

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Katri Ann Lindam

**PEREETEVÕTTE PÕLVKONNAVAHETUS JA SELLE MÕJU
TÖÖKESKKONNALE ARU PÕLLUMAJANDUSE OÜ NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/19, peeriala Juhtimine ja ettevõtlus

Juhendaja: Marianne Kallaste, MBA

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö 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 13479 sõna sissejuhatuses kuni kokkuvõtte lõpuni.

Katri Ann Lindam.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 194053TABB

Üliõpilase e-posti aadress: katriann@gmail.com

Juhendaja: Marianne Kallaste

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. Perettevõtlus ja põlvkonnavaetus perettevõttes	7
1.1. Perettevõtluse olemus.....	7
1.2. Perettevõtlus Eestis	11
1.3. Põlvkondade erinevused töö kontekstis	12
1.4. Põlvkonnavaetus perettevõtte juhtkonnas	17
1.5. Põlvkonnavaetusega kaasnevad probleemid	17
1.6. Põlvkonna vahetus kui protsess	18
1.7. Juhtkonna vahetuse mõju töötajatele	22
2. UURINGU METOODIKA.....	26
2.1. Uuringu meetodi kirjeldus	26
2.2. Uuringu valim ja andmete kogumine.....	26
2.2.1. Uuringus osalev ettevõte	28
3. UURINGU LEIUD, ANALÜÜS NING ETTEPANEKUD.....	30
3.1. Leiud töötajate intervjuudest.....	30
3.2. Leiud juhtide intervjuudest	34
3.3. Analüüs	41
3.4. Ettepanekud.....	43
KOKKUVÕTE	45
SUMMARY.....	47
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	49
LISAD	55
Lisa 1. Põlvkondade vahelised erinevused töökontekstis tabelina	55
Lisa 2. Intervjuu küsimused	58
Lisa 3. Transkriptsioonid ja <i>cross-case</i> tabel.....	69
Lisa 4. Lihtlitsents.....	70

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva töö uurimisprobleemiks on vajadus mõista põlvkonna vahetuse mõju tööandjale ja töötajatele. Töö eesmärk on välja selgitada pereettevõtte põlvkonna vahetuse mõju töötajatele põllumajanduses tegutseva ettevõtte näitel.

Töö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kvalitatiivse uurimuse, intervjuuerides Aru Põllumajanduse OÜ töötajaid. Vastanuid oli kokku 19, kellest 16 töötajat ja 3 juhid. Intervjuud viidi läbi 2022. aasta septembris Aru Põllumajanduse kontoris ja juhtide kodus. Vastajad olid vanuses 24-65. Intervjuudest on tehtud transkriptsioon ja *cross-case* tabel. Analüüsis on kasutatud teoreetilist teaduskirjandust.

Läbiviidud uuringu kohaselt selgus, et põlvkonnavaheetus mõjus töökeskkonnale hästi ning nii töötajad kui ka juhid olid selleks valmis. Suurim erinevus seoses teadusartiklitega seisnes selles, et antud töö ettevõtte ei kasutanud eelnevaid treeningplaanide või etappe edukaks põlvkonnavaheetuseks. Selliselt tegutsedes võib antud protsess õnneks minna pigem väiksematel ettevõtetel, suurematel ettevõtetel soovib autor kindlasti ette võtta planeeritud üleminekuprotsessi.

Võtmesõnad: pereettevõtlus, põlvkonnad ja nende erisused, töökeskkond, juhtkonna vahetus, töötajate rahulolu, ettevalmistus põlvkonna vahetuseks.

SISSEJUHATUS

Lõputöö teemaks sai valitud Eestis üha enam aktuaalseks muutuv teema, milleks on pereettevõtete generatsioonide vahetus. Antud teema on päevakohane, kuna ettevõtted on asutatud peale Eesti taasiseseisvumist ning ettevõtte asutajad/tegevjuhid hakkavad pensioniikka jõudma. Autor nendib, et on vähe uuringuid, mis uuriksid just pereettevõtete generatsiooni vahetust ning sellega kaasnevat töötajate rahulolu. Sellest tulenevalt on bakalaureusetöö uurimisprobleemiks vajadus mõista põlvkonna vahetust ja selle mõju töötajatele.

Põlvkonnavaheetus juhipositsioonilt ei ole ainult osaluse üleandmine, vaid sellele eelnevad erinevad protsessid ja etapid, mida tuleb ette võtta enne uuele põlvkonnale üleandmist. Selleks et põlvkonnavaheetus oleks edukas, on vaja ettevõtte protsesside tundmist ja meisterlikku probleemide lahendamist (Arumäe 2015). Parts ja Durst, GUESSS Survey (2021) kohaselt 80% Eesti pereettevõtjate järglasi ei ole nõus pereäri üle võtma. See on kasvav probleem ja seega on oluline seda juba praegu uurida, et ettevõtte üleandmiseks paremini valmis olla. Sellest tulenevalt on bakalaureusetöö uurimisprobleemiks vajadus mõista põlvkonna vahetuse mõju tööandjale ja töötajatele.

Bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada pereettevõtte põlvkonnavaheetuse mõju töötajatele põllumajanduses tegutseva ettevõtte näitel. Eesmärgi täitmiseks selgitatakse välja, mis on pereettevõtlus, kuidas põlvkonnad erinevad (ettevõtluse ja töövaldkonnas), mida peab teadma põlvkondade vahetuse kohta ettevõttes, miks on see protsess vajalik, milline on ja millest sõltub töötajate rahulolu, milline näeb välja põlvkondade vahetus uuritavas ettevõttes.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

1. Millised erinevused on põlvkondade vahel töö kontekstis nii juhtidel kui töötajatel?
2. Millised on võimalikud viisid põlvkonnavaheetuseks ettevõtte juhtkonnas?
3. Kuidas töötajad hindavad juhtkonna põlvkonnavaheetuse mõju töökeskkonnale?

Autori jaoks on huvitav uurida, milline nägi põlvkonnavaheetus juhtkonnas välja ning kuidas see mõjutas töötajaid. Töö tulemusena saab uuritava ettevõtte näitel teha ettepanekuid sujuvaks põlvkonnavaheetuseks teistele väikestele pereettevõtetele, keda ootab põlvkonnavaheetus ees.

Uurimisküsimustele vastamiseks on autor läbi viinud kvalitatiivse uuringu. Intervjuud viidi läbi pereettevõtte töötajate, praeguste juhtidega ja endise tegevjuhiga. Valim oli 19 inimest. Küsimused tulenesid teooriast ja uurimistöö eesmärgist ning autor koostas kaks erinevat küsimustikku nii töötajatele kui ka juhtidele.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis kirjeldab autor pereettevõtluse olemust, ettevõtlust Eestis ja põlvkonnavaheetuse olemust. Teises peatükis kirjeldab töö autor uuringu läbiviimiseks valitud meetodikat, uuritavat ettevõtet Aru Põllumajanduse OÜ, annab ülevaate sellest, kuidas koostati küsimused ja kuidas intervjuud läbi viidi ning toob välja uuringu tulemused ja analüüsi. Viimases alapeatükis kirjutab autor omapoolsetest ettepanekutest pereettevõtetele, Aru Põllumajandusele ja järgmistele põlvkonnavaheetuse uurijatele.

Seejärel saab lugeda kokkuvõtet bakalaureusetööst, kus on välja toodud kõige olulisemad järeldused. Peale kokkuvõtet leiab tööst kasutatud allikad ja lisad.

1. Perettevõtlus ja põlvkonnavaetus perettevõttes

1.1. Perettevõtluse olemus

Euroopas hinnatakse perettevõteteks umbes 60% ettevõtetest (Euroopa komisjon 2022), sealhulgas Sloveenias, Eestis, Lätis ja Leedus moodustavad perettevõtted 90% kõigist ettevõtetest (Mandl 2008) ning tegutsevad enim põllumajanduses (Borec *et al.* 2013; Žutinic, Gregic 2010; Kirsipuu 2011; Kirsipuu 2012). Ameerikas moodustavad perettevõtted ligikaudu 70% kõigist Ameerika Ühendriikide asutatud ettevõtetest (Colli 2002; Astrachan, Shanker 2003). Seega võib järeldada, et perettevõtted moodustavad paljudes riikides ettevõtjate enamuse (Miettinen, Teder 2006), kuid siiski puudub paljudes riikides eraldi statistika perettevõtete kohta (Kirsipuu 2013).

Äriseadustikus on mõiste “ettevõtte” majandusüksus, mille kaudu ettevõtja tegutseb. Ettevõtte koosneb asjadest, õigustest ja kohustustest, mis on määratud või olemuselt peaksid olema määratud ettevõtte tegevuseks (Riigi Teataja 2022). Ettevõtja on äriseadustiku (ÄS) (2022) kohaselt füüsiline isik, kes pakub oma nimel kaupu või teenuseid tasu eest ning kelle kaupade müük ja teenuste osutamine on püsiv tegevus ning tal on seaduses sätestatud äriühing.

Hetkel ei ole Eestis kindlat juriidilist mõistet perettevõtte või perefirma kohta (Zernand 2005). Raamatust “Family business” saab välja lugeda, et Chrisman, Chau ja Sahama (2012) leidsid 21 erinevat perettevõtte definitsiooni 250 teadusartiklist (Poza 2013). Kirsipuu (2013) on välja toonud, et perettevõtte on ettevõtte, mida omab ja sageli ka juhib üks või mitu sama pere liiget või mis on perekonna omandis. Kõiki neid ettevõtteid, kus teised pereliikmed ei ole seotud või kus enamuse ei kuulu pereliikmetele, võib käsitleda mittepereettevõtetena (*Ibid.*).

Miettinen ja Teder (2006) sõnastavad perettevõtte nelja erinevat moodi:

1) Perettevõtte on äriühing, mida omavad ja kontrollivad täielikult või valdavalt ühe perekonna liikmed. (kõige levinum);

- 2) Äriühing, mida omab ja kontrollib vähemalt üks perekonnaliige ja kaks perekonna liiget töötavad selles ettevõttes või on seda varem teinud;
 - 3) Äriühing, mille omandus on ühe perekonna liikmete kontrolli all ja sellele lisaks domineerivad pereliikmed selle ettevõtte juhtimises ja tegevuses;
 - 4) Börsil noteeritud pereettevõtte, mille puhul vähemalt 25% hääleõigusega aktsiatest on ühe perekonna kontrolli all. (Arumäe 2015, viidatud Mittinen & Teder 2006)
- Pereettevõtteid mõjutavad hea maine, kogukonna kaasamine, pärandi haldamine, brändiväärtus, toote/teenuste kvaliteet, sotsiaalne vastutus, eetiline juhtimine ning töökohtade säilitamine pere ja mitte pere jaoks. (Chen *et al.* 2010)

Pereettevõtteid võib osaluse järgi määratleda otseseks-, struktureeritud-, kaudseks- ja kvaasipereettevõtluseks. Otsese ehk klassikalise pereettevõtte juhtimises ja valitsemises osalevad vähemalt kaks perekonnaliiget, seega pereettevõtte osalus kuulub pereliikmetele. Struktureeritud ettevõtluse puhul on perekonna omanduses olevate pereettevõtete osad ja aktsiad antud üle pereliikmetest omanike otseses omanduses olevale valdusettevõtjale, mille valitsemises ja juhtimises aktiivse osalemise kaudu suunatakse valdusettevõtja omanduses olevate pereettevõtete tegevust. Kaudse ettevõtlusega on tegemist, kui investeerimisühingu omanduses olevad pereettevõtte osad ja aktsiad on pereliikmete kaudses omanduses. Põhimõtteliselt on tegemist passiivsete investoritega, kellele ei mängi rolli, kas investering tehakse pereettevõttesse või tavalisse äriühingusse. Viimaseks vormiks on kvaasipereettevõtlus. Selle puhul ei ole tegemist tavapärase pereettevõtete eeldustega ning ettevõtte on ühe pereliikme ehk füüsilisest isiku ettevõtja omanduses. Teistel puudub võimalus saada ettevõtte kaasomanikuks. Tegemist on samm sammult pereettevõtluse teel, mis peale käivitusfaasis vormistatakse äriühinguks. (Arumäe 2015, 34).

Shoubaki, Laguir ja Besten (2020) on välja toonud neli põhjust, miks inimesed alustavad ettevõtlusega: inimesel on toote või turuga seotud uus idee; tahetakse olla iseseisev; ollakse ettevõtlik ning inimesed sinu ümber on ettevõtlikud. Kirsipuu (2013) järeldab, et pereettevõtted alustavad eelkõige sellepärast, et tagada heaolu pereliikmetele ja olla peremees, see-eest mittepereettevõtted alustavad, et saada majanduslik vabadus (rikkus, heaolu, edukuse tagamine, rohke raha teenimine) või haarata võimalusest kinni nagu erastamine, ülevõtmine, likvideerimine. (Kirsipuu 2013). Pereettevõtete üks positiivsemaid omadusi Kirsipuu arvates on nende lühike otsustusahel, mis tagab strateegia kiire elluviimise (Kirsipuu 2010).

Kirsipuu (2013) on toonud välja, et Eestis puuduvad uuringud pereettevõtete ja mittepereettevõtete erinevuste kohta. Kirsipuu (2013) artiklist saab välja lugeda, et pereettevõtjad leiavad, et kasumi teenimisest on olulisem pereliikmete heaolu, samas kui mittepereettevõtete missiooniks on kasumi maksimeerimine, et konkurentidest edukam olla, tegevusala laiendamine ja uute väärtuste loomine (*Ibid.*). Autori Kidwell ja teiste (2013) mõistes seisneb erinevus selles, et pereettevõtetes võetakse tööle ka pereliige, kellel puuduvad vajalikud oskused ja hakkama saamine teatud ametikohale. Juht võib rohkem mõelda pere eesmärkide peale kui ettevõtte eesmärkidele. Tihti premeeritakse oma pereliikmeid rohkem, kuid kui halba käitumist ei täheldata, võivad teised töötajad selle tõttu töölt lahkuda. (Kidwell *et al.* 2013)

Miettinen ja Teder (2006) on loetlenud mitu pereettevõtte eelist ja puudust. Näiteks on eelistena välja toodud, et omanike ja pereliikmetest võtmetöötajate ringis on usaldus suur; motivatsioon ja pühendumus oma ettevõttele on tugev; mõningad oskused ja ärisaladused püsivad perekonnaringis; pereliikmetest töötajad on paindlikumad töö- ja puhkeaja ning töötasu osas; pikaajalised tulevikuplaanid, väärtused, stabiilsus; suurem usaldus; otsused tulevad kiirelt ja paindlikult.

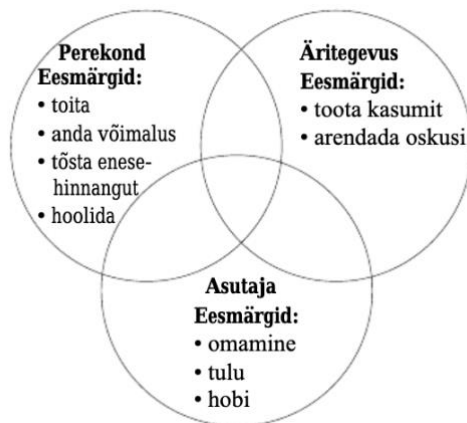
On leitud, et olemasolevad pereettevõtted on edukamad kui tavaettevõtted. Kui ettevõttes on olemas asutaja pereliige, siis on tihti peale turul parem aruandlus ning toimetulek. Pereettevõtjad on produktiivsemad, lahkemad ning tunnevad muret oma töötajate pärast (Azoury *et al.* 2013). Cheni ja teiste autorite uuringu kohaselt jälgivad pereettevõtted maksukuulekust rohkem kui teised ettevõtted. (Chen *et al.* 2010)

Puudustena on nimetatud, et töö ja kodune elu segunevad; pereliikmeid on raske kritiseerida ja vallandada; lahutus võib saada saatuslikuks; pereväliste töötajate karjäärivõimalused on piiratud; onupojapoliitika; pereliikmete "diskrimineerimine" - pereliikmetele makstakse vähem palka sama töö eest kui teistele; dividende makstakse siis, kui omanikul raha vaja on; pereliikmetest tegevjuhtidel on kaldumus jääda ametisse liiga kauaks; võetakse vähem riske; pereliikmetele võib olla suur löök, kui järglased ei ole huvitatud pereettevõtte ülevõtmisest. (Miettinen, Teder 2006)

Mõned probleemid lisaks eelmistele on huvide konfliktid; pereliikmetevahelised äri seonduvad erimeelsused (üks soovib müüa, teine ei soovi); oskamatus pere, omanduse ja juhtimise rolle, väärtusi ja eesmärke ühendada; pereettevõtluse osaluse (ebaõiglane) jaotus, mille tagajärjel tulid;

nepotism ehk sugulaste eelistamine professionaalidele; (paralleel)planeerimine teineteisest sõltumata. (Arumäe 2015, 91) Seega võib välja tuua, et üheks oluliseks märksõnaks pereettevõtluse probleemide juures on ettevõtte juhtkonna põlvkonnavahetus.

Tavapäraselt on pereettevõttes üks omanik ja juht (Gersick *et al.* 1997), kelle eesmärgid tulenevad ärilistest eesmärkidest (Chrisman *et al.* 2003) ning eelistus on hoida ettevõtte väiksena, et säilitada omand ja pikaajaline kontroll.



Joonis 1. Perefirma allsüsteemid ning nende eesmärgid (Joonis moodustatud Zernand 2005 ja Klanberg 2006 põhjal)

Perekonna eesmärgiks on toita, anda võimalus, tõsta enesehinnangut ja hoollida. Äritegevuse eesmärgiks on toota kasumit ja arendada oskuseid. Ettevõtte eesmärk on enamasti äriine, olgu see teenus või kaup, siis peab see majanduslikult olema turul edukas. Asutaja eesmärgiks on omamine, tulu ja hobi. Tuleb täheldada, et ettevõtja eesmärk on rohkem kui “kasum”, kuna seatakse suured eesmärgid, märgatakse probleeme ja leitakse vaatepunkte, mille poole püüelda ja lahendada (Kumra 2012, 49).

1.2. Pereettevõtlus Eestis

Ajal, mil Eesti oli osa Nõukogude Liidust, ei eksisteerinud eraettevõtlust. Nüüd, mil Eesti on olnud iseseisev mitukümmend aastat, on Eesti majandus taastunud, eraettevõtete arv on kiiresti kasvanud, ettevõtete konkurentsivõime ja majandusnäitajad on paranenud. Eesti ettevõtluspoliitika toetab ettevõtlikke inimesi ja tunnustab ettevõtlust riigi majandusarengu edendajana. (Kirsipuu 2010)

Alates Eesti liitumisest Euroopa Liiduga aastal 2004 hakati pereettevõtlust Eestis tähtsustama ning sellest alatest on Eestis ettevõtlus hüppeliselt kasvanud. Aastal 2004 oli Statistikaameti andmetel Eestis 60 882 majanduslikult aktiivset ettevõtet ning aastaks 2020 oli see arv kasvanud 100 123 ettevõtteks (Eesti Statistikaamet 2022). Eestis on peamiselt pereettevõtteid asutatud teenindus-, põllumajandus- ja turismivaldkonnas. Põllumajandusettevõtlus on olnud Eesti inimeste jaoks läbi aegade oluline tegevusvaldkond ja sissetulekuallikas. (Kirsipuu 2010)

Oleme jõudnud Eestis põlvkonnavahtuseni ehk isad/emad hakkavad oma poegadele/tütardele äri ja juhtimist üle andma (Arumäe 2015, 106). Porfirio *et al.* (2020) uuringust tuli välja, et äriettevõtete ellujäämine kipub olema mees- ja naisettevõtjate puhul sarnane. Miettineni ja Tederi (2006) arvates ei ole veel Eestis ettevõtteid, mis oleks mitme põlvkonna all olnud ning seepärast pole olnud põlvkonnavahtus ettevõttes aktuaalseks teemaks.

MTÜ Eesti Pereettevõtjate Liit asutati 2014. aastal ja selle eesmärk on koondada Eesti pereettevõtjad, pakkudes neile ärivõimalusi läbi rahvusvahelise koostöö ning toetada pereettevõtete põlvkondade ülest jätkusuutlikkust (Eesti Pereettevõtjate Liit 2022).

1.3. Põlvkondade erinevused töö kontekstis

Töö autor kirjeldab erinevusi põlvkondade vahel eelkõige töötamise kontekstist, nii juhtide kui ka töötajate vaatest. Erinevates vanustes juhtide juhtimisstiil võib erineda täielikult ning lisaks tuleb neil arvesse võtta töötajate vajadusi, et nad oleksid oma tööga rahul. Autor on koostanud kokkuvõtliku tabeli põlvkondade erinevustest ja sarnasustest töö kontekstis, vt Lisa 1.

Paljud teadlased väidavad, et põlvkonna ühised väärtused mõjutavad inimeste suhtumist, pühendumist ja eetikat töö suhtes (Waal, Peters, Broekhuizen 2017). Samuti väidetakse, et põlvkondadevahelised erinevused võivad tekitada pingeid töötajate vahel ja sellega takistada projektide edukat elluviimist (Waal, Peters, Broekhuizen 2017). Seni on põlvkondadevahelisi erinevusi töökohal käsitlevad uuringud tuvastanud erinevusi nagu isiksus, tööväärtused, hoiakud, karjääriootused ja -kogemused, meeskonnatöö ja juhtimine ning tehnoloogilised erinevused (Twenge, Campbell 2008).

