) oli pereettevõtetes võrdselt madalam võrreldes mitte-pereettevõtetega.

Bakalaureusetöö hüpoteeside püstitamisel lähtus autor pereettevõtete kohta läbiviidud uuringutest, milles käsitleti stereotüüpselt pereettevõtete juhtimist vähem formaalsena ja vähem standardiseerituna kui mitte-pereettevõtetes (Lee, Edmondson 2017, 61). Uuringus püstitatud hüpotees 1, millega otsiti kinnitust pereettevõtetes domineerivale informaalsetele juhtimisstiilile, Lee ja Edmondsoni (2017) hüpoteesile kinnitust ei andnud. Pereettevõtete võrdlemisel mitte-pereettevõtetega oli märgatav küll mõnevõrra madalam formaliseeritus, kuid liiga väikese statistiliselt olulise keskmiste erinevuse tõttu ei saa järeldada, et see alati nii on.

Teine hüpotees põhines uuringul, mille järgi pereettevõtete töötajad peavad sagedamini täitma oma tavapärastest ametijuhendis kirjeldatud ülesannetest erinevaid tööülesandeid, mis tingib töö mitmetähenduslikkuse ja kus selgelt määratletud töökohad võivad kaotada tähtsuse, kui tekib vajadus erinevates ülesannetes abistada (Bernhard, O'Driscoll 2011, 347). Hüpoteesi 2 väitele, nagu puuduks pereettevõtetes selgepiiriline tööjaotus, läbiviidud uuringus kinnitust ei saadud.

Kolmas hüpotees kontrollis pereettevõtete töötajate ametijuhendite mittevastavust tegeliku töö sisuga ja kuigi hüpoteesi kontrollimisel tulemuste keskmiste erinevus oli kolme hüpoteesi võrdluses kõrgeim, ei kinnita ka see tulemus domineerivat erinevust pereettevõtete informaalsema juhtimise osas, kuna jääb alla olulise statistilise erinevuse määra.

Uuritud alateemad olid jaotatud hüpoteese kontrollivateks ja organisatsiooni üldist ja indiviidi isiklikku töökorralduse tasandi formaliseeritust kontrollivateks väideteks. Väiteplokkide tulemustes olulisi erinevusi ei olnud, üksikute väidete osas olid erinevused olemas, kuid sedagi vähesel määral. Võttes kokku uuringu tulemused pere ja mitte-pereettevõtte formaliseerituse võrdlemisel, siis statistiliselt olulisi erinevusi uuringust ei järeldu.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk oli tuvastada ettevõtete juhtimispraktikates formaliseerituse taseme erinevusi lähtuvalt ettevõtte omanikeringist. Akadeemilisele kirjandusele tuginedes anti uurimustöös ülevaade, millised on eduka organisatsiooni tunnused, uuringute tulemuste järeldustest toodi välja pereettevõttes eristuvad juhtimistavad.

Organisatsiooniteoorias on pereettevõtlusega seotud spetsiifiliste aspektidena välja toodud pereettevõtete juhtimise suletust ja vähest tõenduspõhist materjali pereettevõtetes valitsevate juhtimispraktikate kohta (Zellweger *et al.* 2010). Pereettevõtetel on maailmamajanduses oluline roll (Arumäe 2015) ning paljud maailma suurimatest ettevõtetest on tegevust alustanud või tegutsevad tänaseni pereettevõtetena (Tark 2017; Trasberg 2017).

Peamisteks pereettevõtteid iseloomustavateks tunnusteks ja töö korraldamisega seotud põhimõteteks, mida uuringutes välja tuuakse, on lühike otsustusahel (Kirsipuu 2011) ja orienteeritus suhetele (Arumäe 2015). Suureks väljakutseks pereettevõtete jaoks peetakse mittepereeliikmetest töötajate oskuslikku kaasamist (Bernhard, O'Driscoll 2011). Organisatsiooniteoorias on pööratud tähelepanu asjaolule, et mõnel juhul võib organisatsiooni olemasolev ülesehitus avaldada mõju strateegilistele valikutele, kuigi tavapärane praktika on vastupidine (Leimann *et al.* 2003). Pereettevõtete juhtide ettevõtte identifitseerimine läbi enda (Samara *et al.* 2017) ja kaasav osalusstrateegia avaldavad suuremat mõju töötajate motivatsioonile ja pühendumisele (Cotton *et al.* 1988) ning võivad mõjutada oluliselt organisatsiooni ülesehitust ja strateegilisi valikuid.

Pereettevõtetes on domineeriv vähemhierarhiline töökorraldus (Lee, Edmondson 2017) ja kasutatakse lihtsamalt struktureeritud lahendusi. Töötajate valik pereettevõtetes põhineb rohkem kultuuril ja väärtustel, rõhku pööratakse töötajate mitteametlikule koolitamisele ja pikaajalisemale staažile. (Sánchez-Marín *et al.* 2017)

Töö teoreetilisest osast järeldus, et formaalne ja informaalne töökorraldus pereettevõtetes on leidnud varasemalt vähe käsitlemist. Puudub selgepiiriline määratlus formaliseerituse taseme hindamiseks ettevõtetes ja selle mõõtmiseks ei ole olemas kokkulepitud kindlat standardit. Formaliseerituse hindamiseks saab organisatsioone omavahel võrrelda üldiselt organisatsiooni juhtimises kasutatavate standardite rakendamist kõrvutades, millest saab teha järeldusi erinevuste osas ettevõtete juhtimispraktikates.

