

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Kelli Kastor

**KAASAEGSETE JUHTIMISSTIILIDE MÕJU ETTEVÕTTE
EDUKUSELE EESTI INFOTEHNOLOOGIA ETTEVÕTETE
NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/19, peeriala ettevõtlus ja juhtimine

Juhendaja: lektor Virve Siirde, MSc

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 7712 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kelli Kastor 11.05.2023

(kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE RAAMISTIK.....	7
1.1. Juhtimise olemus ja klassikalised juhtimisstiilid.....	7
1.2. Kaasaegsed juhtimisstiilid	9
1.3. Kaasaegsete juhtimisstiilide mõju ettevõtte tegevusele.....	13
1.4. Eduka IT ettevõtte juhtimise eeldused.....	14
1.5. Emotsionaalse intelligentsuse teooria seos juhtimisstiiliga.....	15
2. UURINGU METOODIKA	18
2.1. Ettevõtete lühitutvustus	18
2.2. Uuringu meetodi ja valimi kirjeldus	19
2.3. Uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus	21
3. LÄBIVIIDUD UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD	22
3.1. Üldine informatsioon.....	22
3.2. Juhtimisstiilid ja edumeelne käitumine	23
3.3. Isiksuseomadused ja emotsionaalse intelligentsuse komponendid	26
3.4. Kaasaegsete juhtimisstiili mõju ettevõtte edukusele	27
3.5. Järeldused ja ettepanekud	29
KOKKUVÕTE.....	31
SUMMARY	33
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	36
LISAD	41
Lisa 1. Intervjuu plaan	41
Lisa 2. Kooditabel	42
Lisa 3. Transkriptsioonid.....	45
Lisa 4. Lihtlitsents	46

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesolev bakalaureusetöö teema on valitud arvestades Eesti infotehnoloogia ettevõtete kiiret arenemist ning sealjuures kaasaegsete juhtimisstiilide olulisust ettevõtte edukaks juhtimiseks. Autori eesmärgiks on koostada ülevaade kaasaegsete juhtimisstiilide mõjust Eesti infotehnoloogia ettevõtete edukusele ning välja töötada ettepanekud edukuse kasvatamiseks kaasaegsete juhtimisstiilidega Eesti infotehnoloogia ettevõtetes.

Teema valikut ajendas autori huvi kas ja kuidas oleks võimalik Eesti infotehnoloogia ettevõtete kasumlikkust edendada kasutades kaasaegseid juhtimisstiile. Samuti on ajendiks vähene teadlikkus Eesti infotehnoloogia ettevõtetes kasutusel olevatest kaasaegsetest juhtimisstiilides ning nende mõjust ettevõtte edukusele.

Uurimismetoodikana kasutab autor kvalitatiivset uuringumeetodit, viies läbi neli poolstruktureeritud küsimustega intervjuud. Saadud informatsiooni analüüsimiseks lähtub töö autor Golman'i emotsionaalse intelligentsuse teooriast. Läbiviidud uuring kinnitab isiksuseomaduste ja juhtimisstiilide omavahelist seost ning nende koosmõju ettevõtte edukusele. Analüüsi järgselt leidab autor, et kaasaegsed juhtimisstiilid on töötaja sõbralikud, neid toetades, mis omakorda avaldab positiivset mõju ettevõtte edukusele. Järeldusena saab autor kinnitust esitatud eesmärgil, et kaasaegsed juhtimisstiilid tõesti avaldavad mõju Eesti infotehnoloogia ettevõtete edukusele.

Võtmesõnad: Kaasaegsed juhtimisstiilid, infotehnoloogia ettevõtted, isiksuseomadused, edukas ettevõtte

SISSEJUHATUS

Tänapäeva organisatsioonid peavad hea töökultuuri säilitamiseks ning töötajate potentsiaali maksimeerimiseks olema valmis juhtimistavade suureks muutuseks. Järjest enam muutub atraktiivsemaks töötajatele olla ise oma aja eest vastutav ning teha tööd endale mugavas kohas. Sealjuures suureneb omavastutus ning panuse reguleerimine.

Infotehnoloogia ettevõtted pakuvad sageli läbi uudsete ning kaasaegsete juhtimisstiilide oma töötajatele selliseid võimalusi, üritades muutuda seeläbi võimalikult efektiivseks ning kasutades kõigi töötajate maksimaalset potentsiaali. Siiski leidub vähe uuringuid, mis annaksid ülevaate kuidas mõjutavad kaasaegsed juhtimisstiilid infotehnoloogia ettevõtete edukust ning kas ja kuidas on muutunud juhi rolli olulisus selles sektoris.

Käesoleva bakalaureuseöö teemaks on kaasaegsete juhtimisstiilide mõju ettevõtte edukusele infotehnoloogia ettevõtetes. Autor valis antud teema arvestades Eesti infotehnoloogia ettevõtete kiiret kasvu ning sealjuures juhi rolli ja kaasaegsete juhtimisstiilide olulisust ettevõtte edukal juhtimisel. Töö autor tunneb huvi kas ja kuidas oleks võimalik Eesti IT ettevõtete kasumlikkust edendada läbi kaasaegsete juhtimisstiilide ning isiksuseomaduste, võttes arvesse Eestis loodavate infotehnoloogia ettevõtete arvu kiiret kasvu. Statistikaameti andmetel oli Eestis registreeritud 2021. aastal info- ja sidetehnoloogia valdkonnas kokku 9027 ettevõtet (Eesti Statistikaamet, 2021). Võrreldes 2019. aastaga oli info- ja sidetehnoloogia ettevõtete arv kasvanud 3085 ettevõtte võrra (Eesti Statistikaamet, 2021). Samuti autori ajendiks antud teema valimisel vähene teadlikkus Eesti infotehnoloogia ettevõtetes kasutusel olevatest kaasaegsetest juhtimisstiilidest ning kuidas mõjutavad kaasaegsed juhtimisstiilid ettevõtte edukust.

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks on koostada ülevaade kaasaegsete juhtimisstiilide mõjust Eesti infotehnoloogia ettevõtete edukusele ning välja töötada ettepanekud edukuse kasvatamiseks kaasaegsete juhtimisstiilidega. Eesti infotehnoloogia ettevõtetes.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas töö autor kolm uurimisküsimust:

- 1) Millised muutused on toimunud juhtimisstiilide olemuses ja kuidas mõjuvad need infotehnoloogia ettevõtte edukusele?
- 2) Kuidas on mõjutanud juhtimisstiilide areng juhi rolli olulisust infotehnoloogia ettevõtetes?
- 3) Millistest kaasaegsetest juhtimisstiilidest lähtuvad Eesti infotehnoloogia ettevõtetes töötavad juhid?

Uurimismetoodikana kasutab autor kvalitatiivset uuringumeetodit, viies läbi neli poolstruktureeritud küsimustega intervjuud. Intervjuud viiakse läbi Eesti infotehnoloogia ettevõtete tegev või keskastme juhtidega, kes on kooskõlas seatud valimi kriteeriumitega. Kriteeriumiteks sai, et tegemist peab olema Eestis loodud ettevõttega, organisatsioonis on rohkem kui 10 töötajat ning, et ettevõtte on tegutsenud vähemalt 5 aastat. Autori eelistus uurimisobjektiks on Eesti infotehnoloogia ettevõtted, et näha sealseid kaasaegsete juhtimisstiilide rakendusest tulenevaid edu mõjutavaid tegureid.

Töö koosneb kolmest suurest peatükist. Esimeses peatükis annab töö autor ülevaate juhtimisest ja juhtimisstiilidest üldiselt. Antud peatükis peatub autor põgusalt rohkem tuntud ehk klassikalistel juhtimisstiilidel ning tutvustab rohkem kaasaegsete juhtimisstiilide olemust ja eripärasid. Lisaks toob töö autor välja kaasaegsete juhtimisstiilide mõju organisatsioonile, eeldused, mida on vaja eduka infotehnoloogia ettevõtte juhtimiseks ja juhtimisstiilide seose emotsionaalse intelligentsusega.

Teises peatükis annab töö autor ülevaate uuringu meetodikast. Peatükk kirjeldab uuringuks kasutatud meetodit ja valimit, põhjendades tehtud valikut ning seatud kriteeriume. Samuti on töö autor peatükis välja toonud lühiülevaate uuringu jaoks valitud ettevõtetest, milles töötavaid juhte intervjueriti.

Kolmandas peatükis käsitletakse läbiviidud uuringu tulemusi. Saadud tulemuste põhjal teeb töö autor järeldused toetudes teoreetilistele seisukohtadele, emotsionaalse intelligentsuse teooriale ja koostatud kooditabelile. Töö autor esitab omapoolsed ettepanekud Eesti infotehnoloogia ettevõtete edukuse kasvatamiseks kaasaegsete juhtimisstiilide abil, saadud tulemuste põhjal lähtudes tehtud järeldustest.

1. TEOREETILINE RAAMISTIK

1.1. Juhtimise olemus ja klassikalised juhtimisstiilid

Juhtimine ja juhtimisstiilid on laialdaselt levinud uurimisvaldkond, siiski on siiani võimalik alati midagi uut leida. Nii palju kui on erinevaid inimesi, on tegelikult olemas ka erinevaid juhtimisstiile, mille iga juht oma isikusest tulenevalt võib kokku kombineerida erinevatest olemasolevatest stiilidest. Erinevate inimeste puhul toimivad erinevad võtted, kuidas neid juhtida ning motiveerida, samuti tuleb juhtimisstiil sobitada ettevõtte eetika ning eesmärkidega. Juht on inimene, kelle ülesandeks on alluvate motiveerimine ja nende oskuste suunamine, et aidata neil saavutada parimad võimalikud tulemused. Juhtimine on inimeste juhendamine ja suunamine oma oskuseid kasutama, et saavutada parimaid tulemusi. Kõige sagedasemalt kasutusel olevad määratlused juhtimisele keskenduvad juhile kui inimesele, tema käitumisele ja mõjule ning juhi ja alluva vahelisele suhtlusele. M.B.Bass ja R.Bass on väljatoonud, et juhtimine hakkab toimuma siis, kui üks liige rühmast muudab teise liikme motivatsiooni või pädevusi, mis annab mõista, et niivõrd laia määratluse korral saab iga grupi liige olla teatud määral juht (Bass, Bass, 2008). „Juhtimine on inimeste tegevuse ja käitumise sihipärane suunamine ning üheks hästi talitlevaks tervikuks sulatamine, selleks et rakendada organisatsiooni varad, saavutada tema eesmärgid ja rahuldada liikmete vajadused“. (Üksvärav, 2004)

Hassan, Asad ja Hoshino (2016) on oma uuringuid läbiviies leidnud, et kolme põhilise paradigma (iseloomuomadus, käitumine, juhuslikkus) kaudu on enim käsitletud juhtimisstiilideks autoritaarne, demokraatlik, osaluspõhine, direktiivne, ülesandele orienteeritud, suhetele orienteeritud, karismaatiline ja mittesekkuv juhtimine. Kaasaegseteks peetakse, aga ümberkujundavat, tehingulist, teenindavat ja *coach*'ivat juhtimist ning holokraatiat ja pehmet juhtimist, mistõttu teistel peatub töö autor põgusalt, et anda lühike ülevaade.

Autoritaarset juhtimisstiili on Lewin ja Lippitt (1938) oma uuringu käigus kirjeldanud kui juhtimist, mille poliitika määrab tugevaim inimene, kes jagab ülesandeid struktureeritult ning kritiseerides ja kiites on pigem isikupäratu, kui vaenulik või sõbralik. Heimann (1976) kohaselt

on autoritaarne juht orienteeritud ülesannete täitmisele ja eesmärkide saavutamisele, juhtides samaaegselt gruppi oma soovide järgi. Autoritaarset stiili kasutavad juhid võivad ähvardada karistamisega mitte allumise korral ning nad leiavad, et olulisem on asi tehtud saada kui nende alluvate vajadused (Bass, Bass 2008).

Lewin ja Lippitt (1938) kirjeldavad demokraatliku juhtimisstiili, kui stiili, kus juht julgustab ja toob töötajate tugevused välja, aitab leida võimalike alternatiive, kui töötaja seda vajab ning jagab kriitikat ja kiitust grupile üldiselt. Lewini (1944) kohaselt saab demokraatliku rolli täita vaid juhul, kui juhi järgijad täidavad oma osa. Demokraatliku juhtimisstiiliga juhid usuvad, et alluvate motivatsioon häid tulemusi saavutada on sisemine ning sellekäigus otsitakse võimalusi enda tõestamiseks (Bass, Bass, 2008).

Osaluspõhisele juhtimisele on viidatud kui juhtimisele, mille käigus töötajad kaasatakse nii probleemide lahendamise kui ka otsuste tegemise protsessi (Kahai, Sosik, Avolio 1997). Sama on väitnud ka Bass ja Bass (2008), kinnitades, et sellise juhtimise korral paneb juht alluvad vabalt osalema aktiivselt aruteludes, probleemide lahendamises ja ka otsuste tegemises. Osaluspõhise juhtimisstiili uurimise käigus on leitud, et selline juhtimine annab töötajatele mõista, et nende oskuseid, teadmiseid, arvamusi ja ettepanekuid hinnatakse ning oluline on nende heaolu (Miao et al., 2013).

Direktiivse juhtimisstiili puhul osalevad juhid aktiivselt probleemide lahendamisel ja otsuste tegemisel, sealjuures eeldades, et alluvad teevad oma otsused nende juhendamise põhjal (Bass, Bass, 2008). Direktiivset juhtimisstiili rakendavad juhid kasutavad alluvatega struktuuri, mis on kooskõlas organisatsiooni visiooniga, samaaegselt teadvustades ootusi tulemlikkusele, suunavad neid mida teha ning jagavad olulist informatsiooni (Sagie et al., 2002).