Kapoor ja Solomon (2011) väidavad, et tööandjad peavad teadvustama iga nende töökohal esineva põlvkonna erinevad omadused ning seeläbi edendama töökeskkonda, mis omakorda aitab iga põlvkonna produktiivsust paremuse poole. Berkup (2014) tõdeb, et kiiresti muutuv maailmas erinevaid põlvkondi koos tööle panna, nende motivatsiooni kõrgel hoida ja neilt efektiivsust saavutada on võimalik põlvkondi tundes, nende eripära õppides ja nendest lähtudes tegutsedes. Tuleb teada, et koos võivad töötada 3-4 põlvkonda. Ettevõtte ei saa eeldada, et "üks suurus sobib kõigile", et jõuda kõikide põlvkondadeni (Lancaster, Stillman 2002).

Töötajad peavad mõistma, mis on oluline ja kuidas nende eesmärgid vastavad organisatsiooni eesmärkidele (Lyons, Kuron 2014). Tööandjad peavad olema valmis toime tulema ka psühholoogiliste erinevustega, kuna noorematel töötajatel võivad tekkida ebareaalselt kõrged ootused, suur kiituse vajadus ja raskusi kriitikaga (Twenge, Campbell 2008). Organisatsioonide ülesanne pole mitte ainult aidata erinevaid põlvkondi, vaid ka ennustada noorema põlvkonna vajadusi töökohal, et erinevatest põlvkondadest koosnevad rühmad saaksid edukalt koos töötada (Knoll 2014). Juht, kes mõistab enda organisatsioonis erinevate põlvkondade eeliseid ja puudusi, saab kasutada neid erinevusi tõhusalt ja produktiivselt (Gesell 2010).

Pereettevõtete praegused juhid on ettevõtete üleandmise faasis kuuekümnendatel ja seitsmekümnendatel aastatel sündinud. Nende suurimaks eesmärgiks peetakse maailma

muutustega sammu pidamist. Võrreldes eelmiste põlvkondadega on nad iseseisvamad ja osavamad, kuna kasvasid üles väiksema vanemliku tähelepanuga. (Berkup 2014) Nende motivatsioon on tavaliselt kõrge ning üks parimaid motiveerimise vahendeid nende jaoks on töö selgitamine üksikasjalikult, seada ootused, anda tagasisidet ja pakkuda kindlustunnet. Neile meeldib kasutada tehnoloogiat, kuid mõistavad seda palju vähem, kui nendest nooremad. (Berkup 2014).

Tikkenberg (2019) kirjutab, et tegu on kohusetundlike inimestega, neid ei kimbuta autoriteetide antud korraldused ka põhjendusteta, miks peab asju nii või naa tegema. Samas on selle põlvkonna inimesed tundlikud muudatustele, kuna nende jaoks võib elu muutuda ebaturvalisemaks ning seetõttu kardavad nad sageli eksida ja vigu teha. Tööandjalt oodatakse lojaalsust ja lojaalsustasu või preemiaid iga 5, 10 või 20 aasta täitumisel ettevõttes (Tikkenberg 2019). Lancaster ja Stillman (2002) tõdevad, et selles vanuses inimestel ei ole nii palju kannatlikkust, nagu varasemal põlvkonnal, sest nad tahavad oma karjääri kiirendada ja võib-olla järgmisel kuul saada edutada. Kui nad ei liigu nende arvates õiges suunas on nad nõus marsruuti muutma ja läbima uusi kursuseid (*Ibid.*). Selle põlvkonna jaoks on olulised kaasaskantavad säästud, investeeringud, koolitus, paindlik puhkusepoliitika, tasustatud vaba aeg, tagasiside/konstruktiiivne kriitika, kiirendatud karjäärivõimalused, riietumisstiilid ja avatud ettevõtte keskkond. Nad soovivad kohest tagasisidet, kellest 90% soovib tagasisidet mõne päeva jooksul. Kui avaldatakse kiitust, peaks sellel olema tähendus (Lancaster, Stillman 2002).

Juhtide juhtimisstiili ja töötajaid mõjutab nende vanus, elukogemus ja haridus. Empiirilised uuringud on näidanud, et see põlvkond eelistab kõige enam juhendavat juhtimisstiili. See stiil on kõige tõhusam töötajatele, kes on huvitatud oma eesmärkide saavutamiseks pikaajalisest planeerimisest ja töötajatele, kes peavad leidma oma tööprobleemidele ise lahenduse (Goleman *et al.* 2001).

Järgmist põlvkonda on nimetatud millenniumiteks ja on sündinud kaheksakümnendate alguses kuni üheksakümnendate keskel. Sellele põlvkonnale on tehnoloogia üks elu alustalasid. Kõige iseloomulikum tunnus neile on, et nad otsivad olukorraga silmitsi seistes vastust küsimusele “miks”. Seda põlvkonda saab nimetada ka miks-põlvkonnaks. (Berkup 2014) Huvitav fakt on, et see põlvkond on kolm korda suurem kui eelmine põlvkond (Schroder, Warren 2005). Nad sündisid üleplaneeritud maailma, kus kõik on hõivatud millegi tegemisega. Nad elavad koos tehnoloogiaga

ning nende kohanemisvõime on kõrge, st nad suudavad sammu pidada muutustega. Neil on võimalus keskenduda korraga rohkem kui ühele tööle, kuna nad on harjunud tegema rohkem kui ühte tegevust või on harjunud olema lasterikkas peres. Neile ei meeldi ootamine ja nad ei oska olla kannatlikud. (Berukip 2014)

Sellele põlvkonnale meeldib õppida. Nad näevad haridust ärielus eduvõtmena, seega nad osalevad koolitustel, kursustel ja praktikatel (Berukip 2014). Neil on võime koguda teavet erinevatest allikatest ja kasutada seda probleemide lahendamiseks, filtreerides välja kogutud teabe, kuna nad on kokku puutunud teabe paljususega alates sünnist (Buckley *et al.* 2001). Lancasteri ja Stillmani (2002) uuringu kohaselt tehti kindlaks, et nendel kümnenditel sündinud inimestel toimub kuni 10 karjääri muutust, mitte lihtsalt töökohavahetust. Tuleb täheldada, et nende jaoks peavad koolitused toimuma elektrooniliselt, et säilitada nende huvi ja rahuldada nende nõudmised (McNamara 2009).

Sellele põlvkonnale meeldib kolleegidega koos töötamine (Twenge, Campbell 2008). Neile meeldib lõbus keskkond ja võimalus töötada meeskonnas koos eakaaslaste ja ülemustega ning tunda, et neil on oma tööelul tähendus (Lancaster, Stillman 2002). Teise uuringu järgi soovivad selle põlvkonna töötajad ka individuaalset tööd, mida toetab juhendamine (Adıgüzel, Batur, Ekşili 2014). 75% töötajatest soovib endale mentorit, 80% neist ootavad juhtidelt tagasisidet (Adıgüzel, Batur, Ekşili 2014). Nende jaoks on mentorlus suurepärane vahend väärtuste jagamiseks ja teadmiste edasiandmiseks (Twenge, Campbell 2008). Tagasisidet soovitakse kiiresti ja see peab olema asjakohane ja ajakohane. Millenniumid ootavad palju kiitust, vaikus võib tekitada tunde, et midagi on valesti (Lancaster, Stillman 2002). Tikkenberg (2019) kirjutab enda artiklis, et samamoodi nagu eelmisele põlvkonnale on ka selle generatsiooni jaoks tähtis näha pidevalt eesmärke ja areneda, miks midagi tehakse, avaldada arvamust ja saada tagasisidet igapäevaselt. Tähtis on teada, et nemad teavad, et tasu tuleb tulemuste eest, mitte lojaalsuse (*Ibid.*).

Ametikõrgenduste ja kergesti töökoha vahetuse teemadel ei ole selle ja eelmise põlvkonna vahel mingisuguseid erinevusi. Ka nemad ootavad oma kannatamatu iseloomu tõttu kiireid ametikõrgendusi ja võivad kergesti töökohta vahetada, kui neid ei edutata. (Berukip 2014) Iga neljas vahetab pea iga aasta oma töökohta (Twenge, Campbell 2008) ning muutustele avatud iseloomuga ei ole neil raskusi kohaneda uues ettevõttes (Berukip 2014).

Tikkenberg (2019) kirjutab enda artiklis, et samamoodi nagu eelmisele põlvkonnale on ka selle generatsiooni jaoks tähtis näha pidevalt eesmärke ja areneda, miks midagi tehakse, avaldada arvamust ja saada tagasisidet igapäevaselt. Tähtis on teada, et nemad teavad, et tasu tuleb tulemuste eest, mitte lojaalsuse. (*Ibid.*)

Nende juhtimisstiili saab kirjeldada kui, et nad tahavad pakkuda oma alluvatele pikaajalist suunda ja visiooni. Nad on vähem iseseisvamad, vajavad struktuuri ning selle juhendamine piisava paindlikkusega (Bennett *et al.* 2012; Martin 2005). Teisest küljest on see juhtimisstiil kõige vähem efektiivsem, kuid seda kasutatakse laialdaselt kogunud töötajatega, kes teavad sama palju kui nende ülemus (Goleman, Boyatzis, McKee 2001).

Nii kuuekümnendatel, seitsmekümnendatel, kaheksakümnendatel kui ka üheksakümnendatel aastatel sündinud ei hinda käskivat juhtimisstiili, vaid eelistavad visionääri ja juhendamisstiili. Üks väljakutse juhtidele on demograafilised muutused ja tööjõu vananemine, nagu Krausi (2017) artiklis kirjutatakse. See areng mõjutab nii töötajaid kui ka juhte. Seetõttu on eriti oluline, et juhid oleksid teadlikud praegu töökohal olevate põlvkondade rühmade erinevustest ja sarnasustest. Need erinevused ja sarnasused avaldavad organisatsioonidele ja juhtidele mitmeid mõjusid. Juhid peavad tegelema põlvkondadevaheliste erinevustega, pöörates tähelepanu nende eelistatud juhtimisstiilidele, et minimeerida hõõrdekadusid ja juhtida tõhusat juhtimist. (*Ibid.*)

Järgmine põlvkond, kes on sündinud üheksakümnendate keskel ja hiljem, on noored, kes moodustavad umbes 30% tööealisest elanikkonnast. Seega peaksid tööandjad ja personalijuhid eeldama töökoha vajadusi ning muutma oma poliitikat nende arenevate noorte värbamiseks, motiveerimiseks ja hoidmiseks. (Gaidhani, Arora, Sharma 2019)

Autor Wood (2013) väidab, et selle põlvkonna inimesed on võimelised töötama mitme ülesandega korraga (*multitasking*). Kognitiivsed uuringud peavad *multitaskingut* negatiivsete tagajärgedega, nagu põhiülesande täitmise aeglustumine ja vigade arvu suurenemine. (Spink, Cole, Waller 2008). Tehnoloogia on osa nende identiteedist ja neil on tehnilist taipu, kuid neil on nõrgemad eluks vajalikud üldoskused, näiteks probleemide lahendamise oskused ja vähese elukogemuse tõttu ei ole neil veel võimet olukorda vaadelda, panna konteksti, analüüsida ja otsustada (Singh, Dangmei 2016, viidatud Coombs 2013).

Nende noorte kõige iseloomulikumad jooned on vabadus, individualism, loovus, sõltuvus tehnoloogiast ja kiirus (Berkup 2014). Selles vanuses inimesed kipuvad olema kannatamatud, silmapilkselt mõtlevad, nõudlikud ja materialistlikud. Neil puuduvad eelmiste põlvkondade ambitsioonid ning tähelepanu (Generational White Paper 2011). Lisaks näitavad uuringud, et nad on äärmiselt enesekindla, optimistliku tuleviku vaatega ja neil on kalduvus olla ettevõtluses algatajad (Adecco 2015), kuna nad on väga loovad ja uuendusmeelsed (Half 2015) ning raha motiveerib neid vähem kui nende vanemaid kolleege (Schawbel 2014).

Singh, Dangmei (2016, viidatud Slvain 2015) leiavad, et noortele on oluline, et neid kuulataks, olenemata nende noorest vanusest. Bolser ja Gosciej (2015) toovad välja pöördmentorluse idee, mis tähendab seda, et nooremad saavad jagada vanematele oma teadmisi ja vastupidi. Eelistavad silmast silma suhtlemist ja soovivad, et juhid kuulaksid nende ideid, seega võiks tööandja arvestada töölevõtmist rohkem ideede ja panuse järgi (Schawbel 2014). Samuti soovivad nad töötada ausa juhi heaks ja soovivad, et nad oleksid avatud ega varja nende eest teavet oma noore vanuse või ametinimetuse tõttu. Selle info tähelepanuta jätmine võib põhjustada eakaaslaste frustratsiooni, väiksema tootlikkuse ja töötajate vähese kaasatuse. Selle info teadmine võib olla tugev argument kõigi töötajate kaasamise suurendamiseks, mille lõpp tulemuseks võib saada organisatsiooni tulemuslikkuse parandamine (Bascha 2011). Rober Halfi (2015) uuringu kohaselt on sellele põlvkonnale töökohal vajalik juhendamine. Neid on pidevalt vaja õpetada ja anda tagasisidet. Singh, Dangmei (2016, viidatud Tulgan 2013) rõhutavad, et sellele generatsioonile on oluline inimlikud sidemed ehk nad võiksid töötada ka ainult ülemuse jaoks kui neil on tugev side.

Kuid mitte kõik teadlased ei usu, et töötajate vahel on olulisi põlvkondadevahelisi erinevusi. Deal (2007) tõi välja, et sõltumata vanusest ihkavad kõik töötajad töös ja elus samu asju. Kõik töötajad, olenemata vanusest: (a) hindavad perekonda, (b) tahavad austust, (c) tahavad, et juhid oleksid usaldusväärsed, (d) seisaksid vastu muutustele, (e) oleksid sarnasel tasemel organisatsioonilise lojaalsusega, (f) soovivad võimalusi õppida ja areneda ning (g) soovida tagasisidet. Erinevatest põlvkondadest pärit töötajatel on küll erinev maailmavaade, kuid Deal'i sõnul ei ole põlvkondade konflikt nendes erinevustes juurdunud. (Deal 2007)

1.4. Põlvkonnavahetus pereettevõtte juhtkonnas

Põlvkonnavahetus pereettevõttes toimub siis, kui tööle tulevad asutaja lapsed (Arumäe 2015). Pereettevõtted on ainulaadsed selle poolest, et pärimise protsessi planeerimisel on ettevõtte elus strateegiline roll, kuna ettevõttes on kaalul konkurentsi edu, perekonna harmoonia ja omanikutulu (Poza 2013, 8).

Ettevõtte muutuses ei tasuks lähtuda ainult sellest, et seda lastele juhtida anda, vaid kaaluda peamiselt seda, mis on ettevõtte jaoks kasumlikum. Teisisõnu kui peres on lapsed, kes ei jaga äritegevusest midagi ja ei oska ettevõtet hinnata, siis ei ole mõtet nendele ettevõtet üle anda (Poza 2013, 8). Tuleb märkida, et ettevõttele määratud uus juht peab välja töötama visiooni, mis sobiks kokku ja täiendaks eelmiste põlvkondade pärandit (Poza, Messer 2001).

Kets de Vires (1993) tõdeb, et pereettevõtte põlvkondadevaheline pidev mõjutaja on perekond. Olenemata, milline põlvkond ettevõtet juhib, annab perekond alati positiivset mõju ning aitab planeerida piisavalt ette, et tagada ettevõtte ellujäämine pärast hetkel töötavat põlvkonda (Kets de Vires 1993).

1.5. Põlvkonnavahetusega kaasnevad probleemid

Põlvkonnavahetusega paraku kaasnevad ka probleemid, mis võivad juhtuda nii enne kui ka pärast juhtimise üleandmist. Rahvusvaheliste uuringute põhjal võib täheldada, et pereettevõtete keerulisim probleem on põlvkonnavahetus ja kõik sellega seonduv. Kõigest $\frac{1}{3}$ pere-ettevõtetest jõuab edukalt teise põlvkonna kätte. Antud protsess on ka Eestis alanud. Ettevõtted, mis jõuavad kolmanda põlvkonnani on vaid $\frac{1}{6}$ ning sealt edasi $\frac{1}{25}$. Kui varem andis pereisa ettevõtte üle vanimale pojale, siis nüüd antakse üle ka tütrele. (Arumäe 2015, 90) Gagné *et al.* (2021) leiavad, et 3 perefirma kümnest jääb ellu esimese põlvkonna vahetusel ja ainult 10-15% jäävad toimima teisel põlvkonna vahetusel. Miettinen ja Teder (2006) on öelnud, et esimene põlvkond loob, teine pärib, kolmas hävitab. Professor Habakuk (1976) on seisukohal, et pereettevõtted võivad hukkuda, kuna pereettevõtte asutajad jäävad põlvkonna vahetusega hiljaks või ei oska ega hooli seda teha (*Ibid.*).

Miller, Steiner ja Le-Breton-Miller (2003) toovad välja enda poolt kolm ebatõhusat mustrit.

- Esimeseks mustriks on konservatiivsus – isegi kui vanem on ettevõttest lahkunud, võib tema vari ikkagi alles jääda ning ettevõtte ja selle strateegiad on lukustatud minevikku.
- Teiseks on mässumeelsus – ülereageerimine, kuidas järgmine põlvkond võtab kontrolli ettevõtte üle, kuna tahetakse alustada puhtalt lehelt. See tähendab aga seda, et traditsioonid, pärandid ja isegi ärimudel võidakse hävitada või pannakse kõrvale.
- Kolmandaks tuuakse välja, et järgmisel põlvkonnal on halb otsustusvõime, ei suudeta kohandada ettevõtet praeguste konkurentsi tingimustega ja ei suudeta võtta tõhusat juhtrolli. (*Ibid.*)

Põhjused, miks organisatsioonide põlvkonnavahetused ebaõnnestuvad on mitmeid, kuid peamine põhjus on planeerimise ebaõnnestumine (Poza 2013, 8). Võimalik probleem pärimisega võib tekkida, kui pere- ja ärirollid pole selgelt määratletud, võib tekkida põlvkondade kadedus, millest tekivad konfliktid (Kets de Vries 1993). Kui ettevõtte tahab ellu jääda, peab töötama edukalt välja protsessi, kuidas anda üle ettevõtte järgmisele põlvkonnale (Poza 2013, 8).

1.6. Põlvkonna vahetus kui protsess

Tuleb mõista, et ettevõtte juht peab valmistama ennast põlvkonna vahetuseks ette juba päevast, mil ta juhiks sai. Nii pakuvad autorid Aronoff, McClure ja Ward (2011) välja, et juht peab olema hea viies valdkonnas: iseenda ettevalmistamises (pensionile mineku ettevalmistus), pereettevõtte ettevalmistamises (tegevused, mille tulemusena antakse järglasele üle toimiv ja hea äriühing), järglase ettevalmistamises (juhiks ettevalmistamine, tuleb fookuseerida tegevusi), perekonna ettevalmistamises (perekond peab toetama ettevõtmisi ja kaasa rääkima) ja omanike ettevalmistamises (omanike järglaste ehk järgmise generatsiooni ettevalmistamine). (*Ibid.*)

Pereettevõtluse käsiraamatu autor Arumäe (2015, 91) kirjutab, et ettevõtte üleandmist tuleb kavandama asuda juba 15 aastat enne tegelikku üleandmist. Mitme võimaliku järglase kaalumise on põhjalikum pärimisprotsess kui arvestada ainult ühte järglast (Vancil 1987). Järglasele teavitamine annab talle olulise tunnustuse ning oluline on otsusest teavitada teistele, kuna see aitab vältida võimuvõitlusi organisatsiooni sees. (Davis, Harveston 1998)

Pereettevõtet ei tohi üle anda liiga vara ega ka liiga hilja. Ettevõtte üleandmise parimad faasid on kasv (äritegevus kiires arengus), väljakujunemine, laienemine (õigeaegne ajastus tähtis,

investeeringute suurus ja finantseerimismudel) või küpsusfaas (ettevõtjad tuntud ja usaldusväärsed, stabiilne turuosa) (Arumäe 2015, 138-139). Väljumisfaas on peale küpsusfaasi ning siis ei ole sobiv aeg ettevõtet üle anda. Sel juhul tuleb kas müüa oma ettevõtte (realistliku hinnaga) või likvideerida oma ettevõtte, siin ei ole järgmisele põlvkonnale midagi üle anda ja võib üsna kindel olla, et sellistel tingimustel vastuvõtmisest ei olda ka huvitatud. (Arumäe 2015, 141, 259)

Morris *et al.* (1996) on toonud välja mitmed faktorid, mis mõjutavad põlvkonnavahtuse protsessi. Neid saab kategoriseerida kolme kategooriasse, mille üle on perefirma otsene kontroll.

- Esimene kategooria on pärija ettevalmistuse tase, seda mõjutavad faktorid, nagu formaalne haridus, koolitatus, töökogemus väljaspool perefirma, perefirma esimene algtasemel ametikoht, tööstaaž, motivatsioon töötada, iseenda taseme tajumine.
- Teine kategooria on suhted perekonna ja ettevõtte liikmetega, seda mõjutavad faktorid, nagu kommunikatsioon, konfliktid, kadedus, rahulolematuse, usaldus ja lojaalsus, rahutus perekonnas, õdede-vendade vaheline rivaal, jagatud väärtused ja traditsioonid.
- Kolmandasse kategooriasse, mida saab nimetada planeerimine ja kontrolli teostamine, saab välja tuua põlvkonnavahtuse planeerimine, väliste konsultantide kasutamine, perekonnavahtluse juhtkonna kasutamine ja perekonna nõukogu loomine (*Ibid.*)

Lisaks toob Morris *et al.* (1996) välja ka välised tegurid, mis perefirma põlvkonnavahtust mõjutavad. Selleks võib olla majanduse olukord üleandmise ajal, isikud, kes näitavad huvi üles juhi osaluse väljaostmisest ning pangad või muud finantsressursside pakkujad.

