

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Signe Ploom

**MEESKONNA MOODUSTAMISE JA JUHTIMISEGA
SEOTUD PROBLEEMID ALUSTAVAS ETTEVÖTTES**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Juhan Teder

Tallinn 2017

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Signe Ploom

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 142327

Üliõpilase e-posti aadress: signe.ploom@hotmail.com

Juhendaja dotsent Juhan Teder:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	3
SISSEJUHATUS	4
1. ALUSTAVA ETTEVÖTTE MEESKONNA LOOMISE JA JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED	6
1.1. Alustavate ettevõtete tähtsus majanduses	6
1.2. Meeskonna mõiste ja olemus	8
1.3. Efektiivse meeskonna loomine ja juhtimine alustavas ettevõttes	11
1.4. Meeskonna moodustamise ja juhtimisega seotud peamised probleemid alustavas ettevõttes	16
2. KVALITATIIVNE UURING	22
2.1. Uuringus osalejate taust ja uuringu metoodika	22
2.2. Uuringu tulemused	24
2.2.1. Osanikega seotud küsimused	25
2.2.2. Võtmetöötajatega seotud küsimused	29
3. JÄRELDUSED JA SOOVITUSED	34
KOKKUVÕTE	39
SUMMARY	42
VIIDATUD ALLIKAD	44
LISAD	47
Lisa 1. Intervjuu küsimustik	47
Lisa 2. <i>Cross-case</i> tabel	49

ABSTRAKT

Ettevõtetus on suurim mõjur riigi majanduses ja uued ettevõtted rikastavad majandust. Meeskonnas töötades suudavad inimesed sageli saavutada asju mida üksikisik ei suuda. Meeskonnaliikmed enda ühiste eesmärkide ja erinevate teadmistega, üksteist täiendades, omavad olulist rolli ettevõtete edu saavutamisel ja arengu kiirendamisel.

Tulenevalt uurimisprobleemist, milleks oli alustavate ettevõtete meeskonna moodustamise ja juhtimisega seotud teemade tahaplaanile jätmise ettevõtte rajamise käigus, oli antud bakalaureusetöö eesmärk välja selgitada ettevõtete meeskonna moodustamise ja juhtimisega kaasnevad peamised ohud ja vead ning sellest tulenevalt teha ettepanekuid ettevõtjate teadlikkuse parandamiseks. Antud töö keskendub sellistele meeskonnaliikmetele nagu asutajad, juhtkond ja võtmetöötajad.

Töö koosneb teoreetilisest osast ja kvalitatiivsest uuringust. Selgitamaks välja, milline on Eesti alustavate ettevõtete praktika meeskonna moodustamisel ja juhtimisel, viis autor läbi kuus poolstruktureeritud intervjuud.

Kvalitatiivse uuringu tulemuste analüüsimiseks kasutati *cross-case* tabelit. Peamiste ohtude ja vigadena saab välja tuua äri alustamise sõbra või võõraga ning inimesega kellega puuduvad ühised eesmärgid ja maailmavaade. Osaluse jagamine on tähtis teema ja selle jagamine võrdselt on oht, millel võivad olla karmid tagajärjed. Valede inimeste meeskonna võtmetöötajateks valimine, mis on seotud liiga kiire otsustamise, kooskõla ja ühiste eesmärkide puudumise ning ebavõrdsete tööpanustega, on samuti põhjused, mis tekitavad alles koostööd alustavates meeskondades konflikte.

Võtmesõnad: alustav ettevõtte, alustava ettevõtte meeskond, meeskonna moodustamine, meeskonna juhtimine, probleemid meeskonna moodustamisel, probleemid meeskonna juhtimisel.

SISSEJUHATUS

Ettevõtlus on eluviis, mis pakub piiramatult võimalusi neile, kes sellesse tõeliselt usuvad ja vaeva näevad. Tänapäeval on palju isikuid, keda saadab uue ettevõtte loomisel edu ja seda erinevates keskkondades ning tehes tööd erinevate meeskondadega. Siiski väga suur osa alustavatest ettevõtetest ei hakka kunagi hästi toimima ja ebaõnnestuvad. Seda sageli kas juhi kogenumatuse, meeskonna moodustamise, juhtimise või eriarusaamatest tulenevate probleemide tõttu.

Meeskondlik tööviis on muutumas järjest populaarsemaks, kuna traditsioonilised hierarhilised struktuurid on asendumas samatasandilistega ning üha enam on kasutusel mitmekülgsemad töömeetodid (Meeskonna juhtimine 2010, 5). Meeskondade arenemine ja juhendamine on tänapäeva dünaamilises ja globaalses maailmas hädavajalik. Keskkondlikud muutused ja pidev innovatsioon tekitavad vajaduse erinevate oskuste ja võimetega isikute järele meeskonnas. Ettevõtluses esinevad probleemid ja küsimused on muutumas ühe keerulisemaks ning see nõuab organisatsioonidelt kollektiivset lähenemist planeerimisel ja otsuste vastuvõtmisel, kuna uue ettevõtte üks edu saavutamise aluseid on efektiivselt toimiv meeskond. (Carlock 2012)

Tulenevalt meeskonnatöö tähtsuse suurenemisest, kuid uute ettevõtete kõrgest läbikukkumise osakaalust, otsustas autor kirjutada bakalaureusetöö meeskonna loomisest ja juhtimisest ning sellega seotud probleemidest. Antud töö uurimisprobleem on alustava ettevõtte meeskonna moodustamise ja juhtimisega seotud küsimuste tahaplaanile jätmise ettevõtte rajamise käigus, samas kui suurt tähelepanu pööratakse sageli pigem äriideele/ärimudelile/äriplaanile. Antud töö keskendub peamiselt asutajate (esialgsed osanikud), juhatuse ja võtmetöötajatega seotud teemadele.

Töö eesmärk on välja selgitada alustava ettevõtte meeskonna moodustamise ja juhtimisega kaasnevad peamised ohud ja probleemid ning töötada välja soovitused nende vältimiseks.

Bakalaureusetöö eesmärgi täitmiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

- 1) Millised on potentsiaalsed ohud seoses alustava ettevõtte meeskondade moodustamisega, mis võivad oluliselt mõjutada ettevõtte edu või põhjustada läbikukkumist?
- 2) Millised on peamised vead, mida alustava ettevõtte juhid teevad meeskondade juhtimisel, mis võivad oluliselt mõjutada ettevõtte edu või põhjustada läbikukkumist?
- 3) Milline on Eesti alustavate ettevõtete praktika meeskondade loomisel ja juhtimisel?

Bakalaureusetöö uurimismeetodiks on kvalitatiivne meetod ning selle raames viidi läbi intervjuud kuue Eesti ettevõtjaga. Kõik valimisse kuuluvad isikud on asutanud oma ettevõtte ning osalenud meeskonna moodustamisel ja juhtimisel.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgnevad uurimisülesanded:

- 1) Anda kirjanduse põhjal ülevaade alustavate ettevõtete tähtsusest majanduses ning meeskonna definitsioonist ja olemusest.
- 2) Analüüsida teoreetiliste allikate põhjal meeskonna loomist ja juhtimist alustavas ettevõttes ning sellega seotud ohte ja probleeme.
- 3) Koostada kirjandusallikate põhjal küsimustik.
- 4) Viia läbi intervjuud, analüüsida uuringu tulemusi ja võrrelda neid teoreetiliste allikatega.
- 5) Töötada välja järeldused ja soovitused.

Bakalaureusetöö jaguneb kolmeks osaks. Esimene osa põhineb kirjanduslikel allikatel. Peatükk toob välja miks on alustavad ettevõtted majanduses olulised ning meeskonna erinevad definitsioonid ja olemuse. Lisaks keskendub töö esimene osa alustava ettevõtte meeskonna loomisele ja juhtimisele, tuues välja ka peamised probleemid ja vead, mis piiravad efektiivset meeskonnatööd ning sealjuures andes soovitusi kuidas võimalikke takistusi vältida.

Bakalaureusetöö teine osa keskendub kvalitatiivsele uuringule. Kõigepealt kirjeldab töö autor uuringus osalejaid ning uurimuse metoodikat. Seejärel esitab kvalitatiivse uuringu tulemused, mis selgusid andmete analüüsimise käigus.

Bakalaureusetöö kolmandas osas analüüsib autor seoseid teoreetiliste allikate ja kvalitatiivsete uuringu tulemuste vahel ning esitab omapoolsed järeldused ja soovitused.

Autor tänab kõiki, kes aitasid kaasa käesoleva lõputöö koostamisele. Eriti juhendajat Juhan Tederit põhjaliku tagasiside ja abivalmi koostöö eest ning kõiki intervjuueeritavaid - ilma teieta ei oleks antud töö valminud.

1. ALUSTAVA ETTEVÖTTE MEESKONNA LOOMISE JA JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED

Bakalaureusetöö esimeses peatükis annab töö autor kirjandusallikate põhjal ülevaate alustavate ettevõtete tähtsusest majanduses ning meeskonna olemust. Seejärel esitatakse erinevaid teoreetilisi seisukohti alustava ettevõtte meeskonna loomisest ja juhtimisest ning sellega seotud probleemidest, tuues välja ka meeskondadele antud koostööalaseid soovitusi.

1.1. Alustavate ettevõtete tähtsus majanduses

Ettevõtlust iseloomustab ärivõimaluste otsimine, äratundmine ning uute võimaluste loomine (Entrepreneurship). Harvardi Ülikooli professor Howard Stevenson on öelnud, et ettevõtlus on protsess, mille abil invidiidid, kas omal käel või organisatsioonide sees, püüdlevad võimaluste poole ja kasutavad neid ära, sõltumata ressursidest, mis on hetkel nende käsutuses (Eisenmann 2013). Kõige ilmsem näide ettevõtlusest ongi uute ettevõtete loomine. Viimane nõuab inimestelt teatud isikuomadusi - kirge, eneseusku, kõrget motiveeritust ja julgust ning pühendumust, sest ettevõtte käima saamine võib võtta kaua aega ning selle teele võib sattuda palju takistusi. (Importance ... 2014)

Ettevõtlus moodustab ühe suurema osa inimeste eludest ning see on muutumas järjest populaarsemaks (Down 2010, 3). Valitsused, meedia, ülikoolid ja muud asutused propageerivad aina rohkem ettevõtlust, kas siis seda tahtlikult või alateadlikult. Antud töö autor omandab kõrgharidust ärinduse erialal, mis peamiselt keskendub ettevõtlusega seotud tegevuste juhtimisele. Tallinna Tehnikaülikool on asutanud Mektory, mis on innovatsiooni- ja ettevõtluskeskus, mille üks osa on teadlaste, üliõpilaste ja ettevõtjate ühendamine tootearendamise ja uute ideede genereerimise osas (Mektory). Maailmas on sadu erinevaid majandusega seotud väljaandeid ning ajakirjandus kirjutab igapäevaselt ettevõtlusega seotud

teemadel. Televisioon võimaldab teha ülekandeid näiteks Eesti suurimast ettevõtluskonkursist „Ajujaht“ ja muudest sarnastest üritustest, et hoida inimesi ettevõtlusmaailmaga kursis. Ettevõtlus on igal pool.

Ettevõtlus on suurim mõjur riigi majanduses (Collins *et al* 2004). Ettevõtted on seotud väga paljude erinevate valdkondadega ning need ei saa eksisteerida omaette isoleeritult. Näiteks on ettevõtted turgude kaudu seotud teiste majandusüksustega ning maksu- ja muude kohustuste kaudu riigi ning omavalitusustega (Reiljan 1997, 25). Uued ettevõtte loovad uusi töökohti ning suurenenud tööhõive ja kõrgemad palgad tõstavad omakorda riigi maksutulu, mis võimaldab riikidel investeerida teistesse, vähemarenenud sektoritesse (Baijal 2016). Lisaks sellele annab uute töökohtade loomine riikidele võimaluse vähendada tööpuuduse taset, mille suure protsendiga enamik riike maailmas silmitsi seisab, seega ei tohi uute ettevõtete loomise tähtsust alahinnata. (Importance ... 2014)

Juba eksisteerivad ettevõtted on sageli piiratud olemasolevate turgudega ning võivad olla saavutanud maksimaalse taseme enda sissetulekutes olemasolevate toodete näol. Uued ettevõtted, koos uute tootete või teenustega, võimaldavad ettevõttel rikastada majandust uutele turgudele laienemise kaudu. Samuti muudab ettevõtluse levik inimeste elusid – uued töökohad panevad aluse ühiskonna õitsengule ning kõrgemad ametipositsioonid ja suuremad palgad tõstavad inimeste elustandardeid. (Baijal 2016)

Lisaks mõjutavad uued ettevõtted majandust sotsiaalselt. Tänu uutele toodetele ja teenustele toimub varem turul olevate toodete ja teenuste järjest vähenenud kasutamine, mis vähendab sõltuvust vananenud süsteemidest ja tehnoloogiast. Selle tulemusena paraneb inimeste üldine elukvaliteet, moraalitunnetus ning majanduslik vabadus. Ettevõtluse tulemusena toimuvad sotsiaalsed muutused ei tähenda tingimata, et ettevõtted tegutsevad ainult sotsiaalsete probleemide lahendamiseks, kuid loomingulisemad ja uuenduslikumad lähenemisviisid paratamatult võimaldavad lahendada võimalikke probleeme tõhusamalt (Importance ... 2014). (Baijal 2016)

Tänapäeva dunaamilises ja globaalses maailmas on meeskondade arendamine ja juhendamine organisatsioonide tegevuses hädavajalik. Üha suurem rõhk uute ettevõtete rajamisele, innovatsioonile ja globaliseerumisele loob vajaduse meeskondade järele, kes täiustavad üksteise eri oskusi ja võimeid. (Carlock 2012) Järgnev alapeatükk keskendubki meeskonna mõiste defineerimisele ja selle olemuse kirjeldamisele.

1.2. Meeskonna mõiste ja olemus

Meeskonnas tegutsevad inimesed suudavad sageli saavutada asju mida üksikisik ei suuda. Hästi töötava meeskonna tulemused võivad olla märkimisväärsed, kuna meeskonnaliikmete mitmesuguste oskuste, teadmiste, kogemuste ja motivatsiooni seostena tekkiv sünergia paneb meeskonna liikmed võtma vastu paremaid otsuseid, tegutsema kiiremini ja probleeme loomingulisemalt lahendama, kui üksi iseseisvalt töötav andekas inimene seda teeks. Samuti on hästi toimiv meeskond võimeline kiiremini reageerima väliskeskkonnas toimuvatele muutustele. (Meeskonna juhtimine 2010, 15-16)

Mida suurem on ettevõtte, seda olulisem on meeskond, kes panustab ettevõttesse enda erinevate oskuste, võimete, teadmiste ja kontaktidega, mis meeskonna liikmeid ühendavad ja täiustavad (Burns 2014, 243).

Mõistele „meeskond“ on antud palju erinevaid seletusi ning ühte ühist definitsiooni ei ole. Järgevalt annab antud alapeatükk ülevaate paljudest erinevatest võimalikest meeskonna käsitlustest, suundudes sealt edasi kitsama meeskonna mõiste seletuseni, milleks on alustava ettevõtte meeskond ning sealt omakorda ettevõtte asutajate meeskonna mõiste definitsioonini.

„Tõeline meeskond on elav, pidevalt muutuv ja arenev, üheskoos töötavate inimeste rühm. Meeskonnaliikmed arutavad koos oma eesmärgid, hindavad ideid, teevad otsuseid ja töötavad ühiste eesmärkide nimel“ (Heller 2000, 6). Töötades meeskonnana tugevneb võime leida loomingulisemaid lahendusi, sest meeskonna ühine mõttejõud ületab üksikisiku oma. Hästi toimival meeskonnal ei ole piire ning ülesannete puhul, mis näivad võimatuks, võib kollektiivne töö viia tõelise läbimurdeni. (Heller 2000, 8)

Meeskond on grupp inimesi, kes on motiveeritud koos töötama ühiste eesmärkide nimel ja teevad pikaajaliselt koostööd keeruliste ülesannete lahendamisel (Morrison 1993).

„Tippmeeskond on rühm üksteist täiendavate oskustega inimesi, kes tegutsevad koos ühise eesmärgi nimel. Tippmeeskond on ühisele eesmärgile, ühiste töötulemustele ja lähenemiseviisile pühendunud inimeste rühm, kes peab end ka ühiselt vastutavaks“ (Meeskonna juhtimine 2010, 15). Meeskonnas tegutsemine võimaldab saavutada paremaid töötulemusi tänu laienenud teadmistele ja kogemuste baasile. Ühine pühendumine ja vastutus motiveerivad meeskonna liikmeid rohkem panustama ja julgustavad neid võtma riske. (Meeskonna juhtimine 2010, 16)

Barringer ja Ireland (2012, 316) toovad välja, et alustava ettevõtte meeskond on grupp asutajaid, võtmetöötajaid ja nõuandjaid, kelle abil kujuneb ideest välja täielikult toimiv ettevõtte. Tavaliselt ei tule kogu meeskond kokku ühe korraga ning personal kujuneb välja aja jooksul. Liikmete valimisel tuleb meeles pidada, et isikute kokkusobivus, nii erialaste teadmiste kui ka isikuomaduste poolest, on oluline, sest antud näitajate tasakaalu mittesaavutamine võib viia meeskonna hävinguni.

