

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Jane Pauksoo

JUHI KOMPETENTSIDE MÕJU ORGANISATSIOONI

ARENGULE IDUETTEVÕTETES

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB, peeriala juhtimine ja töökorraldus

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 6829 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Jane Pauksoo

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 050076TABB

Üliõpilase e-posti aadress: janepauksoo@gmail.com

Juhendaja: Virve Siirde, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. JUHI KOMPETENTSUSE JA IDUETTEVÕTTE TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Juhi kompetentsuse mõiste ja olemus.....	7
1.2. Kompetentsuse mudelid	11
1.3. Iduettevõtte mõiste ja olemus	15
1.4. Iduettevõtte arenguetapid	17
2. UURINGU METOODIKA.....	19
2.1. Uurimismeetodi valiku põhjendus.....	19
2.2. Valimi määramine ja andmete kogumine	20
2.3. Intervjuude analüüsimise kirjeldus.....	22
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	24
3.1. Uuringu vastuste analüüs.....	24
3.2. Arutelu, järeldused ja ettepanekud	31
KOKKUVÕTE	35
SUMMARY	37
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	39
LISAD	42
Lisa 1. Intervjuu kava ja küsimused	42
Lisa 2. Cross-case analüüs.....	44
Lisa 3. Intervjuu nr 1 transkriptsioon	45
Lisa 4. Intervjuu nr 2 transkriptsioon	48
Lisa 5. Intervjuu nr 3 transkriptsioon	50
Lisa 6. Intervjuu nr 4 transkriptsioon	53
Lisa 7. Intervjuu nr 5 transkriptsioon	56
Lisa 8. Intervjuu nr 6 transkriptsioon	60
Lisa 9. Intervjuu nr 7 transkriptsioon	65
Lisa 10. Intervjuu nr 8 transkriptsioon	67

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureuse töö eesmärgiks on välja selgitada millised kompetentsid on vajalikud iduettevõtete juhtidele ja milliste kompetentside olulisus muutub ettevõtte arenguetaappides. Uurides ja määrates oma organisatsioonis vajalikke kompetentsusi, on võimalik tõsta organisatsiooni tulemuslikkust. Organisatsiooni vajadused juhi kompetentside osas võivad varieeruda sõltuvalt ettevõtte arengufaasist. Autor uurib iduettevõtluse seemnefaasis ja kasvufaasis olevad ettevõtted.

Uurimismeetodina kasutab autor kvalitatiivset meetodit viies läbi intervjuu kaheksa vastajaga. Intervjuu valim koosneb juhuslikult valitud iduettevõtjatest ning ingelinvestorist. Kvalitatiivse meetodi jaoks töötas autor välja teoreetilise tausta põhjal küsimustiku, kus põhiküsimustena keskendub iduettevõtte juhi isiksuseomaduste, tehniliste oskuste ning väärtuste ja hoiakute uurimisele. Autor kasutab uurimistulemuste esitamise alusena Whitworth'i kompetentsuse ratta mudelit.

Uuringu tulemusena selgub, et iduettevõtte juhi kaks kõige tähtsamat kompetentsi on tulemuste juhtimise ja strateegilise planeerimise oskus. Mõnevõrra vähem oluliseks peavad intervjuueeritavad suhtlemisoskust, meeskonna arendamise, riskide juhtimise, otsuste juhtimise ja muudatuste juhtimise oskust. Tähtsuselt viimasele kohal on klienditeeninduse juhtimise oskus. Intervjuueeritavad leiavad, et isiksuseomadused ettevõtte arengu etappides ei muutu, küll aga muutuvad hilisemates etappides tehniliste oskuste vajadus vähemolulisemaks ning väärtuste ja hoiakute oskused olulisemaks. Illustratiivses sõnapilves tuleb esile kolm sõna, mida mainitakse intervjuudes kõige sagedamini: visioon, töökus ja suhtlemisoskus. Uuringust selgub ka iduettevõtete juhtide nõudlus kompetentse täiendavate koolitusvõimaluste vastu, mida neil on raske leida.

Võtmesõnad: iduettevõtte, juhi kompetentsus, Whitworth'i kompetentsuse ratas.

SISSEJUHATUS

Edukatele juhtidele on iseloomulikud teatud tunnused nagu riskide võtmine, saavutustele orienteeritus, loovus ja innovatsioon. Kuid lisaks on palju käitumuslikke omadusi, mida on võimalik igal juhil enda juures arendada või juurde õppida. Läbi praktika võivad ambitsioonikad juhid rakendada edukalt olulisi oskusi kasutades oma kompetentse.

Iduettevõtete käivitamine on sarnane suurele eksperimendile. Igapäevaselt käib pidev hüpoteeside püstitamine ja nende testimine. Organisatsioonikultuur on seejuures alles loomisel või puudub täielikult. Kogu töö tegemine toimib vaikivas kokkuleppes ilma liigsete reeglite ja ettekirjutisteta. Sedalaadi organisatsiooniline dünaamika võib jätkuda veel ka idufirma hilisemates etappides. Alustavas ehk seemnefaasis olevatel ettevõtetel puudub tihti ka finantsiline võimekus ning seetõttu on ka ettevõttes tasu ja hüvitised minimaalsed.

Sellises näilises kaoses tõhusa töökeskkonna loomine nõuab, et juht teab, kes ta on, kuhu organisatsioonil on vaja liikuda ning toetab meeskonna visiooni elluviimist. Juht teab, kuidas panna inimesi end järgima ning ühiseid eesmärke saavutama jäädes samal ajal iseendaks ning võttes erinevaid rolle, mida muutuv keskkond temalt eeldab.

Käesolevas bakalaureusetöös käsitleb autor iduettevõtetega seotud järgmist probleemi: enamus iduettevõtteid ei jõua kasvufaasini kuna puudub selleks oskuslikult komplekteeritud meeskond või puuduvad vajalikud kompetentsid organisatsiooni juhtimiseks. Juhi kompetentse ja nende mõju iduettevõtete arengu juures on iduettevõtluse uudsuse tõttu vähe uuritud ning iduettevõtte juhil on keeruline hinnata oma juhtimise kompetentside arendamise olulisust eesoodatavates kasvufaasides. Käesoleva töö käigus on autori eesmärgiks välja selgitada iduettevõtte juhile edukaks juhtimiseks vajalikud kompetentsid. Uuringu läbiviimisel kasutab autor kvalitatiivset uurimismeetodit intervjuerides seitset iduettevõtjat ja ühte ingelinvestorit ning uurimistulemuste mudelina kasutab autor Whitworth'i kompetentsuse ratas.

Töö eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud kaks uurimisküsimust:

1. Milliseid kompetentse peavad erinevas iduettevõtte arengufaasis olevad juhid kõige olulisemaks?
2. Millised kompetentsid muutuvad erinevates iduettevõtte arenguetappides?

Käesolev töö on jaotatud kolmeks peatükiks. Töö esimeses peatükis ehk teoreetilises osas käsitleb töö autor juhi kompetentside ja iduettevõtete olemuse teoreetilisi aluseid ning annab ülevaate peamiste kompetentside käsitlemistest ning iduettevõtluse arengufaasidest. Töö teises peatükis käsitleb autor uuringu metoodikat, kus annab ülevaate uuringu eesmärgi ja meetodi kohta. Teises peatükis avaldab autor ka töö jaoks kogutavate andmete kogumise ja valimi leidmise põhimõtteid ning annab ülevaate uuringus osalenud iduettevõtete juhtidest. Kolmandas peatükis analüüsib autor uuringu tulemusi ning teeb järeldusi ja ettepanekuid.

Töö praktiline väärtus on pakkuda iduettevõtlusega alustavale juhile vajalikke soovitusi edukaks toimimiseks.

Autor tänab töö valmimisel abiks olnud juhendajat Virve Siirdet ning uuringus osalenud iduettevõtete juhte.

1. JUHI KOMPETENTSUSE JA IDUETTEVÖTTE TEOREETILISED ALUSED

Bakalaureusetöö esimeses peatükis kirjeldab autor erinevaid teoreetilisi seisukohti juhi ja kompetentsuse mõistetest, olemusest ja mõjust organisatsioonile ning iduettevõtete kontseptsioonist ning arenguetappidest.

1.1. Juhil kompetentsuse mõiste ja olemus

Juht on organisatsiooni osa koos õiguste ja kohustustega organisatsiooni tegevuse ja eesmärkide ees ning täidab eelkõige administratiivseid ja kontrollifunktsioone, mis seisnevad ressursside hankimises ja jaotamises ning tegevuse korraldamises. Levinud on arvamus, et juht on tõhus siis, kui ta kulutab palju aega kiirete ja pakiliste probleemide lahendamisele. Tegelikult on määravaks organisatsiooni strateegia ja ärimudeli koostamine ning ellurakendamine.

Iduettevõtluses olulisem on juhi ettenägemisvõime muutuste suhtes, mis teeb juhust liidri. Juhist teevad liidri ka tema isiksuseomadused ja oskused, millest olulisemad on osavõtlikkus ja koostöö, avatus ja usaldusväärsus, otsustus- ja vastutusvõime ning oma mõtete ja ideede edastamise veenvus. Liidriks ei piisa üksnes juhtimis- ja organisatsioonialasest pädevusest. Ta peab andma töötajatele eesmärgitunde ning aitama neil ebakindlas, muutuste- ja stressirohkes maailmas ennast piisavalt väärtustada ning motiveerida. Liider on autoriteetne isik, kes on saavutanud mõjuvõimu kaastöötajate üle tänu oma pädevusele ja isiksuse eripäradele. Ta suudab töötajaid innustada ja neid kaasa tõmmata. (Drucker 2003)

Juht peab olema eesmärgi- ja otsusekindel, kusjuures eesmärk pole üksnes kasumi teenimine vaid peab hõlmama erinevaid valdkondi eelkõige tipptasandil. Jaak Leimann'i hinnangul on tipptasemel juhtimisel ka sotsiaalsed eesmärgid ja vastutus ning ka ühiskonna edendamise kohustus, mida ei saa numbriliselt esitada. See on Leimanni'i arvates tippjuhi ja kodaniku

eetiline positsioon, mida nad kiirgavad ka firmale ning mida on raske panna kõrvuti järgmise aasta kasumi või käibe eesmärgiga. (Karu 2002)

Juhid peavad kandma hoolt organisatsiooni intellektuaalse, sotsiaalse ja vaimse kapitali suurendamise eest. Nende ülesandeks on ka teadus- ja arendustegevuses ning teadmusjuhtimine tänapäeva organisatsioonis. (Mayo 2001)

Püsivaid ja kindlaid juhi isiksuseomadusi on vähe ning ka nende suhtes pole ühtset seisukohta. Nüüdisteooria väidab, et liidri sünnipärased eeldused pole määravad ja liidriks sündinuid on vähe. Küll aga on võimalik saada liidriks pideva enesetäiendamise kaudu.

Edukat meeskonnajuhtimist iseloomustavad koostöö, selged ja konkreetset eesmärgid, oskus teha õigeid otsuseid ja võime tegutseda nendest otsustest lähtudes, pingevaba aktiivne suhtlemine ja organiseeritud infovahetus meeskonnas, töötajate oskuste tasakaalustamine ja teineteiselt õppimisele suunamine ning oskuste arengut soodustava keskkonna kujundamine. Efektive meeskonna tunnused on paindlikkus, muudatustega kohanemine ning soov areneda. Tõhusa meeskonnatöö eelduseks on kompetentne juht ehk eestvedaja. (Brooks 2008)

Kompetentsus on suutlikkus täita konkreetset tööosa või -ülesannet. Kompetentsus on tegevuses väljenduv teadmiste, oskuste ja hoiakute kogum. Mitmed teadlased on olnud kaasatud erinevate juhi ja tippjuhi kompetentside määratlemisele. Kompetentside määratlemine muutus eriti populaarseks 1980. ja 1990. aastatel, kui kujunes välja selge vajadus tulemusjuhtimise ja arendamisprogrammide tõhusa rakendamise järele.

Kompetentsipõhine juhtimine on viimase 40 aasta jooksul läinud uudest tehnikast tavapäraseks praktikaks. Kompetentsipõhiste lähenemisviiside rakendamisel on oluline eristada organisatsioonilisi ja individuaalseid kompetentse. (Murray 2003). Vastasel juhul tekib suur oht kontseptuaalsele ebaselgusele. Viimasel ajal ilmunud kompetentse puudutavas kirjanduses on fookus inimesepõhiselt kompetentsuselt nihkunud rohkem organisatsioonide ja võrgustike kompetentsusele. Iga vaatepunkt pakub erinevaid vastuseid küsimusele mis on kompetents. (Hong, Stahle 2005).

Erinevad autorid defineerivad kompetentsust erinevalt.

Sandberg'i (2000) väitel on kaasaegse kompetentsuse akadeemilisi juuri võimalik märgata juba Taylor (1911) kirjutiste järgi, kus ta suunas tähelepanu tööandja kompetentsusele. Taylor leidis, et funktsionaalse juhtimisviisi kasutamine organisatsioonis on üheks parimaks võimaluseks tõsta efektiivsust ja suurendada tootlikkust.

1973. aastal avaldas Harvardi Ülikooli professor David C McClland ajakirjas *American Psychologist* artikli, milles ta kutsus testijaid üles hindama intelligentsuse asemel kompetentse kuna need ennustavad tööalast edu palju paremini kui senised testid. Ta soovitas hindajatel loobuda "paberi ja pliiatsi" mängudest ja minna "põllule" ning seal analüüsida edukat tegevust. (Raava 2013)

1982. aastal arendas Boyatziz välja kümne oskuse ja kahe tunnusega nimekirja, millega on võimalik eristada edukamad juhid vähem edukamatest. Boyatziz avaldas, et teatud omadused võimaldavad isikul näidata konkreetseid tegevusi või mõjutada käitumist, mis on vajalik soovitud tulemuse saavutamiseks töökohal. Selle kompetentsuse mudeli eesmärgiks on näidata, et pädevused mõjutavad mitmesuguseid tegureid ning neid ei tohiks kontekstist välja võtta. Selle tulemusena mõjutab isik töösooritust, kuid seda sooritust mõjutavad ka keskkond ja nõuded töökohal. (Boyatziz 1982)

Spencer ja Spencer (1993) sõnastasid kompetentsuse kui indiviidi aluseks olevad karakteristikud, mis omavad seost hea tulemuse saavutamise ja tööl või muudes olukordades. Kompetentsus on kombinatsioon motiividest, iseloomujoontest, eneseteadvusest, hoiakutest või väärtustest, sisulised teadmised või kognitiivsed käitumisoskused – iga individuaalne omadus, mida on võimalik näidata, et eristada suurepäraselt sooritajat keskmisest sooritajast.

Rowe (1995) rõhutab vajadust selge ja ühiselt mõistetava terminoloogia järele. Ta eristab oma käsitluses mõisteid "kompetents" ja "kompetentsus". Kompetentsust defineerib ta kui oskust ja saavutatud sooritusstandardit, kompetentsi all mõistab ta käitumist läbi mille saavutatakse kompetentsus.

Bratton (1998) defineeris juhtidel olevaid kompetentsuseid kui igasuguseid teadmisi, oskusi, iseloomuomadusi, hoiakuid, väärtusi või muid indiviidile iseloomulikke karakteristikuid, mis on hädavajalikud töö tegemiseks.

Goleman (1998) sidus emotsionaalse intelligentsuse kompetentsiga defineerides mõistet “emotsionaalne kompetents” kui õpitud võime, mis põhineb emotsionaalsel intelligentsusel, mille tulemuseks on suurepärase töösooritus.

Kompetentsus, kompetentsusemudel on sõnad, mis võivad tähendada kõike, mida seda ütlev inimene tahab, et see tähendaks. Selle probleemi põhjuseks ei ole mitte pahatahtlikkus, lollus või turunduslik omakasu vaid fundamentaalsed protseduurilised ja filosoofilised erinevused, mis iseloomustavad neid inimesi, kes üritavad defineerida neid termineid ja arendada oma kontseptsioone. (Dubois, Rothwell 2004). Dubois ja Rothwell (2004) sõnastasid kompetentsuse kui karakteristikud, mida indiviidid omavad ja kasutavad regulaarselt selleks, et saavutada soovitud tulemus. Need karakteristikud võivad olla näiteks teadmised, oskused, enesehinnangu osad, sotsiaalsed motiivid, tunded, mõttemustrid, mõtteviis ja tunded.

Green (1999) defineerib kompetentse kui “möödetavate tööharjumuste või personaalsete oskuste kirjeldusi, mis on vajalikud tööeesmärkide täitmiseks.” Sellel meetodil on kompetentsimudeli koostamise lähtekohtadeks organisatsiooni põhiväärtused ja strateegia. Kompetentside kirjeldamise aluseks on kriitilise käitumisjuhtumi tehnika, kuid seda kasutatakse lihtsamal vormis kas intervjuudes või töörühma aruteludes. Kuna isiksuse süvaomadusi siin ei selgitata, vaid keskendutakse edukatele vaadeldavatele tegevustele ja harjumustele, osalevad kasutajad ise kompetentside väljatöötamisel aktiivselt ja saavad aru, kuidas strateegia elluviimine nende töös välja näeb. (Raava 2013)

Dubois ja Rothwell (2004) toovad välja, et kompetentsuse tõlgendamisel on kaks erinevat koolkonda. Ühe koolkonna järgi väljendab kompetentsus teadmisi ja oskusi nagu motivatsioon ja isikuomadused. Teise koolkonna järgi võib kompetentsus olla ükskõik milline inimest iseloomustav karakteristik. Viimasest koolkonnast järeldatakse, et keskenduma peaks inimestele, kes teevad tööd, mitte tööle, mida tehakse.

Kompetentsid jagab kahte kategooriasse ka Hutton (2004), kes lahterdab need ühelt poolt tehnilisteks, mis näitavad seda, mida inimene teeb ning seisnevad teadmistes ja oskustes ja teiselt poolt käitumuslikeks, mis seisnevad selles kuidas inimene tööd teeb ning tuginevad veendumustel, väärtustel ja tööharjumustel.

Huttoni vaadet jagab ka Armstrong (2006), kes jagab kompetentsid peamiselt kaheks: käitumuslikeks ja tehnilisteks. Käitumuslikud kompetentsid määratlevad käitumuslikud ootused selle suhtes, mida on vaja teha, et saavutada tulemuslikkus sellistes valdkondades nagu meeskonnatöö, kommunikatsioon, juhtimine ja otsuste tegemine. Neid oskusi nimetatakse ka "pehmeteks oskusteks". Tehnilised kompetentsid määratlevad, mida inimesed peavad teadma ja suutma teha, et täita oma rolli efektiivselt.