Bakalaureusetöö uuringu eesmärgiks oli tuvastada, kas pereettevõtetes domineerib formaalne või informaalne juhtimisstiil, mis võib eristada pereettevõtete ja mitte-pereettevõtete juhtimist ning töökorraldust. Empiiriline uurimistöö kontrollis kolme hüpoteesi:

1. Pereettevõtetes domineerib informaalne juhtimisstiil.
2. Pereettevõtetes puudub selgepiiriline tööjaotus.
3. Pereettevõtete töötajate tööjuhendid ei vasta tegelikule töö sisule.

Hüpoteeside kehtivuse kontrollimiseks viidi läbi empiiriline uuring. Uuringu valimisse olid kaasatud pereettevõtete endised ja praegused töötajad. Kontrollgrupina kaasati töötajad mitte-pereettevõtetest. Nende hulgas oli kunagise pereettevõttes töötamise kogemusega vastajaid, mis võimaldas pereettevõtete formaliseerituse taseme hindamiseks kaasata suuremat hulka inimesi.

Kuigi varasemate uuringute andmetele tuginedes võis järeldada, et pereettevõtetes on protseduurid nõrgalt reguleeritud (Kotey, Sheridan 2004), siis autori poolt läbi viidud uuringu tulemused seda võrdluses mitte-pereettevõtetega ei kinnitanud.

Olulise statistilise erinevuse puudumise tõttu ei saanud läbiviidud empiirilise uuringuga kinnitust, et pereettevõtetes domineeriks informaalne juhtimisstiil. Pereettevõtete juhtimises esines mõnevõrra vähem formaalsust võrreldes mitte-pereettevõtetega, erinevused ei olnud suured, aga erinevused olid olemas. Uuringu tulemus oli pigem ootuspärane.

Tulemustest järelduv pereettevõtetes valitsev madalam formaalsus võib olla seotud perekonnast lähtuva sotsiaalse aspektiga, võimaldades kaasata pereettevõtete töötajaid lihtsamini ülesannetesse, mis ulatuvad kaugemale nende tavapäraest tööülesannetest (Bernhard, O'Driscoll 2011). Valdav osa pere ja mitte-pereettevõtete keskmiste erinevuste tulemustest kaldub pereettevõtete madalama formaliseerituse poole, seega on põhjust tulevikus edasi uurida, kas

pereettevõtete madalamat formaliseeritust saab täiendavalt kinnitada ja milline mõju on sellel pereettevõtete juhtimisele ja jätkusuutlikkusele.

Pereettevõtted eesmärgistavad oma tegevuse väga pikas perspektiivis, ettevõtet hoitakse sageli teadlikult väiksena ja omanikust juhi isiklikud eesmärgid määravad ära ettevõtte ärilised eesmärgid. (Tark 2017; Kaseorg, Siimon 2017) Usalduslikud suhted mõjutavad juhtimistavade kujunemist lihtsuse suunas, võimaldades loobuda keerulistest reeglitest nii töötajate valikul, koolitamisel kui tasustamisel. Uuringute andmetel tuleneb pereettevõtetes tööjaotus rohkem olemasolevast personalist, mitte ettevõtte vajadustest. Rakendatakse mitteametlikku koolitamist, vältides teadlikult mitte-pereliikmete koolitamist (Sánchez-Marín *et al.* 2017). Võttes arvesse pereettevõtete pikaajalist perspektiivi ja motiveeritusest järjepidevusele, peab arvestama, et inimene väsis ja palgaline töötaja pereettevõtetes ei ole sama püsiv kui perekond ise. Kuivõrd formaalne või informaalne juhtimisstiil võib osutada määravaks töötaja liikumisel ja milline on selle mõju töölt lahkumise põhjustele pereettevõtetes, võiks pakkuda huvitavat uurimisteemat tulevikuks.

Uuringu valimi sobivuse eeldus oli, et kogu küsimustiku väiteid on hinnatud lähtuvalt vastaja poolt küsimustiku alguses tehtud valikust töötamise kogemuse osas. Selleks, et valimi sobivuse usaldusväarsust tõsta, võiks küsitlusuuringu läbi viia valimisse kuuluvates ettevõtetes kohapeal. Sedasi tekiks võimalus kontrollida täpsemini ettevõtte tausta ja vastajate töötamise kogemuse omavahelist kehtivust.

Tulevikus tasuks lähemalt uurida pereettevõtete juhtimispraktikate erinevusi ettevõttes igapäevaselt aktiivselt kaasatud perekonna esindajatega ettevõtete ja vaid omanike ja nõukogu tasandil kaasatud perekonna esindajate vahel. Autori poolt valimisse kaasatud esialgu mitte-pereettevõtete gruppi kuuluma pidanud ettevõtte osutus pereettevõtteks. Valmisse kuulunud ettevõtte töötajatest teadis seda aga vaid 40%.