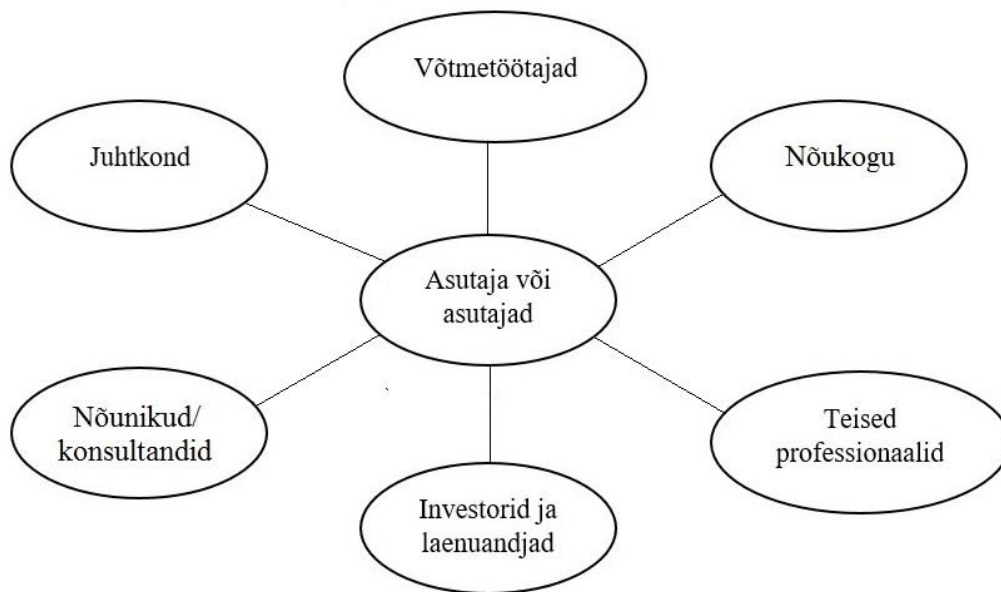
Uue ettevõtte meeskond on grupp inimesi, kes teevad koostööd, et saavutada läbirääkimiste tulemusena kokkulepitud organisatsiooni eesmäärke, seejuures ületades konfliktid, mis tulenevad meeskonnaliikmete taustast, erinevatest isiksustest ja motiividest. Antud allikas toob välja, et uued ettevõtted peaksid olema juhitud teistmoodi kui juba varem eksisteerivad organisatsioonid ning et meeskonna olemasolu ja juhtimisse kaasamine on oluline võti edu saavutamisel. Seega meeskonna moodustamine, selle koosseis ja toimimine omavad suur mõju, et ettevõtte oleks jätkusuutlik ja kasumlik. (Schjoedt *et al* 2012)

Ettevõtte asutajate meeskond on grupp indiviide, kes on ühiselt vastutavad ettevõtte strateegiliste otsuste ja käimasolevate protsesside eest. Antud meeskonna liikmed on aktiivselt seotud nii ettevõtte arendusprotsesside väljakujundamise kui ka realiseerimisega. (Klotz *et al* 2013)

Ettevõtte asutajate meeskond koosneb liikmetest kellel on ettevõttes oluline osalus ja kes on seotud otsuste langetamisega. Asutajad on indiviidid, kes loovad ärikontseptsiooni ning osalevad uue ettevõtte tehnoloogiliste, strateegiliste ja operatiivsete aspektide kujundamisel. Nii nagu ettevõtte kogu personali puhul saavutab kollektiivne töö sageli paremaid tulemusi, on ka asutajate meeskonnas. (Lim *et al* 2012)

Ettevõtjate meeskonda on defineeritud kui kaht või enam isikut, kes on ühiselt alustanud uut ettevõtmist ning omavad selles osalust. Ettevõtte asutajad omavad märkimisväärset mõju organisatsiooni tulemustele ning olulist rolli mängivad nende kogemused, panused ühiste eesmärkide saavutamisse ning koostöövõime ja juhtimise oskus. (Kamm *et al* 1990)

B. R. Barringer ja R. D. Ireland on välja toonud seitse alustava meeskonna elementi (Joonis 1). Tähelepanelik ja hoolikas iga elemendi läbimõtlemine aitab kaasa ettevõtte eduka tegevuse algusele ja annab hea konkurentsieelise.



Joonis 1. Alustava meeskonna elemendid

Allikas: Autori koostatud allika (Barringer, Ireland 2012, 318) põhjal

Laiemalt kuuluvad meeskonda kõik joonisel 1 välja toodud komponendid, aga antud töö fokuseerib eelkõige asutajatele, juhtkonnale ning võtmetöötajatele. Ettevõtte rajajatel on väga suur roll äriidee arendamises ja elluviimisel ning mitte ükski hea äriplaan ei jõustu ilma edukate juhtideta. Ettevõtluses juhtub sageli olukordi, kus samal ajal hakkavad ühe ideega tegelema mitu erinevat inimest. Sellisel juhul ei mängi enam nii suurt rolli idee kui juhi või juhtide oskus leida endale sobilikud kaaslased ja juhtida olukorda paremini kui keegi teine. (Barringer, Ireland 2012, 317)

Kirjeldades meeskondi kattuvad erinevate definitsioonide puhul järgmised väljendid: mitmesugused oskused, teadmised, võimed ja kogemused; liikmete täiendamine; kiirem ja loominguilisem tegutsemine; ühine vastutus; ühiste eesmärkide nimel töötamine. Seega saab üldistavalt antud alapeatükis mainitud definitsioonide põhjal öelda, et meeskond koosneb ühiselt vastutavatest ja ühiste eesmärkide nimel töötavatest isikutest, kes enda erinevate teadmistega, üksteist täiendades, muudavad meeskonna võimelisemaks tegutseda kiiremini ja loominguilisemalt.

1.3. Efektiivse meeskonna loomine ja juhtimine alustavas ettevõttes

Iga ettevõtte peamine edu võti on inimesed – asutajad, koostööpartnerid, töötajad, kliendid jne. Enamjaolt uued ettevõtted ei alusta suurte meeskondadena, vaid asutajad saavad oma jõududega hakkama ning suurem personal kujuneb aja jooksul kui ettevõtte saab endale täiendavate inimeste palkamist lubada. (Barringer, Ireland 2012, 317-318)

Esimene otsus mida enamus ettevõtjaid teevad, on kas alustada ettevõtet üksinda või partneriga. Antud töös mõeldakse partnerite all kaasosanikke, mitte koostööpartnereid, milleks võib olla näiteks mõni teine ettevõtte. Üks hea võimalus kuidas tuua inimesi enda ettevõtmistesse, kui töötajate tasustamiseks raha napib, on partnerluse näol. Partnerid jagavad riske ning tulu ja on ettevõtte kaasomanikud. Sellisel juhul on neil ka suurem stiimul töötada usinalt ettevõtte edu nimel. (Mariotti, Glackin 2015, 584)

Eksperdid ei ole ühisel arvamusel selle osas, et kas ettevõtted, mis on alustatud oma tegevust partnerlusena, on edukamad, kui ettevõtted millel on üksikasutaja, kuna mõlemal juhul on nii eeliseid kui ka puudusi. Eri inimesed toovad ettevõttesse suurema tõenäosusega erinevaid ideid, teadmisi, kogemusi, kontakte ja muud sarnast kui üksik ettevõtja. Lisaks saab välja tuua, et psühholoogiline tugi, mida saab üks partner teisele pakkuda, võib mängida olulist rolli ettevõtte edu saavutamisel. (Barringer, Ireland 2012, 318, 320)

Maynard Webb, Ameerikas tegutsev investor ja ettevõtja, ettevõtte Yahoo! juhatuse liige, on oma kogemuste baasil välja toonud põhjused miks peaks ettevõtlust alustama partnerlusena. Ettevõtte loomine kaasasutajaga süvendab sageli inimeste pühendumist kui pürgitakse ühiste eesmärkide poole ning partnerid toetavad teineteist heade ostuste tegemisel. Ettevõtte asutamine ei ole kunagi lihtne, ette tulevad takistused ja paljud inimesed murduvad suure pinge all. Partnerid, kellel on aga ühised eesmärgid, huvid, visioon ja väärtused, pakuvad teineteisele tuge ja innustavad tegevusega jätkama. (Webb 2017)

J. Timmons ja S. Spilnelli (2007, 291) väidavad, et ettevõtte asutajate kvaliteedi ja ettevõtte kasvupotentsiaali vahel esineb tugev seos. Ettevõtted, millel on ainult üks juht, ei ole ilmtingimata määratud läbi kukkuma, kuid sellisel juhul on oluliselt raskem saavutada suurt edu. Üksikettevõtja võib teenida head elatist, kuid ettevõtte, kus tehakse tööd meeskonnas, loob suurema tõenäosusega organisatsiooni, mis on olulise väärtusega ning pakub inimestele arenguvõimalusi.

Sobiliku partneri leidmine on väga oluline, sest hea äriidee võib hävitada halb partnerlus. Usaldus, ühised eesmärgid ja väärtused – näitajad, mille samastumine aitab kaasa paremale koostööle. Alati tasub hinnata ka partnerite tugevaid ja nõrku külgi. Kasulik on hoida antud näitajad tasakaalus ehk koostööd peaksid tegema inimesed, kes üksteise nõrkusi korvavad. (Wasley 2016)

Peale õige partneri leidmist on oluline küsimus osaluse jagamine. Inimesed teevad seda erinevalt, vastavalt oma ootustele ja eelistusele. Mõned võtavad antud otsuse vastu koheselt kui alustavad äritegevust, teised ootavad kuni üksteist õpitakse paremini tundma, kolmandad läbivad hoopis põhjaliku läbirääkimiste protsessi, neljandad aga teevad seda möödaminnes ja soovivad sellega kiiresti ühele poole saada. Enamjaolt on siiski hoopis olulisem see kuidas osalus jagada – mõningad ettevõtjad jagavad osaluse võrdselt ehk kahe ettevõtja puhul 50:50, teised jõuavad aga lahenduseni, et õiglane on ebavõrdne osaluse jagamine, tulenevalt asutajate kogemustest, teadmistest, panusest jne. (Wasserman, Hellmann 2016)

Osaluse jagamine ei ole enamjaolt kerge ja läbirääkimised võivad võtta aega, kuid antud küsimus võib mängida olulist rolli ettevõtte edu saavutamisel ning sellised asjad peaksid olema lahendatud enne, kui inimesed pühendavad liiga palju enda aega, energiat ja raha ühisesse ettevõtmisesse. Tasub meeles pidada, et ükskõik kellega koos inimesed ettevõtte loovad, siis ettevõtte eluea jooksul tuleb vastu võtta lugematu arv raskeid otsuseid, seega kui tekivad suured probleemid juba osaluse jagamisel, võib see olla ohumärk koostööle tulevikus. (Garza 2016)

Põhjuseid, miks üks osanik peaks saama suurema osaluse kui teised, on palju, kuid selleks võivad olla näiteks hea maine, suurema panuse andmine nii ajaliselt kui ka rahaliselt ja rohkem kogemusi. Lisaks saab välja tuua minevikus tehtud panused, välised võimalused ning eelistused ja oodatavad panused tulevikus (Wasserman, Hellmann 2016). Millegi erilisega ettevõtte tegevusse panustamine, näiteks tähtsa ja suure kliendi leidmine või toote algversiooni loomine on samuti midagi, mille tõttu peaks isik saama suurema osaluse. (Garza 2016)

Inimesed, kes pühendavad rohkem aega osaluse jagamisega seotud läbirääkimistele, jagavad selle suurema tõenäosusega ebavõrdselt, sest mida põhjalikumalt süveneda antud teemasse, seda enam kerkib esile olulisi erinevusi osanike panustes (Wasserman, Hellmann 2016). Ei ole olemas täielikult võrdseid inimesi, seega ei ole mõtet osalusi võrdselt jagada, sest inimesed ja nende panused on erinevad, isegi siis kui nad omavad sarnaseid kogemusi. (Shah 2006)

Omanike vaheliste suhete edukamale reguleerimisele, konfliktide lahendamisele ja riskide kontrollimisele tuleb kasuks hästi koostatud osanike leping. See on oluline vahend millega tagada ettevõttesisene asjakohane ja edasiviiv suhtlus, samal ajal kaitstes osanike huve. Antud leping lubab osanikel põhjalikult reguleerida aspekte, mis on seotud ettevõtte juhtimise ja kontrolliga ehk millised on erinevate osanike rollid, õigused ja kohustused. Kindlate reeglite paikapanemine on väga kasulik, kuna see annab osanikele õiguste kaitse, millega kaasneb kindlustunne. (Brush, Staden 2016)

Osanike lepingu eesmärk on vältida huvide konflikte, mis võivad põhjustada probleeme tulevikus. Üks osa mida antud dokument reguleerib on investeerimise eesmärgid ja samuti määrab see millal ja millistel tingimustel on osanikel lubatud ettevõttest väljuda. Ettevõtte asutajad loodavad enamjaolt, et neil on ettevõttega pikaajaline koostöö, mõningaid investoreid huvitab ainult lühiajaline kasu, dividendid ja nende võimalus müüa enda osa maha, kui aga näiteks pereliikmed on sageli lihtsalt passiivsed partnerid, et toetada antud ettevõtmist. (Ibid.)

Mida täpsem on osanike leping, seda lihtsam on protsess, kui midagi läheb valesti (Vozar 2014). Ühtset alust antud dokumendi koostamise jaoks ei ole ning selle ülesehitus sõltub ettevõtte iseloomust, kuid siiski saab välja tuua peamised põhiteemad, millest antud leping sageli koosneb (Burns 2014, 244):

- ettevõtte vorm;
- ettevõtte olemus ja eesmärk;
- osanike identiteet, rollid ja ametikoha nimetused;
- osaluse jaotus ettevõtte osanike vahel;
- asutajate poolt ettevõttele üle antud intellektuaalomandid;
- dividendipoliitika;
- ettevõtte juhtide ametisse määramine ja eemaldamine;
- reeglid täiendava kapitali kaasamiseks (et vältida seniste osanike osakaalu liigset vähenemist);
- osaluse võõrandamine (sh osaluse väärtuse hindamine, teiste osanike eelisõigused);
- teised piirangud osanike tegevusele;
- vaidluste lahendamine osanike vahel.

Alates 1970.-ndatest aastatest on paljud uuringud kinnitanud meeskonna tähtsust uue ettevõtte loomisel. Usaldusväärsed meeskonnad meelitavad paremini ligi riskikapitali, neil on

väiksem läbikukkumise risk ja enamajalt teenivad meeskonnana tegutsevad ettevõtted paremat tulu. Silmas tuleb aga pidada, et oluline ei ole ainult meeskonna olemasolu, vaid ka selle teadmised ja koostöövõime. Nii nagu eraelus, vähendab ka tööalaselt õige partneri leidmine inimeses üksindust, stressi ja muid negatiivseid tundeid, seega on oluline leida sobilikud inimesed ettevõtte loomiseks. (Timmons, Spinelli 2007, 292)

Meeskonna liikmete valimisel tuleb silmas pidada, et tähtis on leida inimesed, kes toovad meeskonda üksteist täiendavaid oskusi. Lisaks vajalike olemasolevate oskustega inimestele on oluline leida inimesed, kellel on potentsiaali omandada vajalikke oskuseid. Kuigi meeskonnas olevad inimesed sõltuvad paljugi meeskonna eesmärgist, on kõikides ettevõtetes vaja teatud võimetega inimesi. Need on töötajad, kes oskavad probleeme lahendada ja suudavad vastu võtta otsuseid, inimestega suhelda ning teha koostööd. Lisaks tuleb sageli kasuks eelnev meeskonnatöö kogemus ning inimeste võime enda oskusi ja andeid teistega jagada ja ühendada. (Meeskonna juhtimine 2010, 31-34)

Kõik isiklikud suhted põhinevad usaldusel ning see on hea meeskonna alustala. Äärmiselt oluline on, et ettevõtte juhtkond usaldab selle asutajaid, seda juhul kui ettevõttel on osanikud ja juhatus eraldatud, sest sageli on antud isikud samad. Kui aga antud ametikohad on loodud lahku, siis on oluline, et ettevõtte asutajad on oma tegemistes kindlad kuid õiglasel, paindlikud kuid järjepidevad oma väärtustes, toetavad ning hoolivad ja vajadusel oskavad seada ettevõtte huvid esikohale. Samuti peab usaldus eksisteerima asutajate/juhtkonna ning võtmetöötajate vahel. Usalduse tekkimine võtab aega, kuid see on hädavajalik, sest see mõjutab ettevõtte kasumlikkust. (Burns 2011, 448)

Usaldus on võti millega süvendada meeskonnaliikmete pühendumist ja selle kaudu suurendada ettevõtte konkurentsivõimet. Üks näitaja, mille alusel meeskonna liikmeid valida, on usaldus, mis on tekkinud inimese käitumise ja suhtumise tulemusena. Lisaks sellele, et ettevõtte peab usaldama oma töötajaid, peavad töötajad usaldama ka ettevõtet kus nad töötavad, sest see mängib olulist rolli töötajate pühendumisel. (Wang, Wu 2011)

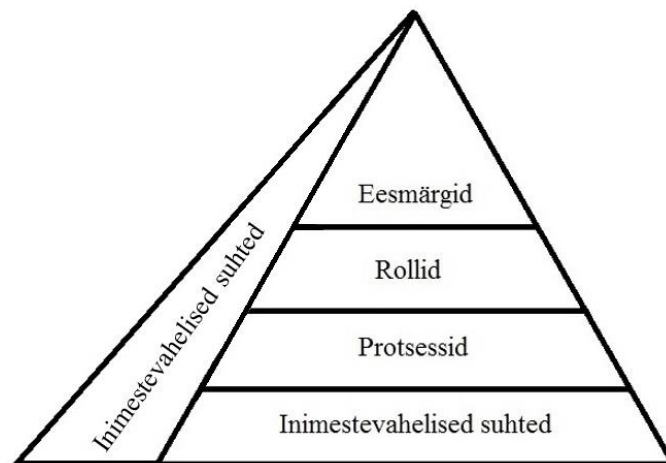
Inimkapital koosneb oskustest ja teadmistest, mida indiviidid on omandanud õppimise, töökogemuse ning muude tegevuste ja olukordade kaudu. Teadlased eristavad inimkapitalis üldist ja spetsiifilist osa. Esimene koosneb õppimis- ja töökogemustest ning teine teadmistest, oskustest ja võimetest. Olenevalt alustava ettevõtte tegevusvaldkonnast ja spetsiifikast, on oluline järgida meeskonna valimisel antud näitajaid. Kõrgtehnoloogilistes valdkondades on ettevõttele kasulikud inimesed kelle üldised ja spetsiifilised teadmised on kõrgtasemel ning kes

omavad pikaajalist töökogemust. Teiselt poolt aga ettevõtte, mis ei tegele kõrgtehnoloogilise tootmisega, enamajalt ei vaja kõrgtasemel üldist või spetsiifilist inimkapitali, et olla edukas. (Mallon *et al* 2016)

Juhi roll on valida meeskond, tekitada liikmete vaheline ühtekuuluvustunne ning inimesi motiveerida. Juhtide eesmärk on saavutada konsensus ettevõtte sihtide saavutamisel ning tasakaalustada meeskonnaliikmete erinevaid vaatepunkte ja nõudmisi. Ettevõtte juht peab kehastama omadusi mida meeskonna liikmed peaksid jäljendama – loomingulisus, innukus, ettenägemisvõime ja ennekõike julgus ning eneseusk muuta unistused reaalsuseks. (Burns 2011, 448)

Parim viis kuidas meeskonda juhtida on nende usaldamise, kommunikatsiooni ja koostöövaimu kaudu. Töötades meeskonnana, on inimeste läbisaamine parem ning sellisel juhul on ettevõttel suurem tõenäosus saavutada edu. (Ibid.)