Kompetentsipõhiste teooriate käsitlejad on üksmeelel arvamusel, et parim viis kompetentse kirjeldada on teha seda läbi käitumise kirjeldamise, et kompetentsid oleksid vaadeldavad ning neid saaks võimalikult hõlpsasti siduda igapäevaste ülesannete täitmisega. (Rekkor, Murre 2010)

Eelpool nimetatud kompetentsi definitsioonid täiendavad üksteist ning neil kõigil on ühisteks tunnusoonteks järgmised märksõnad: teadmised, oskused, hoiakud, käitumine, isiksuseomadused ja edukas töösooritus.

1.2. Kompetentsuse mudelid

Kompetentsuse mudel on detailne kirjeldus vajalikest teadmistest, oskustest ja omadustest, mis on vajalikud, et olla töökohal efektiivne (Mansfield 1996).

Juhile omased tunnused on erinevate kompetentsuse mudelite aluseks. Kompetentside efektiivseks kasutamiseks juhtimises on eelnevalt vajalik luua nende mõõtmiseks vastav mudel. Kompetentsuse mudelite sidumine juhtimise protsessidega on tulemuslik igat tüüpi organisatsioonides.

Organisatsioonides, kus inimressursi juhtimisel rakendatakse kompetentside põhist lähenemist, on tunda, et inimesed on entusiastlikumad, fookuseeritud eesmärgile ning energilised. Selliste organisatsioonide töötajad on tulemuslikumad kuna neil on selge arusaam kuidas nende töötulemused mõjutavad organisatsiooni üldiste eesmärkide saavutamist. (Martone 2003)

Kompetentsuse mudelites sisalduvad käitumuslikud kirjeldused on aluseks konkreetse isiku võimekuse hindamiseks ja arendamiseks. Kompetentsimudeli põhise hindamise järel määratletakse koolituskavad ja planeeritakse muud õppe- ja arendustegevused. Kompetentsidel põhinevad koolitused ja muud arendustegevused on seotud organisatsiooni strateegiate ja eesmärkidega ning toetavad nende elluviimist ja saavutamist. (Spencer, Spencer 1993)

Iduettevõtlusega haakub enim tulevikupõhine kompetentsuse mudel. Tulevikule orienteeritud kompetentside väljatöötamisel muutusi planeeritavas organisatsioonis on kõige sobivam tulevikupõhise kompetentsuse mudeli väljatöötamise raamistik. Tulevikupõhise kompetentsuse mudeli väljatöötamisel keskendutakse tuleviku ootustele ja tuginetakse organisatsiooni missioonile ja strateegiale. (Cardy, Selvarajan 2006)

Kompetentsuse mudeli väljatöötamise protsessid sisaldavad järgmisi etappe (Raava 2013):

- 1) hinnatava ametikoha määratlemine ja ekspertgrupi moodustamine;
- 2) andmete kogumine ja analüüs;
- 3) esmase kompetentsusemudeli väljatöötamine;
- 4) esmase kompetentsusemudeli valideerimine ja lõpliku kompetentsusemudeli sõnastamine.

Viimases etapis on oluline teavitada kõiki huvitatud osapooli projekti tulemustest ning tutvustada kompetentsusemudelit, selle kasutuspõhimõtteid ja –juhendeid. (Armstrong 2006)

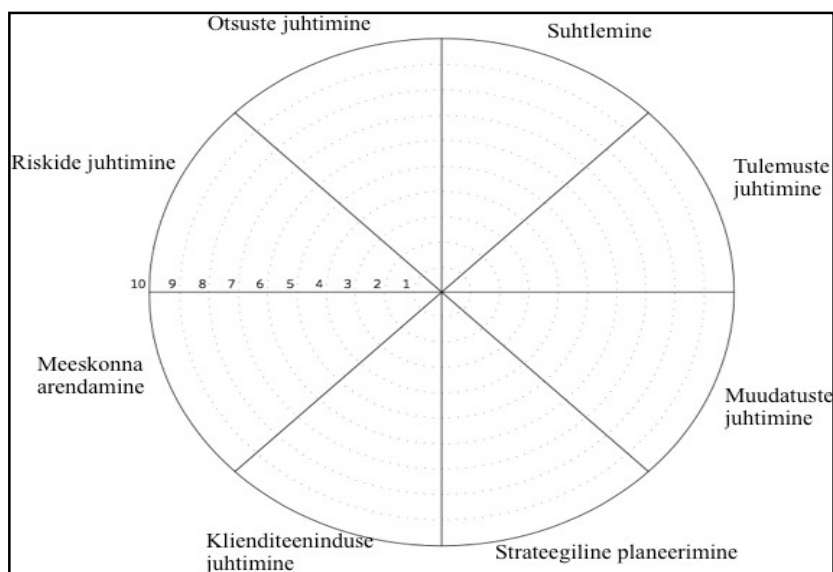
Kompetentside arv mudelis ei ole kindlaks määratud ning varieerub teoreetikute hinnangul. Raava (2013) arvamuse kohaselt peaks kompetentside arv olema 5 kuni 14 vahel sõltuvalt alamkompetentsidest.

Kiiresti muutuvus töökeskkonnas tuleb pidevalt täiendada ja muuta ka kompetentsusemudeleid. Järgnevalt tuuakse välja mõned antud valdkonna mudelid, mille põhjal on välja selgitatud kompetentsid, mis on omased juhtidele ja omavad mõju nende tulemuslikkusele.

Whitworth (2010) on loonud juhi kompetentsuse ratta mudeli (vt Joonis 1), mis keskendub *coachide* kui juhtide kompetentsidele.

Ratas koosneb kaheksast erinevast osast:

- 1) suhtlemine;
- 2) tulemuste juhtimine;
- 3) muudatuste juhtimine;
- 4) strateegiline planeerimine;
- 5) klienditeeninduse juhtimine;
- 6) meeskonna arendamine;
- 7) riskide juhtimine;
- 8) otsuste vastuvõtmine.



Joonis 1. Kompetentsuse ratas

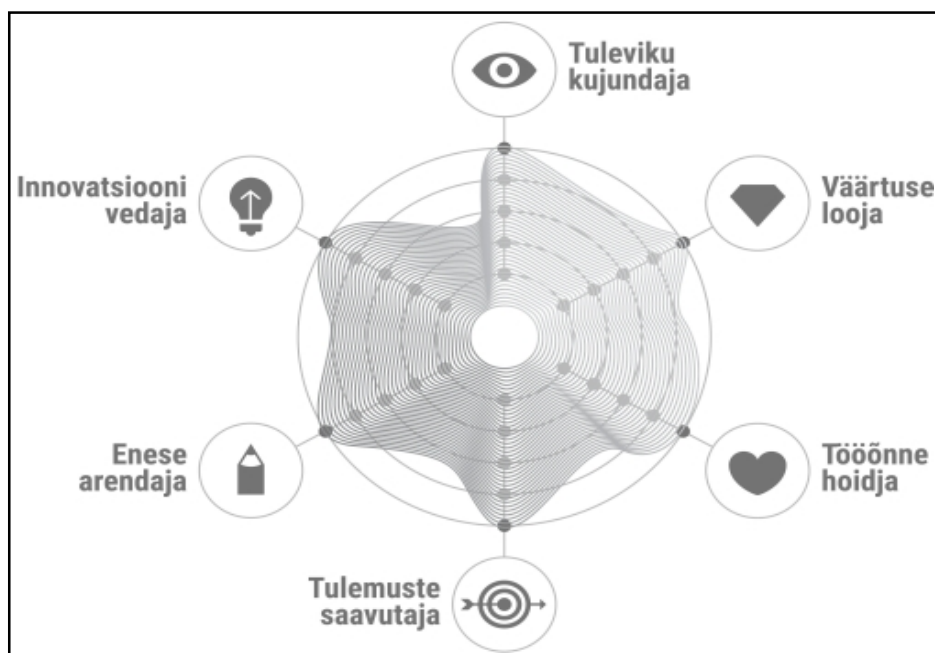
Allikas: Whitworth et al (2010, 225)

Rahvusvaheliselt on kompetentsuse mudelid üsna levinud, kuid Eestis on see praktika alles levimas. Kui jätta kõrvale rahvusvaheliste organisatsioonide kohalikud esindused, kes on neid

kasutanud juba paarikümne aasta jooksul, on kompetentsuse mudelite kasutamine Eesti avalikus sektoris ja kodumaistes ettevõtetes kujunenud välja alles viimasel aastakümnel. Kompetentsusemudelite rakendajad Eestis on lisaks riigiasutustele näiteks Eesti Energia, Estravel, Kaubamaja, Nordea Pank, SEB Pank, Swedbank, Statoil Fuel & Retail jt. (Raava 2013)

Üks väljatöötatud mudelitest on avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudel. 2017. aastal loodud Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsuse mudel koosneb kuuest kompetentsist (vt Joonis 2), mis on kirjeldatud mõjusate ja mõjutute tegevustega ning kirjeldab tippjuhti, kes on: (Riigikantselei 2017)

- 1) tuleviku kujundaja;
- 2) tulemuste saavutaja;
- 3) innovatsiooni vedaja;
- 4) väärtuste looja;
- 5) tööõnne hoidja;
- 6) enese arendaja.



Joonis 2. Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudel

Allikas: Riigikantselei (2017)

Paljudes ettevõtetes ei pruugi kompetentsuse mudeleid vaja minna kuna ülesanded ja eesmärgid kujunevad töö käigus ja on pidevas muutumises. Mudelid muutuvad aga kindlasti aktuaalseks suurettevõtetes, kus sarnastes rollides on palju inimesi.

1.3. Iduettevõtte mõiste ja olemus

Startup'i eestikeelseks vasteks on idufirma. Standfordi ülikooli professor Steve Blanki (2013) definitsiooni kohaselt on idufirma ajutine organisatsioon, mis otsib korratavat ja paindlikku ärimudelit.

Iduettevõtte on üks ettevõtluse vormidest, mis on suure kasvupotentsiaaliga, uuendusliku ja turgu muutva ärimudeliga alustav organisatsioon, mis on tihti juba alates algfaasist suunatud globaalsele turule. (Vavulski 2015)

Iduettevõtte mõiste pärineb eelmise sajandi 90-ndatest aastatest, kui infotehnoloogia kiire arengu ja odavnemisega vähenesid oluliselt infotehnoloogia põhise ettevõtluse sisenemisbarjäärid. Sel ajaperioodil seostati iduettevõtteid peamiselt infotehnoloogia valdkonnaga, kuid tänasel päeval võib leida iduettevõtteid kõikidest valdkondadest. Iduettevõtte organisatsioonikultuur peab olema vastavalt ärimudelile paindlik, avatud meelega ja valmis uuteks olukordadeks ning võimeline lahendada efektiivselt ootamatuid olukordi ja probleeme. Üks peamistest erinevustest tavalisest ettevõttest on see, et iduettevõtte tegutseb äärmiselt ebamäärastes tingimustes nii mahtude kui ka töötempo mõttes.

Fundamentaalseks erinevuseks loetakse asjaolu, kus tavapärane ettevõtja saab optimeerida oma tegevust alustades käibe genereerimisele ja kasumi saamisele, siis iduettevõtja asub alles uut ärimudelit testimata ning paljudel juhtudel loob ise uue turu ning vajaduse. (Christensen 2016)

Iduettevõtluse suur guru ja Ränioru superinvestor Dave McClure on Toivo Tänavsuu'le (2012) antud usutluses filosoferinud ettevõtluse olemuse üle. Ta leiab, et ettevõtlus pole rikastumiseks, riigikassa maksutulu ja heaolu tõstmiseks, isegi mitte inimeste varustamiseks töökohtade ja

sissetulekuga. Ettevõtlus on McClure'i sõnul "hulludele, kes ei taha teiste heaks töötada, vaid tegeleda sellega, mis on nende kirg".

„McClure ja noored *startupperid* esindavad seda, mida ei pruugi esindada betoonivalajad, õllevillijad, kinnisvaraäri- või investeerimispankurid. *Startupperid* on hullumeelsed mässajad, kes ei tõmba selga ülikondi ega lõhnasta end tundidepikkusteks ärikohtumisteks. Dressid, tossud või narmendavad teksad käivad küll. Neil ei ole sekretäre, piiri töö ja puhkeaja vahel. Pole kohvi- ja koopiamasinaid ega paberihunte. Neile piisab oma läpakast. Strateegiad ja arengukavad on nende jaoks nonsens. Vajadusel keeratakse homne kõik pea peale. Neil pole ülemusi ega alluvaid, on vaid ideed, õhin, ja energia. Jultunult võtavad nad nõobist kinni kellel tahes. Neil pole tehaseid, nad ei pane nurgakive. Noori naisigi ei saadeta dekreeti. Kui nad teevad äri, siis see pole tavaline ost-müük-vahetus peenraha nimel. Nende sihiks on raputada turgu nagu tornaado, nihutades piire, põrmustades seniseid ärimudeleid. Ja see turg pole mitte Läti ega Soome, vaid terve maailm korraga.”. „, (Tänavsuu 2012)

Iduettevõtted, sarnaselt tavaettevõtetele, loovad majandusse olulist väärtust. Startup Estonia (2018) raporti andmetel põhjal on näha, et iduettevõtted loovad oma esimese viie tegutsemise aasta jooksul viis korda rohkem töökohti, kui tavaettevõtted. Teiseks oluliseks faktoriks on tööjõu maksud, mida iduettevõtetes makstakse ühe töötaja puhul kaks korda rohkem, kui tavaettevõttes. Kõige suuremad iduettevõtetest värbajad on olnud 2018. aasta I poolaastal Transferwise, Taxify, Pipedrive, Monese, Starship Technologies ja Leapin. Eestis on 2018. aasta I poolaasta seisuga 550 iduettevõtet.

2018. aastal on enam kui 400 aktiivset iduettevõtet Eesti majandusse toonud üle 300 miljoni välisinvesteeringuid, teeninud üle 500 miljoni euro käivet oma tegevusest ja andnud tööd enam kui 5000 kõrgepalgalisele töötajale (aastane kasv +30%). (Geenius 2018)

1.4. Iduettevõtte arenguetapid

Allikates kajastatakse iduettevõtte arenguetappe erinevalt. Investoritele on investeerimisotsuste langetamise jaoks vajalik teada, millises hetkes on iduettevõtte areng. Alljärgnevas alapeatükis kirjeldab autor võimalusi arenguetappide määramiseks.

Iduettevõtetel on oma elutsüklid: nad sünnivad, seejärel kasvavad kuni jõuavad tipuni, millele järgneb langus. Igal etapil on omad tegevused, millele keskendutakse. Riskitase seejuures väheneb proportsionaalselt ettevõtte arenemisega.

Čalopa leiab, et iduettevõttel on kuus arenguetappi. Esimene etapp on avastamise etapp, kus selgub kas ettevõttel on võimalik olemasolevat probleemi lahendada ning kas leidub osapooli, kellele lahendus huvi pakuks. Teine faas on tõestamise etapp, kus ettevõtte soovib saada kinnitust lahenduse kasutajate olemasolule. Kolmas etapp on efektiivsuse faas, kus ettevõtte kohandab oma ärimudelit ja üritab laiendada kasutajate arvu. Neljas etapp on skaleerumine, kus töötav ärimudel viiakse uutele turgudele laiendades veelgi kasutajate arvu. Viiendas etapis toimub kasumi maksimeerimine ning kuuendas taandumine. Läbi kõigi nende etappide liikudes, lõpetab ettevõtte idu olemise, kui ta muutub kasumlikuks ja läheb avalikult müüki. (Čalopa 2014, 22)

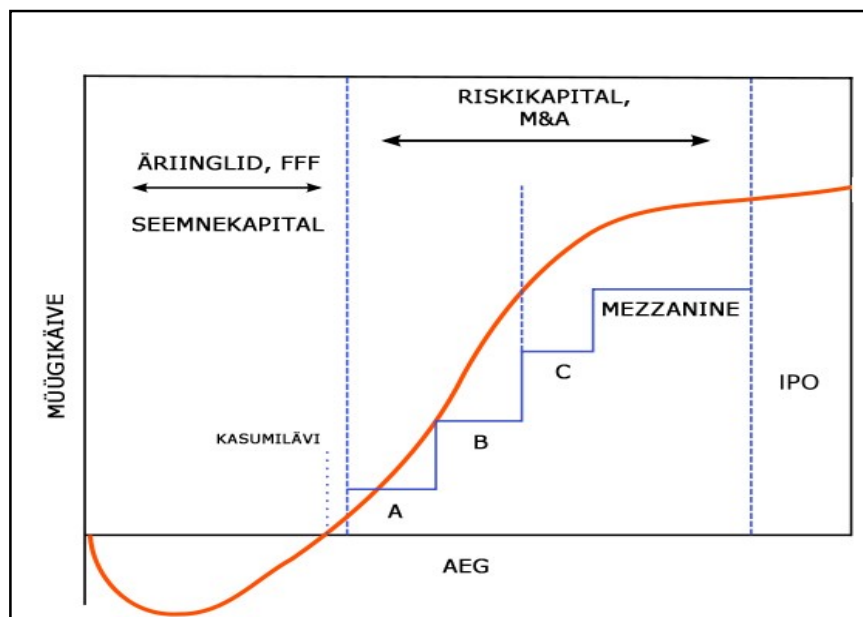
Äriinvestor Gil Dibner'i hinnangul on üldjuhul iduettevõtte määratlemisel oluliseks kolm arenguetappi:

1) Varajase riski etapp (seemne faas): Siin etapis tehakse jõupingutusi selgitamiseks kas ettevõtte suudab välja töötada skaleeruva mudeli. Investorite jaoks on selles etapis oleva ettevõtte juures palju riske. Suure riski tõttu võib varajane etapp sageli võtta kaua aega ning sellega kaasneb kättesaamatus finantstoetuste osas. Selles etapis kogub ettevõtja endiselt tõendeid ärimudeli teostatavuse kohta, mis on eelduseks järgmisesse etappi liikumisel.

2) Seeria A etapp: Seeria A ring kestab tavaliselt 18-24 kuud. See on kindlasti kõige olulisem etapp, sest siin peab ettevõtte läbima kompleksse ülemineku: suurepärasest ärimudelist korduva ja skaleeruva ärimudolini. Seeria A investor on veendunud, et ettevõtte on võimeline skaleeruma. Põhirisk investori jaoks on siin seotud ettevõtte raskustega skaleerumisega toimetulekuks.

3) Kasvufaas (tuleb peale A-seeriat): Siin etapis toimub ainult kasv. Seda võib nimetada ka laienemise etapiks, B, C, D-seeriaks jne. Investoriteks on siin etapis kõikvõimalikud variandid alates eraisikutest ja ettevõtetest kuni muude strateegiliste finantstoetajateni. Tähtis on siin meeles pidada, et kui eelmine etapp oli edukas, siis on tõenäoliselt ettevõtte juba ehitanud töötava kasvumudeli, mida ta saab tõestada. Ettevõttes on loodud põhivõrgustik ning neil on võimekus tõsta müügi protsesse kiiremaks. (Dibner 2018)

Joonisel 3 on toodud üldistatud iduettevõtete finantseerimistsükkel ajateljel kõrvutatuna ettevõtte kasumlikkusega. Antud jooniselt võib järeldada, et seemnekapital on idufirmal vajalik selleks, et jõuda kasumiläveni. Kui idufirma on saanud kinnitust ärimudeli toimimisele, saadakse üldjuhul kasvamiseks vajalik lisakapital riskinvestoritelt. Sagedamini toimub ka just siin faasis erinevas vormis ühinemised ja ülevõtmised teiste ettevõtete poolt.