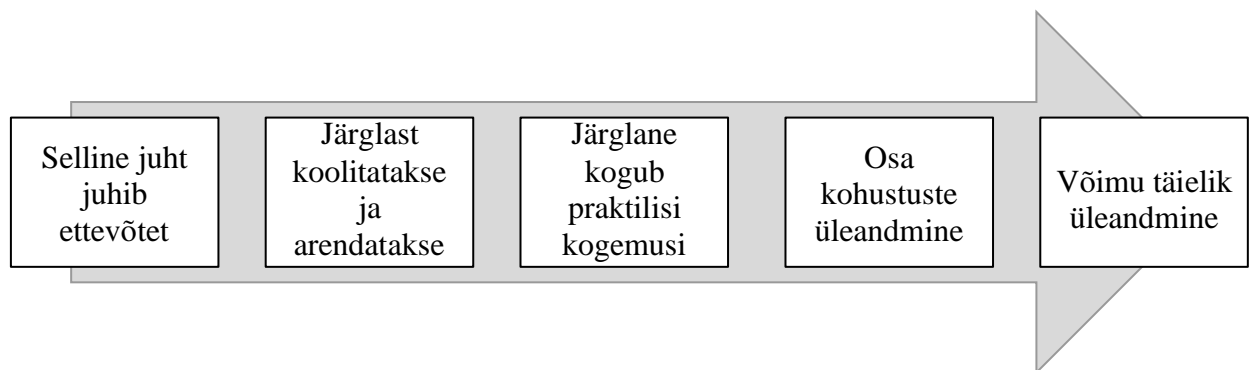
Ettevõtte üleandmisel tuleb valida, kas kompetents (pereliige, kellel on vastav ettevalmistus) või pereharmoonia ning kõik pereliikmed saavad võimaluse töötada ettevõttes võrdselt. Mõlemad juhtumid võivad viidata positiivsele üleminekule. Kuid kui tahta vältida pingeid, tuleks selgeks teha selged reeglid ja kokkulepped ning need peaksid olema heaks kiidetud pere, ettevõtte nõukogu ja tippjuhi poolt. (Arumäe 2015)

Autorid Davis ja Harvestion (1998) soovivad palkata ettevõttesse rohkem lähedasi, pereliikmeid ja tagada, et nad täidaksid vastutavaid ametikohti. Uuringud näitavad, et nii on pereliikmed rohkem häälekandjad. Smith ja Amoako-Adu (1999) leiavad, et on vähetõenäoline, et perefirma, mida juhivad mitu pereliiget palkavad tippjuhi väljastpoolt pereringi. Kuid on ka tavaline, et

perekonnasiseselt ei olegi kedagi juhiks määrata ja tuleb leida väljastpoolt perekonda. (*Ibid.*) Võivad olla sellised põhjused nagu: puudub kompetentne kandidaat peres; perekonna sisestel kandidaatidel puudub huvi ja motivatsioon; potentsiaalsete kandidaatide vahel on konfliktid; pereväline kandidaat võib omada uusi oskusi, mida on läinud või läheb tarvis; perevälise kandidaadi tulek toob terve konkurentsi ja stiimulid pereliikmetest kandidaatidele. (Arumäe 2015 viidates Koeberle-Schmid *et al.* 2014)

Et toimivat ettevõtet säilitada, peab pereettevõtte ajaga kaasas käima. Üks tõeline väljakutse juhile on muudatused, mis tuleks teha pigem strateegias ja eesmärkides, mitte missioonis ja ärikultuuris. Pereettevõtte juht peaks lähtuma pereväärtuste ja ärikultuuri järgi. (Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez, Poza 2014)

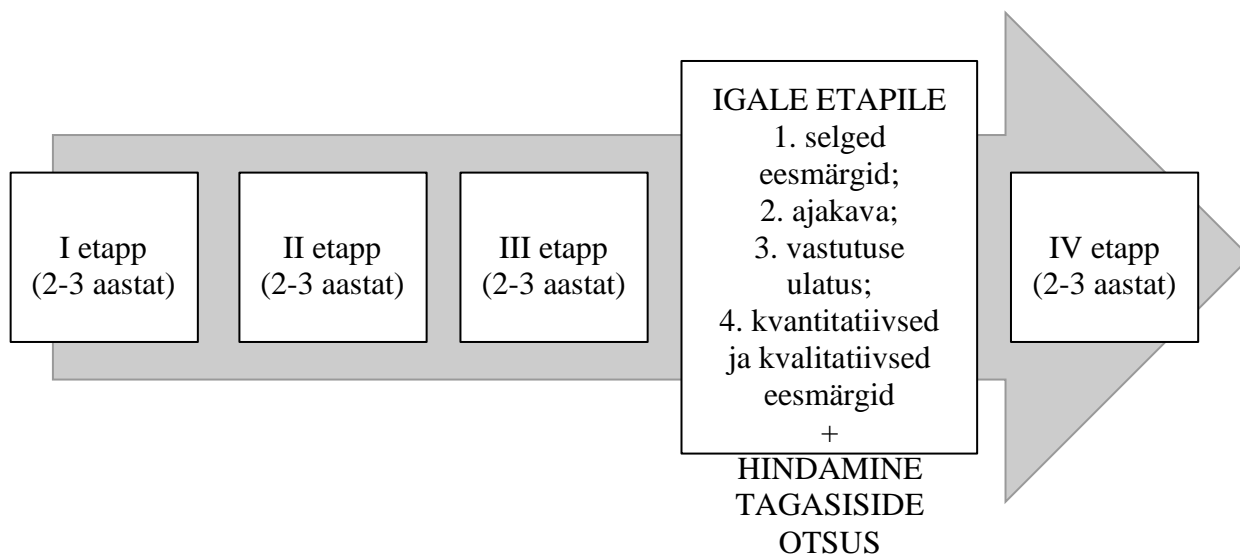
Ideaalselt võiks juhtimise üleandmine läbida järgmised etapid, mida on kujutatud joonisel 2.



Joonis 2. Juhtimise üleandmine etappidena. (Arumäe 2015, 254)

Jooniselt on näha, et esiteks tuleks teha varajane otsus, kellest saab järgmine juht või juhid. See võimaldab pikki aastaid uut juhti ette valmistada ja kogemusi edasi anda, teisisõnu tippjuhi treenimine. Tuleb meeles pidada, et kõik hakkab kodusest kasvatuses. Järgmisena tuleb suunata järglast haridusteel ja tekitada temas huvi ettevõtte tegemistes. Hea oleks teda/neid kaasata varakult ja anda lihtsamaid töotsi. Peale kõrgkooli oleks mõistlik lasta tal töötada teiste ettevõtete all, et kogeda kogemusi erinevatest ettevõtetest. Seepeale pereettevõttes edasi töötada ja täita osalisi kohustusi ning seejärel anda õigel ajal võim üle. Selline väljaõpe kestab umbes 15 aastat. (Arumäe 2015, 255)

Järglase valmisolek ja tema varasem osalemine juhtimistegevuses võib olla olulisem kui plaan ise, mitte ainult olla teadlik ettevõtte võimekusest ja konkurentsi eelistest, vaid ka sellest, et olla silmitsi väljakutsete ja muudatustega, millega ettevõtte tegelema peab. (Porfirio *et al.* 2020)



Joonis 3. Järgmise põlvkonna juhi kompetentsi arenguplaan ehk treeningplaan.

Allikas: (Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez, Poza 2014)

Autorite arvates võiks esimene etapp olla seotud olulise projekti vedamisega, näiteks mõni suurem ost. Teise etapina oleks hea olla seotud turundusvaldkonnas ning kolmandas konkreetses tulemusüksuses. Viimases ehk neljandas etapis alustatakse tippjuhtkonna tasandil olevate harjutustega. Ka neljanda etapi lõpus ei pruugi valikus olev inimene saada veel tippjuhiks, kuna lõplik valik tehakse kuu enne tegevjuhi ametilt lahkumist. Omanikuks olemine ei tähenda juhtpositsiooni, see tuleb välja teenida. Hindamisel tuleb olla objektiivne ja tagasisidel aus. Väiksemates ja keskmistes ettevõtetes on pidev koostöö juhendava tippjuhiga. (Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez, Poza, 2014)

Juhul kui tippjuhil ei ole sellist plaani ja ta ei tegele süstemaatilise ettevalmistusega, võib ametisse mõeldud perepoeg või peretütar ennast tunda kadununa. Kas nad astuvad kõrgele positsioonile liiga vara või jäetakse liiga pikaks ajaks töötama madalal positsioonil. See ei too kasu ei pereliikmele ega perettevõttele. (Arumäe 2015, 256) Alati ei lähegi kõik plaanipäraselt ning on mitmeid aspekte, mis viivad karile. Järeltulijad võivad hakata rivaalitsema, vanema ja lapse vahel võivad tekkida pinged, lahendused lükatakse edasi või tippjuht lükkab ameti maha jätmist edasi. (Miettinen, Teder 2006)

Arumäe (2015) kinnitab, et tema hüpoteesile tuginedes ettevõtted, kes on põlvkonnavahtuse edukalt läbi teinud, on edukad olnud ning iga järgnev generatsioon on lisanud uute teadmistega lisandväärtusi, mis kasvatavad pereettevõtte väärtust.

1.7. Juhtkonna vahetuse mõju töötajatele

Kui organisatsioonis muudatustest teatatakse, loodavad töötajad tihti peale, et tulemused on neile soodsad (Smollan 2013). SEO *et al.* (2012) koostatud uuringu kohaselt saab lugeda, et varasemalt pole pea üldse tehtud uuringuid selle kohta, mismoodi mõjutab juhtkonna vahetus töötajaid. Kuigi arvatakse, et töötajate emotsionaalsed kogemused organisatsiooniliste muutuste ajal on suhteliselt mööduvad (Weiss, Cropanzano 1996), siis tuleb teadvustada, kas see mõju on ikka ilmtingimata lühiajaline töötajate pühendumisele ja käitumisele.

Organisatsioonilised muutused kutsuvad esile emotsionaalseid reaktsioone nii protsesside kui ka tulemuste suhtes ning võivad oluliselt kaasa aidata töötajate pühendumisele või vastupanule muutustele (Piderit 2000; Smollan 2011). Usaldus on sotsiaalteaduslikes uuringutes oluline mõiste kui organisatsiooni edu ja inimressursi praktika võtmetegur. Olemas on vähe empiirilisi uuringuid, mis on keskendunud muutuste mõjule, kus uuritakse töötajate usaldusele juhtkonna vastu. (Morgan, Zeffane 2010)

On kaudseid tõendeid selle kohta, et organisatsiooniliste muutuste käigus tekkivate intensiivsete emotsionaalsete kogemuste tagajärjed võivad püsida pikka aega, isegi aastaid pärast sündmust. Näiteks võivad negatiivsed emotsioonid põhjustada posttraumaatilise stressi teket (Bacharach, Bemberger 2007; Flannery 1999). Vastupidiselt võivad positiivsed emotsioonid kaasa tuua püsivate (füüsiliste, intellektuaalsete, sotsiaalsete ja psühholoogiliste) ressursside suurenemise tõhusaks toimetulekuks ja isiklikuks heaoluks (Fredrickson 2001; Fredrickson *et al.* 2008).

Usalduse uuringute seisukohalt oluline mõiste on psühholoogiline leping ehk kuidas töötaja saab aru vastastikustest kohustustest (Chaudhry *et al.* 2011; Robinson, Rousseau 1994). Kui vahetu juht või organisatsioon ei pea kinni antud lubadustest, kipuvad töötajad reageerima väga negatiivselt (Robinson 1996; Robinson, Rousseau 1994). Selliseid psühholoogilise lepingu tahtmatuid rikkumisi või tahtlikke rikkumisi peavad töötajad ebaõiglaseks. Sellest võib tekkida viha, šokk, pettumus, hirm ja reetmise tunne (Kickul *et al.* 2002).

Lines *et al.* (2005) toovad välja, et muutuste ajal kerkivad juhtkonna usalduse küsimused esile, kuna töötajad ootavad või loodavad, et nende vajadusi arvestatakse. Atkinson ja Butcher (2003, 285) väidavad: "Kuigi usaldus näib kasvavat järk-järgult, on umbusaldusel "katastroofilisem" omadus". Usaldus juhtkonna vastu suureneb osaledes otsuste tegemisel ning langeb, kui töötajad kogevad emotsionaalset pinget (Lines *et al.* 2005).

Suuremate muudatuste puhul näevad töötajad kõrgemat juhtkonda vastutavana ausa ja täieliku teabe edastamise eest. Kui otsuseid tehakse "suletud uste taga", nagu paljud uuringus märkisid või vihjasid, kahtlevad töötajad juhtkonna aususes ning valitseb viha ja pettumus. (Smollan 2013). Inimestevahelist õiglust nähakse siis, kui töötajad usuvad, et neid on koheldud lugupidavalt (Bies 2005).

Sihikindlad juhid järgivad plaane, täiustavad protsesse klienditeeninduses, tootmisprotsessis ja tarneahela juhtimises ning uutele organisatsioonidele, et need sobiksid uute protsessidega. Juhtkond peab otsima alluvatelt entusiasmi, aktsepteerimist ja pühendumust. Kui suhtlemine katkeb, jäävad rakendatavad plaanid märkamata ja tulemused jäävad allapoole oodatust. (Strebel 1996). Tippjuhid näevad ettevõtte tugevdamiseks võimalust muutustes, viies äritegevus vastavusse strateegiaga, võttes vastu uusi ametialaseid väljakutseid ja riske ning edendades oma karjääri. Seevastu paljude töötajate, sealhulgas keskastme juhtide jaoks, pole aga muutused oodatud ega teretunud. See on neile häiriv ja pealetükkiv ning rikub tasakaalu. Antud lõhe ärahoidmiseks peavad kõikide tasandite juhid õppima asju erinevalt nägema, st et nad peavad panema end oma töötajate olukorda, et mõista, kuidas muutused sellest vaatenurgast välja näevad. Kui juhid ei määratle uusi tingimusi ega veena töötajaid nendega nõustuma, on juhtide jaoks ebareaalne eeldada, et töötajad võtavad täielikult muudatused omaks. (Strebel 1996).

Ettevõtete lepingutel on kolm erinevat mõõdet – formaalne, psühholoogiline ja sotsiaalne.

- Isikliku lepingu formaalne mõõde kajastab põhiülesandeid ja töö tulemuslikkuse nõudeid, mis on määratletud ettevõtte dokumentides, nagu ametijuhendid, töölepingud ja tulemuslepingud. See, millel ei ole sõnaselgelt kirjalikku kohustust, lepitakse tavaliselt kokku suuliselt. (Strebel 1996)

Töötaja vaatenurgast lähtub isiklik pühendumine organisatsioonile järgmistele küsimustele antud vastuste mõistmisest: Mida ma peaksin organisatsiooni heaks tegema? Millist abi ma

selle töö tegemiseks saan? Kuidas ja millal minu tegevust hinnatakse ning millises vormis tagasiside antakse? Mida mulle makstakse ja kuidas on tasu seotud minu tulemuslikkuse hindamisega? (Strebel 1996)

Töötajate lähenemine neile küsimustele vastamisel võib olla erinev. Sellegipoolest ei taga selge ja täpne formaalne leping, et töötajad on oma tööga rahul oleks või et nad pühenduks juhtidele. Kahjuks kukuvad paljud juhid läbi, kui eeldavad, kuidas muutused töötajaid mõjutavad. (Strebel, 1996)

- Isiklik kokkuleppe ehk psühholoogiline mõõde käsitleb töösuhte aspekte, mis hõlmab vastastikuse ootuse ja vastastikuse pühendumise elemente, mis tulenevad sellistest tunnetest nagu usaldus ja sõltuvus töötaja ja tööandja vahel. Psühholoogiline mõõde toetab töötaja pühendumist isiklikele ja ettevõtte eesmärkidele. Juhid eeldavad, et töötajad on lojaalsed ja valmis tegema kõik, mis on vajalik töö tegemiseks. (Strebel 1996)

Töötajad määravad oma pühendumise organisatsioonile psühholoogilise mõõtme järgi, küsides: Kui palju ma tegelikult töötama pean? Millise tunnustuse, rahalise tasu või muu isikliku rahulolu saan oma pingutuste eest? Kas preemiad on seda väärt? Inimesed sõnastavad vastused hinnates oma läbisaamist oma ülemusega. Nende lojaalsus ja pühendumus on tihedalt seotud nende usuga nende juhi valmisolekusse tunnustada hästi tehtud tööd, mitte ainult suurema raha eest. (Strebel 1996)

- Töötajad hindavad organisatsioonikultuuri oma isiklike lepingute sotsiaalsete mõõtmete kaudu. Üritatakse näha ettevõtete peamistest eesmärkidest, kas juhtkond järgib seda, mida on lubanud. Nad tõlgivad need arusaamad väärtustest uskumustesse, nähes, kuidas ettevõtte tegelikult töötab - karjääriareng, edutamised, otsuste tegemised, konfliktide lahendamised, ressursside jaotus, riskide jagamised, koondamised. (Strebel 1996)

Sotsiaalse mõõtme raames püüab töötaja vastata järgmistele konkreetsetele küsimustele: Kas minu väärtused sarnanevad teiste organisatsioonis olevate inimeste väärtustega? Millised on tegelikud reeglid, mis määravad, kes mida selles ettevõttes saab? (Strebel 1996)

Teoreetilisest ülevaatest saab kokkuvõtlikult kirjutada, et isegi kui perettevõtted ületavad mitteperettevõtete arvu, siis on üsna väike osa neid, kes edukalt põlvkonnavahetuse läbi viivad.

Põhjuseid selleks on mitmed, kuid kõige levinuim neist on puudulik põlvkonnavahtuse protsess. Kiiresti muutuv maailmas on tähtis teada nii juhtide kui ka töötajate erinevusi põlvkonniti, et erinevad vanusegrupid saaksid edukalt koos töötada ja organisatsiooni eesmärged ellu viia. Õnnestunud põlvkonnavahtuse võti kuuluda 1/3 ettevõtete hulka on hästi planeeritud põlvkonnavahtus, kus arvesse tuleb võtta näiteks kaasnevad probleemid, üleandmise etapid, arenguplaan ja töötajate usaldus. Neid nõuandeid järgides on võimalik jätkusuutlik ja kauakestev pereettevõtte.

2. UURINGU METOODIKA

2.1. Uuringu meetodi kirjeldus

Käesoleva bakalaureusetöö uuringu läbiviimiseks kasutati kvalitatiivset uuringumeetodit. Kvalitatiivne meetod on uuring, kus andmed kogutakse vaatluselt, fotodelt, märkmetelt, salvestistelt, intervjuudelt või verbaalselt suheldes. Selles keskendutakse tähendusele ja tõlgendusele, mida uuringus osalejad vastavad (Laherand 2008, 15). Uuring tehakse enamasti vastajale loomulikus keskkonnas, milleks võib olla tema kodu või töökoht. (Laherand 2008, 17) Kvalitatiivne uuring sobib kasutusele võtta kui on väiksem valim, ollakse huvitatud detailidest, mitte üldisest, ollakse huvitatud tähendustest, mida intervjueeritavad neile annavad, soovitakse uurida loomulikke olukordi ning soovitakse saada andmeid teatud sündmustega seotud põhjustagajärje suhtes ning seda ei ole võimalik läbi viia eksperimentaalselt. (Laherand 2008, 23) Intervjuude eeliseks teiste uuringumeetodite ees on paindlikkus, kuna alati on võimalus andmete kogumisel vastavalt olukorrale küsimusi muuta (Laherand 2008, 177). Juhtumiuuringus uuritakse ja kogutakse andmeid intervjueeritava loomulikus keskkonnas, andmed ja analüüs põhineb eelnevalt läbi töötatud teooria alusel. Seda saab mõista ka kui laia uurimisstrateegiat (Laherand 2008, 74, viidatud Yin 2003, 13-14)

Antud bakalaureusetöö autor otsustas teha kvalitatiivse uuringu, kuna soovis viia läbi detailse ja ausa intervjuu osalejatega. Käesolev uuring on ühe juhtumi uuring. Selleks on aasta tagune põlvkonnavahtuse protsess ja selle mõju töökeskkonnale. Uuringus on vajalik oskus esitada häid küsimusi ja suutlikkus tõlgendada antud vastused, oskus kuulata, kohanduda, mõista ja mitte lasta ennast mõjutada eelnevatest arvamustest. (Laherand 2008, 82)

2.2. Uuringu valim ja andmete kogumine

Antud bakalaureusetöös uuritav pereettevõte on Aru Põllumajanduse OÜ, kus toimus aastal 2021 juhtkonnas põlvkonna vahetus ja sellest tulenevalt muutused struktuuris. Autori jaoks on huvitav

uurida, milline nägi välja põlvkonnavahtuse protsess ning kuidas on see mõjutanud töötajaid ning milliseid erinevusi on märgata vanusegruppide vahel. Seega saaks antud ettevõtte kogemuse põhjal teha ettepanekuid sujuvaks põlvkonnavahtuseks teistele väikestele pereettevõtetele. Antud ettevõtte näitel andis 1963ndal aastal sündinud omanik üle juhtimise 1990. ja 1994. aastal sündinud poegadele. Bakalaureusetöö uurimisprobleemiks on vajadus mõista põlvkonnavahtuse mõju töökeskkonnale.