GRPI mudel (Joonis 2) (*ingl.k. goals, roles, processes, interpersonal relationships*) on hea võimalus meeskonna juhtimiseks ning see koosneb nelja näitaja kontrollimisest: eesmärgid, rollid, protsessid ja inimestevahelised suhted. Antud mudel suunab inimesi keskenduma käitumisele, mis aitab kaasa töö ja suhete kvaliteedi parandamisele. (Tartell)



Joonis 2. GRPI mudel

Allikas: Autori koostatud allika (Tartell) põhjal

Ühised eesmärgid on iga meeskonna hästi toimimise alustala. Eesmärgid kindlustavad meeskonna fookuse ja suuna ning ühendavad selle liikmed. Selge rollide jaotamine, millega kaasnevad erinevad kohustused ja õigused, võimaldab meeskonnaliikmetel enda ülesandeid

paremini täita. GRPI mudeli tasand „protsessid“ reguleerib töö tegemist - kuidas ja kes mida teeb, kuidas võetakse vastu otsuseid, samuti on antud tasand seotud ressursside eraldamise, suhtlemise ja vältimatute probleemide lahendamisega. Protsesside arutamine on oluline, kuna see suurendab meeskonna efektiivsust ja tekitab parema arusaama sellest, kuidas meeskonna liikmed peaksid koos töötama (Carlock 2012). Inimestevahelised suhted väljenduvad meeskonnaliikmete läbisaamise ja üksteisesse suhtumise kaudu. Juht, kes kuulab ja annab tagasisidet, loob keskkonna kus suhtlus on väärtustatud, mis omakorda loob efektiivse meeskonna (Ibid.). Suhted mõjutavad ka kõiki teisi komponente, aidates meeskonnal mõista ja arendada konsensust ühise eesmärgi nimel, leides võimalusi kuidas välja selgitada meeskonnaliikmete rollid ja määratleda tööks vajalikud protsessid. (Tartell)

Hästi toimiv meeskond on ettevõtte üks tähtsaimaid komponente ja antud bakalaureusetöö autor usub ja pooldab vanasõna, et kui soovid minna kiiresti, siis mine üksinda, kuid kui soovid minna kaugele, siis mine koos teistega. Head ideed ja lahendused tekivad tavaliselt arutelu käigus. Kui vedada ettevõtet üksinda, siis ei ole kellegagi asju läbi arutada, mis võib tekitada olukorra, et nähakse vaid asja ühte külge. Efektiselt toimiv meeskond tekitab aga sünergia, mille kasum on oluliselt suurem kui üksikindiviidi tulemus.

1.4. Meeskonna moodustamise ja juhtimisega seotud peamised probleemid alustavas ettevõttes

Alustavatel ettevõtetel on suur läbikukkumise risk. Üks selle peamised põhjuseid on juhtide vähene kogemus ja oskamatus oma uue rolliga kohanduda enne kui on juba liiga hilja. Rajatavates ettevõtetes, kus on rohkem kui üks asutaja, võib olla väga keeruline saavutada efektiivset juhtkonda ja juhtimist, sest sujuv koostöö ei ole kunagi garanteeritud (Burns 2014, 186). Antud probleemide lahendusena võib välja tuua näiteks andekate ja kogenenud inimeste otsimise enda meeskonda, sageli ka kaasosanikuks. Ettevõtte võimalus areneda ja kasvada tugineb andekatele inimestele, sest peamine edu võti on omada head meeskonda (Burns 2014, 241). Lisaks aitab palju kaasa osalemine erinevatel konverentsidel, kiirendites, inkubaatorites või mõnel muul sarnasel üritusel, mis toetab alustava ettevõtte tegutsemist. (Barringer, Ireland 2012, 317)

Kõik inimesed ei ole loodud ning ei sobi ettevõtjaks. Ettevõtte asutajad peavad olema võimelised taluma suuremat riski ja ebakindlust kui palgatöötajad. Üks alustavate ettevõtluskogemusteta ettevõtjate läbikukkumise põhjus on hirm vastutuse ees. Vastutus ettevõtte edu või läbikukkumise pärast, milles ei saa kedagi teist süüdistada, tekitab inimestes sageli hirmu ja üksindustunnet, sest ei ole võimalik enda probleeme kellegagi jagada. Sellisel juhul on kasulik teada enda võimeid ja piire ning motiveerida ennast olukorraga, et suurema riskiga kaasneb sageli ka suurem edu. (Mariotti, Glackin 2015, 32)

Õigete partnerite leidmine on väga oluline, kuid ka sellisel juhul ei ole kunagi garanteeritud konflikti- ja takistustevaba teekond. Seejuures on oluline osata kriitilisi probleeme ette prognoosida ja nendega tegeleda õigel ajal – mitte liiga vara ega ka siis kui on juba liiga hilja. (Timmons, Spinelli 2007, 292)

Partneri valimisel tuleb olla väga hoolikas, sest vale inimesega äri alustamisel võivad olla karmid tagajärjed – viha, kohtujuhtumid, pankrot jne. Sageli inimesed arvavad, et sõbraga ettevõtte loomine on hea idee, sest suheldes igapäevaselt on läbisaamine hea. Kuid äri ajades ei pruugi inimeste vaheline suhtlus jääda samasuguseks. Oluline on teada kuidas käituvad inimesed meeskonnatöös ja rasketes või konfliktsetes situatsioonides, sest need kolm olukorda võivad saada saatuslikuks ettevõtte tegevusele. Samuti ei ole mõtet hakata partneriks kellegagi lihtsalt mugavuse või selle pärast, et töötaja palkamine on liiga kulukas. Sellisel juhul on mõistlikum otsida kedagi, kellel on kogemus või vajadusel palgata konsultant, kui ära anda osa ettevõttest või jõuda hiljem selgusele, et isikud ei sobi omavahel koostööd tegema. (Wasley 2016)

Samuti ei toimi partnerlus sageli inimeste vahel kes üksteist hästi ei tunne. Asutajad võivad erineda näiteks tööharjumuste poolest, samuti võib neil olla erinev nägemus sellest kuidas organisatsiooni juhtida või konflikte lahendada, milline on nende pühendumus ning probleeme võib tekitada ka olukord kui inimestel on sarnased nõrgad küljed. Maynard Webb soovib isikutel, kes soovivad ühiselt äri alustada, koos palju aega veeta, et näha kuidas inimestevaheline suhtlus välja kujuneb ja et kas tasub investeerida oma aega ja raha ühisesse ettevõtmisesse (Webb 2017). (Barringer, Ireland 2012, 320)

Järgmine põhjus, mis tekitab ettevõtte kaasomanike vahel tülisid, on raha. Olenemata sellest, kas küsimus on tasustamise, uute seadmete ostmise või investeerimise osas, erinevad arvamused raha kohta võivad saboteerida partnerlust, mis omakorda mõjutab ettevõtte kasumlikkust ja väärtust. Kaks sagedast finantsalast küsimust, mis kahjustavad partnerlust, on

töö tasustamine ja rahaasjade kohta valetamine. Lahkarvamused palkade üle annavad tõiuke ettevõtte läbikukkumisele ning seetõttu on oluline antud teema osas jõuda kokkuleppele enne kui ettevõtlus ametlikuks muudetakse. Kahtlus, et keegi partneritest varastab ettevõtte raha, võib olla ettevõtte jaoks hävitav. Samas partneri süüdistamine ilma konkreetsete tõenditeta võib tuua suuri suhtlemisraskusi ja konflikte tulevikus, seega tuleb sellega olla ettevaatlik. Rahaliste pettuste vältimiseks on kasulik luua läbipaistev finantssüsteem. (Wagner 2015)

Osaluse jagamine tekitab sageli partnerites pingeid ning seetõttu üritatakse sellega kiiresti ühele poole saada, mis ei pruugi olla kõige parem lahendus. Osaluse jagamine ettevõtte algfaasis võib kaasa tuua suurel määral ebakindlust, seda osanike rollide, panuste ja kohustuste näol, mis võivad täpsemalt selguda ettevõtte hilisemas tegutsemisfaasis. Ettevõtte asutajad, kes kulutavad osalusega seotud läbirääkimistele vähem aega, piiravad sellega võimalust enda kaasosanike negatiivseid omadusi tundma õppida, mis võib olulisel määral mõjutada partnerlust. Kiirustatud läbirääkimised seavad ohtu ettevõtte ja selle efektiivsuse, mis omakorda põhjustab palju pingeid nii osanikele kui ka töötajatele. (Wasserman, Hellmann 2016)

Palju küsimusi tekitab enamjaolt ka probleem, kuidas jagada osalus. Kahe osaniku korral võib tunduda 50:50 hea lahendus, mis lühiajalisele suhtele võib sobilik olla, kuid pikaajalises koostöös ei pruugi võrdne osaluse jagamine olla õiglane ega mõjuda ettevõtte tegevusele hästi. Osaluse võrdne jagamine võib saata murettekitavaid signaale meeskonna läbirääkimisuskuste ning ettevõtte juhtide keeruliste küsimustega hakkamasaamise kohta (Ibid.). Advokaadibüroo Raidla Lejins & Norcous partner Sven Papp on öelnud, et 50:50 struktuuri suurim eelis ja suurim puudus seisnebki selles, et ilma teise poole nõusolekuta pole võimalik ühelgi poolel mitte midagi teha ning niipea kui poolte vahel kaob harmoonia, tekib ummikseis (Stadnik 2014). (Garza 2016)

Lisaks sellele ei ole välisinvestorite jaoks ettevõtted, millel on võrdne osalus, väga atraktiivsed ja neist pigem hoidutakse eemale. Investoritel on sadu investeerimisvõimalusi, seega pigem nad otsivad põhjuseid, miks mingile ettevõtetele „ei“ öelda ja 50:50 osalus on kindlasti üks nendest. Riskiinvestor Allan Martinson on öelnud, et 50:50 osalus ettevõttes on nagu ümmargust palli näpu otsas hoida ning et riskikapitalistid ja teised investorid jälgivad hoolikalt, et osalus ei jaguneks võrdselt ja tema pooldab ettevõtteid, kus on kolm osanikku. (Stadnik 2014). Noam Wassermanni ja Thomas Hellmanni poolt koostatud uuring toob välja, et võrdne osaluse jagamine on pigem sümptom kui probleemi põhjus. Investoreid ei tõrju eemale

võrdne osaluse jagamine, vaid pigem see, et 50:50 osalus on suuremate probleemide sümptom. (Wasserman, Hellmann 2016)

Vastavalt ettevõtte olemusele asjakohase osanike lepingu liiga hiline või lausa mitte sõlmimine võib kaasa tuua tõsiseid tagajärgi. Näiteks soovimatute uute osanike lisandumise ettevõtte tegevusse, olenemata olemasolevate osanike vastu olekust, täiendava rahastamisevajaduse nõuete ebasobiva jagamise või vähemusosanike õiguste kahjustamise. Osanike lepingu sõlmimise lükkamine liiga kaugesse tulevikku võib kaasa tuua huvide konflikte, sest mida aeg edasi, seda rohkem suureneb võimalus, et osanike huvid ja tööpanused (kunagise) ühise eesmärgi saavutamiseks ei ole enam samasugused nagu ettevõtte algfaasis (Vozar 2014). (Brush, Staden 2016)

Erinevalt ettevõtte põhikirjast, mis kehtib kõigile, siis osanike leping sõlmitakse iga osanikuga eraldi. Seega on väär eeldada, et kui uus osanik ei soovi allkirjastada antud dokumenti, siis lepingus, mille on sõlminud teised osanikud, olevad punktid kehtivad uuele osanikule ja ta on kohustatud nendest kinni pidama. Seetõttu on kasulik allkirjastada iga osanikuga eraldi leping. (Thornhill, Renner-Hahn 2015)

See, kuidas meeskond on üles ehitatud ja kellest see koosneb, saadab olulise signaali võimalikele investoritele, koostööpartneritele ja ka töötajatele. Mõningatele juhtidele meeldib omada kontrolli ja nad ei soovi endale partnereid ega abilisi, kes on rohkem kogenenud kui nemad ise. Hea juht aga teab enda piire ja oskusi ning näeb kõvasti vaeva, et leida sobilikud meeskonnaliikmeid ühiste ideede elluviimiseks. Investorite silmis on tugev meeskond väga suur pluss, kuna kogunud ja koostööaldis personal aitab suurel määral kaasa edu saavutamisele. (Barringer, Ireland 2012, 317)

Barringer ja Ireland on välja toonud kuus peamist viga, mida sageli tehakse meeskonna kokkupanemisel (Barringer, Ireland 2012, 318):

- vajaliku kvalifikatsioonita sõprade või pereliikmete juhtivale positsioonile määramine;
- eeldamine, et eelnev edu mõnes teises valdkonnas automaatselt tähendab edu kõikides valdkondades;
- tippjuhtide palkamine ilma omandiõigust jagamata;
- „ühe mehe tiimi“ filosoofia esindamine – see tähendab, et üks inimene või väike inimeste grupp täidab kõiki rolle ja meeskonda ei plaanita tugevdada uute liikmete näol;
- juhtkonna oskuste või pädevuste puudujääkide eiramine või nende vähene pühendumine;

- ebamäärased või ebaselged plaanid, kuidas täita või parandada juhtkonna oskuste või pädevustega seotud puudujääke.

Kõikides uutes meeskondades esineb konflikte ja takistusi senikaua kuni inimesed õpivad üksteist paremini tundma ja koostööd tegema (Carlock 2012). Mõnikord inimesed aga loobuvad enne kui on jõudnud teisi rühma liikmeid paremini tundma õppida, kuna nende jaoks on konfliktid liiast (Burns 2011, 449). Meeskonnatöös võib esineda probleeme eri põhjustel. Näiteks võib meeskond teelt kõrvale kalduda juhi juhtimisstiili, meeskonnaliikmete omavahelise suhtlemise või meeskonnasisese konflikti tõttu. Probleemi esinemisel on väga oluline selle põhjus välja selgitada ning sellega tegeleda. Probleemi eiramine teeb asja ainult hullemaks. (Meeskonna juhtimine 2010, 10)

Harvardi ülikooli poolt välja antud raamat „Meeskonna juhtimine“ (*inglise keeles „Leading teams“*) toob välja, et ühiselt tööd alustavas meeskonnatöös esinevad probleemid võivad olla tingitud valesti määratletud või mõistetud eesmärkidest. Ühine siht kindlustab meeskonnaliikmete selge fookuse, tegevussuuna ja ühendab inimesi (Carlock 2012). Lisaks toob raamat sagedaste probleemidena välja meeskonna dünaamika või omavahelise suhtluse ja usalduse puudumise, teiste allüksuste väärsti mõistmise, vaenulikkuse, ükskõiksuse, vähese või ebavõrdse pühendumise töötulemustele või inimeste enda sisemised konfliktid, näiteks ängistus, mis on lahendamata. (Meeskonna juhtimine 2010, 64)

Lisaks võivad alustava ettevõtte meeskonnatöö tulemuslikkust piirata ebaselged rollid ja vastutus ning piiratud või vähene aeg uute protsesside väljaarendamiseks. Sagedased probleemide allikad on samuti uued ülesanded, inimeste kogenumatus või huvirühmade ja klientide määratlemata jätmine. (Carlock 2012)

Edukat meeskonda saab hinnata toimimise ja tootlikkuse kaudu. Antud näitajad põhinevad liikmete rahulolul, headel suhetel ning meeskonna ülesannete korralikul täitmisel, ettevõtte kasumil, kulude minimeerimisel ja ettevõtte arenemisel. Sageli esinev probleem alustavate meeskondade puhul on, et keskendutakse ainult ühele faktorile ning teine jäetakse tahaplaanile. Kui meeskonnas eksisteerivad head suhted, kuid tehnilisi tulemusi ei ole, on tegemist kõigest „sotsiaalse klubiga“. Ettevõtet, kus meeskonnatöös puudub ühtne konsensus ja hea läbisaamine, kuid esineb hea töövõime, ei pruugi edu pikas perspektiivis saata. Seetõttu on väga oluline panustada meeskonna töös nii heade suhete loomisele kui ka edukate töötulemuste saavutamisele ehk headele arvulistele näitajatele. (Ibid.)

N. Tichy toob välja, et 80% meeskonna konfliktidest on põhjustatud ebaselgetest eesmärkidest, seega on äärmiselt oluline, et meeskonna liikmed jagaksid ühist arusaama sihist kuhu soovitakse jõuda. Samuti suunab ühise sihi puudumine inimesi pigem individuaalsete kui meeskondlike eesmärkide saavutamisele. Lisaks on antud allikas välja toonud, et järgmine faktor, millest probleemid uuringu tulemusena 15%-l juhtudest alguse saavad, on ebaselged rollid ja kohustused. Sellisel juhul puudub inimestel konkreetne arusaam sellest, kes teeb mida, kes mille eest vastutab ja millised on inimeste õigused ja kohustused. Ebaselged rollid toovad endaga kaasa meeskonna mitteefektiivse töötamise ning see piirab eesmärkide saavutamist. Ülejäänud kaks GRPI mudeli näitajat - protsessid ja inimestevahelised suhted - on antud andmete põhjal põhjendanud probleeme meeskonnatöös vähem kui 5%-l. Protsessikirjelduste puudumine toob endaga sageli kaasa konfliktid, mis on seotud suhtlemise, õppimise, otsuste vastuvõtmise, planeerimise ja probleemide lahendamise. Meeskonnas tekitab inimestevahelisel suhtlemisel pingeid usalduse ja emotsionaalse sideme puudumine. See toob omakorda kaasa pühendumise vähenemise, inimeste ja nende palvete eiramise, austuse puudumise või liigse musta huumori kasutamise. Samuti süvendab alustavas meeskonnas probleeme sotsiaalselt oluliste faktorite eiramine. (Tichy 2007, viidatud Carlock 2012 vahendusel)

Ettevõtlus on alati omamoodi riskantne, sest proovipäevasid ei eksisteeri. Konfliktid, erinevad probleemid ja läbikukkumised on elu paratamatu osa. Need on midagi, tänu millele inimesed arenevad ja õpivad. Hea meeskonnatöö ja selle tagajärjel tekkivad märkimisväärsed tulemused ei ole kunagi garanteeritud, kuid antud bakalaureusetöö autor usub, et nii enda kui ka teist tehtud vigade analüüsimine võib viia soovitud tulemuseni kiiremini või vältida lausa ettevõtjate läbikukkumist. Tuleb meeles pidada, et kõik see mis on kirjas raamatutes, ei pruugi olla nii päriselus ja ettevõtet rajades peab olema loov ja paindlik, julgema riskida ning kaotustest õppima.

2. KVALITATIIVNE UURING

Bakalaureusetöö teine peatükk annab ülevaate uuringu metoodikast ja tulemustest. Täpsemalt toob töö autor välja uuringus osalejate põhjalikuma tausta ning kirjeldab andmete kogumise ja töötlemise meetodeid, sealjuures põhjendades nende valikut. Lisaks analüüsib autor antud peatükis läbiviidud kvalitatiivset uuringut ja esitab selle tulemused.