Joonis 3. Idufirma finantseerimistsükkel

Allikas: Cremades (2016)

Autor on võtnud Joonisel 3 väljatoodud finantseerimistsükli iduettevõtete etapilise valimi määramise aluseks.

2. UURINGU METOODIKA

2.1. Uurimismeetodi valiku põhjendus

Käesoleva töö raames teostatava empiirilise uurimistöö eesmärk on välja selgitada, millised on juhile vajalikud kompetentsid iduettevõtetes ning kuidas need kompetentsid erinevad iduettevõtte arengufaasides. Kuna vajadused juhi kompetentside osas ning nende mõju organisatsioonile võivad varieeruda sõltuvalt ettevõtte arengufaasist, siis uurib autor iduettevõtluse seemnefaasis ja kasvufaasis olevaid ettevõtteid.

Tulenevalt uuringu eesmärgist kasutas autor kvalitatiivset uurimisviisi viies läbi poolstruktureeritud intervjuu, millele lisandub tulemuste kvalitatiivne süvaanalüüs. Intervjuu küsimused on koostatud kolmes grupis: sissejuhatavad küsimused, üldised küsimused juhtide ja ettevõtete tausta kohta ning töö eesmärgi täitmisega seotud küsimused.

Kvalitatiivse intervjuu eelisteks on paindlikkus, võimalus varieerida teemadega ka küsimuste järjekorraga, vajadusel vastuseid täpsustada (küsida lisaküsimusi vms) ning samuti jääb vastuste tõlgendamiseks rohkem võimalusi. Samas on intervjuude läbiviimisel omad miinused nagu ajakulu uurimismaterjali ettevalmistamisel ja intervjuueeritava tendents vastata sotsiaalselt soovitavaid vastuseid, kuid usaldusväärne õhkkond ja intervjuu suunamine vähendavad mõlemat. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004)

Intervjuu küsimusi võidakse esitada kas kirjalikult või suuliselt, aga selle juures on kõige tähtsam see, et küsimus annaks uuritavale võimaluse lisada vastusele oma kujutlusi ja elamusi. (Virtanen 2006,170)

Uuringu põhiküsimused on üles ehitatud nii, et intervjuudest selguvad intervjuueeritavate isiklikud kogemused ja seisukohad juhile vajalike kompetentsuste osas iduettevõtete juhtimisel.

2.2. Valimi määramine ja andmete kogumine

Uurimistöö planeerimisel oli kesksel kohal esindusliku valimi komplekteerimine. Üldkogumi määramise tingimuseks oli, et uuritava ettevõtte juht või asutaja peab olema seotud ettevõttega, mis vastab iduettevõtte klassifikatsioonile ning olema registreeritud vastavas avalikus ja kõigile kättesaadavas andmebaasis.

Vastavalt Startup Estonia (2018) poolt avaldatud Eesti asutajatega iduettevõtete andmebaasile oli 2018. aasta I poolaasta seisuga Eestis 550 iduettevõtet. Kuna uuringu eesmärgi täitmiseks oli vaja eristada seemnefaasis olevad iduettevõtjad kasvufaasis olevatest, siis liigitas autor olemasolevad iduettevõtted kahte gruppi. Lõpliku valimi leidmiseks analüüsis autor kõigi olemasolevate iduettevõtjate andmeid ning positioneeris need vastavalt kriteeriumile: kas ettevõtja on suutnud kaasata kapitali või mitte.

Analüüsi tulemusena tuvastas autor, et 550 st iduettevõttest 66% on seemnefaasis ning 34% on kasvufaasis. Lisaks soovis autor intervjuuerida iduettevõtete investoreid. Eestis on loodud mitmeid katuseorganisatsioone iduettevõtete investorite ehk äriinglite koondamiseks. Üheks äriinvestorite katuseorganisatsiooniks, mille autor kontaktide leidmiseks valis, on 2012.aastal asutatud EstBAN. Sinna alla koondunud äriinvestorid otsivad investeerimisvõimalusi Eestis ja naaberpiirkondades eesmärgiga suurendada iduettevõtjate investeeringute hulka ja kvaliteeti. Autor seadis endale eesmärgiks saada kontakt ja intervjuuerida juhusliku valiku teel nelja kuni kaheksat ettevõtte juhti või asutajat ning kuni kolme äriinglit.

Autor valmistas ette intervjuu küsimuste esmase visandi ning viis läbi potentsiaalse intervjuueritavaga pilootuuringu, mille käigus selgitas välja intervjuu ajalise kestuse ning vajaduse korrigeerida intervjuu küsimusi. Eeltoodule tuginedes valmisid lõplikud intervjuuküsimused (vt Lisa 1), mille ajaline kestus ühe intervjuu kohta on 30-40 minutit.

Äriinglite võrgustikust EstBAN ja Startup Estonia internetis avaldatud kodulehel olevatest andmebaasidest leitud valimi põhjal kontakteerus autor LinkedIn vahendusel 10 äriinvestori, 20 seemnefaasis ja 15 kasvufaasis oleva iduettevõtte juhiga. Positiivse vastuse ja nõusoleku andsid 1 äriingel, 5 kasvufaasis ja 2 seemnefaasis oleva ettevõtte juhti. Kõige kiiremini õnnestus kontakt saada ja intervjuu läbi viia kasvufaasis olevate ettevõtete juhtidega. Eitavalt koos kommentaariga vastati kolmel korral. Eitavaks põhjuseks toodi näiteks: „*Intervjuu vastu pole mul midagi...ajaga on keerulisem.*” või „*Kahjuks on üks start-upi tegemise väljakutseid see, et pidevalt on väga olulisi ja veel olulisemaid tegemisi järjekorras ja enamik neist oleks pidanud olema tehtud eile või üleile. Praegu on mul väga kiire periood.*” Ülejäänud 9 ingelinvestorit, 18 seemnefaasis ja 10 kasvufaasis olevate ettevõtete juhid ei vastanud autori kontakti soovile.

Intervjuuga nõustunud isikute hulgast soovis neli vastajat jääda anonüümseks, kuid lubasid intervjuu vastuseid kasutada töö raames. Kaks vastajat soovis vastata eelnevalt e-maili teel edastatud küsimustele kirjalikult.

Järgnevalt on välja toodud uuringus osalenud iduettevõtete juhtide lühitutvustus:

1. Intervjueeritav nr 1 (IE1) - Globalreader'i asutaja ja tegevjuht (35). TÜ inseneriteaduste magistrant. Idufirmade inkubaatorist Tehnopol välja kasvanud ettevõtte on töö valmimise hetkel tegutsenud 3 aastat. Globalreader'is on tööl 12 inimest. Ettevõtte on kaasanud ligikaudu 300 000 eurot kapitali ning asub kasvufaasis. Globalreader pakub tootmisettevõttele lihtsamat ja kulusäästvat võimalust tootmisliinidelt andmete kogumiseks, efektiivsuse monitoorimiseks ja andmete analüüsiks.
2. Intervjueeritav nr. 2 (IE2) - pikaajalise juhtimiskogemusega ingelinvestor (48), investeerimisfondi EstBAN liige. EBS Executive MBA. Raamatu „Kes on tõeline juht” autor.
3. Intervjueeritav nr. 3 (IE3) - asutaja ja juhatuse liige kasvufaasis olevas ettevõttes. Ettevõtte on kaasanud kapitali üle 1 miljoni euro ning ettevõttes töötab üle 10 inimese. Ettevõtte on tegutsenud üle 3 aasta.

4. Intervjueeritav nr. 4 (IE4) - asutaja ja juhatuse liige kasvufaasis olevas ettevõttes. Ettevõtte on kaasanud üle 5 miljoni kapitali ja ettevõttes töötab üle 100 töötaja. Ettevõtte on tegutsenud üle 4 aasta.
5. Intervjueeritav nr. 5 (IE5) - INZMO kaasasutaja ja tegevjuht (34). TÜ, õigusteadused. INZMO tegeleb kindlustuse valdkonnas tehnoloogiliste lahenduste väljaarendamisega. INZMOs töötab 11 inimest ja on tegutsenud 3 aastat. Ettevõtte on kasvufaasis ja on kaasanud kapitali üle 3 miljoni euro.
6. Intervjueeritav nr. 6 (IE6) – Eesti suurima mobiilimänge tootva ettevõtte Creative Mobile kaasasutaja ja juht (33). Kasvufaasis olev ettevõtte on tegutsenud 9 aastat ja ettevõttes töötab üle 100 inimese.
7. Intervjueeritav nr. 7 (IE7) – asutaja ja juht seemne faasis olevas ettevõttes. Autoremondi töökodade ja sõidukite vaheliste tehnoloogiliste lahenduste väljatöötamisega tegelev ettevõtte on tegutsenud alla aasta. Töötajaid ja kapitali kaasatud veel ei ole.
8. Intervjueeritav nr. 8 (IE8) – asutaja ja juht seemne faasis olevas ettevõttes. Erasikutele suunatud toote ja teenuste hangete keskkonna lahenduste väljatöötamisega tegelev ettevõtte on tegutsenud alla aasta. Kapitali kaasatud veel ei ole. Ettevõttes töötab 3 inimest.

Autor viis läbi intervjuud novembris 2018. aastal telefoniside ja e-maili teel ning dokumenteeris vastused heli – ja tekstifailidena. Intervjuude keskmine pikkus oli 30 minutit.

2.3. Intervjuude analüüsimise kirjeldus

Autor transkribeeris intervjuude helifailid tekstifailideks, seejärel kodeeris kompetentsid ning grupeeris vastused kaheksasse gruppi. Andmete analüüsimisel kasutas autor illustreerimiseks

sõnapilve (vt Joonis 3), cross-case analüüsi (vt Lisa 2) ning kajastas analüüsi tulemused Whitworth'i kompetentsuse mudeli põhjal (vt Joonis 4).

Järgnevalt toob autor välja intervjuu analüüsimisel kasutatud tegevused:

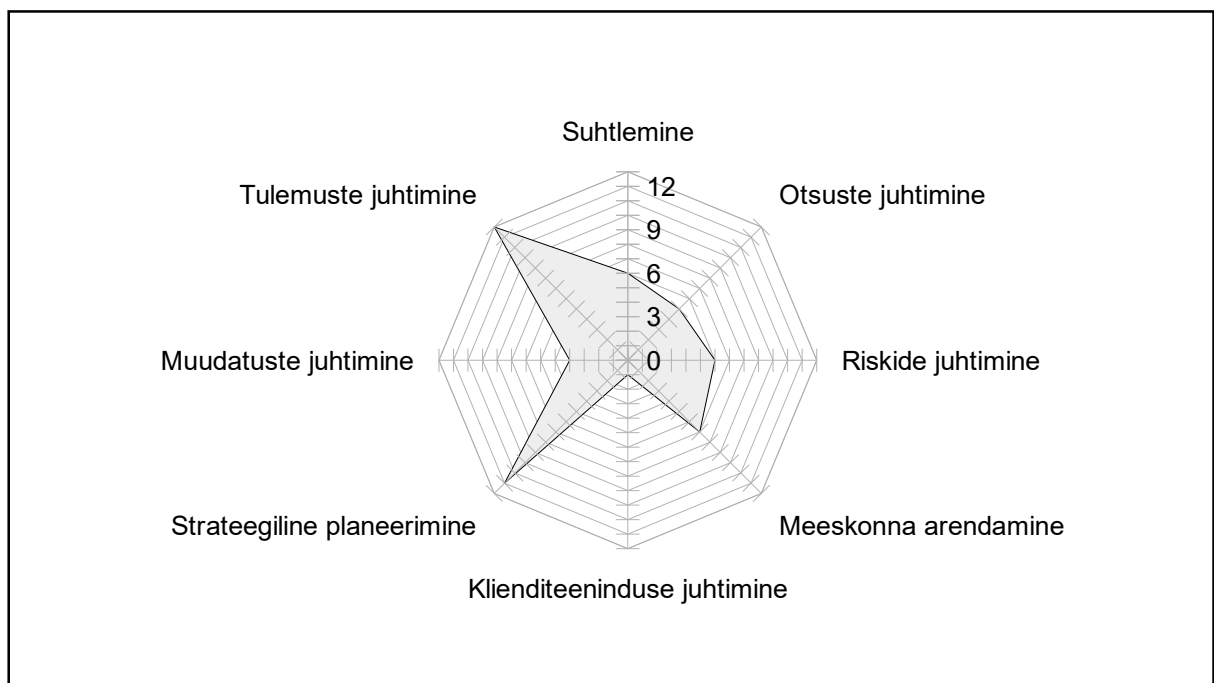
1. Andmetega tutvumine – transkribeeritud failide korduv üle lugemine, et saada vastustest üldine ettekujutus jättes hoiakud ja eelarvamused kõrvale;
2. Olulise info väljatoomine - vastavalt uurimistöö eesmärgile olulise info märgistamine;
3. Teksti korrigeerimine – mittevajalike kordus- ja vahesõnade eemaldamine tekstist;
4. Cross-case analüüs – olulise info teisendamine gruppidesse vastavalt tähendusele;
5. Analüüsi tulemuste kokkuvõte – vastavalt tulemuste sagedusele järjekorra loomine;
6. Tulemuste modelleerimine mudeliks – tulemuste kajastamine Whitworth'i mudelina.

Vastajate anonüümsuse tagamiseks kodeeris autor kõik intervjuud tunnustega IE1, IE2...jne. Andmete esitamiseks kasutatakse tsitaate intervjuudest, mille juures viidatakse tunnustele. Tsitaadid on esitatud kaldkirjas ja nende paremaks mõistmiseks on eemaldatud kõnekeelele omased elemendid.

Autor kasutas intervjuude cross-case analüüsi tulemusi kompetentsuseratta koostamisel. Cross-case analüüsi käigus liigitati intervjuudes mainitud sõnad ja sõnaühendid järgnevasse kaheksasse kategooriasse: suhtlemine, otsuste juhtimine, riskide juhtimine, meeskonna arendamine, klienditeeninduse juhtimine, strateegiline planeerimine, muudatuste juhtimine ja tulemuste juhtimine.

Järgmisena koostas autor cross-case analüüsi (vt Lisa 2) intervjuude analüüsimiseks ning kodeerimiseks. Analüüsimise protsessis kodeeris autor intervjuueeritavate poolt nimetatud kompetentsid vastavalt Whitworth'i kompetentsuse rattale olulisuse printsiibil kaheksasse kategooriasse (vt Lisa 2).

Kõige olulisemateks kompetentsusteks pidasid intervjuueeritavad tulemuste juhtimise ja strateegilise planeerimise oskusi ning meeskonna arendamist. Järgnesid muudatuste suhtlemisega seotud kompetentsid, riskide juhtimise, otsuste juhtimise ja muudatuste juhtimisega kompetentsid, mida hinnati samaväärsel tasemel oskusteks. Kõige vähem oluliseks kompetentsuseks hinnati klienditeeninduse juhtimisega seotud kompetentse. Järgneval joonisel (vt Joonis 4) on kajastatud iduettevõtete juhi kompetentside olulisust.



Joonis 4. Iduettevõtte juhtide kompetentsuseratas

Allikas: Autori koostatud uurimistöö vastuste põhjal

Tootliku organisatsiooni edukaks **tulemuste juhtimiseks** tuleb luua positiivne side soorituse ja ettevõtte tulemuste vahel. Autor liigitas siia gruppi järgnevad intervjuueeritavate poolt nimetatud kompetentsid: töökus, enesekindlus, läbipaistvus, ausus, eneseteadlikkus, julgus ja vastupidavus.

„...kõige olulisem oskus on võime oma isikut juhtimisfunktsioonist eraldada mõistes, et on teatud asjad, mida tuleb teha olenemata sellest kas ise oled sellega rahul. Sinu sõnum peab olema selge isegi, kui oled täis kahtlusi. Sa pead tegema otsuseid võttes aluseks piiratud teabe ja elama tagajärgedega. Sa pead ennast treenima, et teha õigeid asju, arvestades mitte väga seda mida sina ise tahad ,vaid mida su äri vajab. „ IE6

„...siis teine asi on siis selline töökus ja vastupidavus....et see nõuab ikkagi pikaajalist tööd.....sest tööd on vaja tõesti teha suurtes kogustes. Rohkem, kui tavalisel töökohal.” IE4

„Alguses vaatasime, et on lõbus ja fun nagu, aga ühel hetkel muutus kõik väga tõsiseks tööks.” IE1

„ No tuleb olla aus iseenese suhtes, et mida sa tead, oskad ja suudad ja mis su nõrkused on...ehk siis ausus ja läbipaistvus....pead olema endas kindel, et sa suudad midagi suurt teha....kui kahtled kõiges, siis on halb.” IE3

Strateegiline planeerimine on iga organisatsiooni arendamise olulisemaid aspekte, mis loob tervikliku arusaama organisatsiooni arengusuundadest. Siin leitakse vastuseid küsimustele: Mida me teeme? Miks me teeme? Mille poolest meie oleme parimad? Selleks, et määratleda oma kohta tulevikus, on iduettevõttel vaja täpselt teada, kus paiknetakse olevikus, ning seejärel kuhu soovitakse liikuda ja kuidas seda teha. Siia alla kuulub ka organisatsiooni visioon, mis peegeldab tulevikunägemust.

Autor grupeeris strateegilise juhtimise gruppi intervjueeritavate poolt nimetatud kompetentsid: suure pildi vaatamine, visioon, fookuse hoidmine, sihikindlus, pühendumine, järjepidevus ja paindlikkus.

„Fookuse hoidmine on ülioluline, et üldse midagi saavutada või ideid ellu viia.” IE5

„Ma arvan, et suure pildi vaatamine on kõige olulisem.” IE1

„...kuna asjad ei lähe kunagi nii nagu sa arvasid ja tuleb jääda kindlaks sellele, mida sa lõpuks saavutada tahad ja samas tuleb olla hästi paindlik sealjuures.” IE3

„Ikkagi peab põhinema visioonil, et omada nagu plaani ja mis probleemi sa lahendad ja kuhu sa võiksid jõuda paari aasta või pikemas plaanis ja kust sa saad kapitali.” IE4

„No eks alguses olime ikkagi veidi sinisilmsemad ja tahtsime kiiremini asja saada. Siis tuligi mängu see järjepidevus. Jäägitu pühendumus eesmärgi saavutamisel on see, mis meid elus on hoidnud.” IE3

Meeskonna arendamine ja hoidmine on pidev töö, mille jaoks on vaja aega ja energiat. Tihti võib esineda meeskonna liikmetel probleeme, isiklike keerulisi aegu või lihtsalt madalseisu. Et koostöö hästi toimiks, tuleb omavahel töö nii ära jagada, et kõik oluline saaks tehtud ja seda parimal võimalikul moel.

