

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Karoliina Tombak

**JUHTIMISSTIILIDE SEOS PROJEKTIDE EDUGA
PÄRNUMAA ARENDUSKESKUSE JA FOAAL
CONSULTING UÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Daniela Kond, MA

Kaasjuhendaja: Kulno Türk, PhD

Pärnu 2025

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Daniela Kond

(allkirjastatud digitaalselt)

Kulno Türk

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Karoliina Tombak

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Juhtimisstiilid ja nende rakendamine projektide juhtimisel	6
1.1. Juhtimisstiilid ja nende olemus	6
1.2. Juhtimisstiilide rakendamine ettevõtluses ja seos projektide eduga	13
2. Pärnumaa Arenduskeskus ja FOAAL Consulting UÜ juhtimisstiilide seos projektide eduga	18
2.1. Pärnumaa Arenduskeskus ja FOAAL Consulting UÜ tutvustus ja uurimismetoodika.....	18
2.2. Pärnumaa Arenduskeskus ja FOAAL Consulting UÜ juhtimisstiilide eripärad ja seosed projektide eduga	24
2.3. Järeldused ja ettepanekud ettevõtetele projektide edukaks juhtimiseks.....	34
Kokkuvõte	42
Viidatud allikad.....	45
Lisad.....	49
Lisa 1. Juhtimisstiilide eripärad – nende plussid ja miinused autori koostatud tabelis toodud allikate põhjal.....	50
Lisa 2. Intervjuu küsimused	51
Lisa 3. Intervjuu toimumiskuupäevad, läbiviimisviis ja kestus	53
Lisa 4. Intervjuu teemaplokid, küsimused ja seos teooriaga.....	54
Lisa 5. Ankeetküsimustik.....	55
Lisa 6. Ankeetküsimustiku taustaküsimused, väited ja seos teooriaga	57
Lisa 7. Projekti edu kriteeriumid ja nende jälgimine projektijuhtide hinnangul.....	59
Lisa 8. Intervjuust otsitud märksõnad ja väljendid	60
Lisa 9. Vaatlusprotokoll	61
SUMMARY	62

SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiiresti arenevas ettevõtluskeskkonnas on sobiva juhtimisstiili valik oluliseks teguriks ettevõtte kasumlikkuse, edu ja kvaliteedi tagamisel. Eriti oluline on see projektijuhtimise kontekstis, kus projektijuhi juhtimisstiil võib oluliselt mõjutada projekti tulemuslikkust. Käesolevas lõputöös uuritakse projektijuhtide juhtimisstiile ning nende seost projektide eduga Pärnumaa Arenduskeskuse ja FOAAL Consulting UÜ näitel. Autor kasutab eestvedamise stiili (*leadership style*) asemel töös läbivalt juhtimisstiili terminit ning empiirilises osas projektijuhi asemel lühendit PJ.

Teema aktuaalsust kinnitavad mitmed rahvusvahelised uuringud (Müller & Turner, 2005; Pretorius *et al.*, 2018; Kariuki, 2015; Misbahuddin *et al.*, 2024; Novo *et al.*, 2017), samas kui Eestis, eriti Pärnumaa kontekstis, pole projektijuhtide juhtimisstiile ja nende seost projektide eduga varem uuritud. Eestis on sarnast valdkonda käsitlenud Zolin (2012), uurides juhtimisstiilide mõju töötajate motivatsioonile. Ühe uuritava ettevõtte juhiga vesteldes selgus, et juhtimisstiilide teadlikkus ja nende mõju projektide edukusele on vähene. Ka varasema töökogemuse põhjal on autor kas töötajana või praktikandina tööülesandeid täites kogenud, et juhid ei pruugi olla teadlikud oma juhtimisviisi mõjust töö tulemustele. Müller ja Turner (2005), samuti Institute Project Management (2023) ja Zheng *et al.* (2017), on rõhutanud juhtimisstiili ja projektide edukuse seost ning vajadust sellealase teadlikkuse tõstmiseks. Senised tulemused rõhutavad antud lõputöö teema uudsust ja praktilist väärtust uuringus osalevatele ettevõtetele projektide edukaks juhtimiseks tulevikus.

Käesolev lõputöö otsib lahendust uurimisprobleemile: Juhtimisstiilide seost ettevõtete ja projektide eduga on varasemalt rahvusvaheliselt uuritud, kuid Pärnumaa kontekstis on see valdkond jäänud tähelepanuta. Juhtimisstiili mitteteadlik kasutamine võib piirata nende ettevõtete edukust, kuid teadlik kasutamine pakub võimalust aidata projekte tulemuslikumalt juhtida.

Töö eesmärk on uuringule tuginedes välja selgitada projektijuhtide juhtimisstiilide seosed projektide eduga ettevõtetes Pärnumaa Arenduskeskus ja FOAAL Consulting UÜ ja teha ettepanekuid uuringus osalevatele ettevõtetele projektide edukaks juhtimiseks.

Töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

- Millised on enim kasutuses olevad juhtimisstiilid?
- Kuidas on seotud juhtimisstiilid projektide edukusega Pärnumaa Arenduskeskuses ja FOAAL Consulting UÜ-s?
- Millised juhtimisstiilid on kõige tõhusamad soodustamaks projektide edukust Pärnumaa Arenduskeskuses ja FOAAL Consulting UÜ-s?

Lõputöö koosneb kahest osast, teoreetilisest ja empiirilisest. Töö esimeses, teoreetilises osas annab autor ülevaate juhtimisstiilidest ja nende olemusest üldiselt, käsitleb juhtimisstiilide rakendamist ettevõtluses ning viimaks annab ülevaate juhtimisstiilide seosest projektide eduga. Töö teine, empiiriline osa koosneb uuritavate ettevõtete, Pärnumaa Arenduskeskuse ja FOAAL Consulting tutvustusest, millele järgneb ülevaade uurimisanalüüsi tulemustest. Uurimistulemuste põhjal tehakse järeldused ja esitatakse ettepanekud ettevõtetele projektide edukamaks juhtimiseks.

Lõputöö autor kasutab uurimisprobleemi ja uurimisülesannete lahendamiseks kvalitatiivset meetodit, sh intervjuud ning kvantitatiivse meetodina ankeetküsimustikku, mis viiakse läbi Pärnumaa Arenduskeskuse ja FOAAL Consulting projektijuhtide hulgas. Uuringu valimiks on seitse projektijuhti, kellest viis on Pärnumaa Arenduskeskusest ja kaks väiksemast ettevõttest FOAAL Consulting. Konteksti selgitamiseks antakse ülevaade uuritavatest ettevõtetest.

Lõputöö koostamisel kasutas autor peamiselt erinevaid teadusallikaid ja empiirilisi uuringuid nagu teadusartiklid ja akadeemilised ajakirjad, veebiallikad ja ajakirjanduslikud väljaanded ning empiirilised uuringud.

Märksõnad: juhtimisstiil, projektijuht, projektide edu, ettevõtlus, ettevõte, Pärnumaa.

1. JUHTIMISSTIILID JA NENDE RAKENDAMINE

PROJEKTIDE JUHTIMISEL

1.1. Juhtimisstiilid ja nende olemus

Autor annab ülevaate kaheksast juhtimisstiilist, mida on käesolevas lõputöös lähemalt uuritud. Tuginedes mitmetele väljatoodud teaduslikele teooriatele on välja toodud uuritavate juhtimisstiilide olemused, tugevused ja nõrkused. Käesolev peatükk selgitab erinevate juhtimisstiilide erinevusi ja sobivust erinevates juhtimist puudutavates olukordades.

Juhtimisstiilide ja nende sobilik valik vastavalt ettevõtte ja projekti tüübile mängib olulist rolli juhtimisstiilide edukas toimimises ja eesmärkide saavutamisel. Gemeda & Lee (2020) rõhutavad, et juhtimisstiili roll ettevõtte edukaks toimimiseks ja projektide edu saavutamiseks on üheks oluliseimaks eduteguriks. Samuti on Gemeda & Lee välja toonud, et rakendatava juhtimisstiili seos edukusele ilmneb lisaks projekti edukusele veel eri aspektidest meeskonnatöö toimimises, kasumi või kahjumi suurusel, arendamisel ja laienemisel, projektide arvul ja mahul ning nende tulemuslikkusele. Institute of Project Management (2023) ja Goleman (2000) on järeldusele jõudnud, et on mitmeid eri juhtimisstiile, kuid nende efektiivsus sõltub vastavalt töövaldkonnale, tüübile ning vajadustele – mõnes ettevõttes eelistatakse ranget režiimi, reeglipärasust ja kindlaid protsesse, teises eelistatakse aga loovust, paindlikkust, iseseisvust ja innovaatilisust. Kaheksa lõputöös uuritavat juhtimisstiili eelneva kahe allika põhjal on järgmised (Institute of Project Management, 2023; Goleman, 2000; vt Lisa 1):

- autokraatlik juhtimisstiil;
- bürokraatlik juhtimisstiil;
- demokraatlik juhtimisstiil;
- passiivne juhtimisstiil (*laissez-faire*);

- tehingupõhine juhtimisstiil (*transactional*);
- karismaatiline juhtimisstiil;
- ümberkujundav juhtimisstiil (*transformational*);
- teenindav juhtimisstiil (*servant*).

Üks rangemaid juhtimisstiile on autokraatlik juhtimisstiil, mis toimib peamiselt juhi enda otsustest lähtuvalt, kaasates vähe töötajaid otsuste tegemisse ja tööprotsessi koostamisse. Nagu eelnevalt mainiti, on autokraatlik juhtimisstiil üks neist stiilidest, mis eelistab reegleid ja kindlat režiimi, tagamaks kindlaid töötulemusi ning ka töötajatel on vähene võimalus eksida selles, mida neilt oodatakse ja kuidas töötajad konkreetset tööülesannet lahendavad (Institute of Project Management, 2023; Dyczkowska & Dyczkowski, 2018; Lindberg, 2023). Selle juhtimisstiili puhul võtavad olulisi otsuseid vastu juhid ise, mitte kaasates töötajaid otsustusprotsessi (Lewin *et al.*, 1939; Lewin, 1999; Dyczkowska & Dyczkowski, 2018).

Samas seisneb autokraatliku juhtimisstiili positiivne külg selles, et juhid annavad töötajatele selged ülesanded ja eesmärgid, tagamaks paremad tulemused ning võimalused probleemide lahendamiseks või vältimiseks (Dyczkowska & Dyczkowski, 2018). Negatiivne külg peitub veel selles, et töötajate vähese kaasatusega võivad riskid tõenäolisemalt realiseeruda ja tulemuslikumad võimalused kasutamata jääda (Dyczkowska & Dyczkowski, 2018). Autokraatlikule juhtimisstiilile on omane usaldamatus töötajate vastu ning arvatakse, et töötajaid motiveerivad eelkõige tulemuspreemiad (Hassnain, 2022). Vähese usalduse tõttu ei näita alluvad juhtide suhtes üles lojaalsust ning ootavad autokraatliku juhi välja vahetamist (Hassnain, 2022). Autokraatlik juhtimisstiil sarnaneb oma olemuselt bürokraatlikule juhtimisstiilile, eriti reeglite ja piirangute poolest.

Idrus *et al.* (2015) on oma töös välja toonud, et bürokraatlik juhtimisstiil keskendub ettevõtte hierarhilisele juhtimisstruktuurile ning töötajate juhendamine on pigem jäik. Bürokraatlik juhtimisstiil tugineb bürokraatlikel tunnustel ehk põhineb kindlatel reeglitel ning eeldab ka töötajatelt reeglite järgimist oma tööülesandeid ja vastutust täites ning käsuliinile allumist (Damianus *et al.*, 2022). Selline juhtimisstiil sobib eelkõige ettevõtetele, kus tehakse spetsialiseeritud tööd ning kindlad reeglid ja protsessid on

olulised (Tenney, 2024). Erinevus autokraatliku juhtimisega seisneb selles, et bürookraatlik juhtimisstiil ei välista innovatsiooni ja loovust, kuid innovatsiooni ja loovuse kasutamise võimalus töös on vähene, erinevalt autokraatlikust, kus innovatsiooni ja loovust eelistatakse välistada (Tenney, 2024). Kindlatest reeglitest ja protsessidest eristub aga vabam ja avatum, demokraatlik juhtimisstiil.

Demokraatlik juhtimisstiil väärtustab avatud suhtlust ja koostööd ning kaasab töötajaid otsustusprotsessi, küsib tagasisidet ja sisendit meeskonnalt, luues ettevõttes vaba, avatud ja mugava keskkonna (Institute of Project Management, 2023; Lewin *et al.*, 1939; Lewin, 1999). Demokraatliku juhtimisstiili puhul mõistavad juhid sageli, mida inimesed vajavad ja tagavad selle ning juhtimisprotsessi käigus luuakse edukaid ja jätkusuutlikke ettevõtteid (Sharma & Singh, 2013). Kaasatavuse tõttu on töökeskkond positiivne ning tagab töötajate seas tunde, et nendepoolne sisend ja mõtted on kuulatud ja kaasatud otsustusprotsessis (Institute of Project Management, 2023; Lewin *et al.*, 1939; Lewin, 1999). Eelnevale tuginedes võib väita, et aktiivne kaasamine võib tõsta alluvatel positiivset meelt ja tagada suurema tahte anda endapoolne panus. Negatiivne külg peitub demokraatliku juhtimisstiili puhul näiteks kiiretel hetkedel või kriisiolukordades kus on vaja teha kiireloomulisi otsuseid (Knight, 2024; Institute of Project Management, 2023; Goleman, 2000). Demokraatlikku juhtimisstiili on soovitatav kasutada neil juhtidel, kes soovivad töötajate kaasamist ning genereerida uusi ideid, soovitatav ei ole neid kasutada kui meeskonnaliikmetel puudub kogemus või piisav informatsioon ning seda juhtimisstiili vältida kriisiolukordades (Knight, 2024). Kui demokraatlik juhtimisstiil toob esile töötajate kaasamise ja avatud keskkonna, siis passiivne juhtimisstiil pakub töötajatele veel suuremat paindlikkust, usaldust ja iseseisvust tööprotsessides.

Passiivne juhtimisstiil on üks vähim pealetükkivaim juhtimisstiil väljatoodutest. Algatused ja otsused on delegeeritud töötajatele, töötajate tegevustesse sekkutakse harva ning juhid ei kontrolli liigselt töötajate tegemisi (Lewin *et al.*, 1939). Passiivne juhtimisstiil toetab osalist iseseisvust, paindlikkust ning juhid tuginevad meeskonnaliikmete spetsialiseeritud pädevusele, kogemustele, teadmistele ja motivatsioonile (Institute Project Management, 2023). Selline juhtimisstiil on sobilik ettevõtetes, kus on kõrgelt kvalifitseeritud töötajad, kes on oma töö ja ülesannetega hästi

kursis ning võimaldatud teha iseseisvattööd, sh kaugtööna, järelvalve ja kontrollita (Institute Project Management, 2023).

Passiivset juhtimisstiili on sageli kasutatud teadustööde, uuringute ja üldise arendusvaldkonna tööde läbiviimistel (Subramanian & Banhashemi, 2024). Töötajatel on loomevabadus ja võimalus ise teha otsuseid (Tenney, 2024). Oht on, et juht loovutab enamuse oma ülesannetest töötajatele, vältides ise oma töökohustusi. Samuti tuginetakse suurel mahul töötajate enesemotivatsioonile, mille tulemusel võivad tekkida töös seisakud ja aeglane reageerimine probleemide lahendamisel (Tenney, 2024). Lõputöö autor on saanud varasemate uuringute ja teooriate põhjal kinnitust, et juhi ülemäärane ülesannete delegeerimine töötajatele võib põhjustada töötajates ülekoormust ja viia motivatsiooni languseni. Passiivsel juhtimisstiilil on negatiivne mõju innovatiivsele tööalasele käitumisele, kuna juhid sekkuvad töötajate tegevustesse vähesel määral (Gemeda & Lee, 2020). Kuna passiivse juhtimisstiili rakendamine võib soodustada tulemuslikkuse languseni, võib töötajatele kasuks tulla juhivoolne suunamine ja toetus. Selliste olukordade puhul võib efektiivseks olla tehingupõhine juhtimisstiil, kus keskendutakse tulemuslikkusele ja eesmärkidele.

Tehingupõhine ehk *transactional* juhtimisstiil on traditsiooniline, mis tähendab et fookus on otseselt ettevõttel, juhtimisel, töö tulemuslikkusel, järelvalvel, eesmärkide saavutamisel. Tehingupõhise juhtimisstiili negatiivne külg seisneb loovuse ja innovatsiooni piiramises. Samuti ei motiveerita töötajaid olema paremad ega tunnustata saavutama paremaid tulemusi. Juhid keskenduvad liigselt töötajate tulemuste ja tasu suhtele, mistõttu ei teki töötajatel pikaajalist pühendumuse tunnet (Al Khajeh, 2018). See juhtimisstiil kasutab töötajate motiveerimiseks hüvesid või karistusi (Kariuki, 2015). Töötajad saavad neile seatud ootustest selgelt aru ning nende töötulemused on ka neil endil hästi järgitavad, prognoositavad ja nähtavad (Abbas & Ali, 2023). Kuna tehingupõhine juhtimisstiil on orienteeritud ootuste ja tulemuste tunnustamisele, võib see eelkõige motiveerida töötajaid rohkem pingutama ja saavutama paremaid tulemusi (Gemeda & Lee, 2020). Eelnevale tuginedes võib järeldada, et motiveerimisel on oluline positiivne mõju paremate tulemuste saavutamisel. Motiveerimine on eelkõige karismaatilisele juhtimisstiilile omapäraseks.

Karismaatiline ehk *charismatic* juhtimisstiil on pigem karismaatiliste inimeste juhtimisstiil. Karismaatiliste juhtide käitumishoiakud on motivaatoriks ka meeskonnaliikmetele kuna need juhid on üldjuhul ise kirglikud, hea veenmisoskusega ja inspireeriva hoiakuga ning kasutavad vaba suhtlemisviisi (Wahidin et al., 2020; Al Khajeh, 2018). Lõputöö autor leiab tuginedes teooriale sarnaselt, et inspireeriv olemus ja kirglikkuse näitamine võib tõsta töötajaskonna motivatsiooni ja tahet teha tööd kirglikumalt. Gameda & Lee (2020) on välja toonud, et juhid moodustavad meeskonnad lähtudes visioonist ja eesmärgist, määravad töötajatele kindlad eesmärgid, motiveerivad eesmärke täitma ning võtavad ebaõnnestumisi kui õppetunde. Oluline on, et juhil oleks loomulik karisma, ning oskus väljendada ja edasi anda oma kirge missiooni ja visiooni vastu. Samas võib karismaatilise juhi lahkudes töötajatel tulla motivatsioonilangus ning kohanemiskasutused (Gameda & Lee, 2020; Al Khajeh, 2018). Mubarak (2023) on välja toonud, et karismaatilisel juhtimisstiilil võib olla ettevõtte jaoks positiivne mõju kuna karismaatilised juhid suudavad motiveerida töötajaid luues positiivse keskkonna. Sarnaselt karismaatilisele juhtimisstiilile on ka ümberkujundaval juhtimisstiilil inspireerivaid, toetavaid ja motiveerivaid omadusi.

