

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Els Hurt

ROLLID JA KONFLIKTID EESTI PEREETTEVÕTETE NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: ettevõtluse nooremlektor Merike Kaseorg

Tartu 2021

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

**Sisukord**

Sissejuhatus .....	4
1. Pereettevõtlusega seotud rollid ja konfliktid.....	6
1.1. Pereettevõtluse olemus .....	6
1.2. Rollide seotus pereettevõtte tugevuste ja nõrkustega .....	10
1.3. Konfliktide ennetamine ja lahendamine ning pereettevõtte loomise põhjused .....	16
2. Rollide ja konfliktide empiiriline uuring Eesti pereettevõtetes .....	21
2.1. Uuringu meetodika ja valimi tutvustus.....	21
2.2. Uuringu tulemuste analüüs .....	24
2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud konfliktide, sh. rollikonfliktide ennetamiseks .....	35
Kokkuvõte.....	41
Viidatud allikad.....	43
<b>LISAD</b>	
LISA A. Pereettevõtte küsitlus.....	53
LISA B. Küsitletud pereettevõtte jaotus tegevusalade ja suuruste lõikes .....	58
Summary .....	59

### Sissejuhatus

Iga ettevõtte, mis kunagi on eksisteerinud või tegutseb praegugi, on olnud alustav ettevõtte. Erinevate andmete põhjal kui mitte enam, siis pooled neist moodustavad pere omanduses olevad ettevõtted (European Commission, 2009; Mandl, 2008; Nicholson, 2008). Ja nagu iga ettevõtte, on kõik neist kogenud ettevõtte tööle hakkamise ning töös hoidmise raskusi. Kes rohkemal, kes vähemal määral, kuid raskused ja probleemid, mida seljatada, kuuluvad paratamatult ettevõtlusega tegelemise juurde. Siiski jääb mulje, et pereettevõttes on neid raskusi, nii töö kui peresiseseid konflikte rohkemgi võrreldes tavaettevõttega (De Massis et al., 2015; Jayamohan et al., 2017; Lattuch, 2019; Zahra, 2007).

Sama suur, nagu on soov alustada ning saada edukaks ettevõtteks, võib pereettevõtja ühel hetkel olla teise, võib-olla isegi suurema soovi ees – lõpetada oma ettevõtte tegevus. Miks? Sest on tekkinud liigne väsimus pidevatest tülidest töö- ja eraelus, rolliga seonduvatest konfliktidest (Zahra, 2007) ning peresuhete lagunemine, millest ei osata enam muud pääsemise võimalust näha, kui et jätta selja taha kogu tehtud töö (Allen, 2013; Amstad et al., 2011). Isegi kui ettevõtte on edukas, siis mis põhjused võivad osutada saatuslikuks pereettevõttele, kui kaalul on nii ettevõtte kui ka peresuhete säilitamine ning ise vaimselt terveks jäämine.

Magistritöö autor leiab, et Eestis pole pereettevõtluse valdkonda palju uuritud, kuna siiani pole ametlikult seda ettevõtluse liigina välja toodud. Suurt segadust tekitab ka asjaolu, et pereettevõtlusel puudub ühtne definitsioon, mis teeb keeruliseks nii ettevõtjate, riigi kui eraisikute tasandil arusaamise, mis üldse on pereettevõtte. Samuti pole Eestis ajaloolistel põhjustel vanu ühe pere omanduses olevaid ettevõtteid, mis oleks mitmeid põlvkondi sama perekonna kontrolli all. Siiski nüüdseks on tekkimas esimesed ettevõtted, mis on enam kui kolm põlvkonda kestnud. Sellistes ettevõtetes on aktuaalsed põlvkondade vahetumisega seotud teemad. Puudulik on ka kohalik statistika, mis käsitleb konkreetselt pereettevõtlust.

Antud teemat on autori arvates oluline uurida, kuna pereettevõtteid on palju ning nad annavad olulise panuse majandusse ja ühiskonda tervikuna. Kvaliteetsed peresuhted on miski, mille hoidmise ning parendamise poole inimene püüdleb, kuna sellest sõltub otseselt tema isiklik heaolu ja motivatsioon elada. Pereettevõttega seotud pereliikme erinevaid rolle (omanik, pereliige, töötaja/juht) (Poza, 2009; Zernand, 2005) on vaja oskuslikult tasakaalus hoida nii töö- kui ka kodukeskkonnas. Kui konfliktide, sh rollikonfliktide tõttu pole töömuredest võimalik isegi koju põgeneda, siis kuhu veel. Kas ettevõtja suudab jätkata ettevõtlusega ja tagada perele sissetulek või tuleb ettevõttel lõpetada töö, kui rollijaotusega seotud probleemid võivad viia selleni, kus ühest-kahest inimesest sõltub ettevõtte

tegutsemine (Allen, 2013). Seeläbi ka panustamine majandusse, ühiskondlikku ja pereellu ning iseenda funktsioneerimisse.

Magistritöö eesmärk on teha Eesti pereettevõtetele ettepanekuid, kuidas ennetada konflikte, sh rollikonflikte.

Seega on uurimisülesanneteks:

- anda ülevaade pereettevõtluse teoreetilisest käsitlusest;
- selgitada pereettevõtte pereliikme, omaniku ja töötaja/juhi rolle ning nende seotust pereettevõtte nõrkuste ja tugevustega;
- selgitada pereettevõtte konflikte, sh rollikonflikte ennetavaid tegevusi ja lahendamist;
- koostada ja viia läbi veebipõhine küsitlus Eesti pereettevõtete seas;
- üldistada ning võrrelda autori poolt läbiviidud küsitluse tulemusi teoreetiliste seisukohtadega;
- teha Eesti pereettevõtetele ettepanekuid konfliktide, sh rollikonfliktide ennetamiseks.

Magistritöö esimene peatükk käsitleb pereettevõtluse olemust ning rollijaotust, rollide seotust pereettevõtte tugevuste ja nõrkustega. Lisaks uuritakse ennetavaid võimalusi konfliktide ärahoidmiseks ja lahendamiseks pereettevõttes. Magistritöö teine peatükk keskendub kvantitatiivsele uurimismeetodile selgitamiseks välja pere- ja töösuhete mõju Eesti pereettevõtete tegevusele. Autor koostas küsimustiku pereettevõtetele (vt lisa A) tuginedes töö teoreetilisest osast selgunud infole. Valim moodustati interneti otsingu tulemusel leitud märksõnade (pereettevõt(t)e(d), perefirma(d), pere äri(d), pereäri(d)) abil. Küsitlus viidi läbi kasutades internetilehekülge Google Forms ja vastavasisuline info saadeti pereettevõtetele e-maili teel. Samuti saadeti küsitluse link e-maili teel Eesti Pereettevõtjate Liidu, Eesti Kaubandus- ja Tööstuskoja, Tartu Ettevõtluse Arengu osakonna ning Tallinna Linnavalitsuse Ettevõtlusteenistuse osakonna ja Tartu Ülikooli, Tallinna Ülikooli ning Eesti Maaülikooli tudengiinfo listi liikmetele. Saadud tulemusi analüüsiti programmiga MS Excel. Peatükis toodi välja peamised küsitluse tulemused koos järelduste ning ettepanekutega pereettevõtetele, kuidas ennetada töö- ja eraeluga seotud konflikte, sh rollikonflikte.

Kirjandusest käsitleti peamiselt järgmiste autorite teadusartikleid: S. A. Zahra, J. J. Chrisman, T. D. Allen, D. P. Sharma, M. Wright, J. H. Chua, N. Nicholson, M. Kaseorg & A. Siimon, M. Miller jt. Kasutati ka Eesti pereettevõtjate jätkusuutlikkuse ja põlvkondadeülese arengu uuringut ning Euroopa Pereettevõtete Liidu iga-aastaselt

koostatavat rahvusvahelist uuringut *European family business barometer: Succession top of mind*.

Autor soovib tänada küsitluses osalenud pereettevõtteid, kes olid nõus sedavõrd delikaatsel teemal arvamust avaldama ning oma kogemusi jagama.

Märksõnad: S190

## **1. Pereettevõtlusega seotud rollid ja konfliktid**

### **1.1. Pereettevõtluse olemus**

Alapeatükis käsitletakse pereettevõtluse olemust ja esinemissagedust Eestis ning mujal maailmas ja teaduskirjanduses toodud definitsioone.

Ettevõtlusega tegelemine on huvitav, mitmeid võimalusi ja väljakutseid pakkuv valdkond, kus on vajalikud laialdased teadmised ning oskused, kuid ei jää puudu ka riskeerimisest ega stressist. Lisaks tavapärastele majanduskeskkonna ning äritegevusega kaasas käivatele väljakutsetele, tuleb pereettevõttel tegeleda ka spetsiifiliste probleemidega (Jayamohan et al., 2017). Need tulenevad pereettevõtete unikaalsusest ja perekondlike suhete mõjust nagu näiteks pärimise ja omamise planeerimine, mis eristab neid oluliselt tavaettevõtetest (De Massis et al., 2015). Ainulaadsed väljakutsed, millega pereettevõtted silmitsi seisavad, võivad osaliselt tuleneda nende geograafilisest asukohast (Zahra & Wright, 2011). Näiteks, kui pereettevõtte tegevus on asukoha põhine, aga osa ettevõttes töötavatest pereliikmetest kolivad mingil põhjusel teise linna või riiki, tuleb kaaluda uute, sh pereväliste töötajate kaasamist. Pereettevõtete olemus pakub unikaalset võimalust uurida rollikonflikte töö- ja eraelus tänu erinevate rollide suurele integreerumisele (Helmle et al., 2014; Smyrnios et al., 2003).

Tänapäeval pole enam igapäevane nähtus, et lapsed jätkavad vanemate ettevõtmisi ning ameteid nagu sajang tagasi. Sellest mõjutatuna on jäänud ka mulje, et pereettevõtteid eriti pole ning järglased ja/või sugulased valivad endale muu töökoha, kuid ühe pere omanduses olevad ettevõtted pole kuhugi kadunud. Nad moodustavad paljudes riikides ettevõtete enamuse (European Family Businesses, 2021; Kelley et al., 2020; Salvato et al., 2019) ja võib oodata nende osatähtsuse kasvu (Amit & Villalonga, 2014; Mandl, 2008; Zernand, 2005), kuna nad panustavad suures ulatuses majandusse (European Family Businesses, 2019; Gedajlovic et al., 2012; Lussier & Sonfield, 2010). USAs on pereettevõtluse osakaal 75-90% (Kelley et al., 2020; United States Census Bureau, 2019). Craig et al. (2008: 76) on välja toonud, et USA mikro- ja väikesed pereettevõtted „toodavad 48% aastasest sisemajanduse koguproduktist, luues samal ajal 78% kõigist uutest töökohtadest“. Lisaks töökohtade loomisele (Kwan et al., 2012; Zahra, 2007), avaldub

pereettevõtete olulisus innovaatilistes toodetes, protsessides ning teenustes (Lazzarotti & Pellegrini, 2015).

Hinnanguliselt jääbki pereettevõtete osakaal kogu ettevõtlussektorist 70-90% vahele (Kelley et al., 2020; Mandl, 2008). Cruz & Nuñez (2013) leidsid, et 27% Euroopa börsil noteeritud ettevõtetest, kelle turuväärtus küündis 2013. aasta seisuga üle 50 miljoni euro, olid kontrollitud pereettevõtete poolt. Nad on erasektoris loonud rohkem kui 60 miljonit töökohta (European Family Businesses, 2021). Pereettevõtete tähtsust ja olulisust rõhutab ka asjaolu, et Euroopas moodustati 1997. aastal liit *European Family Businesses* (edaspidi EFB), mis esindab Euroopa pereettevõtete huve. Tegemist on katusorganisatsiooniga, mis esindab Euroopa riikide pereettevõtete liite, edendab neid toetavat poliitikat ja võrdsete tingimuste kehtestamist ettevõtlussektoris ning kogub regulaarselt pereettevõtlusega seotud statistilisi andmeid. Detailsemalt värskeid andmeid vaadates, moodustavad pereettevõtted ettevõtlussektorist Suurbritannias 88% (IFB Research Foundation, 2020), Eestis 90%, Soomes 80%, Rootsis 65%, Norras 55%, Lätis 58% ning Leedus vaid 38%. Saksamaal, Prantsusmaal ja Portugalis on näitaja 75%. (European Family Businesses, 2021)

Üldistades võib EFB andmete põhjal väita, et Lääne-Euroopa riikides on pereettevõtete osakaal umbes 70-75%. Hispaania eristub 85% juures (European Family Businesses, 2021), mis magistritöö autori hinnangul võib olla seotud sellega, et tegemist on pika ja püsiva ajalooga ning pereettevõtlust soosiva riigiga. Samuti viimase kümnendi ning rohkemategi aastate jooksul on seal olnud väga suur töötute osakaal. 2008. aasta ülemaailmne majanduskriis tabas Euroopat jm maailma raskelt, kuid Hispaanias tõusis töötute määr rekordiliselt üle 25%. Hispaania Perefirmade Liidu 2016. aasta uuringu tulemused näitasid, et kui töötute koguarv oli kõige suurem, siis löid just pereettevõtted miljoni euro suuruse tulu kohta rohkem töökohti võrreldes kriisieelse perioodiga. Samal aja mitte-pereettevõtted teenisid vähem tulu kui enne kriisi (Campden FB, 2018). Seega oli keeruline olukord motivaatoriks luua endale töökoht.

2014. aastal loodi Eestis mittetulundusühing Eesti Pereettevõtjate Liit (edaspidi EPEL), mille eesmärgiks on koondada Eesti pereettevõtjaid, viia läbi nende eripärast tulenevaid koolitusi, toetada jätkusuutlikkust ja luua ärivõimalusi pere omanduses olevatele ettevõtetele läbi riigisisese ning rahvusvahelise koostöö. EPEL'il oli 32 asutajaliiget, kuid käesoleva magistritöö kirjutamise hetkeks on liikmete arv kasvanud 112 pereettevõtjani. (EPEL, 2021) Nagu magistritöö autor eespool välja tõi, siis pereettevõtteid eraldi Eesti ametlikus statistikas kajastatud pole. Siiski suur osa kohalikest ettevõtetest moodustavad mikro-, väikese ja keskmise suurusega ettevõtted (Statistikaamet, 2020), millest arvatakse, et

vähemalt pool võib liigitada pere omanduses olevateks ettevõteteks (Jaago, 2016). Saamata tuua ametlikku Eestist pärit statistikat, täiendaski magistritöö autor tööd mujalt maailmast pärit infoga Eesti kohta. Üks võimalikke põhjuseid, miks Eestit ja teisi riike puudutav statistika on puudulik või erinevate tulemustega, võib olla selles, et statistilisel võrdlemisel osutub probleemiks asjaolu, et pereettevõtete definitsioon on riigiti erinev või puudub hoopiski. Mandl (2008), uurides väike- ja keskmisi pere omanduses olevaid ettevõtteid, leidis juba 2008. aasta seisuga 33st Euroopa riigist üle 90 erineva definitsiooni. Seega ühes riigis tehtud uuring võib hõlmata pereettevõtteid, mis teises riigis on terminoloogia erinevuse tõttu välistatud.

Kuidas aga pereettevõtet määratleda (Mandl, 2008; Final report of the expert group overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies, 2009)? Nagu magistritöö autor on korduvalt välja toonud, siis juba mõiste tasandil tekib segadus. Kas pereettevõttena saab määratleda vallalise inimese loodud ettevõtet, mis vajabki vaid üht töötajat? Ehk on selleks samasoolises kooselus olev paar, kes tegutsevad kondiitriäris? Võib-olla hoopis vanaema, kes soovib müüa oma kootud vaipu ja lapselaps aitab finantsilise poolega? Kui abielu laguneb, kuidas kutsuda ühist ettevõtet sel juhul? Võimalusi on mitmeid ning ühest vastust leida keeruline. (Miettinen & Teder, 2006)

Näitlikustamiseks, kui palju on erinevaid pereettevõtete definitsioone (Mandl, 2008), koostas magistritöö autor tabeli 1, tuginedes definitsioonide kategoriseerimisel märksõnadele omamine, juhtimine, pärimine ja/või töötamine.

Definitsioonidest kõige lihtsustatum käsitlus on, et tegemist on ettevõttega, mida kontrollib läbi enamusosaluse üks perekond (Intihar & Pollack, 2012; Gallo & Sveen, 1991: 181; Lansberg et al., 1988: 2), sh Intihar ja Pollack (2012: 77) avavad teemat laiemalt kui „olulist perekonna osalust omandis, juhtimises, pärimises ja/või töötamises”. Magistritöö autor leiab, et kui definitsioonis kajastada pereettevõtet vaid läbi enamusosaluse omamise, on tegemist pisut liiga lihtsustatud käsitlusega. Sel juhul jääb kõrvale näiteks suur osa ettevõtjatest, kes löid ettevõtte ning kontrollisid seda aasta(kümne)id, kuid mingil hetkel läks enamusosalus üle muudesse kättesse (säilitades siiski töökoha ja mingi osaluse ettevõttest).

Amit ja Villalonga (2014) ning Euroopa Komisjoni pereettevõtluse teemaga tegelev ekspertgrupp (Final report of the expert group overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies, 2009) on seisukohal, et just aktiivne osalemine juhtimises ja ettevõttes osaluse omamine on pereettevõtete oluliseks määravaks tunnuseks.

Tabel 1

*Pereettevõtete definitsioone vastavalt märksõnadele*

Märksõnad	Definitsioonid	Autor(id)
Juhtimine ja omamine	Ettevõtte, milles kontrolli omav osalus kuulub üksik- isikule või ühele perekonnale.	Barnes & Hershon (1976)
	Tegemist on ettevõttega, mida kontrollib läbi enamusosaluse üks perekond.	Gallo & Sveen (1991: 181); Lansberg et al. (1988: 2)
Juhtimine, omamine ja töötamine	Omandiõigusel põhinev organisatsioon vm koostöö vorm, kus suurem osa osalusest kuulub perekonnale ja annab tööd selle pereliikmetele ja/või, kus perekond on esindatud juhatuses.	Birdthistle (2003)
	Ettevõtte, kus vähemalt kaks sama perekonna liiget kontrollivad ja osalevad igapäevaselt ettevõtte töös.	Kirsipuu (2007: 2)
Juhtimine, omamine, pärimine ja töötamine	Ettevõtte vorm, kus enamik ettevõtte kontrollpakist kuulub ühele perekonnale ja ettevõtte tegevusse on samaaegselt aktiivselt kaasatud kaks või enam pereliiget.	Klanberg (2006); Zernand (2005)
	Ettevõtte, mille asutajast pereliige juhib ettevõtet edasi ka pärast seda, kui see on edukalt antud ühelt põlvkonnalt teisele, sealjuures omandi enamus või kontrollpakk kuulub endiselt ühele perekonnale.	Rosenblatt et al. (1985)
Juhtimine, omamine, pärimine ja töötamine	Ettevõtte, mis on selgelt kokku leppinud pereliikme osaku suuruse ja kus eelnevate põlvkondade esindajad omavad juhtivaid positsioone.	Zahra et al. (2004)
	Ettevõtte, mida kontrollib läbi enamusosaluse üks perekond, sh perekonnal on oluline osalus omandis, juhtimises, pärimises ja/või töötamises.	Intihar & Pollack (2012)

Allikas: Autori koostatud tuginedes tabelis toodud autoritele

O'Boyle kaasautoritega (2012) on leidnud, et kui pereettevõttes jääb sugulastest omanike ring väikeseks seoses pereväliste omanike lisandumisega, siis satuvad ohtu pereliikmete lähedus, kiire ja lihtne suhtlemine (Smith, 2007), mis muidu loovad pereettevõttesse väärtust (Allen, 2013; European Family Businesses, 2019; Nicholson, 2008). Kirsipuu (2007: 2) määratleb „pereettevõtet kui ettevõtet, kus vähemalt kaks sama perekonna liiget kontrollivad ja osalevad igapäevaselt ettevõtte töös“.

Et pereettevõtte terminist selgemalt aru saada, toob magistritöö autor välja nende tunnused (vt joonis 1).