Autor koondas meeskonna arendamise gruppi järgmised intervjueritavate poolt nimetatud kompetentsid: motiveerimine, kontrollimine, monitoorimine, aja planeerimine/juhtimine.

„ Kuigi meie tööaeg on 24/7 ja valmisolek 110%, siis oleme alati mõelnud, et ka pere jaoks peab aega jääma...et, kui oleme tööl, siis oleme tööl ja kui kodus, siis püüame kodus olla.....” IE1

„Meeskonna roll on suurem, kuid juhi ülesanne on siin hea meeskond kokku panna ehk siis ilma selle juhita ei oleks meeskonda ega start-up'i.” IE1

„Alguses sa oled ise nii seotud kõigega ja kõike teed ise, siis hakkad delegeerima asju. Usaldad inimesi, et nad teevad õigeid otsuseid. Ise ei pea enam kõike kontrollima.” IE3

„Mina, kaasasutaja või mõni tiimijuht püüame ikkagi tööintervjuude juures olla, et hoida sellist kultuuriosa.....et olla kindel, et igas riigis ikkagi on ühtede põhimõtete ja väärtustega inimesed, keda me palkame....kui meeskond kasvab rahvusvaheliseks, siis selle meeskonna motiveerimine on väga tähtis, et kõik liiguksid ühes suunas” IE4

„Inimeste mõistmise kunst on väga oluline. See eeldabki seda, et juht saab aru, et tiimiliikmed on kõik väga erinevad isiksused ja inimestel on erinevad motivatsioonid. Miks inimesed sellele töökohale jäävad või siis teistpidi kusagile lahkuvad sõltubki sellest, kui hästi nad ennast tunnevad ja kui hästi neid mõistetakse.” IE5

Suhtlemisoskus on iduettevõtte juhile oluline oskus. Ettevõtjana on oluline oma ideed müüa entusiastlikult kõigile. Suhtlemisoskuse olulisus seisneb eelkõige informatsiooni edastamises ja vastuvõtmises, suhtlemispartneri tajumises ja ka suhtlemispartneri mõjutamises.

Autor liigitas suhtlemise gruppi järgmised intervjuueeritavate poolt nimetatud kompetentsid: kommunikeerimine töötajatega, suhtlemine investoritega, kuulamine, müügioskused ja suhtlemisoskus.

„Sul on paremad võimalused, kui oled intelligentne, pikk ja ilus valge mees, kellel on suurepärane suhtlemisoskus ja suur ambitsioon. Aga see võib olla samas ka destruktivse psühhopaadi kirjeldus.” IE6

„...tihtipeale juht peab olema ka väga hea müügimees sellepärast, et kes see teine veel paremini seda ettevõtte teenust ja toodet oskab müüa.” IE5

„Sa pead seda probleemi teistele ja investoritele suutma seletada.” IE4

„Ettevõtte arengus on erinevaid etappe. Mõnikord on paremad ajad, mõnikord halvemad ajad. Et see, kui oskuslikult juht siis nendel aegadel asju kommunikeerib oma töötajatele, partneritele, investoritele – see on ülimalt oluline. Ka raskel ajal on võimalik kommunikeerida asju selliselt, et inimesed ei kaota motivatsiooni, perspektiivi või siis investorid ei saa pahaseks. Kommunikatsioon on hästi oluline.” IE5

Riskide juhtimise eesmärk ei ole riske täielikult vältida, vaid suurendada positiivsete sündmuste mõju ning vähendada ebasoodsate sündmuste tõenäosust ja mõju. Risk on igasugune ebakindel sündmus, mis mõjutab ühte või mitut eesmärki.

Autor kajastab riskide juhtimise grupis intervjueeritavate poolt mainitud järgmisi omadusi: tahe midagi teisiti teha, võimaluse tekkimine ja igavuse tunne asju tavapäraselt tehes.

„...lihtsalt nägime, et selles valdkonnas on probleem, mis meid isiklikult ka häiris ja siis hakkasime otsime lahendusi, kuidas seda probleemi lahendada.” IE4

„...ja siis lihtsalt ühel hetkel ma tundsin, et ma olen valmis ise rohkem riske võtma ja rohkem vastutama ja ettevõtlikkusest ka nagu piisas, siis otsustasin luua oma start-upi.” IE5

„Ma aravan, et üks olulisemaid asju on see tahe midagi teistmoodi teha ilmselt.....põhimõtteliselt hakkas mul eelmises kohas igav.” IE1

„Vahetult peale TalTech-i IT eriala lõpetamist ma kaotasin töö tarkvara arendajana ja sel hetkel ma mõistsin, et nüüd on hea hetk anda mobiilimängu arendamisele võimalus, millest olin pikalt unistanud.” IE6

Otsuste juhtimine on protsess, kus selgitatakse probleem, töötatakse välja lahend ning rakendatakse otsus ellu. Andmete hulk maailmas kasvab kiiresti. Andmed muutuvad aga väärtuslikuks juhtimisvahendiks vaid juhul, kui nendele tehakse ratsionaalseid argumenteeritud otsuseid. Ratsionaalsed otsused lähtuvad argumentidest, on loogiliselt korrektsed ning põhinevad andmetele. Iduettevõtjad tajuvad andmete kogumise ja analüüsimise tähtsust äriotsuste langetamise juures. Autor grupeeris otsuste juhtimise alla järgmised intervjueeritavate poolt nimetatud kompetentsid: loogiline mõtlemine, andmete analüüsi oskus, süstematiseerimine, struktureeritus ja küpsus.

„...et loogiliselt aru saada, mida meil on mõistlik teha ja mida mitte ehk kui jääda kuulama arendajaid, siis ainult arendaks...” IE1

„Ei saa olla väga emotsionaalne, siis on oht kiiresti läbi põleda. Start-up on täis nii häid kui halbu aegu. Iga päev on mõni hea uudis ja mõni halb uudis. Et selles mõttes tuleb neid rahulikult võtta. Arvestada tuleb, et pigem on see maratonijooks, kui sprint.” IE4

„Struktureerimise all ma pean silmas seda, et start-up ettevõttes käivad asjad väga kiiresti ja erinevaid projekte on väga palju.....et inimestel oleks kogu aeg silme ees see millega ma tegelen ja miks, et mis see lõppresultaat on? IE5

„...aga muidu üks ühtne oskus juhtimistingimuste juures kindlasti on analüüsisoskus, loogika ja andmetest erinevate järelduste tegemine.” IE4

Muudatuste juhtimine nõuab võimet ja valmisolekut loobuda paljuski endisel viisil mõtlemist ja asju teostamast. Valmisolek uuesti õppida protsesse on juhtimise jaoks oluline faktor. Autor kajastas muudatuste juhtimise grupis alljärgnevaid intervjuueeritavate poolt nimetatud kompetentse: prioritseerimine, kiire reageerimisoskus, iseenda muutmise võime, eneseareng ja enesetäiendamine.

„...tühja-tähjaga ei ole mõtet tegeleda ega sellele oma aega kulutada. Et tulebki osata prioritseerida ja aru saada, mis on nüüd see oluline asi, millega me saame tegeleda, mis meid kaugele edasi aitab.” IE5

„Kõige olulisem omadus on võimekus saada aru iseenda muutmise vajadusest erinevates organisatsiooni arengufaasides ning iseenda muutumise võime.” IE3

„See töö erineb väga sellest, mida inimesed tavaliselt teevad. See on nagu olla reaktiivlennuki piloot. Sa pead olema nii vaimselt ku füüsiliselt võimeline juhtima, kuid ükski jõusaal ei valmista sind ette liikuma raketil kiirusega -7Gs 300 mph.” IE6

„Maailm areneb kiiresti ja leida esiteks need õiged infokanalid, kus on vähem müra ja teiseks kui ikkagi mingis valdkonnas on vaja abi, siis tuleb hankida vajalikke materjale. Neid on tegelikult Youtubes olemas ja seal saame õppida, mida parimad on teinud ja proovida neid asju katsetada. Või siis võtta järgmine video ja proovida mingit teist meetodit...” IE4

„Enesetäiendamine ja eneseareng on püsiv. See on nagu konstant. Kogu aeg areneme, kogu aeg õpime juurde ja püüame paremini teha. See ongi mõnes mõttes võti minu arust.” IE3

Klienditeeninduse juhtimist olulise kompetentsusena nimetati intervjuus vaid ühel korral. Klienditeeninduse all me mõistame üldjuhul teenuste või toodete pakkumist, kus kliendi rahulolu tagatakse kliendipoolse positiivse suhtumise, viisakuse või teenindusvalmidusega. Autori hinnangul võib klienditeeninduse mitte tähtsustamist intervjueeritavate seas tuleneda asjaolus, et iduettevõtte toodete ja teenuste puhul on kliendi teenindajaks infotehnoloogiline abivahend või arendustiim selle taga ja iduettevõtete puhul klienditeeninduse mõiste võib erineda tavapärasest ettevõtluses kasutatud mõistega ja olla iduettevõtluses näiteks kasutatugi vms. mõiste.

3.2. Arutelu, järeldused ja ettepanekud

Bakalaureuse töö eesmärgiks oli uurida juhi kompetentside mõju organisatsiooni arengule iduettevõtte keskkonnas ning kompetentside muutumise tähtsust erinevates arenguetappides. Kuna küsimustele vastajate arv oli piiratud, siis ei ole võimalik nende pinnalt teha üldistatud järeldusi. Autor soovib siinkohal esile tõsta kõige olulisemaid tähelepanekuid, mis uurimistöös ja analüüsi käigus esile kerkisid intervjueeritavate vastustest.

Järgnevalt toob autor välja uuringu tulemusel intervjueeritavate vastustest selgunud loetelu kompetentsustest nende olulisuse järjekorras:

1. **Tulemuste juhtimine:** suure töö tegemine, järjepidevus, ausus iseene suhtes, läbipaistvus, enesekindlus, töökus, vastupidavus, sihikindlus, distsipliin, ambitsioonikus, alandlikkus, julgus, ausus äripartnerite ja töötajate suhtes.
2. **Strateegiline planeerimine:** suure pildi nägemine, visionäär, paindlikkus, fookuse hoidmine, visioon, pikaajalised eesmärgid, tugev visioon, kastist välja mõtlemine, oma asja ajamine, idee elluviimise oskus.
3. **Meeskonna arendamine:** meeskonna väärtustamine, meeskonna usaldamine, hea inimesetundja, hea meeskonna leidmine, meeskonna usaldamine, ühiste väärtustega inimeste leidmine, tiimi monitoorimine ja aitamine.
4. **Suhtlemine:** visiooni edasiandmine, hea suhtleja, kommunikeerimisoskus partneritega, kuulamisoskus, suhtlemisoskus.
5. **Riskide juhtimine:** riskijulgus, võimaluste ära kasutamine, probleemile lahenduse otsimine, valmisolek tegutseda väljaspool mugavusvööndit, tahe teistmoodi teha.

6. **Otsuste juhtimine:** küpsus, andmete analüüsi oskus, loogiline mõtlemine, struktureeritus, tarkus.
7. **Muudatuste juhtimine:** iseenda muutmise võime, enesetäiendamine, kohanemisoskus, eneseareng,
8. **Klienditeeninduse juhtimine:** kliendi väärtustamine.

Uuringu tulemustest selgus, et vastajad hindasid oluliseks erinevate kompetentside vajalikkust iduettevõtte juhtimisel, kuid enim mainiti strateegilisel planeerimisel ja tulemuste juhtimisel olulisi kompetentsuseid. Vastajate hinnangul peab iduettevõtte juht olema võimeline kiiresti reageerima ebakindlas ärikeskkonnas pidevalt ennast täiendades ning visiooni kohandades. Tulemuste elluviimiseks peab juht olema eneseteadlik ning mõistma enda ja meeskonna võimeid.

Intervjueeritavate arusaamised erinevates kasvufaasides vajaminevatest tegevustest ja oskustest olid sarnased. Tagantjärele tarkusena nenditi, et algusaastatel oldi naiivsemad kõige suhtes ja arusaamine, kuidas tegelikult toimima peaks, on tulnud läbi kogetud raskuste. Isiksuseomadustega seotud kompetentse pidasid intervjueeritavad kõikides etappides samaväärselt oluliseks ning siin mainiti ka kõige enam enesetäiendamise ja oskuste lihvimise vajadust. Samas tehniliste oskustega ning väärtuste ja hoiakutega seotud kompetentside osas olid intervjueeritavad arvamusel, et nende tähtsus iduettevõtte arenguetappides muutub. Algusaastatel peeti tehniliste oskuste tähtsust olulisemaks, sest töötajate puudumisel tuli ise kõigega tegeleda. Hiljem leiti võimalused vastavate spetsialistide värbamiseks.

„Tänaseks on teadmist juurde tulnud. Kui me tol hetkel tegime sellist pulli asja, mis meile oli nagu põnev, siis tänaseks on kindlasti tekkinud see hoiak, et me väärtustame oma meeskonda oluliselt, oluliselt rohkem. Oleme võtnud lisahoiakuid juurde.” IE1

„Alguses pidi nagu ise rohkem süvitsi teadma neid asju. Praegu on palgatud inimesed, kes on spetsialistid. Kui sul veel pole neid inimesi tööl, siis sa peadki kõiki neid asju ise tegema ja ise väga hästi mõistma.” IE4

„...start-up'i algusfaasis olid asjad natuke juhuslikumad. Et kiputakse üle tähtsustama mingisuguseid töid või projekte, mis lõppresultaadis ei ole üldse nii tähtsad.” IE5

„Ma ei ole kindel, et tehnilised teadmised on juhtimiseks hädavajalikud, sest erinevaid tehniliselt teadlikke inimesi saab enda ümber koondada ja oma tiimi värvata.” IE5

„Start-up'i tegevjuht ei pea olema insener. Oma nägemuse väljatöötamiseks ja elluviimiseks pead olema piisavalt pädev oma valdkonnas.” IE6

„Tehniliste teadmiste poole pealt võiks teada suunda, millesse ettevõtte läheb...mitte professionaalsel tasemel, vaid hoida ennast kursis...” IE8

„Tänaseks on see arusaam kindlasti teistsugune. Tol hetkel ma arvasin, et minu tehnilistest teadmistest on rohkem kasu...täna ma näen, et mul on pigem vaja tugevat tehnoloogiainimest juurde kaasata, sest teemad jäävad minu jaoks liiga kaugeks juba.” IE1

Autor on avamusel, et iduettevõtete juhid tunnevad suuremal või vähemal määral vajadust isiksuseomadustega seotud oskuste koolitusvõimaluste vastu. Uuringus osalenud iduettevõtjad mainisid intervjuus suhtlemisoskuste ja enesetäiendamise vajadust 100+ inimestega organisatsiooni juhtimisel tulenevalt ettevõtte kiirest kasvust ja selle arenguga kaasaskäimisel.

„Ma tahan teravustada läbirääkimise- ja suhtlemisoskusi. Soovin ka rohkem teada saada suuremate organisatsioonide sisust (500+töötajat)” IE6

„Täna on meil tiim üsna väike – 11 inimest, aga kuna me täna oleme kindlasti ka kasvufaasis ja ettevõtte plaanid on ambitsioonikad, siis kindlasti ma omaltpoolt tunnen küll, et vajaksin täiendavaid teadmisi selles osas, kuidas siin juhtida ütleme näiteks 100 töötajaga organisatsiooni, mille töötajad ei ole ka ühes riigis või siis ühe koha peal. Mille töötajad võivad olla laiali isegi eri kontinentidel, et kuidas seda kõike manageerida? Siin oleks kindlasti teadmisi palju rohkem juurde vaja.” IE5

Osa vastajatest leidis, et vajaminevaid oskusi polegi võimalik õppida ülikoolis või koolitustel kuna keegi pole varem sarnaseid asju teinud.

„...Et tihtilugu eestist ülikoolist seda teadmist ei leia, mida vaja oleks. Sest start-up juhtimisel tegeletakse ikkagi probleemile lahenduse väljamõtlemisega ja noh saab mingi retoorika juurde, aga täpselt mida sa teed – seda pole ju keegi teinud varem!” IE4

„ Kui alguses on 3 inimest, kellest sa tead nagu kõike ja olete kogu aeg hästi palju koos olnud ja siis on 12, 20, 50 inimest, siis kõiki isiklikult ei tea ju ja sa pead hakkama neid juhtima ja kogu see struktuuriosa tekib juurde, siis ei teagi kuidas seda kõike teha. Aga seda ilmselt ei ole võimalik juurde otseselt õppida. Jube keeruline...” IE1

Oma usutluses Äripäevale on öelnud teaduspargi Technopolise juht Jaak Raie järgmist: „Traditsioonilised juhtimismeetodid ja – loogika idufirmade puhul ei toimi. Hea näide on klassikaline äriplaan, mis on iduettevõtte puhul asendunud iga päev muutuva tegutsemisplaaniga. Praegu jäävad paljud suurepärased äriideed teostamata meeskonna väheste teadmiste ja kogemuse tõttu. Me sooviksime näha kasvu nii Eestis startivate iduettevõtete koguarvus kui ka kvaliteedis. „ (Äripäev 2014)

Käesoleva töö autor teeb ettepaneku koolitusettevõtetele, ülikoolidele, iduettevõtluskiirenditele ning iduettevõtluse katuseorganisatsioonidele pöörata senisest enam tähelepanu suunatud koolitusprogrammide koostamisele ning läbiviimisele iduettevõtjate seas. Intervjuudest selgus, et mitte ainult seemnefaasis olevad ettevõtjad vaid ka edukad ja läbimurde teinud kasvufaasis olevad iduettevõtjad soovivad ennast pidevalt täiendada isiksuseomadustega seotud kompetentside osas ning on raskustes vajaliku õppematerjali leidmisel.

Autori hinnangul pakub käesolev bakalaureusetöö huvitatud osapooltele võimaluse saada lisateadmisi iduettevõtete juhtidele oluliste kompetentsuste kohta ning võimaluse uuringus osalenud juhtide kogemusest õppida.

KOKKUVÕTE

Bakalaureuse töö eesmärgiks oli uurida iduettevõtete juhtide kompetentside olulisust ning nende muutumist arenguetaappides. Eesmärgi saavutamiseks käsitles autor töö esimeses peatükis kompetentsuse olemusega seotud mõisted ja teooriaid ning kirjeldab iduettevõtelse keskkonda, mille juhtide kompetentsusi autor uuris. Töö teises peatükis kirjeldas autor uuringu metoodikat ja andmete kogumist. Töö kolmandas peatükis kirjeldas autor uuringu tulemusi ning tegi järeldusi ja esitas ettepanekuid.