Ümberkujundavat ehk *transformational* juhtimisstiili kasutavad juhid seavad koostöös meeskonnaga ühiseid eesmärke ja visioone, jagavad ühiseid väärtusi ning on toetavad ja julgustavad oma töötajate ja meeskonna suhtes (Gameda & Lee, 2020). Samuti toob Gameda & Lee (2020) esile, et ümberkujundava juhtimisstiili eesmärgiks on kollektiivi inspireerimine ja motiveerimine enesearenguks, jagada visiooni ja innustada töötajaid pürgima seatud eesmärkide poole. Seetõttu tunnevad töötajad end väärtustatuna ja hoituna, mis motiveerib neid saavutama paremaid töötulemusi nii ettevõtte kui ka projekti edukuse nimel (Altaher, Al-Obaidly & Al-badaineh, 2024, lk 486). Peamiselt järgitakse ja töötatakse pikemaajaliste eesmärkide õnnestumise nimel, mis võib osutada kahjulikuks lühiajaliste eesmärkide saavutamisel ja nende täitumisel ning omakorda põhjustada otsuste tegemisel keerukust, aidates töötajate võimalikule vaimsele läbipõlemisele kaasa (Tenney, 2024).

Varasemad uuringud näitavad, et eelistatakse rohkem ümberkujundavat juhtimisstiili. Ümberkujundava juhtimisstiili eelistamine ja selle tugev seos projektide edukusega tuleneb juhi aktiivsest kohalolekust ning tema võimest luua töötajatele mugav ja turvaline

töökeskkond, mis soodustab positiivset meeleolu ja motivatsiooni töökohustuste täitmiseks (Misbahuddin, Suroso & Triyonggo, 2024, lk 164–166). Eelnevale tuginedes saab järeldada, et töötajate väärtustamine ja hoidmine ning mugav ja turvaline keskkond võivad oluliselt tõsta tahet teha tööd ning tekitada töötajates positiivset meeleolu. Kuigi ümberkujundava juhtimisstiili ja teenindava juhtimisstiili vahel on mitmeid sarnasusi, on ka olulisi erinevusi juhtimises.

Teenindava juhtimisstiili kohta tõid Canavesi ja Minelli (2021) oma töös välja, et teenindav juhtimisstiil keskendub töötajate enesearengule ja kasvule. Samuti tõid Canavesi ja Minelli välja, et teenindava juhtimisstiili kõrgeim prioriteet on teiste teenimine täites eelkõige teiste vajadusi enda isiklike vajaduste täitmise asemel. Sellegipoolest ei jäeta tähelepanuta seatud tulemuslikke ootusi ning juhid soovivad kasvatada neile usaldatud ressursse, tundes end ettevõtte eest vastutavana (Eva *et al.*, 2019). Selle juhtimisstiili rakendamine ei osutu juhtidele tasuvaks, kuna suur osa nende ajast ja energiast kulub töötajate individuaalsele toetamisele (Liden *et al.*, 2024). See juhtimisstiil sobib neile, kes soovivad luua oma töötajate ja meeskonnaga tugevaid ja autentseid suhtlussidemeid ning motiveerida ja inspireerida neid olema töös paremad (Tenney, 2024). Eelnevale tuginedes võib üldistada, et juhi liigne keskendumine teiste heaolule ja vajadustele võib olla kahjulik. Samas töötajatega tugeva ja positiivse suhte loomine aitab kaasa toetava ja turvalise töökeskkonna loomisel, mis võib omakorda töötajaid motiveerida.

Alljärgnev tabel 1 toob välja kolme juhtimisstiili ülevaate ja võrdluse. Ülevaade antakse karismaatilisest, ümberkujundavast ja teenindavast juhtimisstiilist. Need stiilid on valitud tuginedes lõputöös kasutatud erinevatele rahvusvahelistele uuringutele, mis on läbi viidud erinevatel ajaperioodidel eri valdkondades. Näiteks toob ümberkujunava juhtimisstiili laialdast eelistatust esile oma töös Misbahuddin, Suroso & Triyonggo (2024, lk 164–166). Tuginetud uuringutes välja toodud juhtimisstiilid keskenduvad töötajate kaasamisele, rahulolu tekitamisele ja hoidmisele ettevõttes ning motiveerivale ja inspireerivale juhtimisele. Kuigi neil on mitmeid sarnasusi – näiteks töötajate motiveerimine ja suhtlemise olulisus – erinevad need juhtimisstiilid oma lähenemise ja eesmärkide poolest.

Tabel 1.Karismaatilise, ümberkujundava ja teenindava juhtimisstiili olemus

Juhtimisstiil ja allikad	Märksõnad	Juhi omadused	Plussid	Miinused
Karismaatiline	Inspireeriv, visiooni- ja eesmärgi-keskne, kirg, motiveeritus	Karismaatiline, inspireeriv, kirglik, osav suhtlemises ja veenmises	Positiivne ja motiveeriv keskkond, motiveeritus eesmärkide täitmisel	Juhi lahkumisel võib töötajatel tulla motivatsioonilangus ja kohanemiskasused, liigne sõltuvus juhist
Ümberkujundav	Inspireeriv, eneseareng, pikaajalised eesmärgid	Toetav, julgustav, inspireeriv, orienteeritud enesearengule	Tõstab motivatsiooni, turvaline keskkond, pikaajalised eesmärgid	Lühiajalised eesmärgid ei ole nii olulised ja võivad seetõttu kannatada; võimalik töötajate läbipõlemine
Teenindav	Eneseareng ja kasv, teiste vajadused ja teenimine	Toetav, pühendunud teiste heaolule ja vajadustele	Tugevad ja autentsed sidemed töötajatega, inspireerib ja motiveerib	Juhi jaoks energiat- ja aeganõudev, juht seab enda vajadused teisele kohale

Allikad: Gameda ja Lee, 2020; Al Khajeh, 2018; Tenney, 2024; Mubarok, 2023; Wahidin *et al.*, 2020; Altaher *et al.*, 2024; Misbahuddin *et al.*, 2024; Canavesi ja Minelli, 2021; Eva *et al.*, 2019; Liden *et al.*, 2024; autori poolt koondatud andmed

Lähtudes tabel 1 väljatoodud lühiülevaatest selgusid mitmed juhtimisstiilide sarnasused, eelised ja miinused. Karismaatiline, ümberkujundav ja teenindav juhtimisstiil sarnanevad mitmete oluliste omaduste poolest, kuid omavad ka erinevaid eeliseid ja miinuseid. Karismaatiline juhtimisstiil inspireerib juhi kirglikkusega, loovad kindla visiooni ja loovad positiivse keskkonna, kuid töötajad võivad muutuda juhist liigselt sõltuvaks (Gameda & Lee 2020; Mubarok, 2023; Tenney, 2024). Ümberkujundav juhtimisstiil keskendub pikaajalistele eesmärkidele ja enesearengule, tõstab motivatsiooni ja toetab töötajaid ning loob turvalise keskkonna. Sellegipoolest võib selline juhtimisstiil tekitada töötajates läbipõlemist ning lühiajalised eesmärgid võivad kannatada (Gameda & Lee, 2020; Altaher *et al.*, 2024; Misbahuddin *et al.* 2024; Tenney 2024). Teenindav juhtimisstiil keskendub eelkõige teiste heaolule ja vajadustele, loob töötajatega tugevaid suhteid ja inspireerib neid, kuid teiste esikohale panek on juhi jaoks energia- ja ajakulukas (Canavesi & Minelli, 2021; Eva *et al.* 2019; Liden *et al.*, 2024; Tenney, 2024).

Eelnevalt väljatoodud juhtimisstiilide ülevaatest selgus, et on juhtimisstiile, mis on rangemad ja reeglipärasemad, jättes innovatsioonile ja loovusele vähe ruumi ning kaasates vähe töötajaid. Samuti on ka neid, mis eelistavad innovatsiooni ja loovust, kaasavad meeskonda ja rakendavad vabamat tööviisi. Juhtimisstiilide mõistmine ning

ettevõttele ja selle tööle vastava juhtimisstiili rakendamine võib soodustada edukamaid ja paremaid tulemusi äritegevuses ja projektides.

1.2. Juhtimisstiilide rakendamine ettevõtluses ja seos projektide eduga

Juhtimisstiilide rakendamine on oluline ettevõtte igapäevatoos, protsessides, edu ja eesmärkide saavutamisel, töötajate motiveerimisel ja efektiivsel juhtimisel. On mitmeid juhtimisstiile, mis pakuvad juhtidele paindlikke viise meeskonna juhtimiseks ettevõtte visioonist ja eesmärgist lähtudes. Samuti on juhtimisstiile, mis põhinevad kindlatel reeglitel ja režiimidel. Sobiva juhtimisstiili valik ja rakendamine sõltub ettevõtte olemusest, valdkonnast, visioonist ja eesmärgist. Selles alapeatükis antakse ülevaade juhtimisstiilide rakendamisest ettevõtluskeskkonnas, tuues esile, kuidas need mõjutavad ettevõtte edukust ja töötajate rahulolu ning juhtimisstiilide seost projektide eduga.

Juhtimisstiilil on oluline roll nii ettevõtte toimimises, arengus ja edus kui ka töötajate rahulolus. Berisha *et al.* (2024) uuringus on järeldatud, et kuna tänapäeva ettevõtluskeskkond on pidevalt muutlik, on juhtimisstiili roll väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes aina olulisema tähelepanuga. Gill *et al.* (2024) töös tuuakse välja, et juhtimisstiil mõjutab erinevaid ettevõttega seotud aspekte, sealhulgas juhi üldist rolli, juhi ja töötajate vahelisi suhteid, toimetulekut raskustega, edu saavutamisse panustamist ning finantsidega seotud otsuseid. Woodside (2016) kasutas oma uuringus vaatlust nende aspektide uurimiseks, et välja selgitada juhtide eripärad või sarnasused juhtide arvamuste ja nende tegeliku käitumise vahel. Idrus *et al.* (2015) rõhutab, et juhtimisstiil on määrav tegur mitmetes ettevõtetes ja töötajate käitumist mõjutavates aspektides. Samuti toob Idrus *et al.* (2015) välja, et toetav juhtimine mõjutab edukust positiivselt ja ühtlasi ka innustab seda. Kariuki (2018) uuringu tulemusena on aga samuti selgunud, et juhtimisstiilide seos projektide eduga on märgatav just ajaliste tulemuste näol. Eelneva põhjal võib järeldada, et juhtimisstiilidel on ettevõttes oluline roll mitte ainult edukuse saavutamisel, vaid ka teiste ettevõttes toimivate oluliste valdkondade mõjutamisel.

Lähtudes eelnevast on juhtimisstiilide roll ja mõju ulatuslik erinevates ettevõtte aspektides, sealhulgas ka ettevõtte finantsides. Miloloža (2018) uuringus, mis uuris

juhtimisstiilide mõju ettevõtete finantsilisele edukusele, selgus, et autoritaarsel (autokraatlikul) juhtimisstiilil oli kõige rohkem negatiivset mõju erinevatele aspektidele, kuigi esines ka neutraalseid tulemusi. Demokraatlik juhtimisstiil ei mõjutanud negatiivselt ühtegi aspekti, samas kui passiivne juhtimisstiil avaldas mõningatele aspektidele nii negatiivset kui ka neutraalset mõju. Samuti on läbi viidud sotsiaal-majanduslikus valdkonnas sarnane uuring. Gameda ja Lee (2020, lk 4) on oma töös ka välja toonud varasema uuringu mitme riigi vahel, mille sotsiaal-majanduslik seis on erinev, et välja selgitada erinevate juhtimisstiilide roll ja mõju töö tulemustele. Gameda & Lee (2020, lk 4) uurisid Keenia ja Ameerika Ühendriikide valitud ettevõtete põhjal ümberkujundavat juhtimisstiili ja seda stiili eelistavaid juhte ning selgus, et nende juhtide mõju töötajatele on andnud positiivseid tulemusi. Täpsemaid tulemusi vaadati töö rahulolu ja organisatsioonilise pühendumuse näitel ning mõlema puhul osutus ümberkujundav juhtimisstiil andma positiivseid tulemusi ja mõju.

Juhtimisstiil mängib olulist rolli ettevõtete eri valdkondades, kuid juhtimisstiili olulisus tuleb välja ka projektide edukuse saavutamisel. Chan (2024) on tuginedes mitmetele uuringutele seisukohal, et juhtimisstiilid on oluline osa projekti edukuses. Institute Project Management (2023) sõnul on ettevõtte edu põhjuseks eelkõige see, kuidas ettevõtet juhitakse. Zheng *et al.* (2017) toob välja, et ka projektide edu sõltub osaliselt juhtimisstiilist. Juhtimise olulist mõju projekti edule on oma töös välja toonud ka Jiang (2014), kes varasematele uuringutele toetudes on öelnud, et juhtimise mõju projekti edule tuleb peamiselt läbi meeskonnatöö. Samuti on Institute Project Management (2023) välja toonud, et sobiva juhtimisstiili valimine vastavalt ettevõtte põhimõtetele, püstitades ühine eesmärk ning motiveerides töötajaid selle suunas töötama on oluliseks osaks positiivsete tulemuste saavutamisel. Jiang (2014) on lisaks oma töös välja toonud, et kindla projektitüübi jaoks valitud sobiv juhtimisstiil võib tõsta projekti edukust meeskonnatöö ja otsese kokkupuute näol. Ka Kariuki (2018) rõhutab oma uuringu tulemusena, et projektijuhid võiksid rohkem meeskonnaga koostööd teha, kaasates neid projekti toimimise vältel erinevatesse tegevustesse ja otsustusprotsessidesse. Ühtlasi rõhutatakse, et juhtimisstiil mängib suurt rolli meeskonnatöös ja projekti juhtimisel.

Lähtudes meeskonnast toob Jiang (2014) välja, et projekti tulemuslikkus on mõjutatud rohkem meeskonnatööst kui otsesest projektijuhtimisest. Lisaks rõhutatakse Aga *et al.*

(2016) uuringus meeskonna olulisust, tuues esile, et meeskonna moodustamine tugevdab märkimisväärselt ümberkujundava juhtimisstiili ja projekti edukuse vahelist seost. Negatiivset mõju meeskonnatööle on uuritud Jiang (2014) uuringus, rõhutades, et tundmatutel projektitüüpidel võib olla otsene negatiivne mõju meeskonnatööle ja selle panusele saavutamaks projektis edu, kuid sobiva juhtimisstiili valik võib tänu juhi mõistlikule juhtimisele ja pädevusele negatiivset mõju leevendada. Selleks, et saada parem arusaam juhtimisstiilide seosest projektide edu ja tulemustega, on oluline võtta arvesse nii meeskonnatöö kui ka juhtimisstiilide vahelist seost erinevates projektitüüpides ja valdkondades.

Näiteks on läbi viidud uuring, mis keskendub peamiselt ehitusprojektidele, uurides erinevate juhtimisstiilide ja innovatsioonitulemuste seost ja mõju ehitusprojektides. Selles uuringus on Zheng *et al.* (2017) välja toonud juhtimise olulisuse toetamiseks innovatsiooni arengut ja töötajate suundumist innovatsiooni arengule nendes projektides. Sellele tuginedes võib järeldada, et nii üldiselt juhtimisel kui ka juhtimisstiilidel on oluline seos erinevate projektipõhiste aspektide ja tulemustega. Lisaks on läbi viidud mitmeid uuringuid, mille eesmärgiks on olnud välja selgitada juhtimisstiilide mõju ja seost erinevatele aspektidele, mis mõjutavad otseselt projekte ja nende edukust. Kariuki (2015, lk 66) uuris projektijuhtide juhtimisstiilide seost projekti eduga, võrreldes ümberkujundavat ja tehingupõhist juhtimisstiili ning selgus, et ümberkujundav juhtimisstiil viib kõrgema projekti eduni. Lisaks selgus sama autori (Kariuki, 2015, lk 71) uuringu põhjal, et ümberkujundaval juhtimisstiilil on samuti olulisemalt positiivsem seos ja mõju meeskonnatööle kui tehingupõhisel stiilil. Oluline on mõista, millised juhtimisstiilid ja millal võivad efektiivseks osutada. Sellest parema arusaama annab situatsioonikooli teooria.

Situatsioonikooli teooria põhjal on Müller ja Turner (2005) välja toonud, et erinevad juhtimisstiilid võivad osutada oluliseks teguriks saavutamaks projektides edu, seda aga läbivalt kasutades projekti käigus erinevaid juhtimisstiile ja meeskonnastruktuuri tüüpe vastavalt projekti etapile, määratledes millist lähenemist iga etapp spetsiifilisemalt vajab. Ka Chan (2024) töös on välja toodud, et tehingupõhine juhtimisstiil on lihtsamate projektitüüpide puhul efektiivsem ning ümberkujundav juhtimisstiil keerukamate projektitüüpide puhul. Lisaks on Chan (2024) põhjal selgunud, et passiivne juhtimisstiil

ei ole olnud eriti kasulik ning ühtlasi peetakse seda ka hävitavaks juhtimisstiiliks. Misbahuddin *et al.* (2024, lk 164–166) tööst tuleb välja, et eelkõige on kasutatud ja eelistatud nii ettevõtete kui projektide edu saavutamisel ümberkujundavat ehk motiveerivat ja innovaatilise suunitlusega juhtimisstiili. Oluline on arvestada juhtimisstiilide valiku ja ka juhi omadustega, mis mängivad samuti olulist rolli mitmetes projektidega kaasnevates tingimustes.

Lähtudes eelnevatest juhtimisstiilide ja projektide edu teadustöödest on ka juhtidel oma panus ja roll projektide edu saavutamisel. Juhtide rolli olulisust projektide edu saavutamisel on välja toonud ka Müller ja Turner (2005, lk 50–51). Lisaks töid Novo *et al.* (2017) oma töös välja, et juhtimisstiilide seos ettevõtete ja projektide eduga seisneb projektijuhi efektiivsuses ning mitmetes omadustes, mis mõjutavad projekti edukust. Novo *et al.* (2017) on Larson & Gray 2014 aasta uuringu põhjal veel välja toonud kaheksa olulist omadust, mis aitavad projektijuhtimises jõuda eduni ning nendeks on süsteemne mõtlemine, personaalne ausus ja terviklikkus, ennetusoskus, kõrge emotsionaalne intelligentsus, ettevõtlusalane taiplikkus, efektiivne ajakasutus, osava poliitiku rolli omandamise oskus ning optimistlik mõtlemine. Seega võib järeldada, et projektijuhtide mõju edule ei piirdu ainult projekti eduga, vaid lähemalt ka töötajate ja nende töö eduga, mis aitavad tõhusamalt liikuda üldise projekti eduni.