Formaalne ja mitteformaalne juhtimine eksisteerib igas organisatsioonis (Üksvärav 2003). Uuringu tulemusel ei tuvastatud ettevõtete juhtimispraktikates formaliseerituse taseme erinevusi lähtuvalt ettevõtte omanikeringist. Miller'i jt (2008) oletused, et organisatsiooni formaliseerituse tase võib osutada üheks oluliseks kriteeriumiks pereettevõtete eristumisel mitte-pereettevõtetest, läbiviidud uuringu tulemusel kinnitust ei saanud. (Miller *et al.* 2008)

SUMMARY

FORMAL AND INFORMAL MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESSES

Kristi Sügis

The Bachelor's thesis studies whether the formal or informal management style dominates in a family enterprise. The aim is to identify the differences of the formalisation level in the management practice of an enterprise pursuant to the circle of owners of the enterprise.

The research paper consists of two chapters. The first chapter studies the specific aspects of family entrepreneurs described in organisation theories and gives an overview of the differences between the formal and informal management. Thereafter the main characterising features of family entrepreneurship and the principles of management styles and work organisation are brought out. The second chapter of the Bachelor's thesis gives an overview of the empirical study carried out, giving an answer to the question whether the formal or informal management style dominates in the family entrepreneurship, the analysis of the survey results and deductions.

The results of the theoretical part of the paper show that the handling of the formal and informal work management in a family enterprise has not been discussed very widely earlier. There is no clear distinction for the assessment of the level of formalisation in the enterprises and no certain standards agreed to for measuring it. For the assessment of the formalisation, the organisations can be compared on general terms by comparing the standards implemented in the management of the organisation, based on which conclusions can be drawn as far as the differences in the management practice of the enterprises are concerned.

The aim of the survey of the Bachelor's thesis is to identify whether in family enterprises formal or informal management styles dominate, which may differentiate the management and work organisation in family enterprises and non-family enterprises. The empirical research studied three hypotheses:

1. Informal management style dominates in family enterprises.
2. There is no clear-cut work allocation in family enterprises.
3. Work instructions for the employees in family enterprises do not correspond to the actual work content.

To confirm the hypotheses an empirical study is carried out. The sample of the survey includes the former and current workers of family enterprises. The reference group involves employees from non-family enterprises, among whom there were respondents with working experience in a family enterprise, so it enabled to involve a large number of people in the assessment of the formalisation level in family enterprises.

In the establishment of the hypotheses of the Bachelor's thesis the author focuses on surveys conducted about family enterprises, in which the management of stereotypical family enterprise is treated less formally and is less standardised than non-formal family enterprises (Lee, Edmondson 2017, 61). The survey establishes hypothesis no. 1, which tries to confirm the informal management style dominating in family enterprises, the hypothesis of Lee and Edmondson (2017) however, is not confirmed.

The second hypothesis is based on the survey, according to which the employees of family enterprises must often perform tasks different from the ones described in the job description, which gives multiple meanings to the job and even clearly defined work places may lose their importance in case there is a need to help to perform different tasks (Bernhard, O'Driscoll 2011, 347). Hypothesis no. 2 states that there is no clear-cut work allocation in family enterprises; however it is not confirmed in the survey.

The third hypothesis checks the non-compliance of the employees' job description with the actually performed tasks in the family enterprise, and although upon checking the average results, the average difference in the comparison of three hypotheses was higher than the average, it does not confirm the dominant difference of the result in the formal management in family enterprises as it remains below the statistically significant rate.

Due to the absence of the relevant statistical difference, the results of the empirical study do not confirm that the formal management style dominates in family enterprises. The results of the survey show that some differences in the family and non-family enterprises tend to be less

formalised in family enterprises; therefore it would be reasonable to study the matter further whether the lower level of formalisation in family enterprises can be additionally confirmed, and which kind of influence it has on the sustainability of the family enterprises.

The precondition of the suitable sample provided that the statements of the entire questionnaire are assessed from the aspect of the selected work experience made by the respondent at the beginning of the questionnaire. In order to increase the reliability of the sample even more, the questionnaire survey could be conducted on site in the companies included in the sample. This way the background of the enterprise and the validity of the respondents' work experience could be checked more precisely.

Formal and informal management exists in every organisation (Üksvärav 2003). The results of the survey do not identify the different level of formalisation in the management practice proceeding from the circle of owners of the enterprise. Miller et al's (2008) assumption that the formalisation level of the organisation may become a relevant criterion in the differentiation of the family enterprise from the non-family enterprises is not confirmed in the survey. (Miller *et al.* 2008)