Kirjanduses võib leida erinevaid käsitusi kompetentsuse defineerimisel, kuid autori poolt käsitletud allikate definitsioonid ei olnud vastuolulised vaid pigem täiendasid üksteist. Käsitletud definitsioonide ühisteks tunnusoonteks on järgmised märksõnad: isiksuseomadused, tehnilised oskused ning hoiakud ja käitumine.

Juhtimismõõdikuna inimeste juhtimisel ei ole kompetentsuse mudeli rakendamise kõige olulisemaks valdkonnaks inimeste hindamine vaid selle kasutamine juhtimises igapäevaselt. Juht saab kompetentsuse mudelist tulenevaid juhtimismõõdikuid väga erineval viisil igapäevatoos kasutada, näiteks töö planeerimisel (prioriteetide seadmisel jne) või kommunikatsioonis. Kompetentsuse mudel peab olema eelkõige juhtide töövahend, mis hõlbustab igapäevast juhtimist.

Autor kasutas uurimisel kvalitatiivset uurimismeetodit viies läbi intervjuu kaheksa vastajaga. Vastajate valimisse kuulusid viis kasvufaasis ja kaks seemnefaasis olevat iduettevõtte juhti ning üks ingelinvestor. Analüüsi alusena kasutab autor Whitworth'i kompetentsuseratast.

Kõige olulisemateks kompetentsideks peavad intervjuueeritavad tulemuste juhtimise ja strateegilise planeerimise oskusi ning meeskonna arendamist. Järgnevad suhtlemisega seotud kompetentsid, riskide juhtimise, otsuste juhtimise ja muudatuste juhtimisega kompetentsid, mida

hinnati samaväärsel tasemel oskusteks. Kõige vähem oluliseks kompetentsuseks hinnati klienditeeninduse juhtimisega seotud kompetentse. Intervjueeritavate arusaamised erinevates kasvufaasides vajaminevatest tegevustest ja oskustest on sarnased. Tagantjärele tarkusena nenditakse, et algusaastatel oldi naiivsemad kõige suhtes ja arusaamine, kuidas tegelikult toimima peaks, on tulnud läbi kogetud raskuste. Isiksuseomadustega seotud kompetentse peavad intervjueeritavad kõikides etappides samaväärselt oluliseks ning siin mainitakse ka kõige enam enesetäiendamise ja oskuste lihvimise vajadust. Samas tehniliste oskustega ning väärtuste ja hoiakutega seotud kompetentside osas on intervjueeritavad arvamusel, et nende tähtsus iduettevõtte arenguetaappides muutub.

Autori ettepanekul võiksid käesoleva uuringu tulemusena selgunud kompetentside olulisus ja nende muutused erinevates arenguetaappides aidata iduettevõtete juhtidel ja asutajatel üksteiselt õppida ja jagada üksteisega senisest enam parimat praktikat kompetentside kasutuse ja täiendamise osas.

Teema edasiarenduse osas soovib autor koolitusettevõtetele, ülikoolidele, iduettevõtluskiirenditele ning iduettevõtluse katuseorganisatsioonidele pöörata senisest enam tähelepanu suunatud koolitusprogrammide koostamisele ning läbiviimisele iduettevõtjate seas. Intervjuudest selgus, et mitte ainult seemnefaasis olevad ettevõtjad vaid ka edukad ja läbimurde teinud kasvufaasis olevad iduettevõtjad soovivad ennast pidevalt täiendada isiksuseomadustega seotud kompetentside osas ning on raskustes iduettevõtte spetsiifikale vastava vajaliku õppematerjali leidmisel.

Töö piiranguna toob autor välja sarnases arenguetaapis iduettevõtete kaasamise uuringu tulemuste väljaselgitamisele. Uuringu tulemuste väärtust suurendaks kindlasti erinevate riikide, arenguetaappide ja tegevusvaldkondades tegutsevate iduettevõtete juhtide intervjuude analüüs.

SUMMARY

THE IMPACT OF LEADERS' COMPETENCIES ON ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN A STARTUP COMPANIES

Jane Pauksoo

The aim of this thesis was to study the importance of the competencies of a startup company leaders and their evolution in the stages of developmet. In order to achieve the goal, the author discussed the concepts and theories related to the nature of competence in the first chapter and described the enviroment of the startups whose competencies the author studied. The second chapter of the paper describes the research methodology and data collection for the study. In the third chapter, the author describes the results of the study and makes conclusions and suggestions.

Succesful leaders are characterized by certain attributes such as taking risks, achievement orientation, creativity and innovation. But in addition there are many behavioral features that can be developed or learned by any leader. Through practise, ambitious leaders can successfully apply critical skills through their own competencies.

Most startups do not reach the growth stage because of the lack of a skills or lack of necessary competencies to manage the organization. It is difficult to assess the importance of developing their management competencies in the startups on forefront of growth phases due to the novelty of startup companies. The aim of the author is to find answers to these research problems.

Different approaches to defining competence can be found in the literature, but the definitions of the sources discussed by the author were not contradictory but merely complement each other.

The common features of these definitions were the following: personality traits, technical skills, attitudes and behavior.

As a research method, the author used the qualitative method by conducting an interview with eight respondents. The interview sample consisted of randomly selected startups and an angel investor. For a qualitative method, the author developed a questionnaire based on theoretical background, focusing on the exploration of main traits. The author used the Whitworth competency wheel as a research result model.

The most important competencies were result management and strategic planning skills as well as team development skills. Subsequent changes in communications skills, risk management, decision-making and change management competencies which was rated at equivalent levels of skills. Competence on customer service management was assessed as the least important competence. Interviewees' perceptions of the activities and skills needed in different growth phases were similar. As a retrospective wisdom it was said that in the early years they were naive in everything and understanding how to really work come through experiences. Personality traits competencies were considered to be equally important in all phases of the interview and the most need for self-improvement and skills improvement was mentioned here. At the same time technical skills values and attitudes competences, the interviewees were of the opinion that their importance will change during the development stages of startups.

At the author's suggestion, the significance of the competencies revealed by this research and their changes at different stages of development could help startup company founders and leaders learn from each other regarding the use and extension of competences.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management*. 10Th ed. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Blank, S. (2013). Why The Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 65-70.
- Boyatziz, R.(1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Perfomance*. New York: Wiley
- Čalopa, M.K, Horvat, J., Lalic, M (2014). Analysis of financing sources for start-up companies. *Management*, 19 (2), 9-14.
- Cardy, R.L, Selvarajan, T.T (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49.235-245.
- Cremades, A. (2016). *7 Sources of Capital Entrepreneurs Can Leverage for Their Business*. Kättesaadav: <https://goo.gl/3E3SpF>
- Christensen, C.M. (2016). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston: *Harvard Business Review* Press.
- Dibner, G. (2018). *There are only three startup stages*. Kättesaadav:<https://medium.com/angularventures/there-are-only-three-stages-for-startups-b8783d6b0f1>
- Drucker, P. (2003). *Juhtimise väljakutsed 21.sajandiks*. Kirjastus: Pegasus.
- Dubois, D., Rothwell, W. (2004). *Competency-based human resource management*. 1st ed. Mountain View, California: Davies-Black Publishing.
- Geenius. (2018). *Eesti startup juhtide klubi jagas auhindu: parimaks nimetati loomulikult Taxify*. Kättesaadav: <https://geenius.ee/uudis/eesti-startupi-juhtide-klubi-jagas-auhindu-parimaks-nimetati-loomulikult-taxify/>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Green, P.C. (1999). *Building robust competencies: Linking human resource system to organizational strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2010). *Uri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.
- Hong, J., Stahle, P. (2005). *The evolution of knowledge and competence management*. Management Concepts and Philosophy. 129-145.
- Hutton, D.H. (2004). Competencies You Can't Afford to Ignore. *Healthcare Executive*, 19(6), 28
- Karu, S. (2002). *Juhtimise võlu ja valu. II osa*. Rafiko.
- Mansfield, D. (1996). Building competency models: approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, vol 35. 35-51.
- Martone, D. (2003). A Guide to Developing a Competency-Based Performance-Management System. *Employment Relations Today*, vol 30 (3), 23-32.
- Mayo, A. (2002). *The Human Value of The Enterprise. Valuing People as Assets Monitoring, Managing*. Nicholas Brealey Publishing.
- Murray, P. (2003). Organisational learning, competencies, and firm performance. *The Learning Organization*, 10(5), 305-316.
- Raava, M. (2013). Kompetentsimudelid 40 aastat hiljem: esimene osa. *Personali Praktik*, 15-17.
- Rekkor, S., Murre, S. (2010). *Kompetentsipõhine hindamine*. Kutsekoda.
- Riigikantselei. (2017). *Avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudel*. Kättesaadav: <https://riigikantselei.ee/et/tippjuhtide-kompetentsimudel>. 27.11.2017.
- Rowe, C. (1995). Incorporating competence into long-term evaluation of training and development. *Industrial and Commercial Training*, 27(2), 12-17.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9 -25.
- Spencer, L., Spencer, S. (1993). *Competence at work. 1 trükk*. New York: Wiley and Sons.
- Startup Estonia. (2018). *2018 has started with a bang for Estonian startup sector*. Kättesaadav: <https://startupestonia.ee/blog/2018-has-started-with-a-bang-for-estonian-startup-sector>. 27.07.2018.
- Tänavsuu, T. (2012). Noorelt edukaks: idufirmamehest Rain rannust sirgus „päris” ettevõtja. *Eesti Ekspress*, 12.10.2012.
- Vavulski, M. (2015). *Milleks meile startup'id?* Kättesaadav: <https://arileht.delfi.ee/archive/milleks-meile-startup?id=72642089>

Whitworth, L., Kimsey-House, K., H., Sandahl, P. (2010). *Co-Active Coaching*. 2nd ed. London: Nicholas Brealey Publishing, 225.

Äripäev. (2014). *Iduettevõtlus trügib ülikoolide õppekavasse*. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2014/04/29/iduettevotlus-trugib-ulikoolide-oppekavadesse>

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava ja küsimused

Sissejuhatus

Intervjueerija enesetutvustus

Uurimistöö eesmärgi tutvustus

Intervjueeritava intervjuu salvestamise kohta ning loa küsimine intervjuu avaldamise kohta uurimistöös

Üldinfo intervjueeritava ja iduettevõtte kohta:

- Intervjueeritava nimi:
- Sugu:
- Vanus:
- Haridustase ja eriala:
- Positsioon ettevõttes:
- Ettevõtte nimi:
- Millega ettevõtte tegeleb?
- Mitu töötajat on ettevõttes?
- Kui kaua ettevõtte tegutsenud on?
- Millises etapis on ettevõtte areng?
- Kui palju on kaasatud riskikapitali või muud välisfinantseeringut ettevõttesse?

Intervjuu põhiküsimused:

A. Meeleolu loomise küsimused:

K1: Kuidas Teist sai start-up ettevõtte asutaja ja/või juht?

K2: Kas Te olete ettevõttes ainus juht või on Teie rollid jaotatud teiste asutajate või juhtidega?

K3: Kirjeldage palun lühidalt oma tüüpilist tööpäeva? (Mis kell algab ja lõpeb? Millised on peamised tegevused?)

Uurimisteema põhiküsimused:

K1: Millised **isiksuseomadused** on Teie arvates start-up ettevõtte juhtimisel olulised? Põhjendage oma vastust.

Täpsustav küsimus, kui on seemnefaasis: Millised võiksid olla ettevõtte kasvufaasis?

Täpsustav küsimus, kui on kasvufaasis: Millised olid ettevõtte seemnefaasis?

K2: Millised **tehnilised teadmised ja oskused** on start-up ettevõtte juhtimisel olulised? Põhjendage oma vastust.

Täpsustav küsimus, kui on seemnefaasis: Millised võiksid olla ettevõtte kasvufaasis?

Täpsustav küsimus, kui on kasvufaasis: Millised olid ettevõtte seemnefaasis?

K3: Millised **hoiakud, väärtushinnangud ja käitumine** on Teie arvates start-up ettevõtte juhtimisel olulised? Põhjendage oma vastust.

Täpsustav küsimus, kui on seemnefaasis: Millised võiksid olla ettevõtte kasvufaasis?

Täpsustav küsimus, kui on kasvufaasis: Millised olid ettevõtte seemnefaasis?

K4: Kas Te ise omate eelpool mainitud juhile olulisi kompetentse?

Täpsustav küsimus, kui vastus on eitav: Milliseid omadusi juhina Te enda juures välja tooksite?

K5: Kas tunnete vajadust ennast täiendada juhina?

Täpsustav küsimus, kui vastus on jaatav: Millises valdkonnas? Põhjendage.

K6: Milline on teie arvates juhi roll start-up ettevõttes?

Täpsustav küsimus: Kas Teie arvates juhi rolli tähtsus muutub erinevates start-upi arengu etappides?

K7: Kokkuvõtteks – Millised kompetentsid on Teie hinnangul eelpool nimetatutest start-up ettevõtte juhtimisel kõige olulisemad? Järjestage palun need tähtsuse järjekorras. Põhjendage lühidalt oma valikut.

Lisa 2. Cross-case analüüs

Intervjueeritava kood	Olulised juhi kompetentsid iduettevõtete juhtidel
IE1	tahe teistmoodi teha (RI); suure pildi vaatamine (STR); suure töö tegemine (T); meeskonna väärtustamine (M); kliendi väärtustamine (K)
IE2	iseenda muutmise võime (MJ)
IE3	järjepidevus (T); paindlikkus (STR); ausus iseene suhtes (T); läbipaistvus (T); enesekindlus (T); eneseareng (MJ); meeskonna usaldamine (M); visionäär (STR); visiooni edasiandmine (S)
IE4	probleemile lahenduse otsimine (RI); ühiste väärtustega inimeste leidmine (M); küpsus (O); töökus (T); visioon (STR); vastupidavus (T); inimeste motiveerimine (M); andmete analüüsisoskus (O); loogiline mõtlemine (O); enesetäiendamine (MJ); sihikindlus (T)
IE5	riskijulgus (RI); hea inimesetundja (M); hea suhtleja (S); kommuniqueerimisoskus partneritega (S); prioritseerimine (MJ); struktureeritus (O); tiimi monitoorimine ja aitamine (M); fookuse hoidmine (STR);
IE6	võimaluse ärakasutamine (RI); kohanemisoskus (MJ); suhtlemisoskus (S); ambitsioonikus (T); ausus (T); valmisolek tegutseda väljaspool mugavusvööndit (RI); tarkus (O); pikaajalised eesmärgid (STR); distsipliin (T); eneseteadlikkus (T); alandlikkus (STR);
IE7	Võimaluse kasutamine (RI); tugev visioon (STR); julgus (T); suhtlemisoskus (S); kastist välja mõtlemine (STR); oma asja ajamine (STR); hea meeskonna leidmine (M);
IE8	visioon (STR); hea kommuniqueerimisoskus (S); meeskonna usaldamine (M); kuulamisoskus (S); idee elluviimise oskus (STR)

Kodeerimine	Intervjuudes esinenud sagedus
Suhtlemine (S)	6
Tulemuste juhtimine (T)	13
Muudatuste juhtimine (MJ)	4
Strateegiline juhtimine (STR)	12
Klienditeeninduse juhtimine (K)	1
Meeskonna arendamine (M)	7
Riskide juhtimine (RI)	6
Otsuste juhtimine (O)	5

Lisa 3. Intervjuu nr 1 transkriptsioon

Intervjuu nr.1 (IE1)

Toimumise aeg: 15.11.2018, kell 11:42

K: Kuidas Teist sai iduettevõtte asutaja?

V: Ma olin siis ühes tootmisettevõttes IT juht. Tehes samalaadset lahendust seal kohapeal vaatasin, et seda saaks lihtsamalt teha ja siis panime mõnede heade tuttavatega pead kokku ja tegime standardiseerimise lahenduse. Me standardiseerisime lahenduse, mida muidu tehakse selliste *custom*-lahendustena. Põhimõtteliselt hakkas mul eelmises kohas igav.

K: Kas Te olete ettevõttes ainus juht või on Teie rollid jaotatud juhtide vahel?

V: Juhatuse liikmena olen üksinda, küll aga on meil struktuur paigas. Meil on selles mõttes olemas siis tegevjuht, operatiivjuht ja siis tehnoloogiajuht.

K: Kirjeldage lühidalt oma tavalist tööpäeva?

V: (naer) Minu tööpäev hakkab 00:00 ja lõpeb 23:59. Ja siis mõned tunnid oma tööajast ma magan, tavaliselt üheteistkümnest 6:30ni ja siis kui ma kontorisse jõuan, siis enamasti on kell 9. Aga kui ma kontorisse ei jõua, siis ma tihtipeale lahkun kodust 7-8 vahel. Siis on kliendikohtumisi, partnerite kohtumisi kui on, ma ei tea (.) investoritega kohtumised või mis iganes. Kui ma kontoris olen, siis enamasti pigem on tegemist selliste inimestega suhtlemine, et kes kus mingit asjade, projektidega nagu on. Ja siis püüan oma mingite e-mailidega hakkama saada. Kuigi need tavaliselt jäävad peale tööaega.

K: Millised isikuomadused on Teie arvates start-up ettevõtte juhtimisel olulised?

V: Eeeee (5) Jah (3) nüüd läks täitsa nagu (3) ma püüan kõva häälega arutleda lihtsalt hetkel (3) Aga ma arvan, et selline üks olulisemaid asju on see, et on tahe midagi teistmoodi teha ilmselt. Et olles näinud kuskil noh mingit toodet või asja mida tehakse, et valmis olla seda riski nagu võtma, siis tulla oma võib-olla niiöelda mugavusstsoonist välja, hakata midagi muud tegema ja teha seda selliselt et sellest reaalselt ka nagu kasu on ja noh ilmselgelt valmisolek olla 24 h tööl. (2) Et start-upi ei saa teha niimoodi, et ma olen 9-5ni tööl. See ei ole võimalik. *(järgmise küsimuse juures olles palus intervjuueeritav täiendada oma vastust siin)* Minu arvates start-up juhil peab olema väga selge isikuomadus hüpata ühelt teemalt teisele hästi kiiresti ja see on nagu kogu aeg minu arvamus olnud. Sest, et kui start-upi juht jääb ühte teemasse kinni, siis ta ei suuda nagu vaadata suurt pilti. Peab võimaline panema erinevate komponentidega kokku niimoodi, et tekiks suur pilt kuidas ettevõtte edasi areneb.

K: Millised isikuomadused olid olulised ettevõtte seemnefaasis?

V: Eee (3) ma arvan, et pigem on muutunud, sest tol hetkel ilmselt ei olnud veel päris sellist arusaama, mida meil tegelikult on vaja teha. Et tol hetkel vaatasime, et oh proovime ja mõtleme, et mis saab. Täna on selgunud, et see, mis me tol hetkel tegema hakkasime, siis see oligi väga suur töö. Tol hetkel see nii ei tundunud. Vaatasime, et lihtsalt oli fun ja lõbus nagu. Aga ühel hetkel muutus nagu väga tõsiseks tööks.

K: Millised tehnilised oskused ja teadmised on start-up ettevõtte juhtimisel olulised?