Jätkates juhtimist puudutavate oluliste omaduste ja aspektidega, toovad Novo *et al.* (2017) välja, et juhtimine hõlmab positiivseid omadusi nagu hea kommunikatsioon, rollide ja ülesannete selge jagamine, usaldus ja tugi töötajatele ning tulemuste juhtimine. Heade juhiomadustega tagatakse Novo *et al.* (2017) põhjal töötajatega usaldus ja mugav keskkond, mis soodustab edu poole pürgimist. Samuti on Gameda ja Lee (2020, lk 1) oma artiklis järeldanud 2009 aastal tehtud Batista–Tarani uuringu põhjal, et juhi roll ettevõtte eesmärgi saavutamisel on oluliselt kõrgel kohal. Ühtlasi on järeldatud, et edukamatel projektijuhtidel on hea käitumuslik pädevus, mis sisaldab väärtushinnangute, avatud oleku, meeskonnatöö, klienditeeninduse, emotsionaalse teadlikkuse ja süsteemijuhtimise oskusi. Lisaks on Gameda & Lee (2020, lk 1) uuringus selgunud, et juhtide tööks on motiveerida töötajaid, neid kaasata ja jaotada ära töörollid. See tugineb ka juhi oskusele veenda, suunata ja mõjutada ettevõttes töötajaid, konkurentsieelist ning sellest tulenevaid tulemusi.

Juhtimisstiilidel on oluline mõju projektide edule, mistõttu edu hindamisel tuleb arvestada erinevaid kriteeriume, mis sõltuvad vaatenurgast ja osapooltest. Shokri-Ghasabeh ja Kavousi-Chabok (2009) toovad välja, et projekti ja projektijuhtimise edu hinnatakse erinevalt: esimene põhineb eesmärkide saavutamisel, teine finantskulu, aja ja kvaliteedi kriteeriumitel. Lamprou ja Vagiona (2018) rõhutavad samuti, et edu hindamine sõltub osapoolte ootustest ja võib hõlmata rahulolu, eesmärkide täitmist või sidusrühmade hinnangut. Mõlemad autorid järelavad, et ühe jaoks edukas tulemus võib teisele tähendada ebaõnnestumist. Tuginedes asjakohastele varasematele uuringutele, mis kinnitavad kvalitatiivse meetodi (sh intervjuude) sobivust juhtimisstiilide ja projektide edukuse seoste uurimiseks, järeltas autor, et antud uurimisküsimuse puhul on kvalitatiivne lähenemine kõige sobivam.

Kokkuvõtvalt toob autor välja, et teoreetilises osas tugines autor valdavalt teaduslikele allikatele, mis uurisid ja analüüsisid juhtimisstiilide kasutamist ettevõtluses ja projektides ning nende seost projektide eduga. Teaduslike tööde hulgas on palju kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid uuringuid. Üheks oluliseks kvalitatiivseks uuringuks, mis töös välja toodi, on ümberkujundava juhtimisstiili positiivse mõju ja selle seose uurimine projektide edule. Rõhutatakse ka meeskonnatöö olulisust. Samuti toovad mitmed uuringud esile juhtimisstiilide seose meeskonna tasandil, rõhutades sealhulgas juhtimisstiilide rolli.

2. PÄRNUMAA ARENDUSKESKUS JA FOAAL CONSULTING UÜ JUHTIMISSTIILIDE SEOS PROJEKTIDE EDUGA

2.1. Pärnumaa Arenduskeskus ja FOAAL Consulting UÜ tutvustus ja uurimismetoodika

Käesoleva lõputöö raames koguti andmeid kahest Pärnumaa ettevõttest: Pärnumaa Arenduskeskusest ja FOAAL Consulting UÜ-st. Ettevõtteid valiti eelkõige nende pikaajalise kogemuse tõttu projektijuhtimise valdkonnas, mis on antud töö kontekstis oluline. Samuti soovis töö autor uurida just Pärnumaa ettevõtteid ja projektijuhte (edaspidi lühidalt PJ), et anda oma panus Pärnumaa projektijuhtide arendamisse, mistõttu osutus üheks valituks Pärnumaa Arenduskeskus. FOAAL Consulting osutus valituks kuna autor omab varasemat kokkupuudet ettevõtte PJ-ide tööpetsiifika ja juhtimisstiilidega. Lisaks sellele panustavad mõlemad ettevõtte mitte ainult üldisesse kogukonda, vaid aitavad aktiivselt kaasa ka Pärnumaa kogukonna arengule.

Pärnumaa Arenduskeskus on sihtasutus, mis on loodud Pärnumaa omavalitsuse poolt maakonna tasakaalustatud arenguks. Pärnumaa Arenduskeskus kavandab Pärnumaa, ettevõtlike, noorte ettevõtlikkuse ja ettevõtlusõppe ning kodanikuühiskonna arengut. Ühtlasi on ettevõtte seotud ka rahvatervise, siseturvalisuse ja rahvusvaheliste suhete edendamise ning tegeleb mitmete maakonnaüleste projektidega. Pärnumaa Arenduskeskus teeb koostööd nii maakonna, riigi kui ka rahvusvaheliste võrgustike ja partneritega, kellega koos rakendatakse teadmisi ja kogemusi, et maakonnas toimuks tasakaalustatud areng. Pärnumaa Arenduskeskus korraldab samuti mitmeid koolitusi ja üritusi aastaringelt. Ettevõttes töötab üle 13 spetsialisti eri valdkondades ning laialdaste kogemustega (Pärnumaa Arenduskeskus, 2024).

Pärnumaa Arenduskeskuse missiooniks on inspireerida Pärnu maakonda arenema, olles kompetentseks eestvedajaks, tasakaalustajaks ja väärikaks Pärnumaa identiteedi hoidjaks. Samuti jälgib organisatsioon soolise võrdõiguslikkuse kava. Oma visiooniks on nad välja toonud, et soovivad olla esmased, asjatundlikud ja tunnustatud koostööpartnerid Pärnumaa arenguga seotud valdkondades. Ühtlasi ka olla arenguvedur Pärnumaa kujundamisel Läänemere säravaimaks pärliks. (Pärnumaa Arenduskeskus, 2024)

Ettevõtte FOAAL Conuslting UÜ põhitegevusalaks on ärinõustamine jm juhtimisalane nõustamine (EMTAK 70221) ning ettevõtte asutati 15.06.2018. Ettevõtte põhitegevus toimub Pärnus, kus ettevõtte ka registreeriti. FOAAL Consulting UÜ ettevõtlusvorm on usaldusühing ning ettevõttes on kaks tegelikku kasusaajat, kellest üks on täisosanik ning teine usaldusosanik. Töötajate arvuks on 2024. III kvartali seisuga 2, kelleks on projektijuhid ning üks PJ on ka ettevõtte tegevjuht. (E-Äriregister, 2025)

FOAAL Consulting UÜ sai alguse sellest, et üks kaasasutaja tuli palgatöölt ära ja hakkas pakkuma projekti- ja organisatsiooni juhtimise teenust, mille raames kirjutas mõned toetustaotlused ja sellest tuli ka nõudlus, et on vaja ettevõtet, kes Pärnus aitaks toetuste taotlusi ette valmistada ja pikaajalisi projekte juhtida. Mõlemal ettevõtte omanikul on endisest palgatööst vastav kogemus olemas ning hakati teenust pakkuma. Ettevõtte tegeleb peamiselt erinevate Euroopa Liidu rahastatud projektide kirjutamise ja juhtimisega ning aitab ka teistel organisatsioonidel ja ettevõtetel rahastusi taotleda, lisategevuseks on ka koolitamine ning konsulteerimine. Tegevus toimub peamiselt Pärnu linnas, konsultatsioone ja kohtumisi on võimalik teha nii kontoris kui ka veebivahendusel. (A. Raev, suuline vestlus, 2023)

Ettevõtte juht Aare Raev sõnas, et nende missiooniks on „pakkuda terviklikke lahendusi projektijuhtimises, ärinõustamises ja koolitustes, toetudes meie pikaajalisele kogemusele ja pühendumusele klientide edu saavutamisel.“ Ettevõtte visioonina esitas ta: "olla Pärnumaal juhtiv konsultatsioonifirma, mis on tuntud oma ekspertiisi poolest projektitaotlustes, äriplaanides ja koolitustes, aidates organisatsioonidel ja inimestel saavutada oma eesmärged.“ (A. Raev, suuline vestlus, 2023)

Käesoleva lõputöö raames kasutati kombineeritud uurimismeetodit, mis sisaldasid kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit (vt Tabel 2, lk 20). Uuringu üldkogum ja

valim on väike ehk seitse projektijuhti, kelle vastuseid lõputöös analüüsitakse. Seetõttu otsustati ka kvalitatiivse uurimismeetodi kasuks. Samuti on väiksema valimi puhul kvalitatiivne meetod tõhus viis, pöördudes projektijuhtide poole personaalselt ning saades selged ja otsesed vastused, kasu loob ka kvalitatiivse meetodi (intervjuu) paindlikkus.

Väikese üldkogumi plussideks on sügavam arusaam PJ-ide juhtimisstiilidest ja käitumismustritest, mis omakorda toetab andmete sisulist tõlgendamist ning suurendab tulemuste sisulist väärtust. Samas on väikese valimi puhul mitmed piirangud. Esiteks esineb valimipõhise kallutatuse risk, kuna üksikute vastajate isiklikud kogemused võivad mõjutada üldisi järeldusi. Teiseks on saadud tulemuste üldistatavus suurematele sihtrühmadele piiratud ning ka andmete mitmekesisus võib olla madalam, mis vähendab eri vaatenurkade esindatust. Need tegurid võivad omakorda mõjutada uurimistulemuste usaldusväärsust.

Tabel 2. Uurimismeetodid ja valim ning seos teoriaga

Uurimismeetod (andmekogumis – ja analüüsimismeetodid)	Infoallikas (üldkogum ja/või valim)	Aeg	Teoreetilised allikad
Vaatlus Varjatud osalev vaatlus	Jälgiti FOAAL Consulting UÜ 2 projektijuhi juhtimise eripärasid ja juhtimisstiile	Oktoober 2024 (1 kuu)	Woodside (2016) käsitleb osalevat vaatlust organisatsioonikäitumise uurimisel, rõhutades uurija vahetut kogemust. Käitumise jälgimine ja selle vastavuse hindamine ütlustele (Virkus, 2016).
Kvalitatiivne meetod: Poolstruktureeritud ekspertintervjuu; temaatiline deduktiivne analüüs	Pärnumaa Arenduskeskuse ja FOAAL Consulting UÜ projektijuhid (kokku 7 PJ-i)	12.03.25–21.03.25	Kariuki (2015) ja Zolini (2012) uuringud: suurendab intervjuude tõhusust. (Virkus, 2016). Keskendub juhtimisstiilide, projektide edukuse ja nendevaheliste seoste analüüsile.
Kvantitatiivne meetod: Ankeetküsitlus (LimeSurvey); deduktiivne analüüs	Pärnumaa Arenduskeskuse ja FOAAL Consulting UÜ projektijuhid (kokku 7 PJ-i)	12.03.25–31.03.25	Kariuki (2015) uuringud: võrdlus intervjuutulemustega suurendab andmete usaldusväärsust. Juhtimisstiile kaardistatakse skaala- ja taustaküsimuste abil.

Autor viis 2024. aasta oktoobris kuu aega FOAAL Consulting UÜ-s läbi varjatud osaleva vaatluse, uurides PJ-de juhtimise eripärasid ja juhtimisstiile. PJ-d olid teadlikud, et autor viib läbi vastavat uuringut. Keskenduti PJ-de käitumismustritele, hoiakutele ja meeskonnaga suhtlemisele, eesmärgiga mõista juhtimisstiilide elementide kasutamist igapäevatoos ja stressiolukordades. Kogemusele ja sügavamale arusaamale tuginev

vaatluspõhine lähenemine võimaldas andmekogumist süvendada ning pakkus väärtuslikku teavet juhtimisstiilide avaldumise kohta ettevõtte igapäevases töös ning oli oluliseks aluseks intervjuu ja küsimustiku koostamisel.

Valdavalt selgus vaatluse käigus, et PJ-id on motiveerivad, toetavad, orienteeritud lahendustele ja enesearengule, kaasavad töötajaid otsustusprotsessi ning peavad oluliseks meeskonnaga heade suhete loomist ja hoidmist. Selle tulemusena võeti uuringu aluseks neli enim esinenud juhtimisstiili kaheksast, mis on esitaud vaatlusprotokollis (vt Lisa 9). Sarnast käsitletust on kasutanud ka Woodside (2016), kes rakendas osalevat vaatlust organisatsioonikäitumise uurimisel.

Intervjuu vormiks on ekspertintervjuu, kuhu kaasati viis projektijuhti Pärnumaa Arenduskeskusest ning kaks projektijuhti väiksemast ettevõttest FOAAL Consulting. Virkus (2016) on välja toonud kvalitatiivse meetodi ja intervjuu eelisteks paindlikkuse nii küsimuste esitamise kui ka vastuste saamisel ning nende täpsustamisel. Samuti ka kiiruse, teemade ja järjekorra varieeritavuse, autentse ja põhjaliku arusaama saadud informatsioonist. Kariuki (2015) uuringus on käsitletud erinevaid allikaid, kus on kasutatud kvalitatiivset meetodit, sealhulgas intervjuud, et uurida juhtimisstiile varieeruva valimiga.

Lõputöö autor tugines uurimismetoodika valikul teooriatele ja varasematele uuringutele, mis põhinevad samal meetodil. Kariuki (2015) töös analüüsitud teadustööd on intervjuude abil saavutanud selged tulemused uuritavatele küsimustele ning ka lõputöö empiirilises osas toetatakse osaliselt tema uuringule. Lähtudes Kariuki uuringust, töötab lõputöö autor intervjuu küsimustiku ühe osana välja järgmiselt:

- projektijuhi kogemus töövaldkonnas;
- projektijuhi kogemus projektijuhtimisega tegelemisel.

Ankeetküsimustiku analüüsimisel kasutab autor deduktiivset analüüsimeetodit kuna küsimused põhinevad teorial. Autor kasutab intervjuude analüüsimisel temaatilist deduktiivset analüüsimeetodit, lähtudes eelnevalt määratletud intervjuu küsimuste teemaplokkidest. Valitud analüüsimeetodid võimaldavad siduda empiirilised andmed teoreetilise osaga ning toetavad uurimisküsimustele vastamist süstemaatilisel viisil.

Projektijuhtimise kogemuse ja edukuse teemaplokk annab ülevaate PJ-de kogemusest valdkonnas, juhitud projektide mastaabist, edukuse hindamiskriteeriumitest ja tulemustest. Intervjuude põhjal varieerub kogemus 1–30 aastani, enamikul on üle 10 aasta kogemust. Suurima kogemusega PJ on teinud kuni 100 projekti, sh nii suuri kui väikeseid, vähima kogemusega PJ on projekte juhtinud aga kõige vähem. Kõik PJ-d on tegelenud eri suuruses projektidega. PJ-ide kogemus varieerub mõnest üksikust projektist kuni sadade projektideni, sõltuvalt nende ametiajast ja töö iseloomust (vt Tabel 3).

Tabel 3. Projektijuhtide projektijuhtimise kogemus (juhitud projektide arv ja suurus)

Projektijuhtimise kogemus	Vastajate arv
1 kuni 3 aastat	1
4 kuni 10 aastat	2
Üle 10 aasta	4
Juhitud projektide arv	
0–10 projekti	1
11–40 projekti	2
41–90 projekti	2
Üle 90 projekti	2
Projekti suurus	
Suurprojektid	7
Väikeprojektid	6
Segaprojektid	6

Intervjuuküsimused koostati läbitöötatud teooria ja Kariuki (2015) töös esitatud küsimustiku põhjal. Küsimused olid suunatud PJ-ide isikuandmetele, projektide omadustele, juhtimisstiilidele ja meeskonnatöele. Autor kogus sisendit kahe ettevõtte PJ-idelt, et uurida juhtimisstiilide teadlikkust ning nende seost projektide edukusega. Intervjuus (Lisa 2) oli 18 poolstruktureeritud küsimust. Ankeetküsimustik koostati Tartu Ülikooli LimeSurveys keskkonnas ning töös viidatakse ka kvantitatiivsetele uurimismeetoditele, sh ankeetküsitlusele, mida on kasutatud mitmetes teaduslikes allikates.

Ankeetküsimustik (Lisa 5) on koostatud teooria alusel, tuginedes peamiselt teoorias välja toodud juhtimisstiilide eripäradele. Samuti on küsimustikus kasutatud taustaküsimusi, saamaks sisendit projektijuhi kogemuse kohta projektijuhtimise valdkonnas, tuginedes Kariuki (2015) uuringus tehtud küsimustikule. Taustaküsimused kattuvad intervjuus välja toodud küsimustega, mis aitavad intervjuu ja küsimustiku vahelisi seoseid analüüsis kergem välja tuua ja analüüsida.

Küsimused on osaliselt struktureeritud ning kasutatud on ka osaliselt suletud küsimusi. Teooriale tuginevalt on esitatud 28 väidet nelja juhtimisstiili kohta (vt lisa 5). Ankeedis kasutati hinnanguskaalat 0–5. Hinnanguskaalal on märgitud 0 – ei oska öelda, 1 – ei nõustu üldse, 2 – ei nõustu, 3 – nii ja naa, 4 – nõustun ning 5 – täiesti nõus. Küsimused grupeeritakse vastavalt teemale järgmiselt:

1. projektijuhtimise kogemus ja edukus;
2. juhtimisstiil ja isiklikud omadused;
3. meeskonna juhtimine ja motiveerimine;
4. otsustamine ja konfliktide lahendamine;
5. isiklik areng ja tulevik.

Kuus intervjuud viidi läbi projektijuhtidega kontaktintervjuuna, kohtudes nende organisatsioonis ning üks kohtumine Microsoft Teams veebikoosoleku vormis. Intervjuud viidi läbi 2025 aasta märtsis. Intervjuude keskmine kestus oli 36,7 minutit, kõige lühem kestis 23 minutit ja kõige pikem 76 minutit (vt Lisa 3). Kõik vestlused salvestati ja transkribeeriti. Kõik intervjuueeritavad andsid salvestamiseks nõusoleku nii kirjalikus kui suulises vormis. Salvestamiseks ja transkribeerimiseks kasutati Microsoft Teams salvestus- ja transkribeerimisfunktsiooni. Intervjuu küsimusi analüüsiti vastavalt teemaplokkidele, mille käigus leidis autor korduvaid vastuseid ja mustreid (vt Tabel 4).