2.1. Uuringus osalejate taust ja uuringu metoodika

Kvalitatiivse uurimismeetodi eesmärk oli teada saada milline on Eesti alustavate ettevõtete praktika meeskondade loomisel ja juhtimisel. Kvalitatiivse uuringu käigus toimus andmete kogumine poolstruktureeritud intervjuude käigus. Antud uurimismeetodi valimise põhjusena saab välja tuua selle võimaluse esitada vajadusel täpsustavaid lisaküsimusi ning suhelda inimestega silmast silma, mis on meeskondade loomise ja juhtimise käsitlemisel väga oluline.

Intervjuu küsimustiku (Lisa 1) koostamise aluseks olid bakalaureusetöö eesmärk, uurimisküsimused ning esimeses peatükis kogutud teoreetilised andmed. Küsimustik koosneb 23-st avatud küsimusest, millest algusosa puudutab osanikke (vastanustest enamus on ka tegevjuhi ametikohal) ning teine pool võtmetöötajaid.

Kvalitatiivse uuringu valimisse kuulusid kuus Eesti ettevõtjat, kes kõik omavad kogemust ettevõtte loomise ja meeskonna moodustamise valdkonnas. Tulenevalt kahe intervjuueeritava soovist jääda anonüümseks, tähistab töö autor vastajaid numbritega 1-6. Intervjuueeritavate kontaktandmed pärinevad TTÜ ettevõtlusõppe mentorite nimekirjast, välja arvatud intervjuueeritav nr 6, kes on antud bakalaureusetöö autori tuttav. Isikutega kontakteeruti meili teel ning lepitati kokku intervjuu läbiviimise aeg. Kõigile kuuetele vastajale saadeti eelnevalt

algne küsimustiku versioon teemasse süvenemiseks ning küsiti luba intervjuu salvestamiseks ja transkribeerimiseks ülikooli õppetöö hüvanguks. Kõik isikud olid tingimustega nõus.

Intervjueeritav nr 1 omab kaubanduslikku tausta ja ta on asutanud 5 ettevõtet. Nendest üks ei läinud käima, teises on intervjueeritav ainuosanik, kolmandas ettevõttes ostis ta enda kaasosaniku välja ehk algsest 50:50 osalusest sai 100% osalus. Neljanda ettevõtte asutas intervjueeritav koos kuue kaasosanikuga, aga aja möödudes jäi kaasosanikke neli ning lõpuks müüs intervjueeritav ka enda osaluse maha ning samuti on vastaja müünud maha ka enda poolt viiendana asutatud ettevõtte osaluse. Kõik viis ettevõtet on asutatud aastatel 2008 - 2010. Aastal 2017 ongi asi jõudnud nii kaugele, et antud isik on kahes ettevõttes osanik, kuid töötab üldse kolmandas ettevõttes, kus ta on palgatöoline juhataja ametikohal ning tema alluvuses on seal ca 110 töötajat.

Intervjueeritav nr 2 alustas ettevõtlusega aastal 2002 ja 2017. aastal on ta ühe ettevõtte osanik ja juht. Koos enda kunagise kolleegiga lahkusid nad ühiselt palgatöölt ja asutasid ettevõtte ning praeguseks on nad koostööd teinud peaaegu 20 aastat. Ettevõtte põhitegevus on tarbekaupade müügitoetus, mis tähendab, et selle organisatsiooni töötajad, kelle arv on umbes 20, aitavad klientidel välja mõelda kuidas tooteid paremini jaekauplustes müüa.

Intervjueeritav nr 3 on tegelenud ettevõtlusega juba 30 aastat. Ta on olnud paljude erinevate ettevõtete direktor, asutanud mitu oma ettevõtet ja tegutsenud ka avalikus sektoris. Antud intervjuu käigus keskendus vastaja peamiselt kahele ettevõttele – üks, mille osaluse intervjueeritav müüs maha (ettevõtte tegeles autokatustele pandavate suusakastide tootmisega) ning 10 aastat tagasi koos pojaga asutatud ettevõttele, mis tegeleb tehnoloogiliste probleemide lahendamisega autovaldkonnas. Näiteks osalevad nad Euroopa Liidu tehnoloogiaarendamise programmides, kus koostöös erinevate instituutidega töötatakse välja tehnilisi projekte ja tehnoloogiaid. 2017. aasta seisuga intervjueeritaval palgatöölisi ei ole ja paljudel juhtudel on tegu lepinguliste töötajatega projektide raames.

Neljas intervjueeritav on olnud ettevõtluses tegev 13 aastat. 2004. aastal asutas ta kahe ülikoolikaaslasega ehitusfirma. 2017. aasta seisuga kuulub nende põhitegevusse kinnisvaraarendamine, investeerimine ja ehitus. Töötajate arv on 2017. aasta seisuga ca 30.

Kvalitatiivses uuringus osaleja nr 5 on olnud paari ettevõtte asutamise juures, kuid nendest on käima läinud ainult üks nii nagu intervjueeritav on seda soovinud, seega omab ta intervjuu toimumise ajal osalust ühes ettevõttes. See on 2001. aastal asutatud ettevõtte, mis tegeleb suhtekorralduse, kommunikatsiooni ja üritusturundusega. Ettevõtte asutas ta koos enda

nelja tuttavaga, neist kaks on enda osa maha müünud ja vahepeal on saanud üks võtmetöötaja ettevõtte väikeosanikuks. Töötajate arv 2017. aasta seisuga on 5.

Kuues intervjuule vastaja on tegelenud ettevõtlusega 17 aastat. 1999. aastal asutatud ettevõttega, mis tegeleb IT ja reklaamisektoris, liitus ta 2000. aastal, kui endine osanik lahkus ja intervjuueeritav läks tema asemele. 2017. aasta seisuga ongi ta ettevõtte 50% osanik, juhataja ning tegeleb ka raamatupidamisega. Töötajate arv ettevõttes oli intervjuu toimumise ajal 8.

Intervjuud toimusid ajavahemikus 2. - 8. mai 2017 ning leidsid aset intervjuueeritavate kontorites või avalikes kohvikutes. Intervjuude kestvus varieerus ajavahemikus 31 - 78 minutit. Töö autor on kindel vastuste usaldusväärsuses, kuna kõigi isikute puhul on tegemist meeskonna loomise ja juhtimise valdkonnas kogenud inimestega, samuti kinnitab usaldust isikute positsioon TTÜ ettevõtlusõppe mentorite nimekirjas ja isiklik tutvus.

Kvalitatiivse uuringu käigus ei keskendunud intervjuueeritavad küsimuste vastamisel ainult ühele nende poolt asutatud ettevõttele, vaid intervjuu vastused baseeruvad intervjuueeritavate kõigil meeskonna loomise ja juhtimisega seotud kogemustel. Seda põhjusel, et selgitada välja üldistavamad kogemused ja saada parem tulemus.

Andmete analüüsimiseks transkribeeris töö autor intervjuud salvestiste põhjal. Antud töö lisades transkriptsioone ei esitata, seda ühe intervjuueeritava palve tõttu intervjuud täismahus avalikkusele mitte avaldada. Transkriptsioonide põhjal võrreldi andmeid *cross-case* tabelis (Lisa 2). Töö autor kasutab antud analüüsimeetodit, kuna see annab võimaluse mitut intervjuud võrrelda, sealjuures tuues välja vastajate erinevused ja sarnasused. Uuringu tulemustes tsitaatide järel esitatud viited (näiteks il) näitavad mitmenda intervjuueeritava poolt antud väljend on öeldud.

2.2. Uuringu tulemused

Käesolev alapeatükk analüüsib kvalitatiivse uuringu tulemusi. Esimene osa keskendub osanikega seotud küsimustele. Kuna intervjuueeritavad on kõik peamiselt ka ettevõtte tegevjuhi positsioonidel osaledes ettevõtte igapäevatoos, siis keskendub teine osa kvalitatiivsest uuringust võtmetöötajatele.

2.2.1. Osanikega seotud küsimused

Kõik kuus intervjueeritavat on alustanud ettevõtlust kaasosanikega. Nendest viis tegutsevad endiselt koos partneritega, kuid vastaja 1 omab kahte ettevõtet, kus ta on ainuosanik. Äripartnerite leidmise ja valiku tegemisel eristuvad neli rühma. Vastajad 2 ja 5 töötasid varem koos tulevaste partneritega ning ühiselt ettevõttest lahkudes hakati tegelema oma äri. Vastajad 4 ja 6 tegutsevad koos enda kunagiste ülikoolikaaslastega. Vastaja 1 alustas ettevõtlusvaldkonnas tegutsemist enda sõprade ja tuttavatega ning vastaja 3 omab ühist äri pereliikmaga.

Pooled vastanutest, täpsemalt intervjueeritavad 1, 2 ja 4, ei oska öelda täpset põhjust miks nad ei alustanud ettevõtlusega üksinda, vaid koos partneriga ja nad tõid välja, et lihtsalt kuidagi nii läks. Vastaja 3 ütles, et tal ei olnud mõttekas kõrge vanuse tõttu äri enam üksinda luua ja samuti on tegu valdkonnaga, mis vajab vähemalt kahte osanikku. Lisaks annab see intervjueeritavale võimaluse olla rohkem eemal, kuna mõlemal osanikul on sarnased õigused. Samuti tõi vastaja 3 välja, et ta ei ole küll minevikus otseselt eksinud enda äripartnerite valimisega, kuid on tekkinud olukordi, mis on pannud teda osanike ringi pigem kitsana hoidma ja eelistama tuumikinvestoreid. Vastajad 5 ja 6 tõid kaasosanikega alustamise põhjuseks, et koos on lihtsam. „Omal ajal olid peamised otsustamise alused seotud sellega, et ettevõtte oli juba tegutsemisvalmis ja olemas. Kvalifikatsioonide erisuse ja erialase kogemuse osas oli sellisel kujul lihtsam alustada kui hakata midagi üksinda tegema“ (i6).

Küsid intervjueeritavatelt, et millised inimesed ei sobi nende arust koos ettevõtte osanikeks, olid peamised vastused, et inimesed, kes ei soovi ühiselt panustada ja on väljas oma ideede eest või kes ei ole üldse tulevikule suunatud. Lisaks sõbrad „Parima sõbraga firma nullist ehitamine on natuke ohtlik. Sa ei tea kunagi kuidas suhted lähevad“ (i1), võõrad, inimesed kes on liiga erinevad näiteks maailmavaadete, iseloomuomaduste ja visioonide poolest ning liigselt emotsionaalsed. „Sa pead arvestama ka seda, et kui meil see ei õnnestu, siis mis selle inimesega juhtub - kas see inimene sinuga tõenäoliselt veel räägib või mitte ... kui sa ei ole kindel, mis selle inimesega toimub, siis ei ole väga õige temaga äri teha“ (i1).

Rääkides intervjueeritavatega koostööst osanike vahel, siis kolme intervjueeritava puhul tuli välja, et alguses olid suhted head, kuid mida aeg edasi seda pingelisemaks olukord muutus. Vastajad 1, 2, 3 ja 5 mainisid, et nende kaasosanikega, kellega nad on koostööd alustanud, kuid erinägemused ja –arvamused on tekitanud suuremaid konflikte, on partnerlus lõpetatud ja 2017.

aasta seisuga tegutsevad kõik nimetatud vastajad üksinda või äripartneriga kellega koostöö sujub. Sagedasem põhjus, mis on osanike vahel konflikte tekitanud, on ebavõrdne tööpanus - selle tõid välja vastajad 1, 3, 5 ja 6. Intervjueeritavad 2 ja 4 ütlesid, et pigem on konfliktid tulenenud erinevatest isiksustest.

Vastaja 1 puhul on minevikus tekitanud konflikte liiga kõrged ootused ning ebavõrdne tööpanus. Lahenduseks on olnud teise osaluse väljaostmine või oma osaluse mahamüümine. Vastaja 2 ütles, et tema äripartneriga, kellega ta on teinud koostööd peaaegu 20 aastat, on tülid tekkinud peamiselt isiksustest tulenevatest erinevustest. Algselt tekitas sõnelusi ka see, et osalused ja tööpanused ei olnud tasakaalus, kuid antud näitajad on aja jooksul võrdsustunud. Suuremad konfliktid on tekkinud aga siis kui osanike ringiga on liitunud keegi kolmas, kes on vastaja nr 2 ja tema põhilise äripartneri usaldust kuritarvitanud. Konfliktide lahendusena toob vastaja 2 välja rääkimise ja arutamise ning samuti on nad lõpetanud koostöö kõigi osanikega, kes neid reetsid, müües maha oma osalused. Intervjueeritaval nr 3 sujub koostöö enda pojaga ühises äris väga hästi, samuti ütles intervjuueritav, et vahet pole, mis äripartner teeb, ta on siiski tema poeg. Küll aga tõi vastaja 3 välja, et minevikus on tal olnud ärisuhe rootslastega, kus üleüldine läbisaamine oli hea, ei tekkinud ka otsest konflikti, kuid ebavõrdsed tööpanused ja tööjaotus tekitasid Eestis tegutsevatel töötajatel motivatsioonilanguse. Seega otsustas intervjuueritav oma osa maha müüa ja rootslased võtsid ettevõtte täielikult üle.

Intervjueeritava nr 4 ja tema kaasosanike vahel on väga hea koostöö ja läbisaamine ning eksisteerib 100% usaldus. Aeg-ajalt tuleb ette kolme osaniku vahel väikseid ütlemisi, kuid suuri konflikte ei ole antud ettevõtte osanikel ja juhtidel kunagi olnud. Intervjueeritav ütles: „Pigem on olnud eriarusaamad, mis on lahendatud“ (i4). Vastaja nr 4 ütles, et tema ja ta partnerite vahel on tülide lahendus lihtne – antud ettevõttes valitseb osanike vahel konsensus ehk otsuseid saab vastu võtta ainult kõigi kolme osaniku nõusolekul. Sõneluste puhul on alati üks pool ülekaalus ja see on vähemuses oleva osaniku otsustada, kas ta läheb teistega kaasa ja usaldab enamuses olevate mõtteid või mitte. Vastaja 5 ja tema praeguste kaasosanike vahel valitseb harmoonia ning koostöö sujub hästi. Erilisi konflikte nende vahel ei esine ning peamised lahkumised on olnud seotud tööpakkumiste vastuvõtmise või keeldumisega. Neljast kaks osanikku, kellega ühist ettevõtet alustati, on lahkunud erinevate arusaamade, ebavõrdsete tööpanuste ning oodatust väiksema arengu tõttu. Kvalitatiivses uuringus osaleja nr 6 ja tema kaasosaniku vahel sujub koostöö samuti hästi ning üksteist usaldatakse. Ettevõtte algusaastatel tekkisid kahe osaniku vahel konfliktid peamiselt ebavõrdsete tööpanuste tõttu, kuid 2017. aastaks on need

rääkimiste ja üksikasjade arutamise tulemusena ära lahendatud ning on saavutatud sujuv koostöö.

Kõik kuus intervjuueeritavat on varasemalt olnud osanikud 50:50 jaotusega ettevõtetes ja intervjuude toimumisel ajal tegutsevad selliselt vastajad 2, 4 ja 6. Osalused on jaotatud vastavalt 50:50, 1/3 ja 50:50. Intervjuueeritav nr 2 tõi 50:50 osaluse jagamise põhjusena välja, et selline osalus tulenes võrdsetest tööpanustest mitte sellest, et tehti 50:50 ettevõtte. „Meie 50:50 on tegelikult tagajärg mitte põhjus“ (i2). Teine intervjuueeritav ja tema partner on antud teemal väga palju arutlenud ja osalus on olnud jaotatud ka teistmoodi, kuid pigem on toonud palju konflikte osaluse ebavõrdselt jaotamine ning olukord kui tööpanused ja osalus ei ole olnud tasakaalus. Intervjuueeritav nr 4 tõi võrdse osaluse jagamise põhjusena välja osanike vahelise kokkuleppe, et kõik on võrdsed ja et ei tekiks olukorda, kus keegi tunneb, et miks tema peab tegema sama palju, kuigi tal on väiksem osalus. Samuti panustasid kõik osanikud ettevõtte asutamisel nii rahaliselt kui ka ajaliselt võrdselt. Vastaja nr 6 ütles samuti, et võrdne osaluse jagamine oli mõlemapoolne kokkulepe ja kuigi on esinenud konflikte ebavõrdsete tööpanuste tõttu, siis ei ole probleemid kunagi kasvanud nii suureks, et oleks olnud põhjust osalust muuta.

Vastajad 1 ja 3 on tegutsenud 50:50 osalusega ja selle jagamisel konflikte ei esinenud, vaid probleemid tekkisid hiljem. Esimesel intervjuueeritaval puudus eelnev kogemus, seega ei osanud ta konflikte ette näha ning alustades oli kõigil asutajatel ühine soov võrdselt panustada. Intervjuueeritav nr 3 tõi välja, et ettevõtte loodi siis kui majandus oli tõusujoones ning 50:50 osalus tehti hea optimismiga, mil oldi entusiastlikud. Intervjuueeritav nr 5 on tegutsenud nii 30:30:20:20, 50:50 kui ka 45:45:10 osaluse juures. Konkreetset põhjust, miks on osalus nii jaotatud, ei oska intervjuueeritav välja tuua. Eelnevalt nimetatud osaluste jagamise juures probleeme isikul esinenud ei ole. Konflikt on tekkinud aga töötajaga, kellele pakuti lisamotivatsioonina 10% osalust, kuid tema soovis saada 30% ning jätkata ettevõttes tööd poole kohaga. See toonastele osanikele ei sobinud ja konflikt lõppes töötaja lahkumisega.

Küsitledes intervjuueeritavaid konkreetselt ainult 50:50 osalusega seotud teemadel, tõi vastajad 1, 2 ja 6 välja, et peamine oht on tüllimine. Esimene intervjuueeritav tõi tüli tekkimise ja probleemi põhjustena välja erinevad nägemused tuleviku osas ning kohusetunde, vastutuse ja usalduse puudumise. Lisaks mainis ta, et kui vähegi võimalik, siis leppida kokku ebavõrdses osaluses, sest see on pikemas perspektiivis ettevõttele parem. Intervjuueeritav 2 ütles, et 50:50 osalus ei ole otseselt olnud tema ja ta äripartneri vahel ühegi konflikti põhjus, pigem esinevad probleemid tulenevalt erinevatest iseloomuomadustest. Sellele vaatamata peavad nad 50:50

osaluse puhul väga oluliseks tugevat osanike lepingut, kus püütakse välistada absoluutselt kõik seisud, kust enam edasi minna ei saa. Vastajad 1, 3 ja 6 on kõik kogenud, et 50:50 osaluse juures tekitab konflikte ebavõrdne tööpanus, kuigi paberite järgi on tegu võrdse osalusega. Vastaja nr 3 on öelnud: „50:50 osalus on kui püssirohutünn“ ja tema arust on isikud, kes suudavad sellise osaluse juures koos tegutseda, õnnelikud. Lisaks tõi intervjuueritav nr 3 konfliktide põhjustena välja ebavõrdse tööjaotuse ja rahaga seotud teemad. Viimast mainib enda intervjuus ka vastaja nr 6, lisades, et tüli tekitab ka ebalugupidav käitumine.