Autor lähtus intervjuu küsimuste koostamisel teooriast ning uuringu küsimustest/eesmärgist. Koostatud sai kaks erinevat poolstruktureeritud küsimustikku. Poolstruktureeritud intervjuu aitab autoril vajalikke andmeid koguda lihtsalt ja mugavalt. Selle intervjuu kohaselt on uurijal võimalik intervjuu ajal küsimuste järjekorda muuta või lisada (Õunapuu 2014, 171-172). Intervjuu avatud küsimused võimaldavad intervjuueerija ja intervjuueeritava vahel tekitada dialoogi, saavutades detailsem andmekogu (DiCicco-Bloom, Crabtree 2006, 314-315)

Autori huvi oli uurida tagasisidet nii ettevõtte juhtidelt kui ka töötajatelt, et selgitada, millised tegevused tehti vahetuse toimimiseks, uurida vahetuse mõju töökeskkonnale ning kui valmis olid selleks muutuseks mõlemad pooled. Valimiks oli erinevas vanusegrupis 16 töötajat ja kolm juhti. Autor andis võimaluse intervjuueeritavatel välja öelda mõtteid ja ideid, mis teisiti uurides ei oleks võimalik teada saada. Intervjuud töötajate ja juhtidega on anonüümsed ja tähistatakse Töötaja 1, Töötaja 2, Töötaja 3 jne ning, Juht 1, Juht 2 ja Vana juht. Autor otsustas, et tähis "Töötaja" tähistab sõna "töötaja", "juht" praegusi juhte ja "Vana juht" eelmist tegevjuhti ning number kronoloogilist järjekorda. Vastused on anonüümsed, kuna intervjuu alguses sai neile mainitud, et vastused on konfidentsiaalsed, tulemused summeeritakse ning nende järgi tehakse üldised järeldused ehk isiklikud otsesed vastused on kaitstud. Igasugune tagasiside nende poolt on vajalik ja edasiviiv, ning isegi kriitika puhul ei jõua nimeliselt kellenigi.

Intervjuu tegemisest rääkis autor juhtidega septembris aastal 2022, kus mainis ära intervjuu teema ja prognoositava ajakulu. Intervjuud lepidi kokku silmast silma ning töötajatega kokkulepitud aja aitas paika panna praegune tegevjuht Juht 1, kes pakkus sobivad ajad lähtuvalt töötajate graafikust. Kõik töötajad ja juhid olid nõus küsimustele vastama ja intervjuud lindistama.

Intervjuueeritavateks isikuteks, kohaks ja ajaks olid:

- 1) Vana Juht (omanik) - tema kodus (kuupäeval 11.10.22), (kestvus 34 minutit)

- 2) Juht 1 (Tegevjuht/Juhatus Liige) - Juhi 1 lapsepõlve kodus (kuupäeval 11.10.22), (kestvus 59 minutit)
- 3) Juht 2 (Juhatus liige, endine tegevjuht peale põlvkonnavahetust kuni juulikuuni) - Juhi 2 lapsepõlve kodus (kuupäeval 12.10.22), (kestvus 19 minutit)
- 4) Kõik 16 töötajad, kelle nimed on konfidentsiaalsed, toimus intervjuu Aru Põllumajanduse kontoris (kuupäeval 12.10.22), (kestvus varieerus 7-st kuni 14 minutini)

16 töötajat 24 seast on valitud selle järgi, kes on olnud põlvkonnavahetuse ajal tööl ning, kes tunneb mõlemat juhti, et vastata uuritavatele küsimustele. Töötajatele oli intervjuus kokku 10 küsimust koos 4 alamküsimusega ning tegevjuhile ja endistele tegevjuhtidele oli koostatud 18 küsimust ning 8 alamküsimust. Enne intervjuule minemist kooskõlastas autor küsimused juhendajaga ning valideeris, intervjuud viis läbi 19 inimesega. Juhtidele oli küsimusi rohkem, kuna nendelt küsis autor lisaks töötajate küsimustele ka põlvkonnavahetuse protsessi tagamaade kohta (miks, millal, kus ja kuidas). Intervjuu küsimused on jaotatud vanuseliste erinevuste kohta, põlvkonnavahetuse protsessi ja tagajärgede, rahulolu ja juhtkonna usalduse kohta. Küsimustikud on Lisas 2.

Transkriptsiooni kirjutamiseks kulus 10 tundi. Intervjuu vastused kodeeris autor ühte tabelisse, mis on jagatud küsimuste ja töötaja kaupa. Intervjuud on salvestatud nutitelefoni Iphone 11 pro max'ga ning kirjutatud välja transkriptsioonid ja *cross-case* tabel, mille leiab Lisa 3. Analüüsiks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi, kus koostatud tabeli järgi võrreldi neid teoreetilise osaga luues seoseid ning sellest tulenevalt ettepanekuid lõputöö viimases peatükis.

2.2.1. Uuringus osalev ettevõte

Aru Põllumajanduse OÜ on maailmatasemel põllumajanduse ettevõtte, kus kasvatatakse peamiselt teraviljakultuure (oder, nisu) ja õlikultuure (raps). Asutatud 1997. aastal, 6 aastat hiljem kui Eestis toimus taasiseseisvumine, 25 aastat vana ning seal töötab 24 töötajat. Ettevõttel on 2 omanikku ja 2 juhatus liiget. Kõige pikema staažiga töötaja on olnud tööl 28 aastat, töötajate keskmine vanus on 42 ja keskmine tööstaaž 14 aastat.

Aru Põllumajanduse OÜ on olnud Eesti põllumajanduses üheks pioneeriks. Omandanud Eestis esimesena tehnikat näiteks John Deere traktor, aga ka julgelt katsetanud uute kultuuridega (nt raps ja talioder). Maksimaalne tootmismahut on aastas 20 000 tonni ja kogu selle vilja ladustamiseks on

omal ladustus olemas, mis on selles valdkonnas pigem haruldane. 20 000 tonnist toodetakse ka ca 1500 t seemet, millel on lisandväärtus. Kasutada on 3800 ha põllumaad, millest 800 ha rapsi, 1000 ha nisu 1400 ha otra all ja ülejäänud pinnal kasvatatakse heintaimi ja põlduba.

Tänaseks on ettevõtte ka üks taastava põllumajanduse tehnoloogiate katsetaja, et rohepöörde eesmärkidega kaasas käia. Suuresti keskendutakse taastava põllumajanduse tehnoloogiate kasutamisele, süsiniku sidumisele ja elurikkuse ettevõtte kasuks pööramisele, et vähendada sünteetiliste sisendite osakaalu. Seda teevad täna Eestis edukalt vaid üksikud põllumajanduse ettevõtted. (Juht 1 2022)

3. UURINGU LEIUD, ANALÜÜS NING ETTEPANEKUD

Selles alapeatükis kirjutab autor intervjuude vastuste tulemused. Andmed koguti nende kategooriate alustel: vanus, sugu, ametikoht ja kaua seal on töötatud, vanuseliste erinevuste märkamine töökeskkonnas, tunnustuse vajadus, motivatsioon selles ettevõttes töötada, valmisolek juhtkonna vahetuseks, lootused tulevikuks, usaldus juhtide osas, muutused töökeskkonnas, põlvkonnavahtuse protsessi tagamaad. Töötajate ja juhtide tulemused on toodud eraldi, kuna neile esitatud küsimused erinesid. Juhtidelt küsiti lisaks veel põlvkonnavahtuse protsessi tagamaade kohta.

Bakalaureusetöö viimases peatükis analüüsib autor uuringu tulemusi ja võrdleb neid teoreetilises osas lahti kirjutatud informatsiooniga. Antud analüüsiga saab teada, millisel määral sarnanevad või erinevad vastused teoreetilise osaga. Kolmanda peatüki teises osas kirjutab autor ettepanekutest ettevõtetele, Aru Põllumajandusele ja järgmisele samalaadi lõputöö kirjutajale, et õppida antud ettevõtte põlvkonnavahtuse protsessist, kuidas teha efektiivselt ja edasiviivalt.

3.1. Leiud töötajate intervjuudest

Sissejuhatavas osas küsis autor vanuse, ametikoha ning tööstaaži kohta. Kõige rohkem vastanuid oli viiekümnendates, 5 inimest, seejärel kolmekümnendates 4 inimest, kuuekümnendates 3 inimest, kahekümnendates 3 inimest ja neljakümnendates üks inimene. Seitse töötajat on töötanud vähemalt 20 aastat, kuus töötajat on töötanud alla 10-ne aasta, ülejäänud 3 jäävad 10- ja 20-ne aasta vahele. Ametikohad ettevõttes varieerusid, organisatsioonis töötavad raamatupidajad, turundusjuht, oskustöölised, kuivati juht, traktoristid, töödejuhataja, autojuhid, mehhanisaatorid ja agronoomid.

Kui autor uuris, kas töötajad tunnetavad kolleegidega vanuselist erinevust töökeskkonnas, läksid vastused kahte suunda. Oli palju neid, kes esimese hooga vastasid, et ei tunne mitte mingit erinevust. Neid suunates ja näiteid tuues tuli nii mõnelgi vastuseks, et noored tunnevad

infotehnoloogia (IT) ja tehnoloogia poolt palju paremini. Samas vastati ka, et vanemad on väga vastutulelikud, tulevad uuendustega kaasa ning on hoopis masina tehnoloogiaga rohkem sina peal. Töötajad märgivad, et vanema põlvkonna jaoks on motivatsioon eelkõige rahaline preemia kui töö ise või vaba aeg, noortel vastupidi. Kommunikatsioonis tahavad noored rohkem *Whatsapp*'i (suhtluskanal internetis) kasutada ning vanem põlvkond tahab rohkem helistada ja otse suhelda. Lisaks tuli välja, et vanem põlvkond soovib täpseid juhiseid ja eelistavad pigem paberi peal välja kirjutatud tööülesandeid. Üks töötaja mainis, et kahekümnendates ja kolmekümnendates vanuses töötajad ei tunne kella, hilinetakse. Vaatamata sellele, ei mõjuta oluliselt need erinevused töökeskkonnas ühtegi töötajat.

Töötunnustus võib arvata, et on pea igale inimesele oluline. Aru Põllumajanduse töötajate seas oli ainult üks tööline, kelle jaoks see ei ole oluline, kuna tunneb, et tema töö ei ole midagi eriskummalist, et seda peaks kiitma. Enamus vastajate jaoks on tähtis hea sõna. Siiski lisasid mõned, et ka rahaline preemia on oluline, seda vastust tuli pigem vanema põlvkonna poolt. Vastustest tuli ka välja, et hea sõna tehtud tegevuse kohta on palju olulisem, kui lihtsalt kiitmine.

Järgmisena uuris autor töötajatelt, mis motiveerib neid Aru Põllumajanduse ettevõttes töötama. Tuleb välja, et vastanute motivatsioon tööle käia ei sõltu vastaja vanusest, vaid isiksusest endast. Vastused olid praktiliselt igal töötajal veidi erinevad, seega kirjutab autor kümnendite vahemikus välja, mida vastati antud küsimusele. Kahekümnendates töötajaid motiveerib äge ettevõtte, seltskond, kaasaegne keskkond, õues töö ja kodu lähedal töö. Kolmekümnendates töötajate jaoks oli motivatsiooniks lihtne raha, hea palk, head tingimused ja võimalused, üritused, ägedad masinad, firma süsteem, kolleegid, töö mitmekülgsus, ettevõtte arengu hindamine, enda arenemine, kolmeteistkümnendates palk aastas. Neljakümnendate ja viiekümnendate töötajate motivatsiooniks on pereettevõtlus (seda vastas omaniku naine), põllumajanduse valdkond, arenguvõimalused, saab panustada oma teadmisi, tehnika, teadmine, et vajatakse, hea seltskond, uued tehnoloogiad, vaheldusrikkus. Kuuekümnendates töötajate motivatsiooniks on tehnika ja selle uuenemine, töö põnevus ja mitmekülgsus, hea kollektiiv ja juhtimine.

Järgnevalt uuris autor juhtkonna põlvkonnavahetuse valmiduse kohta, kas töötajad olid selleks valmis või tuli see ootamatult. Ainult kolmele töötajale tuli see ootamatult ja järsult. Põhjused olid järgnevad: vana juht ei olnud veel nii vana, et pensionile minna, protsess käis järsku ja kiiresti ning oldi vana juhi käekirjaga harjunud. Ülejäänud, kas olid valmis või isegi lausa ootasid juhtkonna

põlvkonna vahetust. Mainiti, et antud protsess oli nii sujuv, et kõik käis loomulikult, uued juhid töötasid ja said läbi töötajatega samamoodi nagu enne, lisaks toodi välja, et vanale juhile uusi harjumusi ei õpeta.

Pärast põlvkonnavahtetust oli loogiline küsida töötajatelt, milliseid erinevusi on märgata endise ja praeguste juhtide vahel. Paljud mainisid, et uus Juht 1 on leebem, stabiilsem ja rahulikum, Vanem juht oli kärsitum, kontrollivam ja jõulisem. Kuid toodi välja ka seda, et arvestades pikka ajalugu on see ettevõtte olnud edasiviiv ja siia on Vana juht neid toonud, selge on see, et inimene, kes on selle ettevõtte teinud, tahab rohkem kontrollida tööprotsesse. Juhti 2 nähakse Vana juhi sarnasena, mõlemad on rohkem mustvalged, kuid Juht 1 ei ole. Juht 2 ja Juht 1 oskavad töötajate sõnul rohkem kuulata, võtavad töötajate nõu paremini kuulda ja annavad rohkem iseseisvust. Vanale juhile oli raske selgeks teha oma mõtet, kuna ajas kindlat selget joont. Vanale juhile meeldis kasutada oma töötajaid töökohas maksimaalselt ära, nüüd kasutatakse ettevõttes ka teiste firmade abi, st, et ostetakse sisse teenuseid, kes teevad töö kiiresti ja professionaalselt. Nähakse ka erinevust mõttemaailma osas, noored toovad palju uusi ideid ja teistsugust mõtlemist, tahavad viia ettevõtte mingisugusele uuele tasemele. Sisukat vastust ei saanud autor töötajatelt, kes olid kas vähe ettevõttes töötanud või neil ei olnud Vana juhiga praktiliselt üldse kokkupuudet, kuna juba algusest peale on nendega tegelenud noored juhid. Töötaja 6 mainis, et ta näeb, et noored õpivad koos temaga, ta peab rohkem selgitama raamatupidamist, kuid on näha, et nad tahavad asjadest aru saada, samuti mainis, et ei märka juhtimisstiili erinevust, mõlemad on nõudlikud, aga konkreetsed. Lisaks mainis töödejuhataja Töötaja 12, et erinevus sõltub ka sellest, et kui teised mainivad, et Vana juht võis poole töö pealt ülesande ümber muuta, siis tuleb tõdeda seda, et vanasti ei olnud võimalust aega raisata ja tuli teha kiiresti ja palju. Nüüd on masinad palju suuremad ja paremad, seetõttu ka töötunde tuleb vähem kokku. Ühe tööliste arvates ei tunne noored kella, vanem juht oli alati hommikul tööl kohal.

Lisaküsimusena eelmisele küsimusele küsiti, milline juhtimine neile endale meeldib. Aru Põllumajanduse töötajate vastused nii erinesid kui ka ühtisid. Enamus mainisid, et esiteks sõltub see olukorrast, mõnikord tahetakse ühtemoodi, teinekord teistmoodi, kuid paljud vastasid, et vajalik on konkreetsus ning lõppeesmärgi teadmine. Oli neid, kes tahtsid täielikku iseseisvust, kuid oli ka neid, kes tahtsid palju juhendamist ja toetust. Kellelegi käskiv juhtimisstiil ei meeldi, pigem kaasav ja juhendav.

Töötajatelt küsiti, kas ja mida lootsid nad, et põlvkonnavaheetus juhtkonnas kaasa toob. Kõik vastajad peale ühe vastasid koheselt, et nad ei mõelnud ega lootnud mitte midagi. Küsitledes neid edasi tuli mõni täiendav lause, nagu lootus saada selgus tööprotsessides ja uusi paremaid süsteeme, uuenduslikkust, nutiajastut rohkem, noorematega koostöö lihtsus ja rohkem palka.

Autor küsis töötajatelt ka juhtkonna usalduse muutuse kohta. Pea kõik vastasid, et usaldavad nii vana kui uusi juhte sama moodi. Lisati ka, et kui ei usaldaks, siis ei töötaks ettevõttes ning nende usaldus on 100%-line. Rohkem avanedes vastas üks töötaja, et ta julgeb noorematele rohkem öelda, kui on midagi valesti teinud, samuti mainiti, et iga küsimusega Vana juhi juurde ei mindud, kuna Vanal juhil oli tihti kiire ja lõppude lõpuks tundus küsimus tühine ja vastus ise leitav.

Seejärel uuriti, kuidas on peale põlvkonnavahetust juhtkonnas eskaleerunud aasta ajaga töökeskkond (struktuur, õhkkond, kommunikatsioon ja muudel töökeskkonna teemadel). Toodi välja teatud aspektid, mis on muutunud: regulaarsed koosolekud, uued masinad ja tehnikad, kombainivõistlused, kompostitehase arendamine, õhkkond on rahulikum, mõnusam ja vabam, ei ole rapsimist ega tühja tööd (mõnikord selgub, et alguses mõeldud tegevust ei olegi vaja teha), noored on tolerantsemad, e-agronoomia (tööülesannete programm) kasutamine, kaugtöö võimalust rohkem (koroona tõttu). Kommunikatsioon otseselt muutunud nende sõnul ei ole, see toimub nii helistamise, silmast-silma, *Whatsapp*'i kui ka e-maili kaudu, siiski on rohkemaks läinud e-agronoomi ja *Whatsappi* kasutamine, see tuleneb digiajastust. Ainult üks töötaja kurtis, et e-agronoomia programmi on raske kasutada keelebarjääri tõttu, kuid see on jõukohane.

Töötajad ise eelistavad kommunikeerida vastavalt vajadusele. Vanuseliste erinevustega ei saa välja tuua kommunikatsiooni eelistuse erinevustest. Üks töötaja tõi välja, et oleneb info tähtsusest, kui on tähtis, siis helistamine, kui on vähem tähtsam, kuid oluline siis *Messenger* või *Whatsapp*, kui on info, millele otseselt ei pea reageerima, siis e-mail. Peamiselt tahetakse vahetut suhtlust, kas telefoni teel või silmast silma. Töötajad, kes eelistavad kirjalikult, *Whatsapp*'i teel arvavad, et siis on tööülesanded täpselt ja kirjalikult ees. Intervjueerides tuli ka välja, et arenguestlused sümpatiseerivad, neid lausa oodatakse ja seda on üks kord aastas.

Seejärel uuriti viimase küsimusena, milline töökeskkond töötajatel endale meeldiks. Mõnele töötajale sobib, kui on tühi kontor, sest kui on palju rahvast, ei saa keskenduda, samas mõne jaoks on pettumus, kui tullakse kontoris tööle ja on näha vaid paari nägu. Ükski töötaja ei kurda

töökeskonna üle ning ollakse rahul, kuid paarilt vastajalt tuli välja, et riietusruum on meeste jaoks liiga väike. Tiimitööd või üksinda tööd eelistatakse sõltuvalt olukorrast, tahetakse balanssi mõlemast, kolleegidega saadakse hästi läbi. Rahul ollakse vahelduva tööga, suvel on põllutööd, talvel remondi- ja kontoritööd.

3.2. Leiud juhtide intervjuudest

Järgnevalt analüüsitakse endise juhi ja praeguste juhtide intervjuu vastuseid. Aru Põllumajanduse endine juht on 59-aastane, kes oli tegevjuht 25 aastat ja hetkel on ta ettevõtte nõukogu esimees. Nõukogu ei ole tegev juhtimises, vaid annab raamid ja suunised tegevjuhtidele. Noorem poeg, Juht 1, on 28-aastane ja olnud tegevjuhi positsioonil aasta aega, ettevõttesse tuli ametlikult tööle 2015 aastal agronoomina. Vanim poeg, Juht 2, 32-aastane, on juhatuse liige, ettevõttes töötanud lapsest saadik.