Tabel 4. Intervjuudest otsitud märksõnad (koodid) nelja juhtimisstiili kohta

Juhtimisstiil	Märksõnad ja väljendid
Bürokraatlik	Selged reeglid, kindlad tööprotsessid, kontroll, alluvussuhted, detailidele orienteeritud, vähene innovatsioon, vähene loovuse kasutamine, spetsiifiline töö
Karismaatiline	Vaba suhtlemine, meeskonna inspireerimine ja motiveerimine, positiivne töökeskkond, ühine visioon, kindlad eesmärgid, ebaõnnestumised on õppetunnid, väljendusoskus, missioon ja visioon
Ümberkujundav	Ühised eesmärgid, ühine visioon, ühised väärtused, toetav juhtimine, julgustav juhtimine, eneseareng, inspireerimine, pikaajalised eesmärgid, kohalolek, mugavus- ja kindlustunne, turvaline keskkond, positiivne keskkond
Teenindav	Meeskonna eneseareng ja heaolu, tugevad sidemed, toetamine, vähene keskendumine endale, meeskonna motiveerimine, individuaalne toetamine, tulemuste saavutamine, ressursside arendamine ja kasvatamine

Tabel 4 annab lühiülevaate juhtimisstiilide tuvastamiseks kasutatud märksõnadest ja väljenditest, mida autor otsis PJ-ide vastustest intervjuude käigus (vt Lisa 8). Iga juhtimisstiili puhul koondati iseloomulikud tunnused, mis võimaldasid seostada projektijuhtide vastuseid konkreetsete juhtimisstiilidega. Märksõnade määratlus eelnevalt aitas paremini mõista ja märgata, millised juhtimisstiilid avaldusid PJ-de vastustest.

2.2. Pärnumaa Arenduskeskus ja FOAAL Consulting UÜ juhtimisstiilide eripärad ja seosed projektide eduga

Käesolevas alapeatükis analüüsib teooriale tuginedes lõputöö autor projektijuhtide juhtimisstiile ja nende seoseid projektide edukusega. Autor analüüsib esmalt intervjuude tulemusi ning seejärel ankeetküsimuse tulemusi, millele järgneb tulemuste vaheline seoste leidmine. Intervjuude küsimusi analüüsiti vastavalt grupeeritud teemaplokkidele. Analüüsis toodi ka välja, kuidas erinevad juhtimisstiilid mõjutavad projekti tulemusi ja meeskonnatööd.

Esmalt selgitati välja, milliseid kriteeriume kasutavad projektijuhid projekti edu hindamiseks ning kas nad järgivad alati neid kriteeriume. Edu kriteeriumitena toodi intervjuude käigus välja erinevaid märksõnu, kuid esines ka mitmeid kordusi: eesmärgi ja tulemuste saavutamine, korrektsed ja õigeaegselt esitatud aruanded ning eelarvest kinni pidamine (vt Lisa 7). Kuus vastajat tõid intervjuus välja, et jälgivad alati nimetatud ja enda poolt välja toodud edukriteeriume ning üks vastaja mainis, et ei jälgi alati neid kriteeriume projekti edu hindamisel. Ankeetküsitluse abil selgitati samuti välja, milliseid kriteeriume projektijuhid kasutavad projekti edu hindamiseks ning kas nad järgivad neid järjepidevalt. Tulemused kinnitasid intervjuude järeldusi – kõige olulisemaks peeti eesmärgi saavutamist, lõpptulemuse saavutamist ja eelarvest kinni pidamist (vt Lisa 7).

Vastajatelt uuriti, kui palju nende juhitud projektidest on olnud edukad ja millised tegevused on aidanud edu saavutada. Edukate projektide arvu hindamisel lähtuti projektijuhi enda eelnevalt välja toodud edukriteeriumitest. Enamik vastajaid hindas oma edukate projektide osakaalu kõrgeks. Samuti tõid mitu vastajat välja, et nemad hindavad ka ebaõnnestunud projekte edukateks kuna need pakuvad mitmeid õppimiskohti edaspidiseks. Projektijuhtide hinnangul sõltub projekti edu mitmetest teguritest, sealhulgas populaarseimate vastustena väga headest meeskonnakaaslastest ja

meeskonnatööst, kogemusest, järjepidevusest, enesekindlusest, koostööst ning pidevast ja tõhusast kommunikatsioonist (vt Tabel 5).

Tabel 5. Projektide edukust toetavad tegurid (intervjuude põhjal)

Vastaja	Edu toetavad tegurid
PJ1	Tugevad meeskonnakaaslased, vastastikune oskuste täiendamine, kohusetunne, partneri maine hoidmine
PJ2	(Andmed puuduvad – ei mainitud konkreetseid edutegureid)
PJ3	Enesekindlus, kliendi ja sihtrühma tundmine, meeskonna motiveerimine, riskide hajutamine, loovus, isikupärane lähenemine, üllatusmomendid
PJ4	Riskide ennetamine projekti planeerimisel, täpne eelarvekontroll, Exceli abil jälgimine, koostöö ekspertidega
PJ5	Meeskonnatöö, järjepidevus, täiendkoolitused, kogemuse kaudu õppimine, teooria ja praktika sidumine, kommunikatsioon, isiksuse omadused
PJ6	Järjepidevus, tõhus kommunikatsioon, koostöö erinevate osapooltega, infoväljas olemine
PJ7	Efektiivne lähenemisviis, efektiivsuse otsimine ja rakendamine

Tabel 5 põhjal ilmnevad erinevused Pärnumaa Arenduskeskuse ja FOAAL-i PJ-ide vastustes. Pärnumaa Arenduskeskuse PJ-id keskendusid rohkem töökorraldusele ja projektijuhtimise praktilistele aspektidele, nagu riskide ennetamine, eelarvekontroll, meeskonna motiveerimine ja oskuste täiendamine. FOAAL-i PJ-id tõid seevastu esile isikliku arengu, praktilise kogemuse sidumise teooriaga ning pidasid oluliseks järjepidevust ja efektiivsuse saavutamist. Vaatluse käigus selgus samuti, et PJ-id peavad oluliseks enesearengut üldiselt kui ka isiklikku arengut ja efektiivsuse saavutamist. See viitab erinevale lähenemisele projektide edukuse tagamisel.

Vastajatelt uuriti, kui palju projekte ei ole lõppenud soovitud tulemustega ja millised on olnud peamised põhjused. Kuigi eelnevate vastuste põhjal selgus, et enamik projekte on olnud edukad, on esinenud ka üksikuid juhtumeid, kus soovitud tulemusi ei saavutatud. Samas tõid mitmed projektijuhid ühel meelel esile, et ka ebaõnnestunud projekte võib pidada edukateks, kuna need pakuvad väärtuslikke õppetunde edaspidiseks.

PJ3 toob esile, et soovitud tulemuste mitte saavutamise põhjusteks on olnud „liigsed eeldused ja ootused, kaebused, koostöö puudumine, projekti õõnestamine ning väärtuskonfliktid“. Samuti rõhutab PJ4, et „suuremad ootused vähese rahastusega“ on üheks põhjuseks ja takistuseks. PJ6 nimetab põhjusteks „vale lähenemise ja ebasobivate inimestega koostöö“, samas kui PJ7 toob esile, et peamisteks põhjusteks on olnud

„osapoolte huvi puudumine, suutmatus meeskonda piisavalt kaasata, mingi valdkonna kogemuse puudumine, visiooni jagamise puudus ning ebasobivate inimestega koostöö“.

Oli ka mitu projektijuhti, kes ei ole kogenud projekte, mis ei ole saavutanud tulemusi. PJ1 tõi välja, et „Selliseid projekte ei ole olnud jah, kuigi koroonajal oli üks rahvusvaheline INTERREG projekt, mille füüsilised kohtumised pidime partneritega ümber otsutama ja otsustasime need teha virtuaalselt, ja need õnnestusid. See oli ka väga hea õppetund.“ Sellise olukorra tekkel tuli kasuks olukorraga kohanemine. PJ2 tõdes samuti, et „Ei ole ühtegi olnud sellist projekti. Mingid raskused tulevad küll, on tulnud, et kõik asjad ei lähe nii nagu sa planeerid, aga alati on saadud mingi lahendus.“ PJ5 ei toonud samuti välja ühtegi kindlat ebaõnnestunud projekti, kuid lisas, et üheks võimalikuks väljakutseks võib olla „piiratud vastutus partnerite tegevuste ja osalejate käitumise üle“, mis viitab sellele, et mõnikord ei pruugi projektijuhtidel olla täielikku kontrolli kõikide protsesside üle.

Intervjuu käigus selgus, et peamisteks ja korduvateks ebaõnnestumise põhjusteks on olnud ebaefektiivne koostöö, ootuste ja ressursside tasakaalustamatus ning osapoolte vähene huvi ja kaasatus. Samas oli kõrgeim ebaõnnestumise kogemus nende projektide puhul, kus esines osapoolte (nt partnerid, kliendid, meeskonnaliikmed, tellijad) huvi puudumine projekti või selle eesmärgi saavutamise vastu, suutmatus meeskonda piisavalt kaasata, mingi valdkonna kogemuse puudumine, raskused oma visiooni selgelt edastada, ebasobivate inimestega koostöö.

Teemaploki lõpus kirjeldasid vastajad keerukaid projektikogemusi ja saadud õppetunde. PJ1 leidis, et keerukust põhjustavad projektid, kus "puudub varasem kogemus või teadmised valdkonnast", ning õppis, et parem arusaam valdkonnadest muudab juhtimise tõhusamaks. PJ2 tõi esile olukorra, kus "tähtaeg lähenes, kuid meeskonnaliikmed ei täitnud lubadusi", ning õppis, et usaldusväärsete inimeste valik on edu aluseks. PJ3 märkis, et "oluline asi või inimene ei jõudnud õigeaegselt kohale", ja tõstis esile varuplaanide ja kontaktvõrgustiku vajalikkuse. PJ4 rõhutas, et "sõltumatud probleemid" näitasid põhjaliku eeltöö tähtsust. PJ5 koges olukorda, kus "partner loobus viimasel hetkel", ning õppis kriisidega toimetulekut ja koostöövõrgustiku olulisust. PJ6 kirjeldas, et "vastuolud osapoolte vahel" lahendati välise abi kaasamisega. PJ7 kirjeldas suurprojekti juhtpartneri rolli, kus "ei olnud piisavalt kogemust", ning õppis, et uusi

olukordi ei pea kartma ja töö käigus õppimine koos metoodikate ja kogunud kolleegide nõuga on vajalik.

Projektijuhtide isikuomadused, juhtimisstiil ja väärtused mängivad olulist rolli nende igapäevases töös ja meeskonna juhtimises. Käesolevas teemaplokis keskendutakse sellele, kuidas projektijuhid ise oma juhtimisstiili kirjeldavad, kuidas see igapäevatoos avaldub, milliseid tugevusi ja nõrkusi nad enda puhul näevad ning milliseid väärtusi peavad oluliseks nii enda kui ka oma meeskonna juures. Kokku toodi esile kõikide vastanute peale 31 tugevust ja 19 nõrkust. Oma peamiste tugevustena nägid projektijuhid lahendustele orienteeritust ja seda, et tööd tehakse südamega ja suure kirega. Vaatluse käigus selgus samuti, et probleemide tekkel oldi lahendustele orienteeritud ning murekohad said kiirelt lahenduse. Peamise nõrkusena toodi aga välja liiga paljude asjadega tegelemist üheaegselt, liigset vastutuse võtmist ning liiga järeleandlikuks olemist.

Vastajatelt uuriti, milliste märksõnadega kirjeldaksid nad oma juhtimisstiili. Vastused näitavad, et enamik projektijuhte peab oluliseks kaasavat juhtimist, meeskonnatööd ja usaldust (vt Tabel 6, lk 28). Need olulised tunnused esinesid ka vaatluse käigus PJ-ide puhul igapäevases töös ja meeskonnaga suhtlemisel. Kaasavat märksõna toodi välja viiel korral seitsmest ning on üheks oluliseks osaks demokraatlikul, karismaatilisel, ümberkujundaval ja teenindaval juhtimisstiilil. Näiteks PJ1 rõhutas ühtsust ja positiivset suhtumist meeskonda: „Kindlasti mulle meeldib rääkida hästi oma kolleegidest ja kuidagi koguaeg rõhutada, et me ajame ühte asja.“ Samuti pidas ta oluliseks vigade käsitlemist õppimise kaudu: „Kui midagi on halvasti, siis ma ütlen, meil läks halvasti, mitte et sinul, ning et mis me sellest õppisime.“

Oluliseks peeti ka huumorimeele säilitamist, suhtlemisoskust ja suhtumist, mis kõik mängivad olulist rolli meeskonnatöös ja juhtimises (vt Tabel 6, lk 28). PJ2 tõi esile suhtlemise ja kannatlikkuse tähtsuse: „Olen üritanud kogu tiimiga suhelda, leida lahendusi ja õpetada nii, et kõik saaksid aru.“ PJ3 rõhutas rõõmu ja huumori säilitamise olulisust ka keerulistes olukordades: „Nali ei tohi kaduda, isegi kui oled kõrvuni jamas... keegi meist pole eksimatu, me kõik oleme inimesed.“ Sellised hoiakud aitavad samuti luua toetava ja motiveeriva töökeskkonna.

Tabel 6. Projektijuhtide juhtimisstiilide kirjeldus intervjuude põhjal

PJ1	Kaasav, meeskonna motiveerimine ja kiitmine, vägast õppimine, mitte mikromanageerimine, õiglane tasustamine
PJ2	Suhtlemine meeskonnaga, lahenduste leidmine, kannatlikkus, diskreetsus
PJ3	Rõõm, huumori säilitamine, paindlikkus, koos tegemine, inimlikkus
PJ4	Meeskondlik töö, paindlik, kaasav, info läbipaistvus
PJ5	Kaasav juhtimine, liidriks ja eeskujuks olemine
PJ6	Kaasav, usaldav, teisi tunnustav, eesmärgile suunatud, äärmiselt põhjalik, tagasiside andmine
PJ7	Kaasav, eestvedav

Vastajatelt uuriti, kuidas avaldub nende juhtimisstiil igapäevatoos ning kas nad oskavad tuua mõne konkreetse näite. Mitmed juhid rõhutasid oma kättesaadavust ja toetavat rolli. PJ1 sõnas: „Ma olen alati olemas kui keegi tahab minuga mõtteid pörgatada... Ma peaaegu mitte kunagi ei ütle, et mul ei ole selleks aega.“ Samuti teeb ta vajadusel asjad ise ära, et mitte kulutada teiste aega. Sarnaselt rõhutas PJ2: „Kui on küsimused tekkinud neil, kes projektis toimetavad, siis nad teavad, et nad võivad igal ajal mulle helistada või kirjutada.“ Ta aitab alati leida lahendused ja vastused küsimustele.

Mõned PJ-d tõid esile ajakasutuse ja tööstiili iseloomu. PJ3 kirjeldas: „Ma arvan multitaskimises on lihtsalt see, et ma oskan ajastada... Ma ei oska aeglaselt asju teha, minu eelis on see, et ma olen kiire.“ PJ4 keskendub planeerimisele ja organiseerimisele: „Korraldan üritusi, valmistan neid ette ja teen aruandlust... oskan organiseerida ja ma näen nagu tervikpilti.“ Teised juhtisid tähelepanu meeskonnatööle ja kaasamisele. PJ6: „Julgustan meeskonda ideid välja pakkuma ja otsuste tegemisse panustama... korraldan ka ajurünnakuid pidevalt, koosolekuid ka stabiilselt koguaeg.“ PJ7 tõi esile kuulamise ja paindlikkuse: „Teada nende arvamusi enne kui mingit otsust teha... Püüan olla lahendustele orienteeritud... Ma keskendun alati kõige prioriteetsematele asjadele, annan endast parima tähtaegadest kinni pidamisel.“ PJ5 käsitles väärtuste ja põhimõtete konflikte: „Kuidas me leiame lahenduse?“ Vaatluse käigus märkas autor, et PJ-id kuulavad tähelepanelikult, märkavad töötajate vajadusi ning kaasavad neid aktiivselt lahenduste leidmise protsessi, luues töötajates tunde, et neid väärtustatakse ja kuulatakse.

PJ-delt uuriti, millised väärtused on neile olulised enda kui juhi ja ka meeskonna juures. Vastused peegeldasid eri juhtimisstiile ja väärtusi, kuid läbivateks märksõnadeks olid kaasamine, koostöö, meeskonnatöö, suhtumine ja usaldus. Kõikide PJ-de vastustest peegeldus kaasav juhtimine, koostöövalmidus, avatud meel ja suhtlus ning toetamine.

Need märksõnad kirjeldavad enim demokraatlikku, karismaatilist ja ümberkujundavat juhtimisstiili.

Meeskonna juhtimise ja motiveerimise teemaplokk annab ülevaate, kuidas juhid oma meeskondi suunavad ja toetavad. Fookuses on meeskonna suurus, liikmete teadlikkus projekti eesmärkidest ja ootustest ning nende tõhus edastamine. Samuti käsitletakse, kuidas juhid meeskonda motiveerivad ja inspireerivad, otsustusprotsessi tähtsust ning meeskonna kaasamist sellesse. Selgus, et meeskondade suurus varieerub sõltuvalt projektist 4–15 liikmeni. Enimlevinud suuruse vahemik jääb 4–10 liikme juurde, mille tõid välja viis PJ-i seitsmest. Projekti eesmärkide ja ootuste selgitamisel peeti kõige tõhusamaks regulaarseid koosolekuid (mainitud viiel korral) ja pidevat kommunikatsiooni (mainitud neljal korral). Täiendavalt rõhutati info kättesaadavust, ühise dokumendi kasutamist ja üldist infoedastuse efektiivsust.

PJ-idelt uuriti, kuidas nemad motiveerivad ja inspireerivad oma meeskonda. Kokku toodi välja 10 erinevat motiveerimisviisi, millest enim kordusid kolm: ühisüritused, kiitmine ja tunnustamine ning õiglane tasu. PJ5 pidas oluliseks rõhutada, et „ja mitte lihtsalt selle inimese tunnustamine, vaid ka avalikult teda tunnustada.“ See viitab sellele, et lisaks materiaalsele teguritele väärtustatakse ka emotsionaalset tunnustust ja meeskonnaliikmete avalikku esiletõstmist.

Vastajatelt uuriti, kui oluline on meeskonna kaasamine otsustusprotsessi, miks see oluline on ning kuidas nad seda teevad. Kuus PJ-i pidasid meeskonna kaasamist otsustusprotsessi oluliseks, üks leidis, et see oleneb olukorrast. Kaasamist hinnati tähtsaks, kuna see aitab koos eesmärke saavutada, jagada teadmisi ja pädevusi ning tugevdab meeskonnaliikmete kaasatuse tunnet. Populaarseimad kaasamisviisid olid koosolekud (5 vastajat) ja pidev kommunikatsioon (2 vastajat). PJ4 rõhutas, et tema jaoks on kaasamine oluline „sellepärast, et minul on ühed teadmised, aga meeskonnal on teised teadmised ja tegelikult meeskond ongi kokku pandud ju selliselt, et kellel on mingi pädevus selle projekti ellu viimiseks.“ PJ5 lisas: „Kui tahad kiiresti jõuda, siis mine üksi, aga kui tahad kaugele jõuda, siis mine meeskonnaga.“

Otsustamise ja konfliktide lahendamise teemaplokis uuriti PJ-delt milliseid tegureid peavad nemad juhtimisotsuste tegemisel kõige olulisemaks ning kuidas nemad

reageerivad meeskonnas tekkivatele konfliktidele. Oluliseimateks teguriteks juhtimisotsuste tegemisel osutuvad eesmärgipärasus, ajakriitilisus ja ressursside olemasolu. Vastustes toodi veel esile erinevaid juhtimis põhimõtteid: PJ5 rõhutas vajadust tunnetada „õiget hetke – kust, kus, mida või kas üldse on vaja täiendavalt juurde lisada“, PJ6 pidas oluliseks „suurema pildi“ nägemist, et „tegevus sobituks suuremasse plaani ja toetaks suuremat eesmärki“, ning PJ7 tõi esile otsustuskindluse tähtsuse, märkides, et „vale otsus on parem kui see, et mitte midagi otsustada“.