V: Mmmm (2) sõltub teistest founderitest. Ehk et meil oli kolm founderit, kellest üks oli siis nagu väga hea selline tehnoloogiainimene, kes on meil täna ka, aga tema juhiomadused ei ole tugevad. Mis siis tähendab seda, et ta oli nagu, ta on siamaani tipptegija oma valdkonnas ja tema teadmised olid väga tugevad ja kuna meil teine founder oli nagu arendaja, kes siis tegi nagu ütleme sellist veebiarendust rohkem, siis põhimõtteliselt minu kui juhi tehnoloogilised teadmised ei oleks nagu väga olulised olnud. Küll aga oli oluline see, et loogiliselt aru saada mida meil on mõistlik teha ja mida meil ei ole mõistlik teha. Ehk et kui jääda kuulama arendajaid, siis ainult arendaks. Ehk siis hea on teada, et olles nagu tehnilise taustaga, siis on hea teada ilma milleta me hakkama saame selleks, et hakata müüki tegema.

K: Millised tehnilised teadmised ja oskused olid olulised ettevõtte seemnefaasis?

V: Täna on see arusaam kindlasti teistsugune. Tol hetkel ma arvasin, et minu tehnilistest teadmistest on rohkem kasu. Siis sain nagu rohkem hands-on olla. Täna ma näen, et mul on pigem vaja tugevat tehnoloogiainimest juurde kaasata, sest ma ise ei oska. Et need teemad jäävad minu jaoks liiga kaugeks juba.

K: Millised hoiakud, väärtushinnangud ja käitumine on olulised start-up ettevõtte juhtimisel?

V: Start-upis meie jaoks hästi oluline ja siiani hästi oluline on see, et kuigi me oleme 24h tööl juhtival positsioonil olevad, siis nagu founderid, meie tööaeg on 24/7 eks, siis valmisolek on 110%, siis alati oleme mõelnud, et ka pere jaoks peab aega jääma. Et siis ei saa olla ainult tööl. Et oleme alati mõelnud seda, et kui me oleme tööl, siis oleme tööl ja kui kodus, siis püüame kodus olla.

K: Millised hoiakud, väärtushinnangud ja käitumine olid olulised ettevõtte seemnefaasis?

V: Ja me alustasime, siis oli samamoodi. Täna on teadmist juurde tulnud. Et kui me tol hetkel tegime sihukest nagu pulli asja, mis meile oli nagu põnev, siis täna on kindlasti tekkinud see hoiak, et me väärtustame oma meeskonda oluliselt rohkem ja väärtustame oma kliente oluliselt, oluliselt rohkem. Ehk me siis oleme nagu võtnud lisahoiakuid juurde, ütleme nii.

K: Kas Te ise omate eelpool nimetatud juhile olulise kompetentse?

V: Jah. Tegutsedes ettevõtte juhina ma ei saaks väärtustada, kui ma ise nii ei mõtleks. Ja ma arvan, et see hoiakute omamine on mõtlemises kinni.

K: Kas Te tunnete vajadust ennast täiendada juhina?

V: Alati. Kui mõni ettevõtte juht ütleb, et ta ei taha ennast täiendada, siis ta võiks lahkumisavalduse kirjutada koheselt. Ma arvan, et minu jaoks oluline on see inimeste juhtimine. Ehk siis mida rohkem tuleb inimesi...Kui alguses on kolm inimest, kellest sa tead nagu kõike ja olete hästi palju koos olnud ja kui 12 inimest, 20 inimest, 50inimest, siis kõiki isiklikult ei tea ju ja sa pead hakkama neid juhtima ja kogu see struktuuriosa tekib juurde ehk siis tänaseks oleme pigem nagu mina eelkõige õppinud seda arvutit, siis ei teagi kuidas seda kõike teha. Aga seda ilmselt ei ole võimalik otseselt juurde õppida. (2) Jube keeruline.

K: Milline on Teie arvates juhi roll start-up ettevõttes?

V: Meeskonna roll on suurem, aga juhi ülesanne on siin hea meeskond kokku panna ehk siis ilma selle juhita ei oleks meeskonda ja ei oleks start-upi.

K: Kas juhi roll muutub erinevates start-up ettevõtte arenguetappides?

V: Absoluutselt.

K: Millised on kõige olulisemad kompetentsid start-up ettevõtte juhtimisel?

V: Ma arvan, et suure pildi vaatamine on kõige olulisem ehk siis kuidas panna kokku meeskond, kuidas panna kokku toode , kuidas kliente saada, kuidas müüki teha, kuidas tootetuge üles ehitada ja kõik see pool, et kõige olulisem on ilmselt selline suure pildi vaatamine, aga sinna käib kõik ülejäänud alla.

Lisa 4. Intervjuu nr 2 transkriptsioon

Intervjuu nr.2 (IE2)

Toimumise aeg: 27.11.2018, kell 9:21

K: Kuidas Teist sai start-up ettevõtja?

V: Alustasin ettevõtlusega vahetult peale ülikooli lõpetamist.

K: Kas olete ettevõttes ainus juht või on Teie rollid jaotatud?

V: Enam ei ole aktiivselt üheski ettevõttes.

K: Kirjeldage lühidalt oma tavalist tööpäeva?

V: Terve nädal kohtumised erinevate startup-ettevõtetega, konsultantidega, äriinglitega, investoritega, mentordamine kiirentites, Tehnopolis ja programmides.

K: Millised isikuomadused on Teie arvates start-up ettevõtte juhtimisel olulised?

V: Kõige olulisem omadus on võimekus saada aru iseenda muutmise vajadusest erinevates organisatsiooni arengu faasides ning iseenda muutumise võime, sest ettevõtted vajavad erinevates faasides erinevaid.

K: Millised tehnilised oskused ja teadmised on start-up ettevõtte juhile olulised?

V: Juhtide tehniliste teadmiste vajadus on kasvufaasi ettevõttes vähemtähtsam.

K: Millised hoiakud, väärtushinnangud ja käitumine on Teie arvates start-up ettevõtte juhtimisel olulised?

V: Sellele on väga raske vastata, ühte õiget vastust ei ole. vb parima vastuse leiab allpool toodud raamatust.

K: Kas Te ise omate eelpool toodud juhile olulisi kompetentse?

V: Loodan, et oman.

K: Kas tunnete vajadust ennast täiendada juhina?

V: Alati, juhtimine on eelkõige inimeste juhtimine.

K: Kas juhi roll muutub erinevates start-up arenguetappides?

V: Juhil on alati väga tähtis roll. Juhi ülesanded erinevates etappides muutuvad.

K: Millised on kõige olulisemad kompetentsid start-up ettevõtte juhtimisel?

V: Ma usun, et ka need on raamatus väga hästi välja toodud. Kokkuvõttes, võimatu on tuua välja mis on kõige olulisem. Palju asju on olulised ja erinevates faasides erinevates ettevõtetes on kõik erinev.

((Intervjueeritav soovib lõputöö kirjutamise jaoks läbi lugeda enda kirjutatud raamatu "Kes on tõeline juht?"))

Lisa 5. Intervjuu nr 3 transkriptsioon

Intervjuu nr.3 (IE3)

Toimumise aeg: 26.11.2018, kell 10:20

K: Kuidas Teist sai start-up ettevõtte asutaja?

V: See lugu oli niimoodi, et tegelesin teiste start-upidega ka tehnoloogia valdkonnas ja siis oli nagu üks sihukene kõrvalprojekt isiklik, mis on seotud nagu sellega mida ma praegult teen. Et siis sellist asja hakkasime arendama. Leidsin meeskonna, panin meeskonna kokku ja siis otsisin partnerit ja rahastust ja siis ütleme selles kohas kus ma töötasin, oli start-upide koht nagu Technopol ja seal pandi mind kokku nagu ühe teise inimesega, kes tahtis sama asja teha ja kellel oli juba rahastus võimalust ka. Siis hakkasime koos nagu tegema seda asja, Tegimegi ametlikult selle ettevõtte temaga koos.

K: Kas olete ettevõttes ainus juht või on Teie rollid jaotatud teiste juhtidega?

V: Rollid on jaotatud. Ma olen nagu tehnoloogiajuht ja nagu tegevjuht on teine.

K: Kirjeldage lühidalt oma tavalist tööpäeva?:

V: Tööpäev hakkab niimoodi 9-10 ja siis (3) mõtlen kuidas sellele küsimusele vastata (2) päevad on nii erinevad lihtsalt. (2) No päev algab alati lihtsalt e-mailindusega, kiiremad vastused, päeva planeerimine, nädala alguses siis nädala planeerimine, siis vaatan mis staadiumis mingid asjad on, mingid arengud, kas on tekkinud mingeid probleeme kuskil ja siis on täpselt sõltuvalt sellest mis meil parasjagu käsil on. See nagu määrab ülejäänud päeva. Nagu ma ütlesin nii palju erinevaid projekte on käsil (3) mul on nagu raske täpsemalt öelda. (2) nii erinevad päevad on lihtsalt.

K: Millised isiksuseomadused on Teie arvates start-up ettevõtte juhile olulised?

V: Ma ütleks, et järjepidevus kindlasti kuna asjad ei lähe alguses kunagi nii nagu sa arvad ja tuleb jääda lihtsalt nagu jääda kindlaks sellele mida sa lõpuks saavutada tahad ja samas tuleb olla hästi paindlik sealjuures. Järjepidevus ja paindlikkus on käsikäes.

K: Millised isiksuseomadused olid olulised ettevõtte seemnefaasis?

V: Suures osas on samaks jäänud arvamus. No eks alguses olime ikkagi nats sinisilmsemad ja tahtsime kiiremini asja saada. Siis tuligi mängu see järjepidevus. Jäägitu pühendumus eesmärgi saavutamisel. See on see, mis meid elus on hoidnud nagu.

K: Millised tehnilised teadmised ja oskused on start-up ettevõtte juhile olulised?

V: No kindlasti peab nagu süvitsi aru saama mis nagu (1) kui on tehnoloogiaettevõtte, siis pead sa seda tehnoloogiat läbi ja lõhki mõistma rohkem, kui keegi teine nagu. Mis on nagu oluline on juhtimisoskused, inimeste oskus. Kuigi see ei ole tehnilised teadmised.

K: Millised tehnilised oskused ja teadmised olid olulised seemnefaasis?

V: Alguses pidi nagu ise rohkem süvitsi teadma neid asju. Praegu on palgatud inimesed, kes on spetsialistid. Kui sul ei ole neid inimesi tööl nagu, siis sa peadki kõiki neid asju ise tegema ja neid asju nagu ise väga hästi mõistma.

K: Millised hoiakud, väärtushinnangud ja käitumine on olulised Teie arvates start-up ettevõtte juhtimisel?

V: No tuleb olla aus iseenese suhtes, et mida sa tead, oskad ja suudad ja mis su nõrkused on (3) ehk siis ausus, läbipaistvus, (2) ma mõtlen nüüd mis nagu võiks hästi kirjeldada seda (3) No enesekindlus on kindlasti üks iseloomuomadus. (2) Pead olema endas kindel, et sa suudad midagi suurt teha. Muidu pole nagu mõtet selle asjaga üldse tegeleda. Kui kahtled kõiges, siis on nagu halb.

K: Millised hoiakud, väärtushinnangud ja käitumine olid olulised ettevõtte seemnefaasis?

V: See nagu ei ole muutunud.

K: Kas Te ise omate eelpool nimetatud juhile olulisi kompetentse?

V: Ma tahaks ju loota küll jah.

K: Kas tunnete vajadust ennast täiendada juhina?

V: No see enesetäiendamine ja eneseareng on püsiv. See on nagu konstant. Kogu aeg areneme, kogu aeg õpime juurde ja püüame paremini teha. See on mõnes mõttes võti minu arust.

K: Milline on Teie arvates juhi roll start-up ettevõttes?

V: Juhi roll, kui sa oled nagu founder, kui sa nagu ettevõtte asutaja oled, siis sa põhimõtteliselt programmeerid ennast sellest asjast välja. Et sa tahad niimoodi, et sa võtad nagu inimesi tööle suhteliselt varajases staadiumis ettevõtlusesse ja sa tahad, et nemad nagu saaksid seal areneda ja kui sa tahad üks hetk seda asja nagu juhtida, siis sa pead nagu käed küljest ära võtma ja ütleva, et näed ma lõin selle asja ja panin tööle ja ma ei pea koguaeg enam kätt pulsil hoidma, kõike kontrollima, kõike tegema, et sa tead et saad inimesi usaldada. See on nagu oluline juhi omadus. Kui sul seda ei ole siis see hakkab piirama ettevõtte käekäiku

K: Kas juhi roll muutub erinevates start-up arengu etappides?

V: Muutub kindlasti. Ma ei saa öelda, et asju läheb vähemaks, aga kui sa oled ettevõtte asutaja ja pole oma osalust maha müünud, siis oled ikkagi nagu vaimne juht sellele ettevõtmisele kuna sinu visioonist see asi sündis. See jääb. Aga muus osas muutub ikkagi. Alguses sa oled nii seotud

kõigega ja kõike teed ise, siis hakkad delegeerima asju. Usaldad inimesi, et nad teevad õigeid otsuseid. Ise ei pea enam kõike kontrollima. (4) Ma tahaks veel lisada, et peab olema visioon. Kui sa alustad kogu seda asja mingi ideega ja sa pead olema visionäär.

K: Millised on kõige olulisemad kompetentsid start-up ettevõtte juhtimisel?

V: Ma ütleks, et visionäär olemine ongi kõige olulisem. Kui sa suudad visiooni nagu teistele edasi anda, siis see ongi nagu kõige olulisem juhtimine.

Lisa 6. Intervjuu nr 4 transkriptsioon

Intervjuu nr.4 (IE4)

Toimumise aeg: 27.11.2018, kell 9:12

K: Kuidas Teist sai start-up ettevõtte asutaja?

V: No ma olen ise asutanud erinevaid ettevõtteid, aga konkreetselt selle start-upi puhul tekkis meil kaasasutajaga äriidee. Lihtsalt nägime, et selles valdkonnas on probleem, mis meid isiklikult ka häiris ja siis hakkasime otsima lahendusi kuidas seda probleemi lahendada.

K: Kas olete ettevõttes ainus juht või on Teie rollid jaotatud teiste juhtidega?

V: Meil on 2 peamist juhti, mina ja kaasasutaja. Muidu on meil juhtimistiimis kusagil kümnekond inimest, erinevad teised tiimijuhid ka.

K: Kirjeldage lühidalt oma tavalist tööpäeva?

V: No tööpäev on umbes ma arvan üheksast kuueni ja mina tegelen viie valdkonnaga või viie tiimi juhtimisega, milleks on finants ja raamatupidamine, siis personalitiim mida me nimetame tihti ka culture, juriidika tiim, siis kontoritiim, sise IT ja siis ma tegelen veel regulatsioonitiimiga, mis tegeleb siis seadusandluse temadega. Ja üks üldiselt olenevalt päevast mõni päev on nende tiimidega sellised nädalased regulaarsed arutelud, et mis neil parasjagu käsil on ja mis on muret. Kas mina saaksin ka kaasa aidata kuidagi, siis palkamise küsimusega kui keegi tiim tahab laieneda ja muud päevad on samamoodi kus on tööintervjuusid. Et me ikkagi üritame ikkagi kõikide või no enamike, kus mina või kaasasutaja või keegi teine tiimijuht on, juures olla (3) Et hoida sellist kultuuriosa.. Et olla kindel et igas riigis on ikkagi inimesed ühtede põhimõtete ja väärtustega inimesed, keda me palkame. Ja siis on mingi hulk igasuguseid välispartneritega kohtumisi ka olenevalt valdkonnast, aeg-ajalt on investoritega kohtumised. Nii, et selline ta on ja kindlasti on startupis väga palju selliseid jooksvaid teemasid üle mitme riigi. Pidevalt tekib kuskil mingeid teemasid, mis vajavad lahendamist. (1) Ma arvan, et võib-olla mingi kolmandik või pool päevast on võimalik ette planeerida ja ülejäänud on ikkagi selline jooksev. Et hommikul lähed tööle ja siis avastad neid asju mida tuleb lahendada hakata.

K: Millised isiksuseomadused on Teie arvates start-up ettevõtte juhile olulised?

V: Sa pead olema selline. (3) või okei võib-olla on nii, et alguses (2) ei tegelt ma arvan, et ikkagi on enamvähem sama, peab põhinema visioonil, et omada nagu plaani ja mis probleemi sa lahendad ja kuhu sa võiksid jõuda paari aasta või pikemas plaanis ja kas sa saad kapitali. Sa pead seda probleemi suutma teistele ja investoritele suutma seletada. See on esimene asi. Siis teine on siis selline töökus, vastupidavus ja võib-olla ka küpsus. Ei saa olla väga emotsionaalne, siis on oht kiiresti läbi põleda. Start-up on täis nii häid kui halbu aegu. Iga päev on mõni hea uudis ja

mõni halb uudis. Et selles mõttes tuleb neid rahulikult võtta. Arvestada tuleb, et pigem on see maratonijooks kui sprint. Ehk see nõuab ikkagi pikaajalist tööd ja eesmärki ja inimeste motiveerimist ja pidevat probleemide lahendamist. Neid probleeme kerkib kogu aeg ju. Pärast tuleb ikkagi edasi liikuda. Ja meeskonna juhtimine ja motiveerimine ka, sest meeskond on kõige tähtsam, kes need asjad ära teeb. Kui sul on paar asutajat, siis on hästi lihtne teha üheskoos, aga kui meeskond kasvab rahvusvaheliseks, siis see meeskonna motiveerimine on ka väga tähtis, et kõik liiguksid ühes suunas.

K: Millised isiksuseomadused olid olulised ettevõtte seemnefaasis?

V: Ma arvan, et suuremas osas on sama.

K: Millised tehnilised teadmised ja oskused on start-up ettevõtte juhile olulised?

V: Ma arvan, et see sõltub ettevõttest aga tehnoloogiaettevõttes ikkagi, kui sa oled ettevõtte juht, siis mõned on programmeerija taustaga, aga üldiselt arusaam infotehnoloogiast tuleb kindlasti kasuks. Lihtsustab arendustiimi ja tarkvaratiimiga suhtlemist. (2) Aga muidu üks ühtne oskus juhtimistingimuste juures kindlasti on analüüsioskus, loogika ja andmetest erinevate järelduste tegemine. **See on ma arvan üks kõige olulisemaid asju.** Sest meie ikkagi üritame peaaegu kõiki otsuseid teha andmete või loogika põhjal. Et mitte emotsioonide pealt vaid ikkagi andmetest. Et vaadata ikkagi andmetele peale ja teha otsuseid. Probleemid võivad vahel väga keeruliseks minna, siis läheb andmete analüüsivajadus veelgi vajalikumaks. Et ma arvan, et need, aga veel isikuomadustest on pidev õppimine. Maailm areneb kiiresti ja leida esiteks need õiged infokanalid, kus on vähem müra ja teiseks ikkagi mingis valdkonnas on näha, et abi on vaja siis hankida vajalikke materjale. Neid on tegelikult youtubes olemas ja sealt õppida, mida parimad on teinud ja proovida neid asju katsetada. (2) Või siis võtta mingi järgmine video ja proovida mingit teist meetodit. Et need on ka pidevalt töös nagu. Et tihtilugu Eestist ülikoolist seda teadmist ei leia, mida vaja oleks. Sest start-upi juhtimisel tegeletakse ikkagi (3) väljamõtlemisega ja noh saab mingi retoorika juurde, aga täpselt mida sa teed, seda pole ju keegi teinud varem. Nii et tulebki oma andmeid analüüsida ja kohandada.