Ülesandele orienteeritud juhtimisstiili puhul erinevad juhid oma rühmade eesmärkide ja nende saavutamiseks vajalike vahendite tõttu (Bass, Bass, 2008). Hua ja Huynh (2020) on oma uuringus leidnud, et ülesandele orienteeritud juhtimisstiil kujundab sobivad meetodid töötajate ja tööandjate vahel tekkida võivate konfliktide loogiliseks ja tõhusaks lahendamiseks.

Suhetele orienteeritud juhtimisstiili juures on Yukl (1994) selgitanud, et sellist tüüpi juhtimine väljendab muret teiste pärast, püüdes vähendada emotsionaalseid konflikte töötajate vahel, ühtlustada suhteid ja reguleerida inimeste omapärasid (Bass, Bass, 2008). Seda stiili kasutatavate

juhtide eesmärk on alluvate tootlikkuse maksimeerimiseks motiveeriva keskkonna loomine ning pakkuda neile sealjuures ka heaolu tunnet, tõstes seejuures töötaja ja tööandja vahelise suhte kvaliteeti (Rüzgar, 2018).

Karismaatilise juhtimisstiili puhul saab rääkida kolmest võtmekomponendist (visioon, empaatia ja võimestamine), mis innustab alluvate vajadust saavutuste, seotuse ja võimuvajaduse järelle (Choi, 2006). Karismaatilist juhtimisstiili kasutavad juhid suudavad panna oma alluvad pühenduma juhi missioonile, tooma selle huvides isiklike ohvreid ning täitma kohustusi suuremal määral (House, Howell, 1992). House (1976) on leidnud, et karismaatilise juhtimisstiiliga juhtide puhul esineb neil kombinatsioon nelja isiksuseomaduse vahel, milleks on domineerimine, enesekindlus, mõjuvajadus ja tugev veendumus.

Mittesekkuva juhtimisstiili puhul väldib juht otsuste tegemist, loobub vastutusest ega kasuta talle antud volitusi, mis tähendab sisuliseks olukordadele mis võivad vajad tähelepanu mittereageerimist (Hinkin, Schriesheim, 2008). Kessleri (1993) uuringu tulemuste järgi, tuleks vältida sellist juhtimisstiili tõenäoliselt kasutatavate isikute paigutamist juhtivatele positsioonidele. Negatiivse kõrval on Yang (2015) on uuringus leidnud, et mittesekkuva juhtimisstiili kasutamisel austab juht rohkem oma alluvate piire ning see toob kaasa autonoomia ja enesekontrolli tunde.

Juhtimisstiilide arvukuse tõttu muutuda nende vaheline erinevus järjest hägusemaks, eriti arvestades kui palju on erinevaid inimesi ja iseloomu. Iga juht leiab vastavalt oma organisatsioonile, uskumustele ning iseloomu omadustele sobiva juhtimisstiili, võttes selleks siis ühe konkreetse stiili, kombineerides erinevatest või kasutades vastavalt olukorrale sobivat stiili. Jätkuvad uuringud ning pühendumus selles valdkonnas toob kaasa uusi juhtimisstiile, mis on kohandunud praeguse aja ühiskonnaga või on selles veel ees, tulles näitama uut rada, mida mööda juhid saaksid oma ettevõtteid juhtida. Järgmine peatükk käsitlebki kaasaegseid juhtimisstiile, mis aina enam populaarsust koguvad.

1.2. Kaasaegsed juhtimisstiilid

Juhtimise arendamise vajadus käib käsikäes organisatsioonide arenemisega. Kaasaegsed juhtimisstiilid hakkasid päevakorda tulema 80-ndadel ning on laialdasemalt levinud 90-ndatest

kuni tänaseni. Tänapäeva muutlikus ja keerulises keskkonnas hakkama saamiseks vajavad juhid kogu aeg uudseid lähenemisi, mis erinevad eelmistest, mis aitas neil edu saavutada. Aina enam organisatsioonid liigub suunas, et otsitakse tiimiliikmeid, kes suudaksid iseennast juhtida, mis toob kaasa küsimuse milline juhtimisstiil on tõhus ja kuhu laskub võimu positsioon kaasaegsetest organisatsioonides (Millikin, 1994). Sellisest liikumisest võib oletada, et juhtimine on omandamas teistsugust tähendust kui varasemalt teadlik oldi. Tiimid, kes juhivad ennast ise muutuvad järjest populaarsemaks, mis toob kaasa selle, et juht kui individuaalne inimene muutub järjest tähtsusetumaks, kuna nad ei ole tööprotsessiga tegelikkuses nii palju seotud nagu tiim ise (Horner, 1997).

Postmodernsel ajastul muutuvad organisatsioonid üha kompleksemaks ja kaootilisemaks. Usalduse säilimiseks oma juhi osas vajab töötajad rohkem koostööd, emotsionaalset intelligentsust ja töötajate kaasatust, et hoida neid motiveerituna ja pühendunult. (Green 2008)

Ümberkujundava juhtimisstiili puhul seab juht alluvatele väljakutseid esitavad ootuseid, motiveerides neid saavutama rohkem, kui algselt kavatsatud oli ja võimalikuks peeti (Bass, Bass, 2008). Ümberkujundav ehk transformaalne juhtimisstiil viitab juhile, kes suunab alluvad oma huvidest kaugemale tänu enda idealiseeritud mõju, inspiratsiooni, intellektuaalse stimulatsiooni ja/või individualiseeritud kaalutluste abil (Bass, 1999). Felfe, Tartler ja Liepmann (2004) on oma uuringus leidnud, et ümberkujundaval juhtimisstiilil on silmapaistev mõju just väikestes eraettevõtetes, olles afektiivse pühendumise mõjutamise võti.

Tehinguline juhtimisstiil toob esile juhi ja alluva vahelise vahetuse, sisaldades endas juhi suunamist või vastastikust arutelu alluvatega soovitud eesmärkide saavutamiseks vajalike nõuete üle (Bass, Bass, 2008). Bass (1999) on leidnud, et tehingulise juhtimisstiili puhul võib juht kasutada mitmeid vorme alluvate juhendamiseks. Bass (1999) leidis, et esiteks võib see toimuda vormis, kus juht selgitab alluvale, mida ta peab tegema, et tasu saada oma tehtud töö eest, teiseks võib see toimuda vormis, kus juht jälgib alluva tegevust ja võtab käsile parandusmeetmed, kui alluv ei vasta etteantud standarditele, kolmandaks võib see toimuda vormis, kus juht rakendab passiivset juhtimist, oodates probleemide tekkimist, enne kui parandusmeetmete rakendamist.

Teenindav juhtimisstiil on samuti aina enam populaarsust koguv stiil. Teenindava juhtimisstiili puhul on oluline, et juht teeniks kõigepealt ning siis juhiks (Greenleaf, 2008). Teenindava juhtimise korral panustab juht organisatsiooni stabiilsusele ja arengule, alustades alluvate

isiklikku arengusse panustamisega (Rachmawati, Lantu, 2014). Graham (1991) leidis, et teenindava juhtimisstiil soodustab lisaks oskuste arengule ka moraalse mõtlemisvõime suurenemist. Teenindavat juhtimisstiili kasutavale juhile on omane vähene võimuvajadus, empaatiavõime, tagasihoidlikkus ning suhtlemisoskus (Graham, 1991).

Coach'iv juhtimisstiil on hakanud aina enam hoogu koguma. Coach'ivat juhtimisstiili peetakse osaks ettevõtete tulevikust, kus coach'imine on saamas osaks juhtide tööriistadest (McCarthy, Milner, 2013). Coach'iva juhtimisstiiliga juht on justkui treener, kes julgustab töötajal arenema enda jaoks, juht on rohkem tagaplaanil, aga olles siiski valmis töötajat juhendama ja abistama, kui selleks tõesti vajadus tekib (Redshaw, 2000). Nende enda tulemused ei ole alati kõige paremad, aga nad teavad kuidas töötajaid õigesse kohta suunata ning neid täiustada (Champathes, 2006).

2007.aastal tutvustas Brian J. Robertson uut juhtimisviisi- holokraatia. Brian J. Robertsoni enda definitsiooni järgi ei ole holokraatia mudel, idee ega teooria, vaid praktika, mis inimesi mõjutab. Holokraatia muudab hierarhia iseorganiseeruvate meeskondadega „ringideks“, kus iga ring juhib ennast ise, määrates eesmärkide saavutamiseks vajalikud rollid „ringi“ siseselt ja määrates liikmed neid täitma. Brian J. Robertsoni sõnul suurendab holokraatia organisatsioonid paindlikkust ja täiustab meetodeid, mida kasutatakse organisatsioonide tegevuste kontrollimiseks. Holokraatias muutub ametipositsiooni tiitel teisejärguliseks, rolli kirjeldab vastutatavate ülesannete nimekiri. Keskendutakse üksikisikute selgele eristamisele nendest rollidest, mida nad täidavad. Holokraatias kasutatakse iseorganiseeruvaid meeskondi, mida kutsutakse „ringideks“. Sealjuures on igal ringil oma eesmärk mida täidetakse, vastutus ja ka volitus määrata ise rollid. Vastutus valdkonnad on igal ringil erinevad ning olenemata nende mastaabisemest, kehtivad neile samad põhireeglid. Eraldi seisvatena üksustena on kõik väiksemad ringid seotud suuremate ringidega või olles täielikult osa neist. Kõik organisatsiooni üksused tegelevad ühtse suure eesmärgi nimel, olles seotud alati mingi teise ringiga. Juhatus ring sarnaneb tavapärasele juhtimisele, kuid esineb ka olulisi erinevusi. Selle ringi eesmärgiks on ergutada organisatsiooni tervikuna selle põhieesmärkideni ning tegutseda organisatsiooni „kõrgema mina“ häälena. (Robertson 2007)

2011.aastal avaldas M. S. Rao raamatu uuest juhimisstiilist- pehme juhtimine. M. S. Rao definitsiooni järgi on tegemist juhtimisega, kus juhtimine käib pehmete oskuste ja inimeste oskuste kaudu. Pehme juhtimine ühendab pehmed ja kõvad oskused ning juhtimise. See

juhtimisstiil tõstab esile väärtuslike inimressursside tähtsust, aidates juhtida inimeste emotsioone, tundeid ja ego. Pehme juhtimisstiil keskendub eelkõige alluvate isiksusele, suhtumisele ning käitumisele. Sellise juhtimisstiili puhul kasutatakse ülesannete edukaks täitmiseks veenmist, läbirääkimisi, tunnustamist, motiveerimist ning koostööd. M. S. Rao on kirjeldanud pehmet juhtimist eesmärkide seadmise protsessina, kus toimub inimeste mõjutamine läbi veenmise, tugevate meeskondade loomine, läbirääkimiste pidamine mõlemale poolele kasuliku suhtumisega, alluvate pidev motiveerimine, nende energia ning pingutuste ühtlustamine ja panuse hindamine eesmärkide täitmisel. Rao on välja toonud, et pehme ei tähenda alistumist ega ka füüsiliselt pehme olemist, vaid enesekehtestamist, kaitstes oma õigusi teiste õigusi rikkumata. Juhitakse teistest hoolides, luues ühendusi ja suheldes alluvatega, et saavutada eesmärgid. Selline juht peab töötajaid partneriteks. Pehmele juhtimisstiilile on omased 11 C-d, mille järgi selle juhtimisstiili puhul esineb- iseloom (*character*), karisma (*charisma*), südametunnistus (*conscience*), veendumus (*conviction*), julgus (*courage*), suhtlemine (*communication*), kaastunne (*compassion*), pühendumus (*commitment*), järjekindlus (*consistency*), arvestamine (*consideration*) ning panus (*contribution*). (Rao, 2012, 2013, 2017)

Pehmet juhtimist on üritatud samastada teendava, ümberkujundava, tehingupõhise ning situatsioonipõhise juhtimisega, ei ole need tegelikult samad. Teenindava juhtimise puhul esineb 10 C-d, pehme puhul, aga 11. Ümberkujundav juhtimine keskendub idealiseeritud mõjule, inspireerivale motivatsioonile, intellektuaalsele stimulatsioonile ja individuaalsele arvestamisele, pehme juhtimine sealjuures, aga rõhutab 11 omadust, juhtimis vahendeid ja meetodeid, töötajate ehk partnerite elu paremaks muutmiseks. Tehnigupõhise juhtimise puhul keskendutakse rohkem ülesannete tehingule, rõhutades eesmärgi, pehme juhtimine aga sellele, et töötajad saaksid ülesandeid täita, rõhutades vahendite olemasolule. Situatsioonipõhine juhtimine rõhutab erinevaid lööke ning stiilid võetakse kasutusele vastavalt hetke olukorrale, pehme juhtimine võetakse kasutusele olenevalt olukorrast. See on ka üks olulisi punkte miks erineb pehme juhtimine täielikult teistest juhtimisstiilidest. M. S. Rao on leidnud, et olemasolevatel juhtimisstiilidel on mitmeid nõrkusi, kuid pehme juhtimine suudab lahendada ja ületada need väljakutsed, pannes kõiki tundma ennast olulisena. Seda stiili kasutavad juhid ei erista teiste staatust nendega suheldes. (Rao, 2012, 2013, 2017)

Juhtimise arenemine on osa organisatsiooni arengust, panustades selle jätkusuutlikkusesse toimimisse. Kuigi muutused ning uued asjad toovad kaasa segadust ning hirmu, nende võimaliku efektiivsuse ees, võib uute kaasaegsete juhtimisstiilide puhul näha, et kui üks julge teeb, teevad

ka teised. Juhtimisstiilide areng ning uute trendide tulek jääb käima käsikäes ühiskonna muutustega, küll aga võib ajas muutuda nende mõju ettevõtte tegevusele. Järgmine peatükk hõlmab endas juhi emotsionaalse intelligentsuse ja kasutatava juhtimisstiili vaheliste seoste mõju ettevõttele.