PJ-de lähenemised konfliktide käsitlemisele ja lahendamisele olid mitmekesised ja sõltusid nii isikuomadustest kui ka projektide iseloomust. Mõned PJ-id eelistasid rahulikku, lepitavat ja empaatilist lähenemist. Samas oli ka neid, kes pidasid konflikte loomulikuks osaks koostööst ning rõhutasid nende teadlikku käsitlemist, neist õppimist ja seisukohtade dokumenteerimist. Esile toodi ka emotsionaalse intelligentsuse, isikliku vastutuse ja konflikti algpõhjuse mõistmise olulisust, rõhutades ka osapooltega suhtlemise vajadust, eriti pikemaajaliste koostööde puhul (vt Tabel 7).

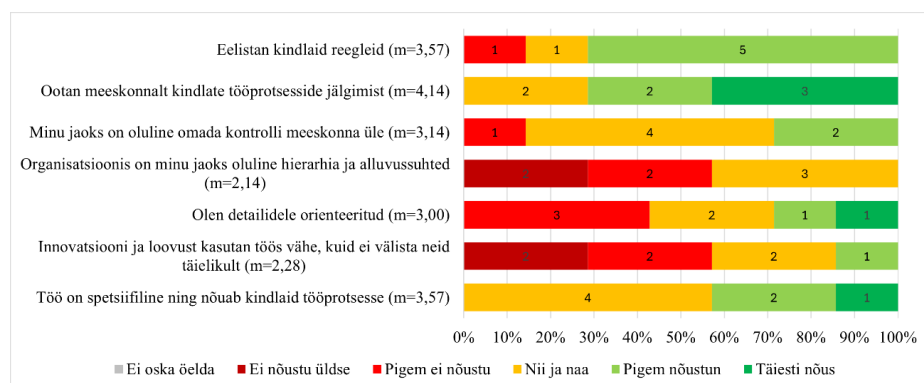
Tabel 7. Projektijuhtide lähenemised konfliktide lahendamisele intervjuude põhjal

Vastaja	Konfliktide käsitlemine
PJ1	Olukorrast eemaldumine, et olukorda läbi mõelda; rahulik selgitamine
PJ2	Eelistab lepitavat ja empaatilist lähenemist, käsitleb olukordi individuaalselt
PJ3	Peab konflikte loomulikuks, eristab isiklikke teemasid, rõhutab konfliktidest õppimist
PJ4	Seisukohtade jagamine, dokumenteerimine ja vajadusel info edastamine rahastajale
PJ5	Oluline on emotsionaalne intelligentsus ja isikliku vastutuse määratlemine
PJ6	Eristab konflikte ja eriarvamusi, lahendab neid arutelude või hääletuse teel
PJ7	Oluline on mõista konflikti algpõhjust, suhelda osapooltega, lahenduse leidmine ja lahendada konflikt pikemaajalise koostöö puhul

Viimane ehk isikliku arengu ja tuleviku teemaplokk annab ülevaate sellest, milliseid juhtimiskompetentse soovivad PJ-d enda juures veel arendada. Vastustes toodi esile nii isiklikku arengut toetavad oskused (nt enesejuhtimine, läbipõlemise ennetamine, julgus), kui ka tehnilisi ja strateegilisi juhtimisoskusi (nt analüüsimine, strateegiline juhtimine, lobitöö). Samuti pöörati tähelepanu suhtlemis- ja mõjutusoskustele, sealhulgas empaatia, meeskonnatöö juhtimine delegerimis oskus. Mitmed PJ-d märkisid ka vajadust paremini mõista erinevaid isikutüüpe meeskonnas. Tehnoloogilistest temadest mainiti mitmel korral AI kasutamist.

Intervjuude kaudu avanes sügavam arusaam projektijuhtimise kogemustest ja edukusest, juhtimisstiilidest ja juhtide isiklikest omadustest, meeskonna juhtimisest ja motiveerimisest, otsustamisest ja konfliktide lahendamisest ning isiklikust arengust tulevikuperspektiivist. Samas kui ankeetküsimustik aitas kaardistada nelja erineva juhtimisstiili esinemissagedust ja –mustreid. Selline kombineeritud lähenemine aitas seostada juhtide hinnanguid iseendale nende tegelike kogemuste ja näidetega, tuues välja nii isikupäraseid kui ka korduvad juhtimisviisid, mis mõjutavad projektide edukust.

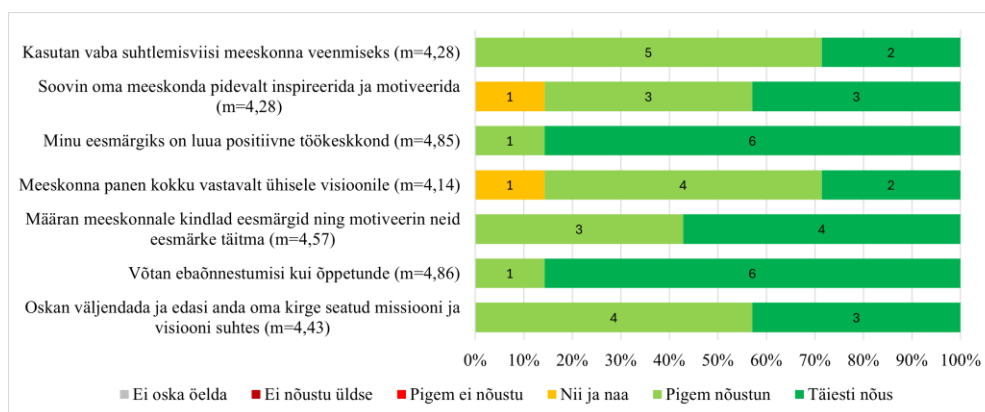
Bürokratlik juhtimisstiil ilmneb eelkõige kindlate reeglite eelistamises, millega pigem nõustus viis PJ seitsmest. Tulemused viitavad, et enamik vastanutest, viis vastanut seitsmest, on pigem või täielikult nõus väitega, et meeskonna kindlate tööprotsesside jälgimine on oluline. Samuti nõustusid kolm vastanut seitsmest väitega, et töö on spetsiifiline ja nõuab selgelt struktureeritud protsesse. See vastab ka Damianus *et al.* (2022) ja Tenney (2024) kirjeldatud bürokratliku juhtimisstiili tunnustele. Kontroll meeskonna üle väitega pigem nõustusid kaks PJ-i, kuid valdavalt oldi kaalutleval ja ebamäärasel arvamusel. Hierarhiliste struktuuride ja alluvussuhete olulisusega olid vastuolus neli PJ-i. Innovatsiooni ja loovuse vähese kasutamise väitega pigem ei nõustunud, viidates sellele, et neid väärtusi rakendatakse regulaarselt. Seega võib järeldada, et bürokratlikke tunnuseid ilmneb peamiselt protsesside ja reeglite tasandil, mitte inimestevahelistes suhetes ega loovust pärssivates aspektides. Detailidele orienteeritus kinnitab samuti kalduvust formaalsusele ja täpsusele (vt Joonis 2).



Joonis 1. Bürokratliku juhtimisstiili väited ja tulemused

Karismaatiline juhtimisstiil on enim väljendunud selles, et ebaõnnestumisi võetakse kui õppetunde, millega olid vastajad enim nõus ning PJ-de samaväärsel hinnangul on eesmärgiks luua positiivne töökeskkond. Lisaks näitavad tulemused, et PJ-id hindavad

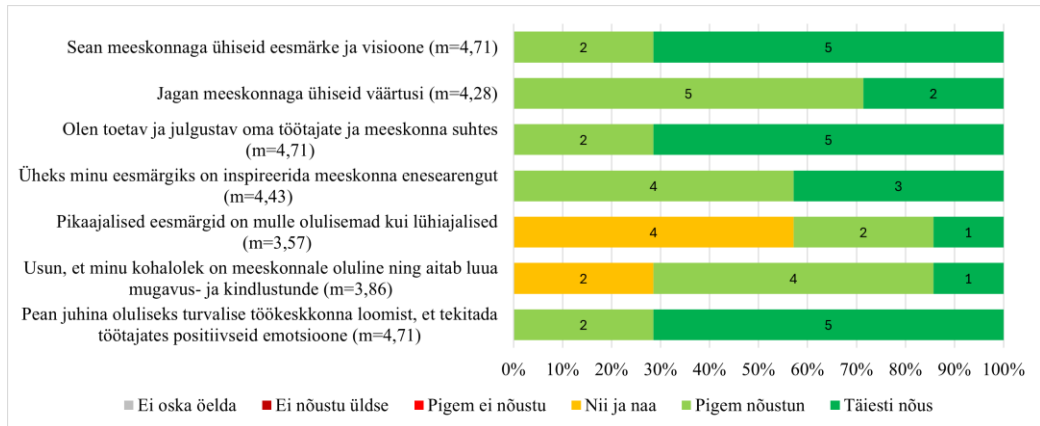
vaba suhtlemisviisi, oma visiooni ja kire edasi andmist, meeskonna motiveerimist ja eesmärkide täitmist. Karismaatilise juhtimisstiiliga samastumise tunnused on valdavalt kõigi väidete puhul üsna kõrgel tasemel (vt Joonis 2). Need tulemused viitavad sellele, et karismaatiline juhtimine mängib PJ-de seas olulist rolli ning kajastub tugevalt nende väärtustes ja igapäevases juhtimiskäitumises. Kõrged keskmised näitajad peegeldavad seda, et juhid näevad ennast mitte üksnes suunajatena, vaid ka eeskujudena, kes suudavad oma suhtlemisstiili, väärtuste ja emotsioonide kaudu luua tugeva organisatsioonikultuuri. Samuti viitavad kõrged tulemused sellele, et PJ-ide juhtimises on oluline koht inspireerimisel ja väärtuspõhisel juhtimisel, mis omakorda võib soodustada töötajate rahulolu ja motiveeritust.



Joonis 2. Karismaatilise juhtimisstiili väited ja tulemused

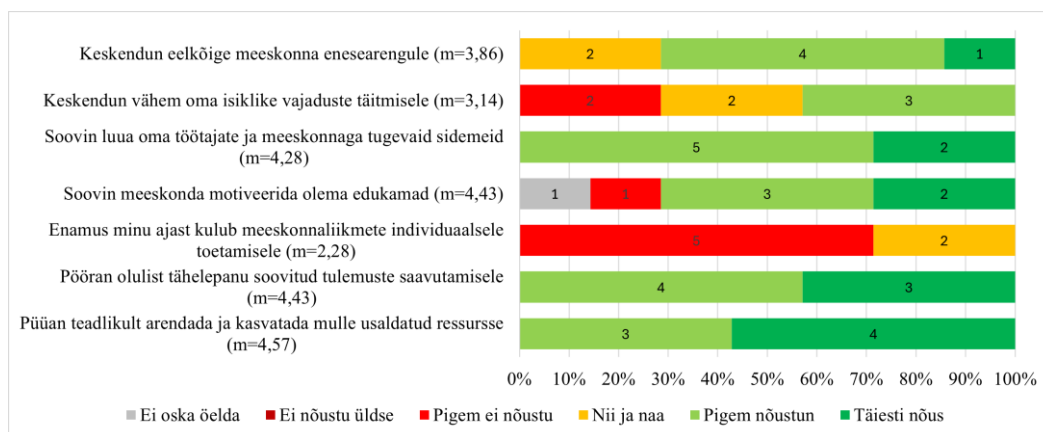
Tulemused näitavad, et enamik juhtidest samastuvad ümberkujundava juhtimisstiili väidetega, keskendudes oluliselt meeskonna toetusele ja julgustamisele, millega nõustusid kõik PJ-id (vt Joonis 3). Samuti peavad kõik PJ-d oluliseks turvalise keskkonna loomist, ühiste väärtuste jagamist meeskonnaga ja enesearengut, mis on kõik ümberkujundava juhtimisstiili olulised osad. Pikaajaliste eesmärkide ja juhi kohaloleku olulisuse suhtes oldi eri arvamustel, kuid enamik pidas neid siiski oluliseks. Kolm PJ-i nõustusid pikaajaliste eesmärkide eelistamisega lühiajaliste eesmärkide asemel, kuid neli vastanud olid ebamäärasel ja kaalutletaval arvamusel. Juhi kohaloleku olulisusega nõustusid viis vastanut ning kaks olid kaalutletaval arvamusel. Need mõõdukad keskmised näitajad viitavad võimalikule erinevusele juhtide arusaamades strateegilisest planeerimisest ja juhi rollist igapäevatöös. Need tulemused viitavad sellele, et ümberkujundav juhtimisstiil on samuti kõrgelt esindatud. Sellegipoolest võib oletada, et

kuigi valdavalt samastutakse selle stiiliga, võivad mõned tunnused — nagu juhi kohaloleku olulisus ja pikaajalised eesmärgid — varieeruda sõltuvalt organisatsioonist, tööprotsesside iseloomust ja juhi individuaalsest juhtimisest.



Joonis 3. Ümberkujundava juhtimisstiili väited ja tulemused

Teenindava juhtimisstiili väidetega samastuvad osaliselt enamus PJ-d, kuid esineb erisusi väidetega nõustumisel. Näiteks ei nõustu oluliselt viis PJ-i seitsmest sellega, et enamus nende ajast kulub meeskonnaliikmete individuaalsele toetamisele, mis viitab pigem üldisele ja vajaduspõhisele toetusele. Samas on kõik vastajad nõus sellega, et nad soovivad luua töötajate ja meeskonnaga tugevaid sidemeid, pööravad olulist tähelepanu soovitud tulemuste saavutamisele ning püüavad teadlikult arendada ja kasvatada neile usaldatud ressursse. Enim esines erinevaid arvamusi meeskonna motiveerimisel olema edukamad: viis vastanut nõustusid, üks ei nõustunud ja üks ei osanud seisukohta võtta (vt Joonis 4). See viitab sellele, et teenindava juhtimise põhimõtteid rakendatakse valikuliselt, rõhutades strateegilistele tulemustele ja suhete kvaliteedile, mitte aga tingimata igapäevasele individuaalsele juhendamisele.



Joonis 4. Teenindava juhtimisstiili väited ja tulemused

Kokkuvõttes näitavad nii intervjuu kui ka küsimustiku vastused sarnaseid tulemusi teineteist täiendades. Intervjuu keskendus süvitsi projektijuhtide teadmistele ja kogemustele, uurides juhtimise ja projektide ning nende eduga seonduvaid tegureid lähemalt. Küsimustik keskendus rohkem juhtimisstiilide välja selgitamisele, mille tulemused kinnitasid intervjuu vastuseid.

2.3. Järeldused ja ettepanekud ettevõtetele projektide edukaks juhtimiseks

Selles peatükis annab autor ülevaate uuringust saadud intervjuude ja ankeetküsimustiku tulemuste analüüsi põhjal ning esitab ettevõtete projektijuhtidele ettepanekud edaspidiseks projektide edukaks juhtimiseks. Uuringu esimeses osas, projektijuhtidega tehtud intervjuudest selgus, et kuigi edu kriteeriumid erinevad sõltuvalt projektijuhist ja vaatenurgast, olid peamisteks projekti edu kriteeriumiteks eesmärgi ja tulemuste saavutamine, korrektsed ja õigeaegselt esitatud aruanded ning eelarvest kinni pidamine (vt Tabel 8, lk 35).

Neid tulemusi kinnitasid ka ankeetküsimustiku vastused ja Shokri–Ghasabeh & Kavousi–Chabok (2009) ja Lamprou & Vagiona (2018) järeldused, et edu kriteeriumid varieeruvad sõltuvalt vaatenurgast ja osapooldest. Kuigi enamik PJ-e järgib neid kriteeriume järjepidevalt, tõi üks vastaja välja, et ei järgi alati kõiki määratud kriteeriume projekti edu hindamisel. See viitab sellele, et mõnede projektijuhtide puhul võib edukuse määratlus olla paindlikum.

Tulemused näitavad, et projektijuhid hindavad oma edukate projektide osakaalu kõrgeks. Siiski tõdesid mitmed projektijuhid, et ebaõnnestunud projekte tuleb samuti vaadelda edukatena, kuna need pakuvad väärtuslikke õppetunde tulevaste projektide jaoks ning kogu meeskonnale edaspidiseks. Ebaõnnestunud projektidest õppimine näitab, et projektijuhid on valmis oma kogemusi analüüsima ja neid rakendama, et edaspidi paremaid tulemusi saavutada. Saadud tulemusi toetavad varasemate uuringute (Shokri–Ghasabeh & Kavousi–Chabok, 2009; Lamprou & Vagiona, 2018) tulemused, viidates sellele, et nii edu kui ka ebaõnnestumise tõlgendused varieeruvad sõltuvalt osapooltest ja nende vaatenurkadest.

Tabel 8. Järeldused ja ettepanekud projektijuhtidele projekti edu kriteeriumite näitel

Järeldused	Ettepanekud	Seos teooriaga
Projektide edu kriteeriumid on varieeruvad ning ei ole ühtselt määratletud.	Sõnastada ja ühtlustada organisatsioonis projekti edukuse kriteeriumid.	<i>Shokri–Ghasabeh & Kavousi–Chabok (2009); Lamprou & Vagiona (2018)</i>

Intervjuude põhjal olid korduvad ebaõnnestumise põhjused ebaefektiivne koostöö, ootuste ja ressursside tasakaalustamatus ning osapoolte vähene huvi ja kaasatus. Kõige probleemsemad olid projektid, kus esines osapoolte (nt partnerid, kliendid, meeskonnaliikmed, tellijad) huvi puudumine projekti või selle eesmärgi saavutamise vastu, suutmatus meeskonda piisavalt kaasata, mingi valdkonna kogemuse puudumine, raskused oma visiooni selgelt edastada, ebasobivate inimestega koostöö. See toetab Shokri–Ghasabeh & Kavousi–Chabok (2009) ning Lamprou & Vagiona (2018) uuringuid, mille järgi ebaõnnestumise tõlgendus võib samuti sõltuda osapoolte vaatenurgast nagu ka edu kriteeriumite puhul. Nende tulemuste põhjal saab järeldada, et ebaõnnestumisi seostatakse piisava ettevalmistuse puudulikkusega (vt Tabel 9, lk 36).