Omand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omandiõigus või enamik kontrollpakist kuulub üksikisikule või ühele perekonnale.</li> <li>• Ettevõttes on selgelt määratud pereliikme osaku suurus.</li> </ul>
Pärand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitaliomanik tahab ettevõtet säilitada pere omanduses.</li> <li>• Asutaja pereliige juhib ettevõtet ka pärast seda, kui see on edukalt antud ühelt põlvkonnalt teisele.</li> </ul>
Juhtimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üks või mitu pereliiget avaldavad otsustavat mõju juhtimisele, sh perekond on esindatud juhatuses.</li> <li>• Eelnevate põlvkondade esindajatel on juhtivad positsioonid.</li> </ul>
Töötamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte annab tööd ühele või mitmele pereliikmele, sh asutajaliige kannab ise ettevõtja funktsiooni.</li> <li>• Peamine sissetulekuallikas nii omanikele, pereliikmetele kui sugulastele.</li> </ul>

*Joonis 1.* Pereettevõtete omandil, pärandil, juhtimisel ja töötamisel põhinevad tunnusjooned  
Allikas: Kaseorg & Siimon (2007); Mugler (1993); autori koostatud

Nagu lühidal vaatlusel selgub, tekib probleem definitsiooni tasandil juba algusfaasis, et mis üldse on perekond ja ka erinevate lähenemiste ning määratluste rohkuse tõttu. Tuginedes erinevate autorite definitsioonidele ning pereettevõtetes esinevatele tunnusjoontele, lähtub autor magistritöö raames koostatavas uuringus järgnevast pereettevõtte definitsioonist: pereettevõtte on ettevõtte, kus kontrolli- ja enamik omandiõigusest kuulub ühele perekonnale ning ettevõtte tegevusse on samaaegselt aktiivselt kaasatud kaks või enam pereliiget.

## 1.2. Rollide seotus pereettevõtte tugevuste ja nõrkustega

Alapeatükis kirjutatakse pereettevõttes esinevatest rollidest isiklikus ja tööelus ning nende seotusest pereettevõtete nõrkuste ja tugevustega.

Lisaks statistilistele andmetele, on Eestis senini suhteliselt vähe tähelepanu pööratud ka pereettevõtete spetsiifikale ja peresuhetele ning nende toimimisele ettevõttes. Põhjuseid on mitmeid. Üks nendest võib olla, et tihtipeale inimesed, kellel on pereettevõtte, ei julge seda eraldi välja tuua ning hoopiski kohmetuvad, kui keegi nende tausta kohta uurib. Levib arusaam, et klient ei vaata sellele hästi (Cooper et al., 2005). Kuid pole mingit põhjust häbeneda fakti, et tegemist on ettevõttega, mis on pere oma. Pigem vastupidi. Selliseid ettevõtteid näevad kliendid rohkem hoolivate ja usaldusväärsematena kui analoogset mitte

pereettevõtet (Brokaw & Murphy, 1992; Cooper et al., 2005). Neid eristavad tavaettevõtetest just pere traditsioonid, mis omakorda loovad väärtust kliendile (Brundin et al., 2014; Tapies & Fernandez, 2010), sh seda fakti võiks uhkusega jagada ning näha kui ettevõtte eelist (Brokaw & Murphy, 1992; Cooper et al., 2005; Miettinen & Teder, 2006)

Pereettevõte on olemuselt tavaettevõttest komplitseeritum (Jayamohan et al., 2017; Zahra, 2007), koosnedes ja olles mõjutatud küll samadest huvigruppidest, kuid sisaldades ka rolle, mis omavahel kattuvad ja mõjutavad ettevõtte igapäevast tegevust (Allen, 2013; Amstad et al., 2011; Kwan et al., 2012). Võimusuhted on arusaadavamalt määratletud tööalaselt ja nendega on kergem leppida võrreldes peresuhetega, kuna peres on suhted mõjutatud eelkõige emotsionaalsest aspektist (Lattuch, 2019). „Näiteks kui mees on oma võimete poolest ettevõttes juht, aga isiklikes suhetes vajab mees naist rohkem kui naine meest, siis tekivad koos töötades kohe konfliktid” (Odres, 2006). Kuna esineb komplikatsioone seoses kodu-töö-kodu keskkonna ja rollide vahetusel (Smymnios et al., 2003), siis mõjutavad need otseselt pereliikmetest töötajate ja pere emotsionaalset heaolu, peresuhete lagunemist, läbipõlemise esinemist ning ettevõtte tööd (Allen, 2013; Amstad et al., 2011; Barnett et al., 2009; Kwan et al., 2012; Smymnios et al., 2003).

Pere omanduses olevas ettevõttes on rollid nagu omanik, töötaja ja pereliige (Chua et al., 1999; Poza, 2009), millest tulenevalt on nende kolme rolli huvid erinevad ning see võib päädida pingetega (Lattuch, 2019). Rollide kattuvusega kaasnevad omadused on pereettevõttele üheaegselt nii positiivse kui negatiivse mõjuga. Nimetatud kolm rolli on omavahel sõltuvuses, mille Poza (2009: 25) on ülevaatlikult kokku sidunud süsteemiteooriasse. Teooria kohaselt on pereliikmetel vs omanikel vs töötajatel kindlad üksteisest eristuvad piirid, sh ettevõtte optimaalse soorituse ja ühtsuse saavutamiseks peavad kõik kolm olema omavahel integreeritud (Poza, 2009). Siinkohal toob magistr töö autor välja, et Zernand (2005) läheneb süsteemiteoorias toodud töötaja asemel juhi rollist ning on leidnud, et pereettevõtte juhi võimekus rolle ühendada näitab tema kui juhi potentsiaali (Zernand, 2005), mis omakorda mõjutab ettevõtte edukust. Antud magistr töö raames lähtutakse Poza rollidest, kuna autor leiab, et see on ülevaatlikum lähenemine, mis tegelikult hõlmab endas ka juhi rolli – juht kui töötaja pereettevõttes kuulub samuti töötaja rolli alla. Kui rollide integreerimine pereettevõttes ei ole tulemusrikas, suureneb tõenäosus arusaamatusteks ning erinevateks ootusteks. Tabel 2 toob välja põhilised rollidest tingitud huvid ja negatiivsed mõjud pereettevõtte tegevuses.

Tabel 2

*Rollidest tingitud huvid ja nende negatiivsed mõjud pereettevõttes*

Peamine huvi ettevõttest	Rollide kattuvused pereettevõtte vaatepunktist	Negatiivsed mõjud
Palk, töökoht, eneseteostus, karjäär, dividenditulu, hobi vms	1. Omanikust pereliige, kes töötab enda firmas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vajadus balansseerida ettevõtte-omanik-pereliige-töötaja vajaduste vahel.</li> <li>• Rollikonflikti oht väga suur.</li> <li>• Töö-kodu tülide ülekandumise oht väga suur.</li> </ul>
Palk, töökoht, karjäär, eneseteostus	2. Töötav pereliige (ei oma osalust)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollikonflikti oht suur.</li> <li>• Töö-kodu tülide ülekandumise oht suur.</li> <li>• Aeglasem infovoog ja väiksem pühendumus kui nr 1.</li> <li>• Kaudsem võimalus mõjutada ettevõtte pikaajalist tegevust ja eesmärke (va. juhi positsioonil).</li> </ul>
Dividenditulu	3. Omanikust pereliige (ei tööta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollikonflikti oht keskmine.</li> <li>• Töö-kodu tülide ülekandumise oht keskmine.</li> <li>• Aeglasem infovoog kui nr 1 või 2.</li> <li>• Kaudsem võimalus mõjutada ettevõtte tegevust kui nr 1 ja 2 - pole igapäevaselt kaasatud.</li> </ul>
Võimalik mõjutamine ja elustandardi säilitamine läbi firmas töötava(te) liikme(te) ja/või omaniku	4. Pereliige (ei tööta ega oma osalust)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollikonflikti oht väike.</li> <li>• Töö-kodu tülide ülekandumise oht väike.</li> <li>• Kõige tähtsusetum; aeglaseim infovoog.</li> <li>• Väike võimalus mõjutada ettevõtte tegevust - pole igapäevaselt kaasatud.</li> </ul>

Allikas: Miettinen &amp; Teder (2006); Poza (2009); Zernand (2005); autori koostatud

Magistritöö autori arvates võib tabelit 2 vaadates paljusid negatiivseid mõjusid ka positiivsena vaadelda. Näiteks kolme rolli samaaegselt kandev isik (omanikuna töötaja/juhi rollis olev pereliige) peab tegelema mitme rolli tasakaalustamisega, sh ettevõtte ja pere huvide ning vajaduste seadmisega. Kuigi see on keeruline, on ta ettevõtte seisukohalt kõige kiiremas, olulisemas ja vahetumas infoväljas, olles kogu aeg kursis ja mõjutades ettevõtte käekäiku. On ka leitud, et kui ettevõttel on pereliikmest juht, siis on madalam risk omakasupüüdlikuks käitumiseks ja tema kontrollimiseks on vaja vähem juhatause järelevalvet (van Aaken et al., 2017). Samas isik, kes on omaniku ja pereliikme rollis, kuid ei tööta ettevõttes, saab end välja lülitada ettevõtte igapäevaste asjaajamiste ja probleemidega seotud pingetest (Rosen et al., 2010). Tal ei teki teiste töötavate pereliikmetega olukorda, kus

töölased konfliktid mõjutavad pidevalt ka peresiseseid suhteid (Chrisman et al., 2015; Lattuch, 2019). Pereettevõttes mittetöötavate pereliikmete rollis olivad (kuigi nad ei saa ettevõttest otsest tulu) võivad kodustes arutlustes osaledes kaudselt mõjutada ettevõttes töötavat/töötavaid pereliiget/pereliikmeid. Kaudselt võimaldatakse neile selles rollis olles ka elustandardi säilitamine (Miettinen & Teder, 2006).

EFB liit koostöös ülemaailmse auditi-, maksu- ja nõustamisteenuseid pakkuvate ettevõtete võrgustikuga KPMG, viib iga-aastaselt veebipõhiselt läbi rahvusvahelist uuringut *The European Family Business Barometer*. Sellega analüüsitakse Euroopa pereettevõtlusega seotud teemasid. Kuigi seal leiab magistratöö autor statistikat, siis Eesti jaoks nende uurimuse tulemusi laiendada on kohati keeruline, kuna Euroopa Liidu riikidest on Eesti ainukesena kõrvale jäänud. EFB uuringust inspiratsiooni saanuna palus Eesti Pereettevõtjate Liit (EPEL) 2020. aastal KPMG Baltikumile keskenduval osakonnal läbi viia uuring Eesti pereettevõtete kohta. Üldjoontes sisaldab EPEL'i jaoks koostatud KPMG Baltics (2020) uuring sarnaseid tulemusi nagu EFB omagi. Uuringutes keskenduti pereettevõtete konkurentsieeliste, probleemide, majanduskeskkonna mõjude ning tuleviku perspektiivide välja selgitamisele (Eesti Pereettevõtjate jätkusuutlikkuse ja põlvkondadeülese arengu uuring, 2020; European Family Businesses, 2019).

EFB (2019) ja KPMG Baltics'ga (2020) sarnased järeldused pereettevõtete eelistest ja probleemidest tõi välja ka Nicholson (2008) rohkem kui 10 aastat varem. Kuigi pereettevõtete töötajad on põhjalikult, isegi äärmiselt pühendunud, on tööst ning rollijaotusest tingitud perisesed konfliktid püsivad (Nicholson, 2008), mis lisavad suurt pinget mõlemasse keskkonda (Amstad et al., 2011; Kwan et al., 2012). Samas võrreldes tavaettevõttega on pereettevõtte kõrgemal tasemel pühendumus (Miller & Le Breton-Miller, 2006; Zahra et al., 2004) aidanud olulisel määral kaasa ühtekuuluvustunde ning ühiste eesmärkide tekkeks (Chrisman et al., 2015), kuna tegemist on oma ettevõtte ning pere kasumiga. Mitmed uuringud on leidnud, et pingeallikaks on ka juhtpositsioonil oleva eakama põlvkonna konservatiivsus, kus peamiselt noorem põlvkond taotleb kiiremaid tehnoloogilisi muutusi ja agressiivsemat laienemist võrreldes nende eelkäijatega (Lussier & Sonfield, 2010). Esimesed põlvkonnad peavad olulisemaks vajadust investeerida töötajatesse ja nende kompetentsi, alles seejärel tulevad investeeringud automatiseerimisse, digitaliseerimisse ning ettevõtte laienemisse. (Eesti Pereettevõtjate jätkusuutlikkuse ja põlvkondadeülese arengu uuring, 2020; European Family Businesses, 2019) Siinkohal pakub Schulze kaasautoritega (2003) huvitava seisukoha, et mida kõrgem on pereliikmete osaluse määr ettevõttes, seda keerulisem võib olla sellisel ettevõttel oma edukust kasvatada. Seda arvamust toetavad

rahalisest seisukohast O'Boyle, Pollack ja Rutherford (2012), leides, et pere osalus ettevõttes ei tõsta oluliselt pereettevõtte finantsilist võimekust. Seega kui ettevõttes töötavad koos nii vanem kui noorem põlvkond (Ballini & Rousseau-Calisti, 2020) ning nende rollid ja arusaamad ettevõtte väärtuse tõstmiseks erinevad olulisel määral, siis võib see mõjutada ettevõtte kasumlikkust (Chirico et al., 2011).

“Pered on sageli suutelised looma seda, mida teised ettevõtted peavad raskeks järgida.” (Kaseorg & Siimon, 2007: 108) Põhilisteks tugevusteks pereettevõtetes on emotsionaalselt seotud töötajad (Brundin et al., 2014; Zahra, 2007) ja usalduslik keskkond (Chrisman et al., 2015), sest pereliikmeid tuntakse pikka aega ning isiklikul tasandil. Teatakse üksteise oskusi, teadmisi, tugevusi ja nõrkusi, mida tavaettevõttes kaastöötaja kohta ei pruugi teada (Barnett et al., 2009) ehk just paika pandud rollid ja pere osalemine pereettevõttes loob eeliseid (Aygören & Nordqvist, 2015).

Pereettevõtte väga olulisteks tugevusteks on toodud veel juhtimise järjepidevus, keskendumine pikaajalisele strateegiale (Brundin et al., 2014; Miller & Le Breton-Miller, 2006) ning visiooni rakendamise võimalus (Kirsipuu, 2010). See tähendab töötajale stabiilsust ja kindlust, mille läbi veelgi suurendatakse pühendumust (Zahra, 2007). Ka traditsioonilisust loetakse pereettevõtte puhul tugevuse hulka (Tapies & Fernandez, 2010). Siinkohal leiab magistritöö autor, et ärimaailmas traditsioonilisus pikemas perspektiivis väärtust looks, tuleb see siduda innovatsiooniga. Pereliikmete omavahelised suhted ja rollid mõjutavad lisaks töö- ja kodusele elule (Pounder, 2015) ka motivatsiooni- ja otsustuskiirust ettevõttes (De Massis et al., 2015), sh pereettevõtte väiksem juhtkond lihtsustab ja muudab paindlikumaks nii juhtimisprotsessi kui info liikumise võrreldes tavaettevõttega (Smith, 2007).

Ka ettevõtte kasvamine orgaaniliselt koos perega on oluline ressurss suurendamiseks ettevõtte eelist (Nicholson, 2008; Teston & Filippim, 2016), sest aitab kokku hoida tööjõu- ja värbamiskulu (Eesti Pereettevõtjate jätkusuutlikkuse ja põlvkondadeülese arengu uuring, 2020), rääkimata aja kokkuhoiust (European Family Businesses, 2019). See võib teatud situatsioonides tähendada, et ettevõtte, kes eelistab pereliikmeid, võib tõrjuda väljastpoolt tulevat töötajat, mille tõttu võib ettevõtte jääda ilma värsketest ideedest ja eelkõige tehnoloogiaalasest kompetentsist. Kuna pereliikmed on omavahel tihedalt seotud (Eesti Pereettevõtjate jätkusuutlikkuse ja põlvkondadeülese arengu uuring, 2020), mõjutab see positiivselt ettevõtte tegevusse panustamist (Zahra et al., 2004). Seda seisukohta toetab ka Chrisman et al. (2004) uuringu tulemus, et mida suurem on ettevõttes töötavate pereliikmete osakaal, seda tõhusamalt see toimib, kuna liikmed hoolivad üksteisest ja tegutsevad suurema tõenäosusega pereettevõtte huvides. Pereettevõtte tingimustes on pereliikme osalemine just

talle määratud rollis kõige tugevam reguleeriv jõud (Aygören & Nordqvist, 2015), seejuures loob eeliseid ka asjaolu, et pereliikmed on vajadusel nõus täitma mitmeid, töölepinguga määratud erinevaid tööülesandeid ja rolle, nad on paindlikumad töö-, puhkeaja ning töötasude osas (Chrisman et al., 2004). Helmle et al. (2014) täheldasid, et töötajad, kes olid paindlikud tööaja suhtes, kogesid vähem rollikonflikti töölt eraellu naastes. Pereliikmeist töötajatele on omane, et iga pereliige annab endast maksimumi (Aygören & Nordqvist, 2015) ettevõtte kasumlikuks ning edukaks tööks, kuna nende heaolu sõltub ettevõtte käekäigust (Nicholson, 2008). Täheldatud on suurt usku ettevõtte edusse ja kõrgemat motiveeritust panustada võrreldes tavatöötajaga, isegi kui majanduslik olukord pole kiita (Amit et al., 2008).

Samas, kui palgatakse tööle sugulane, et tagada talle majanduslik kindlustatus (Miller et al., 2008), kuid tal puudub võimekus täita juhi (kui töötaja) rolli (Richards et al., 2019), mõjutab see negatiivselt ettevõtte majanduslikku sooritust (Lattuch, 2019), innovatsiooni (Calabrò et al., 2018) ja seega pole ettevõtte seisukohalt parim valik (Brundin et al., 2014; Miller & Le Breton-Miller, 2006). Lisaks peab arvestama pereväliste töötajate tausta ning väärtustega (Final report of the expert group overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies, 2009) - eriti oluline on see siis, kui palgata inimesi juhtivale kohale (Lazarrotti & Pellegrini, 2015). Vastasel juhul ei pruugi uus töötaja pereettevõttesse sobida (Zernand, 2005). See võib tekitada olukorra, kus tööle võetu lahkub või otsitakse võimalusi temast lahti saamiseks ning tekib taas tööjõu vajadus. Pereettevõttele uut juhti valides on lisaks juhtimistalendile (Richards et al., 2019) vajalik ka järgmise põlvkonna huvi juhi rolli kanda (Eesti Pereettevõtjate jätkusuutlikkuse ja põlvkondadeülese arengu uuring, 2020). Sobivate pereliikmeist töötajate või nende huvi ja oskuste puudumisel on oluline paindlikkus ning ettevõtte väliselt meeskonna täiendamine (Nicholson, 2008), mis sel juhul loetakse pereettevõtte nõrkuseks (European Family Businesses, 2019).

Pereettevõtetel tasub kaaluda mitte-pereliikmest töötaja kaasamist. Pereväliste töötajate näol on tegu uute teadmiste ning oskuste sissetoomisega ettevõttesse (Lazarrotti & Pellegrini, 2015), ilma milleta võib kaotada eeliseid (Jaskiewicz et al., 2015). On täheldatud, et sotsiaalse kapitali tähtsuse (Zahra, 2010) mõistes nii pere kui pereväliste töötajate samaaegne kaasamine ettevõttesse omab positiivset mõju pereettevõtte uuenduslikkusele (Sanchez-Famoso et al., 2015). Kui pereettevõttes on kogu äriteadmus ainult varasema põlvkonna peas (European Family Businesses, 2019; Teston & Filippim, 2016), siis võib nn. verevahetus nii peresiseste kui -väliste töötajatega ja nende rollide määratlemine osutada keeruliseks (Eesti Pereettevõtjate jätkusuutlikkuse ja põlvkondadeülese arengu uuring, 2020;

Diaz-Moriana et al., 2018; Nicholson, 2008). Seda on täheldatud ka Ida-Euroopa pereettevõtetes, kes nüüdseks seisavad silmitsi esimese põlvkonna vahetumise probleemidega. Lääne-Euroopa riikides on üle 30%-l ettevõtetest kõneallev vahetus kuni kolmanda või hilisemagi põlvkonnani juba läbi viidud (Botero et al., 2015; Calabró & Valentino, 2019).