1.3. Kaasaegsete juhtimisstiilide mõju ettevõtte tegevusele

Igal organisatsioonil on juhid, olenevalt ettevõtte suurusest erineb nende arv, kuid põhimõte jääb samaks- nad on selleks, et inimesi juhendada ja panustada organisatsiooni edusse. Ettevõtte saab edukalt tegutseda kui seal on töötajad, kes tahavad panustada oma aega ja teadmised selle arengusse. Seetõttu on oluline, et organisatsioonis olevaid töötajaid juhiksid pädevad juhid, kasutades selleks ettevõttega kokku minevat stiili. Kasutades organisatsiooni eesmärkide ja normidega ühtivat juhtimisstiili on võimalik läbi töötajate avaldada positiivset mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Juhtimise organisatsioonis määravad organisatsiooni põhimõtted, kultuurinormid ja sotsiaalne struktuur (Bass, Bass, 2008).

J.G. Bohn on oma uuringus leidnud, et see kuidas juhid käituvad mõjutab organisatsiooni toimimist, mistõttu on juhtide jaoks olema oluline mõista, kuidas nende käitumine nende alluvaid mõjutab. Bohni uuritud tegurite vahelised seostest tuli ilmsiks see, et kõige tugevam seos on juhtimisel kollektiivse võimekusega. Juhid juhivad meeskondi, näitavad neile suunda, rakendavad sealjuures ressursse ja motiveerivad töötajaid õigel teel püsimiseks. Tugeva juhi olemasolu võib üsna tugevalt mõjutada ka töötajate arvamust organisatsioonist. (Bohn 2002)

Bhargavi ja Yaseen (2016) on oma uuringu käigus leidnud, et juhtimise ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel on ilmne seos, mistõttu peaksid organisatsioonid panustama, õigete inimeste palkamisse, kellel on sobiv juhtimistase ning paigutada need inimesed õigetele positsioonide, kus neil on võimalik oma tegevuses väljendada oma tugevusi. Nagendra ja Farooqui (2016) kinnitavad oma uuringuga juhtimise ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel esinevat seost, leides, et juhtimisstiilil võib olla nii positiivne kui ka negatiivne mõju. Samuti saab uuringust järeldada, et juhtimisstiilid, kus alluvatele antakse võimalus rohkem kaasa rääkida, neil aidatakse oma visioone täita ning esineb ühtekuuluvustunne, suurendavad organisatsiooni tulemuslikkust (Nagendra, Farooqui, 2016). Khan ja Adnan (2014) on välja toonud, et negatiivset mõju avaldab juhtimisstiil on mittesekkuv (*Laissez-Faire*) juhtimisstiil,

kuna juhi huvi ei ole piisavalt suur, puudub juhipoelse vastutuse võtmine ning alluvate juhendamine. Juhtimisstiili valik mõjutab informatsiooni jagamise selgust, võimaldades ja motiveerides töötajaid täitma antud ülesandeid vastavalt juhi poolt seatud juhistele (Mwai, Namada, Katuse, 2018). Organisatsiooni tulemuslikkuse parandamiseks on soovituslik alustada juhtimisstiili kohandamisest, sest õige juhtimisstiil motiveerib alluvaid organisatsiooni jaoks rohkem pingutusi tegema, parandades nii ka tulemuslikkust (Wand, Chich-Jen, Mei-Ling, 2010). Guterresa, Armanu ja Rofiaty (2020) leidsid uuringut läbiviies seoses juhtimisstiili ja töömotivatsiooni vahel, millest saab järeldada, et kui juhtimisstiili õigesti rakendatakse, suurendab see otseselt alluvate motivatsiooni, parandades seeläbi töötajate tulemuslikkust ning see omakorda organisatsiooni tulemuslikkust. Aina ja Verma (2017) on uuringu käigus leidnud, et oskuslike töötajate hoidmiseks organisatsioonis tuleb neil teha teadlikud pingutused nende vajaduste kuulamiseks ja rahuldamiseks. Organisatsiooni pakutavad raha ning hüved võivad küll meelitada inimesi organisatsiooni, kuid osavad töötajad, kes panustavad suuresti organisatsiooni tulemuslikkusesse, nõuavad tihti enamat (Aina, Verma, 2017). Õige juhtimisstiiliga juhtidel on võimalik mõjutada töötajate rahulolu, arendades hästi toimivaid meeskondi ning eesmärged elluviivaid organisatsioone (Aina, Verma, 2017). Selle sajandi organisatsioonid vajavad õige juhtimisstiiliga juhte, kes suudaksid juhtida keerulisi ärikeskkondi ja tagada nende jõudlus konkurentsitihedal turul (Aina, Verma, 2017).

Iga juht soovib, et tema juhtiud ettevõtte oleks edukas, mistõttu tuleb neil mõista, kui suuresti sõltub see nendest endast. Ettevõtte juht mängib olulist rolli ettevõtte edukuses. Juhi käitumine mõjutab alluvaid kas positiivselt või negatiivselt, mis omakorda mõjutab nende rahulolu ja panust ettevõttesse. Läbi töötajate efektiivse juhtimise on võimalik avaldada sellega positiivset mõju tulemuslikkusele, selle juures mängib rolli millise juhtimisstiili on valinud nende juht ja kas see sobib kokku organisatsiooni visiooni ja missiooniga. Erinevates valdkondades võivad, aga rolli mängida ka erinevad aspektid, mis reguleerivad edukat juhtimist. Järgmine peatükk hõlmab endas millised on eeldused eduka IT ettevõtte juhtimiseks.

1.4. Eduka IT ettevõtte juhtimise eeldused

Infotehnoloogia ettevõtted on juhtimispraktikate kasutusele võtmisel liidrid, olles teistele majandusharudele eeskujuks aja jooksul seda rakendada (Mendelson, 2000). Eduka juhtimise eelduseks on juht, kes käitub kui katalüsaator, julgustades alluvaid loovalt lähenema, pakkudes

väljakutsuvaid ülesandeid ning viies alluvate eesmärgid vastavusse organisatsiooni eesmärkidega. Infotehnoloogia ettevõtte edukaks juhtimiseks peab juht pakkuma oma alluvatele intellektuaalset stimulatsiooni. Juht peab mõjuma loovalt, julgustama alluvaid mõtlema teistmoodi, seades kahtluse alla traditsioonilised lähenemisviisid, pakkuma välja uusi viise töö tegemiseks ning suunates alluvaid vaatama probleeme erinevate nurkade alt. Eduka infotehnoloogia ettevõtte juhil on võime teha alluvatele selgeks, kui oluline on tugev eesmärgitunne ning neil juhtidel on võime näidata veendumust enda ideaalide, väärtuste ning uskumuste suhtes. IT ettevõtte edukaks juhtimiseks peab olema määratletud seos ülesannete ja nendega seotud preemiate vahel, seda selleks, et alluvad saaksid tulemuslike eesmärkide saavutamise eest sellele vastavuses olevaid tasusid. Edukaks juhtimiseks jälgivad juhid reeglite kinnistamiseks hoolikalt alluvate vigu, eeskirjade eiramist ning võimalikku standarditest kõrvalekaldumist. See tagab konfliktide minimeerimise, sest kuigi IT-spetsialistid ootavad küllaltki palju vabadust, ootavad nad siiski teatud struktureeritust ja korda, et tagada võimalikult efektiivne töö. (Thite, 2000)

Lisaks õiglasele kohtlemisele ning võimalustele olla loov, peab juht tagama töötajatele nende töö eest ka väärilise tasu ning võimaluse organisatsioonis edasi liikuda. Sankar, Ledbetter, Snyder jt (1991) on leidnud, et infotehnoloogia ettevõtete juhid peavad arvestama, et kuna antud sektoris on palgad keskmiselt enam kui piisavad põhivajaduste täitmiseks, võib töötajate jaoks olla motiveeriv kiitus ja tunnustus. Samuti peab educa IT ettevõtte juht pakkuma oma töötajatel võimalust ronida karjääriredelil, tagades sellega töötajatele tunde, et neid ja nende panust väärtustatakse (Sankar et al., 1991).

1.5. Emotsionaalse intelligentsuse teooria seos juhtimisstiiliga

Emotsionaalse intelligentsuse teooria loojaks on psühholoog Daniel Goleman, kes tutvustas seost emotsionaalne intelligenstsus 1995. aastal oma raamatus „Emotsionaalne Intelligentsus“ (Daniel Goleman, 2021). 1998. aastal ilmus esimene kontseptsioon emotsionaalse intelligentsuse ja juhtimisstiilide vahel. Harvard Business Reviews ilmunud artikkel „*What makes a leader?*“ kirjeldas seost hea juhi ning emotsionaalse intelligentsuse omaduste vahel, mis peaksid olema olemas, et saavutada edu (Goleman, 1998). See tegi temast ühe juhtiva teoretiku.

2000. aastal ilmus Goleman'il artikkel „Leadership that gets results“, mis tõi endaga kaasa seosed emotsionaalse intelligentsuse ja juhtimisstiilide vahel. Daniel Goleman leiab, et on erinevaid juhtimisstiile erinevateks situatsioonideks ning meeskondade juhtimiseks. Ta väidab, et igale edukale juhile on omane emotsionaalne intelligentsus. 188 organisatsioonis läbiviidud uuringu tulemusena leiab Goleman, et edukatel juhtidel esineb viis emotsionaalse intelligentsuse komponenti- Eneseteadvus, eneseregulatsioon, motivatsioon, empaatia ja suhtlemisoskus. (Goleman, 2000). Komponentide kirjeldused on väljatoodud tabelis 1.

Tabel 1. Emotsionaalse intelligentsuse fundamentaalsed komponendid

Eneseteadvus	Eneseregulatsioon	Motivatsioon	Empaatia	Suhtlemisoskus
Oskus mõista oma emotsioone, näha nende mõju töötulemusele, suhetele. Enda tugevuste ning piiride mõistmine. Enda väärtustamine.	Oskus hoida emotsioone ja impulsiivset käitumist kontrolli all. Aususe näitamine ja tõestamine. Oskus enda ja oma kohustustega hakkama saada. Valmidus muutustega kohaneda. Pidev soov vastata oma sisemistele standarditele. Valmisolek võimalustest kinni haarata.	Korraldada organisatsiooni-kultuuri, luua toetavaid võrgustikke, korra/reeglite navigeerimine. Kliendi vajaduste mõistmine ja rahuldamine.	Teiste inimeste emotsioonide tunnetamine, nende vaatenurkade mõistmine, aktiivne huvi näitamine nende murede suunas.	Vastutuse võtmine ja visiooniga motiveerimine. Mitmete veenvate taktikate kasutamine. Teiste tulemuste parandamine tagasiside ja juhendamise abil. Kuulamisoskus ja selgelt mõistetavate sõnumite edastamine. Arusaamatuste lahendamine ja lahenduste leidmine. Suhete võrgustiku loomine ja hoidmine. Koostöö propageerimine ja tiimide loomine.

Allikas: Autori koostatud kirjelduste liigitus tuginedes Goleman'i teooriale (Goleman, 2000).

Uuringu käigus selgus, et enim saab välja tuua 6 juhtimisstiili, mida juhid kasutasid ning kombineerisid vastavalt olukorrale. Kõigile stiilidele oli omane seos erinevate emotsionaalse intelligentsuse komponentidega. Goleman koostas iga stiili kohta lühikese kokkuvõtte, et mõista millal on mõistlik mingit stiili kasutada ja millised emotsionaalse intelligentsuse komponendid esinevad. Juhtimisstiilidena toodi välja autoritaarne, direktiivne, suhetele orienteeritud, demokraatlik, ülesandele orienteeritud, coach'iv (Goleman, 2000). Lühikokkuvõtted nende kohta on väljatoodud tabelis 2.

Tabel 2. Kuus juhtimisstiili Goleman'i uuringu järgi

	Autoritaarne	Direktiivne	Suhetele orienteeritud	Demokraatlik	Ülesannetele orienteeritud	Coach'iv
Käitumine	Nõuab kohest vastavust	Suunab inimesi visiooni suunas	Loob harmoonia ja emotsionaalsed sidemed	Loob osaluse läbi konsensuse	Kõrged standardid tulemustele	Arendab inimesi tulevikuks
Stiili tutvustus lühifraasiga	„Tee mida ma ütlen“	„Tule minuga“	„Inimesed tulevad esimesena“	„Mis Sina arvad?“	„Tee nagu ma teen, kohe“	„Proovi seda“
Emotsionaalse intelligentsuse komponendid	Enesekontroll Saavutustele orienteeritud, näitavad initsiatiivi	Enesekindel, empaatiline, muutuste propageeriija	Empaatiline, suhete loomine, kommunikatsioon	Koostöö, tiimi juhtimine, kommunikatsioon	Initsiatiivi näitav, saavutustele orienteeritud, kohusetundlik	Teiste arendamine, Empaatiline eneseteadlik
Millal töötab stiil kõige efektiivsemalt	Kriisi olukordades, plaanitavate muutustega alustamisel, probleemsete töötajatega tegelemisel	Kui on vaja uut visiooni olukorrale, kui on vaja kindlat suunda	Tiimide ja tiimiliikmete vaheliste suhete parandamisel, Pingliste olukordade ajal motiveerides	Konsensuse saavutamiseks, väärtuslike töötajate panuse saamisel	Kõrgelt motiveeritud ja konkureeriva tiimi läbi tulemuste kiire saavutamine	Töötajate tulemuste parandamine või pikaajaliste oskuste arendamine
Üleüldine mõju	Negatiivne	Enamasti positiivne	Positiivne	Positiivne	Negatiivne	Positiivne

Allikas: Koostatud autori poolt tuginedes Goleman'i teorialle (Goleman, 2000).