Family entrepreneurship is a type of entrepreneurship, which has to be retained and which special features of management have to be perceived. Family enterprises are not established for short-term goals, they have a long-term strategy and the first generation that has founded the enterprise makes everything to make it last. In recent years family enterprises have been talked about more because the enterprises created after regaining the independence have reached the stage when the first generation is being replaced (Arumäe 2015). The survey of the management style of family enterprises is challenging. Mostly their compliance in the organisation theory has to be valued and the specific features of the management of family enterprises should be studied.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Adler, P. (1992). The learning bureaucracy: New United Motor Manufacturing, Inc. - *Research in Organizational Behavior*, 1-87.
- Adler, P. S., Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. - *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 1, 61-89.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct. - *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, 252-276.
- Arumäe, U. (2015). *Pereettevõtluse käsiraamat*. Tallinn: OÜ Greif.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family definition problem. - *Family Business Review*, Vol. 15, No. 1, 45–58.
- Bernhard, F., O’Driscoll, M. P. (2011). Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily - Employees Work Attitudes and Behaviors. - *Group & Organization Management*, Vol. 36, No. 3, 345-384.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M. (2008, 10). Management Innovation. - *The Academy of Management Review*., Vol. 33, No. 4, 825-845.
- Charkham, J. (1995). *Keeping good company. A study of corporate governance in five countries*. Oxford: Oxford University Press.
- Chittoor, R., Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance - A vital linkage. - *Family Business Review*, Vol. 20. No. 1, 65-79.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Litz, R. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. - *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. - *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 5, 555–576.
- Chrisman, J. J., Sharma, P., Taggar, S. (2007). Family influences on firms: An introduction. - *Journal of Business Research*, 1005–1011.
- Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P., Chua, J. H. (2013). The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes. - *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 37, No. 6, 1249–1261.

- Chrisman, J. J., Steier, L. P., Chua, J. H. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. - *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 6, 935–947.
- Corbetta, G., Salvato, C. A. (2004). The Board of Directors in family firms: One size fits all? - *Family Business Review*, Vol. 17, No. 2, 119–134.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. - *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, 8-22.
- Cravens, D. W., Lassk, F. G., Low, G. S., Marshall, G. W., Moncrief, W. C. (2004). Formal and informal management control combinations in sales organizations The impact on salesperson consequences. - *Journal of Business Research*, Vol. 57, 241–248.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. - *Family Business Review*, Vol. 26, No. 1, 81-99.
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational satisfaction. - *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, 219-240.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. - *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, 545-565.
- Eesti Pereettevõtjate Liit. (2019). Kättesaadav: <https://epel.ee/mission-vision/>, 02. veebruar 2019.
- Euroopa Liidu infokeskus. (2019). Kättesaadav: https://elik.nlib.ee/k-v-andmebaas/page/6/?kv_id=384&show_all=1, 12. märts 2019.
- European Commission. (2009). Retrieved from European Commission. *Final Report of the Expert Group*. Kättesaadav: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf, 05. aprill 2019
- Feltham, T. S., Feltham, G., Barnett, J. J. (2005). The dependence of family business on a single decision maker. - *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 1, 1-15.
- Finegan, J. E. (2000). The Impact of person and organizational values on organizational commitment. - *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, No. 2, 149-170.
- Foss, N. J. (2003). Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization. - *Organization Science*, Vol. 14, No. 3, 331-349.

- Gedaljovic, E., Lubatkin, M. H., Schulze, W. S. (2004). Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective. - *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 5, 899–912.
- Habbershon, T. G., Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms. - *Family Business Review*, Vol. 12, 1–25.
- Haldma, T., Jaakson, K., Kivipõld, K., Leiten, E., Lään, I., Sander, P., Tõnurist, P. (2017). *Riigi äriühingu ja sihtasutuse nõukogu liikme käsiraamat*. Kättesaadav: https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/nk_liikme_kasiraamat_22122017.pdf, 03. märts 2019.
- Hall, A., Melin, L., Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. - *Family Business Review*, Vol. 14, No. 3, 193-208.
- Huselid, M. H. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. - *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 635-672.
- Jaworski, B., Stathakopoulos, V., Krishnan, H. (1993). Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. – *Research Article*, Vol. 57, No. 1, 57–69.
- Jin, K. G., Drozdenko, R., Basset, R. (2007). Information Technology Professionals Perceived Organizational Values and Managerial Ethics: An Empirical Study. - *Journals of Business Ethics*, 149-159.
- Kachaner, N., Stalk, G., Bloch, J. A. (2012). *What You Can Learn from Family Business*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business>, 05. aprill 2019.
- Kald, A. (2018). *Ettevõtlik Eesti 100. Äripäev*. Kättesaadav: https://static-pdf.aripaev.ee/E5m_mEXNmKGTUZD29WpCXXpmETE.pdf, 05. aprill 2019.
- Kanter, R. M., North, J., Bernstein, A. P., Williamson, A. (1990). Engines of progress: Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies. - *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, No. 6, 415–430.
- Kaseorg, M., Siimon, A. (2017). *Perefirmade loomise, tegutsemise ja arengu probleemid Eestis*. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/255611852_Perefirmade_loomise_tegutsemise_ja_arengu_probleemid_Eestis, 03. aprill 2019.
- Keikotilhaile, R. T., Ekambaram, A., Halvorsen, S. B., Klakegg, O. J. (2015). Formalising the informal? – Finding a balance between formal teams and communities of practice in a project-based organisation. - *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 194, 105-114.
- Kirsipuu, M. (2011). The role of family business in Estonian economy. - *Eesti majanduspoliitilised väitlused*, Vol. 1, 50-68.

- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. - *Family Business Review*, Vol. 15, No. 3, 175–187.
- Kotey, B., Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type-family and nonfamily. - *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, 214-238.
- Kotey, B., Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. - *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11, No. 4, 474-485.
- Landsberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dreams of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lawler, E. E. (1996). *From the ground up: Six principles for building the new logic corporation*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Lee, M. Y., Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing, Elsevier Ltd. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>, 03. aprill 2019.
- Leimann, J., Skärvad, P. H., Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Majandusteaduskond.
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: a research review. - *International Journal of Training and Development*, Vol. 19, No. 1, 1-17.
- Martin, W. L., McKelvie, A., Lumpkin, G. T. (2016). Centralization and delegation practices in family versus non-family SMEs: a Rasch analysis. - *Springer Science Business Media*, Vol. 47, 755–769.
- McCord, P. (2019). *Jõud: kuidas luua vabadusest ja vastutusest kantud töökultuuri*. Äripäev.
- McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hil.
- Meijaard, J., Brand, M. J., Mosselman, M. (2005). Organizational structure and performance in Dutch small firms. - *Small Business Economics*, Vol. 25, No. 1, 83–96.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage for great family businesses*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Scholnick, B. (2008, 01). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. - *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 1, 51-78.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. NJ: Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.

- Morris, M. H., Williamson, R. P., Allen, J. A., Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. - *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, No. 5, 385-401.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. - *Academy of Management Journal*, Vol. 34, 487-516.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. - *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 6, 949-969.
- Pieper, T. M. (2003). Corporate governance in family firms: A literature review. - In J.H. Astrachan, K.X. Smyrnios., 121-146.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. - *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, 603-609.
- Sánchez-Marín, G., Meroño-Cerdán, A. L., Carrasco-Hernández, A. J. (2017). Formalized HR practices and firm performance: an empirical comparison of family and non-family firms. - *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- Salvato, C. A. (2002). *Antecedents of entrepreneurship in three types of family firms*. Jönköping: Jönköping International Business School.
- Samara, G., Berbegal-Mirabent, J. (2017). Independent directors and family firm performance: does one size fit all? - *Int Entrep Manag J* (2018), Vol. 14, 149-172.
- Sauga, A. (2017). *Statistika*. Tallinn: TTÜ Kirjastus.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. - *Organization Science*, Vol. 1, No. 2, 99-116.
- Sitkin, S. B., George, E. (2005). Managerial Trust-Building Through the Use of Legitimizing Formal and Informal Control Mechanisms. - *International Sociology*, Vol. 20, No. 3, 307-338.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms. - *Family Business Review*, Vol. 25, No. 1, 58-86.
- Sundaramurthy, C., Kreiner, G. E. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. - *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 3, 415-436.
- Tark, A. (2017). *Aare Tark: pereettevõtete väärtusmaailm sobib Eestile eeskujuks*. Kättesaadav: <https://arvamus.postimees.ee/4191347/aare-tark-pereettevotete-vaartusmaailm-sobib-eestile-eeskujuks>, 03. mai 2019.
- Trasberg, V. (2017). *err.ee*. Kättesaadav: <https://www.err.ee/611840/viktor-trasberg-pereettevotlus-on-elustiil-mitte-arengu-tagatis>, 23. aprill 2019.

- Tushman, M. L., Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. - *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, 613-624.
- Varamäki, E., Pihkala, T., Routamaa, V. (2003). The stages of transferring knowledge in small family business successions. - *Research Forum Proceedings of 14th FBN-ifer Research Forum, Lausanne.*, 337–351.
- Verbeke, A., Kano, L. (2012). The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias. - *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, 1183–1205.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. - *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, 363–381.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. - *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1, 54–63.
- Üksvärav, R. (2003). *Organisatsioon ja juhtimine*. Tallinn: TTÜ Kirjastus.

LISAD

Lisa 1. Küsitlusuuringu ankeet

Küsitlusuuring ettevõtete formaliseerituse taseme hindamiseks.

Hea küsitlusuuringus osaleja

Olen Kristi Sügis, Tallinna Tehnikaülikooli halduskorralduse eriala tudeng.

Uurin oma bakalaureusetöös, kas ettevõtetes domineerib formaalne või informaalne töökorraldus. Uuringu eesmärk on välja selgitada formaliseerituse tase lähtuvalt ettevõtte omanikeringist, mis annab võimaluse võrrelda Eesti ettevõtetes valitsevaid juhtimispraktikaid.

Küsimustiku täitmine võtab aega 5-10 minutit. Andmeid kogutakse analüüsimise eesmärgil ja tulemusi kasutatakse üldistatult. Kui soovite uuringu tulemustega tutvuda, palun teavitada mind sellest meili teel.

Aitäh!

Kontakt: Kristi Sügis, tel 509 0929, kristi.sgs@gmail.com

Juhendaja: Aive Pevkur, PhD, aive.pevkur@taltech.ee

* Kohustuslik

1. Palun tehke oma valik: *

Töötan praegu pereettevõttes

Olen kunagi töötanud pereettevõttes

Mul ei ole pereettevõttes töötamise kogemust

Ma ei tea ettevõtte omanikeringi

Lisa 1 järg

Palun tehke järgnevad valikud lähtuvalt eelnevalt valitud töötamise kogemusest.