Intervjuueritav nr 4 tõi välja, et 50:50 osaluse juures on üks oht konsensusse saavutamise, ilma milleta võivad jääda vastu võtmata väga heade ideedega seotud otsused, kui keegi osanikest ütleb „ei“. Antud intervjuueritav ütles, et probleem, mis esines neil ettevõtte algusaastatel tulenevalt võrdsest osalusest, oli ebaameeldivate ülesannete teisele tegemiseks andmine ja nii need ülesanded sageli käisid ühe laua pealt teise peale. Tagantjärele oskab osanik öelda, et seda oleks saanud vältida kohe alguses konkreetsete ülesannete jagamisega, kuid samas osanikud ei teadnud, mis neid ees ootab. Kõigist vastajatest erinevalt arvab intervjuueritav nr 5, et 50:50 osaluse juures ei esine ohte ning sellega ei kaasne konflikte – selle kõige alus on rääkimine ja kui see ei aita, siis laialimine. Võrdse osalusega seotud probleemide ja konfliktide lahendusena toovad vastajad välja rääkimise, kompromisside leidmise, lugupidamise säilitamise, enda osaluse mahamüümise või teise osaluse väljaostmise.

Olenemata minevikus esinenud osanikega seotud probleemidest, on osanike lepingu koostanud ainult intervjuueritav nr 2 ja tema äripartner. Tegemine on väga põhjaliku ja pika dokumendiga, ligikaudu 30 lehekülge, ning nad on selle koostamisele kulutanud väga palju aega ja raha. „See kõik on päris pika vaidluse tulemus, et näha ette olukordi, mis võivad tekkida ja kuidas neid lahendada“ (i2). Kaks põhilist aspekti antud lepingu koostamiseks olid perekondade kindlustamine ja probleemide vältimine seoses pärandiga. „See aeg ja raha oli vaja sinna sisse panna, et meil mõlemal oleks olemas meelerahu ja juhul kui meiega midagi juhtub“ (i2). Intervjuueritav ise arvab, et senikaua kuni ta teeb koostööd enda praeguse äripartneriga kahekesi, ei ole neil antud lepingut vaja kunagi lugeda. „Me tegime selle lepingu teadmises, et omavahel klaarimiseks ei ole meil seda kunagi vaja“ (i2). Kuigi intervjuueritaval nr 5 osanike lepingut koostatud ei ole, ütleb ka tema, et hea leping on see, mida loetakse ainult ühe korra ja see on selle koostamisel.

Küsid ülejäänud intervjuueritavatel, et miks nad ei ole koostanud osanike lepingut, siis kõige enam vastati, et ei ole näinud vajadust ning et kui alguses antud lepingut ei sõlmi, siis

hiljem on seda väga raske teha. „Täna hakata tegema tunduks nagu niimoodi, et ma võtsin naise, ma olen temaga 10 aastat abielus olnud ja nüüd ütlen, et kuule hakkame kokku leppima. Siis tal tekiks kohe küsimus, et aga miks, kas sa plaanid lahutama hakata või?“ (i4). Lisaks on vastaja 4 arvates antud dokumendi koostamine midagi, mis tekitab lisavaidlusi. Vastaja 5 toob konkreetsema põhjusena välja, et tegelikult ei lahenda ükski leping tüli ja ta üritab vältida paberitööd nii palju kui võimalik.

Kuigi ainult ühel vastajal on koostatud osanike leping, avaldasid ka teised kaks intervjuueeritavat arvamust, et millised on nende arust tähtsaimad punktid antud dokumendis. Kvalitatiivses uuringus osaleja nr 1 arust on oluline panna osanike lepingusse kirja kuidas lahendatakse konfliktid ning kasumi jaotamise ja optioonidega seotud teemad. Intervjuueeritava nr 3 arust on olulisemad teemad seotud osanike sisse- ja väljaastumisega ning samal arvamusel on ka vastaja 2, sest sellisel juhul tekivad sageli vaidlused selle üle, et kui palju on ettevõtte väärt. „Meie oleme selle osanike lepingusse kirja pannud kuidas ettevõtte väärtust arvestatakse ja see on kõikide asjade aluseks“ (i2). Lisaks peab vastaja nr 2 oluliseks, et antud dokument annaks kaitse selle eest, et üks osanik ei müüks oma osalust maha kellelegi keda teine ei taha. Samuti on vastaja jaoks oluline passiivse osaluse võimalikkuse või mitte võimalikkusega seotud punktid. „Meil on kokku lepitud, et me võime võtta endale näiteks 10 aasta jooksul korra terve aasta vabaks. Sellisel juhul me ei ole veel passiivsed osanikud, vaid see on nii-öelda pikem puhkus“ (i2).

2.2.2. Võtmetöötajatega seotud küsimused

Peamiste mõjuritena meeskonnaliikmete valimisel toovad intervjuueeritavad välja, et inimesel peab olema soov antud tööd teha ning ta peab olema motiveeritud. Intervjuueeritav nr 4 ütles, et inimene peab suutma tekitada tööandjas huvi teda tööle saada. Samuti peetakse oluliseks millise mulje suudab inimene endast esmakohtumisel jätta, meeskonnatöö oskust ning kokkusobivust teiste töötajatega. „Üks asi on minu arvamus, teine aga meeskonna“ (i2). Haridus, teadmised ja kogemused on samuti midagi, millele pööratakse uute töötajate valimisel tähelepanu. Vastaja number 2 jaoks on oluline ka ühiste väärtushinnangute olemasolu, emotsionaalne intelligentsus ja lai silmaring. Neljanda intervjuueeritava jaoks on kõige tähtsam CV ja kuidas see on koostatud. Intervjuueeritav ütles, et tänapäeval on väga lihtne saata ettevõtetele enda CV, lootes et äkki keegi reageerib, kuid meilikirjas sissejuhatava teksti või ka motivatsioonikirja olemasolu näitab, et inimesel on asja vastu huvi ja ta tahab tööle tulla.

Vead, mida intervjueeritavad on teinud meeskonnaliikmete valimisel, kattuvad osaliselt. Vastaja 1 tõi välja, et peamine viga, mis ta on teinud, on liiga kiire juhtivale ametikohale määramine, seda just isikute puhul, keda vastaja piisavalt hästi ei ole tundnud. „Inimene peab vaeva nägema ja selle välja teenima. Kui sa annad töötajale liiga vara väga hea rolli ja ta ei suuda seda rolli täita, siis on see halb nii ettevõttele kui ka inimesele endale“ (i1). Intervjueeritavale nr 3 on meeskonnaliikmete valikus saatuslikuks saanud samuti liiga kiire otsustamine. „Ma olen kärsitu ja teen enda otsused liiga kiiresti, peaksin olema kannatlikum ... hakkama liiga kiiresti mõtlema positiivselt“ (i3). Vastaja 2 peamine viga inimeste palkamisel on olnud see, et tööle on võetud inimesed, kes ei ole saanud tööülesannetega hakkama. Kuna antud ettevõtte süsteem on väga läbipaistev, siis selgub enamjaolt poole aastaga, kas sai palgatud sobiv inimene või mitte.

Neljas kvalitatiivses uuringus osaleja ütles, et tema ja ta osanike peamine viga meeskonnaliikmete määramisel on olnud uskumine, et inimene on suuteline muutuma ja seda just iseloomuomadustelt. „Väike kahtlus on olnud, et kas ta ikka saab hakkama ... aga oleme mõelnud, et äkki kui ta ennast kätte võtab ... näha on olnud, et inimene ise tahab, aga iseloomu ikkagi ei muuda ... oleme rohkem uskunud ja arvanud, et ta suudab kui aitame ... kõik nagu muidu sobib, CV ja kõik asjad on head ja inimene ise ka tahab, aga tunnetad, et kõik ei ole päris õige ja siis tuleb ikkagi seda kõhutunnet usaldada“ (i4). Veel lisas vastaja 4: „Üldiselt nagu see on, siis tööle võtad oskuste pärast ja lahti lased iseloomuomaduste pärast“ (i4). Ka intervjueeritav 5 tõi välja, et inimeste palkamine, kellega puudub kooskõla, on tekitanud nende ettevõttes probleeme. „Kui ikka ei klapi, siis tuleb see asi ruttu ära lõpetada, sest nii väikese kollektiivi puhul on see kohe näha“ (i5). Intervjuu käigus selgub, et vastaja 6 peamised vead meeskonnaliikmete valimisel on tingitud puudulikkusest ametikohtade ülesannete läbimõtlemisest ja meetodite puudumisest tulemuste hindamiseks. Sarnaselt vastajale nr 4 tõi ka vastaja 6 välja, et peab usaldama enda kõhutunnet. „Tavaliselt on esmamulje ikka alati õige ehk kui miski häirib alguses, siis me ei võta seda töötajat, sest oleme kogenud, et siis seesama miski tuleb ka tulevikus probleemina välja“ (i6).

Küsid intervjueeritavatelt, et milliste oskustega inimesed peavad olema nende arust igas meeskonnas, ütlesid uuringus osalenud isikud nii erinevaid kui ka sarnaseid vastuseid. Vastaja 1 tõi välja müügi- ja finantstestadmistega inimese, valdkonna spetsilisti, meeskonda ühendava ning tulevikule suunatud isiku. Intervjueeritav 2 defineeris antud teemat läbi perekonna: „Sul peab olema seal laps, kes tahab väga avastada uusi asju, kes on innovaatiline

ja peast *crazy*, ta loob uusi standardeid ja mõtleb kastist välja. Samas sul peab olema seal ema, kes tõmbab kahe jalaga maa peale tagasi, et ei, meil on vaja homme süüa. Ja siis sul on vaja kaitsvat isalikku tüüpi, kes annab enda arukuse ja rahulikkusega asjale teise vaate“ (i2). Ka vastaja 6 peab oluliseks oskust näha kaugemale oma tööülesannetest. Intervjueeritav 3 lähenes asjale järgmiselt: „Ideaalne on see, kui sul on meeskonnas pessimistid, optimistid ja realistid ... ühed ütlevad, et see on jama, teised keevad üle ja kolmandad on nagu advokaadid ja kohtunikud seal keskel – see annab kõige parema tulemuse“ (i3). Samuti tõi vastaja 3 välja, et iga meeskond vajab oma ala teadmiste ja oskustega inimesi. Baasteadmiste olemasolule keskendub intervjuus ka vastaja nr 4, lisades: „Ükskõik mida sa teed, sa pead julgema vastu võtta otsuseid ja selle eest vastutama“ (i4). Ühiselt soovitasid vastajad 5 ja 6, et igas meeskonnas peavad olema suhtlemisoskustega inimesed.

Võtmetöötajate isikuomaduste puhul peavad intervjueeritavad oluliseks positiivsust ja sära silmades. Ettevõtlikkus, uudishimu, avameelsus, ausus, usaldus, sallivus ja mõistmine on samuti näitajad mida kvalitatiivses uuringus osalejad enda töötajatel hindavad. Lisaks tõi vastajad 4 ja 6 välja kohusetunde. „Ma hindan kui inimene muretseb asjade pärast. Ta ei pea üle muretsema, aga on oluline, et inimesel on kohusetunne“ (i4). Kõigist vastajatest erinevalt rõhutas intervjueeritav 2, et tema hindab inimtüüpe, kes ei hakka vabadust ja vastutust ära kasutama.

Intervjueeritavad ei soovi enda meeskonda järgmiste isikuomadustega inimesi – intriigitsejad, valetajad, süüdistajad ning konfliktised inimesed, samuti kaebajad ja nuhkijad ning liigselt emotsionaalsed isikud, kes käivad äärmusest äärmusesse ja solvuvad. „Meie töö on selline, kus probleemid võivad tekkida väga järsku ja siis peab suutma säilitada kaine pea, mitte ei tohi solvuda ja minema joosta“ (i4). Lisaks sellele tõi vastaja 4 välja, et flegmad on ka üks inimtüüp, keda antud vastaja enda meeskonda ei soovi.

„Kõige olulisem on valida õiged inimesed ...kõik hakkab peale sellest, et sina ettevõtte juhina klapiksid nende inimestega“ (i2). „Peaks üritama inimeste tugevad ja nõrgad küljed läbi analüüsida ja siis lähtuvalt sellest neid just meeskonnas rakendama“ (i6). Alles koostööd alustavas meeskonnas on intervjueeritavate arvates lisaks eelpool mainitule väga oluline konsensuse saavutamine, visiooni olemasolu, mis on kõigile ühiselt arusaadav ning meeskonnaliikmete motiveerimine, et töötajates ei tekiks tunnet, et nad raiskavad oma aega. Intervjueeritav 1 tõi välja ka rollide jaotuse, et inimestel oleks arusaam miks just nemad palgati ning mis rolli nad täidavad. Vastaja 4 jaoks omab alustava ettevõtte meeskonna juhtimisel

tähtsust kõigega kursis olek ning nii paljudes asjades kui vähegi võimalik kaasalöömine. Samuti ütleb vastaja 4, et ettevõtte tegevuse alguses on oluline igale meeskonnaliikmele selgeks teha, et nad ettevõtet igal pool esindaksid ja looksid kontakte, sest see aitab ettevõttel käivituda.

Küsid intervjuueritavatelt, et kas mõni võtmetöötaja on saanud ettevõtte osanikuks, siis jaatavalt vastas sellele ainult uuringus osaleja nr 5 ning vastaja nr 4 ettevõttes omavad kaks töötajat optioone. Peamiste põhjustena, miks seda ei ole tehtud, tõid ettevõtjad välja, et nad pigem hoiavad osanike ringi väiksena ja maksavad suurema osa kasumist töötajatele. Vastaja nr 6 ütles, et see võib tekitada pingeid ja mõjutada suhteid pikaajaliste osanike vahel ning lojaalsuse saavutamine ei ole tema jaoks piisav põhjus miks peaks mõni võtmetöötaja saama ettevõtte osanikuks. Vastaja 1 tõi välja, et ta on soovinud seda teha enda ühes varasemas ettevõttes, aga enne kui asi jõudis nii kaugele, tekkisid tülid osanike vahel ja vastaja müüs oma osaluse maha. Positiivse küljena võtmetöötajate osanikuks tegemisel tõid vastajad 4 ja 5 välja, et see tekitab lisamotivatsiooni ja samuti seob see töötajad ettevõttega.

Selle osas, mis tekitab alles koostööd alustavates meeskondades konflikte, läksid enamjaolt kõigi vastajate arvamused lahku. Ainul kahte näitajat mainis rohkem kui üks inimene – nendeks olid ebavõrdsed tööpanused ja kõrgemad ootused kui on tegelikult reaalsus. Intervjuueritav 1 mainis lisaks ebavõrdsetele tööpanustele ka nende ebavõrdset tajumist – „Sa ei tea kunagi mida teine teeb ja sealt tekivadki konfliktid. Võib-olla teine panustab sama palju, aga sa lihtsalt ei tea seda“ (i1). Lisaks sellele tõi intervjuueritav 1 välja erinevad nägemused visiooni osas ning raha. Intervjuueritava 2 arvates tekitab alustava ettevõtte meeskondades konflikte see, kui tööd tehakse inimestega, kes üksteist hästi ei tunne ning puudub kooskõla, olukorda halvendab veelgi kui meeskonnaliikmetel on erinevad väärtushinnangud.

Vastaja 4 ütles oma kogemuste põhjal, et nende ettevõtte meeskonnas tekitasid algusaastatel konflikte ülesanded ja asjad mida ei osatud ette näha. Samuti tõi intervjuueritav välja, et sageli tekitab alles koostööd alustavas meeskonnas konflikte hirm tuleviku ees ning kindlustunde puudumine tulenevalt teadmatusest, lisaks ka liigne töökoormus, mis võib olla tingitud sellest, et ettevõttel ei ole alustades raha, et rohkem tööjõudu palgata. Konfliktide lahendusena tõi vastaja 4 välja, et etteheite asemel tuleb teha ettepanekuid. Kui alustavas ettevõttes esineb inimestel sageli hirm, siis kritiseerimine võib seda veelgi suurendada, mis omakorda põhjustab rohkem pingeid nii võtmetöötajate kui ka sealt edasi kogu meeskonna vahel. Kuuenda vastaja arvates tekitab alustavas ettevõttes konflikte liiga agressiivne iga

tegevussuuna rakendamine, riskide mittehajutamine ja pikemaajaliste eesmärkide puudumine – „Sellisel juhul üritab igaüks oma tahtmisi läbi suruda ja tekivadki huvide konfliktid“ (i6).

Uurides kvalitatiivses uuringus osalenud ettevõtjatelt, et kui oluline on nende jaoks keskenduda meeskonna toimimisele või tootlikkusele, siis ainult üks vastaja eelistas ühte teisele ja ülejäänud vastasid, et ilma üheta ei ole teist. Intervjueeritav 3 tegutseb valdkonnas, kus võtmetöötajad on sageli küllaltki tugevad inividid ja 100% harmooniat on raske saavutada ning sellisel juhul ei ole vastaja arvates tugeva kooskõla saavutamiseks mõttekas riskida meeskonna tootlikkuse vähenemisega. Kõik ülejäänud intervjueeritavad on aga ühel meelel, et tuleb keskenduda mõlemale näitajale. "Meie meeskonna rahulolust ja suhetest sõltub tootlikkus ... meie ei teeni otseselt kapitali, vaid inimesed ongi meie kapital" (i2).

Intervjuu viimane küsimus oli seotud uute võimalustega. Nimelt soovis antud bakalaureusetöö kirjutaja teada saada, kas intervjueeritavad teeksid midagi teistmoodi kui neile antaks uus võimalus. Vastaja 1 ütles, et tema ei annaks nii kiiresti inimestele, keda ta ei tea, osalust ja laseks ajal otsustada, kuhu asi välja jõuab ning pigem on ta nüüd optsoonide pooldaja. Vastaja 2 ütles, et antud valdkonnas ei teeks tema mitte midagi teistmoodi, küll aga kui ta alustaks otsast peale, siis valiks ta tegutsemiseks teise valdkonna. Kolmas vastaja on uue võimaluse võtnud ja enda viimases äris on ta teinud kõik täpselt nii nagu ta on soovinud. Vastaja 4 ütles, et enda äripartneritega on ta väga rahul. Küll aga ta uuriks ja analüüsiks meeskonnaliikmete valimisel põhjalikumalt nende isikute tausta, kes on olnud pikemat aega töötud – „... küsiksin rohkem „miks“ küsimusi ... need inimesed ei tööta täna enam ka siin, neil on alati ju kõigil olnud mingi põhjus miks nad ei ole püsivalt kuskil olnud“ (i4). Meeskonna juhtimisel tõi neljas vastaja välja, et tema annaks alustavatele võtmetöötajatele rohkem vabadust ise asju otsustada ja ülesannetega vaeva näha, kuna algusaastatel võttis ettevõtte osanik ja juht liiga palju ülesandeid endale teha. Intervjueeritav number 5 ütles, et alati saab teha paremini, kuid oma valikuid ta ei kahetse ja samuti ei oska vastaja 6 tuua välja midagi konkreetset ning ta on rahul sellega, kuidas ettevõtte on arenenud.