Alar Ojastu on oma raamatus öelnud „Ei ole olemas suurepäraseid ettevõtteid, on vaid suurepärased inimesed, kes on võtnud tööle suurepärased inimesed, leidnud neile suurepärased kolleegid ja ehitanud sedasi suurepärase sisekliima, mis on aluseks suurepärasele siseklienditeenindusele, mis peegeldub suurepärasel klienditeeninduses, mis kokku loob ettevõtte, mille kohta majandusanalüütikud ütlevad: suurepärane.“ (Ojastu, 2021) Juhiks olemisel on vaja mõista ennast ning teisi mitmel eri tasandil, et kasutada ära kõiki teadmisi oskuste ja omaduste näol, et lahendada kõik vajalikud olukorrad. Mida rohkem ollakse kursis emotsionaalse intelligentsusega, seda rohkem on võimalik juhil toetada oma töötajaid, reguleerida sisekliimat ning luua hea kultuur, mis toetab ettevõtte arengut positiivselt.

2. UURINGU METOODIKA

Antud peatükk kirjeldab uuringus kasutatud metoodikat ja valimit. Töö autor põhjendab valitud metoodikat ning milliste kriteeriumite alusel moodustati valim. Lisaks annab see peatükk lühiülevaate uuringusse kaasatud ettevõtetest ning kirjeldab töö läbiviimise protsessi.

2.1. Ettevõtete lühitutvustus

Nortal AS on asutatud 2000.aastal Eestis. Ettevõtte peakontor asub Tallinnas. Nortal AS on rahvusvaheline tarkvaraettevõtte, mis pakub jätkusuutlike lahendusi juhtivatele valitsustele, tervishoiuasutustele ja ettevõtetele. Nortal AS pakub e-riigi, e-tervise ja ettevõtete digitaliseerimise lahendusi. Ettevõtte sooviks on muuta ettevõtluse- ja valitsemisprotsessid produktiivsemaks ja lihtsamaks, seda nii ettevõtete kui ka kasutajate jaoks. (Nortal AS, 2022) 2023. aasta esimese kvartali seisuga on Nortal AS ettevõttes 391 töötajat (Inforegister, 2023a).

Testlio OÜ on 2013.aastal Eestis asutatud IT ettevõtte. Ettevõtte peakontor asub Tallinnas. Testlio OÜ tegeleb võrgupõhise testimise algatusega. Tänu oma integreeritud testimisplatvormile, asjatundlikele vabakutselistele töötajatele ja tugevale klienditeenindusele pakub Testlio OÜ targemat tarkvara testimist. (Testlio OÜ, 2022) 2023. aasta esimese kvartali seisuga on Testlio OÜ ettevõttes 61 töötajat (Inforegister, 2023b).

Uptime OÜ on 1992. aastal asutatud Eesti IT ettevõtte. Ettevõtte peakontor asub Tallinnas. Uptime OÜ tegeleb spetsiaaltarkvara loomisega, äri- ja tarkvaraanalüüside teostamisega ning SharePoint ärilahenduste pakkumisega luues pikaajaseid kliendisuhteid. Uptime OÜ loob tänu oma pikale kogemusele toetused tarkvarasid, mis vastavad täpselt nende kliendi vajadustele. (Uptime OÜ, 2023) 2023. aasta esimese kvartali seisuga on Uptime OÜ ettevõttes 70 töötajat (Inforegister, 2023c).

Oixio AS on 2004. aastal asutatud, kui 2019. aastal sai alguse tänane meeskond, kui liideti kaks Eesti ettevõtet- Võrguvara ja Max123. Ettevõtte peakontor asub Tallinnas. Oixio AS on loonud

praktikale ja rahvusvahelistele standarditele toetuvad protsessid, et pakkuda klientidele läbimõeldud, tulevikukindel, alati toimiv ja turvaline IT-taristu. Oixio AS lähtub kliendivajadustest ning lahendab probleemid, tagades küberturvalisuse. (Oixio AS, 2023) 2023. aasta esimese kvartali seisuga on Oixio AS ettevõttes 60 töötajat (Inforegister, 2023d).

Uuritavate ettevõtete lühituvustus on koostatud selliselt, et tekiks ülevaade millal on ettevõtte loodud, milline on põhiline tegevusala, millega ettevõtte tegeleb ning mitu töötajat on organisatsioonis. Autor ei pidanud vajalikuks pikemalt ja põhjalikumalt tutvustada, kuna uuritava teema ei ole seotud ettevõtete pakutavate spetsiifiliste teenustega, vaid keskendub üldiselt infotehnoloogia ettevõtete juhtimisega seotud teabele.

2.2. Uuringu meetodi ja valimi kirjeldus

Uuringu läbiviimise meetodiks valis töö autor kvalitatiivne intervjuu, kuna see annab võimaluse kogutud arvamuste võrdlevaks käsitlemiseks. Sellest tulenevalt valiti välja neli intervjueeritavat, kes vastasid töö eesmärgile seotud kriteeriumitega. Intervjuu küsimused on koostatud töö autori poolt antud kvalitatiivse uuringu läbiviimiseks, emotsionaalse intelligentsuse teooria alusel. Autor üritab jõuda läbi kvalitatiivse uuringu arusaamiseni, kuidas mõjutab infotehnoloogia ettevõttes töötava juhi käitumine ning isiksuseomadused organisatsiooni tulemuslikkust ning milline on nende juhtide seisukoht selle olulisuse osas. Intervjuu käigus keskendutakse lühidalt ettevõttele, juhi arusaamadele juhtimisstiilist ning juhi enda käitumisele.

Intervjuu küsimused olid koostatud poolstruktureeritult. See intervjuu vorm annab hea võimaluse kasutada ära dialoogidest saadavaid teadmisi, kuna on võimalik küsida lisaküsimusi teemadel, mis tunduvad olulised seoses uuringu eesmärgiga, väljaspool intervjuuks ettevalmistatud küsimusi. Uuringu eesmärgiks oli jõuda arusaamiseni, milliseid juhtimisstiile kasutatakse, millised on nende juhtide omadused, kas ja kuidas sellest tulenevalt on muutunud juhi rolli olulisus infotehnoloogia ettevõtetes ja millist mõju avaldab see ettevõtte edukusele.

Andmete kogumiseks olid intervjuu küsimused koostatud emotsionaalse intelligentsuse teooria põhjal. Küsimused oli seotud mõne juhtimisalase aspektiga, puudutas juhtimisstiilide erinevaid külgi ning omadusi või oli seotud isiksuseomadustega. Lisaks oli küsimusi tutvumaks täpsemalt ettevõttega ning intervjueeritavaga. Koostatud küsimuste eesmärk oli käsitleda juhi

käitumismalli tegureid, läbi juhtide käitumise, põhimõtete ning arusaamasid kirjeldavate küsimuste. Intervjuu plaan on väljatoodud lisas 1. Küsimuste grupeerimine on väljatoodud tabelis 3. Nimetatud tabelis on intervjuu küsimused ära grupeeritud Goldman'i teooria komponentidele tuginedes autori enda hinnangu järgi. Intervjuu plaanis olid avatud küsimused, mistõttu võis juhtuda, et vastus ei puudutanud tabelis välja toodud komponente, esines mitme komponendi all korraga või sõltus vastusest kuhu on võimalik paigutada.

Tabel 3. Intervjuu küsimused grupeeritult

	Intervjuu küsimuse number
Toetav informatsioon ettevõtte kohta	1, 2
Juhtimisstiil	3, 4, 5, 7
Edumeelne käitumine	6, 9, 11
Isiksuseomadused	8, 9
Emotsionaalse intelligentsuse komponendid	9, 13
Kaasaegse juhtimisstiili mõju ettevõtte edukusele	7, 10, 12

Allikas: Kuus juhtimisstiili Goleman'i teooria põhjal koos lühikokkuvõttega, koostatud autori poolt tuginedes Goleman'i teorialle (Goleman, 2000).

Uuringu eesmärgiks oli koostada ülevaade kaasaegsete juhtimisstiilide mõjust Eesti infotehnoloogia ettevõtete edukusele ning välja töötada ettepanekud edukuse edendamiseks lähtuvalt saadud tulemustest ning olemas olevatele teooriatele tuginedes. Valimi piiramiseks seadis autor kriteeriumid. Esimeseks kriteeriumiks seadis töö autor, et tegemist peab olema Eestis loodud infotehnoloogia ettevõttega. Teiseks kriteeriumiks seadis autor, et ettevõttel peab olema intervjuu läbiviimise hetkel rohkem kui kümme töötajat. Kolmandaks kriteeriumiks seadis autor selle, et valitud ettevõtte peab olema tegutsenud rohkem kui viis aastat. Valimi koostamisel lähtus töö autor seatud kriteeriumitest ning selekteeris nende põhjal välja neli ettevõtet, mis sobisid seatud nende parameetritega, seal hulgas pidid täidetud olema kõik kriteeriumid samaaegselt. Uuringusse kaasati järgmised ettevõtted: Nortal AS, Testlio OÜ, Uptime OÜ ja Oixio AS.

2.3. Uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus

Teoreetilisest raamistikust lähtudes algas uuringu läbiviimine intervjuu plaani koostamisega ning lähtuvalt eesmärgist valimi kriteeriumite seadmisega. Valimi kriteeriumite alusel selekteeriti välja infotehnoloogia ettevõtet, kellega võeti ühendust ning esitati palve osaleda uurimistöö läbiviimises intervjuu näol. Seitsme ettevõtte puhul e-maili ega telefoni teel kontakti luua ei õnnestunud, kuuel juhul loobuti osalemisest ning nelja ettevõttega õnnestus kohtumine kokku leppida. Kohtumised leppis töö autor kokku meili teel suheldes ja helistades, kõigil kordadel läbi mitme inimese, jõudmaks vähemalt keskastme juhini. Intervjuud viidi läbi videokõnede vahendusel.

Esimene intervjuu toimus ettevõttega Nortal AS Microsoft Teams'i vahendusel. Intervjuu ajaline kestvus oli 35 minutit. Teine intervjuu toimus ettevõttega Testlio OÜ Zoom calls kaudu. Intervjuu pikkuseks kujunes 45 minutit. Kolmas intervjuu toimus ettevõttega Uptime OÜ Microsoft Teams'is ning selle ajaliseks kestvuseks kujunes 33 minutit. Neljas intervjuu viidi läbi ettevõttega Oixio AS Microsoft Team'si vahendusel ja selle ajaliseks kestvuseks kujunes 30 minutit.

Kõik intervjuud salvestati ning nende salvestamiseks küsiti eelnevalt luba ning sõlmiti kokkulepe, et antud vastuseid kasutatakse vaid lõputöö uuringu koostamise jaoks. Intervjuud viidi läbi poolstruktureeritult ehk osad küsimused olid ette kirjutatud ning ka osalejatele edastatud enne intervjuu toimumist, aga autor jättis vabaduse täpsustavaid küsimusi esitada, kui pidas seda vajalikuks olulise informatsiooni saamiseks. Peale intervjuude läbiviimist koostati neist transkriptsioonid, mis on leitavad lisas 2. Sellega dokumenteeriti läbi viidud küsitlused ning oli võimalik kogutud andmeid analüüsida. Küsimused grupeeriti vastavalt teemade kaupa, et oleks võimalik koostada selge ülevaade kogutud informatsioonist ning et lihtsustada sellest tulenevate järelduste ning ettepanekute mõistmist. Töö autor koostas kooditabeli, mis on leitav lisas3., et teemade kaupa saada ülevaade intervjuul osalenud inimeste arvamustest ning vastustest, mida analüüsitakse. Sellele järgnes andmete analüüsimine, järelduste tegemine ja ettepanekute esitamine.

3. LÄBIVIIDUD UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD

3.1. Üldine informatsioon

Läbiviidud intervjuude käigus koguti üldist informatsiooni ettevõtete kohta, et täiustada kodulehekülgedel leitavat infot ning kontrollida nende õigsust. Uuringu käigus selgus, et kuigi kõik neli ettevõtet on Eesti infotehnoloogia ettevõtted, esineb siiski märgatavalt suuri erinevusi nende tegevusvaldkondades, mis lõi laiahaardelisema ülevaate erinevate teenustega ettevõtetest ning kuidas toimub nende juhtimine. Lühidalt esitatud tulemused on leitavad tabelis 4.

Tabel 4. Kooditabel- ettevõttest üldiselt

Algsed kirjeldavad koodid	Analüütilised koodid	Teemad
Küberturbe ja võrguvaldkond, konto ja kasutaja ärisuund, andmekeskus ja pilve ärisuund, IT haldusteenused; Tarkvaraarendus teenuse pakkumine, custom lahendused lähtudes kliendi vajadustest; Tarkvara kvaliteedi halduse ja testimise, tagamise teenust pakkuv. Rakenduste ehk tarkvara testimine; IT arendus teenus	Tegevusala	Ettevõttest üldiselt
62-63; 96, grupis 200; Majasiseseid 218; Eestis 350, üle maailma 1200	Töötajate arv	

Allikas: Autori koostatud tuginedes läbiviidud uuringu tulemustele (Lisa 2ja 3).