Projektijuhid tõid esile keerukate projektide kogemused, mis on seotud valdkonnateadmiste, usaldusväärsete meeskonnaliikmete ja koostöövõrgustike tähtsusega. Edukus sõltub sageli varuplaanide olemasolust, tähtaegadest kinnipidamisest ja probleemide lahendamisest, sh osapoolte vastuolud või partnerite ootamatu loobumine. Institute of Project Management (2023) rõhutab juhtimise viisi ja kvaliteedi seost ettevõtte eduga, mis toetab ka siinseid tulemusi. Samuti on oluline valmisolek õppida ja rakendada projektijuhtimisemetoodikaid, vajadusel küsides nõu kogunud kolleegidelt (vt

Tabel 9). Gemeda ja Lee (2020) toovad esile juhtimisstiili mõju projektide edukusele, mis aitab paremini mõista keeruliste kogemuste rolli juhtimises.

Projektijuhid peavad oma isikuomadusi, juhtimisstiili ja väärtusi oluliseks projektide edukal juhtimisel. Tugevustena toodi esile lahendustele orienteeritus ja töö tegemine suure kirega, nõrkustena aga liigse vastutuse võtmine ja üheaegselt liiga paljude asjadega tegelemine (vt Tabel 9). See näitab, et eneseteadlikkus ning oskus analüüsida oma tugevusi ja nõrkusi on oluline osa tõhusast projektijuhtimisest. Kuigi tulemused ei toeta autokraatlikku juhtimisstiili, tasub esile tuua Dyczkowska ja Dyczkowski (2018) tähelepanek, et töötajate vähene kaasatus võib suurendada riske, viidates PJ-de liigsele vastutuse võtmisele. Tulemused viitavad sellele, et projektijuhtidel on arenguruumi delegerimisoskuses ning selgete piiride ja prioriteetide seadmisel.

Tabel 9. Järeldused ja ettepanekud projektijuhtidele: ebaõnnestumise ennetamine, edukuse tagamine, keerukuse ennetamine, nõrkuste vähendamine

Järeldused	Ettepanekud	Seos teooriaga
Projektide ebaõnnestumisi seostatakse peamiselt piisava ettevalmistuse puudulikkusega.	Kaasata osapooli rohkem, koostada partneritele kriteeriumid usaldusväärsema koostöö tagamiseks, täpsustada ootused ja ressursid algfaasis.	<i>Shokri–Ghasabeh & Kavousi–Chabok (2009); Lamprou & Vagiona (2018)</i>
Projektide edukus sõltub varuplaanide olemasolust, tähtaegadest kinnipidamisest ja koostöövõrgustike usaldusväärsusest.	Koostada varuplaanid ning kasutada mentorlust ja kolleegide nõuandeid. Projektiplaanidesse tuleks arvestada varuaeg ning seada realistlikud tähtajad, mida jälgitakse regulaarselt.	<i>Institute of Project Management (2023)</i>
Keerukust põhjustavad vähene kogemus, ebausaldusväärne meeskond ja varuplaani puudumine.	Valida meeskond lähtudes selgelt määratletud oskustest ja kogemustest, täiendada oskusi ja teadmisi, koostada varuplaanid varakult.	<i>Gemeda & Lee, 2020; Institute of Project Management (2023)</i>
Nõrkusteks olid liigne vastutus, järeleandlikkus ja üheaegselt liiga paljude asjadega tegelemine.	Osaleda regulaarsetel koolitustel delegerimisoskuste tõhustamiseks, seada selged piirid ja keskenduda prioriteetidele.	<i>Dyczkowska & Dyczkowski, 2018</i>

Intervjuude põhjal iseloomustavad projektijuhte peamiselt kaasav ja koostööd eelistav juhtimisstiil, mida toetavad usaldus, paindlikkus ja meeskonna motiveerimine. Mitmed PJ-d rõhutasid meeskonnatöö tähtsust, info läbipaistvust ja teiste tunnustamist. Samuti peeti oluliseks rõõmu ja huumori säilitamist, vigadest õppimist ning mitte-

mikromanageerimist. Tulemsute põhjal saab järeldada, et enamik PJ-d samastuvad enim kaasava ehk demokraatliku (Institute of Project Management, 2023), karismaatilise (Al Khajeh, 2018; Mubarak, 2023) või ümberkujundava (Gameda & Lee, 2020) juhtimisstiiliga ning toetavad positiivse ja turvalise töökeskkonna loomist, mis aitab kaasa meeskonnatöö tõhususele ja projekti edukusele.

Tulemused näitavad, et PJ-de juhtimisstiil avaldub igapäevatoos näiteks meeskonna toetamise, kättesaadavuse, kiire tegutsemise ja planeerimise näol. Samas avaldub teistel PJ-del juhtimisstiil meeskonnatööle ja kaasamisele tähelepanu pööramisega, koosolekute pidamisega ja lahenduste leidmisega. Nendest tulemustest saab järeldada, et enamik PJ-e on meeskonna jaoks alati kättesaadavad, toimib pidev infovahetus ning probleemide korral leitakse esimesel võimalusel lahendused.

Analüüsi põhjal selgus, et projektijuhid peavad nii enda kui ka meeskonna juures olulisteks väärtusteks kaasamist, koostööd, meeskonnatööd, head suhtumist ja usaldust. Nende tulemuste põhjal saab järeldada, et enamik projektijuhte kasutavad toetavat ja kaasavat juhtimisstiili nagu demokraatlik (Institute of Project Management, 2023), karismaatiline (Al Khajeh, 2018; Mubarak, 2023) või ümberkujundav (Gameda & Lee, 2020). Need juhtimisstiilid keskenduvad eelkõige meeskonna kaasamisele, toetamisele, motiveerimisele ja usaldusele.

Vastustest selgus, et enamike PJ-de projektimeeskonnad jäävad 4–10 liikme vahemikku. Gameda & Lee (2020) uuring rõhutab projekti edukuse juures meeskonna suuruse olulisust. Samuti selgus, et enamus projektijuhte edastavad meeskonnale eesmärgid ja ootused läbi regulaarsete koosolekute ja pideva kommunikatsiooni. Sellest saab järeldada, et väikese suurusega projektimeeskondadega on kergem teha koostööd ning info kättesaadavus parem. Samuti saab järeldada, et füüsilised koosolekud ja kokkusaamised ning kommunikatsioon ka kirjateel osutuvad tõhusaks viisiks, et tagada meeskonnaliikmete arusaam ja selgus projekti eesmärkidest ja nendele suunatud ootustest.

Analüüsi põhjal võib järeldada, et meeskonda eelistatakse motiveerida ja inspireerida peamiselt läbi ühisürituste, kiitmise ja tunnustamise ning õiglase tasuga. Antud uuringust saadud tulemusi ja karismaatilist juhtimisstiili toetavad Al Khajeh (2018) ja Mubarak

(2023), viidates kirglikule ja inspireerivale olemusele ning positiivse keskkonna loomisele juhi poolt. Samuti toetavad tulemusi ümberkujundava juhtimisstiili kohta ka Altaher, Al-Obaidly & Al-badaineh (2024, lk 486), viidates kollektiivi inspireerimisele ja motiveerimisele.

Uuringust selgus, et kuus seitsmest projektijuhist peavad meeskonna kaasamist otsustusprotsessi väga oluliseks. Kaasamine toetab ühiste eesmärkide saavutamist, teadmiste ja pädevuste jagamist ning meeskonna kaasatuse tunde tekitamist. See viitab projektijuhtide kõrgele väärtustusele meeskonna sisendi suhtes projekti edukuses. Institute of Project Management (2023) seob kaasamise demokraatliku juhtimisstiiliga, kuid olulisena nähakse seda ka karismaatilise (Mubarok, 2023), ümberkujundava (Gemedá & Lee, 2020) ja teenindava (Canavesi & Minelli, 2021) juhtimisstiili puhul.

Analüüsis selgunud mustrid näitavad, et oluliseimateks teguriteks juhtimisotsuste tegemisel osutusid eesmärgipärasus, ajakriitilisus ja ressursside olemasolu. Sellest saab järeldada, et PJ-d mõtlevad hoolikalt oma sammud läbi enne oluliste otsuste tegemist, mis aitab paremini vältida ebaõnnestumisi ning ebameeldivaid olukordi. Otsustusprotsessis lähtutakse sageli nii projekti kui ka meeskonna tervikust, püüdes tagada parim võimalik tulemus. Seejuures on oluline tasakaalu leidmine kiires tempos töötamise ja läbimõeldud otsuste langetamise vahel.

Autori püstitatud teisele uurimisküsimusele annavad vastuse kõik eelnevad intervjuuküsimused. Intervjuu põhjal selgus, et toetavad, kaasavad ja motiveerivad juhtimisstiilid on tihedalt seotud edukate projektidega, kuna need loovad paremad võimalused ja suurema motivatsiooni nii eesmärkide saavutamiseks kui ka meeskonnatöö toimimiseks. Valdavalt kasutavad uuringus osalenud PJ-id stiile, mis hõlmavad meeskonna kaasamist otsustusprotsessi ja töökäiku, on toetavad, julgustavad, motiveerivad ning käsitlevad ebaõnnestumisi kui õppetunde. Samal ajal liiguvad nad sihikindlalt eesmärkide ja tulemuste poole. PJ-ide vastustest selgus, et enamik nende projekte on olnud edukad ja saavutanud seatud eesmärgid. See viitab selgele seosele toetava ja kaasava juhtimisstiili ning projektide edu vahel, kinnitades juhtimisstiilide olulist rolli projektide tulemuslikkuses.

Konfliktide osas olid PJ-d eri arvamustel, kuid enamik PJ-e nõustus sellega, et neil ei ole esinenud konfliktseid olukordi. Sellegipoolest töid mitmed PJ-d välja, et konfliktsete olukordade tekkel kutsutakse osapooled kokku, räägitakse mõlemapoolsed vaated ning otsitakse konfliktile lahendused. Sellest saab järeldada, et PJ-d ei ole konfliktse iseloomuga ning lähenevad keerukatele ja konfliktsetele olukordadele rahulikult meelel, üritades leida lahendused. Lisaks peetakse oluliseks eristada eriarvamusi tegelikest konfliktidest ning lahendada olukordi teadlikult ja sihipäraselt, kasutades sobivaid juhtimisvõtteid.

Projektijuhid näevad mitmeid arenguvõimalusi, mis viitab tugevale eneserefleksioonivõimele ja juhtimiskompetentside arendamise vajalikkuse teadlikkusele. Arengukohtadena toodi esile isiklikku arengut toetavad oskused, tehnilised ja strateegilised juhtimisioskused, suhtlemis- ja mõjutusoskused, ning isikutüüpide mõistmist meeskonnas. Kõige enam rõhutati AI kasutamise arendamist, mis viitab selle kasvavale rollile juhtimises (vt Tabel 10). Tulemused toetavad ümberkujundava (Canavesi & Minelli, 2021) ja teenindava juhtimisstiili (Altaher, Al-Obaidly & Al-badaineh, 2024) põhimõtteid, tuues esile enesearengu olulisust juhi ja meeskonna tasandil.

Tabel 10. Järeldused ja ettepanekud projektijuhtidele AI kasutamise kohta

Järeldused	Ettepanekud	Seos teooriaga
AI kasutamise oskus on enim esile toodud arenguvajadus.	Osaleda AI teemalistel koolitustel ning leida ja rakendada igapäevaseks projektijuhtimiseks sobivad AI-tööriistad.	<i>Canavesi & Minelli, 2021; Altaher, Al-Obaidly & Al-badaineh, 2024, lk 486</i>

Kaardistades PJ-de juhtimisstiile, selgus, et küsitluses osalenud PJ-id peavad olulisteks bürokraatliku juhtimisstiili elementideks kindlaid tööprotsesse ja reegleid, kuid ei väärtusta tugevat hierarhiat ega kontrolli meeskonna üle. Samuti ei olda seisukohal, et innovatsioon ja loovus on töös vähe kasutuses, mis viitab nende olulisusele projektide elluviimisel. Detailidele pööratakse mõõdukat tähelepanu, mis toetab struktureeritud, kuid paindlikku töökorraldust. Vastuste põhjal saab järeldada, et kuigi PJ-d on vähesel määral nõus bürokraatlike väidetega, ei kasuta PJ-d siiski bürokraatlikku juhtimisstiili.

Intervjuude tulemused tõid esile enim karismaatilise juhtimisstiili tunnuseid, käitumismustreid ja hoiakuid, mis olid kooskõlas ankeedi tulemustega. Küsimustikust ilmnes, et kõrgelt hinnatakse ebaõnnestumistest õppimist, positiivse töökeskkonna loomist ja vaba suhtlemist. PJ-id peavad oluliseks visiooni ja kire edasiandmist, meeskonna motiveerimist ning eesmärkide saavutamist, mis viitab nende võimele innustada ja suunata meeskonda ühise eesmärgi ja tulemuse poole. Kuigi esines ka teisi arvamusi, kattus juhtimisstiili ja isikuomaduste tunnetuslik kirjeldus intervjuudes üldjoontes ankeedi tulemustega. Seega saab järeldada, et PJ-id kasutavad valdavalt karismaatilist, osaliselt ümberkujundavat juhtimisstiili. Tulemused vastavad ka autori esimesele ja viimasele uurimisküsimusele ning näitavad projektide üldist edukust.

PJ-id samastusid oluliselt ka ümberkujundava juhtimisstiiliga, väärtustades eelkõige meeskonna toetust, julgustamist ja turvalise keskkonna loomist. Oluliseks peetakse ka ühiste väärtuste jagamist ning enesearengu soodustamist. Kuigi pikaajaliste eesmärkide ja juhi pideva kohaloleku osas oli eriarvamusi, peeti neid siiski üldjoontes oluliseks, mis viitab tasakaalustatud ja arengule suunatud juhtimispraktikale. Tulemuste põhjal saab järeldada, et lisaks karismaatilisele juhtimisstiilile esineb PJ-del ka ümberkujundava juhtimisstiili omadusi olulisel määral. PJ-del oli kõrge edukate projektide osakaal, mida võib seostada enim esindatud juhtimisstiilidega. Tulemused viitavad sellele, et uuring ei võimalda välja tuua, millise juhtimisstiiliga seotud projektid oleksid vähem edukad, kuna madalat edukust PJ-de seas välja ei toodud ning teiste juhtimisstiilidega oluliselt samastumist ka ei esinenud.

Tulemuste põhjal saab järeldada, et PJ-id samastuvad teenindava juhtimisstiili mitmete põhimõtetega, kuid mitte kõigi aspektidega võrdselt. Eelkõige väärtustatakse tugeva sideme loomist meeskonnaga, tulemuste saavutamist ja usaldatud ressursside arendamist. Samas ei peeta meeskonnaliikmete individuaalse toetamisele aja kulutamist peamiseks fookuseks. Meeskonna motiveerimises esines erinevaid seisukohti, mis viitab sellele, et motiveerimisviisid ja -ulatus varieeruvad juhtide lõikes.

Intervjuude põhjal tehtud järeldused ja ettepanekud näitavad, et projektide edukus sõltub mitmest tegurist, sealhulgas hästi määratletud edukriteeriumitest, põhjalikust ettevalmistusest, tõhusast koostööst ning pidevast eneserefleksioonist ja juhtimisoskuste arendamisest. Projektijuhid väärtustavad õppimist ka ebaõnnestumistest. Tähtsaks

peetakse varuplaanide olemasolu, vastutuse ja ülesannete delegeerimist ning motiveerivat juhtimist. Kasulike teguritena tõid projektijuhid esile väiksemad meeskonnad ja usaldusväärsed partnerid. Arenguvajadusena mainiti enim AI tööriistade kasutamise oskust, mis toetab tulevikus innovatsiooni ja tõhusamat projektijuhtimist. Juhtimisstiilidest esines enim samastumist karismaatilise stiiliga, mis ilmnes nii intervjuudes kui ka küsimustiku tulemustes.

KOKKUVÕTE

Käesolevas lõputöös uuriti projektijuhtide juhtimisstiile ning nende seost projektide eduga kahe Pärnumaa ettevõtte – Pärnumaa Arenduskeskuse ja FOAAL Consulting UÜ – näitel. Töö eesmärgiks oli välja selgitada projektijuhtide juhtimisstiilide seosed projektide eduga ettevõtetes Pärnumaa Arenduskeskus ja FOAAL Consulting UÜ-s ja teha ettepanekuid uuringus osalevatele ettevõtetele projektide edukaks juhtimiseks. Uuringu tulemuste põhjal selgitati välja juhtimisstiilide mõju, mis aitab tõhusamalt rakendada juhtimisstiile ja projektijuhtimise praktikaid.

Teoreetilise osa esimeses pooles antakse ülevaade kaheksast juhtimisstiilist, rõhutades nende olemust, tugevusi, nõrkusi ja sobivust erinevates kontekstides. Autor toob välja, et juhtimisstiili valik mõjutab oluliselt ettevõtte ja projekti edu, sõltudes organisatsiooni tüübist ja töökeskkonnast. Käsitletakse nii kontrollile ja reeglitele orienteeritud stiile nagu autokraatlik ja bürokraatlik juhtimine kui ka töötajate kaasamist ja innovatsiooni toetavaid lähenemisi nagu demokraatlik, karismaatiline, ümberkujundav ja teenindav juhtimine. Rõhutatakse, et efektiivne juhtimine eeldab teadlikku juhtimisstiilide valikut ja kohandamist vastavalt olukorrale.

Teoreetilise osa teises pooles tuuakse välja, et juhtimisstiilide valikul ja rakendamisel on ettevõtetes ning projektides oluline mõju nii töötajate motiveerimisele kui ka üldisele edule. Uuringud näitavad, et sobiva juhtimisstiili valik soodustab meeskonnatööd ja tõstab projektide edukust. Lisaks rõhutavad teadustööd, et juhtimisstiilide mõju tuleb hinnata koos meeskonnatöö ja projekti spetsiifikaga, sest erinevad olukorrad vajavad erinevaid juhtimisviise. Kokkuvõttes mängib juhtimisstiil ettevõtte ja projekti edukuses olulist rolli ning juhtide omadused ja oskused tugevdavad seda mõju.

Empiirilises osas tutvustati uuritavaid ettevõtteid ja viidi läbi kvalitatiivne ning kvantitatiivne uuring, kasutades intervjuusid ja ankeetküsimustikku seitsme projektijuhi seas. Küsimused põhinesid teorial ning intervjuude analüüsis rakendati deduktiivset

temaatilist lähenemist. Küsitluse abil selgitati välja projektijuhtide juhtimisstiilid, intervjuud andsid sügavama arusaama nende mõjust ning seostest projektide edukusega. Analüüs keskendus juhtimisstiilide ja edu seoste leidmisele ning seejärel esitati praktilised ettepanekud projektijuhtidele.

Projektijuhid hindasid projektide edukust peamiselt eesmärgi ja tulemuste saavutamise, eelarves püsimise ning korrektselt ja õigel ajal esitatud aruannete põhjal. Enamik pidas oma projekte edukateks, tuues edu teguritena esile meeskonnatöö, kogemuse, järjepidevuse, enesekindluse ning tõhusa koostöö ja kommunikatsiooni. Oluliseks peeti ka ebaõnnestunud projekte kui väärtuslikke õppetunde, samas toodi peamiste takistustena esile vähest huvi ja kaasatust, ootuste ja ressursside tasakaalustamatust ning ebaefektiivset meeskonda.