Näiteks:

kui töötate praegu või olete kunagi töötanud pereettevõttes, lähtuge palun küsimustiku täitmisel töökogemusest pereettevõttes;

kui töötamise kogemus pereettevõttes puudub või ettevõtte omanikering ei ole Teile teada, lähtuge küsimustiku täitmisel oma praegusest töökohast.

2. Töötajate arv ettevõttes *

kuni 20

21-50

51-100

üle 100

3. Minu töötamise aeg ettevõttes *

alla 2 aasta

2-5 aastat

6-10 aastat

üle 10 aasta

4. Läksin ettevõttesse tööle *

kandideerides vabale ametikohale

tuttava soovitusel

pakkusin ennast ise ettevõttesse tööle

ettevõtte pöördus ise minu poole, kutsuti

õpingute ajal, alustasin ettevõttes praktikandina

5. Ettevõttes töötamise ajal *

olen töötanud ühel ja samal ametikohal

olen töötanud kahel erineval ametikohal

olen töötanud rohkem kui kahel erineval ametikohal

mul ei ole olnud kindlat ametikohta

Järgnevaid väiteid hinnake palun skaalal, kus 1 tähendab "ei ole üldse nõus" ja 5 tähendab "olen täiesti nõus". Uuringuandmete kvaliteetse tulemuse nimel palun Teil kindlasti kõigile järgnevatele väidetele vastata.

Lisa 1 järg

1 ei ole üldse nõus 2 pigem ei ole nõus 3 ei tea 4 pigem olen nõus 5 olen täiesti nõus
Teie organisatsioonis...

6. ...on organisatsiooni eesmärgid selgelt ja arusaadavalt sõnastatud ja teile teada
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

7. ...on olemas töö sisekorraeeskiri
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

8. ...on olemas ametijuhendid
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

9. ...on ülesannete jagunemine töötajate vahel selgelt määratud
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

10. ...on kirjeldatud erinevate tööloikude vahelised seosed
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

11. ...on olemas tööprotsesse kirjeldavad juhendid
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

12. ...on uutel töötajatel tööprotsessidest lihtne aru saada
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

13. ...on töötajate asendamised (nt puhkuste ajal) kirjalikult kokku lepitud
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

14. ...on määratud tööülesannete täitmisele kindlad tähtajad
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

15. ...peetakse kokkulepitud tähtaegadest kinni
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

16. ...on sisse viidud korrapärane kontroll töö tulemuste üle
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

17. ...on olemas kvaliteedijuhtimissüsteem
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

18. ...on tavapärane juhtide ja töötajate vahetu tööalane suhtlus
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

19. ...on iseloomulik töötajate pikaajaline staaž
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

20. ...on töötaja väärtuslik ressurss, kellesse investeeritakse (koolitused, täiendõpe jms)
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

Lisa 1 järg

21. ...on olemas töötajate arendusprogramm
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

22. ...korraldatakse ettevõtte ühisüritusi vähemalt 1 kord aastas
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

Järgnevate väidete kehtivust hinnake palun lähtuvalt enda ametikohast.

1 ei ole üldse nõus 2 pigem ei ole nõus 3 ei tea 4 pigem olen nõus 5 olen täiesti nõus

23. Tulin tööle olemasolevale vabale ametikohale
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

24. Teie ametikoht loodi/kohandati teie järgi
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

25. Teie ettevõttes on teie ametikohal töötamise eelduseks erialase hariduse olemasolu
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

26. Teil on olemas kirjalik tööleping
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

27. Teie töölepingus on määratud kellena te töötate (ametinimetus)
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

28. Teie ametijuhend vastab tegelikule töö sisule
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

29. Teil on olemas tööprotsesse kirjeldavad juhendid
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

30. Teil on võimalik juhendeid vajadusel kohandada oma tööle sobivaks
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

31. Teil on võimalik teha ettepanekuid juhendite kohandamiseks oma tööle sobivaks
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

32. Tööprotsesse kirjeldavate juhendite olemasolu on oluline
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

33. Te saate ise oma tööd planeerida
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

34. Te saate ise otsustada, kuidas oma tööd teha
ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

35. Teil on võimalus võtta oma töös riske

Lisa 1 järg

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

36. Te teate oma tööle esitatud nõudeid

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

37. Olete pidanud täitma tööülesandeid, mis erinevad teie tavapäraest ülesannetest

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

38. Täiendavate ajutiste tööülesannete tekkimisel peetakse teiega nõu ja lepitakse kokku nende täitmises

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

39. Täiendavate tööülesannete täitmiseks on teil olemas vajalikud töövahendid

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

40. Täiendavate tööülesannete täitmiseks on teil olemas vajalikud oskused

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

41. Täiendavad tööülesanded on pigem meeldiv vaheldus

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

42. Täiendavad tööülesanded on pigem häiriv rutiini lõhkumine

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

43. Vastutus tööülesannete eesmärgipärase täitmise eest organisatsioonis on hajuv, konkreetset vastutajat on sageli raske tuvastada