Ettevõtte Nortal AS tegeleb IT arendus teenuse pakkumisega, erinevates valdkondades ettevõtetele ning eri riikides. Ettevõtte on laienenud Eestist lisaks ka Ameerikasse, Soome, Serbiasse, Leetu ning Lähis-Itta. Ettevõtte töötajate suurusjärg jäab 1200 inimese juurde. Eesti maastikul on ettevõtte enim tuntud avalikussektori IT lahenduste eestvedajana, moodustades 70% nende tegevusalast just avalikussektori arendustega töötades.

Testlio OÜ tegeleb tarkvarakvaliteedi halduse ja testimisega, testides rakendusi. Testlio pakub teenuseid globaalselturul, tuues nende klientide hulka rahvusvahelisi ettevõtteid nagu Netflix või Microsoft. Ettevõtte majasiseste töötajate arv jääb 218 inimese juurde, kuid rahvusvaheline haare ning enda arendatud platvorm võimaldavad pakkuda tööd ka vabakutselistele üle maailma. Tänu Testlio oma testimisplatvormile saavad nad pakkuda kliendikeskset lähenemist.

Uptime OÜ tegeleb tarkvaraarendus teenuse pakkumisega oma kliendi vajadusest põhinevalt, sealjuures omamata ja tootmata toodet. Ettevõtte töötab välja väga spetsiifilisi integreerimise või ärihalduslahendusi vastavalt kliendi soovidele. Lisaks Eestile on Uptime OÜ ka Poolas, Taanis, Norras ja Šveitsis. Ettevõtte töötajate suurusjärk jääb Eestis 96 ja üleüldse 200 inimeseni.

Ettevõtte Oixio AS tegeleb suures osas kõige, mis IT puudutab. Nende teenuste hulgast leiab küberturbe ja võrgu teenuseid, konto ja kasutaja teenuseid sülearvutite müügist Microsoft 365 teenusteni välja, andmekeskuse ja pilveteenuste lahendused ning IT haldusteenused. Ettevõttes töötab 62 inimest.

3.2. Juhtimisstiilid ja edumeelne käitumine

Järgnevas alapunktis tuuakse välja analüüsi käigus leitud seosed nelja ettevõtte juhtimisstiilide vahel, edumeelse käitumise ning teoreetiliste seisukohtade vahel, lühidalt kirjeldatud tulemused on esitatud tabelis 5 ja 6. Koostatud intervjuu plaan oli poolstruktureeritud, mistõttu oli mõnel juhul vastus põhjalikum, kui autor nägi põhjust täpsustuste küsimiseks ja vastupidisel juhul võis vastus osutada tagasihoidlikuks, kui intervjuueeritav ei olnud asjaga kursis või ei osanud vastata.

Tabel 5. Kooditabel- Juhtimine, juhtimisstiilid ja isiksuseomadused

Spetsialistist juhiks kasvanud, teatavad kaasasündinud anded, enne juhiks saamist kolleegidelt nõu küsimine; Spetsialistist üles kasvanud, teatavad anded kaasa antud; Inimesed on õpivõimelised, pidevas arengus, sealjuures oskuste kasvatamine ja parandamine on võimalik, geneetilised eelsoodumused, juhiks ei sünnita; Organisatsiooni käitumine, juhtimiskoolitused, teoreetiline kirjandus, väljast poolt ettevõtet tulnud	Juhiks saamine	
Mõnepäevased juhtimiskoolitused, kuid süvitsi õppinud ei ole. Tagasiside küsimine, et kogemustest õppida; Juhtimist õppinud ei ole, inspireerivate mudelitega tutvumine, avatud vestlused peale mingit etappi, et areneda ja vigu parandada, tagasisidestamine; Elukestev areng ja õppimine, koolitustel osalemine, arenguprogrammid, teadlik enesearendamine, juhiks kasvanud spetsialistist, <i>coach</i> 'iks õppinud; Teiste valusate kogemuste vältimine	Teadmised ja kogemused	
Kombinatsioon demokraatlikust ja kaasavast; Inspireerivad juhid ja "mängiv juht", ise kooslus mõlemast, aga pigem inspireeriv, juhtimisstiili kohandad vastavalt eesmärkidele; Palju erinevaid, seal hulgas ka mudeleid, juhtimisstiile saab väga teadlikult ära kasutada olenevalt olukorrast, inimestelt ja nende kogemustest õppimine, partnerlus suhe juhi ja töötaja vahel; Ühest juhtimisstiili ei ole, kombinatsioon kogutud informatsioonist, autoritaarne juhtimisstiil, <i>coach</i> 'iv juhtimisstiil, ennast juhtiv stiil, käskiv juhtimisstiil	Juhtimisstiil	

Allikas: Autori koostatud tuginedes läbiviidud uuringu tulemustele (Lisa 2 ja 3).

Tabel 6. Kooditabel- Juhtimine, juhtimisstiilid ja isiksuseomadused

<p>Juhi fookus inimestel, neile panustamine, suunamine, nõustav, töötajate motiveerimine ja arendamine. Hea sisekliima ja kultuuri loomine, töötajate kaasamine, tagasiside küsimine; Vabakutseliste hoidmine ja motiveerimine on mõnevõrra keerulisem, läbivad teadmiste, kogemuste ja motivatsiooni testi, enne kui koostööd tehakse. Silmad lahti olek, juht ei pea olema valdkonnas kõige targem, selle jaoks on meeskond spetsialiste, juht peab neid suunama ja motiveerima, inimeste kesksus, navigeerimine, juht kui meeskonna liige, eesmärk panna</p>	<p>Juhtimine</p>	
<p>Heade inimeste leidmine ja hoidmine suur väljakutse; Kolm taset (ei ole ühes inimeses, vaid mitmes)- tehniline juhtimine, ärijuhtimine, inimeste juhtimine, juhi asemel kasutusel liider, alt üles juhtimine; Vajadus töötajaid rohkelt motiveerida, mugavate töötingimuste pakkumine, juhtimisstiilid ja -printsüübid on laialdaselt rakendatavad eri valdkondades, väga palju sõltub juhtimiskultuurist ja juhust, juhtimisprintsiibid rakendatavad sõltumata valdkonnast, kasvavad kiiremini; Paindlikumad, õhkkond avatum, loomingulisem</p>	<p>Juhtimine IT sektoris</p>	

Allikas: Autori koostatud tuginedes läbiviidud uuringu tulemustele (Lisa 2 ja 3).

Nelja ettevõtet analüüsid selgus, et kolmel juhul neljast ei ole nad otseselt juhtimist õppinud, vaid spetsialistist kasvanud juhiks ajaväljel kogemusi omandades. Ühel juhul oli osaleja ettevõtte väliselt sisse toodud, ilma spetsialisti hariduseta IT valdkonnas, ega ka otseselt juhtimisteadmiste omandamiseta haridusasutuses. Intervjuusid analüüsid selgus aga, et kõik osalejad on mingi ajahetkel lugenud juhtimisalast kirjandust või osalenud lühiajalistel koolitustel omandamiseks teadmisi selles valdkonnas. Selleks, et mõista osalejate arvamust juhtimise õppimisest ning juhtimisse üldiselt, uuris autor kuivõrd on juhtimisoskus sünniga kaasa antud või on see õpitav. Analüüsid selgus, et oldi ühisel arvamusel- juhiks on võimalik õppida, ennast arendades ning harides, kuid kindlasti on ka mingid geneetilised soodumused, mis aitavad teatud tüüpi inimestel olla paremad juhid või omandada kiiremini teadmisi ja oskuseid, et heaks juhiks saada.

Järgnevalt uuriti millist juhtimisstiili osalejad oma töötajatega kasutavad. Kõik vastajad leidsid, et nad ei rakenda ühte kindlat tüüpi, vaid kombinatsiooni erinevatest lähtudes olukorrast. Keeruliseks peeti, et kuidas oleks üldse võimalik ainult ühte kindlat juhtimisstiili rakendada, sest leiti, et igal asjal on oma plussid ja miinused. Näiteks tõi välja Notal AS esindaja, et kuigi ta ei pea ennast käskivaks ja keelavaks juhiks, on siiski olukordi kus tuleb rakendada autoritaarset juhtimisstiili, et kriitilises olukorras otsus vastu võtta. Tuginedes Goldman'i (2000) teooriale on tegemist valdavalt negatiivset mõju avaldava stiiliga, kuid siiski leiab ta, et kriitilistes olukordades toimib see efektiivselt.

Analüüsidest saadud infot tuli välja, et kõik osalejad praktiseerivat kaasavat juhtimisstiili, isegi kui nad ei olnud sellisest terminist otseselt väga teadlikud. Lähtudes saadud tulemustele ning M. S. Rao (2012, 2013, 2017) tutvustatud pehmele juhtimisstiilile, võib järeldada, et mõnigal juhul leiab see juhtimisstiil kasutust ka uuringus osalenud ettevõtetes. Seda toetab analüüs, et juhid keskenduvad koostööle, tunnustamisele ning motiveerimisele, seades töötaja ja tema isiksuse esmatähtsaks. Arutledes selgus, et näiteks Oixio AS esindaja ei olnud küll niivõrd kursis kaasaegsete juhtimisstiilide konkreetse nimetuste ja definitsioonidega, kuid kirjelda ennast juhina kui töötajaid kaasavana ja nende arvamust küsiva juhina. Sellest tulenevalt võib järeldada, et antud osaleja praktiseerib kaasavat juhtimisstiili alateadlikult, tehes seda tunde pealt.

Osalejatelt uuriti kas on keegi kelle juhtimistegevus on neile eeskujuks, ja mil määral jäleldavad nad kellegi teise stiili. Selgus, et arvamused lähevad lahku. Sellest olenemata olid kõik ühel meelel, et saavad omale vajaliku informatsiooni mitmetest erinevatest allikatest ning siis formuleerivad sellest endale sobiva stiili. Teslio OÜ esindaja tõi aga välja, et peab oma eelmiseid juhte ja üldse inimesi eeskujudeks, kelle vigadest ja otsustest õppida, et ise areneda ja samu vigu mitte korrata. Lisak leidis ka Nortall AS ettevõtte esindaja, et hindab väga oma eelmise ülemuse omadusi anda piisavalt vabadust, samas kõike kontrolli all hoides ja õigel ajal olemas olles. Need on oskused, mida üritab ka enda tiimi peal rakendada.

Autor uuris osalejatelt juhirolli olulisust ning eesmärki. Vesteldes uuris autor kuivõrd peaks juht olema inimeste juhtija või peaks ta pigem olema paralleelselt kolleeg oma alluvatega ning lahendama valdkonna spetsiifilisi probleeme koos nendega. Oli märgata, et juhid, kes olid kasvanud spetsialistist juhiks, leidsid, et juht peaks olema suuteline ja aeg-ajalt ka tõesti oma alluvatega koos probleeme lahendama, mis jällegi tähendaks tehniliste teadmiste olemas olu. Oixio AS esindaja tõi välja, et oleks hea kui juht probleeme lahendaks vajadusel, aga peale aastate pikkust juhi ametil olemist peab ta tõdema, et ilmselt ei oleks tal enam oskuseid, et olla võrdväärne. Võrdluseks tõi Uptime OÜ esindaja välja, et juht ei saa pooleldi olla nii öelda „mängus sees“, ehk juht ei saa pooleldi ainult probleemide juures olla ja kaasa aidata, siinkohal tuleks juhil otsustada kas ta panustab ka probleemide lahendamisesse või jääb inimeste juhtimise juurde. Intervjueeritavad leidsid, et juht peab võtma oma alluvusse töötajad, kes on targemad kui ta ise. Siis saab juht pakkuda tuge, motiveerida neid ning aidata kaasa nende arengule, samas rakendada spetsialiste kellel on rohkem oskuseid ja teadmiseid, et neid probleeme lahendada.

Lisaks uuris autor milline on nende meelest edukas ettevõtte ning, mis on need tegurid millest see sõltub. Üldjuhul oldi samal arvamusel, et edukas ettevõtte teenib kasumit ning selle tagavad õnnelikud töötajad. Kõikide intervjuueeritavad jõudsid ühel või teisel viisil selleni, et töötajad peavad olema õnnelikud. Siis on nad motiveeritud eesmärke täitma, nad tunnevad ennast olulisena ning saavutavad ka paremaid tulemusi. Rahulolevad töötajad toovad kaasa rahulolevad kliendid, mis omakorda avaldab positiivset mõju ettevõtte kasumile.

Analüüsimise käigus selgus, et kõik juhid peavad töötajaid ning ettevõtte kultuuri oluliseks faktoriks, mis tagavad ettevõttele pikaajalise edu. Näiteks leidis Uptime OÜ esindaja, et juhtimisstiilist olulisemaks võib ettevõtte edu puhul pidada ettevõtte kultuuri. Ta leidis, et juhtimisstiili on võimalik vastavalt kultuurile kohandada, hea kultuur on aga see, mis loob hea keskkonna, kus inimesed oma panust anda soovivad ja eesmärke täita. Sealjuures tõid teised vastanud ka välja, et juhtimisstiil on oluline osa eduka ettevõtte eduloos, kaasav ja motiveeriv juht toob rohkem kasu, kui see juht, kes töötajatega ei arvesta ja tahab, et kõik tehtaks nii nagu tema ütleb.

3.3. Isiksuseomadused ja emotsionaalse intelligentsuse komponendid

Järgnevas alapunktis toob töö autor välja isiksuseomadused ning emotsionaalse intelligentsuse komponentide ja juhtimisstiilide vahelised seoses, mis analüüsi käigus selgusid, tulemused on lühidalt kirjeldatud tablis 7. Intervjuu plaanis olevate küsimuste poolstrukteerituse tõttu võis mõnel juhul osaleja mainida neid komponente vastates mõnele teisele küsimusele, mis tõi kaasa pikema diskussiooni sel teemal.