Esimese küsimusena küsis autor, mida muudab teadmine põlvkonnavahtetuse erinevustest töökeskonnas (kommunikatsioon, motivatsioon, haridus, areng, suhtumine, lojaalsus). Vana juht kindlaid põlvkonna erinevuste näiteid ei oska tuua. Tema ajal oli kommunikatsioon lihtne, helistamised ja silmast silma rääkimised. Ettevõtte oli pidevalt agressiivses arengus ning alluvaid oli suhteliselt vähe. Tagantjärele märkab endine tegevjuht kommunikatsioonis puuduseid, kuid lisab: *“Me liikusime arengu teel pidevas agressiivses arengus, suhteliselt väikese meeskonnaga ja läks nii nagu läks.”* Juht 1 tõdeb: *“Üks on vanuseline erinevus ja teine on isikuline erinevus. Mida vanem on inimene, seda rohkem huvitab teda vaba aeg, isegi hea sõna ei ole nii palju enam oluline, nemad tahaksid pühenduda oma lastelastele, kodus olevatele projektidele. Noortele, kellel vaja ehitada midagi, nende jaoks on raha motivaator, küll aga kui võrrelda 10 aasta tagusega, kui inimesed polnud nii jõukad, siis see efekt oli suurem, tänapäeval inimestel rohkem raha käes ja see motivatsioon raha eest võidelda jääb üha väiksemaks ehk tullakse tööle pigem selle peale, kus on normaalne juht, kuulab ja mõistab sind, head tööplaanid, eesmärgid, annab võimaluse areneda.”* Mida noorem oled, seda rohkem oled huvitatud minema kuskile koolitustele, et saada paremini maailmast aru. Kommunikatsioonis on isiklikud erinevused. Töötajatele tehti isikutestid ja seal läksid vastused täpselt pooleks. Ühele poolele meeldib, kui töö on väga täpselt kirjeldatud, et võimalikult palju saada teada, mis täpselt tegema peab, teine pool soovib teada töö eesmärki ja aega ning ülejäänud tahab ise välja mõelda. Juht peab olema väga hea kuulaja ja empaatiline ja lähtuma isiksustest. Juht 2 vastab: *“Noored tahavad ühtemoodi asju teha, neile meeldivad*

uuendused, vanadele ei meeldi uuendused, nad on mingi käekirjaga juba sisse töötanud. Kui sa oled mingit asja juba piisavalt kaua teinud, siis sa ei taha uuendusi.” Töötajate seas märkab ta, et vanemad tahavad rohkem raha ja vähem tööd, nooremad tahavad rohkem koolitusi jms. Juhile 2 meeldib teha koosolekuid, et näha töötajate emotsioone.

Tunnustus on igale inimesele oluline, kuid mil moel on juhid harjunud tunnustust saama. Vana juht vastas: *“Kõigile oluline, aus ja rahulik vestlus, suusõnaline särava silmaga ütlemine.”* Juhil 1 jaoks on tunnustus see kui hästi läinud hooaja lõppedes tuleb töötaja ja ütleb, et ettevõttel läks see aasta hästi. Ta arvab, et mitte ainult tema ei pea kiitma töömehi, vaid ootab ka neilt väikest tagasisidet. Lisab: *“Tunnustus on see, kui ma lähen hommikul tööle ja ütlen “tere” ja ta naeratab, see on võib-olla kõige suurem tunnustus, et sa oled hästi teinud seda kõike.”* On inimesi, kes oma iseloomult ei naeratagi ja sellega peab leppima. Oluline on ka töödejuhi tuju, kes seda kõike igapäevaselt üleval hoiab. Kui on näha, et temal läheb hästi, siis läheb tervel meeskonnal hästi. Lisaks on talle tähtsad isiklikud tunnustused kodust, elukaaslaselt või kui kutsutakse kuhugi rääkima/esinema. Juht 2 tõdeb: *“Kui sa oled juht, siis keegi väga tunnustust ei anna, kiidame omavahel üksteist.”*

Vana juhti motiveerib selles ettevõttes töötama passiivne aeg, sealne nõukogu ei ole aktiivne, lisaks ei ole erilisi kohustusi. Poegadesse on tal täielik usaldus, usub noorema põlvkonna juhtimisse ja nende elluviivatesse otsustesse kui iseendasse ning hetkel ei ole ideede üle genereerimist, mida tahetakse tegevjuhtidele rakendada. Juhil 1 tuleb esimese asjana pähe: *“Kuna see on pereettevõte, siis see on esimene asi, mis meelde tuleb. Olen terve elu lähedal olnud ja näinud seda asja.”* Bioloogia ja loominguline lähenemine on alati talle huvi pakkunud. Valdkond on huvitav ning karjääri tegemisel oli tal konkurentsieelis. Juhti 2 motiveerib: *“Vaheldusrikkus, see on ikkagi justkui maailma päästmise projekt, toidutootmine, nüüd hakkame muldasid tootma, see on selline uue maailma aluskivi, muld ja toit, see ettevõte on koht, kus seda kõike teha.”*

Vana juhi käest küsides tema juhtimisstiili kohta, tõdeb ta, et ta ei olnud käskiv, ta oli asju teadev, julgustav, paljuski eeskuju näitav ning ta suutis seda teha ajal, mil pidigi tegevusi ette näitama. Vahetevahel ei olnud ta väga konkreetne, lisan enda arvates värve, ent tagantjärele vaadates mõtleb, kas ta need ikka õigesti välja viskas. Vana juht: *“Tõekriteerium on see, et ettevõtte arenes Eesti maastikku arvestades hästi ja üheks tugevamaks ettevõtteks. Järelkult pidin ma enam vähem õieti oma asju selgitama, mida tahta ja mida teha.”* Juhil 1 on peamiselt motiveeriv juhtimisstiil, mitte

käskiv ja üritab olla selgitav. Lisab: *“Õige juht peab õppima selgeks juhtimisstiilid ja vastavalt olukorrale vahetama juhtimisstiili, kui on kriisiolukord, siis ma muudan kohe oma stiili.”* Tööpõhimõtte olulisuse selgitamine on kõige suurem aspekt. Suhtlemine, et ei ütle, kuidas peab tegema, vaid kaasad töötajat sellesse arutellusse, mida tema arvab, kuidas seda lahendada, tema on sellele probleemile kõige lähemal sellel hetkel ja kui teda alguses juba kaasata, siis on töötaja ise ka rohkem motiveeritud ehk mõtles ise lahenduse välja ja viib ellu. Juht 2: *“Mina olen eelkõige visionäär, vahest juhendan, ei käsi enamasti, loon suurt pilti. Sa räägid ära lõpptulemuse, kuhu me liigume ja siis annad teistele vabaduse leida see tee, kuidas sinna jõutakse.”*

Kõige olulisem teema, millest autor teada tahtis oli põlvkonn vahetuse protsessi tagamaad. Vana juht aimas, et küllap see juhtub lähi aastatel. Tegelik põhjuse selleks otsuseks tõi pinged Juhiga 2, kes ei olnud rahul, kuidas Vana juht ettevõtet juhib. Vana juht: *“Nende poolt tuli initsiatiiv, ma oleks veel mõned aastad olnud.”* Vahetus tuli tema arvates kiiresti, kuudega. Pojad andsid isale signaale, et nad on küll valmis millalgi ettevõtte üle võtma, aga nad ei olnud Vana juhi mäletamist mööda seda selgelt väljendanud, kas ja millal nad ettevõtet üle tahavad võtta. Tema ootas, et ükskord see aeg tuleb, millal nad on valmis, kuid tagant järgi tuleb välja, et noored tahtsid justkui varem. Juhi 1 sõnade läbi ei olnud ettevõtte omanikul mingisugust treeningplaani, see käis orgaaniliselt, nemad kasvasid lastena lähedal üles, keegi ei öelnud, et peab üle võtma, kõigil olid võrdsed alused. Juht 1 tegi isikliku valiku ja õppis Maaülikoolis agronoomiks, seejärel õppis äridust juurde ja läks pereettevõttesse tööle agronoomina. Sinna ta takerdus 8 aastaks. Juht 1: *“Selgus, et endisel juhil ei olnud mulle suuremat plaani, kui et jään terveks eluks agronoomiks, mis on väga oluline fakt. Kui ma sellest ise aru poleks saanud, siis ma poleks ise seda initsiatiivi võtnud, et astuda julgelt ette, et ärme raiska minu talenti ja ma pean hakkama järgmiste asjadega tegelema, ise juurde õppima.”* Tema ja Juhi 2 juhtimisstiil erines Vana juhi omast, kellel oli käskiv juhtimisstiil. Noored lähtusid sellest, et inimene peab ise mõtlema mingil määral ja selle erimeelsuse tõttu mudisid nad eelmist juhti 7-8 aastat. Vana juht teadis seda, kuid ei usaldanud piisavalt, et lasta neil rohkem vastutada või uskuda nende väljapakutud ideid. Juht 2 murdis pidevalt jääd lahti, öeldes Vanale juhile, et ta eksib, Juht 1 läks pärast küsivas vormis ja üritas teemat tõstatada ja lepitada, nii 7 aastat järjest. Asi läks alati paremuse poole, kuid areng oli niivõrd väike, et eelmine sügis ütles Juht 2 välja, et tuleb teha juhtkonn vahetus. Esialgu pakkus Juht 2 tegevjuhi kohta oma vennale, kuid Juht 1 ei tundnud ennast veel valmis kooli kõrvalt. Seejärel hakkasid nad seda positsiooni jagama, esimene pool aastat oli raske, nad tegid eelmise juhiga kokkuleppe, et ta ei tohi 6 kuud mitte kordagi vahele tulla, mis toimib ainult nende olukorras, kuna

nad olid terve elu kõrval olnud ja teadsid juba, kuidas ettevõtte toimib. Vana juht teadis, et see on vajalik protsess, kuna hiljem võib juhtuda, et noored ei taha enam, noorte energia läheb ära. Juhi 1 sõnul ei mahtunud nad stiilide erinevuse tõttu kõrvuti tööd tegema. Eelmine tegevjuht ei tahaks enam ettevõtet juhtima tagasi tulla, kuid oluline on, et ta saaks endale väljundi, see ei tohiks olla takistuseks. Juht 1: *“Treeningõpet ei olnud, see oli täiesti orgaaniline, mis aastate jooksul ise kujunes, perettevõtte erand. Pole seda knowhowd ja vahendeid, et efektiivset üleminekut teha. Iga aasta võtsime rohkem vastutust üle.”* Peale põlvkonnavahetust muudeti struktuuri ja tekitati juhatuse tasemele nõukogu tasand. Struktuurist nii palju, et kui kõik juhid korruga koos töötasid oli Vana juht kõige peamine juht, Juht 2 oli arendusjuht ja Juht 1 tootmisjuht. Vastutusala jagati konsensusel ära, see töötas mingil määral, kuid tekkis piiridest üle hüppamist ja segadusi. Igas valdkonnas jäi mingisugune info puudu ja täit ülevaadet ei olnud. Kui noored kahekesi juhtisid, jagati ka valdkonnad ja inimesed ära, info liikus palju paremini, kuid mingisugune info ei liikunud ikkagi. Täna on tegevjuhi ametis Juht 1, juhatuses Juht 2 ja nõukogus Vana juht koos teiste nõukogu liikmetega. Nõukoguga saadakse neli korda aastas kokku ja esitletakse ülevaade rahast, rahavoogudest, tootmisest ja inimestest. Juht 2 tuli ühel alternatiivsel hommikul variandiga, et ta ei lähe ära, aga ta tuleb juhiks ja isa ei ole juht - see ei olnud Vana juhi jaoks väga šokeeriv. Juhi 2 arvates oli põlvkonnavahetuse protsessi kestvus kaudes mõttes kestnud mõned aastad, kuid otseses mõttes käis see kõik järsku. Neile ei sobinud kolmekesi sama asja teha, vähemalt mitte temale ja Juhile 1, kuna tema sõnul on igal mehel vaja oma ruumi ehk teostust ja otsustusvabadust. Kui kolm inimest otsustavad koos ühe asja üle, siis ei ole keegi neist vaba ja kõik peavad ennast tagasi hoidma. Neid ei treenitud tegevjuhiks, see käis kõik loomulikult, noored ise tahtsid, et see nii läheks ja kohustusi tuli järk-järgult juurde. Juht 2: *“Miks just aasta aega tagasi juhtus see? Kuna karikas sai täis.”*

Autor uuris juhtidelt, mis on nende arvates pärimise protsessi planeerimisel oluline. Vana juhi jaoks on oluline anda ettevõtte üle tugevamale, kes tahab seda edasi viia oma energiaga, oluline on üksteise mõistmine ja vähe pingeid. Juhi 1 arvates on kõige olulisem perekonnaharmonia, raha pärast ei tohiks kellegagi tülli minna. Juhi 2 hinnangul on samuti perekonna suhted kõige alus, need peavad paika jääma ja majandustegevus jätkuma.

Põlvkonnavahetusega võivad tekkida mitmed probleemid. Eelmise juhi probleemiks oli kartus, et noored on kogenematud, ta teadis, et nad on head, aga nende motivatsioon ja tahe polnud tema arvates see, mis oleks võinud olla. Juhi 1 hinnangul on kõik ette loetletud probleemid neil läbi

käinud. Nad teadsid konservatiivsuse probleemi ette ning seetõttu tegid omavahelise kokkuleppe, et eelmine juht ei tohi vahele segada. Vana juht on leidnud taktitunde, et ta võib kommenteerida, aga ei ole varjuna üle, usaldus on tekkinud. Kui mingil perioodil tekkis ülekontrollimist, oli noortel täiesti lubatud öelda “sul on vist igav, seda on paljaks läinud”. Oluline oli leida väljund eelmisele juhile. Kui väljundit ei ole, võib jääda tühjus mingiks perioodiks. Juht 1 oleks venitanud kuni aasta lõpliku põlvkonnavahtetusega, kuna oli koolis ja teisest küljest olid tal omad tingimused. Talle oli oluline teada, mis valdkondades ta tahaks pädevam olla, tal polnud pangaga suhet olnud, ei teadnud, mis taust on, milline on kõnemaneeer, millest ollakse varem rääkinud, mis ülesandeid raamatupidaja täpselt teeb, kuhu maani, liisingu ja laenude küsimused. Ta oleks tahtnud aasta jooksul teemad selgeks saada, siis võtta üle, kuid teistele tundus see periood liiga pikk. See tekitas Juhile 1 stressi ja tõdeb, et esimesel pool aastal pole kunagi olnud nii töörohket talve, nüüd, kus kõik on selgeks tehtud, ei ole enam probleemi. Lisaks toob ta välja, et usalduse küsimus oli kindlasti probleem, kas vana juht ikka usaldab, ta on teinud seda 25 aastat ning noored peavad tegema tema tööd nipsust. See on tema arvates kõige raskem asi, mida peab läbi tegema, ei tohi oodata kuni poeg on 30-ndates, 40-ndates, kus tal enam ei ole seda tahtmist ja energiat ettevõtmist üle võtta. Juhil 2 arvates ei ole ükski autori ette loetletud probleem nende probleem, neil käis kõik teadlikult, nad tundsid ettevõtte iseloomu. Kuid siiski tunneb, et ta oleks tahtnud rohkem kogemusi juurde ja küsimustele vastuseid, paraku oli vastukajaks ainult õpetussõnad ja seda nad ei tahtnud, seega otsustasid Juhiga 1, et nad ei küsi abi ning said väga hästi hakkama.

Milles peab juht valmis olema kui on toimumas juhtkonna vahetus? Vana juht ei ole mures finantsasjade pärast, tema on oma tööd nii teinud, et ta elab finantsvaba elu. Ta on aktiivselt rahmendanud oma teadliku elu ja tema jaoks on katsumus mitteaktiivset olekut elada nii, et see teda haigeks või nõrgaks ei tee. Iseenese ettevalmistus on tema sõnul kõige olulisem. Juhil 1 arvates on kõige olulisem järglaste ettevalmistus, kuna ta tunneb sellest puudust ning teise punktina toob välja, et sama oluline on eelmise juhi ettevalmistus pensionile minekuks, selle taha ei tohiks jääda, tuleb teadvustada, et kui ametikoht võetakse ära, siis kes sa ise oled. Juht 2: “*Suhted on kõige alus, perekonna suhted, need peavad paika jääma, majandustegevus peab jätkuma.*”. Ka tema lisab, et Vana juht peaks olema valmis ja leidnud järgmise väljundi ehk pensioni ettevalmistus, st ta teab, mida oma ajaga ette võtta.

Millises faasis andis Aru Põllumajanduse OÜ juhtimise üle, oli Vana juhi arvates küpsusfaasis, kuna ettevõtte ei ole tohtus arengus, õrnalt küll, nüüd on jõutud sinna, et tahetakse viia teise

kvaliteeti. Juhi 1 jaoks oli ettevõtte kõigis faasis korraga, nii kaua kui võimalik tegeletakse kasvufaasiga ehk laienetakse, tõstetakse toote kvaliteeti, küpsusefaasis on neil suur turuosa, ettevõtte tundus on olemas, väljakujunemise puhul on rohemaaailm nende suunda muutnud. Enne juhtimise üle võtmist oli tema sõnul tugev kriisiaeg, COVID-19, sõda ja põud. Nemad pidid muutma süsteemsust, investeeringute suunda rohemajanduse peale - sellega varem ei tegeletud. Juhi 2 arvates oli ettevõtte küpsusfaasis.

Vana juhi ja Juhi 2 arvates ei mõjutanud välised tegurid antud protsessi. Juhi 1 arvates samuti otseselt mitte, kuid kaudselt olid tarneprobleemid, metalli hind tõusis, Juht 2 tegi palju tööd selle nimel ja Juht 1 otsis sisendeid, nende rollid suurenesid selle tõttu ja nad olid rohkem pildis. Rohemajandusega ei kavatsenud Vana juht tegelema hakata, aga noored tahtsid.

Autor uuris kui valmis oli järgmine põlvkond juhtkonna vahetuseks ning mis takistas või soodustas seda. Vana juhi arvates olid nii noored valmis kui ka tema, ta ei hakanud neid meelitama. Juht 1 tõdeb: *“Ei olnud valmis, täna ütlen, et ma olen. Ma ei olnud piisavalt enesekindel, kõhkleva positsioonil, kas tean kõigist aspektidest kõike ja tahtsin et oleks aastane plaan. Tagantjäreli see karistus oli hea.”* Juht 2 ütles: *“Olime, me oleme 10 aastat neid asju järk-järgult üle võtnud. Ainult lihtsamaks läks, midagi keerulisemaks ei läinud.”*

Ettevõtte üleandmine tehti, kuna kolm juhti ei mahtunud korraga tööd tegema. Noored tahtsid üle võtta, vanem juht ise ei andnud initsiatiivi seda plaani teha. Autor uuris järgnevalt, mida noored juhid ja vanem juht lootsid, et põlvkonnavaheetus juhtkonnas ja töökeskkonnas kaasa toob. Vana juht lootis, et omavahelised suhted, hoolivus ja sõprus oleks korras. Ta teadis, et pojad on terased ja mitte mahamängijad. Juht 1 lootis: *“Töö sisekliima/keskkonna paranemist, alustades töötajatest töödejuhini kuni iseendani, kogu töökeskkond ja motivatsioon läbi juhtimisstiili muutmise vaimne tervis ja heaolu paraneks. Läbi selle kasvaks või ei kahaneks produktiivsus töö juures.”* Juht 2 lootus oli, et asjad lähevad lihtsamaks, ei pea üle mõtlema ja rapsima.

Teooriast mitte lähtuvalt, sai ka küsitud, millal anti töötajatele teada, et on toimumas põlvkonnavaheetus. Eelmine ettevõtte juht andis konkreetset teada ühel väliüritusel, kus kõik töötajad olid koos, kuu aega pärast seda kui nad omakeskis selle ära olid otsustanud. Juht 2 ütles, et Juht 1 arvas, et mehed on kadedad, et nad tahaksid ise juhtida, Juht 2 ise nägi, et meestel on täiesti ükskõik ja Vana juht vaatas meeste silmadesse, et nad on kurvad, et ta ära läheb.

Ettevõtte põlvkonnvahetusest on möödas üks aasta. Autor uuris juhtidelt, millised muutused on toimunud nii ettevõtte struktuuris, kommunikatsioonis ja muudel töökeskkonna teemadel. Vana juhi kommunikatsioon käis Töötaja 12 kaudu meestele, see sama käekiri Juhi 2 puhul Töötajal 12 ei sujunud, Juht 1 saab paremini hakkama. Juht 1 tahaks loota, et töötajate vaimne tervis on paranenud. Juht 1: *“Nii palju kui kõrvalt vaadata, on kaootilist, paanitsemise perioodi vähemaks jäänud.”* See on tänu läbimõeldud plaanidele, ei ole tööde pendeldamist, kui nähakse probleemi, siis ei jäeta teist tegevust kohe pooleli. Juhil 1 on arusaam, et looduses ühe päevaga muutusi nii kiiresti ei juhtu, olulisem on, et kui töötaja saab oma töö kätte, siis teeb selle lõpuni. Masinad on efektiivsemad, neil oli esimene aasta, kus nad kevadel ei teinud ühelgi nädalavahetusel tööd, mis on muidu standard olnud. Juht 1 ei tea, kas see on sellest, et pole pendeldamist või on see sellest, et masinad on uuemad ja uhkemad. Kommunikatsiooni erinevust näeb ta kindlasti, kui varem lahendati operatiivselt kõike, iga päev võeti uus probleem ette, mida hakati lahendama ja tempod olid väga kiired, siis nüüd vaadatakse töödejuhiga nädalaplaan ette ja üritatakse võimalikult hästi plaani teha ja seda vastavalt päevakohale muuta. Juht 2 tõdeb: *“Eskaleerunud nii, kus me saame arenguotsuseid palju lihtsamalt teha, saame suuremalt ja kiiremalt nüüd edasi minna.”* Selle alla on pandud palju ressursi ja raha, käibenumbrid on selle tõttu väiksemad, aga investeeritud sai pikemaajaliselt enda maadesse - noortel on vaade palju pikem. Kolmekordne ütlemine jäi ära, seetõttu ka segadust vähem.

Kommunikatsiooni kohapealt eelistab Vana juht helistada ja otse suhelda. Ta tegi paljud protsessid visuaalselt paberile, tööruumis markeriga seinale. Juht 1 valib kommunikatsiooni isiku enda järgi, kes ei ole alati suhtlema, siis neile on ta olemas ja töötaja võtab ise ühendust. Need, kes tahavad suhelda, siis nendega toimib helistamine ja näost näkku suhtlemine. Juht 2 eelistab näost näkku suhtlemist.