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

44. Täiendavad tööülesanded on tekkinud ajapikku ja nendest on saanud teie põhitöö osa

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

45. Teie tööülesannete sisu muutub sageli

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

46. Teie tööülesanded erinevad oluliselt sellest, mis eesmärgil teid esialgu tööle võeti

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

47. Teie tööjuhend vaadatakse üle ja vajalikud muudatused viiakse sisse regulaarselt

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

48. Teie ettevõttes järgivad reegleid kõik võrdselt

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

49. Selgelt määratletud tööülesanded on olulised

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

50. Teie organisatsioonis mõjutavad isiklikud suhted tööalast edukust

Lisa 1 järg

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

51. Teie organisatsioonis on taval põhinevate ehk harjumuspäraste ja kirjutamata reeglite osakaal suur

ei ole üldse nõus 1 2 3 4 5 olen täiesti nõus

Allikas: autori koostatud

Lisa 2. Küsimustiku kohustuslike väidete 2-5 tulemuste ülevaade

Tabel 6. Küsimustiku kohustuslike väidete 2-5 tulemuste ülevaade

	Pere (n)	Pere (%)	Mitte- pere (n)	Mitte- pere (%)	Kokku (n)	Kokku (%)
1. Töötajate arv ettevõttes:						
kuni 20	7	16%	2	7%	9	12%
21-50	9	20%	9	30%	18	24%
51-100	22	49%	9	30%	31	41%
üle 100	7	16%	10	33%	17	23%
Kokku	45	100%	30	100%	75	100%
2. Minu töötamise aeg ettevõttes:						
alla 2 aasta	11	24%	5	17%	16	21%
2-5 aastat	8	18%	3	10%	11	15%
6-10 aastat	11	24%	6	20%	17	23%
üle 10 aasta	15	33%	16	53%	31	41%
Kokku	45	100%	30	100%	75	100%
3. Läksin ettevõttesse tööle:						
kandideerides vabale ametikohale	14	31%	10	33%	24	32%
tuttava soovitusel	4	9%	4	13%	8	11%
pakkusin ennast ise ettevõttesse tööle	3	7%	2	7%	5	7%
ettevõtte pöördus ise minu poole, kutsuti	19	42%	12	40%	31	41%
õpingute ajal, alustasin ettevõttes praktikandina	5	11%	2	7%	7	9%
Kokku	45	100%	30	100%	75	100%
4. Ettevõttes töötamise ajal:						
olen töötanud ühel ja samal ametikohal	24	53%	19	63%	43	57%
olen töötanud kahel erineval ametikohal	8	18%	7	23%	15	20%
olen töötanud rohkem kui kahel erineval ametikohal	11	24%	3	10%	14	19%
mul ei ole olnud kindlat ametikohta	2	4%	1	3%	3	4%
Kokku	45	100%	30	100%	75	100%

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. Hüpoteesi 1 kehtivust hindavad väited ja nende tulemuste ülevaade

Tabel 7. Hüpoteesi 1 kehtivust hindavad väited ja nende tulemuste ülevaade (\bar{x} ; SD)

Väide	Pere		Mitte-pere		
	Keskmine (\bar{x})	Standard- hälve (SD)	Keskmine (\bar{x})	Standard- hälve (SD)	
Organisatsioon:					
1. (6) ...on organisatsiooni eesmärgid selgelt ja arusaadavalt sõnastatud ja teile teada	3,80	1,20	3,97	1,03	
2. (7) ...on olemas töö sisekorraeskiri	4,27	1,12	4,50	1,22	
3. (8) ...on olemas ametijuhendid	4,36	1,03	4,43	1,14	
4. (12) ...on uutel töötajatel tööprotsessidest lihtne aru saada	3,40	1,07	3,33	1,27	
5. (13) ...on töötajate asendamised (nt puhkuste ajal) kirjalikult kokku lepitud	3,16	1,59	3,90	1,52	
6. (14)...on määratud tööülesannete täitmisele kindlad tähtajad	3,47	1,31	4,00	0,95	
7. (15) ...peetakse kokkulepitud tähtaegadest kinni	3,22	1,24	3,87	0,86	
8. (16) ...on sisse viidud korrapärane kontroll töö tulemuste üle	3,16	1,30	3,53	1,11	
9. (17) ...on olemas kvaliteedijuhtimissüsteem	3,70	1,61	3,83	1,34	
10. (18) ...on tavapärane juhtide ja töötajate vahetu tööalane suhtlus	4,07	1,01	4,30	0,84	
11. (20) ...on töötaja väärtuslik ressurss, kellesse investeeritakse (koolitused, täiendõpe jms)	3,13	1,42	3,50	1,07	
12. (21) ...on olemas töötajate arendusprogramm	2,47	1,29	2,72	1,33	
	Kokku keskmine	3,52	1,27	3,82	1,14