Tabel 7. Kooditabel- Juhtimine, juhtimisstiilid ja isiksuseomadused

<p>Ausus, avatus, kommunikatsioonis konkreetne, läbipaistvus, kohustav, tagant utsitav, empaatiavõime, kuulamisoskus, suhete loomine ja hoidmine; Olulisem tehnilised oskused, asju tuleb teha eesmärgi pärast, mitte juhtimise, tiimi tunne, probleemide lahendamise oskus; Usalduslikku suhte kasvatamine, inimeste kesksus, hoolivus, muutustele vastuvõtlikkus, suhtlemisoskus, tagasisidestamine, delegeerimine, austus, oskus konstruktiivset kriitikat jagada ja vastuvõtta, loovus, dünaamilisus; Selge eneseväljendus, kannatlikkus</p>	<p>Isiksuseomadused</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	--

Allikas: Autori koostatud tuginedes läbiviidud uuringu tulemustele (Lisa 2 ja 3).

Töö autor uuris millised isiksuseomadused esinevad heal juhil ning mille alusel defineeriks, milline on hea juht. Vestluste käigus selgus, et enam peetakse oluliseks empaatiavõimet, ausust, suhtlemisoskust ning suhete loomist ja hoidmist. Goldman'i (2000) emotsionaalse intelligentsuse fundamentaalsetest komponentidest peeti kõige olulisemaks eneseregulatsiooni, empaatiat ja suhtlemisoskust. Analüüsidest saadud tulemusi Goldman'i teooria põhjal võib järeldata, et inim võib kasutust leida nende puhul direktiivne, suhetele orienteeritud, demokraatlik ja *coach*'iv juhtimisstiil. Samas toodi välja ka, et hea juht peaks olema eesmärkide saavutamisele motiveeritud, muutustele vastuvõtlik ja neid elluviima ning olema head probleemide lahendajad. See omakorda näitab eneseteadvuse ja motivatsiooni olulisust. Analüüsi põhjal võib järeldata, et kinnitust leiab Goldman'i teooria (2000), millega ta väidab, et edukatel juhtidel esineb viis emotsionaalse intelligentsuse komponenti.

3.4 Kaasaegsete juhtimisstiili mõju ettevõtte edukusele

Järgnevas alapunktis analüüsib autor kaasaegseid juhtimisstiile ja nende mõju ettevõtete edukusele. Autor analüüsib saadud tulemuste põhjal, kui teadlikud on Eesti infotehnoloogia ettevõtetes juhupositsiooni täitvad inimesed kaasaegsetest juhtimisstiilidest ning milline on nende mõju. Tuginedes saadud tulemustele analüüsib autor, mis on esitatud lühidalt tabelis 8 ja 9, kas esineb ühtset juhtimisstiili, mis sobiks igasse valdkonda.

Tabel 8. Kooditabel- Juhtimine, juhtimisstiilid ja isiksuseomadused

Kaasav- kaasab töötajaid, arutleb nendega läbi arutlev, toetav; Teenindav juhtimisstiil ja holokraatia tuttavad ei ole, inspireeriv ja "mängiv", teatud juhtimisstiilid loovad teatud ettevõtte kultuure, kultuurile keskendumine; Teenindav juhtimine, coach'iv juhtimisstiil, holokraatia rohkem vabatahtlikes organisatsioonides, juhivaba organisatsiooni juhtimine, paindlik ja teadlik	Kaasaegne juhtimisstiil	Juhtimine, juhtimisstiilid ja isiksuseomadused
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	------------------------------------------------

Allikas: Autori koostatud tuginedes läbiviidud uuringu tulemustele (Lisa 2 ja 3).

Tabel 9. Kooditabel- ettevõtte edu mõjutavad tegurid

Ärikasum, õnnelikud töötajad, kliendi rahulolu, väärtusloome, positiivne muutus; Raha, õnnelikud kliendid; rahul olevad töötajad; Sõltub inimestest kes ettevõttes töötavad, edu mõjutavad inimesed- oskused, omadused, ühine väärtusruum. Juhtimiskultuur mis töötajaid toetab, inimesed keskne väärtus; Kasumi- ja kasvunumbrid, ettevõtte kultuur, sotsiaalne vastutustundlikkus, ettevõtte väärtused	Edukuse mõõtmine	Ettevõtte edu mõjutavad tegurid
Hea juht tagab töötajate rahulolu, see omakorda klientide rahulolu ja see mõjutab ärikasumit positiivselt; Töötajat tuleb hoida õnnelikuna, et nad saaks kliente õnnelikuna hoida ning seeläbi kasumit teenida. Juhtimisstiil mõjutab ettevõtte kultuuri ja see omakorda ettevõtte edukust; Juhtimisstiil seoses ettevõtte väärtuste ja kultuuriga, juhtimisstiil mõjutab ettevõtte küpsuse kasvu, motiveeritud töötajad	Juhtimisstiili ja ettevõtte edukuse seos	
Valdkonna teadmised, juhtimiskogemus, tähtsal kohal ärijuhtimine ja äritulemused, meeskonna koos hoidmine; Peab tööga hakkama saama, teistsuguse kultuuriga juht, ettevõtte suund mõjutab uue juhi valikut, teatud ajahetkel sobib teatud mudel, murdes eelnevat ärimudelit, et muudatus sisse tuua; hea vastastikkune sünergia ja mõistmine, sarnased väärtused ja väärtusruumid, uued juhtimis põhimõtted, finantside mõistmine, visualiseerimise oskus, võrgustik ja oskus luua võrgustikku	Uus juht	

Allikas: Autori koostatud tuginedes läbiviidud uuringu tulemustele (Lisa 2 ja 3).

Analüüsid kaasaegsete juhtimisstiilide mõju ettevõtte edukusele, selgus, et osalejate meelest on juhtimisstiil seoses ettevõtte väärtuste ja kultuuriga. Toodi välja, et teatud ajaperioodil peavad juhid arusaama millal on õige aeg muutuseid teha ja see käib ajaga kaasas. Näiteks tõi Uptime OÜ esindaja välja, et praegusel hetkel on periood, kus 90ndatel laineid löönud stiilid enam ei toimi, tuleb leida uuemaid lahendusi, aga kunagi ei saa väita, et need ringiga tagasi ei saaks tulla. Samuti väideti, et juhtimisstiil on seoses ettevõtte küpsuse ja arenguga, mis tähendab, et kaasaegsete lahendustega tuleb kaasas käia, seda ka juhtimisstiilide osas. Uuringu osalejad kinnitasid kõik, et praegu on aeg, mil juhtimisstiilid hakkavad langema veidi tahapoole ning pigem räägitakse ettevõtte kultuurist ning selle kujundamisest. See aga on seotud juhtimisstiiliga, millest võib järeldada, et ettevõtte eduks on vaja rakendada kaasaegsemaid meetodeid, sealhulgas juhtimisstiili, mis vastaks töötaja ootustele.

Vestluste käigus selgus, et üha enam tõuseb teadlikkus töötaja väärtusest, mistõttu on hakatud panustama ka uudsematesse juhtimisstiilidesse, mõistes, et piiritud klassikaliste juhtimisstiilide osas on liiga ranged ning neid peaks hoopis kombineerima. Goldman'i (2000) teooria kohaselt on autoritaarse ja ülesannetele orienteeritud juhtimisstiilide üldine mõju negatiivne, kuid esineb siiski olukordi, kus need on kõige efektiivsemad. Analüüsides uuringu tulemusi ja tuginedes teooriale, on võimalik leida seos selle vahel, et juhtimisstiilide kombineerimine on kõige efektiivsem lahendus. Osalejad väitsid, et ei ole olemas ideaalset juhtimisstiili, vaid see stiil on vaja kokku kombineerida vastavalt vajadusele ja olukorrale olemas olevatest stiilidest. Nii on võimalik kasutusele võtta klassikalistest stiilidest positiivset mõju avaldavad komponendid ja lisada need kaasaegsetele juhtimisstiilidele, mis omakorda avaldavad positiivset mõju.

3.5. Järeldused ja ettepanekud

Läbi viidud uuringu käigus kogutud andmed olid aluseks analüüsile, mille käigus soovis töö autor mõista kaasaegsete juhtimisstiilide mõju Eesti infotehnoloogia ettevõtetele, lisaks kuidas on isiksuseomadused seoses kaasaegsete juhtimisstiilidega.

Uuringu põhjal võib järeldada, et klassikalisi juhtimisstiile kasutatakse järjest vähem ja aina enam on hakatud lähtuma mitme erineva juhtimisstiili kombineerimisest. Uuringus selgus, et juhid ei ole niivõrd teadlikud kaasaegsete juhtimisstiilide nimetustest ja sisudest, kuid rakendavad neid alateadlikult oma põhimõtteid ja uskumusi järgides. Eesti IT ettevõtetes juhi positsioonil töötavad inimesed on ühel meelel, et töötaja on edu aluseks, ilma õnnelike töötajateta ei ole ka ettevõttel edu loota.

Saadud tulemuste põhjal järeldas töö autor, et juhtimisstiilil on mõju ettevõtte edukusele. Analüüsi käigus selgus, et juhtimisstiilil on otsene mõju ettevõtte kultuurile ning see mõjutab töötajate heaolu, mis ka uuringu käigus selgus, on oluline komponent ettevõtte edus. Tulemuste põhjal saab väita, et Eesti IT ettevõtted kasutavad alateadlikult kaasaegseid juhtimisstiile, neid lisaks ka omavahel kombineerides. Selle aluseks on hea juhi isiksuseomadused, mis suurel määral olid kõigil osalejatel samad. Lisaks täheldas töö autor, et Eesti IT ettevõtetes juhiositsioonil töötavad inimesed lähtuvad pigem kogemustest ning tunnetest, mitte niivõrd teoreetilisest raamistikust.

Saadud tulemustest lähtuvalt ning tuginedes omandatud teoreetilistele teadmistele leiab töö autor, et Eesti infotehnoloogia ettevõtetes juhipositsioonidel töötavad inimestel oleks potentsiaali kaasaegseid juhtimisstiile efektiivsemalt enda jaoks tööle panna. Töö autor esitab ettepanekuna panustada aega nende juhtimisstiilide ja mudelitega tutvumiseks, analüüsides nendest juba kasutusel olevate käitumiste efektiivsust ning osakaalu nende enda juhtimisstiilis. Seeläbi tekib ülevaade millised teadmised on kasulikud ning millised vajaksid välja vahetamist. Samuti annab uue materjaliga tutvumine juurde teadmisi mida kombineerida, tuginedes uuringu tulemustele kasutasid kõik osalejad kombineerimise meetodit.

Töö autori teine ettepanek, tuginedes uuringu tulemustele, oleks, et seoses töötaja rahulolu olulisusega ettevõtte edukusele, tuleks juhtidel lisaks juhtimisraamatutele tutvuda ka suhtlemisuskust parandava ning inimeste ja nende emotsioonide mõistmisega seonduva kirjandusega. Tuginedes läbiviidud uuringu tulemustele ja järeldustele on inimsuhted töökohas olulised ning nende hoidmiseks tuleb mõista inimeste erinevusi, isiksuseomadusi ning väärtuseid. Vastav kirjandus aitaks paremini mõista teist tüüpi inimesi, nende soove ning eripärasid. Nii palju kui on erinevaid inimesi on ka erinevaid viise kuidas ümberkaudset tajutakse.

Kolmanda ettepanekuna leiab töö autor, et antud teemat tuleks uurida põhjalikumalt ning erinevates valdkondades, et tõsta ettevõtete edukust ning tagada töötajatele heas töökeskkonnad ning kultuurid, mis toetavad nende arengut ning eesmäärke. Erinevate valdkondade juhtimise uurimine aitaks kaardistada hetkeolukorda Eesti ettevõtetes ning nende juhtimises. Põhjalikum uurimine annaks võimaluse toetada Eesti majandust ning ühiskonda, pakkudes siinsetele tööealistele kodanikele täisväärtuslikumat töökeskkonda.

KOKKUVÕTE

Käesolevas bakalaureusetöös vaadeldi ettevõtete jaoks üha olulisemaks muutuva inimsressursi juhtimise kaasaegseid juhtimisstiile ja nende mõju ettevõtete edukusele. Põhitähelepanu oli suunatud Eesti infotehnoloogia ettevõtete juhtimisele ning kaasaegsete juhtimisstiilide kasutamisele nendes. Selle kaudu kujunesid välja juhtimisstiilide ning isiksuseomaduste omavahelised seosed, mis omakorda aitasid kaasa individuaalsemale lähenemisele ettevõtte edukuse tõstmiseks.

Kaasaegsed juhtimisstiilid hakkasid ilmnema klassikaliste juhtimisstiilide kõrvale 20. sajandi teises pooles, mil ühiskond muutus järjest kiiremini ning tõi kaasa järjest keerulisemaid väljakutseid. See tõi kaasa vajaduse muutustega kiirelt kohaneda ning leida uusi viise arenemiseks ning ühiskonnaga kohanemiseks. See tõi kaasa uued lähenemised ettevõtte juhtimises. Töötaja muutus aina olulisemaks, eriti spetsialistid, mõisteti, et nende hoidmiseks tuleb midagi muuta. Kaasaegsed juhtimisstiilid muutusid aina aktuaalsemaks 20. sajandi lõpus, sest enam ei olnud võimalik lähtuda ainult põhi juhtimisstiilidest, vaja oli hakata mõtlema rohkem töötajate rahulolule ning miks edukad ettevõtted saavad endale stabiilsed ning lojaalsed töötajad. Käesolevas töös kasutatud Goldman'i emotsionaalse intelligentsuse teooria harutas lahti edukate juhtide omadused- emotsionaalse intelligentsuse komponendid. Goldman leidis, et enim saab välja tuua kuus juhtimisstiili ning kõigil stiilidel esines omane seos erinevate komponentidega. Nii arenes välja teooria milliste komponentide ja juhtimisstiili koos kasutamisel on tulemus kõige efektiivsem ning millises situatsioonis tuleks sellest hoiduda. Sai alguse kontseptsioon, mis põimis omavahel juhtimisstiilide ning isiksuseomaduste vahelised plussid, mille tulemust rakendada eduka ettevõtte arendamiseks.