Hoolimata klientide või partnerite positiivsetest nägemustest koostöök pereettevõtetega (Cooper et al., 2005), on tööturul levinud negatiivne kuvand mittepereeliikmest töötaja professionaalse karjääri teostamise võimalusest üheks suuremaks väljakutseks, millega pereettevõtted silmitsi seisavad (Final report of the expert group overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies, 2009). Pereettevõttesse tööle asudes tuleb perevälisel isikul arvestada ettevõtte omapärase dünaamikaga (Jayamohan et al., 2017), väiksema tööpanuse kompenseerimise tõenäosusega (Verbeke & Kano, 2012) ja „asjaoluga, et otsuste langetamine ei pruugi olla nii faktidel põhinev ja ratsionaalne kui tavaettevõtetes“ (Jaago, 2016: 14). Perevälise töötaja rolliks on eelkõige ettevõtte huvide kaitsmine ning vajadusel omanikule ja teistele perekonnaliikmetest juhtidele olukorra selgitamine objektiivselt vaatepunktist. (Hiebl, 2013: 45-50; Jaago, 2016)

Nõrkusteks leiti ka pereettevõttes töötavate sugulaste vaheliste konfliktide tekkimise võimalus, mis mõjutab lisaks peresuhetele töökeskkonda (Allen, 2013; Chrisman et al., 2015; Lattuch, 2019). Seda põhjustab „liigne emotsionaalne seotus ettevõttega ning hägusad piirid töö- ja pereelu vahel“ (Eesti Pereettevõtjate jätkusuutlikkuse ja põlvkondadeülese arengu uuring, 2020:11). Samuti varasemalt mainitud suur konservatiivsus vanemas põlvkonnas (Brundin et al., 2014; European Family Businesses, 2019), vähene riskivalmidus (Miettinen & Teder, 2006) ja liigne ettevaatlikkus (Chrisman et al., 2004).

Magistritöö autor leiab, et pereettevõttega seotud rolle võib lugeda nii positiivseks kui negatiivseks sõltuvalt nende tasakaalus hoidmise oskusest. Lisaks rollidest tulenevatele teguritele, mõjutab nende seotus pereettevõtte tugevuste ja nõrkustega valikuid ning tegevusi, mida edukad pereettevõtte omanikud ja juhid peavad oskama enda kasuks pöörata.

### **1.3. Konfliktide ennetamine ja lahendamine ning pereettevõtte loomise põhjused**

Alapeatükis käsitletakse pereettevõttes esinevate konfliktide, sh rollikonfliktide ennetamise ja lahendamise võimalusi. Lisaks tuuakse põhjuseid, miks pereettevõtteid kõigest hoolimata siiski luuakse ning ettevõtlusega tegeletakse.

Kui pereettevõttega seotud pereeliikmete rollid satuvad liiga suurde vastuollu (Poza, 2009), võib see päädida peresidemete lõhkumise ja/või ettevõtte töö efektiivsuse languse

(Allen, 2013), isegi lõpetamise otsusega (Rothausen et al., 1998; Thomas & Ganster, 1995). Kuigi, pereettevõtte sotsiaal-emotsionaalse mitmekesisuse vaatenurgast (Gomez-Mejia et al., 2011) on leitud, et sellistes ettevõtetes reageerivad otsuste langetajad nii sisemistele kui välistele stressoritele jäigemalt. Selle tõttu on pereettevõtjatele ettevõtte lõpetamisega seotud otsuse vastuvõtmine vastumeelsem kui tavaettevõttes sarnases olukorras. Ja kui siiski stressi tase on ületamatult kõrge ja lõpetamise otsus vältimatu, otsitakse pigem osalise väljumise strateegiaga võimalusi (nt liitumised teiste ettevõtetega), et säiliks mingigi perekonna sotsiaal-emotsionaalne kapital (Chirico et al., 2019). Näiteks on leitud, et majanduslanguse tingimustes rahvusvaheliste pereettevõtete perevälised tegevjuhid on rohkem nõus loovutama välismaiseid tütarettevõtteid kui pereliikmeid tegevjuhid (Heechun et al., 2019).

Mis juhtub peresuhetes ja ettevõttes, kui pereettevõtte loodi isikuga, kes mingil hetkel enam ei taha või suuda tööd teha, kuid teine osapool soovib ettevõtlusega jätkata? Nii Nicholson (2008) kui ka Schulze et al. (2003) on leidnud, et pereliikmest töötaja panustamine pereettevõttes on levinud probleem (Chua et al., 2009). Kas tahtlikult, võimekusest või mingil muul põhjusel (Richards et al., 2019), mõjutab pereliikme tööalane roll töö- või eraelulist suhtlust (Nicholson, 2008), muutes selle minimaalseks. Teisest küljest mõjutab just perekondlik seotus probleemidega tegelemist (Zahra et al., 2004) ning ei luba loobuda ettevõttest ega perest, kuna perekond võib laguneda (Klanberg, 2006).

Klanberg (2006) on ülevaatlilikult kirjeldanud põhilisi tülide põhjustajaid nagu strateegia ning selge visiooni puudumine, vähene tähelepanu pereliikmete vajadustele ja väärtustele, omamissuhete ning vastutuse mitte selgeks rääkimine. Seisukohta toetab ka tugeva organisatsiooni struktuuri vajadus (Schulze & Gedajlovic, 2010), mis võib olla isegi olulisem kui tulemus. Näiteks protsess, milles käigus määratletakse võimu- ja vastutussuhted (Final report of the expert group overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies, 2009). Samuti on finantsid ja info jagamine alalised pingelikkad (Chrisman et al., 2015; Klanberg, 2006), kuid olulisemaid töö- ning pereelu konfliktide ennetajaid on kahe osapoole - pere ja ettevõtte - vajaduste ning eesmärkide tasakaalus hoidmine (Zahra, 2007).

Kuigi pereettevõtluse näol on tegemist ühe levinuima ettevõtluse vormiga maailmas (European Family Businesses, 2021; Mandl, 2008), võiks arvata, et on piisavalt näiteid, et rolle jätkusuutlikult täita ning konflikte vältida. Siiski pole see alati nii ja et tagada pereettevõtte edukus, sh ennetada rollidega seonduvaid pingeid, on sellisel ettevõttel vaja märkimisväärselt tõhusat ja jõulist organisatsiooni struktuuri, mida ka pidevalt järgitakse (Schulze & Gedajlovic, 2010). Äärmiselt oluline on määratleda isiklikud ja tööalased

eesmärgid (Klanberg, 2006). Komplikatsioon seoses kodu-töö-kodu keskkonna (Lattuch, 2019; Smyrnios et al., 2003) ja rollide lahushoidmisel (Allen, 2015; Chrisman et al., 2015) aitab vältida näiteks lapsehoiu ja vanemapuhkuse võimalus. Lisaks paindlik tööaeg ning vajadusel supervisiooni võimalus (Rothausen et al., 1998), et töötaja saaks oma muredest ning olukorrast rääkida neutraalsele inimesele. Sellistel juhtudel on täheldatud väiksemaid töö- ning pereelu konflikte (Rothausen et al., 1998), mis omakorda tagavad kõrgema tööga rahulolu ja madalama stressitaseme (Thomas & Ganster, 1995).

Kui töötajad kogevad töökeskkonnas vähest stressi ning tunnevad end seal mugavalt (Wright & Cropanzano, 2000), siis on nad ettevõtte suhtes palju suuremal määral toetavad (Rosen et al., 2010). Suurt stressi kogevatel töötajatel ilmnevad depressiooni, viha ja muud füüsilist heaolu mõjutavad sümptomid (Ganster & Rosen, 2013). Leides võimalused pinget reguleerimiseks, esineb vähem tööalaseid kokkupõrkeid (Rothausen et al., 1998) ja saab tõsta ettevõtte edukust ning motivatsiooni pühenduda (Birdi et al., 2008; Crawford et al., 2010). Mida lähedasemaks muutuvad töötajate omavaheline suhtlemine ja usaldus, siis sellistes kollektiivides on märkimisväärselt kergem saavutada kokkuleppeid eesmärkide osas (Mom et al., 2015). Seega suhete kvaliteet, millesse püsivalt panustatakse töötab justkui sotsiaalse liimina, mis seob ettevõtte töötajaid ning motiveerib neid ühiseid eesmärke saavutama.

Kenzap (2011) tõi välja, et kui omanikel on ettevõtte juhtimisel eri seisukohad, tuleb kasutusele konkureeriv meetod. Selle meetodi puhul kasutab domineerivam pool oma positsiooni või veenmisoskust ning rahuldatakse vaid ühe poole huvid hoolimata tagajärgedest teistele (Klanberg, 2006). Selline olukord tekitab lisa pingeid ning vähemalt üks pool tunneb kaotust, mis süvendab veelgi rollikonflikti (Ganster & Rosen, 2013) olukorras, kus varasemad tülid on lahendamata ning üksteise otsa kuhjunud (Klanberg, 2006).

Tõenäoliselt segunevad isiklikud ja ettevõtte eesmärgid, mis omakorda võimendavad olukorda (De Massis et al., 2015; Jayamohan et al., 2017). Ennetamiseks sellist olukorda, peab pereettevõttes konfliktid kohe lahendama ja uusi vältima, kuigi magistr töö autori arvates viimane võib osutuda võimatuks ainuüksi inimloomuse tõttu. Klanberg (2006) tõi ka välja, et kui tüli on juba tekkinud, on parim konfliktijuhtimise viis kaasata lahendusprotsessi kõik konfliktis osalejad ja arvestada eri huvidega - ehk kasutada vastastikku osalevat meetodit. Antud meetod võtab küll rohkem aega ning on töömahukam, kuid rahuliku perekliima ja ettevõtte huvides on see siiski pikemas perspektiivis kõige mõjusam viis.

Tuginedes kirjandusele, leiab magistr töö autor, et on mitmeid võimalusi ennetamiseks ning vähendamaks töö- ja eraelu tasakaalustamisega seotud konflikte, sh rollikonflikte. Alustada kasvõi sellest, et pereettevõttes tuleb kokku leppida – ja neist

ka kinni pidada – töö- ning puhkeajad (Chrisman, 2004) ning tööalased teemad väljaspool tööd jätta puutumata (Chrisman et al., 2015; Laffranchini & Braun, 2014). Vastasel juhul on pingesallikad ja ka väsimus suured (Rosen et al., 2010), mis võib viia liigse kurnatuse ja suhete katkestamiseni (Allen, 2013; Chrisman et al., 2015), eriti juhul, kui kõik pereliikmed töötavad samas ettevõttes (Schulze, 2003). Samuti teha töötajatele selgeks rollijaotus (Poza, 2009), millest kinni pidada (Nicholson, 2008; Zahra, 2007). Kui vastutus- ning võimusuhted on kokku lepitud ja kõigile arusaadavad, siis töö- vs perealaseid konflikte esineb harva või üldse mitte (Kaseorg & Siimon, 2007). Siinkohal tuleb märgata ka pereliikmetest töötajate võimekust (Nicholson, 2008) ning soovi oma ülesandeid täita (Richards et al., 2019; Zahra, 2010; Zernand, 2005). Näiteks, kui naisel on suurem potentsiaal tegeleda ettevõtte juhtimise ning finantsilise poolega, siis kas mehel tekib rollikonflikt, kuna tema perekonnas võtsid ainult meessoost isikud vastu olulisi otsuseid ning vastutasid raha eest?

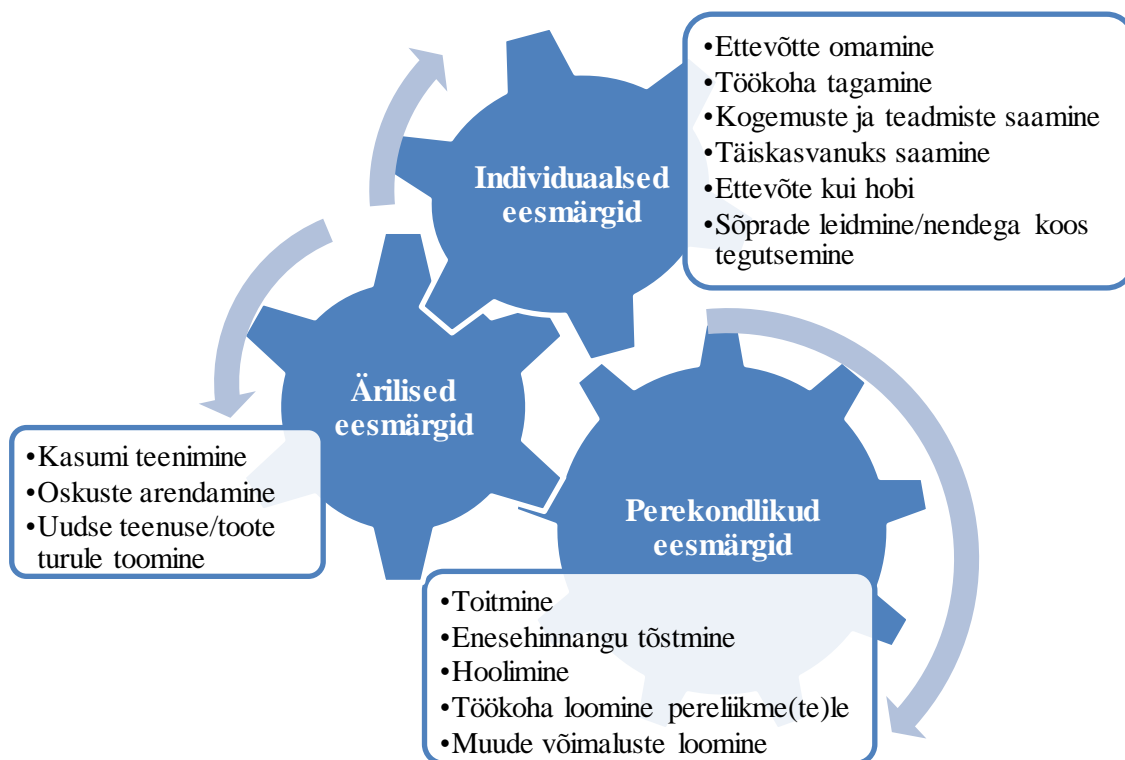
Pikaajalise strateegia ning visiooni seadmine (European Family Businesses, 2019) aitab tüli tekkimisel edukamalt leida lahendusi, kuna on millele tugineda edasises tegutsemises (Chrisman et al., 2004). Kui ühe pere liikmed töötavad ühes ning samas perele kuulavas ettevõttes, on oht, et kui pereettevõttel läheb halvasti, kannatab kogu pere sissetulek (Hiebl, 2014). Seega tasub hajutada riski ning mitte sõltuda ainult ühest ettevõttest. Kindlasti aitab, kui samas ettevõttes pidevalt koos töötavad pereliikmed omavad ka muid huvisid, milles saavad oma pingeid maandada ning leiavad neutraalse isiku, kellele rääkida oma (pere)tööga seotud muredest (Rothausen et al., 1998).

Tekib küsimus, et kui pereettevõtte tegutsemine on konfliktirikkam ja kohati keerukam võrreldes tavaettevõttega, siis miks üldse luua ettevõtet oma sugulas(t)ega? Põhjuseid on aga mitmeid (Carter et al., 2003; Katz & Green, 2007; Laas, 2001; Porfirio et al., 2020; Sharma & Irving, 2002; Zellweger et al., 2011), millest mõjuvamad ideest teostumiseni on järgnevad:

- soov olla oma aja ja töö planeerija;
- suurem paindlikkus;
- soov teha midagi olulist endale ja teistele läbi oma ettevõtte;
- veeta perega rohkem aega;
- võimetus leida töökoht kodu läheduses;
- senise põhitöö või tegevuse lõppemine;
- karjäärivõimaluste nappus tavaettevõtetes.

Ka magistritöö autor leiab, et välja toodud põhjused mõjutavad ning motiveerivad inimesi kaaluma oma ettevõttega alustamist. Siinkohal toob autor olulise motivaatorina lootuse, et kui tegemist on isikliku ettevõttega, siis mõjutab ka ootus omanikuna teenida kõrgemat sissetulekut võrreldes palgatöötajaga. Samale seisukohale jõudsid ka Katz ning Green (2007), kuigi juba tegutsevas pereettevõttes on mittemajanduslikud eesmärgid pereliikmeist omanike seas oluliselt tähtsamad, kuna need aktiveerivad suuremat isiklikku vastutustunnet ja motivatsiooni (López-Vergara & Botero, 2015).

Kui eelnevalt toodud põhjused mõjutavad ettevõtte loomise otsust, siis tegutsevas pereettevõttes tuleb arvestada kolme osapoole (pere, ettevõtte, asutaja) huvide, vajaduste (Poza, 2009) ja eesmärkide omavahelise sobitamisega (vt joonis 2). Perekonna ainulaadne majanduslike ja mittemajanduslike eesmärkide segu võib avaldada pereettevõttele ja selle finantstulemustele palju suuremat mõju kui tavaettevõttes (Gomez-Meija et al., 2011). Eelnevalt loetletud kolme osapoole sobival sulandamisel on ettevõtte motiveeritud arenema, edukam oma tegevuses ning ka konfliktidega toimetulekus (Kaseorg & Siimon, 2007).



Joonis 2. Osapoolte (pere, ettevõtte, asutaja) eesmärgid tegutsevas pereettevõttes

Allikas: Kaseorg & Siimon (2007); Klanberg (2006); Zernand (2005); autori koostatud

Kuigi konfliktid esinevad suuremal või vähemal määral igas ettevõttes, on siiski palju põhjuseid, mis mõjutavad pereettevõtte alustamist ja töös hoidmist. Tülid esinemisest hoolimata pereettevõtted, kes tegelevad töö- ning pereelu tasakaalustamisega seotud konfliktide lahendamise ja kiirelt ja kõigi osapoolte (pere, ettevõtte, asutaja) seisukohti arvestades, on ka edukamad, sh olulisim ennetaja on töö- ja koduste vajaduste tasakaalus hoidmine.

## **2. Rollide ja konfliktide empiiriline uuring Eesti pereettevõtetes**

### **2.1. Uuringu metoodika ja valimi tutvustus**

Antud magistritöös kasutati kvantitatiivset uuringumeetodit, mille jaoks koostati küsimustik Eesti pereettevõtetes esinevate konfliktide, sh rollikonfliktide väljaselgitamiseks. Lisaks otsitakse võimalusi nende konflikte ennetamiseks ja lahendamiseks. Küsitluse läbiviimise vahendiks valiti veebipõhine keskkond Google Forms. Tegemist oli anonüümse küsitlusega. Uurimismeetodi valikul sai otsustavaks teguriks asjaolu, et Eesti on väike riik, kus info levib üpris kiirelt. Kuna enamik kohalikke pereettevõtteid on mikro-, väike- või keskmise suurusega ettevõtted ning nende omanikud hindavad privaatsust, siis ei soovi nad avalikult enda ettevõtete kohta nii isiklikku informatsiooni jagada. Lisaks võimaldab selline andmete kogumise viis saada informatsiooni kiirelt ning suuremal määral.

Küsitlus koosnes kolme osasse jagatud teemaplokkidest, milles kokku oli 22 küsimust (vt lisa A). Küsimustikus kasutati enamasti suletud küsimusi, kuid neile lisati ka vastusevariant „muu“, et muuta küsimusi avatumaks. Teemaplokkide jaotus oli järgnev:

1. Üldised küsimused pereettevõtte ja vastaja tausta kohta (kuus küsimust, valikvastustega).
2. Küsimused pereettevõtte loomise ajendite, huvide, rollide ja võimuhete selgitamiseks. Osa koosnes seitsmest küsimusest, millest neli olid suletud küsimused, kuid vastusevariandiga „muu“ ja kaks ilma variandita „muu“; üks oli avatud küsimus.
3. Väited ja küsimused rollikonfliktide ning ettevõttes üldiselt konflikte tekitavate mõjude väljaselgitamiseks. Osa koosnes üheksast küsimusest, millest viie (küsimused nr 14-18) puhul kasutati 5-palli skaalat ja neli oli suletud küsimust, kuid vastusevariandiga „muu“.

Küsimused 1-6 koostas autor tuginedes andmebaasile EMTAK. Ainuke avatud küsimus nr 7 „Kuidas defineeriksite pereettevõtet?“ eesmärk oli välja selgitada, missuguseid definitsioone ja eri arvamusi esineb Eesti pereettevõtjatel selle termini kohta. Küsimuste 8-13

puhul kasutati Kaseorg & Siimon (2007), Klanberg (2006), Laas (2001) ja Zernand (2005) seisukohti koos magistritöö autori poolsete täiendustega.