Lisa 3 järg

Indiviid:					
1. (23) Tulin tööle olemasolevale vabale ametikohale	4,00	1,49	4,43	1,25	
2. (24) Teie ametikoht loodi/kohandati teie järgi*	3,36	1,54	3,47	1,68	
3. (25) Teie ettevõttes on teie ametikohal töötamise eelduseks erialase hariduse olemasolu	3,07	1,36	2,97	1,61	
4. (26) Teil on olemas kirjalik tööleping	4,91	0,42	4,87	0,57	
5. (27) Teie töölepingus on määratud kellena te töötate (ametinimetus)	4,87	0,50	4,83	0,60	
6. (29) Teil on olemas tööprotsesse kirjeldavad juhendid	3,18	1,37	3,47	1,50	
7. (31) Teil on võimalik teha ettepanekuid juhendite kohandamiseks oma tööle sobivaks	3,82	1,30	4,14	1,06	
8. (33) Te saate ise oma tööd planeerida*	1,82	1,17	1,83	0,95	
9. (35) Teil on võimalus võtta oma töös riske*	2,29	1,31	2,10	1,18	
10. (38) Täiendavate ajutiste tööülesannete tekkimisel peetakse teiega nõu ja lepitakse kokku nende täitmises	3,58	1,31	3,40	1,40	
11. (39) Täiendavate tööülesannete täitmiseks on teil olemas vajalikud töövahendid	3,96	1,09	3,97	1,19	
12. (40) Täiendavate tööülesannete täitmiseks on teil olemas vajalikud oskused	4,13	0,69	4,10	1,09	
13. (43) Teie ettevõttes järgivad reegleid kõik võrdselt	2,73	1,16	3,23	1,22	
14. (47) Teie tööjuhend vaadatakse üle ja vajalikud muudatused viiakse sisse regulaarselt	2,16	1,15	2,10	1,16	
15. (50) Teie organisatsioonis mõjutavad isiklikud suhted tööalast edukust*	2,71	1,22	2,70	1,18	
16. (51) Teie organisatsioonis on taval põhinevate ehk harjumuspäraste ja kirjutamata reeglite osakaal suur*	2,42	1,20	2,43	0,97	
	Kokku keskmine	3,31	1,14	3,38	1,16
	Kokku keskmine	3,40	1,19	3,57	1,15

*pööratud skaala

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Hüpooteesi 2 kehtivust hindavad väited ja nende tulemuste ülevaade

Tabel 8. Hüpooteesi 2 kehtivust hindavad väited ja nende tulemuste ülevaade (\bar{x} ; SD)

Väide	Pere		Mitte-pere	
	Keskmine (\bar{x})	Standard- hälve (SD)	Keskmine (\bar{x})	Standard- hälve (SD)
Organisatsioon:				
1. (9) ...on ülesannete jagunemine töötajate vahel selgelt määratud	3,52	1,34	3,70	1,02
2. (10) ...on kirjeldatud erinevate tööloikude vahelised seosed	3,36	1,24	3,37	1,30
3. (11) ...on olemas tööprotsesse kirjeldavad juhendid	3,64	1,33	3,53	1,46
	Kokku keskmine		3,51	1,30
Indiviid:				
1. (30) Teil on võimalik juhendeid vajadusel kohandada oma tööle sobivaks*	2,49	1,36	2,07	1,25
2. (32) Tööprotsesse kirjeldavate juhendite olemasolu on oluline	3,93	1,12	3,97	1,19
3. (36) Te teate oma tööle esitatud nõudeid	4,27	0,99	4,60	0,62
4. (41) Täiendavad tööülesanded on pigem meeldiv vaheldus	3,84	1,11	3,63	1,35
5. (42) Täiendavad tööülesanded on pigem häiriv rutiini lõhkumine *	3,70	1,09	3,34	1,47
6. (43) Vastutus tööülesannete eesmärgipärase täitmise eest organisatsioonis on hajuv, konkreetset vastutajat on sageli raske tuvastada *	2,89	1,39	2,93	1,53
7. (49) Selgelt määratletud tööülesanded on olulised	4,40	0,81	4,40	0,77
	Kokku keskmine		3,65	1,12
Kokku keskmine	3,61	1,18	3,55	1,20

*pööratud skaala

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Hüpooteesi 3 kehtivust hindavad väited ja nende tulemuste ülevaade

Tabel 9. Hüpooteesi 3 kehtivust hindavad väited ja nende tulemuste ülevaade (\bar{x} ; SD)

Väide	Pere		Mitte-pere			
	Keskmine (\bar{x})	Standard- hälve (SD)	Keskmine (\bar{x})	Standard- hälve (SD)		
Indiviid:						
1. (28) Teie ametijuhend vastab tegelikule töö sisule	3,56	1,34	4,03	1,07		
2. (34) Te saate ise otsustada, kuidas oma tööd teha*	1,98	1,23	1,97	0,96		
3. (37) Olete pidanud täitma tööülesandeid, mis erinevad teie tavapäraest ülesannetest*	1,91	1,14	1,77	0,90		
4. (44) Täiendavad tööülesanded on tekkinud ajapikku ja nendest on saanud teie põhitöö osa*	2,73	1,29	2,93	1,55		
5. (45) Teie tööülesannete sisu muutub sageli*	3,58	1,03	3,67	1,40		
6. (46) Teie tööülesanded erinevad oluliselt sellest, mis eesmärgil teid esialgu tööle võeti*	3,42	1,36	4,07	1,14		
	Kokku keskmine		2,86	1,23	3,07	1,17

*pööratud skaala

Allikas: autori koostatud