Inimeste eesmärgid ja soovid on mingil määral erinevad. Küll aga tahab inimene olla hinnatud ja tunda, et tema panus on oluline olenemata valdkonnast. Töökeskkond on üks nendest kohtadest, kus inimene saab tunda ennast vajalikuna, kuid selle tagamisel mängib suurt rolli juht ning tema põhimõtted ja suhtumine. Seetõttu on kaasaegsete juhtimisstiilide mõju uurimiseks vajalik lisaks üldistele ettevõtte edukust määravatele teguritele, nagu näiteks kasum, vaadelda ka mõju

töötajatele ning mõista üksteise eesmärke. Meid mõjutavad inimesed meie ümber, mistõttu on oluline, et ettevõtte kultuur oleks toetav ja inspireeriv. Juht ning tema põhimõtted mängivad olulist rolli ettevõtte kultuuri loomisel, see tähendab aga, et juhi õlgadel on vastutus töötajate heaolu eest ning sealjuures ka ettevõtte edukuse säilitamine. Sellel on otsene seos juhi juhtimisstiiliga, mida ta oma töötajatega kasutab.

Antud töös viidi läbi neli intervjuud, poolstruktureeritud vormis koostatud intervjuu plaani järgi, mis põhines Goldman'i emotsionaalse intelligentsuse teorial. Uuringu tulemused kinnitasid paljuski teoorias esitatud väiteid ning seoseid. Inimesed mõõdavad ettevõtte edukust ärikasumis ja töötajate rahulolus. Viimast ei ole füüsilisel kujul võimalik mõõta, mistõttu kujuneb selle suurus ja mõju positiivsete ning negatiivsete olukordade võrdlemise teel. Intervjuu formaat andis võimaluse lahti mõtestada tõekspidamised, seisukohad, arvamused, kaasaegsed juhtimisstiilid ning nende seos ettevõtte edukusega infotehnoloogia ettevõtetes.

Antud töö näitas, et kaasaegsed juhtimisstiilid ei tule teoreetilist osa pähe õppides ja siis praktiseerides. Juhid on arenenud kohandama oma juhtimisstiili vastavalt olukorrale ja alateadlikult seeläbi ka erinevatest uutest põhimõtetest talletama endale vajalikud ning sobivad käitumismustrid ning ideed. Kaasaegsed juhtimisstiilid on toonud kaasa töötaja väärtuse mõistmise, sest aina enam mõistetakse, et ettevõtte edul on otsene seos töötaja rahuloluga. Juhid peavad suutma pakkuda oma töötajatele nende väärilist ettevõtte kultuuri ning arenemisvõimalust, et hoida nad õnnelikud. Antud töö näitas, et kaasaegsed juhtimisstiilid hindavad töötaja panust, sest õnnelik töötaja täidab parema meelega eesmärke ning panustab ettevõtte arengusse, mis omakorda teeb kliendi õnnelikuks, mis viib ettevõtte pikaajalise edu saavutamiseni.

SUMMARY

THE INFLUENCE OF MODERN LEADERSHIP STYLES ON EXAMPLE OF ESTONIAN INFORMATION TECHNOLOGY COMPANIES

Kelli Kastor

The aim of this bachelor's thesis is to provide an overview of the impact of modern management styles on the success of Estonian information technology companies and to develop proposals for increasing success with modern management styles in Estonian information technology companies.

In order to achieve the goal, the author of the paper set three research questions:

- 1) What changes have occurred in the nature of management styles and how do they affect the success of an IT company?
- 2) How has the development of management styles affected the importance of the manager's role in IT companies?
- 3) What modern management styles do managers working in Estonian information technology companies use?

This bachelor's thesis examined the modern leadership styles of human resource management, which is becoming increasingly important for companies, and their impact on the success of companies. The main focus was on the management of Estonian information technology companies and the use of modern leadership styles in them. Through this, the interrelationships of leadership styles and personality traits were developed, which in turn contributed to a more individual approach to increasing the company's success.

Modern leadership styles began to emerge alongside classical leadership styles in the second half of the 20th century, when society changed more and more rapidly and brought more and more complex challenges. This led to the need to quickly adapt to changes and find new ways to

develop and adapt to society. This led to new approaches in company management. The employee became more and more important, especially professionals, it was understood that something had to be changed to keep them. Modern leadership styles became more and more relevant at the end of the 20th century, because it was no longer possible to rely only on basic leadership styles, it was necessary to start thinking more about employee satisfaction and why successful companies get stable and loyal employees. Goldman's theory of emotional intelligence used in this work unraveled the characteristics of successful leaders - the components of emotional intelligence. Goldman found that six leadership styles could be identified at most, and each style had a specific relationship with different components. In this way, the theory was developed as to which components and leadership style are used together, the result is the most effective, and in which situation it should be avoided. A concept was born that interweaved the advantages of leadership styles and personality traits, the result of which could be used to develop a successful company.

People's goals and desires differ to some extent. However, a person wants to be appreciated and to feel that his contribution is important regardless of the field. The work environment is one of those places where a person can feel needed, but the manager and his principles and attitude play a big role in ensuring this. Therefore, in order to study the impact of modern leadership styles, it is necessary to look at the impact on employees and understand each other's goals in addition to the general factors that determine the company's success, such as profit. We are influenced by the people around us, so it is important that the company culture is supportive and inspiring. The manager and his principles play an important role in creating the company's culture, which means that the manager's shoulders bear the responsibility for the well-being of the employees and thereby also maintaining the company's success. It has a direct relationship with the leadership style a manager uses with his employees.

In this work, four interviews were conducted in a semi-structured form according to an interview plan based on Goldman's theory of emotional intelligence. The results of the study in many ways confirmed the statements and connections presented in the theory. People measure a company's success in business profits and employee satisfaction. The latter cannot be measured in physical form, so its size and impact is formed by comparing positive and negative situations. The format of the interview gave an opportunity to decipher the beliefs, views, opinions, modern leadership styles and their connection with the company's success in information technology companies.

Based on the research, it can be concluded that classic management styles are used less and less and more and more are starting to be based on the combination of several different management styles. The study revealed that managers are not so much aware of the names and contents of modern management styles, but unconsciously apply them following their principles and beliefs. People who work as managers in Estonian IT companies agree that the employee is the basis of success, without happy employees the company cannot hope for success.

Based on the obtained results, the author of the work concluded that the management style has an impact on the company's success. During the analysis, it was revealed that the management style has a direct impact on the company's culture, and it affects the well-being of employees, which, as the research revealed, is an important component of the company's success. Based on the results, it can be said that Estonian IT companies subconsciously use modern management styles, and also combine them with each other. This is based on the personality traits of a good leader, which to a large extent were the same for all participants. In addition, the author of the paper observed that people working in management positions in Estonian IT companies are based more on experiences and feelings, and not so much on a theoretical framework.

This work showed that modern leadership styles do not come to mind by learning the theoretical part and then practicing. Managers have evolved to adapt their management style according to the situation and unconsciously thereby store necessary and appropriate behavior patterns and ideas from various new principles. Modern leadership styles have led to an understanding of the value of the employee, because it is increasingly understood that the success of the company is directly related to employee satisfaction. Managers must be able to provide their employees with the company culture they deserve and the opportunity to develop in order to keep them happy. This work showed that modern leadership styles value the employee's contribution, because a happy employee is more willing to fulfill goals and contribute to the company's development, which in turn makes the customer happy, which leads to the company's long-term success.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aina, O. A., & Verma, K. K. (2017, February). Effect of leadership style on organizational commitment. In *2017 Pan Pacific Microelectronics Symposium (Pan Pacific)*, 1-15. IEEE. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7859565>
- Bass, B. M., Bass, R. (2008) *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4th ed). Free Press
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bhargavi, S., & Yaseen, A. (2016). Leadership styles and organizational performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87-117. http://smqnet.com/journals/smq/Vol_4_No_1_March_2016/5.pdf
- Bohn, J. G. (2002). The relationship of perceived leadership behaviors to organizational efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 65-79.
- Champathes, M.R. (2006), "Coaching for performance improvement: the "COACH" model", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 20, No. 2, 17-18. <https://doi.org/10.1108/14777280610645886>
- Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 13. No. 1, 24-43. <https://doi.org/10.1177/10717919070130010501>
- Daniel Goleman kodulehekülg (2021). Vaadatud: 10.09.2022 <https://www.danielgoleman.info/biography/>
- Eesti Statistikaamet (2020). EM026: Ettevõtete aastastatistika kvaliteedinäitajad tegevusala järgi [statistika andmebaas]. Vaadatud 7.05.2023 https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus_ettevetete-majandusnaitajad_ettevetete-uldkogum-valim_aastastatistika/EM026/table/tableViewLayout2
- Felfe, J., Tartler, K., & Liepmann, D. (2004). Advanced research in the field of transformational leadership. *German Journal of Human Resource Management*, 18(3), 262-288. <https://doi.org/10.1177/239700220401800302>
- Goleman, D. (1998). What makes a Leader? Superb leaders all have one thing in common: A high degree of emotional intelligence. the author explains what it is, how to recognize it, and why your company's leaders need it. *Harvard business review* 76, 92-105.

<https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=804a35ac-5f4c-4fa3-99f3-c4eec595fb68%40redis>

- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, march-april 2000. <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The leadership quarterly*, 2(2), 105-119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-W)
- Green, D. (2008). Knowledge management for a postmodern workforce: Rethinking leadership styles in the public sector. *Journal of strategic leadership*, 1(1), 16-24.
- Greenleaf, R. K. (2008). The servant as leader. <https://www.benning.army.mil/infantry/199th/ocs/content/pdf/The%20Servant%20as%20Leader.pdf>
- Guterresa, L. F. D. C., Armanu, A., & Rofiaty, R. (2020). The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance. *Management Science Letters*, 10(7), 1497-1504. http://www.m.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2019_376.pdf
- Hassan, H., Asad, S., Hoshino, Y. (2016). Determinants of leadership style in big five personality dimensions. *Universal Journal of Management*, 4(4), 161-179. https://researchmap.jp/read0066677/published_papers/14673710/attachment_file.pdf
- Heimann, C. G. (1976). Four theories of leadership. *Journal of Nursing Administration*, 6(5), 18-24. <https://www.jstor.org/stable/26806087?seq=1>
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19(5), 501-513. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.001>
- Horner, M.(1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*. 3(4), 270-287. <https://doi.org/10.1108/13527599710195402>
- House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06. <https://eric.ed.gov/?id=ED133827>
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90028-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E)
- Huynh, T. N., Hua, N. T. A. (2020). The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Journal of Advances in Management Research*, 17(4), 583-604. <https://doi.org/10.1108/JAMR-03-2020-0036>
- Inforegister (2023a). Nortal AS. Vaadatud 07.05.2023 <https://www.inforegister.ee/10391131-NORTAL-AS>

- Inforegister (2023b). Testlio OÜ. Vaadatud 07.05.2023 <https://www.inforegister.ee/12449969-TESTLIO-OU>
- Inforegister (2023c). Uptime OÜ. Vaadatud 07.05.2023 <https://www.inforegister.ee/10308733-UPTIME-OU>
- Inforegister (2023d). Oixio AS. Vaadatud 07.05.2023 <https://www.inforegister.ee/11038974-MAX-123-AS>
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., Avolio, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel psychology*, 50(1), 121-146. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00903.x>
- Kessler, T. G. (1993). *The relationship between transformational, transactional, and laissez-faire leadership behaviors and job satisfaction in a research environment* (Doctoral dissertation, Nova University). <https://www.proquest.com/docview/304065787?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Khan, A. Z., & Adnan, N. (2014). Impact of leadership styles on organizational performance. *International Journal of Management Sciences*, 2(11), 501-515. [https://www.researchgate.net/profile/Maher-Merhej/post/Can anyone assist with question bank MBA Leadership styles effect on organisational performance please/attachment/59f8e06fb53d2f3ade4be908/AS%3A555624481202176%401509482607357/download/Paper+2_1497131169.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maher-Merhej/post/Can_anyone_assist_with_question_bank_MBA_Leadership_styles_effect_on_organisational_performance_please/attachment/59f8e06fb53d2f3ade4be908/AS%3A555624481202176%401509482607357/download/Paper+2_1497131169.pdf)
- Lewin, K., Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1(3/4), 292-300. <https://www.jstor.org/stable/2785585>
- Lewin, K. (1944). A research approach to leadership problems. *The Journal of Educational Sociology*, 17(7), 392-398. <https://www.jstor.org/stable/2262546?seq=1>
- McCarthy, G. and Milner, J. (2013) Managerial coaching: challenges, opportunities and training, *Journal of Management Development*, 32(7), 768-779. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-11-2011-0113/full/pdf?title=managerial-coaching-challenges-opportunities-and-training>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., Xu, L. (2013). Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor. *British Journal of Management*, 24, S76-S92. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12025>
- Millikin, J. P.(1994). The role of self-leadership in empowered work teams. Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University, Tempe
- Mendelson, H. (2000). Organizational architecture and success in the information technology industry. *Management science*, 46(4), 513-529. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.4.513.12060>