Väited 14-18 tuginesid autorite nagu Allen (2013), Amstad et al. (2011), Chrisman et al. (2015), Kwan et al. (2012), Zahra & Wright (2011) seisukohtadele seoses pere- ja tööelu (rolli)konfliktidega. Küsimused 19-22 tuginesid Allen (2013), Chrisman et al. (2004), Eesti Pereettevõtjate jätkusuutlikkuse ja põlvkondadeülese arengu uuring (2020), European Family Businesses (2019), Helmle et al. (2014), Hiebl (2013), Kaseorg & Siimon (2007), Klanberg, (2006), Nicholson (2008), Rothausen et al. (1998), Thomas & Ganster (1995) ning Zernand (2005) ja magistritöö autori poolsetele täiendustele.

Küsimustiku link edastati e-kirja teel Eesti Pereettevõtjate Liidu listi 112le liikmele, Eesti Kaubandus- ja Tööstuskojale, Tartu Ettevõtluse Arengu osakonnale ja Tallinna Linnavalitsuse Ettevõtlusteenistuse osakonnale, Tartu Ülikooli, Tallinna Ülikooli ja Eesti Maaülikooli tudengiinfo listi liikmetele ning 126le pereettevõttele, kes leiti interneti otsingu teel. Otsingumootori märksõnadena kasutati: pereettevõt(t)e(d), perefirma(d), pere äri(d), pereäri(d)). EPELi president ja Tallinna Linnavalitsuse Ettevõtlusteenistuse osakond väljendasid soovi uuringu tulemused oma uudiskirja lugejatele avaldada.

Küsitlus oli avatud perioodil 19.02.-20.03.2021. 08.03.2021 saadeti meeldetuletuskiri kõikidele adressaatidele, va nendele, kes olid öelnud, et küsimustik on edastatud või edastatakse märtsi keskpaigas. Mõned pereettevõtjad saatsid autorile küsitlusele vastamise asemel kirja, et nad ei saa vastata, kuna pole enam ettevõtte ainuomanikud. Hoolimata asjaolust, et vastaja oli säilitanud (enamus)osaluse ettevõttes koos töökohaga endale ja oma pere liikmele ning müüs vaid mingi osa uuele mitte-pereliikmest omanikule. Siit järeldub asjaolu, et defineerimine on segane ja osa pereettevõtjaid peavad pereettevõtteks vaid ettevõtteid, mida nad täielikult omavad. Uuringu lõppvalim moodustus Eesti pereettevõtjatest ja pereettevõtlusega lähedaselt seotud inimestest. Kokku laekus 57 täidetud küsimustikku. Saadud tulemusi analüüsiti programmiga MS Excel. Terve riigi kohta käivaid järeldusi teha on keeruline, sest küsitlusele vastamise protsent oli väike.

Küsimustiku üldosa vastustest selgub, et esindatud oli 14 tegevusalala, neist enim vastanuid töötlevast tööstusest (22,8%) (vt lisa B). Kuna enamus tegevusalasid oli ühe vastajaga, siis tegevusalaga seotud analüüsi teha ei saanud. Andmeid vaadates selgus, et vastajateks olid enamasti tippjuhid (49,1%) ja lähtudes vaid ettevõtete suuruselt, siis oli enim vastanuid 1-9 töötajaga ettevõtetest (66,7%). Kõige rohkem määratleti end mikro- (66,7%) ja väikeettevõtete (22,8%) hulka, mida toetab ka teoreetiline osa, et mikro- ning väikeettevõtteid

on Eestis enim, sh pereettevõtted moodustavad nendest üle poole (vt alapeatükk 1.1). Vaid üks ettevõtetest vastas, et tegemist oli suurettevõttega, kus töötajaid on 250 või rohkem.

Uuringus osalenud pereettevõtetest kõige suurema osakaalu moodustasid 9 ja rohkem aastat tegutsenud ettevõtted (37), alla 1 aasta tegutsenud ettevõtetest ei tulnud ühtki vastust (vt tabel 3). Ilmnes, et pereliikmete osalemine ettevõtte töös oli ajaga kasvanud, tõustes 2,1 sugulasest (1-3 aastat tegutsenud) 3,7 pereliikmeni (9 ja enam aastat tegutsenud). Vaadates tulemusi ametite ja töötajate lõikes, nähtub, et kui keskmiselt töötab ettevõttes 1-9 inimest, kellest pereliikmeid on 2,1 või sõltuvalt ettevõtte tegutsemise ajast ka rohkem, siis võib tulemustest eeldada, et juhitasandi töötajad moodustavad vastuse andnutest enamuse. Sh ei tasu jätta tähelepanuta, et väikeettevõtte puhul on ühte ametit pidaval töötajal rohkelt ülesandeid, mille alla kuuluvad ka näiteks ettevõtte esindamise ning uuringus osalemise otsused.

Tabel 3

*Pereettevõtete töötajate jagunemine tegutsemisperioodi põhjal*

Firma eksisteerimise periood	Vastanud pereettevõtete arv	Kõige sagedasem vastaja amet	Kõige sagedasem töötajate arv	Keskmine pereliikmete/sugulaste arv ettevõttes
Alla 1 aasta	0	Vastajad puudusid	0	0
1-3 aastat	7	Spetsialist	1-9	2,1
3-6 aastat	9	Keskastmejuht	1-9	2,8
6-9 aastat	4	Tippjuht	1-9 ja 10-49 võrdselt	2,8
9 ja rohkem aastat	37	Tippjuht	1-9	3,7

Allikas: Autori koostatud

Huvitava asjaoluna võib tabelis 3 täheldada, et kui 6 ja enam aastat tegutsenud pereettevõtetes oli vastajaks peamiselt tippjuht (24 vastajat), siis 3-6 aastastes ettevõtetes vastasid keskastmejuhid (4) ja 1-3 aastates spetsialisti tasandi töötajad (5). Justkui tagurpidi käik - mida noorem oli pereettevõtte, seda vähem oli tippjuhil aega või võimalust vastata. Kuid võib ka olla, et mida uuem oli ettevõtte, seda rohkem olid eri tasandi töötajad kaasatud kõikvõimalikesse ettevõtte tegutsemise protsessidesse ja seetõttu olid nad kursis juhtimisalase info, seega sai neile usaldada uuringus osalemise info esitamist.

Ükski vastajatest ei toonud esile, et pereettevõtte oli eksisteerinud alla ühe aasta. See võib olla põhjusel, et sellistel pereettevõtetel ei pruugi veel olla veebileht piisavalt hästi otsingumootoritele optimeeritud. Samas on tõenäoline, et valimisse sattunud alustavaid ettevõtteid ei olnud, neil polnud aega ja huvi vastata, kuna ettevõtlusega alustamisel on töökoormus niigi suur, või pole veel konflikte.

Tulemustest selgus, et enim töötati pereettevõttes koos abikaasa (66,7%) ja isaga (31,6%), vähim õdede-vendadega (15,8% mõlemad). Tabelist 4 ilmneb, et kuigi 1-9 töötajaga mikro- ja 10-49 töötajaga väikeettevõttes tegutseti kõige rohkem samuti koos abikaasade ning isadega, siis suurettevõttesse abikaasat ei kaasatud. Kindlasti tasub arvesse võtta, et suurettevõtetest vastas ainult üks pereettevõte. Keskmise suurusega ettevõttes olid võrdsel tasemel tööl nii abikaasad kui sugulased (4 inimest).

Tabel 4

*Pereliikmete ja sugulaste arv pereettevõttes ettevõtte suuruse lõikes*

Ettevõtte töötajate arv	Abi- kaasa	Tütar	Poeg	Õde	Vend	Ema	Isa	Sugu- lane	Kokku pereliikmeid/ sugulasi
1-9	26	8	7	6	5	8	9	1	70
10-49	8	4	5	1	3	2	6	4	33
50-249	4	2	2	2	1	2	2	4	19
250 ja üle	0	0	0	0	0	1	1	1	3

Allikas: Autori koostatud

Enamik pereettevõtteist olid tegutsenud 9 ja rohkem aastat ning peaaegu pooled vastajatest olid tippjuhid. Selgus, et kuigi peamiselt töötati oma ettevõttes koos abikaasaga, siis mida pikemalt pereettevõte oli tegutsenud, seda rohkem pereliikmeid ja sugulasi ettevõtte töösse kaasati.

## 2.2. Uuringu tulemuste analüüs

Alapeatükis analüüsitakse töö autori pool läbiviidud küsitluse teise ja kolmanda teemaploki tulemusi.

Uuringu ainukese avatud küsimusega „Kuidas defineeriksite pereettevõtet?“ sooviti selgitada pereettevõtjate arusaamu pereettevõtte definitsioonist. Nagu töö autor teoreetilises osas välja tõi (vt alapeatükk 1.1), siis termin „pereettevõte“ ei ole üheselt tõlgendatav. Autor lähtus joonisel 1 (vt alapeatükk 1.1) kasutatud tunnustest ja kodeeris küsitlusele vastanute definitsioonides enim esinenud märksõnad nelja tunnuse põhjal: omand, pärand, juhtimine ja töötamine (vt tabel 5). Enim ilmnis juhtimisest ja töötamisest või juhtimisest, töötamisest ja omamisest lähtuvaid definitsioone. Antud vastuste põhjal saab järeldada, et enamasti kattusid vastused pigem pereettevõtluse lihtsustatud käsitlusega (vt alapeatükk 1.1).

Kuigi Intihar & Pollack (2012) ja teised autorid on välja toonud põlvkonna vahetumisega seonduvat omamise olulisust pereettevõtete definitsioonis, siis autori uuringus toodi pärandiga seotud märksõnu vaid ühel korral. Kõneallosel definitsioon oli ka ainus, kus

vastus hõlmas kõiki nelja tunnust. Kuna praeguseks pole Eesti pereettevõtted veel olulisel määral silmitsi seisnud pärandamisega seotud teemadega, siis ei pruugi see neile seostuda kui pereettevõtte definitsiooni osa.

Tabel 5

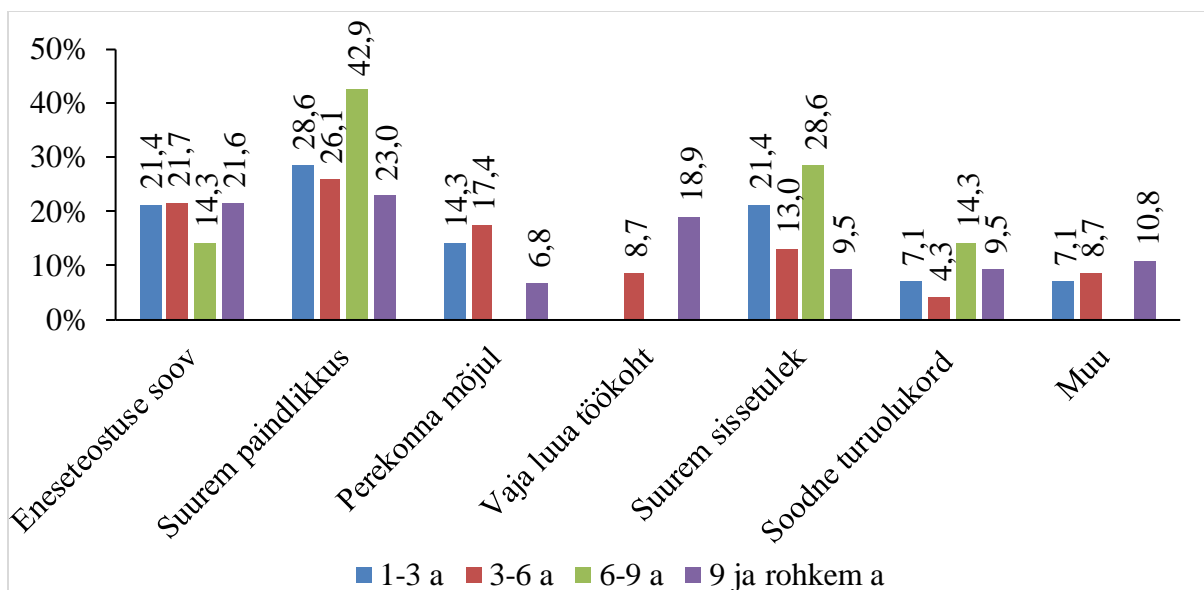
*Vastajate pereettevõtte defineerimise näiteid vastavalt neis esinenud märksõnadele*

Märksõna(d)	Näited
Omand	„See on ettevõtte, mida omavad pereliikmed.“
Juhtimine	„Ettevõtte, kus vähemalt 2 pereliiget osalevad igapäevaselt juhtimisprotsessis.“
Töötamine	„Perefirma, kus töötavad pereliikmed.“
Juhtimine, töötamine	„Ettevõtte, kus pereliikmed tegutsevad ühes ettevõttes ja juhivad seda.“
Juhtimine, omand	„Perekonna käes on enamasti omandist või otsustav roll juhtimisalastes tegevustes ja strateegiliste otsuste vastuvõtmisel“
Omand, töötamine	„Pereettevõtte on selline, kus omanik/omanikud on samast perest ja ka mõned töötajad.“
Juhtimine, töötamine, omand	„Pereettevõtte on äriühing, mille omandisuhetest vähemalt 51% kontrollib üks perekond. Pereliikmete töötamine ettevõttes (sh juhatuses) on hea, kuid pole primaarne, küll aga peaks nad olema esindatud valitsemises (nõukogus).“
Juhtimine, töötamine, omand, pärand	„Pereettevõtte on aktiivselt tegutsev äriühing, mille omanikud on ja tegevuses alati osalevad aktiivselt vähemalt 2 lähiringi pereliiget (lähiring ema-ise-õde-vend-laps-abikaasa).“
Muu	„Mission impossible.“ „Pereettevõtte on sümbioos koduse ja tööelu vahel laveerimisest.“

*Märkus:* „Muu“ märksõna alla liigitas autor liialt üldised definitsioonid

Allikas: Autori koostatud

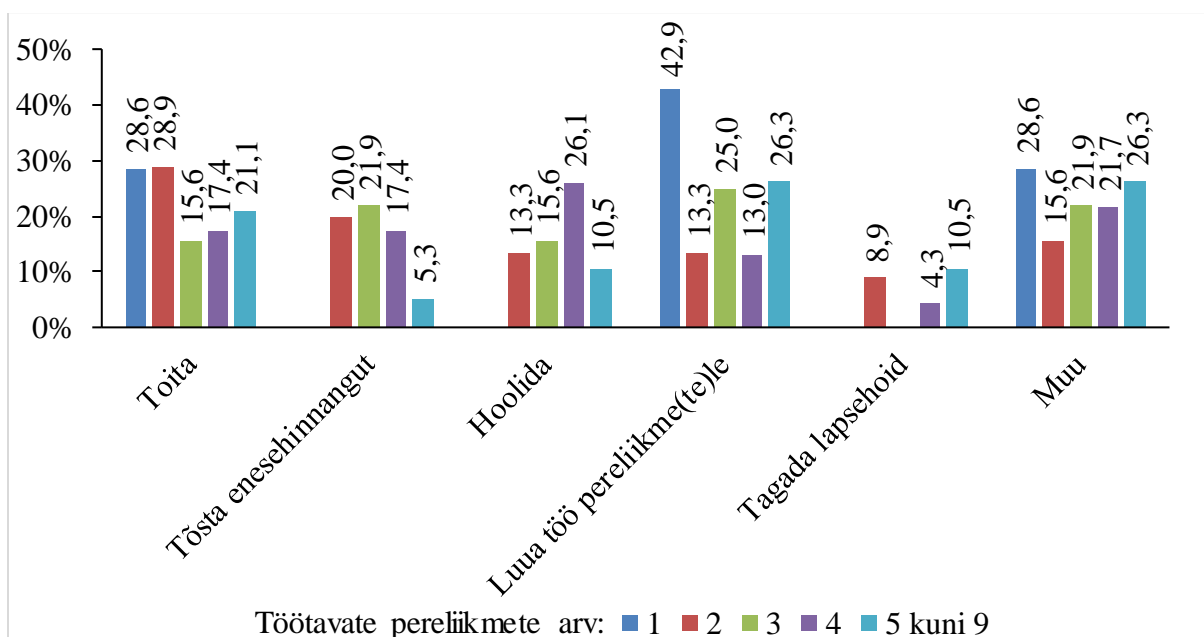
Järgnev küsimus tõi esile pereettevõtte loomise ajendid (vt joonis 3), mida mitmed autorid on välja toonud kui mõjuvamaid põhjused ideest ettevõtte asutamiseni (López-Vergara & Botero, 2015; Porfirio et al., 2020; Sharma & Irving, 2002; jt). Jooniselt 3 selgub, et suurem paindlikkus (tööaeg, oma töö planeerija jms) ja eneseteostuse soov olid olulisimad ajendid kõigis ettevõtete vanusegruppides. Huvitava asjaoluna tuli esile, et kui muidu töökoha loomise vajadus jäi tagaplaanile, siis ettevõtetel vanuses 9 ja rohkem aastat oli see kolmandal kohal (18,9%). Nende ettevõtete alustamise aeg võib ajaliselt kattuda eelmise majanduskriisi perioodiga. Sellel ajal võiski ettevõtete üks määravamaid loomisajendeid olla majanduslik olukord, kus vabu töökohti lihtsalt polnud ning oli mõttekam see endale ise luua. Neil ilmnis ka vastusevariandi „muu“ alt mitmel korral pärimise aspekt.



Joonis 3. Pereettevõtte loomisajendid ettevõtte vanusest sõltuvalt (%)

Allikas: Autori koostatud

Tegutsevates pereettevõtetes toodi üldiselt esile kahte perekondlikku huvi (vt joonis 4): toita ehk majanduslikult hakkama saada (49,1%) ja luua pereliikmele töökoht (42,1%).



Joonis 4. Perekondlikud huvid tegutsevas pereettevõttes pereliikmetest töötajate osalusest lähtudes (%)

Allikas: Autori koostatud

Vaadates tulemusi detailsemalt (vt joonis 4) selgub, et oma peres oleva(te)le isiku(te)le töövõimaluse tagamine oli olulisim ühe (42,9%), kolme (25%), viie ning enama (26,3%) pereliikmega ettevõttes. Majandusliku hakkamasaamise huvi oli esikohal sellistes ettevõtetes, kus töötas kaks pereliiget (28,9%). Mitmel korral oli vastusevariandi „muu“ juurde lisatud näiteks: „*tõsta ühiskonna teadlikkust*“ ja „*aidata teisi inimesi*“. Nendest võib välja lugeda, et sotsiaalsed huvid mõjutavad ettevõtjaid ning nende ettevõtluses tegutsemist.

Ärilise huvi eesmärgid on toodud joonisel 5. Peaaegu kolmveerandile vastanutest (73,7%) oli kasumi teenimine kõige olulisem, mida ettevõtluse vaatepunktist võib pidada iseenesest mõistetavaks.

#### Ärilsed huvid

- Teenida kasumit, 73,7
- Arendada oskusi, 40,4
- Uudse teenuse/toote loomine, 42,1
- Pikaajaline strateegia ja eesmärgid, 47,4
- Muu, 14,4

#### Ettevõtte loomisajendid

- Suurem sissetulek, 26,3
- Eneseteostuse soov, 43,9
- Soodne olukord turul, 17,5
- Suurem paindlikkus (tööaeg, oma töö organiseerija jms), 52,5
- Muu, 19,8

Joonis 5. Tegutseva pereettevõtte äriliste huvide võrdlus ettevõtte loomisajenditega (%)

Allikas: Autori koostatud

Olles oma sisu poolest sarnased, võrdles autor tulemust ettevõtte loomisajendiga (suurem sissetuleku teenimine 26,3%) ja selgus oluline erinevus (vt joonis 5). Tulemus on mõistetav, kuna loomisfaasis ettevõtte finantsiline eesmärk võib tunduda liiga kaugel tulevikus võrreldes juba tegutseva ettevõttega, kes tegeleb igapäevaselt rahaliste eesmärkide täitmisega. Taaskord sarnase sisuga eesmärgid: ärilise huvina oma oskuste arendamine (40,4%) ja loomisajendina eneseteostuse soov (43,9%). Mõlemad olid pereettevõtjate jaoks sarnasel määral olulised, millest võib välja lugeda, et isiklik areng on tähtis igal ajahetkel.