3. JÄRELDUSED JA SOOVITUSED

Bakalaureusetöö kvalitatiivses uuringus osalejad on kõik alustanud ettevõtlusega tegutsemist kaasosanikega ja nad peavad seda lihtsamaks kui üksinda tegutsemist, sest see loob võimaluse asjade arutamiseks. Kuigi teadlased ei ole ühisel arvamusel selle osas kumb variant on tulemuslikum, siis nii teoreetiliste allikate kui ka uuringu tulemuste analüüsina selgub, et inimesed eelistavad luua ettevõtteid kaasosanikega vaatamata võimalikele ohtudele. Ka töö autor pooldab pigem ettevõtte asutamist kellegagi koos, tuues välja, et meeskonnatöö annab sageli efektiivsema tulemuse kui üksinda keeruliste teemadega toimetamine. Samas arvab autor, et kõik oleneb ka inimestest ja nende töömeetodite eelistustest. Kui tegu on iseseisva inimesega, kellele meeldib töötada pigem üksinda kui meeskonnas, siis usub autor, et ei tasu ettevõtet alustada kaasosanikega, sest sellisel juhul on partnerluse kujul tegutsemine pigem probleemide allikas.

Harmonia saavutamine osanike vahel ei ole kunagi garanteeritud. Peamine oht, mis võib oluliselt mõjutada ettevõtte edu või põhjustada selle läbikukkumist, on valede inimestega partnerluse alustamine. Inimesed, kes ei soovi ühiselt panustada ja pigem suruvad läbi oma ideid mitte ei ole väljas ühiste eesmärkide nimel, sõbrad, samas aga ka võõrad, on need kellega intervjuueeritavad ei soovita äri koos alustada. Samuti on oluline mõelda sellele, kuidas käitub inimene konflikti- ja pingesituatsioonides – inimesed, kes selliste olukordadega toime ei tule, on samuti need, kellega koos ühist ettevõtet luua ei ole kõige otstarbekam. Kvalitatiivse uuringu tulemusi kinnitavad ka kirjandusallikad ning nendest järeldeb, et õige partneri leidmine on väga oluline ja see mängib suurt rolli ettevõtte edu saavutamisel. Samas ei saa tuua välja ühtset soovitusi kellega koos äri alustada, kuid on oluline, et oleksid ühised väärtushinnangud, eesmärgid ja suunad nende poole liikumiseks.

Uuringus osalejad ütlesid, et sellisel kujul nagu nad tegutsevad praegu, esineb osanike vahel hea koostöö, üksteist usaldatakse ja läbisaamine on hea. Enamjaolt võetakse ka üksteise nõu kuulda, kuid mitte alati ja mitte kõige osas. Küll tõid aga vastajad 1 ja 3 välja, et neil on minevikus eksisteerinud äripartnereid, kellega alguses sujus kõik hästi, kuid mingi aja

möödudes muutus koostöö raskendatuks, seda ebavõrdsete tööpanuste tõttu, ja tegevus lõpetati intervjueeritava poolt enda osaluse mahamüümise või teise osaluse väljaostmisega.

Kirjandusallikad ei soovita võrdset osaluse jagamist, kuid kvalitatiivse uuringu põhjal on see Eestis siiski levinud. Kõik intervjueeritavad on tegutsenud või tegutsevad 2017. aasta seisuga võrdsete osalustega. Mõningatele vastajatele on see toonud edu, teistele aga mitte. Peamine oht on võrdse osaluse juures tüllimine, mis võib olla tingitud ebavõrdsetest tööpanustest, erinevatest nägemustest tuleviku osas, usalduse puudumisest ja samuti töid vastajad konfliktide põhjustena välja ka raha. Kõigist kvalitatiivses uuringus osalejatest ja ka teoreetiliste allikate tulemustest erineb vastaja 5, kes ütles, et võrdse osalusega ei kaasne mingeid ohte ja see ei tekita konflikte. Vastaja rõhutas, et selle aluseks on rääkimine ja kui see ei aita, siis laialimine. Koostöö lõpp erinevate tööpanuste tõttu kinnitab, et ettevõtjatel on põhjust jagada osalus ebavõrdselt. Kuigi alguses soovivad kõik panustada võrdselt, siis reaalsuses ei pruugi see nii minna ja seetõttu tasub põhjalikult kaaluda ja analüüsida, et kuidas jagada osalus. Bakalaureusetöö autor usub, et see kuidas osalus jagada sõltub sellest, kellega koostööd teha ning et ka tema oleks nõus jagama osaluse võrdselt isikutega, kes on usaldusväärsed ja sarnaste maailmavaadetega. Lisaks annab samasugune osalus kõigile osapooltele võrdse kohtlemise tunde ja hea emotsioon võib olla tugevaks motivaatoriks. Autor usub, et võrdse osalusega kaasnevaid ohte ja probleeme saab vältida arukuse ja läbirääkimistega ning samuti tuleb kasuks osanike leping.

Kuigi ettevõtlusõpikutes soovitakse koostada lisaks äriühingu põhikirjale ka osanike leping, oli seda teinud kuuest intervjueeritavast vaid üks. Teised põhjendasid antud dokumendi mittekoostamist sellega, et nad ei pea seda vajalikuks ja samuti, et kuna nad alguses seda ei teinud, siis on hiljem selle koostamine raskendatud. Kahel intervjueeritaval, kellel ei olnud koostatud osanike lepingut, on minevikus esinenud konflikte tulenevalt võrdsest osakaalust ja erinevatest tööpanustest, kuid 2017. aasta seisuga on need leidnud lahenduse. Seega kvalitatiivse uuringu tulemuste järelalusena saab öelda, et ettevõtjad ei pea osanike lepingut väga tähtsaks ja konfliktid suudetakse lahendada ka ilma selleta. Autor arvab, et antud dokumenti koostamata jätmine võib olla tingitud ka ettevõtete suurusest, kuna intervjueeritavad omavad väikeettevõtteid, mis toimivad suuresti usaldusel, kokkulepetel ja läbirääkimistel. Osanike leping on olulisem suuremates ettevõtetes, kus on palju osanikke ja kokkuleppeni võib olla raske jõuda. Käesoleva töö autor soovib osanike lepingu siiski sõlmida. Vaatamata sellele, et hetkel, kui antud dokumenti vaja läheb, on ettevõttes arvatavasti olukord juba nii

halb, et ühiselt ei ole võimalik enam jätkata, võib tänu osanike lepingu olemasolule konfliktisituatsioon leida kiirema lahenduse. Samuti, kui antud dokumenti vaja ei lähe, siis ei kaota midagi, kuid teatud reeglite paikapane annab kindlustunde.

Üks vastajatest, kes on koostanud enda äripartneriga osanike lepingu ja kelle vahel osalus on jaotatud võrdselt, tõi välja, et antud dokument on nende jaoks väga tähtis ning see leping on sõlmitud ajendatuna perekondade kaitsest ja pärandi küsimustest. Lisaks peab vastaja dokumendi tähtsaimateks teemadeks ettevõttesse sisenemist ja väljumist, ettevõtte väärtuse hindamist, passiivse osaluse võimalikkust ja või võimatust ning kaitset soovimatute osanike eest – seda kõike kinnitab ka töö teoreetiline osa.

Mitmed ettevõtjad peavad meeskonnaliikmete valimisel kõige olulisemaks faktoriks inimese soovi ja tahet teha tööd ning millise esmamulje suudab võimalik tulevane töötaja endast jätta. Samuti tõid vastajad välja, et lisaks sellele, et võtmetöötajatel peavad olema sarnased väärtushinnangud ja maailmavaade osanikega, on väga oluline nende kokkusobivus ülejäänud meeskonnaliikmetega. Vähemalt pooled intervjueeritavatest ütlesid, et nad on päris palju eksinud meeskonnaliikmete valimisega ning see on tekitanud pingeid kogu kollektiivis. Peamise veana tõid ettevõtjad välja, et nad on uskunud, et inimene on võimeline muutuma iseloomuomadustelt, kuid nii see ei ole olnud. Seega, kui puudub juba alguses koosõla ja esineb kahtlus, et kas tegu ikkagi on õige inimesega, siis ei tasu seda riski võtta ja tuleb pigem jätkata otsingutega. Lisaks ütlesid kaks intervjueeritavat, et neile on saanud meeskonnaliikmete valimisel saatuslikuks liiga kiire otsuste vastuvõtmine. Ainult üks intervjueeritavest tõi välja, et meeskonna kokkupanemisel on ta valinud isikuid, kes ei ole saanud tööga hakkama. Seega saab intervjuude tulemuste põhjal öelda, et töötajate valikul on esmatähtsad isikuomadused ja alles seejärel tulevad tööoskused. Töötaja võib olla oma erialal väga tugev, aga kui ta ei sobi meeskonda oma iseloomu ja väärtushinnangute poolest, siis ei tule koostööst midagi välja.

Töö koostaja on nõus, et esmatähtis on jälgida seda, kas uus meeskonnaliige sobib kokku juba olemasolevate töötajatega, sest mis kasu on andekast võtmetöötajast kui ta ülejäänud töötajatega ei klapi ja teda ei võeta omaks. Samas on väga raske vaid intervjuu põhjal tajuda inimese kõiki iseloomuomadusi. Töövestlusel väga toredana tunduv isik võib olla töökollektiivis hoopis teistsugune. Seega on küll väga oluline vaadata inimese iseloomuomadusi, kuid neid on väga raske hinnata vaid CV ja töövestluse põhjal. Kuna aga iseloomuomadused ja teiste meeskonnaliikmetega kokkusobimine on väga olulised näitajad

töötajate valimisel, siis peaksid autori arvates ettevõtte tegema lisaks töövestlusele ka isiksuse teste, mis näitaksid paremini tööle soovija isikuomadusi.

Töö kirjanduslikud allikad toovad välja, et sagedane viga, mida tehakse meeskonna kokku panemisel, on tippjuhtide/võtmetöötajate palkamine ilma omandiõigust jagamata. Uurides intervjueeritavatelt, et kas mõni võtmetöötaja on saanud ettevõtte osanikuks, siis enamuse vastus oli ei. Üks ettevõtja on seda enda organisatsioonis teinud ja teisel ettevõtjal on kahel töötajal optioonid. Peamiste põhjustena, miks seda ei ole tehtud, toovad ettevõtjad välja, et nad pigem hoiavad osanike ringi väiksena ja maksavad suurema osa kasumist töötajatele. Üks vastajatest ütles, et see võib tekitada pingeid ja mõjutada suhteid pikaajaliste osanike vahel ning lojaalsuse saavutamine ei ole tema jaoks piisav põhjus. Samas ütlesid aga kaks teist intervjueeritavat, et osaluse jagamine tekitab lisamotivatsiooni. Kui teooria põhjal võiksid ettevõtjad kaasata võtmetöötajaid ka ettevõtte osanikeks, siis kvalitatiivse uuringu kohaselt ei ole enamuse seda soovinud.

Autor arvab, et mõningatel kaalutlustel tasub hoida osanike ringi väiksena. Liiga suur osanike arv võib muuta otsuste vastuvõtmise väga keeruliseks ja see võib saada oluliseks takistuseks ettevõtte arengule. Lisaks võivad uute osanike soovid ja nägemused olla erinevad sellest, mis on vanade osanike omad ning sellises situatsioonis on konfliktid kiired tekkima. Positiivne on see, et osaluse jagamine on võtmetöötajatele lisamotivatsiooniks, kuid samas on neid võimalik motiveerida tulemuspalga näol ja sellisel juhul saab vältida eelpooltoodud riske. Seega ainuõiget soovitus ei ole võimalik anda – otstarbekas käitumine sõltub ettevõtte olukorrast, ressurssidest ja konkreetset töötajat mõjutavatest motivaatoritest.

Kui küsida konkreetsemalt, et milliste isikuomadustega töötajaid ettevõtjad enda meeskonda ei taha, siis toodi välja, et valetajaid, liigselt emotsionaalseid, konfliktseid, kaebajaid, nuhkijaid, flegmasid ja samuti neid, kes maandavaid pingeid alkoholiga. Intervjueeritavad hindavad aga selliseid isikuomadusi nagu positiivsus, sallivus, kohusetunne, ausus, mõistmine, otsemeelsus ning nagu ka kirjanduslikud allikad toovad välja, siis mainis ka üks intervjueeritav, et väga oluline on usaldusväärsus ja see, et võtmetöötajad ei hakkaks temale antud vastutust ja vabadust ära kasutama.

See, kuidas alustava ettevõtte juht juhib võtmetöötajaid, avaldab ettevõtte tulevikule suurt mõju. Alustava ettevõtte puhul ei tea keegi kuhu asi võib välja jõuda ning ettevõtte korralikult käimaminek võib võtta aega. Nii kirjandusallikad kui ka intervjuus osalenud ettevõtjad peavad oluliseks alles koostööd alustavates meeskondades õigete inimeste valimist,

pidevat motiveerimist ja ühise eesmärgi nimel töötamist. Oluline on saavutada meeskonnaliikmete vaheline konsensus ja neid usaldada.

Kui ettevõtte osanikud ei suuda võtmetöötajaid usaldada ja neid pidevalt kontrollivad, piirates nende vabadust, tekitab see alles koostööd alustavas meeskonnas konflikte – seda kinnitavad nii kirjandusallikad kui ka intervjueeritavad. Mitmed ettevõtjad kinnitasid ka seda, et alustava ettevõtte meeskonna juhtimisel tekitavad konflikte pikaajaliste eesmärkide puudumine ja inimeste vahelised suhted, näiteks erinevad nägemused visiooni osas, inimesed kes üksteist hästi ei tunne, kooskõla puudumine või erinevad väärtushinnangud ja huvid. Lisaks tõid intervjueeritavad välja, et neil tekitasid ettevõtte algusaastatel konflikte ülesanded mida ei osatud ette näha, liiga suur töömaht, kuna täiendava tööjõu palkamiseks ei olnud ettevõttel veel piisavalt raha, teadmatus ja hirm tuleviku ees, kõrgemad ootused kui oli tegelikult reaalsus ja liiga agressiivne erinevate tegevussuundade rakendamine. Seega on väga oluline, et ettevõtte tegutsema asumisel oleks selge, kuhu tahetakse välja jõuda ja vastavalt sellele töötajaid motiveerida ja juhtida, et luua kõigis ühine arusaam ettevõtte eesmärkidest.

Töö autor arvab, et samas ei pruugi alati minna kõik nii nagu oli planeeritud ja tihti on reaalsus see, et ettevõtte arenedes muudetakse ka eesmäärke. Ettevõtte loomisega kaasnevad suured riskid ja mitte kuidagi ei ole võimalik neid kõiki ette näha ega vältida. Autor soovib, et kindlasti ei tasu olla jäik ja kinni pidada esialgselt plaanist kui on näha, et antud suund ei ole õige ja oleks vaja teha muudatusi. Võtmetöötajateks tasub kindlasti valida inimesi kellega ettevõtte asutaja ise sobib kokku töötama. Samas peab julgema vallandada töötajaid kui nad ettevõttesse ei sobi. Võtmetöötajate kontrollimise osas on väga hea väljend – „Usalda aga kontrolli“ – ehk teatud piirini peab asutaja meeskonnaliikmeid lihtsalt usaldama, kuid kunagi ei tohi kaotada valvsust ja aeg ajalt tasub meeskonda siiski kontrollida.

Töö teoreetiline osa toob välja, et sageli esinev probleem alustavates ettevõtetes on, et ei keskenduta nii meeskonna tootlikkusele kui ka toimimisele. Peaaegu kõik kvalitatiivses uuringus osalejad eitasid seda ja tõid välja, et nende valdkonnas on oluline keskenduda mõlemale ehk kui ei ole üht, siis ei ole ka teist. Ainult üks vastaja ütles, et tema tegutsemisvaldkonnas on sageli võtmetöötajate näol tegu tugevate indiviididega ja ei ole mõtet riskida ettevõtte tootlikkuse vähenemisega harmoonia saavutamise nimel. Seega kirjanduslikest allikatest välja toodud viga, et alustades keskendutakse ainult ühele näitajale, kvalitatiivses uuringus kinnitust ei leidnud. Ka töö autor arvab, et ettevõtted ei toimiks edukalt kui nad ei keskenduks nii meeskonna toimimisele kui ka tootlikkusele.

KOKKUVÕTE

Uute ettevõtete loomine rikastab majandust parandades inimeste elukvaliteeti. Samas on ettevõtlusega tegelemine riskantne ala, kuna suur osa uusi ettevõtteid kukuvad läbi enne kui nende tegevus muutub kasumlikuks.

Üha kasvavas konkurentsisis ja muutuv keskkonnas on meeskonnatöö peamine ettevõtete edu võti, sest selle tulemusena on ettevõtted võimelisemad tegutsema kiiremini ja paremini. Sellele vaatamata pööratakse ettevõtete asutamisel rohkem tähelepanu äriplaanide koostamisele kui meeskonnatöö edendamisele. Äriplaani koostamine on samuti väga oluline, kuid üha globaliseeruv majanduses ei tohi ära unustada inimesi, kes on ettevõtluse taga.

Antud bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada ettevõtete meeskonna moodustamise ja juhtimisega kaasnevad peamised ohud ja vead ning sellest tulenevalt teha ettepanekuid ettevõtjate teadlikkuse parandamiseks. Kuigi laiemalt kuulub meeskonda rohkem isikuid, siis antud töö keskendus asutajatele (esialgsed osanikud), juhtkonnale ja võtmetöötajatele. Töö eesmärgi täitmiseks püstitas autor uurimisküsimused ja –ülesanded.

Meeskonnale on antud palju erinevaid definitsioone. Töö autor võtab erinevate mõistete seletused kokku järgmiselt: meeskond koosneb ühiselt vastutavatest ja ühiste eesmärkide nimel töötavatest isikutest, kes enda erinevate teadmistega, üksteist täiendades, muudavad meeskonna võimelisemaks tegutseda kiiremini ja loominguilisemalt.