Usalduse kohapealt tõdeb Vana juht: *“Töötajad julgesid tulla rääkima, kui ei julgenud, siis olid need tühised asjad ja ei maksa mulle tulla ütlema, et oleksid naerualuseks jäänud. Kaadrivoolavust meil ei olnud, keegi ei öelnud, et siin on halb olla, kui oli pakilisem küsimus, siis ikka tuldi rääkima.”* Juht 1 arvab, et töömeeste usaldus on Vana juhi poole, mitte, et teda ei usaldata, vaid nende juhtimisstiil erineb ja süstemaatilisust tuli rohkem juurde, siis on tegevjuhil vähem aega iga päev suhelda kõigi töötajatega, mida eelmine juht tegi. Ta tunneb puudust sellest, et ta ei jõua tegeleda kõikide probleemidega isiklikult, tal on vähe aega olnud neid lahendada. Juht

2 arvab: “*Oleneb töötajast, mõni töötaja usaldab vana rohkem, mõni noori. Usaldus on kõige alus, meeskond peab usaldama, ma arvan, et meil on usaldusega kõik hästi.*”

3.3. Analüüs

Esimese uurimisküsimuse vastuseks, et millised erinevused on põlvkondade vahel töö kontekstis nii juhtidel kui töötajatel saab kirjanduslikust allikast välja lugeda, et vanuseline erinevus põlvkondade vahel võib tekitada pingeid töötajate vahel ja sellega takistada projektide edukat elluviimist (Waal, Peters, Broekhuizen 2017). Seni on tuvastatud erinevusi nagu isiksus, tööväärtused, hoiakud, karjääriootused ja -kogemused, meeskonnatöö ja juhtimine ning tehnoloogilised erinevused (Twenge, Campbell 2008). Aru Põllumajanduse näitel vastasid töötajaid, et märkavad mõningaid erinevusi töökontekstis, kuid kedagi need erisused ei häiri ning mõni töötaja isegi ei näe ühtegi erinevust kolleegidega. Ühe erinevusena tuli vastusest välja, et noortel on tehnoloogiast lihtsam aru saada, seda kinnitab ka Berkup (2014), et sellele põlvkonnale on tehnoloogia üks elu alustalasid ning nad suudavad sammu pidada muutustega. Berkup (2014) artiklist saab välja lugeda, et kuuekümnendatel ja seitsmekümnendatel aastatel sündinutel on parim motiveerimise vahend töö selgitamine üksikasjalikud, neile meeldib tehnoloogia, kuid saavad sellest vähem aru, kui nooremad (*Ibid*). See põlvkond on muudatustele tundlikud, kuna elu muutub nende jaoks ebaturvaliseks. Tööandajalt oodatakse lojaalsustasu või preemiaid (Tikkenberg 2019), mis ka Aru Põllumajanduse ettevõtte näitel välja tuli, et rahaline tunnustus on oluline pigem vanemale generatsioonile kui nooremale. Nooremad jällegi ootavad palju kiitust ja asjakohast tagasisidet (Lancaster, Stillman 2022). Goleman *et al.* (2001) on oma artiklis kirjutanud, et kuuekümnendatel ja seitsmekümnendatel sündinu eelistab juhendavat juhtimistiili. Antud bakalaureusetöö uurimuses ei olnud vanuseliselt eristatav, kes millist juhtimistiili eelistab. Kaheksakümnendatel ja üheksakümnendatel sündinutele meeldib võrreldes vanema põlvkonnaga rohkem õppida ja harida ennast (Berukip 2014) ning lisaks soovivad just muutuseid tööl. Karjääri muutuseid võib toimuda kuni 10 (*Ibid*).

Juhil tuleb teada, et koos võivad töötada 3-4 põlvkonda. Ettevõtte ei saa eeldada, et "üks suurus sobib kõigile", et jõuda kõikide põlvkondadeni (Lancaster, Stillman 2002). Kapoor ja Solomon (2011) väidavad, et tööandjad peavad teadvustama iga nende töökohal esineva põlvkonna erinevad omadused ning seeläbi edendama töökeskkonda, mis omakorda aitab iga põlvkonna produktiivsust paremuse poole. Tööandjad peavad olema valmis toime tulema ka psühholoogiliste erinevustega,

kuna noorematel töötajatel võivad tekkida ebareaalselt kõrged ootused, suur kiituse vajadus ja raskusi kriitikaga (Twenge, Campbell 2008, 14). Juht 1 ja Juht 2 mõlemad teadvustasid töötajate erinevusi põlvkonniti ja kasutavad seda teadmist oma igapäevatoos, ainult Vana juht ei pööranud sellele tähelepanu. Juht, kes mõistab enda organisatsioonis erinevate põlvkondade eeliseid ja puudusi, saab kasutada neid erinevusi tõhusalt ja produktiivselt (Gesell 2010). Juhi 1 ja Juhi 2 põlvkonna uuringud on näidanud, et see põlvkond eelistab kõige enam juhendavat juhtimisstiili. See stiil on kõige tõhusam töötajatele, kes on huvitatud oma eesmärkide saavutamiseks pikaajalisest planeerimisest ja töötajatele, kes peavad leidma oma töö probleemidele ise lahenduse (Goleman *et al.* 2001). Nende juhtimisstiili saab kirjeldada kui, et nad tahavad pakkuda oma alluvatele pikaajalist suunda ja visiooni. Nad on vähem iseseisvamad, vajavad struktuuri ning selle juhendamine piisava paindlikkusega (Bennett *et al.* 2012; Martin 2005). Juht 1 ja 2 kasutavad juhtivat ja visionääri stiili ning Juht 1 ütles hästi, et ta valib vastavalt situatsioonile juhtimisstiili. Vana juht arvab, et ta ei olnud käskiv, kui noored seda just arvavad ning see ei sobi töötajatele.

Teise uurimisküsimusena uuris töö autor, millised on võimalikud viisid põlvkonnavahtetuseks ettevõtte juhtkonnas. Üleminek pereettevõtteks toimub tavaliselt siis, kui tööle tulevad asutaja lapsed (Arumäe 2015). Seda kinnitasid ka selles lõputöös osalenud juhid, et perekonna harmoonia on väga oluline. Pereettevõtluse käsiraamatu autor Arumäe (2015, 91) kirjutab, et ettevõtte üleandmist tuleb kavandama asuda juba 15 aastat enne tegelikku üleandmist. Ettevõtte üleandmise parimad faasid on kasv (äritegevus kiires arengus), väljakujunemine, laienemine (õigeaegne ajastus tähtis, investeringute suurus ja finantseerimismudel) või küpsusfaas (ettevõtjad tuntud ja usaldusväärsed, stabiilne turuosa) (Arumäe 2015, 138-139). Ideaalseks juhtimise üleandmise etappideks, on järglase koolitamine ja arendamine, järglane kogub praktilisi kogemusi, osa kohustuste üleandmine ja võimu täielik üleandmine (Arumäe 2015, 254). Lisaks on oluline teha arenguplaan ehk treeninguplaan, millest saab täpsemalt lugeda Joonis 2, lk 22 olevast lõigust. Juhul kui tippjuhil ei ole sellist plaani ja ta ei tegele süstemaatilise ettevalmistusega, võib ametisse mõeldud perepoeg või peretütar ennast tunda kadununa. Kas nad astuvad kõrgele positsioonile liiga vara või jäetakse liiga pikaks ajaks töötama madalal positsioonil. See ei too kasu ei pereliikmele ega pereettevõttele (Arumäe 2015, 256). Antud lõputöö intervjuu vastusest on näha, et antud protsessis käis kaudne treening tegevjuhiks saamiseks. Eelmine juht küll seda ei teadvustanud, kuid kaasas oma poegi siiski orgaaniliselt protsessidesse, andes igal aastal aina rohkem ja rohkem vastutust ning mingil hetkel olid pojad ka teatud valdkonna juhid. Mudeli 1 ja Mudeli 2, mida on leheküljel 22 ja 23 näha, saab järeldada, et sellise keskmise ettevõtte uurimuse

põhjal selline struktureeritud mudel ei töötanud ja põlvkonnavahtuse protsess toimus loomulikult. Väikeses pereettevõttes on see erisus, et selliseid treeningplaane ja etappe ei peeta vajalikuks, kuid on kindlasti olulised suuremates organisatsioonides. Ettevõtte üleandmise parimad faasid on kasv (äritegevus kiires arengus), väljakujunemine, laienemine (õigeaegne ajastus tähtis, investeringute suurus ja finantseerimismudel) või küpsusfaas (ettevõtjad tuntud ja usaldusväärsed, stabiilne turuosa) (Arumäe 2015, 138-139). Juhi 2 ja Vana juhi arvates oli ettevõtte küpsusfaasis ja areneb õrnalt, Juhi 1 arvates oli ettevõtte kõigis faasides. Järelikult toimus ettevõtte juhtkonna vahetus soovitatud faasides.

Kolmanda uurimisküsimusena oli uurimise all, kuidas töötajad hindavad juhtkonna põlvkonnavahtuse mõju töökeskkonnale? Organisatsiooni muudatustest loodavad töötajad tihti, et tulemused on neile soodsad (Smollan 2013). Need muutused kutsuvad esile emotsionaalseid reaktsioone nii protsesside kui ka tulemuste suhtes ning võivad oluliselt aidata pühendumisele või vastupanule muutustele (Piderit 2000; Smollan 2011). Kui otsuseid tehakse "suletud uste taga", kahtlevad töötajad juhtkonna aususes ning valitseb viha ja pettumus (Smollan 2013). Ka usaldus on sotsiaalteaduslikes uuringutes oluline mõiste kui organisatsiooni edu ja inimressursi praktika võtmetegur. (Morgan, Zeffane 2010). Uuringus läbi viidud intervjuudes ei lootnud enamus töötajaid muutuseid töökeskkonnas, kuid, kes lootsid, siis tööprotsesside selgust, uuenduslikkust ja rohkem palka. On vast loogiline, et muutuseid tahetakse nii, et need oleks neile soodsad. Enamasti olid kõik töötajad valmis ja isegi ootasid juhtkonna vahetust, seega läks Aru Põllumajandusel protsess sujuvalt. Ainult üks töötaja ei olnud valmis ja tema oli kõige pikema tööstaažiga selles ettevõttes. Samuti ei olnud ettevõtte töötajatel lootuseid või soove, mis võiks juhtuda põlvkonnavahtusega. Põlvkonnavahtusega kaasnevat mõju töökeskkonnale näevad nad, et uute juhtidega läbisaamine on lihtsam, usaldus on samaks jäänud, töökorraldus on läinud elektroonilisemaks, süsteemsust on rohkem ja õhkkond on vabam.

3.4. Ettepanekud

Antud töö autor on koostanud vastavalt kogutud andmetele ning teoreetilisele osale ettepanekud pereettevõtetele, ettevõttele Aru Põllumajandus OÜ ja järgmistele uurijatele. Ettepanekute mõte on selle töö näitel oleva ettevõtte juhtkonna põlvkonnavahtuse tähtsust tõestada ja kas midagi oleks pidanud teisiti tegema. Teistele ettevõtetele on ettepanekud hea viis näidata, kuidas mitte

läbimõeldud põlvkonnavaheetus toimub ja mida võiks teisiti teha. Järgmistele bakalaureusetöö uurijatele leiab siit mõtteid, mida või kuidas uurida edasi antud teemat.

1. Antud tööst tuli välja, et üks vanema juhi poegadest ei olnud juhtimise üle võtmiseks valmis. Läbimõttlemata juhtkonnavaheetus on teostatav, kuid mitte parim viis. Selleks, et ei tekiks üksilduse või oskamatusetunnet, tuleks vanal juhil teha kasvõi aastane plaan enne üleandmist, et noorem generatsioon saaks enda nõrkusi tugevdada ja saada aru ettevõtte erinevatest tegevustest. Tagantjärele ütleb praegune tegevjuht, et antud periood oli küll stressirohke, kuid karastav ja hetkel tunneb ta ennast valmis juhina.
2. Autor soovib juhtidel viia ennast kurssi erinevate vanusegruppide eelistusega töö kontekstis, olgu see töökeskkonna, motivatsiooni, juhtimisstiili või kommunikatsiooni eelistest. Soovituslik on teha arenguvestluseid. Kui juht teab neid eelistusi ja töötajaid isiklikult, saab ta enda juhtimisstiili vastavalt inimesele muuta või neid aidata, nii on õhkkond parem, vaimne tervis korras ja omavaheline läbisaamine garanteeritud. Kui vanem generatsioon ei tule toime IT tehnoloogiaga, siis mitte seda ära jätta, vaid neile rohkem tuge ja aega anda.
3. Aru Põllumajandus viis läbi isikutestid, ka autor soovib igal ettevõttel neid oma töötajatega teha. Inimesi iseloomustab nii vanusest tulenevad iseloomujooned, kui ka isikust endast. Hea on teada oma töötajat isikuliselt ja luua talle soodsad tingimused.
4. Üks oluline aspekt, mis peab enne põlvkonnavahetust teada olema, on vana juhi ettevalmistus pensioniks. Tal peab olema leitud väljendusviis ja tegevus, millega pärast üleandmist tegeleda. Antud töö ettevõtte näitel ei olnud Vanal juhil pensioni ettevalmistust ja ta mureseb, mida selle ajaga peale võtta, et ta nõrgaks ei jääks, kuna ta on terve elu tegutsenud ja ühel hetkel ei olnud tal mingisugust päevaplaani. Nende ettevõttes käis see Vana juhi jaoks kiiresti, kuid teistele ettevõtetele soovitusena leida Vanale juhile väljendusviis enne kui kõik ülemineku protsessid on juba tehtud.
5. Järgmine selle sarnase töö autor võiks võtta ette suurema pereettevõtte ja uurida sealseid põlvkondade vanuselisi erinevusi ja juhtkonna vahetuse tagamaid. Suuremas ettevõttes saab teha rohkem üldiseid järeldusi. Selles töös oli töötajaid 16 ja ei leitud vanuselisel palju sarnasust töökontekstis. Lisaks võib uurida näiteks põlvkonnavahetust, kus ettevõttel on läbimõeldud treeningplaani ja ülemineku etapid. Nii oleks hea võrrelda kahte uurimistööd, kas ilmtingimata on oluline raamatu järgi tegutsemine.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö teemaks oli pereettevõtte juhtkonna põlvkonnavahetus ja selle mõju töökeskkonnale. Eesmärgiks oli välja selgitada pereettevõtte põlvkonna vahetuse mõju töötajatele Aru Põllumajanduse OÜ näitel ja uurimisprobleemiks oli vajadus mõista põlvkonna vahetust ja selle mõju töötajatele. Uuringus küsitleti kokku 19 inimest, kellest 16 olid töötajad ja 3 juhid.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor kolm uurimisküsimust, millele leidis vastused nii teoreetilisest osast kui ka intervjuueeritavate vastustest:

1. Millised erinevused on põlvkondade vahel töö kontekstis nii juhtidel kui töötajatel? Bakalaureusetöö teooriast ja uurimusest tuli välja, et vanemale põlvkonnale, alates viiekümnendates on motivatsiooniks rohkem raha kui hea sõna, tahetakse rohkem täpseid juhiseid ja ei ole IT valdkonnas nii head kui nooremad. Nooremale põlvkonnale, kahekümnendad, kolmekümnendad, meeldib tehnika, motiveerivad koolitused, arenemine, osakavad IT poolt. Sarnasus tuli välja küsimusel, miks selles ettevõttes töötada. Kõigi oli vastuseks seltskond ja hea töökeskkond.
2. Millised on võimalikud viisid põlvkonnavahetuseks ettevõtte juhtkonnas? Uurimusest tuli välja, et kui teoorias on välja toodud etapid ja plaanid, kuidas juhtkonna üleandmine võiks toimuda, siis selle töö ettevõtte näitel ei olnud ühtegi raamatus märgitud punkti teadlikult tehtud, kõik käis loomulikult, andes järk-järgult ülesandeid üle ja näidates huvi üles.
3. Kuidas töötajad hindavad juhtkonna põlvkonnavahetuse mõju töökeskkonnale? Uurimusest tuli välja, et kõik töötajad olid valmis ja lausa ootasid põlvkonnavahetust. Kõik muutused, mis vähegi töökeskkonnas toimusid olid neile soodsad, nt vabam õhkkond ja mugavam suhtlus uute juhtidega.

Läbi viidud uuringu põhjal tuleb tõdeda, et Aru Põllumajanduse näitel ei ole ilmtingimata kõige olulisem välja mõelda samm-sammult üleandmise protsess, kuid tegemist on keskmise ettevõttega, suurtes ettevõtetes käib selline protsess palju läbimõeldult. Kui üleandmine on orgaaniline ja loomulik, siis on võimalik antud põlvkonnavahetust edukalt teha. Küll aga tuleb Juhi 1 vastustest välja, et tema ei olnud kohe valmis võtma nii suurt vastutust, ta oleks tahtnud üleandmise perioodi,

arendada oma nõrku kohti ja saada väljaõpet. Tagantjärgi mõtleb ta, et see oli karastav ning nüüd ta on valmis tegevjuht. Juhi 2 arvates käis kõik loomulikult ja tema oli valmis tegevjuhiks saama. Eelmine tegevjuht oli nõus põlvkonnavahtuseks, kuid oleks tahtnud veel paar aastat töötada. Tema suurimaks väljakutseks on enda väljundi leidmine, et ta ei jääks haigeks või nõrgaks. Kõigi kolme juhi jaoks oli kõige olulisem perekonna harmoonia, siis alles ettevõttega seotud asjad.

Kui võrrelda 50+ aasta töötajaid ja nendest nooremaid inimesi, tuli analüüsist välja, et vanematele on oluline rahaline preemia, noorematele pigem sõnaline tunnustus. Teise olulise erinevusena tuli välja, et vanem generatsioon ei ole IT poolega nii osav kui noored. Nendel läheb õppimiseks kauem aega ning võib ka olla keeleline barjäär. Ülejäänud küsimuste vastused oli pigem isiklikud. Juhtimisstiilina eelistatakse konkreetset ja juhendavat, mida ka uued juhid on. Selles ettevõttes on paljud üle 10-ne aasta töötanud. Kõik töötajad olid rahul nii palga, töötajate, töö kui ka juhtidega.

Eduka pereettevõtte põlvkonnavahtuse konstruktiivse tagasisidena soovib autor teha üleandmise perioodi, et noorem põlvkond tunneks ennast ettevalmistatuna, nii on vähem stressi, segadust ja rohkem efektiivsust. Pereettevõtluse kõige alus on hea perekonna harmoonia hoidmine ning teine oluline aspekt on eelmise tegevjuhi ettevalmistus pensionile.

SUMMARY

The topic of this bachelor's thesis was the generational change in the management of a family business and its impact on the working environment. The aim was to find out the effect of the generational change of the family business on the employees using the example of Aru Põllumajudanse OÜ, and the research problem was the need to understand the generational change and its effect on the employees. A total of 19 people were interviewed in the study, 16 of whom were employees and 3 managers.

In order to achieve the goal of the bachelor's thesis, the author set three research questions, to which she found answers both in the theoretical part and in the answers of the interviewees:

1. What are the differences between generations in the work context for both managers and employees? From the theory and research of the bachelor's thesis, it came out that the older generation, starting in the fifties, is motivated more by money than a good word, they want more precise instructions and are not as good in the IT field as the younger ones. The younger generation, in their twenties, thirties, likes technology, motivational trainings, development, and is good at IT. The similarity came up when asked why to work in this company. Everyone's answer was company and a good work environment.
2. What are the possible ways for generational change in company management? The research showed that while the theory outlines stages and plans for how the transfer of management could take place, in the example of the company in this work, none of the points noted in the book were consciously done, everything went naturally, gradually handing over tasks and showing interest.
3. How do employees evaluate the impact of the generational change in management on the work environment? The research showed that all employees were ready and even expected a generational change. All the changes that took place in the working environment were favorable for them, for example, a freer atmosphere and more comfortable communication with new managers.

Based on the conducted research, it must be stated that in the example of Aru Põllumajanduse, it is not necessarily the most important thing to come up with a step-by-step handover process, but it is a medium-sized company, in large companies such a process is much more well thought out. If the handover is organic and natural, then it is possible to make this generation change successfully. However, the responses of Manager 1 show that he was not immediately ready to take on such a big responsibility, he would have liked a period of handover, to develop his weak points and to receive training. In retrospect, he thinks it was toughening up, and now he's a ready-made CEO. Manager 2 thought everything was going naturally and he was ready to become CEO. The previous CEO agreed to a generational change, but would have liked to work for a few more years. His biggest challenge is finding an outlet for himself so that he doesn't get sick or weak. For all three managers, the most important thing was family harmony, then things related to the company.

If we compare employees with 50+ years of age and people younger than them, the analysis showed that a financial reward is important for older people, while verbal recognition is more important for younger people. Another important difference turned out to be that the older generation is not as skilled with IT as the young. They take longer to learn and may also have a language barrier. The answers to the remaining questions were rather personal. Specific and instructive is preferred as a management style, which is also the case with new managers. Many have worked in this company for more than 10 years. All employees were satisfied with salary, employees, work and managers.