Detailsemalt lähenedes võrdles autor kasumi teenimist kui enam levinud ärilist huvi ja peamisi konfliktikohti nendes pereettevõtetes. Kuigi enim ilmes töö- ja eraelu ajalise eraldamisega seonduvaid konflikte (54,8%), selgus huvitava asjaoluna, et kui muidu rollikonfliktid jäid üldistes andmetes kuuendale kohale, siis kasumit teeniva olulisema huviga ettevõtetes olid rollidega seonduvad pinged lausa teisel kohal (31%).

Individuaalsete huvide ja ettevõtte loomisajendite võrdlemisel (vt joonis 6) peamised kolm tulemust üldjoontes kattusid, nt saada kogemusi ja teadmisi (57,9%) vs eneseteostuse

soov (43,9%). Siiski individuaalne huvi tagada endale töökoht (73,7%) oli oluliselt rohkemate vastajatega kui töökohta loomise ajend (26,3%). Kuigi Kaseorg ja Siimoni (2007) uuringus oli omamine individuaalse huvi peamine eesmärk, siis käesolevas töös oli see kolmandal positsioonil (40,4%). Vaadates lähemalt selliseid pereettevõtteid, kus endale töökohta tagamine oli olulisim isiklik huvi, avaldus konfliktidest enim töö ja eraelu ajalist eraldamist (54,8%) ning järgnes puhkeaegadest mitte kinni pidamine (47,6%). Tulemused viitavad, et sellistel pereettevõtjatel esineb olulisel määral üle töötamist.

#### Individuaalsed huvid

- Tagada endale töökoht, 73,7
- Saada kogemusi ja teadmisi, 57,9
- Omada, 40,4
- Muu, 16,2

#### Ettevõtte loomisajendid

- Töökohta loomise vajadus, 26,3
- Eneseteostuse soov, 43,9
- Suurem paindlikkus (tööaeg, oma töö organiseerija jms), 52,5
- Muu, 19,8

*Joonis 6. Pereettevõtte peamiste individuaalsete huvide võrdlus ettevõtte loomisajenditega (%)*

Allikas: Autori koostatud

Küsitlusest selgus, et üldiselt on Eesti pereettevõtetes võimusuhted ja rollid selgeks räägitud (52,6%). Vaadates tulemusi pereettevõtetes töötavate pereliikmete ja sugulaste osalusest sõltuvalt, selgub tabelist 6, et väiksema pereliikmete arvuga ettevõtetes on võimusuhted ning rollid suuremal määral selgeks räägitud. Näiteks ühe pereliikmeka ettevõtetes on selgeks räägitud suhted ja rollid 75%-l vastajatest, kuid 5-9 pereliikmeka pereettevõttes vaid 40%-l vastajatest.

Tabel 6

*Võimusuhte ja rollide jaotus ettevõttes töötavate pereliikmete/sugulaste arvust tulenevalt*

Võimusuhte ja rollide jaotus	Töötavate pereliikmete/sugulaste arv ettevõttes (%)				
	1	2	3	4	5-9
Selgeks räägitud	75,0	47,4	64,3	50,0	40,0
Ebamäärased	25,0	36,8	21,4	40,0	30,0
Määratlemata	0	15,8	14,3	10,0	30,0

Allikas: Autori koostatud

Siinkohal saab tõmmata paralleele ka vastutuse fikseerimisega, mis Eesti pereettevõtetes oli enim üldjoontes suuliselt (47,4%) paika pandud, sarnanedes ka Kaseorg ja

Siimoni (2007) tulemustega. Käesolevas töös oli vastamisel võimaldatud suuremat paindlikkust ning selgus, et just suuliselt, mitte kirjalikult on vastutus fikseeritud. Tegemist on kasuliku teadmise, kuna seda mõistes võib spekuloida, et kui ettevõttes on niivõrd oluline teema nagu vastutus väga konkreetselt kokku leppimata (Schulze & Gedajlovic, 2010), siis võib ka konfliktide osakaal olla suurem (Klanberg, 2006).

Ankeetküsitluse kolmandas osas olid küsimused 14-18 esitatud väidetena 5-pallise skaala vastusevariantidega (1 - üldse mitte; 2 - harva; 3 - mõnikord; 4 - sageli; 5 – pidevalt). Väited koostati Zahra (2007; 2010), Birdthistle (2003), Miller et al. (2008), Chrisman et al. (2004, 2015) jt autorite seisukohtadele tuginedes (vt alapeatükke 1.2 ja 1.3).

Tabel 7

*Pereettevõttes töötamisega seotud väited*

Väited	Vastanute arv	Min	Max	Aritmeetiline keskmine	Mood	Standardhälve
Pereliikmena ettevõttes töötamine paneb Teid rohkem ettevõtte heaks panustama.	57	3	5	4,61	5	0,70
Töövälisel ajal hoidutakse töö teemadel suhtlemisest.	57	1	5	2,02	1	1,07
Perekondliku ja ärilise huvi vahel esineb konflikte.	57	1	5	2,58	1	1,28
Ettevõttes töötavatel pereliikmetel on raske eraldada pereliikme ja töötaja rolli.	57	1	5	2,86	3	1,40
Töölalased tülid kanduvad üle peresiseseks tülikuks ja vastupidi.	57	1	5	2,65	1	1,33

Allikas: Autori koostatud

Väite „Pereliikmena ettevõttes töötamine paneb Teid rohkem ettevõtte heaks panustama“ aritmeetiline keskmine (4,61) ja mood (5) on väidete ploki kõrgeimad ning tegemist on normaaljaotusega, kus vastuste erinevus on väike (vt tabel 7). Seda kinnitab ka standardhälve madalaim tulemus (0,70), mis tähendab, et vastused on selle väite puhul kõige lähemal keskmisele.

Kõige madalam keskmine (2,02) oli väitel „Töövälisel ajal hoidutakse töö teemadel suhtlemisest“ (vt tabel 7). Andmeid vaadates, selgus huvitava asjaolu, et pidevalt hoiduvad eraelus tööst rääkimast vaid 3,5% vastanutest. Viimasest võib välja lugeda, et nendes pereettevõtetes esineb ka harvem tülisid ja (rolli)konflikte töö- ning kodukeskkonnas. Siiski, vaadates üksikasjalikult nende 3,5% vastanute teiste küsimuste vastuseid, selgus, et tegemist on juba 9 ja rohkem aastat tegutsenud ettevõtetega, kellel esines sageli või pidevalt mitmesuguseid, sh töö- ja eraelu eraldamisega seonduvad, konflikte. Üks vastajatest tõi välja,

et ei soovi konfliktis olevate pereliikmetega töö- ega kodukeskkonnas suhelda, kusjuures see pereettevõtja tõi esile ka rollide, võimu- ja vastutussuhete ebamäärasust. Teisel vastajal, kes märkis ka töö-kodu-töö pingete ülekandumist, esines üldiselt konflikte vähem ja tema ettevõttes oli vastutus kirjalikult fikseeritud ning rollid- ja võimusuhted selgeks räägitud. Seega üks vastaja kasutas vältimiskäitumist kodu- ja töökeskkonnas (Allen, 2013; Nicholson, 2008; Poza, 2009), kuid teine kasutas teadlikku käitumist, hoidudes parema töö- ja eraelulise kliima säilitamiseks pereettevõttest vabal ajal rääkimast (Klanberg, 2006; Rothausen et al., 1998; Schulze & Gedajlovic, 2010).

Maksimumtulemus kõikide väidete puhul oli 5. Miinimum oli 1, välja arvatud pereliikmena pereettevõttesse panustamise väitel, mis oli 3. See tähendab, et seal ei vastanud keegi „1 - üldse mitte“ ja „2 – harva“. Kuna väite „Perekondliku ja ärilise huvi vahel esineb konflikte“ enamus vastuseid oli 1 ehk „üldse mitte“ (vt tabel 7), võib tulemustest järeldada, et töö- ja eraelulised huvid pigem ei mõjutanud teineteist ega tekitanud konflikte. Tulemus läks vastuollu mitmete töö teoreetilises osas toodud autorite (Chrisman et al., 2015; Lattuch, 2019; Zahra, 2007) seisukohtadega.

Väite „Töölased tülid kanduvad üle peresiseseks tülik ja vastupidi“ (vt tabel 7) vastajad polnud üksmeelel ning vastused varieeruvad keskmisest (2,65) üsna palju, kuna standardhälve on suur (1,33). Antud vastuste põhjal jääb mulje, et pereettevõtetes pigem ei esine konfliktide ülekandumist töö ja kodu vahel, kuigi tuleb meeles pidada, et vastuste varieeruvus oli suur. Väite „Ettevõttes töötavatel pereliikmetel on raske eraldada pereliikme ja töötaja rolli“ tulemusi vaadates võib öelda, et rolle oli pereettevõttes pigem keeruline eraldada, mis kattub ka teoreetilises osas toodud tabeliga 2 (vt alapeatükk 1.2). Töö- ja eraeluga seonduvate rollide segunemine tekitab pinget (Amstad et al., 2011; Kwan et al., 2012), võib kahjustada nii pereliikmete omavahelisi kui töölaseid suhteid (Nicholson, 2008) ning mõjutada ka pereettevõtte tegutsemist (Lattuch, 2019).

Sageli on pereettevõtete omapäraks see, et ettevõtte ja eraelu on omavahel läbi põimunud ning mõjutavad teineteist (Zahra, 2007), sh esineb ka mitmeid konflikte. Küsimuse „Missuguseid konflikte esineb Teie pereettevõttes?“ tulemused on toodud tabelis 8. Levinumate konfliktide põhjustena toodi töö- ja eraelu ajalist eraldamist (52,6%), puhkeaegadest mitte kinnipidamist (43,9%) ja liigseid tööülesandeid (36,8%). Kuigi on leitud, et pereettevõtte töötajad on paindlikumad puhke- ning töötingimuste osas (Aygören & Nordqvist, 2015; Chrisman et al., 2004), ilmneb autori uuringust, et tegelikult elus tekitab nendest mitte kinni pidamine kõige rohkem konflikte. Pereringis soovitakse puhata ning oma vaba aega veeta, mis on ka oluline vaheldus töökohustustele.

Huvitava asjaoluna selgus ebakõla küsimuse („Missuguseid konflikte esineb Teie pereettevõttes?“) vastusevariandi „Töökonfliktid lähevad üle pere konfliktiks ja vastupidi“ ning väite „Töölased tülid kanduvad üle peresiseseks tülikks ja vastupidi“ vahel. Kuigi väitele vastati eitavalt, siis mitmed pereettevõtjaid vastasid küsimuse valikuvariandile jaatavalt (35,1%, vt tabel 8) ehk täheldasid konflikti.

Tabel 8

*Eesti pereettevõtetes esinevad konfliktid*

Konflikti tüüp	Vastanuid	
	arv	%
Töö- ja eraelu ajaline eraldamine	30	52,6
Töökonfliktid lähevad üle pere konfliktideks ja vastupidi	20	35,1
Puhkeaegadest mitte kinni pidamine	25	43,9
Rollikonfliktid (nt töörollis võtab otsuseid vastu üks inimene, kodus teine)	16	28,1
Omamissuhted	8	14,0
Juhtimisega seonduv	19	33,3
Rahalised (palk, ettevõtte)	13	22,8
Põlvkonna vahetumisega seonduv	13	22,8
Vähene innovaativsus	3	5,3
Liiga palju tööülesandeid	21	36,8
Ebavõrdne tööjaotus	10	17,5
Vähe motiveeritud töötaja(d)	3	5,3
Töötaja(d) pole pädev(ad)	3	5,3
Muu	11	19,8

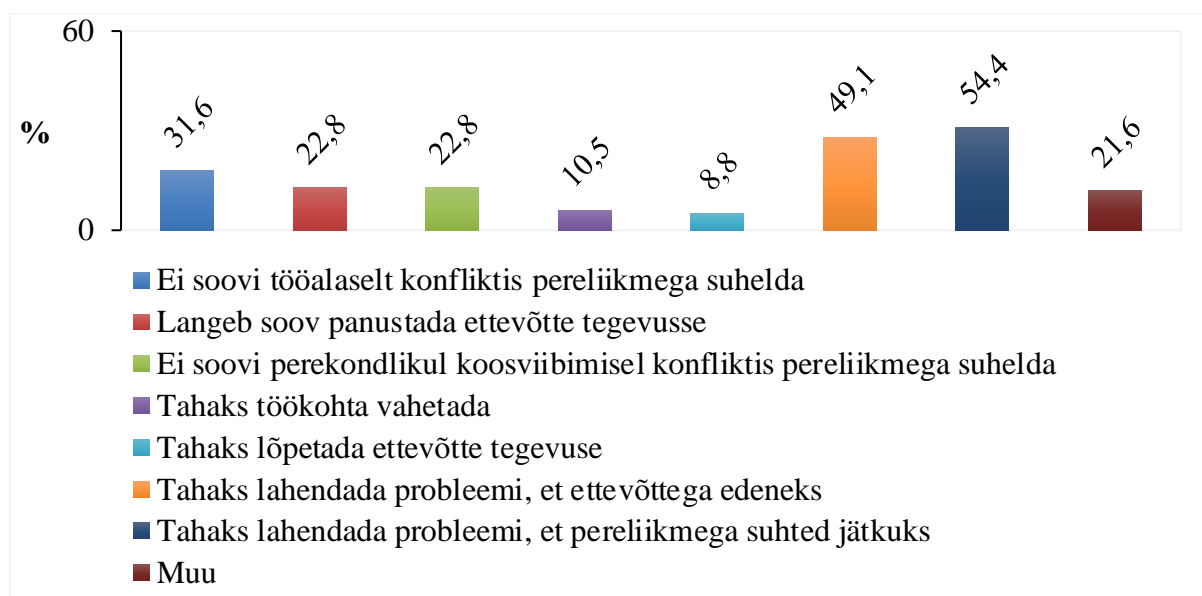
Allikas: Autori koostatud

On mõistetav, et pereettevõttes võib olla keeruline eraldada piiri, kust algab ettevõttega seonduv ja lõppeb indiviidide vaheline konflikt. Detailsemalt lähenedes kogeti enamikus 9 ja rohkem aastat tegutsenud pereettevõtetes mitmesuguseid konflikte, millest enim oli töö- ja pereelu eraldamise, rollide ning põlvkondade vahetusega seotud. Võrdlusena 1-3 aastastes ettevõtetes olid levinuimad konfliktid töö- ja eraelu eraldamine, puhkeaegadest mitte kinni pidamine ning liigne töökoormus.

Tabelis 8 tõi rollikonflikte välja 28,1% vastanutest, mis on samuti pigem oluline näitaja. Saab järeldada, et Eesti pereettevõtetes esineb mõningal määral rollidega seonduvaid ebakõlasid. Võrreldes tulemusi pereettevõtetega, kus võimusuhted ja rollid olid selgeks räägitud, siis neis pereettevõtetes rollikonflikte peaaegu ei esinenud. Samas ebamääraste suhetega pereettevõtetes ilmnas vastajate sõnul rollikonflikte lausa pooltel kordadel. Ettevõtte töö, selle edukuse ja parema koduse ning töökeskkonna huvides, tuleb rollid paika panna ning

pingutada (Amstad et al., 2011; Kwan et al., 2012), et neid järgitaks igas keskkonnas (Nicholson, 2008; Zahra, 2007).

Konflikt kui selline on iseenesest pigem negatiivne, aga jooniselt 7 avalduvad enim positiivsed tagajärjed. Eesti pereettevõtetes on hoopis soov probleem lahendada, kuna pereliikme(te)ga soovitakse suhteid jätkata (54,4%) ja ka ettevõtet tegevuses hoida (49,1%). See on mõistetav, kuna pere on ja jääb ning nendega suhete säilitamine on oluline. Ja kuna siinkohal ettevõtte tagab endale või perekonnale sissetuleku, on vajalik, et see töötaks võimalikult efektiivselt.



Joonis 7. Konfliktide, sh rollikonfliktide mõjud Eesti pereettevõtete tegevusele (%)

Allikas: Autori koostatud

Samas ilmneb jooniselt 7, et konfliktis pereliikmega ei soovita tööalaselt suhelda (31,6%) ja langeb soov panustada ettevõttesse (22,8%). Mõlemad on tugevate negatiivsete järelmõjudega ettevõtte tööle, sest välditakse tööalast suhtlemist. Kui tekib motivatsiooni langus ja hoitakse kõrvale pereettevõttesse nii füüsiliselt kui emotsionaalselt panustamast ning oma rolli täitmast, kahjustab see ettevõtet. Ka toodi esile, et konfliktide korral ei soovita suhelda perekondlikul koosviibimisel (22,8%), mis näitab, et töö-kodu-töö konfliktid kanduvad üle vastassuunaliselt ja mõjutavad nii töö kui kodu keskkonda. Üks vastaja täpsustas, et lausa mitme põlvkonna vaheline isiklik suhtlus on katkestatud: „... *peale viimast tüli ei taha ma neid oma koju enam üldse*“. Võrreldes tulemusi väitega „Töölased tülid kanduvad üle peresiseseks tülikuks ja vastupidi“ esineb ebakõla, kuna väitele vastati eitavalt. Tegemist on huvitava olukorraga, sest otse küsides vastajad justkui ütlevad, et tülid ei

kandu üle, aga kui lisada samasisuline küsimus ühte komplekti erinevate konflikti põhjustega, tuleb probleem esile.

Joonisel 7 on vähim vastatud „Tahaks ettevõtte tegevuse lõpetada“ (8,8%), mis võib osutada asjaolule, et pereettevõtte puhul on ettevõtte tegevuse lõpetamise otsuse langetamine kõige äärmuslikum lahendus. See on mõisteta, kuna ettevõtte tegevusest sõltub otseselt nii omanike ja töötajate sissetulek kui ka pere elushoidmine ja peresuhete säilitamine. Seega, kui palju mõjutab pere koospüsimist ettevõtte tegevuse lõpetamine (Allen, 2013; Zahra et al., 2004) – seda asjaolu peavad pereettevõtte omanikud kaaluma väga põhjalikult ning tihtipeale ei soovita sellise valikuni jõuda (Amstad et al., 2011; Klanberg, 2006).

Pereettevõtte kõige levinuma eelisenä (vt tabel 9) vastati võrdselt paindlikku töögraafikut ja ühiseid eesmärgi (82,5%), mis toetab Chrisman et al. (2004) uuringut. Ka Katz & Green (2007) töid esile, et paindlik töögraafik on üks põhilisi ajendeid pereettevõtte loomiseks.