Iga ettevõtte peamine edu võti on inimesed. Otsused, mida ettevõtjad peavad vastu võtma seoses sellega, kas alustada ettevõtlusega üksinda või partnerluse näol, kuidas jagada osalus, kas koostada osanike leping, millised isikud valida ettevõtte juhatusse ja võtmetöötajateks ning kuidas neid juhtida, mängivad olulist rolli ettevõtte edu saavutamisel.

Kirjandusallikate ja kvalitatiivse uuringu tulemusena saab välja tuua, et potentsiaalne oht seoses meeskonna moodustamisega, mis võib oluliselt mõjutada ettevõtte edu või põhjustada läbikukkumist, on juhtide vähene kogemus ja valede inimestega äri loomine. Kõik inimesed ei sobi ettevõtjaks kuna ettevõtte asutajad peavad olema võimelisemad taluma

suuremat riski ja ebakindlust. Samuti äri alustamine koos sõbra või võõraga, inimesega kellega puuduvad ühised eesmärgid ja maailmavaade, võivad saada ettevõttele saatuslikuks.

Osaluse jagamine on teema millega puutuvad kokku kõik isikud, kes asutavad ettevõtte kellegagi koos. Vaatamata töö teoreetilises osas välja tulnud tõdemusele, et võrdne osaluse jagamine on potentsiaalne oht ja võib oluliselt mõjutada ettevõtte edu ning põhjustada läbikukkumist, siis Eesti ettevõtjad, kes osalesid antud bakalaureusetöö kvalitatiivses uuringus, on kõik tegutsenud või tegutsevad 2017. aasta seisuga võrdsete osaluste näol. Kahele vastajale on see saanud ka saatuslikuks ja tegevus on lõppenud kas oma osaluse mahamüümisega või teise osaluse väljaostmisega. Seega tasub hoolikalt kaaluda kuidas jagada osalus, kuid kindlasti tasub alati vaadata ka võrdse osaluse positiivset külge, milleks on heaolutunne, et ollakse võrdsed partnerid.

Järgmisena ohuna saab välja tuua valede inimeste valimise juhatusse ja võtmetöötajateks. See on seotud liiga kiire otsustamise, vajaliku kvalifikatsioonita inimeste juhtivale positsioonile määramise, kooskõla puudumise ning uskumisega, et inimene on võimeline muutuma iseloomuomadustelt. Kuigi töö teoreetiline osa toob välja, et oht mis võib mõjutada ettevõtte elukäiku ja mida sageli tehakse meeskonna kokkupanemisel, on tippjuhtide palkamine ilma omandiõigust jagamata, siis kvalitatiivne uuring seda ei kinnita. Intervjueeritavad on öelnud, et võtmetöötajate osanikuks tegemise peale on mõeldud, aga ainult üks uuringus osaleja on seda teinud, teisel intervjueeritaval on kahel võtmetöötajal optsioonid ja ülejäänud vastajad peavad seda ebavajalikuks ja motiveerivad töötajaid suurema töötasuga.

See kuidas ettevõtjad alustavat meeskonda juhivad, mõjutab seda kuhu jõuab ettevõtte tulevikus. Ettevõtlusõpikutes soovitatakse koostada lisaks äriühingu põhikirjale ka osanike leping ja selle mittekoostamine võib olla viga, mis mõjutab ettevõtte edu või põhjustab läbikukkumist. Intervjueeritavad antud dokumenti väga tähtsaks ei pea ja selle oli koostanud ainult üks vastaja. Ülejäänud uuringus osalejad tõid põhjustena välja, et nad ei ole pidanud antud dokumenti oluliseks ja ettevõtte hilisemas faasis on seda juba keeruline koostada.

Samuti võivad alustava ettevõtte meeskonna juhtimisel mõjutada organisatsiooni edu või põhjustada läbikukkumist ebaselged eesmärgid, seega on visiooni olemasolu väga tähtis. Konflikte alles koostööd alustavas meeskonnas tekitavad peamiselt ebavõrdsed tööpanused, liiga kõrged ootused, uued ülesanded ja meeskonnaliikmete vaheline kooskõla puudumine – seega on need näitajad, millele tasub alustava ettevõtte meeskonna juhtimisele erilist tähelepanu pöörata. Enamjaolt on eelpool toodud näitajad subjektiivselt mõõdetavad ja seetõttu sõltub

ettevõtte edukus paljustki inimestest, nendevahelisest läbisaamisest ja sellest, kuidas isikud suudavad rakendada enda häid oskusi ühise eesmärgi nimel. Palju probleeme saab vältida ja lahendada omavaheliste arutelude käigus – seda tõid välja ka mitmed intervjueeritavad.

Autor koostas järgmised soovitusel alustava ettevõtte meeskonna loomise ja juhtimise ohtude ja probleemide vältimiseks:

- kui alustatakse ettevõtet koos partneriga, siis peaksid olema asutajatel ühised väärtushinnangud, eesmärgid ja arusaamine nende saavutamise teedest;
- kaaluda põhjalikult ja otstarbekalt osaluse jaotust osanike vahel;
- hilisemate probleemide vältimiseks on otstarbekas sõlmida osanike leping;
- võtmetöötajate palkamisel jälgida, et nad sobiksid iseloomuomadustelt kokku ettevõtte olemuse ja ettevõttes juba töötavate isikutega;
- vältida osanike ringi liigset laienemist, kuid sellegi poolest võib kaaluda võtmetöötajate osanikeringi kaasamist nende motivatsiooni tõstmiseks.

Bakalaureusetöö eesmärk saavutati, selgitati välja millised on peamised ohud ja vead, mis kaasnevad alustava ettevõtte meeskonna loomise ja juhtimisega ning millele peab alles koostööd alustavas meeskonnas rohkem tähelepanu pöörama. Töö edasiarendusena näeb autor *startup* ettevõtete kaasamist kvalitatiivse uuringu valimisse, uurimaks kas nemad pööravad millelegi rohkem tähelepanu võimaliku kiirema kasvu tõttu. Näiteks võib esineda erinevusi osanikevaheliste suhete läbimõtlemlisel, meeskonna moodustamisel ja kujundamisel ning võimalik, et seoses täiendava kapitali kaasamise või selle planeerimisega. Viimase puhul saaks arutada, et kuidas asutajad säilitavad kontrolli ettevõtte üle kui nende osalus investeeritud kapitalis väheneb. Autor ei käsitlenud antud teemasid bakalaureusetöö piiratud mahu tõttu.

SUMMARY

PROBLEMS RELATED TO FORMING AND LEADING A NEW VENTURE TEAM

Signe Ploom

Companies form an integral part of the global economy and it cannot exist without them. Some companies are successful, whereas some fail. Problems in entrepreneurship are becoming increasingly complex and this requires a collective approach in planning and decision-making from organisations, as having an efficient team is one of the keys to success for a new company.

The aim of this Bachelor's thesis is to establish the main dangers and problems related to forming and leading the team of a new company, and outline recommendations for preventing them. The thesis is focused on the aspects related to the founders, management, and key personnel of new companies.

The first part of the Bachelor's thesis gives an overview of the importance of new companies in the economy and the nature of venture teams, as reported by literature. Next, theoretical viewpoints on forming and leading a venture team and problems related thereto, as well as cooperation recommendations for venture teams, will be presented.

The second part of this Bachelor's thesis is focused on a qualitative study. First, the author describes the participants to the study and the used methodology. Then, the results of the qualitative study, i.e. data analysis results, are presented.

In the third part of the thesis, the author analyses the differences between the results of the qualitative study and theoretical references, and presents her own conclusions and recommendations.

A potential danger related to forming the team, which can hinder the success of the company or lead to failure, is the lack of experience of managers and starting a business with

wrong persons. Entrepreneurship is not for everyone, and starting a company with a friend or a stranger with whom you have no common goals and a shared worldview may be fatal to the company.

Regardless of the finding established in the theoretical part of the thesis that equal equity contribution is a potential danger which can hinder the success of the company and lead to failure, all participants to the qualitative study have been running or currently run a company with equal equity contribution as at 2017. It has been fatal for two respondents and ended with either the sale of the stake or acquisition of the stake of the partner. Hence, equal equity contribution requires careful consideration.

Another mistake made by new companies is appointing wrong persons to the management or as key personnel. This is related to hasty decisions, appointment of persons lacking qualification to managerial positions, lack of coordination, and belief that one's personality traits can change.

The way how entrepreneurs lead a new venture team affects the company's future success. Entrepreneurship textbooks suggest drawing up a shareholders' agreement in addition to the company's statutes. Failure to do so may be a mistake which hinders the success of the company or leads to failure. Respondents, however, did not consider shareholders' agreement important, and only one respondent had drafted it.

In leading a new venture team, factors hindering success or leading to failure include ambiguous goals, unequal work contributions, unreal expectations, new tasks, or lack of compatibility between the members of the team. These are also the parameters which should be focused on in leading a new venture team.

As a follow-up to this Bachelor's thesis, the author considers including startups in the sample of a qualitative study to find out whether startups focus on other factors in forming and leading a team due to a potentially faster growth.

VIIDATUD ALLIKAD

- Baijal, R. (2016). 4 reasons why entrepreneurship is important.
<https://www.entrepreneur.com/article/269796> (25.04.2017)
- Barringer, R. B., Ireland, R. D. (2012). Entrepreneurship: successfully launching new ventures. 4th ed. The United States of America: Courier.
- Brush, D., Staden, V. B. (2016). Shareholders' agreements for new companies and start-ups.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=115515841&site=ehost-live&scope=site> (14.03.2017)
- Burns, P. (2011). Entrepreneurship & small business: Start-up, growth and maturity. 3rd ed. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Burns, P. (2014). New venture creation: A framework for entrepreneurial start-ups. United Kingdom: Great Britain.
- Carlock, R. S. (2012). Assessment Tools for developing and leading effective teams.
<https://sites.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=49811> (10.04.2017)
- Collins, C. J., Hanges, P. J., Locke, E. A. (2004). The Relationship of Achievement Motivation to entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=12286881&site=ehost-live&scope=site> (25.04.2017)
- Down, S. (2010). Enterprise, Entrepreneurship and Small Business. London: TJ International.
- Eisenmann, T. R. (2013). Entrepreneurship: A Working Definition.
<https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship> (27.04.2017)
- Entrepreneurship. Business dictionary.
<http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneurship.html> (25. 04.2017)
- Garza, J. (2016). How to Create the Perfect Cofunder Agreement with Your Business Partner.
<http://fi.co/posts/how-to-create-the-perfect-cofounder-agreement-with-your-business-partner> (19.04.2017)
- Heller, R. (2000). Meeskonna juhtimine. Tallinn: Koolibri.

- Importance of Entrepreneurship in the World. (2014). http://www.global-business-school.org/announcements/importance_of_entrepreneurship_in_the_world (26.04.2017)
- Kamm, J. B., Shuman, J. C., Seeger, J. A., Nurick, A. J. (1990). Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9603274990&site=ehost-live&scope=site> (23.04.2017)
- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., Busenitz, L. W. (2013). New Venture Teams: A Review of the Literature and Roadmap for Future Research. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206313493325?journalCode=joma> (23.04.2017)
- Lim, J. Y. K., Busenitz, L. W., Chidambaram, L. (2012). New Venture Teams and the Quality of Business Opportunities Identified: Faultlines Between Subgroups of Founders and Investors. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=84677031&site=ehost-live&scope=site> (23.04.2017)
- Mallon, M. R., Lanivich, S. E., Klinger, R. L. (2016). The right stuff: resources for new venture performance in the start-up and growth stages. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f814610e-a0e4-4cbb-bed7-cd9571790d3d%40sessionmgr4007&vid=28&hid=4109> (15.03.2017)
- Mariotti, S., Glackin, C. (2015). Entrepreneurship and Small Business Management. 2nd ed. United Kingdom: CPI Group.
- Meeskonna juhtimine. (2010). Tallinn: AS Äripäev.
- Mektory. Tallinna Tehnikaülikool. <https://www.ttu.ee/projektid/mektory-est/> (22.04.2017)
- Morrison, J. (1993). Team memory: information management for business teams. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=284174> (08.02.2017)
- Reiljan, A. (1997). Ettevõtte loomise ja tegutsemise alused. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Shah, D. (2006). Startup Founders: Should You Divide Equity Equally. <http://onstartups.com/tabid/3339/bid/146/Startup-Founders-Should-You-Divide-Equity-Equally.aspx> (22.04.2017)
- Stadnik, A. (2014). Advokaat: 50:50 osalused on õudusunenäod. <http://www.aripaev.ee/uudised/2014/10/08/asvokaat-5050-osalused-on-oudusunenaod> (22.04.2017)
- Stadnik, A. (2014). Martinson: 50:50 osalus on üldjuhul ebastabiilne kooslus. <http://www.aripaev.ee/uudised/2014/10/07/martinson-5050-osalus-on-uldjuhul-ebastabiilne-kooslus> (22.04.2017)

- Tartell, R. (2016). Understand teams by using the GRPI model.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=113143950&site=ehost-live&scope=site> (11.04.2017)
- Thornhill, M. N., Renner-Hahn, B. (2015). What to include in a shareholders' agreement.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=103625211&site=ehost-live&scope=site> (14.03.2017)
- Tichy, N. (2007). Handbook for the Revolutionary. Systemic Excellence Group. (Kaudviide)
- Timmons, J. A., Spinelli, S. (2007). New venture creation: entrepreneurship for the 21st century. 7th ed. The United States of America: The McGraw-Hill Companies.
- Vozar, R. (2014). Shareholder agreements.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=96097121&site=ehost-live&scope=site> (22.04.2017)
- Wagner, S. (2015). The Two Biggest Money Problems That Can Ruin a Business Partnership.
<https://www.entrepreneur.com/article/242513> (20.04.2017)
- Wang, C.J., Wu, L.Y. (2011). Team member commitments and start-up competitiveness.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296311001147> (14.03.2017)
- Wasley, P. (2016). 8 Critical Considerations for Choosing the Right Business Partner.
<https://www.entrepreneur.com/article/273813> (20.04.2017)
- Wasserman, N., Hellmann, T. (2016). The Very First Mistake Most Startup Founders Make.
<https://hbr.org/2016/02/the-very-first-mistake-most-startup-founders-make>
(19.04.2017)
- Webb, M. (2017). What You Need to Know About Starting a Business With a Co-Founder.
<https://www.inc.com/maynard-webb/why-you-shouldnt-start-a-business-alone.html>
(19.04.2017)

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimustik

1. Rääkige palun oma ettevõtluskogemustest – milliste ettevõtete asutamisel olete osalenud? Milline on Teie praegune põhitegevus?
2. Millist rolli täidate Teie ettevõttes/ettevõtetes?
3. Tutvustage palun ettevõtet lähemalt (asutamise aeg, arengukäik, töötajate arv).
4. Täpsemalt kui palju on Teie ettevõttes osanikke/aktsionäre?
5. Mille põhjal Teie otsustasite, kas asutada ettevõtte üksinda või kaasosanikega?
6. Kuidas (mille põhjal) leidsite/valisite endale kaasosanikud?
7. Kuidas sujub Teie ettevõttes kaasosanike vahel koostöö?
 - a. Kas läbisaamine on hea?
 - b. Kas üksteist usaldatakse?
 - c. Kas üksteise nõu võetakse kuulda?
 - d. Kas üksteisega arvestatakse?
 - e. Mille üle on olnud peamised konfliktid?
 - f. Kuidas leiate konfliktidele lahendused?
 - g. Kas osanike ring on võrreldes ettevõtte alustamisega muutunud ja miks?
8. Kuidas on osanikke vahel jagatud osalus, millest lähtudes see nii kujunes? Kas osaluse jagamisel oli probleeme/konflikte?
9. Kui „50:50 osalus“ (või olete varem kokku puutunud sellise osaluse jagunemisega), siis millised on ohud selle juures? Millised probleemid on tekkinud? Kuidas olete konfliktide puhul käitunud ja need lahendanud? Kuidas saaks probleemide tekkimist vähendada/vältida?
10. Kas mõned võtmetöötajad on saanud ettevõtte osanikuks? Kui jaa, siis mis on olnud selle juures head ja halba? Kui ei, siis miks seda ei ole tehtud?
11. Kas Teil on koostatud osanike/aktsionäride leping? Kui tähtsaks te seda peate? Miks?
12. (Kui leping on olemas) millised on selle tähtsaimad punktid? Kas lepingust on tegevuse käigus kasu olnud?
13. Millised inimesed ei sobi Teie arust koos ettevõtte osanikeks?

Lisa 1 järg

14. Kes Teie ettevõttes tegeles meeskonna (siin ja järkevates küsimustes: juhatus ja võtmetöötajad) valimisega?
15. Mida peate oluliseks meeskonna liikmete valimisel?
16. Milliseid vigu olete Teie teinud meeskonna liikmete valimisel? / Millised on Teie arust peamised vead, mida inimesed meeskonna liikmete valimisel teevad?
17. Milliste oskustega inimesed peavad olema Teie arust igas meeskonnas, olenemata ettevõtte tegevusvaldkonnast ja suurusest?
18. Milliseid isikuomadusi hindate meeskonna liikmetel?
19. Milliste isikuomadustega inimese Te enda meeskonda ei soovi?
20. Mida peate Teie kui ettevõtte asutaja/juht oluliseks alustava ettevõtte meeskonna juhtimisel?
21. Millised on Teie arust peamised põhjused, mis tekitavad alles koostööd alustavates meeskondades konflikte?
22. Kui oluline on Teie arvates meeskonna töös keskenduda meeskonna toimimisele (liikmete rahulolu, head suhted) ja tootlikkusele (ülesannete korralik täitmine, ettevõtte kasum ja arenemine)? Kas väärtustate ühte rohkem kui teist? Miks?
23. Kui Teile antaks uus võimalus, kas teeksite midagi teistmoodi seoses osanike valimise/osanikuks hakkamisega? Meeskonna liikmete valimisel? Ettevõtte algusaastatel meeskonna juhtimisel?