Projektijuhid kirjeldasid oma juhtimisstiili peamiselt kaasava, toetava ja motiveerivana, väärtustades meeskonnatööd, usaldust ja avatust. Tugevustena toodi esile lahendustele orienteeritus ja kirk töö vastu, nõrkustena liigset koormust ja vastutust. Meeskonda motiveeriti ühisürituste, tunnustamise ja õiglase tasustamisega ning kaasati otsustusprotsessidesse koosolekute ja avatud suhtluse kaudu. Konfliktide lahendamisel tähtsustati rahulikku, empaatilist ja teadlikku lähenemist ning emotsionaalset intelligentsust. Oluliseks peeti koostööd, usaldust, avatud suhtlust ja kaasamist, mis kõik toetasid projektide edukat elluviimist.

Uuringu tulemused näitasid, et projektide edu kriteeriumid sõltuvad projektijuhist ja tema vaatenurgast. Peamisteks kriteeriumideks on eesmärkide ja tulemuste saavutamine, aruandluse korrektsus ja eelarvest kinnipidamine. Samuti toodi välja ebaõnnestumistest õppimise tähtsus, mis näitab valmisolekut analüüsida ja õpitut rakendada. Ebaõnnestumise põhjused olid sageli seotud puuduliku ettevalmistuse, ebaefektiivse koostöö ja vähese osapoolte kaasatusega. Edukust mõjutavad juhtimisoskused, meeskonnatöö, motiveerimine ja strateegiline lähenemine, sh varuplaanide olemasolu ja eesmärgipärasus.

Projektijuhtidelt saadud vastused kinnitavad, et valdavalt kasutatakse kaasavat ja motiveerivat ehk karismaatilist ja ümberkujundavat juhtimisstiili, mida iseloomustab meeskonna motiveerimine, kaasamine, avatud suhtlus ja kirklik suhtumine. Projektide

edukus sõltub hästi määratletud kriteeriumidest, ettevalmistusest, koostööst, juhtimisoskuste arendamisest ning vajadusest suurendada AI tööriistade kasutamist. Konfliktidele lähenetakse rahumeelselt ja lahendusele orienteeritult. Uuringu tulemused kinnitavad, et toetav juhtimisstiil toetab projekti edu, pakkudes paremaid võimalusi eesmärkide saavutamiseks. Kokkuvõttes on juhtimisstiili valik otsustava tähtsusega projektide edu tagamisel.

Järelduste osas selgus, et projektide edukus sõltub selgelt määratletud kriteeriumidest, põhjalikust ettevalmistusest ja varuplaanide olemasolust, mistõttu tuleks need aspektid varakult läbi mõelda ja ühtlustada. Keerukust ja ebaõnnestumisi põhjustavad sageli kogemuse puudumine, liigne vastutus ja hajutatud fookus, seega on oluline meeskonna hoolikas valik, oskuste arendamine ning tõhus delegeerimine. Kuna AI kasutamise oskus on esile toodud olulise arenguvajadusena, peaksid projektijuhid tutvuma vastavate tööriistadega ning osalema teemakohastel koolitustel.

Lõputöö eesmärk on saavutatud, autor selgitas välja juhtimisstiilide mõju ja seose projektide eduga ning tõi välja ettepanekuid projektijuhtidele projektide edukaks juhtimiseks. Autor teeb järgmised soovitusel teema edasiarendamiseks: uurida teemat piirkonnapõhiselt, kasutades suuremat valimit, ning uurida erinevaid valdkondi, et laiendada uurimistulemuste rakendatavust.

VIIDATUD ALLIKAD

- Abbas, M., & Ali, R. (2023). Transformational versus Transactional Leadership Styles and Project success: a meta-analytic Review. *European Management Journal*, 41(1), lk 125–142. doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.011
- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), lk 806–818. doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012
- Al Khajeh, E. H. (2018, October 18). *Impact of Leadership Styles on Organizational Performance*. IBIMA Publishing. DOI: 10.5171/2018.687849
- Altaher, A.M., AL-Obaidly, G.A., Al-badaineh, G., Kashoob, S. S. M., Hammouri, Q., Khasawneh, M. A. S. (2024). The impact of leadership styles on project success: The mediating role of team collaboration. *Journal of Project Management*. 485 – 492. https://doi.org/10.5267/j.jpm.2024.7.001
- Berisha, A., Govori, A., & Sejdija, Q. (2024). Impact of leadership styles on employee performance in small and medium enterprises. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(2), lk 171–178. doi.org/10.22495/cgobrv8i2p17
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(3), lk 267–289. Ncbi. doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3
- Chan, P.C.H. (2024). The Moderating Effect of Organizational Climate on the Relationship Between Leadership Style and Project Success: A Study of Stakeholders' Perceptions. California Baptist University. DOI: 10.11648/j.ebm.20210702.12
- Damianus, A. D., de la Gente, J. F., & Encarnacion, M. J. (2022). The Effect of Bureaucratic and Humanistic Leadership Styles on the Innovative Work Behavior of Employees. *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 1(1), lk 41–57. https://hal.science/hal-03888390

- Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2018). Democratic or Autocratic Leadership Style? Participative Management and its Links to rewarding Strategies and Job Satisfaction in SMEs. *Athens Journal of Business & Economics*, 4(2), 193–218.
doi.org/10.30958/ajbe.4.2.5
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: a Systematic Review and Call for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- E-Äriregister. (9. detsember 2025. a). FOAAL Consulting UÜ. E-Äriregister. <https://ariregister.rik.ee/est/company/14508334/FOAAL-Consulting-U%C3%9C>
- Gemeda, K. H., & Lee, J. (2020, April 6). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communication technology professionals: A cross-national study. *National Library of Medicine*.
doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699
- Gill, B. S., Choi, J. J., & John, K. (2024). Firm leverage and employee pay: The moderating role of CEO leadership style. *International Review of Financial Analysis*, 95 (A). doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103382
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*. Harvard Business Review.
https://content.leadershipacademy.nhs.uk/aspce3/files/Leadership_that_gets_results_goleman.pdf
- Hassnain, A. M. ul. (2023, August 16). Impact of autocratic and democratic leadership styles on employees' performance and motivation. ResearchGate. TAF Publishing. https://www.researchgate.net/publication/368854912_Impact_of_autocratic_and_democratic_leadership_styles_on_employees
- Idrus, A., City, J., Armanu, G., Sudiro, A., & Rohman, F. (2015). The Role of Bureaucratic Leadership, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Organizational Performance (Study on the Local Government Task Force/SKPD's Financial Administration Officials in Jayapura City Government). *European Journal of Business and Management*, 7 (19).
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=4de6003015324996ad01c6837d0368c1337ad7e6>

- Institute Project Management. (2023, July 14). 10 leadership styles and how to identify your own. *Institute of Project Management*.
<https://projectmanagement.ie/blog/leadership-styles/>
- Jiang, J. (2014). The study of the relationship between leadership style and project success. *American Journal of Trade and Policy*, 1(1), 1k 51–55.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=a8b8cb61a7acd8e57f5c0bbb755a1321a3599bdf>
- Kariuki, J. T. (2015). Project manager leadership style, teamwork, Project Characteristics and Performance of Water Projects in Kenya. [Doctoral dissertation]. University of Nairobi. <https://bit.ly/41ApwtF>
- Kariuki, J. T. (2018). The Effect of Project Manager’s Leadership Style on Performance of Water Projects in Kenya. *European Scientific Journal, ESJ*, 14(17), 33.
<https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n17p33>
- Knight, R. (2024). *6 Common Leadership Styles — and How to Decide Which to Use When*. Harvard Business Publishing. bit.ly/41ApwtF
- Lamprou, A., & Vagiona, D. (2018). Success criteria and critical success factors in project success: a literature review. *RELAND: International Journal of Real Estate & Land Planning*, 1(0), 276–284. doi.org/10.26262/reland.v1i0.6483
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 1k 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lewin, K. (1999). Experiments in Social Space (1939). *Reflections*, 1(1), 1k 7–13.
<https://research-ebsco-com.ezproxy.utlib.ut.ee/c/qlurcm/viewer/pdf/r6aujivqxz>
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2024). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186.
doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036
- Lindberg, C. (2023, January 23). The Six Leadership Styles by Daniel Goleman. *Leadership Ahoy!*
<https://www.leadershipahoy.com/the-six-leadership-styles-by-daniel-goleman/>
- Miloloža, I. (2018). Impact of Leadership Style to Financial Performance of Enterprises. *Business Systems Research Journal*, 9(1), 1k 93–106.
doi.org/10.2478/bsrj-2018-0008

- Misbahuddin, Maarif, M.S., Suroso, A.I., Triyonggo, Y. (2024). The linkage between leadership style of project manager and project performance: Evidence from telecommunication industry. *Journal of Project Management (Canada)*, 9 (3), pp. 163–182. doi.org/10.5267/j.jpm.2024.6.001
- Mubarok, W. (2023). LEADERSHIP AND CHALLENGES OF BUREAUCRACY PATHOLOGY. *Kybernology Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Administrasi Publik*, 1(1), lk 37–52.
<https://journal.wiyatapublisher.or.id/index.php/kybernology/article/view/40>
- Novo, B., Landis, E. A., & Haley, M. L. (2017). Leadership and Its Role in the Success of Project Management. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 14(1), 73–78.
<https://research-ebsco-com.ezproxy.utlib.ut.ee/c/qlurcm/viewer/pdf/q36lmo5yf5>
- Pretorius, S., Steyn, H., & Bond-Barnard, T. J. (2018). LEADERSHIP STYLES IN PROJECTS: CURRENT TRENDS AND FUTURE OPPORTUNITIES. *The South African Journal of Industrial Engineering*, 29(3), 161–172.
 doi.org/10.7166/29-3-2057
- Pärnumaa Arenduskeskus. (2024, April 26). *Meist*. Pärnumaa Arenduskeskus.
<https://arenduskeskus.eu/meist/#tegemised>
- Sharma, Dr. L. J. K., & Singh, Dr. S. K. (2013). A Study on the Democratic Style of Leadership. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/331082855_A_Study_on_the_Democratic_Style_of_Leadership
- Shokri-Ghasabeh, M., & Kavousi-Chabok, K. (2009). *Generic project success and project management success criteria and factors: Literature review and survey*. Google Scholar. bit.ly/42vJY6k
- Subramanian, S. N., & Banihashemi, S. (2024). Towards modern leadership styles in the context of the engineering sector. *Project Leadership and Society* (5), lk 100–133. doi.org/10.1016/j.plas.2024.100133
- Tenney, M. (2024). *Inspire Greatness*. BenBella Books. ISBN: 1637745079
- Turner, J.R., Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36. Lk 49–61.

- https://www.researchgate.net/publication/258568476_The_Project_Manager%27s_Leadership_Style_as_a_Success_Factor_on_Projects_A_Literature_Review
- Virkus, S. (2016). *Intervjuu eelised ja puudused | Intervjuu, vaatlus ja sisuanalüüs*. Tallinna Ülikool.
- https://www.tlu.ee/~sirvir/Intervjuu_vaatlus_ja_sisuanals/intervjuu_eelised_ja_puudused.html?utm
- Wahidin, Basri, Wibowo, T. S., Abdillah, A., Kharis, A., Jaenudin, Purwanto, A., Mufid, A., Maharani, S., Badi, ati, A. Q., Fahlevi, M., & Sumartiningsih, S. (2020). Democratic, Authoritative, Bureaucratic and Charismatic Leadership Style: Which Influence School Teachers Performance in Education 4.0 Era? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), lk 277–286.
- Woodside, A. G. (2016). Participant Observation Research in Organizational Behavior. *Case Study Research*, lk 331–352. <https://doi.org/10.1108/978-1-78560-461-420152028>
- Zheng, J., Wu, G., & Xie, H. (2017). Impacts of Leadership on Project-Based Organizational Innovation Performance: The Mediator of Knowledge Sharing and Moderator of Social Capital. *Sustainability*, 9(10), lk 1–22. doi.org/10.3390/su9101893
- Zolin, S. (2012). *Juhtide juhtimisstiilid ja nende mõju töötajate motivatsioonile Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite näitel*. [Bakalaureuse lõputöö, Sisekaitseakadeemia, Politsei- ja piirivalvekolledž]. Digiriidul. https://digiriidul.sisekaitse.ee/bitstream/handle/123456789/823/2012_Zolin%2CSergei.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lisa 1. Juhtimisstiilide eripärad – nende plussid ja miinused autori koostatud tabelis toodud allikate põhjal.

Märksõnad	Juhi omadused	Plussid	Miinused	Juhtimisstiil ja allikad
Reeglid ja režiim, kindlad ootused ja ülesanded	Otsustusvõimeline, reeglipärane, iseseisev	Töötajatel selged ülesanded ja eesmärgid, väldib segadust, kiired otsused	Väike usaldus töötajate vastu, piiratud innovatsioon, töötajate vähene kaasamine	Autokraatlik Institute ... (2023), Dyczkowska <i>et al.</i> (2018), Hassnain (2022), Lewin (1999), Lindberg (2023), Lewin <i>et al.</i> (1939)
Hierarhia, reeglite järgimine, käsuliin	Otsustusvõimeline, pigem iseseisev, reeglipärane	Sobib spetsialiseeritud töödele, kus protsessid ja reeglid on olulised	Innovatsiooni vähesus, jäik hierarhia ja juhtimine	Bürokraatlik Idrus <i>et al.</i> (2015), Damianus <i>et al.</i> (2022), Tenney (2024)
Kaasamine, avatud suhtlus, mugav keskkond, koostöö	Empaatiline, mõistab teiste vajadusi, motiveeriv, avatud suhtlusega	Positiivne töökeskkond, töötajad tunnevad end väärtustatuna	Ei sobi kiireloomuliste või kriisiolukordade puhul, raskused otsustamisel	Demokraatlik Institute ... (2023), Sharma <i>et al.</i> (2013), Knight (2024), Lindberg (2023), Lewin <i>et al.</i> (1939)
Järelvalve, tulemuslikkus, eesmärgikeskne, hüved ja karistused	Järelvalvele orienteeritud, eesmärgipärane, pigem range	Selged ootused ja tulemused, töötulemused prognoositavad ja jälgitavad, hüved	Loovuse, innovatsiooni ja motivatsiooni piiramine, pühendumuse puudumine, tasu-tulemise keskne lähenemine	Tehingupõhine Kariuki (2015), Abbas & Ali (2023), Gemeda & Lee (2020), Al Khajeh (2018)
Inspireeriv, visiooni- ja eesmärgikeskne, kirk, motiveeritus	Karismaatiline, inspireeriv, kirklik, osav suhtleja ja veenmises	Positiivne ja motiveeriv keskkond, motiveeritus eesmärkide täitmisel	Juhi lahkumisel võib töötajatel tulla motivatsioonilangus ja kohanemiskeskne raskused, liigne sõltuvus juhust	Karismaatiline Gemeda & Lee (2020), Mubarak (2023); Wahidin <i>et al.</i> (2020); Al Khajeh, (2018)
Inspireeriv, eneseareng, pikaajalised eesmärgid	Toetav, julgustav, inspireeriv, orienteeritud enesearengule	Tõstab motivatsiooni, turvaline keskkond, pikaajalised eesmärgid	Lühiajalised eesmärgid ei ole nii olulised ja võivad seetõttu kannatada; võimalik töötajate läbipõlemine	Ümberkujundav Gemeda & Lee (2020), Altaher <i>et al.</i> (2024), Misbahuddin <i>et al.</i> (2024), Tenney (2024)
Eneseareng ja kasv, teiste vajadused ja teenimine	Toetav, pühendunud teiste heaolule ja vajadustele	Tugevad ja autentsed sidemed töötajatega, inspireerib ja motiveerib	Juhi jaoks energiat- ja aeganõudev, juht seab enda vajadused teisele kohale	Teenindav Canavesi & Minelli (2021), Eva <i>et al.</i> (2019), Liden <i>et al.</i> (2024), Tenney (2024)
Vähene sekkumine, delegerimine, ekspertiis, paindlikkus	Delegatiivne, passiivne, usaldav	Osaline iseseisvus ja paindlikkus, otsustus- ja loomevabadus	Piisava juhtimise ja kontrolli puudumine, töötajatel liiga palju ülesandeid, võimalik motivatsioonilangus, tööprotsessid võivad aeglustuda	Passiivne Institute ... (2023), Subramanian <i>et al.</i> (2024), Gemeda & Lee (2020), Lewin <i>et al.</i> , 1939, Tenney (2024)

Lisa 2. Intervjuu küsimused

I Projektijuhtimise kogemus ja edukus

- 1) Kui kaua olete projektijuhtimisega tegelenud?
 - 1 kuni 3 aastat
 - 4 kuni 10 aastat
 - Üle 10 aasta
- 2) Mitu projekti olete projektijuhina kokku juhtinud? Mis mastaabis? Suur/väike?
- 3) Milliseid kriteeriume kasutate projekti edu hindamiseks? Kas jälgid alati neid kriteeriume?
- 4) Mitu juhitud projektidest olid edukad? Millised tegevused aitasid edu tagada?
- 5) Mitu projekti on olnud, mis ei ole lõppenud soovitud tulemustega? Millised on olnud peamised põhjused?
- 6) Kirjeldage enda kõige keerulisemat projektijuhtimise kogemust ja mida sellest õppisid?

II Juhtimisstiil ja isiklikud omadused

- 7) Millised on teie kui projektijuhi tugevused ja nõrkused?
- 8) Milliste märksõnadega kirjeldaksite oma juhtimisstiili?
- 9) Kuidas teie juhtimisstiil avaldub igapäevatoos? Kas oskate tuua konkreetse näite?
- 10) Milliseid väärtusi peate juhina enda ja meeskonna juures kõige olulisemaks?

III Meeskonna juhtimine ja motiveerimine

- 11) Kui suur on tavaliselt teie projektimeeskond?
- 12) Mida teete selleks, et meeskonnaliikmed oleksid projekti eesmärkidest ja ootustest teadlikud?
- 13) Kuidas motiveerite ja inspireerite oma meeskonda?
- 14) Kui tähtsaks peate meeskonna kaasamist otsustusprotsessi? Miks?
- 15) Kuidas kaasate oma meeskonda otsustusprotsessi?

Lisa 2. järg

IV Otsustamine ja konfliktide lahendamine

16) Milliseid tegureid peate juhtimisotsuste tegemisel kõige olulisemaks?

17) Kuidas reageerite meeskonnas tekkivatele konfliktidele? Tooge näide.

V Isiklik areng ja tulevik

18) Milliseid juhtimiskompetentse soovite enda juures arendada?