Tabel 9

*Pereliikmest töötaja olemasolust tulenevad eelised Eesti pereettevõtetes*

Eelised	Vastanute	
	arv	%
Usalduslik töökeskkond	39	68,4
Paindlik töögraafik	47	82,5
Ühised väärtused	44	77,2
Ühised eesmärgid	47	82,5
Kerge on teha kokkuleppeid (nt töö- ja puhkeajad)	36	63,2
Teatakse üksteise võimeid ja oskusi	46	80,7
Kiire otsustusprotsess	40	70,2
Info kiire liikumine	41	71,9
Perekonna liikmelt nõutakse töökohas vähem	0	0
Tüli tekkimisel lahendatakse konflikt kohe	18	31,6
Tüli korral leitakse kompromiss	27	47,4
Tagatud võimalus supervisiooniks (neutraalsele inimesele murede rääkimine)	8	14,0
Muu	3	5,4

Allikas: Autori koostatud

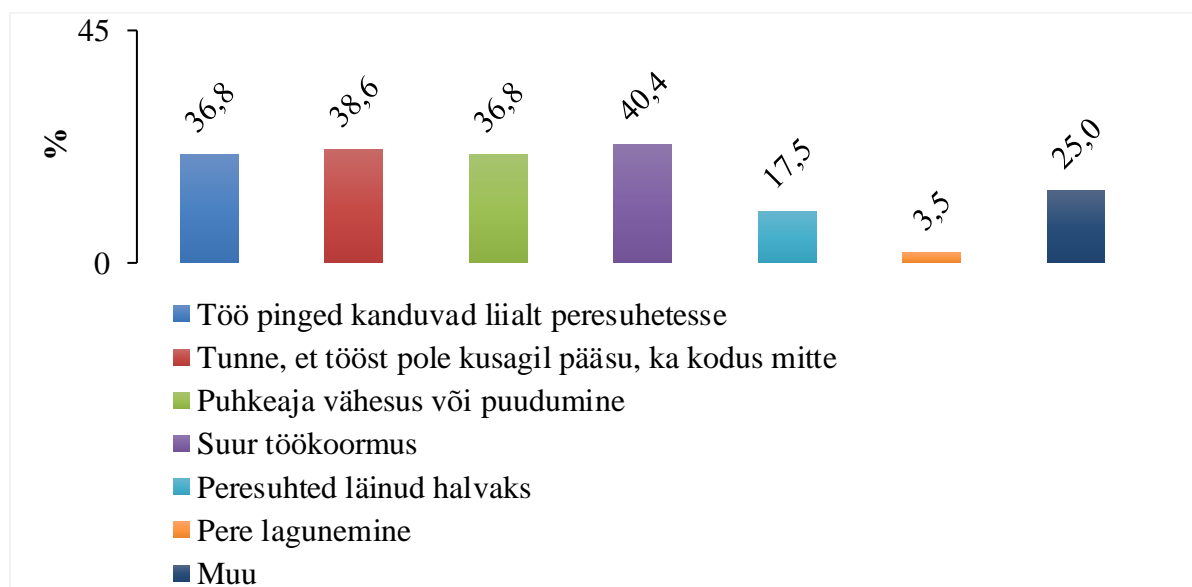
Veel toodi magistrinä autori uuringus olulise eelisenä, et teatakse üksteise võimeid ja oskusi (80,7%). Tavaettevõttes võivad töötajad olla väga erineva töökultuuri ja taustaga, millega seoses võib tekkida rohkem konfliktikohti ning üksteise mõistmise tase olla madalam (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Pereettevõttes on palju suurem ühtsus (Brundin et al., 2014; Zahra, 2007) ja sarnasemad arusaamad elule ning tööle just ühes peres kasvamise tausta tõttu

(Aygören & Nordqvist, 2015). Nad teavad, kes ja mida oskab, millisesse rolli sobib, kuidas reageerib ning - üldse mitte väheolulisena – kuidas lahendab konflikte (Barnett et al., 2009).

Nagu tabelist 9 selgub, ka info kiire liikumine (71,9%) koos kiire otsustusprotsessiga (70,2%) oli paljudel vastajatel märgitud. See tugineb teooriale, et just perekondlike sidemete, vaba ja emotsionaalselt lähedase suhtluse tõttu osatakse üksteise käitumist ennustada ning info liikumise kiirust mõjutada (Allen, 2013; Nicholson, 2008). Peaaegu pooled vastajad tõid välja, et konflikti korral leitakse kompromiss (47,4%) – perekondlik side mõjutab tülide lahendamise vajadust ning ei luba probleemide eest põgeneda (Zahra et al., 2004). Vaid 31,6% vastanutest lahendasid konflikti selle tekkimisel kohe, mis võib tähendada, et konfliktid kipuvad üksteise otsa kuhjuma (Klanberg, 2006) ja see omakorda tekitab vältimiskäitumist tööl ning võimalik, et ka perekonnas (Jayamoha et al., 2017).

Huvitava asjaoluna ei toonud ükski vastanutest esile, et perekonna liikmelt nõutakse töökohas vähem (vt tabel 9), mis toetab uuringu küsimuses „Missuguseid konflikte esineb Teie pereettevõttes?“ ühe olulisema konfliktikohana seda, et pereliikmetel on liiga palju tööülesandeid (36,8%, vt tabel 8) ning üks vastaja tõi eraldi esile, et „pereliikmelt nõutakse pigem suuremat panust, mitte vähem“.

Olulisemad mõjutegurid, mis on pannud pereettevõttes töötavaid pereliikmeid kahtlema ettevõtte tegevuses osalemises (vt joonis 8), on liigne töökoormus (40,4%) ja tunne, et tööst pole pääsu kusagil, ka mitte kodus (38,6%). Eelpool toodud põhjuste hulka saab grupeerida ka puhkeaja vähesuse või puudumise, millele oli vastanuid 36,8%.



Joonis 8. Pereettevõttega jätkamise otsust mõjutavad tegurid konfliktide korral (%)

Allikas: Autori koostatud

Lisaks nähtub, et paljusid vastanuid mõjutab, kui tööl esinevad pinged kanduvad liialt peresuhetesse (36,8%), samas peresuhete halvenemist märkis vaid 17,5%. Sellest võib järeldada, et kuigi konfliktid ei jää vaid töökeskkonda, ei mõjuta need siiski piisavalt olulisel tasemel peresiseseid suhteid. Või siis mitte nii palju, et täheldatakse peresuhete halvenemist, kuigi on ka neid, kes tõid esile peresuhete lagunemist (4,3%) ja osadel juhtudel lausa mitme põlvkonna vahelise suhtluse katkemist. See näitab, et nii keerulises olukorras pereettevõtjaid esineb ja kindlasti on sel suur mõju ettevõttele, isiklikule heaolule ning perele. Kõigest hoolimata tundsid mitmed vastajad vajadust eraldi välja tuua, et „*jätkamisel ei ole olnud kahtlust*“.

Pereettevõtjad on pühendunud ja motiveeritud panustama oma ettevõttesse. Kuigi teatud määral mõjutavad pereettevõtet töö- ja pereelu kattumisest tulenevad konfliktid, ei ole ettevõttest tingitud konfliktid siiski nii tugeva mõjuga, et sellel oleksid lõplikud tagajärjed ettevõttele või peresuhetele.

### **2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud konfliktide, sh. rollikonfliktide ennetamiseks**

Uuringust selgus, et Eesti pereettevõtetes pigem ei ole rolli- ja üldiste konfliktide mõjud aktuaalne teema, kuigi mitmed osalenud ettevõtted olid töö ja kodu vaheliste pingete ülekandumisega lähedalt kokku puutunud.

Küsitluse teine osa tõi pereettevõtte peamise loomisajendina esile paindlikkuse, et oma tööaega ja ülesandeid ise planeerida. Vastuste põhjal võib järeldada, et üldiselt olid pereettevõtetes isiklikud huvid nagu parem töötasu, eneseteostus ning töökoha olemasolu kõige olulisemad, mis kattuvad ka teoreetilises osas toodud autorite (Porfirio et al., 2020; Sharma & Irving, 2002) seisukohtadega. Motivatsioonist lähtudes pigem välised mõjurid nagu perekond, valitsev turuolukord nii palju ei määra, siiski toodi vastusevariandi „muu“ (18%) all eraldi välja ühiskonnale ning perele lisandväärtuse loomist nagu „*karjув vajadus teenuse järele*“ või „*koos ühise eesmärgi poole pingutamise, millest saavad kasu sinu omad inimesed, mitte ei teeni võõrale kasumit*“.

Tegutsevas ettevõttes on perekonna toitmine peamine perekondlik huvi, kasumi teenimine peamine äri- ning endale töökoha tagamine peamine individuaalne huvi. Perekonna majandusliku hakkamasaamise (toitmine) vajadus on iseenesestmõistetav ning kattub ka Kaseorg ja Siimon (2007) tulemusega. Perekondliku huvi puhul oli töökoha loomine pere liikmele teisel kohal, mis on samuti pereettevõtetele omane - lähedane võidakse tööle võtta kindlustamaks talle sissetulek (European Family Businesses, 2019), aga kui töötaja ei saa või taha panustada, võib ta panna ohtu kogu ettevõtte.

Kasumi teenimine ärilise huvina kattub Klanbergi (2006) seisukohaga. Selle küsimuse vastusevariandi „muu“ (14,4%) all olid mitmed vastajad toonud eraldi esile finantsilised eesmärgid katmaks ettevõtte investeerimise nagu „*oma vara väärtuse tõstmine*“ ja sissetuleku teenimise nii perekondlikust „*pere vajadused katta*“ kui ka isiklikust aspektist „*teenida piisavalt, et muredeta ära elada ja elada edasi oma kodukohas, mitte välismaal*“. Tulemused rõhutavad jällegi ärilise huvina peamiselt finantsilist eesmärki.

Kuigi töökoha olemasolu olulisima individuaalse huvina ei kattu Kaseorg ja Siimoni (2007) tulemusega (omamine), sarnaneb see Klanberg (2006) esitatud seisukohaga. Huvitava vaba vastusena toodi ka: „*25 aastase töökogemuse kasutamine ühiskonna jaoks läbi ettevõtluse*“, mis jällegi võib viidata pereettevõtlusega tegeleva isiku teadlikkuse tasemele ja suuremale vastutustundele ühiskonna ees.

Pereettevõtte tegevuses, ja ka eraelu huvides, on vajalik valmisolek analüüsida ja rääkida omavahel selgeks võimusuhted ning rollid, mis üle pooltel vastajatest olid nii märgitud. Paika pandud reeglid lisavad töö- ja isiklikele suhetele läbipaistvust ning püsivust. Sealjuures vastutus oli peamiselt fikseeritud üldjoontes suuliselt. Tulemus vastab nn. rahvasuus levivale seisukohale, et pereettevõttes pole kokkuleppeid vaja kirjalikult sõlmida, sest tegemist on oma perega, kus saab vabalt arvamust väljendada ja üksteist usaldada (vt alapeatükk 1.2) Magistritöö autor leiab, et kõneallevale küsimusele vastamine võis olla mõjutatud ka eelneva küsimuse „Kas võimusuhted ja rollid on selgeks räägitud“ enim vastatud variandist „selgeks räägitud“, toonitades sõna „räägitud“, mitte kirja pandud.

Rollikonfliktide puhul esineb märgatavat erinevust asjaolus, kas võimusuhted ja rollid ettevõttes on selgeks räägitud või mitte. Kui need on ebamäärased, esineb rollikonflikte lausa pooltel kordadel, mis viitab sellele, et pereliikmed pole omavahel selgeks teinud piire ning teadvustavad neid erinevalt. Kui esinevad rollikonfliktid, siis positiivsest vaatenurgast mõjutab see ettevõtte tegevust nii, et inimesed on motiveeritud probleemi lahendama nii peresuhete kui ettevõtte töö jätkumiseks. Negatiivsest küljest mõjutavad need suhteid töö- ning kodukeskkonnas, kuna ei soovita konfliktis oleva pereliikmega suhelda. Peamine pereettevõttes esinev konflikt on seotud töö- ja eraelu ajalise eraldamisega, sh liigne töökoormus on olulisim mõjutaja ettevõttega jätkamise otsusele. Siiski mitmel korral toodi välja, et kõigest hoolimata ettevõttega jätkamise otsuses ei ole kunagi kaheldud.

Eesti pereettevõtted defineerivad pereettevõtlust kõige rohkem juhtimisest ja töötamisest lähtuvalt, kuid paljudel lisandus ka omamise aspekt. Kõige vähem mainiti pärimisega seotud märksõnu. See võib tähendada, et siinsed perede kas pole veel suures osas

kokku puutunud ettevõtte üleandmisega, mille tõttu ei tule see defineerimisel mõttesse või on pereettevõtte oma perekonnale jätmise nn. iseenesestmõistetav lähenemine.

Küsitluse kolmanda teemaploki väidete grupist selgus, et Eesti pereettevõtetes on just pereliikmel töötajana suur väärtus, mis mõjutab oluliselt panustamist ettevõtte tegevusse. Kõrget panustamist näitas ka asjaolu, et töövälisel ajal ei hoiduta töö teemadel suhtlemisest. Tulemused kattuvad teooriaga (Chrisman et al., 2004; Zahra et al., 2004), et pereliikmed panustavad ning pingutavad pereettevõttes töötades rohkem ja nii väärtused kui eesmärgid on ühised.

Perekondliku ja ärilise huvi vahel ei täheldatud konflikte. Kuna pereettevõtetes on olulised töö ja juhtimisega seonduvad asjaolud eelnevalt läbi räägitud ja (enamjaolt) kokku lepitud, ongi tõenäolisem, et konflikte esineb pigem harvem. Eelnevat väidet toetas ka tulemus, et Eesti pereettevõtetes ei esine konfliktide ülekandumist töö ja kodu vahel. Siiski läheb vastuollu teooriaga (Allen, 2013; Chrisman et al., 2015; Kwan et al., 2012; Smyrnios et al., 2003), et koos töötavad pereliikmed ei suuda rolle lahus hoida ning tülid kanduvad tihti üle.

Küsitluse tulemuste põhjal saab järeldada, et Eesti pereettevõtetes esineb konflikte seoses suure töömahuga ja puhkeaja vähesusega, kuid vastuoluline info ilmnes pingete ülekandumisega kodu-töö keskkonna vahel ja rollide kattumisest tulenevalt. Loetletud põhjused olid teoreetilises osas (Allen, 2013; Amstad et al., 2011; Klanberg, 2006; Smyrnios et al., 2003) toodud oluliste konfliktiallikatena. On märgata tendentsi, et pereettevõtetes esinev suur töökoormus ja puhkeaeegade vähesus mõjutavad pereliikmete panustamist ja võivad mõjutada ettevõtte eksisteerimist. Konfliktidest hoolimata on pereettevõtjad pigem positiivselt meelestatud oma ettevõtte ja just pereliikmete kaasatuses ettevõtte töösse. Nad on häälestunud omavaheliste probleemide lahendamisele nii isiklike suhete kvaliteedi kui ettevõtte säilitamiseks.

Siinkohal on huvitav välja tuua, et ligi veerand vastanutest tõid välja põlvkondade vahetumisega seonduvaid konflikte. Need ettevõtted märkisid tegutsemisajaks 9 ja rohkem aastat. Tegemist on põneva väljundiga tööle, kuna tulemused viitavad, et Eesti pereettevõtted on kogumas staažikust ja vanuse kasvades kaasamas aina enam pereliikmeid oma tegevusse, sh sisenemas etappi, kus aktuaalseks muutuvad ka põlvkondade vahetumise ja pärimisega seotud teemad. Viimast pole seni ajani olnud, kuna kohalik pereettevõtlusega tegelemise ajalugu lühike.

Järgnevalt on tabelis 10 esitatud töö teoreetiliste seisukohtade ja empiirilise uuringu tulemuste võrdlus ning analüüs.

Tabel 10

*Empiirilise uuringu tulemuste võrdlus teoreetiliste käsitletustega ja varasemate uuringutega*

Teoreetiline käsitlus või varasema uuringu tulemus	Empiirilise uuringu tulemus
Pereettevõtete definitsioonide osas on segadus ja neid on väga palju (Mandl, 2008). Peamised tunnused lähtuvad juhtimisest, omamisest ja töötamisest (Birdthistle, 2003; Kirsipuu, 2007; Zernand, 2005, jt)	Eesti pereettevõtjad tõid oma definitsioonides peamiselt esile kas juhtimisest ja omamisest või juhtimisest, omamisest ja töötamisest tulenevad tunnused.
Mitmed uurijad on pereettevõtte peamiste loomisajenditena esile toonud soovi olla oma aja ja töö planeerija, suuremat paindlikkust, soovi teha endale jt midagi olulist läbi oma ettevõtte ja perega rohkema aja veetmist, töökoha loomise vajadust (Katz & Green, 2007; Porfirio et al., 2020; Sharma & Irving, 2002; Zellweger et al., 2011). Parema sissetuleku teenimise tõid välja vaid Katz ja Green (2007).	Vastanutel olid olulisemad motivaatorid suurem paindlikkus koos võimalusega oma tööaega sättida, järgnes eneseteostuse soov, töökoha loomise vajadus koos suurema sissetulekuga. Võrreldes omavahel uuringu tulemusi ja teoreetilisi seisukohti ilmses, et suures osas need kattusid, kuigi järjekord võrreldes teoreetilise arvamusel oli mõneti erinev. Huvitava tegurina toodi esile suurema sissetuleku teenimist, mis teoreetilises osas jäi pigem väheoluliste motivaatorite hulka.
Tegutseva ettevõtte peamine perekondlik huvi on toitmine, ärihuvi kasumi teenimine ja individuaalne huvi omamine (Kaseorg & Siimon, 2007; Klanberg, 2006; Zernand, 2005).	Uuringu tulemused kattusid perekondlikes ja ärihuvides, aga individuaalseks ajendiks oli Eesti pereettevõtetes endale töökoha tagamine.
Kui vastutus- ning võimusuhted on paigas ja kõigile arusaadavad, siis töö- vs perealaseid konflikte esineb harva või üldse mitte (Kaseorg & Siimon, 2007).	Pereettevõtetes olid võimusuhted ja rollid selgeks räägitud, vastutus fikseeritud suuliselt üldjoontes, mis võiksid viidata, et ka konflikte eriti ei esinenud. Uuringu tulemused konfliktide esinemise suhtes olid vastuolulised, kuna kohati vastati, et pigem mitte või üldse ei esine konflikte, mis kattus teoreetilise osaga. Samas, tõid vastajad teistes küsimustes eraldi välja rollikonfliktide esinemist ning konfliktide ülekandumist töö ja kodu vahel, mis vastutuse ja suhete paika panemise korral justkui ei kattu teooriaga.
Pereettevõtetes töötavad oma pere liikmed on tavatöötajaga võrreldes rohkem pühendunud (Miller & Le Breton-Miller, 2006; Nicholson, 2008) ja emotsionaalselt seotud (Brundin et al., 2014; Zahra, 2007), mis mõjutab panustamist ettevõtte töösse (Zahra et al., 2004).	Uuringust selgus, et just pere liikmena pereettevõttes töötamine pani neid pidevalt rohkem panustama ja seeläbi looma lisaväärtust ettevõttele. Tulemused kattusid teoreetilises osas tooduga.
Pereettevõttes töötavatel pereliikmetel on keeruline eraldada pereliikme ja töötaja rolli (Allen, 2013; Odres, 2006) töö- ja kodukeskkonnas ettevõtte teemadel rääkimise, konfliktide vastassuunalise ülekandumise (Smyrniotis et al., 2003) ja eraelu ning ärihuvi vaheliste konfliktide tõttu (Jayamohan et al., 2017; Zahra, 2007).	Rolli- ja tööalaste konfliktide esinemise ja töö- ning kodukeskkonna vaheliste konfliktide ülekandumise tulemused olid mõneti vastuolulised. Kui kumbki seisukoht oli väidetuna esitatud, siis tulemused olid pigem eitavad. Samas, kui rollikonfliktide esinemine ning konfliktide ülekandumine töö ja kodu vahel olid valikuvariantidena ülejäänud uuringu küsimustes, siis tõid pereettevõtjad need välja, kui probleemikohad.