As a constructive feedback for the generational change of a successful family business, the author recommends a handover period so that the younger generation feels prepared, so there is less stress, confusion and more efficiency. The very basis of a family business is maintaining good family harmony, and another important aspect is the previous CEO's preparation for retirement.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Adecco (2015). Generation Z vs Millennials, Kättesaadav: <http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf>
- Adigüzel, O., Batur, Z., Ekşili, N. (2014) Generation's Changing Side And The Newly Arisen Work Style After Y- Generation: Mobile Collars, Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year: 2014/1, Number:19
- Aronoff, C. E., McClure, S. L., & Ward, J. L. (2011). Family Business Succession: The final test of Greatness. New York: Palgrave Macmillan.
- Arumäe, U. (2015) Pereettevõtluse käsiraamat. Tallinn: Greif.
- Astrachan, J., Shanker, M. (2003) Family Businesses' Contribution to the US Economy: A Closer Look. Family Business Review, 16(3), 1-220.
- Atkinson, S., Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships, Journal of Managerial Psychology, Vol. 18 No. 4, 282-304.
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. International Strategic Management Review, 1(1-2), 11-29.
- Bacharach SB, Bamberger PA. (2007). 9/11 and New York City firefighters' post hoc unit support and control climates: A context theory of the consequences of involvement in traumatic work-related events. Academy of Management Journal, 50, 849– 868.
- Bascha. (2011). Z: The open source generation. Kättesaadav: <http://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>
- Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. Facilities. 30(7/8), 278-288
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. Mediterranean journal of social Sciences, 5(19), 218-218.
- Bies, R. J. (2005). Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), Handbook of organizational justice (pp. 85–112). Lawrence Erlbaum Associates Publisher
- Bolser, K., & Gosciej, R. (2015). Millennials: Multi-generational leaders staying connected. Journal of Practical Consulting, 5(2), 1-9.

- Borec, A., Bohak, Z., Turk, J., Prišek, J. (2013). The succession status of family farms in the Mediterranean region of Slovenia. *Sociológia*, 45(3), 316-337.
- Buckley, M. R., Beu, D. S., Novicevic, M. M., & Sigerstad, T. D. (2001). Managing generation neXt: Individual and organizational perspectives. *Review of Business*, 22.
- Chaudhry, A., Coyle-Shapiro, J. A. M., & Wayne, S. J. (2011). A longitudinal study of the impact of organizational change on transactional, relational, and balanced psychological contracts. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 247-259.
- Chen, S., Chen, X., Cheng, Q., & Shevlin, T. (2010). Are Family Firms More Tax Aggressive than Non-Family Firms? *Journal of Financial Economics*, 45(1), 41-46.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Zahra, S. A. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 359-365.
- Chrisman, J. J., Sharma, P., & Chua, J. H. (Eds.). (2012). A review and annotated bibliography of family business studies.
- Colli, A. (2003). The history of family business, 1850-2000 (No. 47). Cambridge University Press.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 22(3), 31-53.
- de Waal, A., Peters, L., & Broekhuizen, M. (2017). Do different generations look differently at high performance organizations?. *Journal of Strategy and Management*.
- Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. John Wiley & Sons.
- Deal, J. J., & Levenson, A. (2016). *What Millennials Want from Work: How to Maximize Engagement in Today's Workforce*. New York: McGraw Hill Education.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.
- El Shoubaki, A., Laguir, I., & Den Besten, M. (2020). Human capital and SME growth: The mediating role of reasons to start a business. *Small Business Economics*, 54(4), 1107-1121.
- Euroopa Komisjon. (2022). Family business. Kättesaadav: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en
- Flannery Jr, R. B. (1999). Psychological trauma and posttraumatic stress disorder: A review. *International Journal of Emergency Mental Health*.

- Fredrickson B L, Cohn MA, Coffey KA, Pek J, Finkel SM. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1045– 1062.
- Fredrickson BL. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218– 226.
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family business succession: What’s motivation got to do with it?. *Family Business Review*, 34(2), 154-167.
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.
- Generational White Paper. (2011). Generation Z and the Career Strategist. Kättesaadav: <http://www.workcomms.com/graduates/whitepapers/Generation-Z/>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business* (Vol. Harvard Business Press).
- Gesell, I. (2010). How to lead when the generation gap becomes your everyday reality. *The Journal for Quality and Participation*, 32(4), 21.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Leadership Insight: Best of HBR*, 35-44.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(11), 42-53.
- Habakuk, M. (1976). *Eesmärk - otsus - juhtimine*. Tallinn: Valgus.
- Half, R. (2015). Get ready for generation Z. Kättesaadav: https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media_Root/images/rh-pdfs/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec.pdf
- Harber, J. G. (2011). *Generations in the workplace: Similarities and differences* (Doctoral dissertation, East Tennessee State University).
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide hospitality and tourism themes*. Vol. 3 No. 4, 308-318.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.
- Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 469-488.

- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., Cater Iii, J. J., & Kellermanns, F. W. (2013). How one bad family member can undermine a family firm: Preventing the Fredo effect. *Business Horizons*, 56(1), 5-12.
- Kirsipuu, M. (2010). Strategies for Estonian rural family enterprises. Eesti maapiirkonna pereettevõtete strateegia. *Estonian Discussions on Economic Policy*, 18.
- Kirsipuu, M. (2011). The role of family business in Estonian economy. *Discussions on Estonian Economic Policy*.
- Kirsipuu, M. (2012). Sustainability of rural family enterprises. *Discussions on Estonian Economic Policy: Theory and Practice of Economic Policy*, 20(1).
- Kirsipuu, M. (2013). Family and non-family business differences in Estonia. *Discussions on Estonian Economic Policy: Topical issues of economic policy in the European Union*, (2).
- Klanberg, P. (2006). Perefirma konflikt paneb proovile nii isiklikud kui ka ärilised suhted. Äripäev.
- Knoll. (2014). What comes after Y? Generation Z: Arriving to the office soon. Kättesaadav: https://www.knoll.com/media/340/742/Infographic_Generation_Z_3pgs.pdf.
- Koerberle-Schmid, A., Kenyon-Rouvinez, D. & Poza, J. E. (2014). *Governance in Family Enterprises: Maximizing Economic and Emotional Success*. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
- Kraus, M. (2017). Comparing Generation X and Generation Y on their preferred emotional leadership style. *Journal of applied leadership and management*, 5, 62-75.
- Laherand, M-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generation collide*. New York: Harper Collins
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221-245.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.
- Mandl, I. (2008). Overview of family business relevant issues. *Contract*, (30-CE), 0164021.
- McNamara, B. R. (2009). The Skill Gap: Will the Future Workplace Become an Abyss. *Techniques: Connecting Education and Careers (J1)*, 84(5), 24-27.
- Miettinen, A., Teder, J. (2006). *Ettevõtlus I: Ettevõtlusest, ettevõtjatest ja ettevõtluspoliitikast*. Tallinn: Külim.

- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of business venturing*, 18(4), 513-531.
- Morris, M. H., Williams, R. W., Nel, D. (1996). Factors Influencing Family Business Succession, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol 2, Issue 3, 68-81
- Parts, V., Durst, S. (2021). Student Entrepreneurship 2021: Estonia. Kättesaadav: https://www.guesssurvey.org/resources/nat_2021/GUESSS_Report_2021_Estonia.pdf
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257.
- Poza, E. J. (2013). *Family business*. Cengage Learning
- Poza, E. J., & Messer, T. (2001). Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 25-36.
- Riigi Teataja. (2022). Äriseadustik. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/104012021046>, 10. juuni. 2022.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
- SEO, M. G., Taylor, M. S., Hill, N. S., Zhang, X., Tesluk, P. E., & Lorinkova, N. M. (2012). The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel psychology*, 65(1), 121-165.
- Schroder, S., & Zeller, W. (2005). 'Get to Know Gen X—and Its Segments. *Multichannel News*, 26(12), 55.
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5.
- Smith, B. F., & Amoako-Adu, B. (1999). Management succession and financial performance of family controlled firms. *Journal of Corporate Finance*, 5(4), 341-368.
- Smollan, R. K. (2011). The multi-dimensional nature of resistance to change. *Journal of Management & Organization*, 17(6), 828-849.
- Smollan, R. K. (2013). Trust in change managers: the role of affect. *Journal of Organizational Change Management*.

- Spink, A., Cole, C., & Waller, M. (2008). Multitasking behavior. *Annual review of information science and technology*, 42(1), 93-118.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change?. *Harvard business review*, 74(3), 86.
- Tikkenberg, K. (2019). X, Y ja Z dilemma - kuidas erinevaid generatsioone juhtida. Kättesaadav: <https://www.sekretar.ee/uudised/2019/03/06/x-y-ja-z-dilemma-kuidas-erinevaid-generatsioone-juhtida>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- Vancil, R. F. (1987). *Passing the baton: Managing the process of CEO succession*. Harvard Business Review Press.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, 18(1), 1-74.
- Wood, S. (2013). *Generation Z as consumers: trends and innovation*. Institute for Emerging Issues: NC State University, 119(9), 7767-7779.
- Zernand, M. (2005). Pereettevõtte tähtsus Eestis tõuseb. Äripäev
- Žutinić, Đ., & GRGIĆ, I. (2010). Family farm inheritance in Slavonia region, Croatia. *Agricultural Economics*, 56(11), 522-531.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.

LISAD

Lisa 1. Põlvkondade vahelised erinevused töökontekstis tabelina

Töökoha omadused			
	60ndad - 70ndad	80ndad - 90ndad	90nda lõpp - 2000ndad
Töö eetika ja väärtused	Likvideerida ülesanne Enesekindlus Vajadus struktuuri ja juhendamise järele Skeptilisus Tööta, et elada	Mis järgmiseks <i>Multitasking</i> Vastupidavus Ettevõtlik Elu elamine tuleb enne tööd	Omada mitu paralleelset karjääri, töötada korraga mitmel töökohal
Töö on...	... raske väljakutse ... leping ... kiireim viis saada tulemusi	... vahend eesmärgi saavutamiseks ... rahulolu	... tähendusrikas/mõttes tatus
Töö stiil	Tööta kuni tulemuse saavutamiseni Paindlik tööstiil	Lühiajaline ja paindlik töö Valmisolek määrata töökoht ja aeg Kontori ja kodu paindlik sobitamine Muudetav tööstiil	Olla õnnelik ja tõhus Tahetakse teada, kuidas ja miks kõik, mida nad teevad on seotud meeskonna ja ettevõtte missiooniga Kontroll üle millegi
Kommunikatsioon	Otsene, kohene, mitteametlik,	Kiire, mitteametlik, otsene, täiustatud	Isiklik, näost näkku suhtlus.

	<p>elektrooniline suhtlus.</p> <p>Tagasiside on oluline</p> <p>Klientidega suhtlus e-posti teel</p> <p>Kolleegid kui sõbrad</p> <p>Avatud suhtlemine</p> <p>konfliktide lahendamiseks</p>	<p>tehnoloogia põhine suhtlus</p> <p>E-mail, häälsonumid, sõnumid</p> <p>Mitteametlikud ja sotsiaalsed suhted kolleegidega</p> <p>Arutelu ja väljakutse esitamine, kui tekib konflikt</p>	<p>Luuakse oma dokumente, andmebaase, kasutatakse veebi uurimist, e-posti, 24/7, sõnumid</p>
<p>Tagasiside ja preemiad</p>	<p>Vabandust segamast, aga kuidas mul läheb?</p> <p>Vabadus on parim preemia</p>	<p>Millal iganes ma tahan</p>	<p>Mentorlus</p> <p>Kohene tagasiside vajalik</p> <p>Tahavad olla ära kuulatud</p>
<p>Mis motiveerib</p>	<p>Tee enda viisi</p> <p>Unusta reeglid</p> <p>Vabadus</p> <p>Lisaraha teenimine lisatöö eest</p> <p>Meeldiv õhkkond</p>	<p>Töötamine teiste loominguliste inimestega</p> <p>Tähendusrikas töö</p> <p>Kangelaseks saamine</p> <p>Isiklik rahulolu</p> <p>Kontroll keskkonna üle</p> <p>Vastutus projekti üle, olla tiimiliige</p> <p>Paindlik töö</p> <p>Uute oskuste ja teadmiste omandamine</p>	<p>Isiklike suhete säilitamine</p> <p>Võimalus säilitada isiklik elu</p> <p>Töötada neile meeldivate inimestega, mille eest nad saavad hästi palka</p>
<p>Lojaalsus ettevõttele ja</p>	<p>Muuta töö, kui on selleks vajadus</p>	<p>Töökoha vahetus on eeldatav sündmus</p>	<p>Nad eelistavad töötada juhi heaks ausalt</p>

töökoha vahetus	Kuulata sisetunnet		
Töökoha ootused	Vajab ülesannete täitmiseks põhjust Vajadus olla sides teiste ametikohtadega	Meeldiv töökeskkond Soov teha teisiti	Kontor, kodukontor, paindlik graafik, mentorluse pakkumine, ettevõtlust soodustav
Haridus, areng ja nõupidamine	Valmisolek teada saada, mida täpsemalt nõutakse Paindlik õppija Vähe kontrolli, iseseisev töötamine Juhtimise mentaliteet põhineb talendil ja oskustel	Valmisolek riskida Ignoreerida vea tegemist ja käsitleda seda kui haridusena Meeskonnatöö Koolitus läbida lõbusal viisil Individuaalne töö kontrolli ja juhendamise kaudu	Eelistavad keskkonda, kus on mentorluse, õppimise ja tööalase arengu võimalused, kuna usuvad, et nende haridus ei ole andnud vajalikke oskusi
Anda rohkem ... töökeskkonnas	Aega	Tunnustust	Tunnustust
Karjäär ...	Osa minust	Võimalus olla tunnustatud	Olla tunnustatud
Põhinõudlus seoses tööga	Olla ettevõtlik	Järgida kangelast	Ettevõtlikkus, arenguvõimalused

Tabel on koostatud töö autori poolt Harberi (2011), Berkup (2014), Deal ja Levenson (2016) ja Gaidhani *et al.* (2019) artiklite järgi.

Lisa 2. Intervjuu küsimused

Küsimused töötajale

Olen TalTechi neljanda kursuse tudeng ning teen uurimistööd teemal pereettevõtluse põlvkonnavaheetus ja selle mõju töökeskkonnale. Bakalaureusetöö tehakse ettevõtte Aru Põllumajaduse OÜ näitel, kuna antud ettevõttes toimus aasta aega tagasi põlvkonnavaheetus ning mul on huvi uurida seda protsessi ja sellega kaasnevaid mõjusid töökeskkonnas. Antud uurimistööga seonduvalt olen koostanud küsimused, mida küsin nii töötajatelt kui ka juhtidelt. Mainin ära, et vastused on konfidentsiaalsed, tulemused summeeritakse ning nende järgi teen üldised järeldused ehk isiklikud otsesed vastused on kaitstud. Igasugune tagasiside on vajalik ja edasiviiv ja ei pea muretsema, et isegi kriitika puhul nimeliselt kellegi jõuaks. Olen väga tänulik, et leidsite aja minu küsimustele vastata. Küsimustik võtab aega 10-15 min. Küsin ka kohe ära, et kas me võime sinatada?

	Küsimus	Millisele teooriale tuginedes?
1	Kuna uurin ja võrdlen oma teoreetilises osas erinevaid vanusegrupe, siis mul oleks vaja teada kui vana te olete? Sugu?	-
2	Mis on teie ametikoht? Mitu aastat olete seal töötanud?	-
3	Firmas töötavad erineva vanusegrupiga inimesed, need paistavad välja nt milline töö stiil sobib, millist kommunikatsiooni eelistatakse (kiire, otskohene, isiklik, kanalid), motivatsioon, haridus ja areng, suhtumine, lojaalsus. Näiteks mõni tahab töökeskkonnas rohkem aega, mõni tunnustust, mõnele sobib selline tööstiil, kus töötatakse kuni tulemuse saavutamiseni, mõnele lühiajaline ja paindlik töö, mõnele meeldib kontroll töö üle. Kas tunnete erinevust kolleegidega vanuse tõttu? Kas see mõjutab teie	Peatükk 3 Kuid mitte kõik teadlased ei usu, et töötajate vahel on olulisi põlvkondadevahelisi erinevusi. Deal (2007) tõi välja, et sõltumata vanusest ihkavad kõik töötajad töös ja elus samu asju. Kõik töötajad, olenemata vanusest: TABEL LISAS

	tööd? Tooge mõni näide.					
4	Kas Teile on oluline, et oleksid tunnustatud? Mis laadi töötunnustusega oled harjunud?	<table border="1"> <tr> <td>Anda rohkem ... töökeskkonnas</td> <td>Aega</td> <td>Tunnustust</td> <td>Tunnustust</td> </tr> </table>	Anda rohkem ... töökeskkonnas	Aega	Tunnustust	Tunnustust
Anda rohkem ... töökeskkonnas	Aega	Tunnustust	Tunnustust			
5	Mis motiveerib teid siin ettevõttes töötama?	<table border="1"> <tr> <td>Mis motiveerib</td> <td>Tee enda viisi Unusta reeglid Vabadus Lisaraha teenimine lisatöö eest</td> <td>Töötamine teiste loominguliste inimestega Täendusrikas töö Kangelaseks saamine</td> <td>Isiklike suhete säilitamine Võimalus säilitada isiklik elu Töötada neile</td> </tr> </table>	Mis motiveerib	Tee enda viisi Unusta reeglid Vabadus Lisaraha teenimine lisatöö eest	Töötamine teiste loominguliste inimestega Täendusrikas töö Kangelaseks saamine	Isiklike suhete säilitamine Võimalus säilitada isiklik elu Töötada neile
Mis motiveerib	Tee enda viisi Unusta reeglid Vabadus Lisaraha teenimine lisatöö eest	Töötamine teiste loominguliste inimestega Täendusrikas töö Kangelaseks saamine	Isiklike suhete säilitamine Võimalus säilitada isiklik elu Töötada neile			
6	Ettevõttes toimus aasta aega tagasi juhtkonnas põlvkonnavaheetus. Kas olite põlvkonnavaheetuseks valmis? Mis soodustas/takistas valmisolekut? Siin saab näiteid tegevuste kohta, mis toetavad töötajaid juhtkonna põlvkonnavaheetusel.	-				
7	Milliseid erinevusi on märgata endise ja praeguse juhi vahel ning kas olete sellega rahul? Kirjeldage millist juhtimist eelistate? (konkreetne, juhendamise, palju abi, õpetav, rohkem iseseisvust)	-				
8	Kuidas muutis põlvkonnavaheetus töökeskkonda?	Vastupidiselt võivad positiivsed emotsioonid kaasa tuua püsivate (füüsiliste, intellektuaalsete, sotsiaalsete ja psühholoogiliste) ressursside suurenemise tõhusaks toimetulekuks ja isiklikuks heaoluks (Fredrickson, 2001; Fredrickson <i>et al.</i> 2008).				
9	Kas ja mida lootsid, et põlvkonnavaheetus juhtkonnas kaasa toob?	Kui organisatsioonis muudatustest teatatakse, loodavad töötajad tihti peale, et tulemused on neile soodsad (Smollan 2013). Seo <i>et al.</i> (2012) koostatud uuringu kohaselt saab lugeda, et varasemalt pole pea üldse tehtud uuringuid selle kohta, mismoodi mõjutab juhtkonna vahetus töötajaid. Kuigi arvatakse, et töötajate emotsionaalsed kogemused				

		<p>organisatsiooniliste muutuste ajal on suhteliselt mööduvad (Weiss, Cropanzano 1996), siis tuleb teadvustada, kas see mõju on ikka ilmtingimata lühiajaline töötajate pühendumisele ja käitumisele.</p>
10	<p>Usaldus on oluline organisatsiooni edus. Usaldus nagu juhtkonna usaldus, lootus, et vajadusi arvestatakse, usaldus küsida otsuste või tööülesande kohta. Kas usaldus juhi osas on peale põlvkonnavahetust muutunud? Tooge mõni näide.</p>	<p>Usaldus on sotsiaalteaduslikes uuringutes oluline mõiste kui organisatsiooni edu ja inimressursi praktika võtmetegur. Olemas on vähe empiirilisi uuringuid, mis on keskendunud muutuste mõjule, kus uuritakse töötajate usaldusele juhtkonna vastu. (Morgan, Zeffane, 2010)</p> <p>Lines <i>et al.</i> (2005) toovad välja, et muutuste ajal kerkivad juhtkonna usalduse küsimused esile, kuna töötajad ootavad või loodavad, et nende vajadusi arvestatakse. Atkinson ja Butcher (2003, 285) väidavad: "Kuigi usaldus näib kasvavat järkjärgult, on umbusaldusel "katastroofilisem" omadus". Usaldus juhtkonna vastu suureneb osaledes otsuste tegemisel ning langeb, kui töötajad kogevad emotsionaalset pinget (Lines <i>et al.</i> 2005).</p>
11	<p>Ettevõtte põlvkonnavahetusest on möödas aasta aega. Milliseks on aastaajaga eskaleerunud töökeskkond, st millised muutused on toimunud nii ettevõtte struktuuris, kommunikatsioonis jm töökeskkonna teemadel?</p> <p>Kuidas võiks teie arvates toimuda teavitustegevus (kommunikatsioon) ettevõttes? Milliseid kanaleid eelistate?</p> <p>Nt otsene, kohene, kiire, elektrooniline, isiklik, e-mail, häälsonumid, e-post..</p> <p>Milline töökeskkond sulle meeldiks? (kontor, füüsiline, inimesed, kes ümber, kas üksi või tiimitöö, külm või soe,)</p>	<p>On kaudseid tõendeid selle kohta, et organisatsiooniliste muutuste käigus tekkivate intensiivsete emotsionaalsete kogemuste tagajärjed võivad püsida pikka aega, isegi aastaid pärast sündmust. Näiteks võivad negatiivsed emotsioonid põhjustada posttraumaatilise stressi teket (Bacharach, Bemberger 2007; Flannery 1999). Vastupidiselt võivad positiivsed emotsioonid kaasa tuua püsivate (füüsiliste, intellektuaalsete, sotsiaalsete ja psühholoogiliste) ressursside suurenemise tõhusaks toimetulekuks ja isiklikuks heaoluks (Fredrickson, 2001; Fredrickson <i>et al.</i> 2008).</p> <p>Seevastu paljude töötajate, sealhulgas keskastme juhtide jaoks pole aga muutused oodatud ega teretunud. See on neile häiriv ja pealetükkiv ning rikub tasakaalu. Antud lõhe ärahoidmiseks peavad kõikide tasandite juhid õppima asju erinevalt nägema,</p>

st et nad peavad panema end oma töötajate olukorda, et mõista, kuidas muutused sellest vaatenurgast välja näevad. Kui juhid ei määratle uusi tingimusi ega veena töötajaid nendega nõustuma, on juhtide jaoks ebareaalne eeldada, et töötajad võtavad täielikult muudatused omaks. (Strebel 1996).