- Mwai, G., Namada, J., & Katuse, P. (2018). Does Leadership Style Influence Organizational Effectiveness in Non-Governmental Organizations. *International Journal of Business and Management*, 13(8), 52-64.
<https://pdfs.semanticscholar.org/2f34/e0d898a96717bcd66d8511ae91d1f42c99d2.pdf>
- Nagendra, A., & Farooqui, S. (2016). ROLE OF LEADERSHIP STYLE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(4), 65-68.
<https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=cb07daaa-450b-4671-9d12-9c809bed9d8d%40redis>
- Nortal AS kodulehekülg (2022). Vaadatud 07.05.2022 <https://nortal.com/about-us/>
- Oixio AS kodulehekülg (2023). Vaadatud 07.05.2023 <https://www.oixio.ee/et/ettevottest-2>
- Ojastu, A. (2021). *Ratsionaalne emotsionaalsus: tugevad tulemused pehmetest tegudest* (5.trükk). Kirjastus Pilgrim. Pp.67
- Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 387-393.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>
- Rao, M. S. (2012). Soft leadership: Make others feel more important. *Leader to Leader*, 2012(64), 27-32. https://globaldialoguecenter.com/conf_center/JUNE5live/8-SoftLeadership.pdf
- Rao, M. S. (2013). Soft leadership: a new direction to leadership. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 143-149. <https://doi.org/10.1108/00197851311320559>
- Rao, M. S. (2017). Soft Leadership: An innovative leadership perspective. *The Journal of Values-Based Leadership*, 10(1), 9. <http://dx.doi.org/10.22543/0733.101.1179>
- Redshaw, B., 2000. Do we really understand coaching? How can we make it work better?. *Industrial and Commercial training*, 32(3), 106-108.
<https://doi.org/10.1108/00197850010371693>
- Robertson, B. J.(2007). Organization at the leading edge: Introducing Holacracy™. *Integral Leadership Review*, 7(3), 1-13. <http://gbds.us/clientuploads/downloads/Holacracy.pdf>
- Rüzgar, N. (2018). The effect of leaders' adoption of task-oriented or relationship-oriented leadership style on leader-member exchange (LMX), in the organizations that are active in service sector: A research on tourism agencies. *Journal of Business Administration Research*, 7(1), 50-60. https://www.researchgate.net/profile/Niluefer-Ruezgar/publication/324453469_The_Effect_of_Leaders'_Adoption_of_Task-Oriented_or_Relationship-Oriented_Leadership_Style_on_Leader-Member_Exchange_LMX_In_the_Organizations_That_Are_Active_In_Service_Sector_A_Research_on_Tourism_Ag/links/5aea19f40f7e9b837d3c3190/The-Effect-of-Leaders-Adoption-of-Task-Oriented-or-Relationship-Oriented-Leadership-Style-on-

[Leader-Member-Exchange-LMX-In-the-Organizations-That-Are-Active-In-Service-Sector-A-Research-on-Tourism-Ag.pdf](#)

- Sagie, A., Zaidman, N., Amichai-Hamburger, Y., Te'eni, D., Schwartz, D. G. (2002). An empirical assessment of the loose-tight leadership model: quantitative and qualitative analyses. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 303-320. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.153>
- Sankar, C. S., Ledbetter, W. N., Snyder, C. A., Roberts, T. L., McCreary, J., & Boyles, W. R. (1991). Perceptions of reward systems by technologists and managers in information technology companies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 38(4), 349-358. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/97442>
- Testlio OÜ kodulehekülg (2022). Vaadatud 18.11.2022 <https://testlio.com/about-us/>
- Thite, M. (2000). Leadership styles in information technology projects. *International Journal of Project Management*, 18(4), 235-241. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00021-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00021-6)
- Wang, F. J., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African journal of business management*, 4(18), 3924-3936. <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/0B1696A16102>
- Üksvärav, R. (2004). *Organisatsioon ja juhtimine* (3.trükk). Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus. pp.34
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *Journal of Management Development*. 34(10). 1246-1261. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-02-2015-0016/full/html>

LISAD

Lisa 1. Intervjuu plaan

Ettevõttest üldiselt

1. Palun andke ülevaade millega ettevõtte tegeleb, oma sõnadega ja millised on perspektiivid.
2. Andke ülevaade mitu töötajat on ettevõttes hetkeseisuga.

Juhtimine, juhtimisstiilid ja isiksuseomadused

3. Kuuldavasti on spekulieritud kahe äärmuse vahel- ühed väidavad, et juhiks sünnitakse, teised aga et juhiks saab õppida. Kas Teie olete kuskil juhtimist õppinud, läbinud koolitusi enne juhiks saamist või juhiks olemise ajal?
4. Millist juhtimisstiili kasutate oma töötajatega? (Ilmselt vastuseks et demokraatlik, siis tuua sisse kaasaegseid stiile ja arendada vestlust nendega. Kas on kursis teenindava juhtimisstiiliga või holokraatiaga?)
5. Kes on Teie eeskuju oma juhtimisstiiliga ja miks?
6. Palju kirjeldage kas Teie meelest peaks juht panustama rohkem inimeste juhtimisse või osalema paralleelselt ka ülesannete lahendamises ja olema justkui võrdväärne kolleeg?
7. Kas Teie meelest juhitakse IT sektori ettevõtteid kuidagi teisiti kui mõne muu valdkonna ettevõtteid? Kui jah siis miks ja kuidas.
8. Millised isiksuse omadused võiksid Teie meelest olla heal juhil?
9. Kas olete küsinud töötajate arvamust milline on nende meelest hea juht? Kui jah, kas Te vastate sellele kirjeldusele või olete selle järgi oma käitumist muutnud, et tõsta töötajate rahulolu?
10. Milline oleks Teie meelest ideaalne juhtimisstiil, mis toimiks igas infotehnoloogia ettevõttes? Kas üldse on olemas üldist stiili mis toimiks?

Ettevõtte edu mõjutavad tegurid

11. Milline on edukas ettevõtte ja millest see sõltub?
12. Kuidas mõjutab Teie arust juhtimisstiil infotehnoloogia ettevõtte edukust?
13. Kui omanik ei soovi tegutseda ettevõtte juhina siis millest peaks ettevõtte omanik lähtuma valides oma ettevõttele juhti?

Lisa 2. Kooditabel

Algsed kirjeldavad koodid	Analüütilised koodid	Teemad
Küberturbe ja võrguvaldkond, konto ja kasutaja ärisuund, andmekeskus ja pilve ärisuund, IT haldusteenused; Tarkvaraarendus teenuse pakkumine, custom lahendused lähtudes kliendi vajadustest; Tarkvara kvaliteedi halduse ja testimise, tagamise teenust pakkuv. Rakenduste ehk tarkvara testimine; IT arendus teenus	Tegevusala	Ettevõttest üldiselt
62-63; 96, grupis 200; Majasiseseid 218; Eestis 350, üle maailma 1200	Töötajate arv	
Spetsialistist juhiks kasvanud, teatavad kaasasündinud anded, enne juhiks saamist kolleegidelt nõu küsimine; Spetsialistist üles kasvanud, teatavad anded kaasa antud; Inimesed on õpivõimelised, pidevas arengus, sealjuures oskuste kasvatamine ja parandamine on võimalik, geneetilised eelsoodumused, juhiks ei sünnita; Organisatsiooni käitumine, juhtimiskoolitused, teoreetiline kirjandus, väljast poolt ettevõtet tulnud	Juhiks saamine	
Mõnepäevased juhtimiskoolitused, kuid süvitsi õppinud ei ole. Tagasiside küsimine, et kogemustest õppida; Juhtimist õppinud ei ole, inspireerivate mudelitega tutvumine, avatud vestlused peale mingit etappi, et areneda ja vigu parandada, tagasisidestamine; Elukestev areng ja õppimine, koolitustel osalemine, arenguprogrammid, teadlik enesearendamine, juhiks kasvanud spetsialistist, <i>coach</i> 'iks õppinud; Teiste valusate kogemuste vältimine	Teadmised ja kogemused	
Kombinatsioon demokraatlikust ja kaasavast; Inspireerivad juhid ja "mängiv juht", ise kooslus mõlemast, aga pigem inspireeriv, juhtimisstiili kohandad vastavalt eesmärkidele; Palju erinevaid, seal hulgas ka mudeleid, juhtimisstiile saab väga teadlikult ära kasutada olenevalt olukorrast, inimestelt ja nende kogemustest õppimine, partnerlus suhe juhi ja töötaja vahel; Ühest juhtimisstiili ei ole, kombinatsioon kogutud informatsioonist, autoritaarne juhtimisstiil, <i>coach</i> 'iv juhtimisstiil, ennast juhtiv stiil, käskiv juhtimisstiil	Juhtimisstiil	

<p>Kaasav- kaasab töötajaid, arutleb nendega läbi arutlev, toetav; Teenindav juhtimisstiil ja holokraatia tuttavad ei ole, inspireeriv ja "mängiv", teatud juhtimisstiilid loovad teatud ettevõtte kultuure, kultuurile keskendumine; Teenindav juhtimine, coach'iv juhtimisstiil, holokraatia rohkem vabatahtlikes organisatsioonides, juhivaba organisatsiooni juhtimine, paindlik ja teadlik juhtimisstiil</p>	<p>Kaasaegne juhtimisstiil</p>	<p>Juhtimine, juhtimisstiilid ja isiksuseomadused</p>
<p>Juhi fookus inimestel, neile panustamine, suunamine, nõustav, töötajate motiveerimine ja arendamine. Hea sisekliima ja kultuuri loomine, töötajate kaasamine, tagasiside küsimine; Vabakutseliste hoidmine ja motiveerimine on mõnevõrra keerulisem, läbivad teadmiste, kogemuste ja motivatsiooni testi, enne kui koostööd tehakse. Silmad lahti olek, juht ei pea olema valdkonnas kõige targem, selle jaoks on meeskond spetsialiste, juht peab neid suunama ja motiveerima, inimeste kesksus, navigeerimine, juht kui meeskonna liige, eesmärk panna meeskond toimida just kui üksipäini</p>	<p>Juhtimine</p>	
<p>Heade inimeste leidmine ja hoidmine suur väljakutse; Kolm taset (ei ole ühes inimeses, vaid mitmes)- tehniline juhtimine, äriline juhtimine, inimeste juhtimine, juhi asemel kasutusel liider, alt üles juhtimine; Vajadus töötajaid rohkelt motiveerida, mugavate töötingimuste pakkumine, juhtimisstiilid ja -printsipiid on laialdaselt rakendatavad eri valdkondades, väga palju sõltub juhtimiskultuurist ja juhust, juhtimis põhimõtted rakendatavad sõltumata valdkonnast, kasvavad kiiremini; Paindlikumad, õhkkond avatum, loomingulisem</p>	<p>Juhtimine sektoris</p>	<p>IT</p>
<p>Ausus, avatus, kommunikatsioonis konkreetne, läbipaistvus, kohustav, tagant utsitav, empaatiavõime, kuulamisoskus, suhete loomine ja hoidmine; Olulisem tehnilised oskused, asju tuleb teha eesmärgi pärast, mitte juhtimise, tiimi tunne, probleemide lahendamise oskus; Usalduslikku suhte kasvatamine, inimeste kesksus, hoolivus, muutustele vastuvõtlikkus, suhtlemisoskus, tagasisidestamine, delegeerimine, austus, oskus konstruktiivset kriitikat jagada ja vastuvõtta, loovus, dünaamilisus; Selge eneseväljendus, kannatlikkus</p>	<p>Isiksuseomadused</p>	
<p>Ärikasum, õnnelikud töötajad, kliendi rahulolu, väärtusloome, positiivne muutus; Raha, õnnelikud kliendid; rahul olevad töötajad; Sõltub inimestest kes ettevõttes töötavad, edu mõjutavad inimesed- oskused, omadused, ühine väärtusruum. Juhtimiskultuur mis töötajaid toetab, inimesed keskne väärtus; Kasumi- ja kasvunumbrid, ettevõtte kultuur, sotsiaalne</p>	<p>Edukuse mõõtmine</p>	

vastutustundlikkus, ettevõtte väärtused		
Hea juht tagab töötajate rahul olu, see omakorda klientide rahulolu ja see mõjutab ärikasumit positiivselt; Töötajat tuleb hoida õnnelikuna, et nad saaks kliente õnnelikuna hoida ning seeläbi kasumit teenida. Juhtimisstiil mõjutab ettevõtte kultuuri ja see omakorda ettevõtte edukust; Juhtimisstiil seoses ettevõtte väärtuste ja kultuuriga, juhtimisstiil mõjutab ettevõtte küpsuse kasvu, motiveeritud töötajad	Juhtimisstiili ja ettevõtte edukuse seos	Ettevõtte edu mõjutavad tegurid
Valdkonna teadmised, juhtimiskogemus, tähtsal kohal ärijuhtimine ja äritulemused, meeskonna koos hoidmine; Peab tööga hakkama saama, teistsuguse kultuuriga juht, ettevõtte suund mõjutab uue juhi valikut, teatud ajahetkel sobib teatud mudel, murdes eelnevat ärimudelit, et muudatus sisse tuua; hea vastastikkune sünergia ja mõistmine, sarnased väärtused ja väärtusruumid, uued juhtimispõhimõtted, finantside mõistmine, visualiseerimise oskus, võrgustik ja oskus luua võrgustikku	Uus juht	

Lisa 3. Transkriptsioonid

https://drive.google.com/drive/folders/16FFXcvksMj_rk19_BSnauM3GqPz6yv74?usp=share_link

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Kelli Kastor (*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Kaasaegsete juhtimisstiilide mõju ettevõtte edukusele Eesti infotehnoloogia ettevõtete näitel
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Virve Siirde,
(*juhendaja nimi*)

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

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

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

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

_11.05.2023_____ (kuupäev)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.