K: Millised tehnilised oskused ja teadmised olid olulised seemnefaasis?

V: Suures osas on kõik sama.

K: Millised hoiakud, väärtushinnangud ja käitumine on olulised Teie arvates start-up ettevõtte juhtimisel?

V: Mis need hoiakud üldse on? (3) Noo: need mis ma nimetasin on enam-vähem ikkagi kõik.

K: Kas Te ise omate eelpool nimetatud juhile olulisi kompetentse?

V: Ma arvan, et osasid. Kõike ilmselt mitte. Ma olen ise liiga kärsitu, tahaks tulemusi hästi ruttu. Ja võib-olla püsivuse kohapealt ka. Ma arvan, et minu ettevõtte kaasasutaja on teatud asjades palju püsivam, kui mina. Et siis me täiendame üksteist

K: Kas tunnete vajadust ennast täiendada juhina?

V: Selline vajadus on ikka olemas. Ma arvan, et jooksvalt me teeme seda kogu aeg. Aga mis need valdkonnad on - (2) ma arvan, et äkki minu puhul inimeste motiveerimine ja andmete analüüs on need, kus ma ise näen, et võiks täiendada. Aga meie ettevõtte kaasasutaja on minu hinnangul isegi selline ideaalne, sest tal on kõik vajalikud oskused tasakaalus. Aga ma arvan, et ma ise mõningaid teemasid võiksin enda puhul täiendada küll.

K: Milline on Teie arvates juhi roll start-up ettevõttes?

V: Juhil roll on ma arvan eelkõige eestvedaja ja olla selline mootor, visionäär, käivitaja. Selles mõttes, et ettevõtte juht seab üldise kultuuri ja keele ja kuidas ettevõtte välja näeb, mis tüüpi inimesi sinna palgatakse. Ettevõtte on ikkagi väga oma juhi või juhtide nägu .

K: Kas juhi roll muutub erinevates start-up arengu etappides?

V: Algusaastatel teeb juht kõik ise ära. Pead rohkem asju ise ära tegema ja kõikides asjades sees olema. Oleneb, kui isuureks ettevõtte kasvab, siis jääb rohkem aega sellise visiooni ja motiveerimise poolt ja vähem sellist mikrotegevust, kus realselt ise mingeid detailseid asju konkreetselt ära teed. Sa pigem toetad teisi ja palkad inimesi, et ettevõtte areneks. Selles mõttes see roll ilmselt muutub ikkagi aja jooksul, kui inimesi juurde tuleb.

K: Millised on kõige olulisemad kompetentsid start-up ettevõtte juhtimisel?

V: Ma arvan, et töökus, sihikindlus ja ilmselt selline loogiline mõtlemine ja andmete analüüsimisoskus. Need kolm oleksid minu TOP-is. Sest see on pikk protsess ja sa pead kogu aeg suutma päevast päeva hoidma ühte joont, hoidma eesmärki silme eest, Samas kõiki teisi motiveerides ka rasketel aegadel. See on see püsivus, teiseks töökus. Sest tööd on vaja tõesti teha suurtes kogustes , rohkem kui tavalisel töökohal. Ka töötajana olles, tuleb tõesti teha asju targalt ja väga palju ja kolmandaks et teha õigeid otsuseid, siis on vaja seda loogikat ja andmete analüüsi. Kui sa teed emotsionaalselt otsuseid, siis võid eksida palju suuremalt, kui sa teed neid pigem mõistlikult ja andmete pealt. Sa lõpuks lähed väga detailidesse kasvõi turunduse vm otsuste juures. Kui sa suudad endale kindlaks jääda andmetest lähtuvalt otsuseid tehes, siis on otsused paremad ja selgemad.

Lisa 7. Intervjuu nr 5 transkriptsioon

Intervjuu nr.5 (IE5)

Toimumise aeg: 15.11.2018, kell 11:43

K: Kuidas Teist sai start-up ettevõtte asutaja?

V: Ma tegelikult varasemalt olen töötanud pikalt juristina eelkõige siis maksu- ja äriõiguse alal. Ja siis lihtsalt ühel hetkel ma tundsin, et ma olen ise valmis rohkem riske võtma ja rohkem vastutama ja ettevõtlikust ka nagu piisas, siis otsustasin luua oma start-upi.

K: Kas olete ettevõttes ainus juht või on Teie rollid jaotatud teiste juhtidega?

V: Jah mul on kaasasutaja ka. Nii, et partneriga me asutasime koos selle ettevõtte.

K: Kirjeldage lühidalt oma tavalist tööpäeva?

V: Tööpäev algab tavaliselt üheksast ja lõppeb kuskil kell seitse õhtul. Teinekord on vaja teha tööd ka nädalavahetuseti, et siis tööpäevad nii pikad ei ole. Siuke mõned tunnid laupäeval, pühapäeval. Tavapärase tööpäev näeb siis välja selline, et tavaliselt siis mingi 2-3 tundi on erinevaid koosolekuid, erinevaid kohtumisi tiimiliikmete ja koostööpartneritega ja üsna palju on erinevate tiimiliikmete töö monitoorimist ja niiöelda sellise töövoogu kontrollimist, et kuidas mingisugused asjad arenevad või ei arene. Siis on näha kas mingisugused asjad on kuhugi kinni jäänud ja kuidas saab aidata ja üsna palju on minu peal niiöelda ettevõtte administreerimisega seotud ülesandeid, et mis puudutab eriti juriidilisi dokumentatsiooni, raamatupidamist, finantse, investoritele raporteerimist ja kõikvõimalikku paberimajanduse korraldamist.

K: Millised isiksuseomadused on Teie arvates start-up ettevõtte juhile olulised?

V: Ma arvan, et oluline on, et juht on hea inimesetundja, hea psühholoog, sellepärast et kui ettevõtte juht soovib saavutada mingisugust tulemust ja on selleks enda ümber kokku koondanud mingisuguse tiimi, siis selles tiimis on väga erinevate isiksuseomadustega ja väga erinevate motivatsioonidega inimesi. Et kui on nüüd vaja nad panna ühise eesmärgi nimel tööle, siis on väga individuaalselt vaja aru saada mis neid inimesi motiveerib, et siis selliseid eesmärke saavutada nagu soovitakse. **Et inimeste mõistmise kunst on hästi oluline.** See eeldabki seda, et juht saab aru, et tiimiliikmed on kõik väga erinevad isiksused ja inimestel on väga erinevad motivatsioonid ja miks inimesed nagu siis sellele töökohale jäävad või siis teistpidi kuskile lahkuvad sõltubki sellest, kui hästi nad ennast tunnevad ja kui hästi neid nagu mõistetakse. See on kindlasti oluline minu arust.. Teine asi (3) see sõltub muidugi ka juhi rollist selles organisatsioonist, et kas tegemist on nõ arendusinimesega või äriarenduse eest vastutava inimesega, et tihtipeale juht peab olema ka väga hea müügimees sellepärast, et kes see teine veel paremini seda ettevõtte teenust ja toodet oskab müüa siis ka investoritele ja olulisematele

partneritele, kui mitte juht ise. Ja ma arvan, et juht peab olema ka väga hea suhtleja. Ettevõtte arengus on erinevaid etappe, mõnikord on paremad ajad ja mõnikord on halvemad ajad, et see kui oskuslikult juht siis nendel aegadel asju kommuniqueerib oma töötajatele, partneritele, investoritele, et see on ülimalt oluline. Et ka raskel ajal on võimalik kommuniqueerida asju selliselt, et inimesed ei kaota motivatsiooni, perspektiivi või siis investorid ei saa pahaseks, et **kommunikatsioonioskus on hästi oluline.**

K: Millised isiksuseomadused olid olulised ettevõtte seemnefaasis?

V: See arvamus on pigem muutunud. Alguses ma arvasin, et edukad on need ettevõtjad, kes on läbimurdjad ja tohutud tööriigajad. Need töötunnid ja tööpäevad on start-up ettevõtetes, kui sa oled ju start-up ettevõtja siis tööpäevad ongi siis sellised et ma ei teagi, et põhimõtteliselt ainult magad ja töötad, siis tegelikult see ei ole nii. Siis tegelikult just vastupidi just peaks start-up ettevõtte juht just suutma eristada seda, mis on hetkel väga oluline ja mis mitte. Kui sa teed oma ettevõtet, siis nagu teha on kogu aeg midagi. Seda probleemi ei ole, et teha idagi pole. Aga kas need asjad millega me tegeleme, kas nad on üldse olulised ja kas nad on viie aasta pärast olulised (2) et tühja-tähjaga ei ole mõtet tegeleda ega sellele oma aega kulutada. Et tulebki osata prioritseerida ja aru saada mis on nüüd see oluline asi millega me saame tegeleda, mis meid kaugemale edasi aitab. Et on küll päris kõvasti muutunud arusaamad viimase kolme aastaga.

K: Millised tehnilised teadmised ja oskused on start-up ettevõtte juhile olulised?

V: Ma ei ole kindel, et tehnilised teadmised on juhtimiseks hädavajalikud. Sest erinevaid spetsialiste ja tehniliselt teadlikke inimesi saab enda ümber koondada ja palgata ja oma tiimi värvata, et ma ei usu, et ..et ..et.. tehnilised teadmised on nagu ülikriitilised selleks et inimene suudaks ettevõtet edukalt juhtida. Kindlasti võiks olla endal huvi olemas, et kuidas meil asjad ikkagi käivad, kui kiiresti me mingeid asju arendame ja milleks me üldse võimelised oleme. Kindlasti selline pealt vaatamine on kindlasti oluline, aga start-up on masinavärk ja need inimesed on vajalikud selleks, et need asjad kõik koos toimiksid ja tehnilised teadmised ei ole siin olulised.

K: Millised hoiakud, väärtushinnangud ja käitumine on olulised Teie arvates start-up ettevõtte juhtimisel?

V: Kindlasti on oluline struktureeritus ja oma prioriteetide seadmine. Ja struktureerituse all ma pean just silmas seda onju, et start-up ettevõttes käivad asjad väga kiiresti ja erinevaid projekte on nagu palju ja siis selline struktureerimine, prioritseerimine kus? mida? milleks? mille jaoks? me oma aega kasutame on ülioluline, et inimestel oleks koguaeg silme ees see millega ma tegelen ja miks, et mis see lõppresultaat on. Et milleks mul on vaja seda saavutada. Et sellist iseenda nagu monitoorimist, tiimi monitoorimist ja aitama tiimil olla nagu järje peal oma tööde ja prioriteetidega, et see on kindlasti hästi hädavajalik.

K: Millised hoiakud, väärtushinnangud ja käitumine olid olulised ettevõtte seemnefaasis?

V: Et võib-olla nagu start-up algusfaasis oli see arusaamine natuke teine. Asjad olid natuke rohkem sihukesed noh juhuslikud jne aga see on vale selle kohapealt, et siis kiputaksegi üle tähtsustama mingisuguseid töid või projekte, mis lõppresultaadis ei ole üldse nii tähtsad ja

teinekord jäävad mõned olulisemad asjad tegemata. Et selles suhtes ma leian jah, et selline tööde pidev monitoorimine ja jälgimine ja iseendale küsimuse püstitamine, et okei miks see on praegu hetkel nii oluline need asjad ära teha. **See on nii oluline.** Kui me hakkasime seda rakendama, siis juhtus see, et väga suur osa töödest kadus üldse laualt ära. Sellepärast et me lihtsalt ei suutnud iseendale põhjendada, et miks on vaja seda ära teha. Täna ma tõesti saan öelda, et me tegeleme ainult vajalike asjadega.

K: Kas Te ise omate eelpool nimetatud juhile olulisi kompetentse?

V: Mingil määral kindlasti, et kuna need kompetentsid on just need väärtused mida ma ise kõige rohkem hindan, siis ma neid üritangi pidevalt täiendada ja ise olla siis sellisel tasemel juht, et kes omab minu jaoks olulisi väärtusi ja kes suudan neid ka teistele edasi kommunikeerida. Et ma loodan küll, et ma mingil määral oman neid kompetentse. Ma arvan, et minu kõige tugevam külg on just kommunikatsioon. Kommunikatsioon inimestega ja inimeste tundmine, et minu jaoks on väga lihtne aru saada näiteks, et kui ma ütlen, et meil nagu on arendajad, disainerid või müügiinimesed, siis minu jaoks on lihtne aru saada mis neid inimesi käivitab. Et mis nende motivaatorikoht on onju (2) Kelle jaoks on raha, kelle jaoks on hea, et neil on hea ja toetav tiim, kelle jaoks on see, et nad tunnevad et nad suudavad mingit suuremat väärtust nagu luua väljaspool iseennast jne jne. Kõikidel inimestel on mingisugused nagu eee (1) põhiväärtused olemas, aga kui sa suudad nende põhiväärtustest aru saada, siis sa suudad neile seda rõõmu ka pakkuda, mida nad vajavad et töökohal püsida. Ja teine asi on ka see, et ütleme näiteks kommunikatsioonioskus just investoritega. Täna on kogu investoritega suhtlemine nagu minu peal. Et siis nagu nii parematel kui ka raskematel aegadel siis neid investorsuhteid hoida. Et ma arvan et need ongi sihuke kommunikatsioon ja inimeste niiöelda juhtimine ja inimeste vajaduste märkamine. Need on minu kaks kõige tugevamat külge.

K: Kas tunnete vajadust ennast täiendada juhina?

V: Jaa muidugi, Absoluutselt. No ma arvan, et täna on meil see tiim üsna väike, et 11 Inimest, aga kuna me täna oleme kindlasti ka kasvufaasis ja ettevõtte plaanid on ambitsioonikad, siis kindlasti mina nagu omalpoolt tunnen küll, et mina vajaksin täiendavaid teadmisi selles osas kuidas siin juhtida ütleme näiteks 100 töötajaga organisatsiooni, mille töötajad ei ole ka ühes riigis või siis ühe koha peal onju. (1) mille töötajad võivad laiali olla isegi eri kontinentidel, et kuidas seda kõike manageerida (2) et siin oleks kindlasti teadmisi palju rohkem juurde vaja

K: Milline on Teie arvates juhi roll start-up ettevõttes?

V: Ma arvan, et juhi roll ongi see, et fookuse hoidmine. Et kui ettevõtte asutajal näiteks on mingisugune visioon, et kuhu me tahame jõuda, et millega me tegeleme näiteks järgmise viie aasta jooksul, siis juht peab olema see, kes selle asja täide viib. Juht ei saa olla lihtsalt (2) et sa ei julge tunnistada. Et juhi roll on see, et kindlaks teha see, et need asjad nüüd täituvad. Ja selle jaoks peaks juhil olema väga kindel plaan, et kuidas ta saab need eesmärgid saavutada ja juht peaks suutma tiimi fookust koguaeg hoida. Et see plaan ka realiseeruks. Kindlasti muutub juhi rolli tähtsus ajas. Et kui mingid protsessid on näiteks ettevõttesiseselt juba paigas, siis juht ei peagi nii palju (1) et noh algusaastatel pidin rohkem monitoorima, et inimesed saaksid tegeleda tähtsate asjadega ja prioriteeriksid paremini näiteks kui organisatsioon või tiimid sellega ära harjuvad, siis seda vajadust on jällegi nagu vähem onju. Aga samas kui organisatsioon kasvab

väga-väga suureks, siis juhi roll on võib olla mõista rohkem seda, et mida erinevad üksused vajavad selleks et toimida, et millised ressursid on vajalikud jne. Nii et kindlasti ettevõtte erinevates arenguetappides juhi roll muutub päris oluliselt. Kuni sinnamaani välja kui tõesti tegemist on väga suure börsiettevõttega ja kus on iga tulemus või iga sõna mis sa välja ütled mõjutab sinu ettevõtte aktsiate väärtust, siis on juhil hästi oluline olla nõ kommunikaator, et kuidas me siis neid nii häid kui halbu asju avalikkusele kommunikeerime. Kindlasti erinevates etappides on hästi erinev see roll.

K: Millised on kõige olulisemad kompetentsid start-up ettevõtte juhtimisel?

V: Ma arvan, et kõige tähtsam ongi see fookuse hoidmine ja prioritseerimine, et eesmärke saavutada. Sellepärast on need kõige tähtsamad, et neid ideid mida teha tahetakse või mida saavutada tahetakse, neid on kindlasti paljudel inimestel onju, aga see kuidas nad reaalselt ellu viia, et see tegevus peab olema hästi süstemaatiline, struktureeritud ja väga hästi ka kontrollitud ja monitooritud. See fookuse hoidmine on ülioluline, et üldse midagi nagu saavutada või ideid ellu viia. Sellepärast ma pean seda kõige olulisemaks kindlasti.

Lisa 8. Intervjuu nr 6 transkriptsioon

Intervjuu nr.6 (IE6)

Toimumise aeg: 04.12.2018, kell 19:38

K: Kuidas Teist sai start-up ettevõtte asutaja?

V: I had the dream of becoming a founder at least since my first year studying IT at TalTech. To me, entrepreneurship was the ultimate engineer's fantasy of being able to build new things. Shortly after graduating, I lost my job as a software developer to a company-wide job cut. At that point I realized that I'm in a good position to give mobile game development a shot, because it seemed like a good time for the industry and I had a natural break in my career with some savings to risk. After a year and a half, the business took off and I ended up in CEO shoes.

((Autori tõlge: Mul oli unistus saada asutajaks alates esimesest aastast, mil TalTechis õppisin infotehnoloogiat. Minu ülim insenerifantaasia oli saada ettevõtjaks ja ehitada uusi asju. Vahetult pärast lõpetamist kaotasin koondamisel oma töö tarkvaraarendajatena. Sel ajal mõistsin, et mul on hea positsioon, et anda mobiilimängude arendamisele võimalus, sest see tundus tööstuse jaoks õige aeg ja mul oli aega ning mõningaid rahalisi sääste.. Pärast poolteist aastat läks ettevõtte käima ja jõudsin tegevjuhi kingadesse.))

K: Kas olete ettevõttes ainus juht või on Teie rollid jaotatud teiste juhtidega?

V: I have two co-founders and a management team. We've rotated roles over the years based on the demands of our growing business and the areas we felt we could be most impactful in at any given time.