Lisa 2. Cross-case tabel

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2	Intervjueeritav nr 3	Intervjueeritav nr 4	Intervjueeritav nr 5	Intervjueeritav nr 6
1. a. Rääkige palun oma ettevõtluskogemustest – milliste ettevõtete asutamisel olete osalenud? b. Ettevõtte/ettevõtete põhitegevused?	a. Asutanud 5 ettevõtet; b. kaubandus	a. Asutanud 14 agentuuri. 2017. a seisuga kõik agentuurid maha müünud, va kaks põhiäri millega alustasid ja üks agentuur b. Põhiäri – tarbekaupade müügitoetus. Muud – reklaami-, promotsiooni-, digituru-, internetiagentuuri d, <i>site-business</i> 'id	a. 30 aastat; paljude ettevõtete direktor ja asutaja (intervjuu keskendus pojaga ning rootslastega asutatud ettevõtetele), avalik sektor b. Suusakastide valmistamine; autovaldkond	a. Üks põhiettevõtte, asutatud 2004; ülejäänud tütar-ettevõtted b. Kinnisvara-arendamine; investeerimine; ehitus	a. Asutanud paar ettevõtet; 2017. a seisuga ainult ühega seotud b. Suhtekorraldus, kommunikatsioon, üritusturundus	a. Asutanud kaks ettevõtet; 2017.a seisuga tegutseb ühes b. IT teenuste pakkumine – kodulehtede ja infosüsteemide teostus
2. Millist rolli täidate Teie ettevõttes/ettevõtetes?	2017. aasta seisuga kahe ettevõtte osanik, ja ühes palgatööline juhataja ametikohal; olnud viie teise isikuga osanik, seal müüs osaluse maha; neljas ettevõtte ei läinud käima; viienda osaluse müüs maha	2017. a seisuga kolme ettevõtte osanik. Põhiärides on ka juhataja (teenindavad erinevaid kliente)	Osanik ja juht	Osanik ja tegevjuht	Osanik ja töötaja	Osanik, juhataja ja raamatupidaja

Lisa 2 järg

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2	Intervjueeritav nr 3	Intervjueeritav nr 4	Intervjueeritav nr 5	Intervjueeritav nr 6
3. a. Ettevõtte/ettevõtete asutamise aeg b. Töötajate arv	a. 2010 – 2011 b. ~110 alluvat palgatööl	a. 2002 b. ~20	a. 2007 b. Lepingulised tööd	a. 2004 b. ~30	a. 2001 b. 5	a. 1999, liitus ettevõttega 2000 b. 8
4. Täpsemalt kui palju on Teie ettevõttes osanikke/aktsionäre?	Algselt oli ühes 2, kuid nüüd ainuosanik; teises samuti ainuosanik; olnud veel kuuekesi osanik	Põhiärides 2 (<i>nendele keskendus intervjuu</i>); kõrvaläris kolm	2	3	Algselt 2; vahepeal 2; 2017. a seisuga 3	2; läks ühe esialgse asutaja asemele
5. Mille põhjal Teie otsustasite, kas asutada ettevõtte üksinda või kaasosanikega?	Kuidagi kukkus nii välja	Ei oska täpselt öelda; on kogu elu koos olnud	Ei ole mõtet vanuse tõttu; õigused ka teisel osanikul; puudub vajadus mõlemal koguaeg kohal olla	Kuidagi kukkus nii välja; ideedest kasvas välja ettevõtte	Koos on lihtsam	Ettevõtte oli olemas; koos on lihtsam
6. Kuidas (mille põhjal) leidsite/valisite endale kaasosanikud?	Erinevate sõprade, tuttavatega arutelude tulemusel, kellega tekkis parem äriidee	Töötasid varem koos	Pole kahju pojale ettevõtet jätta; vajas kahte osanikku	Ülikoolist tuttavad; kõigil tekkis mõte; alguses oli rohkem, kuid nemad kolm jäid	Töötasid varem koos	Ülikoolist tuttavad

Lisa 2 järg

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2	Intervjueeritav nr 3	Intervjueeritav nr 4	Intervjueeritav nr 5	Intervjueeritav nr 6
<p>7. Kuidas sujub Teie ettevõttes kaasosanike vahel koostöö?</p> <p>a. Kas läbisaamine on hea?</p> <p>b. Kas üksteist usaldatakse?</p> <p>c. Kas üksteise nõu võetakse kuulda?</p> <p>d. Kas üksteisega arvestatakse?</p> <p>e. Mille üle on olnud peamised konfliktid?</p> <p>f. Kuidas leiate konfliktidele lahendused?</p> <p>g. Kas osanike ring on võrreldes ettevõtte alustamisega muutunud ja miks?</p>	<p>a. Alguses jah</p> <p>b. Alguses jah</p> <p>c. Alguses jah</p> <p>d. Alguses jah</p> <p>e. Areng oodatust aeglasem; ebavõrdsed tööpanused</p> <p>f. Teise osaluse välja ostnud; oma osalused maha müünud</p> <p>g. Saanud täisosanikuks; kolmes osaluse maha müünud</p>	<p>a. Jah</p> <p>b. Jah</p> <p>c. Jah</p> <p>d. Jah</p> <p>e. Alguses - osalus ja panused ei olnud tasakaalus; peamiselt tulenevalt erinevatest isiksustest; kui keegi kolmas on tulnud osanikuks, siis selle kolmandaga;</p> <p>f. Rääkimine ja arutamine</p> <p>g. Jah; 2017. a seisuga sama mis alguses</p>	<p>Perekond – kõik on hästi.</p> <p>Rootslased – muidu hea;</p> <p>e. ebavõrdsed tööpanused;</p> <p>ebavõrdne tööjaotus</p> <p>f. Osaluse mahamüümine</p>	<p>a. Väga hea</p> <p>b. Jah</p> <p>c. Jah; vahel sõnelused</p> <p>d. Jah</p> <p>e. Pigem tühja-tühja pärast; väiksed ütlemised; tulenevalt erinevatest isiksustest</p> <p>f. Kolm osanikku – ei teki kahte poolt, keegi alati ülekaalus</p> <p>g. Ei</p>	<p>a. Jah</p> <p>b. Jah</p> <p>c. Mitte alati</p> <p>d. Jah</p> <p>e. Alguses - ebavõrdsed tööpanused; oodatust väiksem areng; konflikte vähe; eriarvamused projektide osas; o</p> <p>f. Teeme nii nagu keegi soovitab; jätame tegemata; osaluse mahamüümine</p> <p>g. Algselt 4; vahepeal 2; 2017. a seisuga 3</p>	<p>a. Väga hea</p> <p>b. Jah</p> <p>c. Jah</p> <p>d. Jah</p> <p>e. Alguses – ebavõrdsed tööpanused</p> <p>f. Rääkimine; üksikasjade arutamine; käitumine parima võimaliku lahendi saavutamise alusel</p> <p>g. Algselt oli intervjueritava asemel teine osanik</p>
<p>8. a. Kuidas on osanikke vahel jagatud osalus?</p> <p>b. Millest lähtudes see nii kujunes?</p> <p>c. Kas osaluse jagamisel oli probleeme/konflikte?</p>	<p>a. Võrdselt</p> <p>b. Puudus kogemus; üksteist usaldati; taheti võrdselt panustada</p> <p>c. Ei</p>	<p>a. 50:50</p> <p>b. Teistsugune osalus valmistas konflikte</p> <p>c. Jah, panused ja osalus ei olnud tasakaalus</p>	<p>a. Pojaga 60:40; rootslastega 50:50</p> <p>b. Kokkulepe</p> <p>c. Ei</p>	<p>a. Võrdselt – 1/3</p> <p>b. Kokkulepe; kõik on võrdsed</p> <p>c. Ei</p>	<p>a. 30:30:20:20; 50:50; 45:45:10</p> <p>b. Ei oska öelda</p> <p>c. Ei</p>	<p>a. 50:50</p> <p>b. Kokkulepe; mõlemad olid nõus</p> <p>c. Ei</p>

Lisa 2 järg

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2	Intervjueeritav nr 3	Intervjueeritav nr 4	Intervjueeritav nr 5	Intervjueeritav nr 6
9. Kui „50:50 osalus“ (või olete varem kokku puutunud sellise osaluse jagunemisega), siis millised on ohud selle juures? Millised probleemid on tekkinud? Kuidas olete konfliktide puhul käitunud ja need lahendanud? Kuidas saaks probleemide tekkimist vähendada/vältida?	Tüllimine, erinevad nägemused tuleviku osas; ebavõrdsed tööpanused; kohusetunde ja vastutuse puudumine; usalduse puudumine . Lahendus: osaluse mahamüümine; osaniku väljaostmine	Tüllimine. Lahendus: rääkimine; osanike leping	Nagu püssirohutünn; erinevad inimesed; ebavõrdsed tööpanused; raha jaotamine; ebavõrdne tööjaotus. Lahendus: sageli ei ole; kompromissid; rääkimine; osaluse mahamüümine; lahendus võimalikult kiiresti	Konsensuse saavutamine; ebameeldivate ülesannete teisele tegemiseks andmine. Lahendus: Kes teemat kõige rohkem valdab; ühised arutelud. Vältida: Alguses ülesannete ära jagamine	Ohte ei ole; konflikte ei teki. Vältimine: rääkimine; laiali minek	Tüllimine; ebalugupidavalt käitumine; ebavõrdsed tööpanused. Lahendus: lugupidamise säilitamine
10. Kas mõned võtmetöötajad on saanud ettevõtte osanikuks? Kui jaa, siis mis on olnud selle juures head ja halba? Kui ei, siis miks seda ei ole tehtud?	Ei. Tahtsid teha aga enne tekkisid tülid omavahel	Ei. Pigem suur osa kasumist töötajatele	Ei. Olnud jutuks. Ei taha võtta inimesi investeringu pärast osanikuks; pigem kõrge tulemustasu; passiivsed osanikud	Ei. On optsioonid. Halba ei ole. Hea – motiveerib, paneb rohkem tegutsema; hoiab töötajaid kinni	Jah. Halba – ei ole. Hea – motiveerib	Ei. Lojalsuse saavutamine ei ole mõistlik põhjendus; eelistus hoida osanike ring väiksena; võib tekitada pingeid; võib mõjutada pikaajaliste osanike suhteid

Lisa 2 järg

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2	Intervjueeritav nr 3	Intervjueeritav nr 4	Intervjueeritav nr 5	Intervjueeritav nr 6
11. Kas Teil on koostatud osanike/aktsionäride leping? Kui tähtsaks te seda peate? Miks?	Ei. Alguses ei teinud, hiljem raske; ei pidanud vajalikuks	Jah. Väga tähtis – väga põhjalik ja pikk (30lk). Perekondade kindlustamiseks; probleemide vältimiseks seoses pärandiga; põhimõtete kaitse;	Ei. Ei ole näinud vajadust	Ei. Ei ole näinud vajadust; ei pea tähtsaks; koostamine tekitab vaidlusi; alguses ei teinud, hiljem raske	Ei. Soovib vältida paberitööd; ei ole näinud vajadust	Ei. Ei ole näinud vajadust; alguses ei teinud, hiljem raske
12. (Kui leping on olemas) millised on selle tähtsaimad punktid? Kas lepingust on tegevuse käigus kasu olnud?	Konflikte lahendused; kasumi jaotamine; optsioonid	Ettevõtte väärtuse hindamine; osaniku väljaastumine; kaitse soovimatute osanike eest; passiivne osaline. Ei ole	Osaniku sisse- ja väljaastumine			
13. Millised inimesed ei sobi Teie arust koos ettevõtte osanikeks?	Nõrga enesemotivatsiooni ga; ei ole tulevikule suunatud; sõbrad; väga emotsionaalsed; ebaõnnestumisel pettuvad ja solvuvad; erinevate visioonidega; kelle vahel puudub usaldus	Oleneb ärist; kelle vahel puudub usaldus	Erinevad inimesed; ei soovi ühiselt panustada	Võõrad; erinevate maailmavaadete ja iseloomuomadustega	Võõrad; sõbrad;	Ei plaani käia ühist teed; oma ideede eest väljas

Lisa 2 järg

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2	Intervjueeritav nr 3	Intervjueeritav nr 4	Intervjueeritav nr 5	Intervjueeritav nr 6
14. Kes Teie ettevõttes tegeles meeskonna (siin ja järgEVates küsimustes: juhatus ja võtmetöötajad) valimisega?	Osanikud, kes on ka juhatuse liikmed	Kummalgi osanikul/juhatajal omad tiimid – igaüks valib ise; mõlema nõusolek vajalik	Intervjueeritav	Kunagi üks omanik; 2017. a spetsiaalne inimene; enne valikut osanikega kooskõlastamine;	Intervjueeritav	Osanikud, kes on ka juhatuse liikmed
15. Mida peate oluliseks meeskonna liikmete valimisel?	Motivatsioon; meeskonnatöö oskus; teadmised; tulevikule orienteeritus; soov töötada; ei tohi karta; aktiivsus	Emotsionaalne intelligentsus; lai silmaring; võimekus; sobivus teiste töötajatega; nutikus; teadmised; samasugused väärtushinnangud; sarnane arusaamine maailmast	Soov töötada; huvi; oskused; haridus; kogemused; tuttavate soovitusel	Kuidas on saadetud CV – korralik ja eeskiri, motivatsioonikiri; soov töötada; huvi; motivatsioon; haridus; kogemus; esmamulje; üldine kokkusobimine; sobivus teiste töötajatega; sära silmades; kogemus	Tuttavate soovitusel; kogemused; taustauuring	Hindamine lähtuvalt tööülesannetest; esmamulje; soov töötada
16. Milliseid vigu olete Teie teinud meeskonna liikmete valimisel? / Millised on Teie arust peamised vead, mida inimesed meeskonna liikmete valimisel teevad?	Liiga kiiresti osanikuks, juhtivale ametikohale	Inimeste valimine, kes ei saa tööga hakkama	Liiga kiire otsustamine. Tagajärg – tekitab pingeid kollektiivis	Iseloomuomadustelt – uskunud, et inimene on suuteline muutuma; alguses väike kahtlus ja ikkagi võtnud	Kooskõla puudumine; erinevad huvid ja eesmärgid. Tagajärg – tekitab pingeid kollektiivis	Puudulik ametikohaste ülesannete läbimõtlemine; meetodite puudumine hindamiseks; alguses väike kahtlus ja ikkagi võtnud

Lisa 2 järg

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2	Intervjueeritav nr 3	Intervjueeritav nr 4	Intervjueeritav nr 5	Intervjueeritav nr 6
17. Milliste oskustega inimesed peavad olema Teie arust igas meeskonnas, olenemata ettevõtte tegevusvaldkonnast ja suurusest?	Müügiinimene; meeskonna ühendaja; finantstadmistega inimene; tulevikule orienteeritud; valdkonna spetsialist	Defineerimine läbi perekonna – hooliv ema, liiderlik ja kaitsev isa, aktiivne ja innovaatiline laps; kompromisside tegijad;	Pessimistid; optimistid; realistid; soov; teadmised; oskused	Julgus otsustada; julgus küsida; elementaarsed oskused, nt arvutis; suhtlemisoskus; kirjaoskus	Suhtlemisoskus	Oskus mõelda väljaspool kasti
18. Milliseid isikuomadusi hindate meeskonna liikmetel?	Sära silmades; positiivsus	Usaldus; inimtüüp kes ei kasuta ära vabadust ja vastutust; ettevõtlikkus	Sallivus; otsemeelne ütleva	Muretsemine; kohusetunne	Positiivsus; uudishimu;	Ausus; kohusetunne; mõistmine; positiivsus
19. Milliste isikuomadustega inimese Te enda meeskonda ei soovi?	Valetajad; konfliktid; süüdistajad	Valetajad	Intriigitsejad	Solvujad; liigselt emotsionaalsed; flegmad;	Kaebajad; nuhkijad; alkoholiga pingete maandajad	Intriigitsejad
20. Mida peate Teie kui ettevõtte asutaja/juht oluliseks alustava ettevõtte meeskonna juhtimisel?	Visiooni olemasolu; ühise eesmärgi nimel töötamine rollide jaotus; motiveerimine	Õigete inimeste valimine; meeskonnaliikmete kokku sobivus; samm sammu haaval arendamine, nii ettevõtte kui ka inimeste;	Soov töötada; meeskonnavaim; konsensus; ühiste eesmärkide nimel töötamine; autoriteetlikkus; usaldus	Kõigega kursis olemine; kõigi töötajate poolt ettevõtte tutvustamine ja kontaktide loomine; motiveerimine	Motiveerimine; õigete inimeste valimine	Liikmete tugevate ja nõrkade külgede analüüsimine – lähtuvalt sellele rakendamine

Lisa 2 järg

Küsimused	Intervjueeritav nr 1	Intervjueeritav nr 2	Intervjueeritav nr 3	Intervjueeritav nr 4	Intervjueeritav nr 5	Intervjueeritav nr 6
21. Millised on Teie arust peamised põhjused, mis tekitavad alles koostööd alustavates meeskondades konflikte?	Erinevad nägemused visiooni osas; raha; kõrged ootused; ebavõrdsed tööpanused; panuste ebavõrdselt tajumine	Inimesed ei tunne üksteist hästi; kooskõla puudumine; erinevad väärtushinnangud	Tööst kõrvale viilimine; ebavõrdsed tööpanused	Uued ülesanded; liiga palju tööd; kindlustunde puudumine; teadmatus; hirm; liigne juhendamine ja kontrollimine	Kõrged ootused; aeglane areng	Pikaajaliste eesmärkide puudumine; erinevad huvid; agressiivne iga suuna rakendamine; riskide mittehajutamine
22. Kui oluline on Teie arvates meeskonna töös keskenduda meeskonna toimimisele (liikmete rahulolu, head suhted) ja tootlikkusele (ülesannete korralik täitmine, ettevõtte kasum ja arenemine)? Kas väärtustate ühte rohkem kui teist? Miks?	Kui meeskonnaliikmed omavahel läbi ei saa, siis ettevõtte ei arene.	Meeskonna rahulolu ja suhetest sõltub tootlikkus; inimesed on meie kapital	Pigem tootlikkus; autovaldkonnas tugevad inividid; 100%-list harmooniat raske saavutada; ei tasu riskida tootlikkuse vähenemisega	Mõlemale; meeskond ei toimi – ei ole kasumit; meeskond toimib, kuid ei ole kasumit – mõttetu, kaob motivatsioon; ei ole kasumit – meeskond tegelikult ei toimi	Mõlemale	Tasakaal tootlikkuse, efektiivsuse ja rahulolu vahel
23. Kui saaksite uue võimaluse, kas teeksite midagi teistmoodi - osanike valimise/ osanikuks hakkamise? Meeskonnaliikmete valimisel? Algusaastatel meeskonna juhtimisel?	Kontrolli säilitamine läbi teise ettevõtte; võõraid ei võtaks kohe osanikuks, katseaeg ja optioonid; plaan B olemasolu	Mitte selles äris; muidu teeks kohe alguses teise äri – ei ole enam olemasoleva äri kuskile areneda	Jah, tegi seda enda pojaga asutatud firmas – pigem projektipõhilised töötajad; teadlik töötajaskond; tulemustasu	Osanikud – ei; uuriks põhjalikumalt miks ei ole tööd, maksta rohkem ühele paremale kui kahele kehvemale; rohkem vabadust	Alati saab teha paremini; valikuid ei kahetse; meeskonnaliikmete valimine – leida müügiinimene	Ei – rahul, kuidas arenenud