Tabel 10 järg

Teoreetiline käsitlus või varasema uuringu tulemus	Empiirilise uuringu tulemus
<p>Suurimad konfliktikohad pereettevõtetes on sugulaste ja/või pereliikmete vaheliste konfliktide esinemine töökeskkonnas (Allen, 2013; Chrisman et al., 2015), hägusad piirid töö- ja pereelu vahel (Kaseorg &amp; Siimon, 2007); pereliikmest töötajalt nõutakse rohkem võrreldes tavatöötajaga (Chrisman et al., 2015); kaasatakse oskamatu või vähese panustamise huviga pereliige (Miller &amp; Le Breton-Miller, 2006; Richards et al., 2019); põlvkondade vahetumine (European Family Businesses, 2019; Lussier &amp; Sonfield, 2010); rollide kattumine (Poza, 2009); juhtimisega seonduv (Lazzarotti &amp; Pellegrini, 2015).</p>	<p>Eesti pereettevõtete uuringust selgus, et suurimaks konfliktiallikaks oli töö- ja eraelu tasakaalustamine. Järgnesid puhkeaegadest mitte kinni pidamine, liigne töökoormus, töö ja kodu konfliktide ülekandumine, juhtimisega seonduv, rollikonfliktid, põlvkonna vahetumine jne. Mitte ükski vastanutest ei toonud välja, et pereliikmelt nõutakse vähem, vaid eraldi toodi esile, et just rohkem. Mõned üksikud vastajad tõid välja pereliikmeist töötajate ebapädevust. Seega kattusid uuringu tulemused teoreetiliste seisukohtadega.</p>
<p>Konfliktide esinemine pereettevõtetes mõjutab negatiivselt ettevõtte tööd ning edukust (Kwan et al., 2012; Zahra, 2007), töö- ja peresuhete kvaliteeti (Lattuch, 2019), sh perekondlikku sidet ning soovi suhelda omavahel (Allen, 2013), pereliikmest töötaja panustamise motivatsiooni ettevõtte töösse (Chrisman et al., 2015), tema vaimset ning emotsionaalset heaolu (Rosen et al., 2010) ja võimalikku ettevõtte jätkamise või lõpetamise otsust (Amstad et al., 2011; Rothausen et al., 1998), sh isiku pereettevõttest eemaldumist töökoha vahetamisega (Pounder, 2015). Samas on pereettevõttes töötavad pereliikmed võrreldes tavatöötajaga rohkem huvitatud probleemide lahendamisest (Chrisman et al., 2015), kuna muidu võib kannatada perekond (Zahra, 2010), sissetulek, elustandard (Klanberg, 2006; Zahra et al., 2004). Ettevõtte lõpetamise otsus on pereettevõtjatele väga vastumeelne (Gomez-Meija et al., 2011) ja võetakse vastu vaid äärmuslikul juhul, sh otsitakse pigem osalise väljumise strateegiaga võimalusi (Chirico et al., 2019).</p>	<p>Uuringu tulemused kattusid suures osas teoreetilises osas tooduga, kuigi konfliktide korral Eesti pereettevõtjad olid eelkõige huvitatud probleemide lahendamisest, et ei kannataks pereelu ega ettevõtte. See näitab pereettevõtetes töötavate pereliikmete suurt pühendumust ning positiivset tuleviku vaadet. Negatiivsetest mõjudest enim tuli esile töökeskkonnas konfliktis oleva pereliikmega suhtlemise vältimine, seejärel ka perekondlikul tasemel temaga kontaktist hoidumine ja vähenenud soov panustada ettevõtte tegevusse. Vähesel määral oli ka vastajaid, kes soovisid töökohta vahetada, kuid kõige vähem mainiti ettevõtte tegevuse lõpetamist.</p>
<p>Olulisemad pereettevõtete eelised perekonna huvist tulenevalt on kõrge pühendumus koos ühiste eesmärkidega (Zahra et al., 2004), usalduslik (Chrisman et al., 2004) ja paindlik töökeskkond (Helmle et al., 2014), sh intiimsus ja üksteise võimete tundmine (Barnett et al., 2009), info kiire liikumine (Smith, 2007). Ka ollakse enam motiveeritud konflikti korral see kiirelt lahendada (Klanberg, 2006; Zahra et al., 2004).</p>	<p>Pereettevõtjad tõid tugevustena võrdselt olulistena kõigepealt paindlikku töögraafikut ja ühiseid eesmärke. Järgnesid üksteise võimete ning oskuste tundmine, ühised väärtused, info liikumise ja otsustusprotsessi kiirus, usalduslik töökeskkond ja kokkulepete tegemise lihtsus. Oluliselt vähem toodi esile konflikti tekkimisel kompromissi või kiire lahenduse otsimist ja et konflikti korral oleks tagatud supervisiooni võimalus.</p>

Tabel 10 järg

Teoreetiline käsitlus või varasema uuringu tulemus	Empiirilise uuringu tulemus
Kui siiski esineb kahtlusi, kas jätkata pereettevõtlusega või mitte (Chirico et al., 2019; Rothausen et al., 1998), siis olulisemateks mõjutajateks on liigne töökoormus ja puhkeaja puudumine, sh tunne, et tööst pole kusagil pääsu ning peresuhete kvaliteedi suur langus (Allen, 2013; Chrisman et al., 2015).	Pereettevõttega jätkamise otsuse olulisemad tegurid tähtsuse järjekorras olid liigne töökoormus ja tunne, et tööst pole isegi kodus pääsu. Võrdsel tasemel olid puhkeaja vähesus või puudumine ja tööpingete liialt suur peresuhetesse ülekandumine, järgnes peresuhete kvaliteedi langus. Mitmed vastajad tõid eraldi välja, et siiski pole kunagi kaheldud ettevõtlusega jätkamise otsuses. Uuringu tulemused kattusid teooriaga.

Allikas: Autori koostatud

Järgnevalt toob autor uuringu tulemustele tuginedes ettepanekud pereettevõtetele ennetamiseks konflikte, sh rollikonflikte pereettevõttes:

- Kokku leppida ja kirjalikult fikseerida kindlad puhkeajad, millest ka kinni peetakse.
- Vältida puhkeajal, sh kodus keskkonnas, töö teemadel rääkimist samas ettevõttes töötavate pereliikmetega.
- Korrigeerida pereliikme(te)st töötaja(te) rolle ja töömahtu kas ülesannete ümber jagamise või lisatööjõu kaasamisega.
- Rääkida konflikti olukorras probleemist esimesel võimalusel kõiki konflikti osalisi kaasates ja proovida jõuda kompromissini.
- Kaasata konflikti(de) lahendamisel väliseid nõuandjaid, kui konflikti(de) lahendamine osaliste vahel ei ole tulemuslik ning (mitmed) konfliktid kuhjuvad.

Konfliktide ennetamine või vähendamine näiteks töökoormuse langetamisel ja lisatööjõu kaasamisel või muul põhjusel võib olla keeruline majandusliku olukorra, tööjõu olemasolu või ka emotsionaalsete põhjuste tõttu. Siiski, ettevõtte töö- ja peresuhete säilimise huvides on oluline sellele tähelepanu pöörata. Juba tekkinud konflikti olukorras vältimiskäitumine pigem süvendab probleemi ja tekitab olukorra, kus varasemad konfliktid kuhjuvad ning mõjutavad veelgi nende ülekandumist töölt koju ja vastupidi. Äärmuslikemal juhtudel võib see lõppeda pereliikme ettevõttest või isegi perest eemaldumisega, millel on nii isikule endale kui tema lähedastele tugevad negatiivsed järelmõjud, rääkimata ettevõttest. Kuigi võidakse arvata, et välise nõuandja kaasamine pole vajalik, suudab nõuandja kõrvale jätta emotsionaalse aspekti ning võimaldab pereettevõttele alternatiivset vaatenurka.

### Kokkuvõte

Pereettevõtted annavad olulise panuse tänapäeva majandusse, olles suure potentsiaaliga. Siiski esineb neis kitsaskohti, millised tavaettevõttes kas sellel määral või üldse puuduvad. Need algavad juba mõiste tasandilt. Maailmas on erinevatest tunnusjoontest lähtuvaid definitsioone, mis on päädinud termini „pereettevõte“ ebaselgeks jäämisega. Seeläbi on tekkinud olukord, et ei olda kindel, millise ettevõtluse liigiga on tegu, mis läbi mõjutatakse statistika kogumist ning näiteks riiklikul tasandil pereettevõtlusega seotud poliitikat. Erinevate definitsioonide kokkuvõttes saab aga välja tuua, et pereettevõte koosneb kolmest osapoolst – pere, ettevõtte ja asutaja. Käesolevas magistritöös oli lähtepunktiks järgnev definitsioon: pereettevõtte on ettevõtte, kus kontrolli- ja enamik omandiõigusest kuulub ühele perekonnale ning ettevõtte tegevusse on samaaegselt aktiivselt kaasatud kaks või enam pereliiget. Definitsiooni põhjal oli valim uuringusse sobilik ning vastas terminile.

Inimeste vahelised suhted on olulised – olgu need kodus, puhkusel või tööl. Eesti pereettevõtted moodustuvad enamikus mikro- või väikeettevõtetest. Mida väiksem ettevõtte, seda rohkem avaldub konfliktide mõju. Kuna pereettevõtetes on õhkkond kodusem ning ettevõtjad rohkem emotsionaalselt seotud oma ettevõtetega võrreldes tavaettevõtetega, siis on keerulisem konflikte, sh rollikonflikte vältida ja hoida neid lahus isiklikust elust. Pereettevõtjate tööd ning panustamise huvi mõjutavad töö- ja eraelu kattumisest tingitud pinged, nõrkused nagu liigne töökoormus ja puhkeaja vähesus. Siiski tugevused nagu paindlikkus, jagatud eesmärgid, üksteise oskuste ning tugevuste teadmine ja just pereliikmena pereettevõttes töötamine on suured väärtused, mis tasakaalustavad olulisel määral pereettevõtete nõrkusi. Need pakuvad pereettevõtetele palju eeliseid ja lisa motivatsiooni majanduslikult või emotsionaalselt keerulises olukorras.

Magistritöö empiirilises osas selgus, et kuigi Eesti pereettevõtete rollikonfliktide töö- ja kodukeskkonda ülekandumise näol avaldus vastuolulist infot, tõid pereettevõtjad mitmel korral välja rollidest tingitud töö- ning pereelu segunemisega seotud konflikte. Positiivse poole pealt ei mõjuta need pereettevõtteid piisavalt, et kaaluda ettevõtte tegevuse lõpetamist. Kui üldse, siis võrreldes rollikonfliktidega mõjutasid liigne töökoormus ja puhkeaja vähesus olulisemal määral pereettevõtetesse panustamist ning omavaheliste suhete kvaliteeti. Siinsed pereettevõtjad tõid välja tugevused ja nõrkused, mis suures ulatuses kattusid mujal maailmas esinevatega ja kõigest hoolimata olid nad pigem positiivselt meelestatud pereettevõtlusega tegelemise osas.

Kuna rollikonflikte esines vähesel määral, siis oli autoril detailsete rollidega seonduvate kitsaskohtade ennetamiseks ja lahendamiseks ettepanekute tegemine keeruline.

Seetõttu lähtuti ettepanekute tegemisel peamiselt üldiste konfliktide ennetamisest ja lahendamisest.

Käesoleva magistritöö edasiarendusena näeb autor valimi suurendamist, kuigi siinkohal on oluline ka ettevõtjate huvi olla kaasatud uuringusse, usaldus ning ajaressursi olemasolu. Antud tulemused kajastavad ainult pereettevõtete endi nägemust oma ettevõtetes esinevate konfliktide, sh rollikonfliktide ja nende allikate kohta ning laialdasema vaate saab kaasates ettevõtte pereväliseid töötajaid. Sel juhul on vaja kaaluda, kuidas võrrelda tulemusi selliste pereettevõtete vastustega, kus töötavad vaid pereliikmed. Samuti tasub põhjalikuma info saamiseks kaaluda küsitluse avatud küsimuste lisamist või intervjuude läbiviimist nii valimis osalenud ettevõtjate ja ka näiteks EPEL'i presidendiga. Tulemused annaksid parema ettekujutuse pereettevõtjate nägemusest ettevõtte tasandil ning EPEL'i presidendi nägemusest poliitilisel tasandil.

**Viidatud allikad**

1. Amit, R., Liechtenstein, H., Prats, M. J., Millay, T., & Pendleton, L. P. (2008). *Single Family Offices: Private Wealth Management in the Family Context*. Retrieved from [http://wgfa.wharton.upenn.edu/WhastonGFA\\_SFO\\_Study.pdf](http://wgfa.wharton.upenn.edu/WhastonGFA_SFO_Study.pdf)
2. Amit, R., & Villalonga, B. (2014). Financial performance of family firms. In Melin, L., Nordqvist, M., & Sharma, P. (eds). *The SAGE Handbook of Family Business*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Retrieved from <https://wgfa.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2020/04/Financial-Performance-of-Family-Firms.pdf>
3. Allen, T. D. (2013). *The work-family role interface: a synthesis of research from industrial and organizational psychology*. Handbook of Psychology, 2nd ed. New York: John Wiley and Sons.
4. Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain vs matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 151-169. DOI: 10.1037/a0022170
5. Aygören, H., & Nordqvist, M. (2015). Gender, ethnicity and identity work in the family business. *European Journal of International Management, 9*(2), 160–178. DOI: 10.1504/EJIM.2015.067857
6. Ballini, B., & Rousseau-Calisti, I. (2020). *2019 Pan-European RRA Study on Family-Owned Business. Family-owned companies' challenges and common peculiarities*. Retrieved from <https://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/2019-pan-european-rra-study-on-family-owned-business>
7. Barnett, T., Eddleston, K., & Kellermanns, F. W. (2009). The effects of family versus career role salience on the performance of family and non-family firms. *Family Business Review, 22*(1), 39-52. DOI: 10.1177/0894486508328814
8. Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review, 53*(4). Retrieved from <https://hbr.org/1976/07/transferring-power-in-the-family-business>
9. Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C., Wall, T., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resources and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology, 61*(3), 467-501. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2008.00136.x

10. Birdthistle, N. (2003). Educating the family business: an investigation into centres of excellence for family businesses and family business educational programs. *SMEs in the Knowledge Economy: Proceedings of the 26<sup>th</sup> ISBA Conference, 11*, 12-13. Brisbane: Griffith University. Institute for small business affairs.
11. Botero, I. C., Cruz, C., De Massis, A., & Nordqvist, M. (2015). Family Business research in the European Context. *European Journal of International Management, 9*(2), 139. DOI: 10.1504/EJIM.2015.067858
12. Calabró, A., & Valentino, A. (2019). *STEP2019 Global Family Business Survey - REPORT The impact of changing demographics on family business succession planning and governance*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/336923219\\_STEP2019\\_Global\\_Family\\_Business\\_Survey\\_-\\_REPORT\\_The\\_impact\\_of\\_changing\\_demographics\\_on\\_family\\_business\\_succession\\_planning\\_and\\_governance](https://www.researchgate.net/publication/336923219_STEP2019_Global_Family_Business_Survey_-_REPORT_The_impact_of_changing_demographics_on_family_business_succession_planning_and_governance)
13. Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2018). Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. *International Journal of Management Reviews, 21*(3). DOI: 10.1111/ijmr.12192
14. Campden, F. B. (2018). *Peninsula performance: family businesses in Spain*. Retrieved from <https://www.campdenfb.com/article/peninsula-performance-family-businesses-spain>
15. Carter, N. M., Gartner, W. B., Shaver, K. G., & Gatewood, E. J. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing, 18*(1), 13-39. DOI: 10.1016/S0883-9026(02)00078-2
16. Chirico, F., Gómez-Mejía, L. R., Hellerstedt, K., Withers, M., & Nordqvist, M. (2019). To merge, sell, or liquidate? Socioemotional wealth, family control, and the choice of business exit. *Journal of Management, 46*(8), 1342-1379. DOI: 10.1177/0149206318818723.
17. Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal, 5*(4), 307–326. DOI: 10.1002/sej.121

18. Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318. DOI: 10.1111/jpim.12207.
19. Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2004.00049.x
20. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x
21. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. DOI: 10.1177/104225879902300402
22. Cooper, M. J., Upton, N., & Seaman, S. (2005). Customer relationship management: a comparative analysis of family and non-family business practices. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 242-56. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2005.00136.x
23. Craig, J., Dibrell, C., & Davis, P. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-71. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2008.00248.x
24. Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. DOI: 10.1037/a0019364
25. Cruz, C., & Nuñez, L. (2013). *Banca March-IE Report. Value Creation in Listed European Family Firms*. Retrieved from <http://entrepreneurship.blogs.ie.edu/2012/06/19/la-creacion-de-valor-en-la-empresa-familiar-cotizada-europea>
26. De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2015). The impact of family involvement on SME's performance: Theory and evidence. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 924-948. DOI: 10.1111/jsbm.12093
27. Diaz-Moriana, V., Clinton, E., Kammerlander, N., Lumpkin, G. T., & Craig, J. B. (2018). Innovation motives in family firms: A transgenerational view. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 256-287. DOI: 10.1177/1042258718803051.
28. Eesti Pereettevõtjate Liit. (2021). *Eesti Pereettevõtjate Liit*. Vaadatud <https://epel.ee/>
29. European Family Businesses. (2019). *European family business barometer: Succession top of mind (eighth edition)*. Publication of KPMG Enterprise, European Family

- Businesses*. Retrieved from  
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/11/european-family-business-barometer.pdf>
30. European Family Businesses. (2021). *Facts & Figures*. Retrieved from  
<http://europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>
31. European Commission. (2009). *Final report of the expert group overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*. Retrieved from  
[https://www.google.com/search?q=Final+report+of+the+expert+group+overview+of+family-business-relevant+issues%3A+research%2C+networks%2C+policy+measures+and+existing+studies.+&rlz=1C1CHBF\\_enEE818EE818&ei=DUIYKnPAfKIrwSrpau4DQ&oq=Final+report+of+the+expert+group+overview+of+family-business-relevant+issues%3A+research%2C+networks%2C+policy+measures+and+existing+studies.+&gs\\_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EANQ-5GrAVj7kasBYLCVqwFoAHAAeACAAQCIAQCSAQCYAQKgAQKgAQGqAQdnd3Mtd2l6wAEB&sclient=gws-wiz&ved=0ahUKEwjpiayr7bnvAhVyxIsKHavSCtcQ4dUDCA0&uact=5](https://www.google.com/search?q=Final+report+of+the+expert+group+overview+of+family-business-relevant+issues%3A+research%2C+networks%2C+policy+measures+and+existing+studies.+&rlz=1C1CHBF_enEE818EE818&ei=DUIYKnPAfKIrwSrpau4DQ&oq=Final+report+of+the+expert+group+overview+of+family-business-relevant+issues%3A+research%2C+networks%2C+policy+measures+and+existing+studies.+&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EANQ-5GrAVj7kasBYLCVqwFoAHAAeACAAQCIAQCSAQCYAQKgAQKgAQGqAQdnd3Mtd2l6wAEB&sclient=gws-wiz&ved=0ahUKEwjpiayr7bnvAhVyxIsKHavSCtcQ4dUDCA0&uact=5)
32. Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x
33. Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. DOI: 10.1080/19416520.2011.593320
34. Heechun, K., Hoskisson, R., & Zyung, J. (2019). Foreign divestitures: Particularism and socioemotional wealth preservation among the CEOs of family multinationals. *Organization Studies*, 40(6), 917-940. DOI: 10.1177/0170840619838955
35. Helmle, J. R., Botero, I. C., & Seibold, D. R. (2014). Factors that influence perceptions of work-life balance in owners of copreneurial firms. *Journal of Family Business Management*, 4(2), 110-132. DOI: 10.1108/JFBM-06-2014-0013
36. Hiebl, M. R. W. (2013). Non-family CFOs in family businesses: do they fit? *Journal of business strategy*, 34(2), 45-51. DOI: 10.1108/02756661311310459
37. Intihar, A., & Pollack, J. M. (2012). Exploring small family-owned firms' competitive ability: differentiation through trust, value orientation, and market specialization.