((Autori tõlge: Mul on kaks kaasasutajat ja juhtimismeeskond. Oleme aastate jooksul vahetanud rolle, võttes arvesse meie kasvava ettevõtte nõudmisi ja valdkondi, mida on olnud vaja kõige rohkem mõjutada.))

K: Kirjeldage lühidalt oma tavalist tööpäeva?

V: There is no strictly defined start or end, because my business serves customers 24/7, and our partners are up to 10 time zones away. My typical office hours are 11 to 19, bringing my schedule closer to Western Europe and US to make calls easier. I start my day by screening email and calendar. I try to get minor items out of the way quickly and schedule the bigger tasks. I keep a list of recurring weekly and quarterly routines, such as checking in with product leads, keeping partners updated, and tracking long-term goals, but anything can happen within a given day. Time is a scarce resource, so I prioritize heavily and try to work on things that I can do best at any given moment. If my morning is hectic and I find it hard to focus, I'll often pack a lot of

smaller items in my agenda and just get a ton of things done. If I feel like I'm in "the flow", I'll try to focus on a single complex problem, snoozing and muting everything that interferes. Sometimes, I feel like switching on DND and reading or playing videogames all day, and I'd do that unless something urgent gets in the way. A stereotypical perpetually occupied CEO is generally inefficient, because as a leader you must be impactful, not busy. There's a huge difference between the reactive kind of "busy" where you respond to calls all day, and a proactive approach where you fill your agenda with care and responsibility. If you're sitting on a decision that will affect the careers of 100 people for years, you might as well step back and spend a week just thinking about it, if that's what it takes to make the right call.

((Autori tõlge: Rangel määratletud algust ega lõpu pole, sest minu ettevõtte teenindab kliente 24 tundi ööpäevas ja partnerid on kuni 10 ajavööndit eemal. Telefonikõnede tegemiseks on minu tavapäraseks töötundideks on 11-19, muutes minu tööaja lähemale Lääne-Euroopale ja USA ajavööndile. Alustan oma päeva e-posti ja kalendri sõelumisega. Püüan lihtsamate teemadega kiirelt ühele poole saada ja suuremaid ülesandeid kavandada. Ma hoian nimekirja korduvatest iganädalastest ja kvartaalsetest rutiinidest, nagu näiteks tooteavalduste kontrollimine, partnerite ajakohastamine ja pikaajaliste eesmärkide jälgimine, kuid mis tahes sündmus võib toimuda antud päeva jooksul. Aeg on piiratud ressurs, nii et ma prioritseerin teemasid tõsiselt ja proovin töötada asjade kallal, mis hetkel kõige rohkem minu tähelepanu vajavad. Kui ma tunnen ennast hommikul hajevil olevana ja mul on raske keskenduda, siis ma lahendan sageli palju väiksemaid küsimusi oma päevakorras ja saan palju asju tehtud. Kui mulle tundub, et ma olen "hoos", siis püüan keskenduda ühele keerulisele probleemile, vaigistades kõike häirivaid asjaolusid. Mõnikord tuleb mul tahtmine lülitada ümber ennast ja mängin hoopis videomänge terve päeva, ja ma teen seda, kuni tekib vajadus kiireloomulise küsimusega tegeleda. Stereotüüpiline pidevalt hõivatud tegevjuht on üldjuhul ebaefektiivne, sest juhina pead olema mõjukas, mitte hõivatud. On väga erinev tähendus reaktsioonivõimelisel "hõivatud" tüübil, kes vastab kõnede kogu päeva ja ennetaval lähenemisviisil, kus juht täidab oma päevakorda ettevaatlikkusega ja vastutustundlikult. Kui sa pead tegema otsuseid, mis mõjutavad aastaid 100 inimese karjääri, siis enne otsustamist võta samm tagasi ja veeda nädal aega selle üle mõtiskledes.))

K: Millised isiksuseomadused on olulised start-up ettevõtte juhtimisel?

V: I don't believe that there are any inherent traits that a leader must necessarily possess. It's a job that extends beyond what humans naturally do. It's like being a jet fighter pilot - you need to be mentally and physically fit to consider, but no gym will prepare you for -7 Gs at 300 mph while strapped to a rocket. All pilots are reasonably fit, but it's not just cardio that makes you competent in the cockpit. It's months of training and a bit of jumping in and just flying the damn thing. Yes, your odds are slightly better if you're an intelligent, tall, handsome white male with excellent communication skills and huge ambition. But it might as well be a mold of a destructive psychopath.

((Autori tõlge: Ma ei usu, et on mingeid omadusi, mida juht peab tingimata omama. See on töö, mis ulatub kaugemale sellest, mida inimesed tavaliselt teevad. See on nagu reaktiivlennuki piloodiks olemine, aga ükski jõusaal ei valmista sind ette lendamiseks -7Gs kiirusel 300 miili / h olles kinnitatud raketi külge. Kõik piloodid loomulikult sobivad. Kuid see ei ole lihtsalt lihasetreening, mis muudab sind kokpitis pädevaks. See on kuude pikkune treening, mõned

harjutushüpped ja sa lihtsalt sõidad selle asjaga. Sul on võimalused natuke paremad, kui oled intelligentne, pikk ja ilus valge mees, kellel on suurepärase suhtlemisoskus ja suur ambitsioon. Kuid see võib olla ka destruktiivse psühhopaadi kirjeldus.))

K: Millised tehnilised teadmised ja oskused on start-up ettevõtte juhile olulised?

V: None. Not every startup is a tech startup and not every CEO or founder has to be an engineer. You need to be competent enough in your field to develop and communicate your vision; the specific skills are determined by the task at hand and existing competencies in the team.

((Autori tõlge: Ei olegi. Mitte iga käivitamine pole tehnoloogiline käivitamine ja mitte iga tegevjuht või asutaja ei pea olema insener. Oma nägemuse väljatöötamiseks ja edastamiseks pead olema piisavalt pädev oma valdkonnas; konkreetsed oskused määravad ülesanded ja olemasolevad pädevused meeskonnas.))

K: Millised hoiakud, väärtushinnangud ja käitumine on Teie arvates olulised ettevõtte juhtimisel?

V: Integrity, aggression, willingness to operate outside of the comfort zone and conventional wisdom, ability to prioritize long-term goals, discipline and communication skills, self-awareness and humility.

((Autori tõlge: Ausus, agressiivsus, valmisolek tegutseda väljaspool mugavusvööndit ja tavapärase tarkus, võime seada pikaajalisi eesmärgesid, distsipliini ja suhtlemisoskusi, eneseteadvust ja alandlikkust.))

K: Kas Te ise omate eelpool nimetatud juhile olulisi kompetentse?

V: I do.

((Autori tõlge: Jah.))

K: Kas tunnete vajadust ennast täiendada juhina?

V: I want to sharpen specific skills such as negotiation and public speaking. I also want to learn more about the inner workings of larger organizations (500+ employees).

((Autori tõlge: Ma tahan teravustada konkreetseid oskusi, nagu läbirääkimisoskused ja avalik esinemine. Soovin ka rohkem teada saada suuremate organisatsioonide sisust (500 + töötajat.))

K: Milline on Teie arvates juhi roll start-up ettevõttes?

V: It's a central role than defines the DNA of the organization as well as its direction. If the direction is erroneous, the company drives off a cliff. If there's a problem in the DNA (e.g. the CEO is a manipulative asshole who hires other manipulative assholes), it can grow into potentially fatal issues later on. In some cases, the role remains unchanged. For example, a small movie or game studio can produce a string of hits and multiply revenue while staying reasonably

small, with founders retaining key creative roles. A law firm can land increasingly lucrative deals while the founding partners remain central to the operations. In most cases, the role changes. The leader needs to become less involved in day-to-day ops and work on helping the company scale, hiring smarter people and re-assigning responsibilities in a clever way, while navigating internal and external politics. This is where tech companies often bring in new board members, CFOs, COOs or even CEOs to help run the business, rather than retain the engineer founder as the sole decision- and policy maker. A typical recipe for disaster is the middle-ground scenario where the original founders hire talented and influential people because they want to grow the business, but fail to relinquish control in critical areas and end up clashing with employees they are supposed to be empowering.

((Autori tõlge: Juhil on keskne roll, mis määratleb kogu organisatsiooni DNA ja selle liikumise suuna. Juhul, kui suund on ekslik, liigub ettevõtte hukatusse. Kui DNA-s esineb probleem (nt tegevjuht on manipulatiivne tüüp, kes palkab teisi manipuleerivaid tüüpe), võib see hiljem potentsiaalselt ettevõtte jaoks saatuslikult lõppeda. Mõnel juhul jääb juhi roll muutumatuks. Näiteks väike filmi- või mängustuudio võib luua mitmesuguseid tulemusi ja mitmekordistada oma tulu, jäädes mõistlikult väikeseks, kui asutajad säilitavad oma loomingurollid. Advokaadibüroo võib maanduda üha kasumlikumate tehingutega, kui asutajaliikmed jäävad operatsioonide keskmesse. Enamikul juhtudel muutub roll. Liider peab olema vähem kaasatud igapäevastesse tegevustesse ja töötama selle nimel, et aidata ettevõtet laiendada, hankida intelligentsemaid inimesi vastutustundlikult ja nutikalt neid ümber suunates, samal ajal liikudes sise- ja välispoliitikas. See on koht, kus tehnoloogiafirmad kaasavad tihti uusi juhatuse liikmeid, finantsjuhte, operatsioonijuhte või isegi juhtivtöötajaid, et aidata ettevõtet juhtida, selle asemel, et säilitada insenerasutajat, kui ainsat otsusetegijat ja poliitikakujundajat. Tüüpiline retsept katastroofiks on selline kesktasandi stsenaarium kus algsed asutajad palkavad andekaid ja mõjukaid inimesi, sest nad tahavad äri kasvatada, kuid ei suuda kriisivaldkondades kontrollimisest loobuda ja lõpuks satuvad vastakuti töötajatega, keda nad peaksid hoopis toetama.))

K: Millised on kõige olulisemad kompetentsid start-up ettevõtte juhtimisel?

V: I believe that the single most important skill is the ability to separate your private persona from your leadership function, realizing that there are certain things that must be done whether your real "self" is comfortable with it or not. Your messaging should be clear even if you're full of doubt. It's a war-like scenario and you can only tell your soldiers to charge ahead or fall back - all risk assessment should happen in your head. You need to make decisions based on limited information and live with the consequences. You must train yourself to do the right thing, not bend your business to validate what your private persona wants to do. A very trivial example is the dilemma of firing or retaining an under-performing manager who is extremely nice, loyal, and dependent on the job. Most people will be extremely uncomfortable with the thought of inflicting harm on a person who treats them well - that's in conflict with social norms we're programmed to adhere to. This, however, is a bread-and-butter situation for a leader. Your genuine persona should feed and empower your CEO persona, but not define it. If you are a compassionate person, it makes for a great foundation, but there will be times where you need to be ruthless and cynical for the best of the organization. It is important to understand that a start-up is not a story of John the Entrepreneur ascending to greatness. It's a story of The Company

ascending to greatness, eventually making John wealthy and influential as a result. Therefore, even the most charismatic and able CEO is still a cog in the machine.

((Autori tõlge: Usun, et kõige olulisem oskus on võime oma isiklikku isikut juhtimisfunktsioonist eraldada, mõistes, et on olemas teatud asjad, mida tuleb teha, kas sinu tegelik "ise" on sellega rahul või mitte. Sinu sõnumside peaks olema selge, isegi kui sa oled täis kahtlusi. See on sõjasarnane stsenaarium kus saad ainult sina oma sõduritele öelda, kas nad peaksid ründama või taganema - kõik riskianalüüs peaks juhtuma sinu peas. Sa pead tegema otsuseid, võttes aluseks piiratud teabe ja elades tagajärgedega. Sa pead ennast treenima, et teha õigeid asju, mitte muutma oma äri, et kinnitada seda, mida sina kui eraisik soovib teha. Väga triviaalne näide on dilemma kas lasta lahti või säilitada vähese töövõimega juht, kes on äärmiselt tore, lojaalne ja sõltuv tööst. Enamikul inimestel on äärmiselt ebamugav mõte kahjustada isikut, kes neid hästi kohtleb - see on vastuolus sotsiaalsete normidega, mille me oleme programmeerinud, et neid järgida. See aga on leiva ja või olukord juhile. Sinu tõeline isik peaks oma tegevjuht isikut toitma ja toetama, kuid mitte seda määratlema. Kui olete kaastundlik inimene, siis on see suurepärase alus, kuid seal on kohad, kus peate olema halastamatu ja küüniline parima organisatsiooni jaoks. Tähtis on mõista, et start-up ettevõtlus ei ole lugu John Entrepreneur'i tõusmisest suurepäraseks. See on lugu ettevõttest, mis tõuseb suurepäraseks, ja lõpuks muudab Johni selle tulemusena jõukaks ja mõjukaks. Seetõttu on isegi kõige enam karismaatiline ja võimekas tegevdirektor masinas ikka veel hammasratas.))

Lisa 9. Intervjuu nr 7 transkriptsioon

Intervjuu nr.7 (IE7)

Toimumise aeg: 16.11.2018, kell 13:28

K: Kuidas Teist sai start-up ettevõtte asutaja?

V: Kuidas? Nii (2) sõitsin autoga ja auto läks katki täiesti lambist noh, värskelt ülevaatuselt tuli ja andis otsad lihtsalt. Ja sealt tekkiski idee.

K: Kas olete ettevõttes ainus juht või on Teie rollid jaotatud teiste juhtidega?

V: Ainus.

K: Kirjeldage lühidalt oma tavalist tööpäeva?

V: No tüüpiliselt ma (3) niiöelda töötan poole kohaga mehaanik olen ja siis ülejäänud aja nagu selle niiöelda startupiga. Et varasemalt olin täiskohaga, aga nüüd võtsin poole kohaga ja käin 8-15 olen tööl ja neli päeva nädalas.

K: Millised isiksuseomadused on olulised start-up ettevõtte juhtimisel?

V: No hetkel peaks olema nihuke motiveeritud ja tugeva visiooniga peaks olema startup ettevõtte juht. Ja antud juhtumiga siis millega ma hetkel tegelen, siis selline erialane tehniline taip on ka kasuks. Need on nagu seemnefaasis nagu kõige tähtsamad. Aga kasvufaasis oleks nihuke pigem nihuke julgus ja hea suhtlusoskus tuleb pigem rohkem kasuks. Et siis kui juba esmane etapp on läbi, siis (2) jah.nii ongi.

K: Millised tehnilised teadmised ja oskused on start-up ettevõtte juhile olulised?

V: No tehnilised võiks nagu ametialaselt jagada asja just sellise äppi koostamisel ja üleüldse ja erialaselt võiks nagu autoalased teadmised olla üle keskmise. Pigem head.

K: Millised tehnilised teadmised ja oskused on Teie arvates olulised kasvufaasis?

V: Ma arvan küll jah. Need teadmised tulevad kindlasti kasuks ka kasvufaasis ja üleüldse

K: Millised hoiakud, väärtushinnangud ja käitumine on Teie arvates olulised ettevõtte juhtimisel?

V: No tuleb mõelda niiõelda kastist väljas poole innovaatseliselt ja oma asja ajada ja panna rõhku hästi palju arengule ettevõttes ja suhtumine niiõelda kaaskolleegidesse võiks olla väärikas, et saaks juba alguses nihukese hea kollektiivi kokku ja siis nendega nagu edasi minna.

K: Kas Te ise omate eelpool nimetatud juhile olulisi kompetentse?

V: Ma 100% kindel pole aga ma tahaks õelda küll, aga eks see tuleb kõige paremini selle tegevuse käigus välja.

K: Kas tunnete vajadust ennast täiendada juhina?

V: Kindlasti. Et niiõelda suhtlusalaselt ja selle ettevõtte toimimise poole pealt. Kuidas kõik selle majandusliku poole pealt välja näeb.

K: Milline on Teie arvates juhi roll start-up ettevõttes?

V: Juhi roll on see asi. (3) noh juht peab juhtima seda ettevõtet, peab leidma õiged inimesed, suunama inimesi õiges suunas ja nii see asi nagu tööle hakkabki.

K: Millised on kõige olulisemad kompetentsid start-up ettevõtte juhtimisel?

V: eee (2) ma arvan, et nagu see oma suhtumine just niiõelda kolleegidesse on kõige tähtsam. Et ilma nagu üksi seda asja nagu ära ei tee (1) võib-olla küll teeb aga teistega koos on tulemus hoopis teine. (2) ma arvan see on kõige tähtsam.

Lisa 10. Intervjuu nr 8 transkriptsioon

Intervjuu nr.8 (IE8)

Toimumise aeg: 19.11.2018, kell 15:56

K: Kuidas Teist sai start-up ettevõtte asutaja?

V: (1) Niiõelda startup idee mõtlemisel. Et tekkis mõte lihtsalt ja siin me oleme

K: Kas olete ettevõttes ainus juht või on Teie rollid jaotatud teiste juhtidega?

V: Ei.

K: Kirjeldage lühidalt oma tavalist tööpäeva?

V: Et peale tavatööpäeva õhtul saab kaastöötajatega kokku ja hakkab selle idee viimine teostamiseni.

K: Millised isiksuseomadused on olulised start-up ettevõtte juhtimisel?

V: Ettevõtte juhtimisel on olulised (2) punkt üks - võimalikult hea selgitamine teistele osapooltele ja visioon peab olema silme ees ja sa pead ongi seda visiooni presenteerima ja peab olema julge seda teostama. Otsima niiõelda inimesi kes aitavad. Usaldama neid ja kuulama teiste ideid.

K: Millised tehnilised teadmised ja oskused on start-up ettevõtte juhile olulised?

V: (1) Tehniliste teadmiste poole pealt võiks teada seda suunda millesse ettevõtte läheb. Võiks teada sellest võimalikult palju. Mitte professionaalsel tasemel vaid olla kursis, hoida ennast kursis ja tutvuda muu maailma ja turuga.

K: Millised tehnilised teadmised ja oskused on start-up ettevõtte juhile olulised?

V: Peab olema positiivselt meelestatud. Käitumine peab olema väärikas.

K: Kas Te ise omate eelpool nimetatud juhile olulisi kompetentse?

V: Eks see on arengu faasis. Iga päev läheb paremaks niiõelda. Alati saab areneda paremaks.

K: Milline on Teie arvates juhi roll start-up ettevõttes?

V: Nagu ikka. Leida õiged inimesed ja juhi roll on viia idee ellu kas siis üksi või kellegi teise abil

K: Millised on kõige olulisemad kompetentsid start-up ettevõtte juhtimisel?

V: No kindlasti. Juhi valdkonnas võiks arendada ettevõtte tasandil, kuidas pärast siis ettevõtte toimimise tasandil ja siis ka pigem suhtlustasandit. Ja arendada võiks ennast nagu teemaga võiks olla väga-väga kursis. (1) Juht võiks kõige paremini asjast nagu teada ja tänu sellele juhtida siis kogu rongi.