Kommunikatsioon	Otsene, kohene, mitteametlik, elektrooniline suhtlus. Tagasiside on oluline Klientidega suhtlus e-posti teel Kolleegid kui sõbrad Avatud suhtlemine konfliktide lahendamiseks	Kiire, mitteametlik, otsene, täiustatud tehnoloogia põhine suhtlus E-mail, häälsõnumid, sõnumid Mitteametlikud ja sotsiaalsed suhted kolleegidega Arutelu ja väljakutse esitamine, kui tekib konflikt	Islik, näost näkku suhtlus. Luuakse oma dokumente, andmebaase, kasutatakse veebi uurimist, e-posti, 24/7, sõnumid
------------------------	---	---	---

Küsimused juhtidele

Olen TalTechi neljanda kursuse tudeng ning teen uurimistööd teemal pereettevõtluse põlvkonnavaheetus ja selle mõju töökeskkonnale. Bakalaureusetöö tehakse ettevõtte Aru Põllumajanduse OÜ näitel, kuna antud ettevõttes toimus aasta aega tagasi põlvkonnavaheetus ning mul on huvi uurida seda protsessi ja sellega kaasnevaid mõjusid töökeskkonnas. Antud uurimistööga seonduvalt olen koostanud küsimused, mida küsin nii töötajatelt kui ka juhtidelt. Mainin ära, et vastused on konfidentsiaalsed, tulemused summeeritakse ning nende järgi teen üldised järeldused ehk isiklikud otsesed vastused on kaitstud. Igasugune tagasiside on vajalik ja edasiviiv ja ei pea muretsema, et isegi kriitika puhul nimeliselt kellenigi jõuaks. Olen väga tänulik, et leidsite aja minu küsimustele vastata. Küsimustik võtab aega 30 min. Küsin ka kohe ära, et kas me võime sinatada?

	Küsimus	Millisele teooriale tuginedes?
1	Kuna uurin ja võrdlen oma teoreetilises osas erinevaid vanusegrupe, siis mul oleks vaja teada kui vana te olete? Sugu?	-
2	Mis on teie ametikoht? Mitu aastat olete seal töötanud?	-
3	Firmas töötavad erineva vanusegrupi inimesed, need paistavad välja nt milline töö stiil sobib, millist kommunikatsiooni eelistatakse (kiire, otsekohene, isiklik, kanalid), motivatsiooni, haridust ja arengut, suhtumist, lojaalsust eelistakse. Näiteks mõni tahab töökeskkonnas rohkem aega, mõni tunnustust, mõnele sobib tööstiiline töötada kuni tulemuse saavutamiseni, mõnele lühiajaline ja paindlik töö, mõnele meeldib kontroll töö üle. Mida muudab teadmine põlvkonnavaheetuse erinevustest töökeskkonnas?	Peatükk 3 Kuid mitte kõik teadlased ei usu, et töötajate vahel on olulisi põlvkondadevahelisi erinevusi. Deal (2007) tõi välja, et sõltumata vanusest, ihkavad kõik töötajad töös ja elus samu asju. Kõik töötajad, olenemata vanusest: TABEL LISAS Kapoor ja Solomon (2011) väidavad, et tööandjad peavad teadvustama iga nende töökohal esineva põlvkonna erinevad omadused ning seeläbi edendama töökeskkonda, mis omakorda aitab iga põlvkonna produktiivsust paremuse poole... Tööandjad peavad olema valmis toime tulema ka

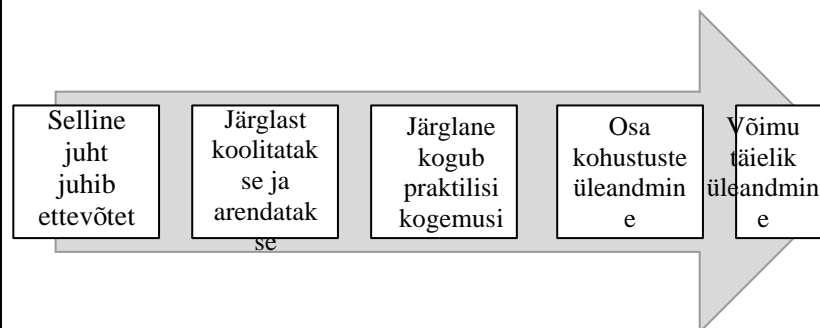
		psühholoogiliste erinevustega, kuna noorematel töötajatel võivad tekkida ebareaalselt kõrged ootused, suur kiituse vajadus ja raskusi kriitikaga (Twenge, Campbell 2008). (lk 14)				
4	Kas Teile on oluline, et oleksid tunnustatud? Mis laadi töötunnustusega oled harjunud?	<table border="1"> <tr> <td>Anda rohkem ... töökeskkonnas</td> <td>Aega</td> <td>Tunnustust</td> <td>Tunnustust</td> </tr> </table>	Anda rohkem ... töökeskkonnas	Aega	Tunnustust	Tunnustust
Anda rohkem ... töökeskkonnas	Aega	Tunnustust	Tunnustust			
5	Mis motiveerib teid siin ettevõttes töötama?	<table border="1"> <tr> <td>Mis motiveerib</td> <td>Tee enda viisi Unusta reeglid Vabadus Lisaraha teenimine lisatöö eest</td> <td>Töötamine teiste loominguiliste inimestega Täendusrikas töö Kangelaseks saamine</td> <td>Isiklike suhete säilitamine Võimalus säilitada isiklik elu Töötada neile</td> </tr> </table>	Mis motiveerib	Tee enda viisi Unusta reeglid Vabadus Lisaraha teenimine lisatöö eest	Töötamine teiste loominguiliste inimestega Täendusrikas töö Kangelaseks saamine	Isiklike suhete säilitamine Võimalus säilitada isiklik elu Töötada neile
Mis motiveerib	Tee enda viisi Unusta reeglid Vabadus Lisaraha teenimine lisatöö eest	Töötamine teiste loominguiliste inimestega Täendusrikas töö Kangelaseks saamine	Isiklike suhete säilitamine Võimalus säilitada isiklik elu Töötada neile			
6	Kirjeldage millist juhtimisstiili kasutate? On olemas käskiv juhtimisstiil, visionääri ja juhendamisstiil jms	<p>Juhtide juhtimisstiili ja töötajaid mõjutab nende vanus, elukogemus ja haridus. Empiirilised uuringud on näidanud, et see põlvkond eelistab kõige enam juhendavat juhtimisstiili. See stiil on kõige tõhusam töötajatele, kes on huvitatud oma eesmärkide saavutamiseks pikaajalisest planeerimisest ja töötajatele, kes peavad leidma oma tööprobleemidele ise lahenduse (Goleman et al. 2001).</p> <p>Nende juhtimisstiili saab kirjeldada kui, et nad tahavad pakkuda oma alluvatele pikaajalist suunda ja visiooni. Nad on vähem iseseisvamad, vajavad struktuuri ning selle juhendamine piisava paindlikkusega (Bennett et al 2012; Martin 2005). Teisest küljest on see juhtimisstiil kõige vähem efektiivsem, kuid seda kasutatakse laialdaselt kogenud töötajatega, kes teavad sama palju kui nende ülemus (Goleman, Boyatzis ja McKee 2001). (lk17)</p> <p>Nii kuuekümnendatel, seitsmekümnendatel, kaheksakümnendatel kui ka üheksakümnendatel aastatel sündinud ei hinda käskivat juhtimisstiili, vaid eelistavad visionääri ja juhendamisstiili. Üks väljakutse juhtidele on demograafilised muutused ja tööjõu vananemine, nagu Krausi</p>				

(2017) artiklis kirjutatakse. See areng mõjutab nii töötajaid kui ka juhte. Seetõttu on eriti oluline, et juhid oleksid teadlikud praegu töökohal olevate põlvkondade rühmade erinevustest ja sarnasustest. Need erinevused ja sarnasused avaldavad organisatsioonidele ja juhtidele mitmeid mõjusid. Juhid peavad tegelema põlvkondadevaheliste erinevustega, pöörates tähelepanu nende eelistatud juhtimisstiilidele, et minimeerida hõõrdekadusid ja juhtida tõhusat juhtimist. (*Ibid.*)

7 Palun kirjeldage põlvkonnavahetuse tagamaid ja protsessi.
 Mis ajast hakkasite kavandama üleandmist?
 Milline nägi välja järgmise põlvkonna arenguplaan ehk treeningplaan? Millised olid pereettevõtte üleandmise etapid?
 Miks toimus põlvkonnavahetus?

Üleminek pereettevõtteks toimub tavaliselt siis, kui tööle tulevad asutaja lapsed (Arumäe 2015, 1).

Pereettevõtluse käsiraamatu autor Arumäe (2015, 91) kirjutab, et ettevõtte üleandmist tuleb kavandama asuda juba 15 aastat enne tegelikku üleandmist.



		<p>I etapp (2-3 aastat) II etapp (2-3 aastat) III etapp (2-3 aastat) IV etapp (2-3 aastat)</p> <p>IGALE ETAPILE 1. selged eesmärgid; 2. ajakava; 3. vastutuse ulatus; 4. kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed eesmärgid + HINDAMINE TAGASISIDE OTSUS</p>
8	+ Mis on pärimise protsessi planeerimisel oluline? Mis ajast hakkasite kavandama üleandmist?	Pereettevõtted on ainulaadsed selle poolest, et pärimise protsessi planeerimisel on ettevõtte elus oluline ja väga strateegiline roll, kuna ettevõttes on kaalul konkurentsi edu, perekonna harmoonia ja omanikutulu (Poza 2013, 8).
9	+ Millised probleemid kaasnesid põlvkonnavahetuse protsessil? Esimeseks mustriks on konservatiivsus - isegi kui vanem on ettevõttest lahkunud, võib tema vari ikkagi alles jääda ning ettevõtte ja selle strateegiad on lukustatud minevikku. Teiseks on mässumeelsus - ülereageerimine, kuidas järgmine põlvkond võtab kontrolli ettevõtte üle, kuna tahetakse alustada puhtalt lehelt. See tähendab aga seda, et traditsioonid, pärandid ja isegi ärimudel võidakse hävitada või pannakse kõrvale. Kolmandaks tuuakse välja, et järgmisel põlvkonnal on halb otsustusvõime , ei suudeta kohandada ettevõtet praeguste konkurentsi tingimustega ja ei suudeta võtta tõhusat juhtrolli. (<i>Ibid.</i>)	Põlvkonnavahetusega paraku kaasnevad ka probleemid, mis võivad juhtuda nii enne kui ka pärast juhtimise üleandmist.

10	<p>+ Milles peab olema vana juht hea kui on toimumas põlvkonnavahtetus?</p>	<p>Tuleb mõista, et ettevõtte juht peab valmistama ennast põlvkonna vahetuseks ette juba päevast, mil ta juhiks sai. Nii pakuvad autorid Aronoff, McClure ja Ward (2011) välja, et juht peab olema hea viies valdkonnas: iseenda ettevalmistamises (pensionile mineku ettevalmistus), pereettevõtte ettevalmistamises (tegevused, mille tulemusena antakse järglasele üle toimiv ja hea äriühing), järglase ettevalmistamises (juhiks ettevalmistamine, tuleb fokuseerida tegevusi), perekonna ettevalmistamises (perekond peab toetama ettevõtmisi ja kaasa rääkima) ja omanike ettevalmistamises (omanike järglaste ehk järgmise generatsiooni ettevalmistamine). (<i>Ibid.</i>)</p>
11	<p>Millises faasis anti üle ettevõtte? Kas kasvu (äritegevus kiires arengus), väljakujunemise, laienemise (õigeaegne ajastus tähtis, investeringute suurus ja finantseerimismudel) või küpsusfaasis (ettevõtjad tuntud ja usaldusväärsed, stabiilne turuosa)</p>	<p>Ettevõtte üleandmise parimad faasid on kasv (äritegevuse kiires arengus), väljakujunemine, laienemine (õigeaegne ajastus tähtis, investeringute suurus ja finantseerimismudel) või küpsusfaas (ettevõtjad tuntud ja usaldusväärsed, stabiilne turuosa) (Arumäe 2015, 138-139). Väljumisfaas on peale küpsusfaasi ning siis ei ole sobiv aeg ettevõtet üle anda. Sel juhul tuleb kas müüa oma ettevõtte (realistliku hinnaga) või likvideerida oma ettevõtte, siin ei ole järgmisele põlvkonnale midagi üle anda ja võib üsna kindel olla, et sellistel tingimustel vastuvõtmisest ei olda ka huvitatud. (Arumäe 2015, 141, 259)</p>
12	<p>Kas põlvkonnavahtetust mõjutasid ka välised tegurid nagu majanduse olukord, pangad? Selleks võib olla majanduse olukord üleandmise ajal, isikud, kes näitavad huvi üles juhi osaluse väljaostmisest ning pangad või muud finantsressursside pakkujad.</p>	<p>Lisaks toob Morris <i>et al.</i> (1996) välja ka välised tegurid, mis perefirma põlvkonnavahtetust mõjutavad. Selleks võib olla majanduse olukord üleandmise ajal, isikud, kes näitavad huvi üles juhi osaluse väljaostmisest ning pangad või muud finantsressursside pakkujad.</p>
13	<p>Kui valmis tundsid ennast järgmised juhid/põlvkond? Kas olite ise</p>	<p>Juhul kui tippjuhil ei ole sellist plaani ja ta ei tegele süstemaatilise ettevalmistusega, võib ametisse mõeldud</p>

	<p>põlvkonnavahetuseks valmis? Mis soodustas/takistas valmisolekut?</p> <p>Siin saab näiteid tuua tegevuste kohta, mis toetavad töötajaid juhtkonna põlvkonna vahetusel. Juhul kui tippjuhil ei ole sellist plaani ja ta ei tegele süstemaatilise ettevalmistusega, võib ametisse mõeldud perepoeg või peretütar ennast tunda kadununa. Kas nad astuvad kõrgele positsioonile liiga vara või jäetakse liiga pikaks ajaks töötama madalal positsioonil. See ei too kasu ei pereliikmele ega pereettevõttele.</p>	<p>perepoeg või peretütar ennast tunda kadununa. Kas nad astuvad kõrgele positsioonile liiga vara või jäetakse liiga pikaks ajaks töötama madalal positsioonil. See ei too kasu ei pereliikmele ega pereettevõttele. (Arumäe 2015, 256).</p>
14	<p>Kas ja mida lootsid, et põlvkonnavahetus juhtkonnas kaasa toob?</p>	<p>Kui organisatsioonis muudatustest teatatakse, loodavad töötajad tihti peale, et tulemused on neile soodsad (Smollan 2013). Seo <i>et al.</i> (2012) koostatud uuringu kohaselt saab lugeda, et varasemalt pole pea üldse tehtud uuringuid selle kohta, mismoodi mõjutab juhtkonna vahetus töötajaid. Kuigi arvatakse, et töötajate emotsionaalsed kogemused organisatsiooniliste muutuste ajal on suhteliselt mööduvad (Weiss, Cropanzano 1996), siis tuleb teadvustada, kas see mõju on ikka ilmtingimata lühiajaline töötajate pühendumisele ja käitumisele.</p>
15	<p>Kuidas ja millal andsite töötajatele teada, et on toimumas põlvkonnavahetus?</p>	<p>Kui otsuseid tehakse "suletud uste taga", nagu paljud uuringus märkisid või vihjasid, kahtlevad töötajad juhtkonna aususes ning valitseb viha ja pettumus (Smollan 2013). Inimestevahelist õiglust nähakse siis, kui töötajad usuvad, et neid on koheldud lugupidavalt (Bies 2005).</p> <p>Kui juhid ei määratle uusi tingimusi ega veena töötajaid nendega nõustuma, on juhtide jaoks ebareaalne eeldada, et töötajad võtavad täielikult muudatused omaks (Strebel 1996).</p>

16 Ettevõtte põlvkonnavahtetusest on möödas aasta aega. Milliseks on aasta ajaga eskaleerunud töökeskkond, st millised muutused on toimunud nii ettevõtte struktuuris, kommunikatsioonis jm töökeskkonna teemadel?

Kuidas võiks teie arvates toimuda teavitustegevus (kommunikatsioon) ettevõttes? Milliseid kanaleid eelistate?

On kaudseid tõendeid selle kohta, et organisatsiooniliste muutuste käigus tekkivate intensiivsete emotsionaalsete kogemuste tagajärjed võivad püsida pikka aega, isegi aastaid pärast sündmust. Näiteks võivad negatiivsed emotsioonid põhjustada posttraumaatilise stressi teket (Bacharach ja Bemberger 2007; Flannery 1999). Vastupidiselt võivad positiivsed emotsioonid kaasa tuua püsivate (füüsiliste, intellektuaalsete, sotsiaalsete ja psühholoogiliste) ressursside suurenemise tõhusaks toimetulekuks ja isiklikuks heaoluks (Fredrickson 2001; Fredrickson *et al.* 2008).

Seevastu paljude töötajate, sealhulgas keskastme juhtide jaoks pole aga muutused oodatud ega teretunud. See on neile häiriv ja pealetükkiv ning rikub tasakaalu. Antud lõhe ärahoidmiseks peavad kõikide tasandite juhid õppima asju erinevalt nägema, st et nad peavad panema end oma töötajate olukorda, et mõista, kuidas muutused sellest vaatenurgast välja näevad. Kui juhid ei määratle uusi tingimusi ega veena töötajaid nendega nõustuma, on juhtide jaoks ebareaalne eeldada, et töötajad võtavad täielikult muudatused omaks. (Strebel 1996).

Kommunikatsioon	Otsene, kohene, mitteametlik, elektrooniline suhtlus. Tagasiside on oluline Klientidega suhtlus e-posti teel Kolleegid kui sõbrad Avatud suhtlemine konfliktide lahendamiseks	Kiire, mitteametlik, otsene, täiustatud tehnoloogia põhine suhtlus E-mail, häälsõnumid, sõnumid Mitteametlikud ja sotsiaalsed suhted kolleegidega Arutelu ja väljakutse esitamine, kui tekib konflikt	Islik, näost näkku suhtlus. Luuakse oma dokumente, andmebaase, kasutatakse veebi uurimist, e-posti, 24/7, sõnumid
------------------------	---	---	---

17 Usaldus on oluline organisatsiooni edus. Usaldus nagu juhtkonna usaldus, lootus, et vajadusi arvestatakse, usaldus küsida otsuste või tööülesande kohta, usaldus töötajate vastu, et nad oma tööd korrektselt teeksid. Kas usaldus

Usaldus on sotsiaalteaduslikes uuringutes oluline mõiste kui organisatsiooni edu ja inimressursi praktika võtmetegur. Olemas on vähe empiirilisi uuringuid, mis on keskendunud muutuste mõjule, kus uuritakse töötajate usaldusele juhtkonna vastu. (Morgan, Zeffane 2010)

	<p>töötajatega on peale põlvkonnavahetust muutunud? Tooge mõni näide.</p>	<p>Lines <i>et al.</i> (2005) toovad välja, et muutuste ajal kerkivad juhtkonna usalduse küsimused esile, kuna töötajad ootavad või loodavad, et nende vajadusi arvestatakse. Atkinson ja Butcher (2003, 285) väidavad: "Kuigi usaldus näib kasvavat järkjärgult, on umbusaldusel "katastroofilisem" omadus". Usaldus juhtkonna vastu suureneb osaledes otsuste tegemisel ning langeb, kui töötajad kogevad emotsionaalset pinget (Lines <i>et al.</i> 2005).</p>
--	---	---

Lisa 3. Transkriptsioonid ja *cross-case* tabel

Trankriptsiooni leiate lingilt <https://docs.google.com/document/d/1uRRyMF9GCZBTNLN560K3qoqNqY0N4sEHD8DXH2q-HaE/edit?usp=sharing>, millest omakorda koostatud *cross-case tabel* (küsimused, vastused ja vastajad), mille leiate lingilt <https://docs.google.com/document/d/1RsQnCI3wvZLaV7wE9khLXAsPzqvYOcepIxsoC2nQN3I/edit?usp=sharing>.

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina _____Katri Ann Lindam_____ (autori nimi)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
____Pereettevõtte põlvkonnavahetus ja selle mõju töökeskkonnale aru põllumajanduse OÜ näitel,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on _____Marianne Kallaste, MBA_____,
(juhendaja nimi)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.