- Journal of Family Business Management*, 2(1), 76-86.  
DOI: 10.1108/20436231211216439
38. Jaago, J. (2016). *Ettevõtte juhtimise üleandmine Eesti pereettevõtetes*. Tartu: Tartu Ülikool. Vaadatud  
[https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/54245/jaago\\_janika.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/54245/jaago_janika.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
39. Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29–49. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2014.07.001
40. Jayamohan, P., Mckelvie, A., & Moss, T. W. (2017). Blame you, blame me: Exploring attribution differences and impact in family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 30(3), 284-308. DOI: 10.1177/0894486517722887
41. Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122. DOI: 10.1177/0149206313475815
42. Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010–1037. DOI: 10.1177/0149206311429990
43. Kaseorg, M., & Siimon, A. (2007). *Perefir made juhtimise ja arengu probleemid Eestis*. K. Türk, M. Vadi, A. Aidla (eds), Management theory and practice: synergy in organisations. III International Conference, Tartu, 03-04 April 2007a. Tartu: Tartu University Press, pp 106-119. Retrieved from  
[https://www.researchgate.net/profile/Merike\\_Kaseorg/publication/255611852\\_Perefir\\_made\\_loomise\\_tegutsemise\\_ja\\_arengu\\_probleemid\\_Eestis/links/589c8d66aca272e6cd48bb0e/Perefir made-loomise-tegutsemise-ja-arengu-probleemid-Eestis.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Merike_Kaseorg/publication/255611852_Perefir_made_loomise_tegutsemise_ja_arengu_probleemid_Eestis/links/589c8d66aca272e6cd48bb0e/Perefir made-loomise-tegutsemise-ja-arengu-probleemid-Eestis.pdf)
44. Katz, J. A., & Green, R. P. (2007). *Entrepreneurial small business*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
45. Kelley, D. J., Gartner, W. B., & Allen, M. R. (2020). *GEM 2019-2020 Family Entrepreneurship Report*. *Global Entrepreneurship Monitor*. Retrieved from  
<https://www.babson.edu/media/babson/assets/global-entrepreneurship-monitor/GEM-2019-2020-Family-Entrepreneurship-Report.pdf>
46. Kirsipuu, M. (2007). *Füüsilisest isikust ettevõtja pereettevõtluses*. Vaadatud  
[http://www.emselts.ee/konverentsid/EMS2007/Ettevõtlus\\_ja\\_majanduspoliitika/Kirsipuu.pdf](http://www.emselts.ee/konverentsid/EMS2007/Ettevõtlus_ja_majanduspoliitika/Kirsipuu.pdf)

47. Kirsipuu, M. (2010). *Eesti maapiirkonna pereettevõtete strateegia*. Vaadatud [http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2010/32\\_Maret\\_Kirsipuu.pdf](http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2010/32_Maret_Kirsipuu.pdf).
48. Klanberg, P. (2006). *Perefirma konflikt paneb proovile nii isiklikud kui ka ärilised suhted*. Vaadatud [http://www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=3235/new\\_eri\\_artiklid\\_323514](http://www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=3235/new_eri_artiklid_323514)
49. KPMG Baltics OÜ. (2020). Eesti pereettevõtjate jätkusuutlikkuse ja põlvkondadeülese arengu uuring. *KPMG ajakiri*. Vaadatud [https://issuu.com/kpmg\\_ajakiri\\_foorum/docs/kpmg-epel\\_uuring-issuu](https://issuu.com/kpmg_ajakiri_foorum/docs/kpmg-epel_uuring-issuu)
50. IFB Research Foundation. (2020). *The State of The Nation. The UK Family Business Sector 2019-2020*. Retrieved from <https://www.ifb.org.uk/media/4303/the-state-of-the-nation-2020-web.pdf>
51. Kwan, H. K., Lau, V. P., & Au, K. (2012). Effects of family-to-work conflict on business owners: the role of family business. *Family Business Review*, 25(2), 178-190. DOI: 10.1177/0894486511426006
52. Laas, A. (2001). *Ettevõtlus on elamise viis*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
53. Laffranchini, G., & Braun, M. (2014). Slack in family firms: evidence from Italy (2006-2010). *Journal of Family Business Management*, 4(2), 171-193. DOI: 10.1108/JFBM-04-2013-0011
54. Lansberg, I. S., Perrow, E. L., & Rogolski, S. (1988). Family business as an emerging eld. *Family Business Review*, 1, 1–8. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1988.00001.x
55. Lattuch, F. (2019). Family firm innovation strategy: contradictions and tradition. *Journal of Business Strategy*, 40(3), 36-42. DOI: 10.1108/JBS-03-2018-0046
56. Lazzarotti, V., & Pellegrini, L. (2015). An exploratory study on family firms and open innovation breath: do non-family managers make a difference? *European Journal of International Management*, 9(2), 179–200. DOI: 10.1504/EJIM.2015.067854
57. López-Vergara, M. P., & Botero, I. C. (2015). The role of non-economic goals for psychological ownership in family firms. *European Journal of International Management*, 9(2), 201–220. DOI: 10.1504/EJIM.2015.067856
58. Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2010). A six- country study of first-, second-, and third-generation family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(5), 414-436. DOI: 10.1108/13552551011071869
59. Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report*. Vienna, Austria. *KMU Forschung Austria: Austrian Institute for SME Research*. Retrieved

from <https://docplayer.net/5004871-Overview-of-family-business-relevant-issues.html>

60. Miettinen, A., & Teder, J. (2006). *Ettevõtlus I: ettevõtlusest, ettevõtjatest ja ettevõtluspoliitikast*. Tallinn: Külim.
61. Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x
62. Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2008). Family firm governance, strategic conformity, and performance: institutional vs strategic perspectives. *Organization Science*, 24(1), 189-209. DOI: 10.1287/orsc.1110.0728
63. Mom, T. J. M., van Neerijnen, P., Reinmoeller, P., & Verwaal, E. (2015). Relational capital and individual exploration: Unravelling the influence of goal alignment and knowledge acquisition. *Organization Studies*, 36(6), 809–829. DOI: 10.1177/0170840615580009
64. Nicholson, N. (2008). Evolutionary psychology and family business: A new synthesis for theory, research and practice. *Family Business Review*, 21(1), 103-118. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2007.00111.x
65. O’Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Rutherford, M. W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms’ financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, 27(12), 1-18. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2011.09.002
66. Odres, E. (2006). *Perefirma annab rohkem ühist aega*. Vaadatud [http://www.aripaev.ee/3244/new\\_eri\\_artiklid\\_324412.html](http://www.aripaev.ee/3244/new_eri_artiklid_324412.html)
67. Porfirio, J. A., Felicio, 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. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.11.054
68. Pounder, P. (2015). Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 116-127. DOI: 10.1108/JFBM-10-2014-0023
69. Poza, E. J. (2009). *Family Business (3rd ed)*. [Kindle version]. Retrieved from [http://forfreeshare.weebly.com/uploads/1/2/5/1/12515971/family\\_business.pdf](http://forfreeshare.weebly.com/uploads/1/2/5/1/12515971/family_business.pdf)
70. Richards, M., Kammerlander, N., & Zellweger, T. (2019). Listening to the heart or the head? Exploring the “willingness versus ability” succession dilemma. *Family Business Review*, 32(4), 330-353. DOI: 10.1177/0894486519833511

71. Rosen, C., Chang, C. H., Djurdjevic, E., & Eatough, E. M. (2010). Occupational stressors and performance: an updated review and recommendations - An updated review and recommendations. *New Development in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress*, 8, 1-60. DOI: 10.1108/S1479-3555(2010)0000008004
72. Rothausen, T. J., Gonzalez, J. A., Clarke, N. E., & O'Dell, L. L. (1998). Family-friendly backlash – fact or fiction? The case of organizations' on-site child care centers. *Personnel Psychology*, 51(3), 685-706. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1998.tb00257.x
73. Salvato, C., Chirico, F., Melin, L., & Seidl, D. (2019). Coupling Family Business Research with Organization Studies: Interpretations, Issues and Insights. *Organization Studies*, 40(6), 775-791. DOI: 10.1177/0170840619841402
74. Sanchez-Famoso, V., Iturralde, T., & Maseda, A. (2015). The influence of family and non-family social capital on firm innovation: exploring the role of family ownership. *European Journal of International Management*, 9(2), 240–262. DOI: 10.1504/EJIM.2015.067853
75. Schulze, W. S., & Gedajlovic, E. R. (2010). Guest editors' introduction: Whither family business? *Journal of Management Studies*, 47(2), 191-204. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00887.x
76. Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490. DOI: 10.1016/S0883-9026(03)00054-5
77. Sharma, P., & Irving, P. G. (2002). *Four shades of family business successor commitment: Motivating factors and expected outcomes*. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/228686034\\_Four\\_shades\\_of\\_family\\_business\\_successor\\_commitment\\_Motivating\\_factors\\_and\\_expected\\_outcomes](https://www.researchgate.net/publication/228686034_Four_shades_of_family_business_successor_commitment_Motivating_factors_and_expected_outcomes)
78. Smyrnios, K. X., Romano, C. A., Tanewski, G. A., Karofsky, P. I., Millen, R., & Yilmaz, M. R. (2003). Work-family conflict: a study of American and Australian family businesses. *Family Business Review*, 16(1), 35-52. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2003.00035.x
79. Smith, M. (2007). “Real” managerial differences between family and non-family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(5), 278-295. DOI: 10.1108/13552550710780876

80. Statistikaamet. (2020). *ER025: statistilisse profiili kuuluvad ettevõtted töötajate arvu ja tegevusala (EMTAK 2008) järgi*. Vaadatud <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=ER025#>
81. Tapies, J., & Fernández, M. (2010). *Values and longevity in family business: evidence from a crosscultural analysis*. Retrieved from <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0866-E.pdf>
82. Teston, S. F., & Filippim, E. S. (2016). Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(5), 524-545. DOI: 10.1590/1982-7849rac2016150033
83. Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15. DOI: 10.1037/0021-9010.80.1.6
84. United States Census Bureau. (2019). *Facts & Figures*. Retrieved from <https://data.census.gov/>
85. van Aaken, D., Rost, K., & Seidl, D. (2017). The substitution of governance mechanisms in the evolution of family firms. *Long Range Planning*, 50, 826–839. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.01.002
86. Verbeke, A., & Kano, L. (2012). The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1183-1220. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2012.00545.x
87. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94. DOI: 10.1037/1076-8998.5.1.84
88. Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26-36. DOI: 10.1108/20436231111122263
89. Zahra, S. A. (2007). Contextualizing theory building in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 22(2007), 443–452. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2006.04.007
90. Zahra, S. A. (2010). Harvesting Family Firms' Organizational Social Capital: A Relational Perspective. *Journal of Management Studies*, 47(2), 345-366. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00894.x
91. Zahra, S. A., Hayton, H., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs non-family firms: A resource based analysis of the effect of organizational culture.

*Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 363-381. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x

92. Zahra, S. A., & Wright, M. (2011). Entrepreneurship's next act. *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 67-83. DOI: 10.5465/amp.2010.0149
93. Zellweger, T., Sieger, P., & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521-536. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2010.04.001
94. Zernand, M. (2005). *Pereettevõtte tähtsus Eestis kasvab*. Vaadatud <https://arileht.delfi.ee/artikkel/9666933/pereettevotte-tahtsus-eestis-touseb?>

## LISA A

## Pereettevõtete küsitlus

Palun Teil osaleda uuringus, milles soovitakse teada saada konfliktidest, sh rollikonfliktidest Eesti pereettevõtetes. Teie antud vastused aitavad mõista, kuidas saaks töö- ja pereeluga seotud konflikte pereettevõtetes ennetada. Küsimustikule vastamine on anonüümne ning saadud andmeid kasutatakse üksnes üldistatud kujul magistr töö koostamisel ja kaitsmisel.

Küsimustikule vastamiseks kulub umbes 10 minutit.

Kui Teil on uuringu kohta küsimusi, palun võtke minuga julgesti ühendust.

Ette tänades,

Els Hurt, [elshurt1@gmail.com](mailto:elshurt1@gmail.com)

Tartu Ülikooli majandusteaduskonna magistrant

**OSA 1: Üldine**

1. Milline on Teie pereettevõtte peamine tegevusvaldkond?
  - Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük
  - Mäetööstus
  - Töötlev tööstus
  - Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine
  - Veevarustus; kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus
  - Ehitus
  - Hulgi- ja jaekaubandus
  - Veondus ja laondus
  - Majutus ja toitlustus
  - Info ja side
  - Finants- ja kindlustustegevus
  - Kinnisvaraala tegevus
  - Kutse-, teadus- ja tehnikaala tegevus
  - Haldus- ja abitegevused
  - Avalik haldus ja riigikaitse; kohustuslik sotsiaalkindlustus
  - Haridus
  - Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne
  - Kunst, meelelahutus ja vaba aeg
  - Muud teenindavad tegevused
  - Kodumajapidamiste kui tööandjate tegevus; kodumajapidamiste tarbeks mõeldud eristamata kaupade tootmine ja teenuste osutamine
  - Eksterritoriaalsete organisatsioonide ja üksuste tegevus
  
2. Milline on Teie amet?
  - Tippjuht
  - Keskastmejuht
  - Alamastmejuht
  - Valdkonnajuht
  - Projektijuht
  - Spetsialist
  - Konsultant

## Lisa A järg

- Klienditeenindaja
  - Assistent
  - Muu.....
3. Kui kaua Teie perefirma on eksisteerinud?
- Alla 1 aasta
  - 1-3 aastat
  - 3-6 aastat
  - 6-9 aastat
  - 9 ja rohkem aastat
4. Kui palju inimesi Teie ettevõttes praegu töötab?
- 1-9
  - 10-49
  - 50-249
  - 250 ja üle selle
5. Mitu perekonna liiget või sugulast ettevõttes töötab?
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5-9
  - 10 ja üle selle
6. Kes pereliikmetest töötavad Teie pereettevõttes?
- Abikaasa
  - Tütar
  - Poeg
  - Õde
  - Vend
  - Ema
  - Isa
  - Sugulane

**OSA 2: Pereettevõtte huvid ja loomise ajendid**

7. Kuidas defineeriksite pereettevõtet?  
.....
8. Mis oli perefirma loomise ajend?
- Eneseteostuse soov
  - Suurem paindlikkus (tööaeg, oma töö organiseerija jms)
  - Perekonna mõjul (rohkem aega perega)
  - Töökoha loomise vajadus
  - Suurem sissetulek
  - Soodne olukord turul
  - Muu.....

## Lisa A järg

9. Millised on perekondlikud huvid?
- Toita
  - Tõsta enesehinnangut
  - Hoolida
  - Töökoha loomine pereliikme(te)le
  - Tagada lapsehoiu võimalus
  - Muude võimaluste loomine
  - Muu.....
10. Millised on ärilised huvid?
- Toota kasumit
  - Arendada oskusi
  - Pikaajaline strateegia ja eesmärgid
  - Uudse teenuse/toote turule toomine
  - Muu.....
11. Millised on individuaalsed huvid?
- Omada
  - Tagada endale töökoht
  - Saada kogemusi ja teadmisi
  - Saada täiskasvanuks
  - Hobi
  - Sõbrad
  - Muu.....
12. Kas võimussuhted ja rollid on:
- Selgeks räägitud
  - Ebamäärased
  - Määratlemata
13. Kuidas vastutus on fikseeritud?
- Kirjalikult ja selgelt
  - Kirjalikult üldjoontes
  - Suuliselt selgelt
  - Suuliselt üldjoontes
  - Puudub

Lisa A järg

**OSA 3: Pereettevõtte tugevused, nõrkused ja (rolli)konfliktid**

Palun märkige Teile sobivaim vastusevariant (1 - üldse mitte, 2 - harva, 3 - mõnikord, 4 - sageli, 5 – pidevalt).

Pereettevõttes töötamisega seotud väited	Üldse mitte	Harva	Mõnikord	Sageli	Pidevalt
14. Pereliikmena ettevõttes töötamine paneb Teid rohkem ettevõtte heaks panustama.	1	2	3	4	5
15. Töövälisel ajal hoidutakse töö teemadel suhtlemisest.	1	2	3	4	5
16. Perekondliku ja ärilise huvi vahel esineb konflikte.	1	2	3	4	5
17. Ettevõttes töötavatel pereliikmetel on raske eraldada pereliikme ja töötaja rolli.	1	2	3	4	5
18. Töölased tülid kanduvad üle peresiseseks tülikuks ja vastupidi.	1	2	3	4	5

19. Missuguseid konflikte esineb Teie pereettevõttes?
- Töö- ja eraelu ajaline eraldamine
  - Töökonfliktid lähevad üle pere konfliktideks ja vastupidi
  - Puhkeaegadest mitte kinni pidamine
  - Rollikonfliktid (nt töörollis võtab otsuseid vastu üks inimene, koduses rollis teine; vms)
  - Omamissuhted
  - Juhtimisega seonduv
  - Rahalised (palk, ettevõtte)
  - Põlvkonna vahetumisega seonduv
  - Vähene innovaatus
  - Liiga palju tööülesandeid
  - Ebavõrdne tööjaotus
  - Vähe motiveeritud töötaja(d)
  - Töötaja(d) pole pädev(ad)
  - Muu .....
20. Kuidas mõjutab pereettevõtte tegevust, kui esinevad rollikonfliktid?
- Ei soovi tööalaselt konfliktis pereliikmega suhelda
  - Langeb soov panustada ettevõtte tegevusse
  - Ei soovi perekondlikul koosviibimisel konfliktis pereliikmega suhelda
  - Tahaks töökohta vahetada
  - Tahaks lõpetada ettevõtte tegevuse
  - Tahaks lahendada probleemi, et ettevõttega edeneks
  - Tahaks lahendada probleemi, et pereliikmega suhted jätkuks
  - Muu.....
21. Missuguseid eeliseid loob perekonna roll pereettevõttes?
- Usalduslik töökeskkond
  - Paindlik töögraafik
  - Ühised väärtused

## Lisa A järg

- Ühised eesmärgid
- Kerge on teha kokkuleppeid (nt töö- ja puhkeajad)
- Teatakse üksteise võimeid ja oskusi
- Kiire otsustusprotsess
- Info kiire liikumine
- Perekonna liikmelt nõutakse töökohas vähem
- Tüli tekkimisel lahendatakse konflikt kohe
- Tüli korral leitakse kompromiss
- Tagatud võimalus supervisiooniks (neutraalsele inimesele murede rääkimine)
- Muu.....

## 22. Kui on olnud, siis mis on pannud kahtlema soovis jätkata pereettevõtlusega?

- Töö pinged kanduvad liialt peresuhetesse.
- Tunne, et tööst pole kusagil pääsu, ka kodus mitte.
- Puhkeaja vähesus või puudumine
- Suur töökoormus.
- Peresuhted läinud halvaks.
- Pere lagunemine.
- Muu.....

Allikas: Autori koostatud

## LISA B

## Küsitatud pereettevõtete jaotus tegevusalade ja suuruste lõikes

Tegevusala	Ettevõtte suurus (töötajate arv)				Kokku ettevõtteid tegevusala järgi
	1-9	10-49	50-249	250 ja rohkem	
Töötlev tööstus	7	6	0	0	13
Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük	8	1	0	0	9
Hulgi- ja jaekaubandus	3	2	3	0	8
Muud teenindavad tegevused	4	1	2	1	8
Majutus ja toitlustus	6	1	0	0	7
Haridus	3	0	0	0	3
Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	1	1	0	0	2
Ehitus	0	1	0	0	1
Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine	1	0	0	0	1
Finants- ja kindlustustegevus	1	0	0	0	1
Kinnisvaraalne tegevus	1	0	0	0	1
Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	1	0	0	0	1
Kutse-, teadus- ja tehnikaalne tegevus	1	0	0	0	1
Veondus ja laondus	1	0	0	0	1
Kokku ettevõtteid töötajate järgi	38	13	5	1	57

Allikas: Autori koostatud

### Summary

#### ROLES AND CONFLICTS ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN FAMILY BUSINESSES

Els Hurt

Family businesses make an important contribution to the economy and society as a whole. In addition to the usual challenges of economic environment and business, a family business has to deal with specific problems arising from the uniqueness of family businesses and the impact of family relationships. They offer an unique opportunity to explore role conflicts in work and private life due to great integration of different roles.

Purpose of this thesis is to find out what kind of conflicts, including role conflicts Estonian family businesses are dealing with and give recommendations on how to prevent them.

Thus, the research tasks are:

- give an overview of the theoretical approach of family businesses;
- explain roles of the family member, owner and employee (including manager) of family business, and their connection with weaknesses and strengths of family business;
- explain activities to prevent and resolve conflicts, including role conflicts in family businesses;
- compile and conduct a web-based survey among Estonian family businesses to examine the general and role conflicts;
- generalize and compare results of the survey conducted by author with theoretical points of view;
- provide recommendations to Estonian family businesses for preventing conflicts, including role conflicts.

The sample of the empirical research composed of 57 family businesses. Family entrepreneurs were asked to fill out web-based questionnaires. Although it was difficult to draw country-wide conclusions due to low response rate, however, much of information in the survey was related to publish theories. The veracity of these facts has already been tested and thus reliability of the work is not diminished.

The results of this quantitative research showed that although contradictory information was expressed in the form of transfer of role conflicts between home and work environment in Estonian family businesses, they repeatedly pointed out role-related conflicts between work and family life. On the positive side, general conflicts, including role conflicts

do not have enough impact on local family entrepreneurs to consider termination of the company. If at all, compared to role conflicts, weaknesses such as excessive workload and lack of rest time had a more significant effect on the contribution to family business and the quality of mutual relations. Strengths like flexibility, shared goals, knowing each other's skills and strengths, and working in a family business in particular as a family member, are great values that significantly balance the weaknesses of Estonian family businesses. They offer many benefits and increase motivation in economically or emotionally difficult situations. The strengths and weaknesses pointed out largely overlapped with those elsewhere in the world.

As role conflicts did not occur on significant level, it was difficult for author to make recommendations detailed to role conflicts. Therefore, recommendations were made on how to prevent and resolve conflicts in general.

Keyword: S190

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Els Hurt,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose  
Rollid ja konfliktid Eesti pereettevõtete näitel,

mille juhendaja on Merike Kaseorg,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Els Hurt*  
21.05.2021