Lisa 3. Intervjuu toimumiskuupäevad, läbiviimisviis ja kestus

Intervjuu	Kuupäev ja kellaeg	Läbiviimise viis	Kestus (min)
I intervjuu	12.03.25 11:00–12:00	Kontaktintervjuu	37
II intervjuu	14.03.25 10:00–11:00	Microsoft Teams	31
III intervjuu	18.03.25 10:00–11:00	Kontaktintervjuu	76
IV intervjuu	19.03.25 10:00–11:00	Kontaktintervjuu	23
V intervjuu	19.03.25 13:00–14:00	Kontaktintervjuu	31
VI intervjuu	20.03.25 12:00–13:00	Kontaktintervjuu	24
VII intervjuu	21.03.25 10:00–11:00	Kontaktintervjuu	35

Lisa 4. Intervjuu teemaplokid, küsimused ja seos teooriaga

I Projektijuhtimise kogemus ja edukus	
Kui kaua olete projektijuhtimisega tegelema?	Kariuki, 2015, lk 127
Mitu projekti olete projektijuhina kokku juhtinud? Mis mastaabis? Suur/väike?	Gemeda & Lee, 2020
Milliseid kriteeriume kasutate projekti edu hindamiseks? Kas jälgid alati neid kriteeriume?	Shokri–Ghasabeh & Kavousi–Chabok, 2009; Lamprou & Vagiona, 2018
Mitu juhitud projektidest olid edukad? Millised tegevused aitasid edu tagada?	Institute Project Management, 2023; Aga <i>et al.</i> , 2016; Novo <i>et al.</i> , 2017 (viidatud ka Larson & Gray 2014 uuringule); Gemeda & Lee, 2020, lk 1
Mitu projekti on olnud, mis ei ole lõppenud soovitud tulemustega? Millised on olnud peamised põhjused?	Gemeda & Lee, 2020; Idrus <i>et al.</i> , 2015; Kariuki, 2015
Kirjeldage enda kõige keerulisemat projektijuhtimise kogemust ja mida sellest õppisid?	Gemeda & Lee, 2020; Tenney, 2024
II Juhtimisstiil ja isiklikud omadused	
Millised on teie kui projektijuhiga tugevused ja nõrkused?	Knight, 2024; Dyczkowska & Dyczkowski, 2018; Hassnain, 2022; Gemeda & Lee, 2020; Subramanian & Banhashemi, 2024; Tenney, 2024
Milliste märksõnadega kirjeldaksite oma juhtimisstiili?	Eva <i>et al.</i> , 2019; Canavesi & Minelli, 2021; Liden <i>et al.</i> , 2024; Altaher <i>et al.</i> , 2024; Misbahuddin <i>et al.</i> , 2024
Kuidas teie juhtimisstiil avaldub igapäevatoos? Kas oskate tuua konkreetse näite?	Gemeda & Lee, 2020; Dyczkowska & Dyczkowski, 2018; Sharma & Singh, 2013; Altaher <i>et al.</i> , 2024; Subramanian & Banhashemi, 2024; Mubarak, 2023; Hassnain, 2022
Milliseid väärtusi peate juhina enda ja meeskonna juures kõige olulisemaks?	Gemeda & Lee, 2020; Tenney, 2024; Liden <i>et al.</i> , 2024; Eva <i>et al.</i> , 2019; Sharma & Singh, 2013; Institute of Project Management, 2023; Altaher, Al-Obaidly & Al-badaineh, 2024
III Meeskonna juhtimine ja motiveerimine	
Kui suur on tavaliselt teie projektimeeskond?	Institute of Project Management, 2023; Gemeda & Lee, 2020; Abbas & Ali, 2023
Mida teete selleks, et meeskonnaliikmed oleksid projekti eesmärkidest ja ootustest teadlikud?	Gemeda ja Lee, 2020
Kuidas motiveerite ja inspireerite oma meeskonda?	Hassnain, 2022; Institute of Project Management, 2023; Kariuki, 2015; Gemeda & Lee, 2020; Tenney, 2024; Mubarak, 2023
Kui tähtsaks peate meeskonna kaasamist otsustusprotsessi? Miks?	Dyczkowska & Dyczkowski, 2018; Sharma & Singh, 2013; Idrus <i>et al.</i> , 2015
Kuidas kaasate oma meeskonda otsustusprotsessi?	Dyczkowska & Dyczkowski, 2018; Sharma & Singh, 2013; Idrus <i>et al.</i> , 2015
IV Otsustamine ja konfliktide lahendamine	
Milliseid tegureid peate juhtimisotsuste tegemisel kõige olulisemaks?	Sharma & Singh, 2013; Idrus <i>et al.</i> , 2015; Eva <i>et al.</i> , 2019; Liden <i>et al.</i> , 2024
Kuidas reageerite meeskonnas tekkivatele konfliktidele? Tooge näide.	Dyczkowska & Dyczkowski, 2018; Idrus <i>et al.</i> , 2015; Damianus <i>et al.</i> , 2022; Gemeda & Lee, 2020
V Isiklik areng ja tulevik	
Milliseid juhtimiskompetentse soovite enda juures arendada?	Institute Project Management, 2023; Knight, 2024; Mubarak, 2023; Gemeda & Lee, 2020; Misbahuddin, Suroso & Triyonggo, 2024, lk 164–166

Lisa 5. Ankeetküsimustik

Hea vastaja!

Olen Karoliina Tombak ning kirjutan Tartu Ülikooli Pärnu kolledžis diplomitööd teemal „Juhtimisstiilide seos projektide eduga Pärnumaa Arenduskeskuse ja FOAAL Consulting UÜ näitel“. Selleks, et leida seoseid juhtimisstiilide ja projektide edukuse vahel vajan Sinu abi.

Antud küsimustik koosneb 28 väitest ning taustaküsimustest. Palun hinnake 6–pallilisel skaalal kuivõrd iseloomustavad allolevad väited Teid kui juhti: 1 – ei oska öelda; 2 – ei nõustu üldse; 3 – ei nõustu; 4 – nii ja naa; 5 – nõustun; 6 – täiesti nõus.

Vastamine toimub anonüümselt ning ühegi konkreetse inimesega neid ei seostata. Andmeid analüüsitakse vaid lõputöö kirjutamise eesmärgil. Teie vastused on mulle väga väärtuslikud ning aitavad paremini mõista erinevaid juhtimiskogemusi.

Küsitlusele vastamine võtab aega umbes 15–25 minutit.

Tänan Teid ette aja ja panuse eest!

- 1) Kui kaua olete projektijuhtimisega tegelenud? (Kariuki, 2015, lk 127)
 - 1 kuni 3 aastat
 - 4 kuni 10 aastat
 - Üle 10 aasta
- 2) Milliseid kriteeriume kasutate projekti edu hindamiseks? Kas jälgid alati neid kriteeriume?
- 3) Mitu juhitud projektidest olid edukad? Millised tegevused aitasid edu tagada?
- 4) Palun hinnake 5–pallilisel skaalal kuivõrd iseloomustavad allolevad väited Teid kui juhti (0 – ei oska öelda; 1 – ei nõustu üldse; 2 – ei nõustu; 3 – nii ja naa; 4 – nõustun; 5 – täiesti nõus):

Väide	Ei oska öelda	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Nii ja naa	Nõustun	Täiesti nõus
Eelistan kindlaid reegleid.						
Ootan meeskonnalt kindlate tööprotsesside järgimist.						
Minu jaoks on oluline omada kontrolli meeskonna üle.						
Organisatsioonis on minu jaoks oluline hierarhia ja alluvussuhted.						
Olen detailidele orienteeritud.						
Kasutan innovatsiooni ja loovust töös vähe, kuid ei välista neid täielikult.						
Töö on spetsiifiline ning nõuab kindlaid tööprotsesse.						

Lisa 5. järg

Kasutan vaba suhtlemisviisi meeskonna veenmiseks.						
Soovin oma meeskonda pidevalt inspireerida ja motiveerida.						
Minu eesmärgiks on luua positiivne töökeskkond.						
Meeskonna panen kokku vastavalt ühisele visioonile.						
Määrän meeskonnale kindlad eesmärgid ning motiveerin neid eesmäärke täitma.						
Võtan ebaõnnestumisi kui õppetunde.						
Oskan väljendada ja edasi anda oma kirge seatud missiooni ja visiooni suhtes.						

Sean meeskonnaga ühiseid eesmäärke ja visioone.						
Jagan meeskonnaga ühiseid väärtusi.						
Olen toetav ja julgustav oma töötajate ja meeskonna suhtes.						
Üheks minu eesmärgiks on inspireerida meeskonna enesearengut.						
Pikaajalised eesmärgid on mulle olulisemad kui lühiajalised.						
Usun, et minu kohalolek on meeskonnale oluline ning aitab luua mugavus- ja kindlustunde.						
Pean juhina oluliseks turvalise töökeskkonna loomist, et tekitada töötajates positiivseid emotsioone.						

Keskendun eelkõige meeskonna enesearengule.						
Keskendun vähem oma isiklike vajaduste täitmisele.						
Soovin luua oma töötajate ja meeskonnaga tugevaid sidemeid.						
Soovin meeskonda motiveerida olema edukamad.						
Enamus minu ajast kulub meeskonnaliikmete individuaalsele toetamisele.						
Pöoran olulist tähelepanu soovitud tulemuste saavutamisele.						
Püüan teadlikult arendada ja kasvatada mulle usaldatud ressursse.						

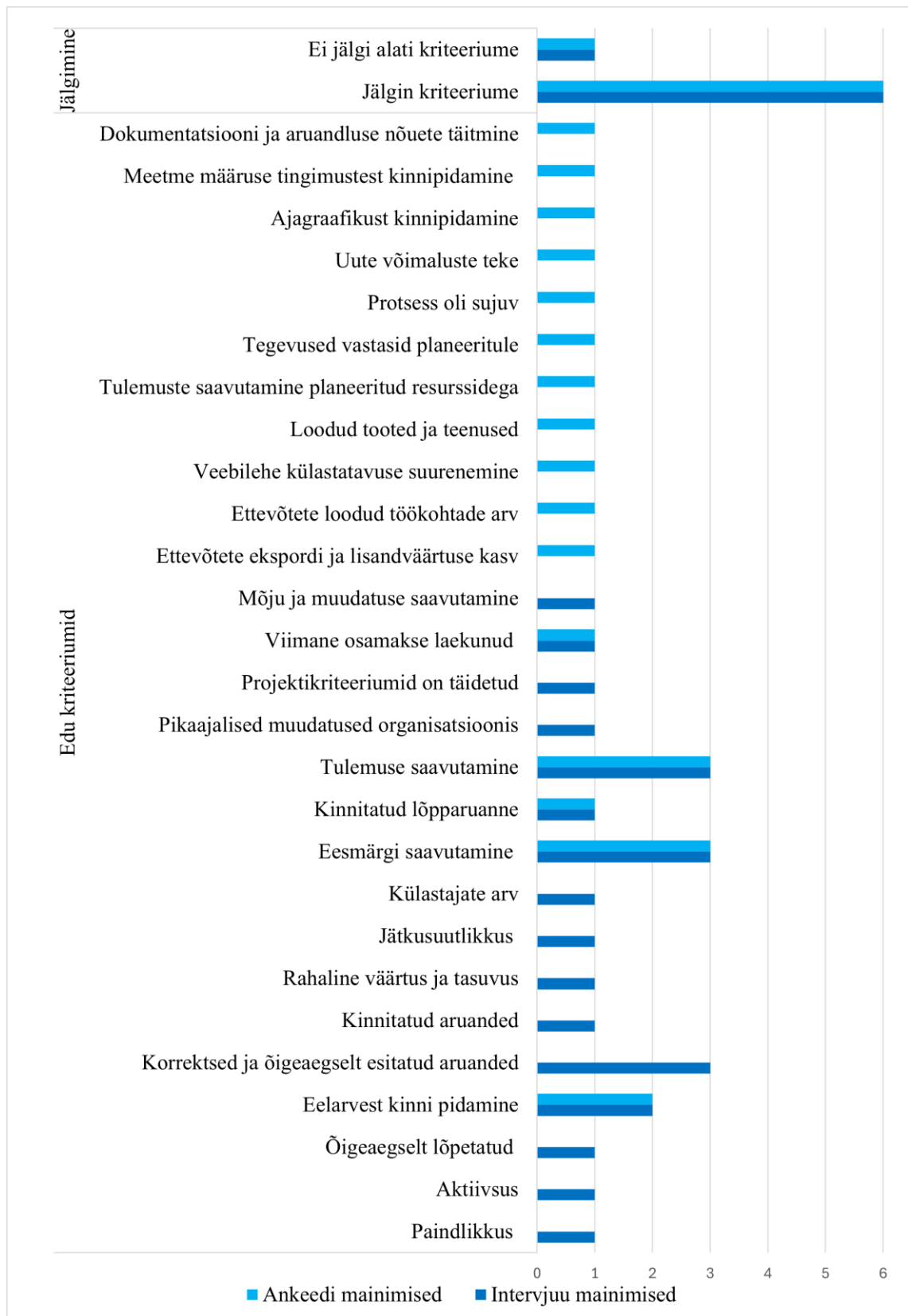
Lisa 6. Ankeetküsimustiku taustaküsimused, väited ja seos teooriaga

Taustaküsimused	
Kui kaua olete projektijuhtimisega tegelema?	Kariuki, 2015, lk 127
Milliseid kriteeriume kasutate projekti edu hindamiseks? Kas jälgid alati neid kriteeriume?	Shokri–Ghasabeh & Kavousi–Chabok, 2009; Lamprou & Vagiona, 2018
Mitu juhitud projektidest olid edukad? Millised tegevused aitasid edu tagada?	Institute Project Management, 2023; Aga <i>et al.</i> , 2016; Novo <i>et al.</i> , 2017 (viidatud ka Larson & Gray 2014 uuringule); Gameda & Lee, 2020, lk 1
Väited	
Eelistan kindlaid reegleid.	Damianus <i>et al.</i> , 2022
Ootan meeskonnalt kindlate tööprotsesside järgimist.	Damianus <i>et al.</i> , 2022
Minu jaoks on oluline omada kontrolli meeskonna üle.	Damianus <i>et al.</i> , 2022
Organisatsioonis on minu jaoks oluline hierarhia ja alluvussuhted.	Damianus <i>et al.</i> , 2022; Idrus <i>et al.</i> , 2015
Olen detailidele orienteeritud.	Damianus <i>et al.</i> , 2022
Kasutan innovatsiooni ja loovust töös vähe, kuid ei välista neid täielikult.	Tenney, 2024
Töö on spetsiifiline ning nõuab kindlaid tööprotsesse.	Damianus <i>et al.</i> , 2022; Tenney, 2024
Kasutan vaba suhtlemisviisi meeskonna veenmiseks.	Al Khajeh, 2018
Soovin oma meeskonda pidevalt inspireerida ja motiveerida.	Mubarok, 2023; Al Khajeh, 2018
Minu eesmärgiks on luua positiivne töökeskkond.	Mubarok, 2023
Meeskonna panen kokku vastavalt ühisele visioonile.	Gameda & Lee, 2020; Tenney, 2024
Määrän meeskonnale kindlad eesmärgid ning motiveerin neid eesmärke täitma.	Mubarok, 2023; Tenney, 2024
Võtan ebaõnnestumisi kui õppetunde.	Gameda & Lee, 2020; Tenney, 2024
Oskan väljendada ja edasi anda oma kirge seatud missiooni ja visiooni suhtes.	Tenney, 2024
Sean meeskonnaga ühiseid eesmärke ja visioone.	Gameda & Lee, 2020
Jagan meeskonnaga ühiseid väärtusi.	Gameda & Lee, 2020
Olen toetav ja julgustav oma töötajate ja meeskonna suhtes.	Gameda & Lee, 2020; Altaher, Al-Obaidly & Al-badaineh, 2024, lk 486
Üheks minu eesmärgiks on inspireerida meeskonna enesearengut.	Altaher, Al-Obaidly & Al-badaineh, 2024, lk 486
Pikaajalised eesmärgid on mulle olulisemad kui lühiajalised.	Tenney, 2024
Usun, et minu kohalolek on meeskonnale oluline ning aitab luua mugavus- ja kindlustunde.	Misbahuddin, Suroso & Triyonggo, 2024, lk 164–166
Pean juhina oluliseks turvalise töökeskkonna loomist, et tekitada töötajates positiivseid emotsioone.	Misbahuddin, Suroso & Triyonggo, 2024, lk 164–166

Lisa 6. Järg

Keskendun eelkõige meeskonna enesearengule.	Canavesi & Minelli, 2021
Keskendun vähem oma isiklike vajaduste täitmisele.	Canavesi & Minelli, 2021; Liden <i>et al.</i> , 2024
Soovin luua oma töötajate ja meeskonnaga tugevaid sidemeid.	Tenney, 2024
Soovin meeskonda motiveerida olema edukamad.	Tenney, 2024
Enamus minu ajast kulub meeskonnaliikmete individuaalsele toetamisele.	Liden <i>et al.</i> , 2024; Canavesi & Minelli, 2021
Pööran olulist tähelepanu soovitud tulemuste saavutamisele.	Eva <i>et al.</i> , 2019
Püüan teadlikult arendada ja kasvatada mulle usaldatud ressursse.	Eva <i>et al.</i> , 2019

Lisa 7. Projekti edu kriteeriumid ja nende jälgimine projektijuhtide hinnangul



Lisa 8. Intervjuust otsitud märksõnad ja väljendid

Juhtimisstiil	Märksõnad ja väljendid
Autokraatlik	Vähene kaasamine otsustesse, kindlad reeglid ja režiim, juht otsustab, selged ülesanded ja eesmärgid, preemiad
Bürokraatlik	Selged reeglid, kindlad tööprotsessid, kontroll, alluvussuhted, detailidele orienteeritud, vähene innovatsioon, vähene loovuse kasutamine, spetsiifiline töö
Demokraatlik	Kaasamine, ühised otsused, avatud suhtlus, meeskonna arvamuste kuulamine, vaba ja mugav keskkond, positiivne töökeskkond, raskused kriisiolukordades
Karismaatiline	Vaba suhtlemine, meeskonna inspireerimine ja motiveerimine, positiivne töökeskkond, ühine visioon, kindlad eesmärgid, ebaõnnestumised on õppetunnid, väljendusoskus, missioon ja visioon
Ümberkujundav	Ühised eesmärgid, ühine visioon, ühised väärtused, toetav juhtimine, julgustav juhtimine, eneseareng, inspireerimine, pikaajalised eesmärgid, kohalolek, mugavus- ja kindlustunne, turvaline keskkond, positiivne keskkond
Teenindav	Meeskonna eneseareng ja heaolu, tugevad sidemed, toetamine, vähene keskendumine endale, meeskonna motiveerimine, individuaalne toetamine, tulemuste saavutamine, ressursside arendamine ja kasvatamine
Passiivne	Vähene sekkumine, delegeerimine, iseseisev töö, paindlikkus, kontrolli puudumine
Tehingupõhine	Vähene motiveerimine, vähene innovatsioon ja loovus, kaasamise puudulikkus, tulemuste eest preemia, selged ootused, tulemuste põhjal tunnustamine

Lisa 9. Vaatlusprotokoll

Vaatlusprotokoll koostati varjatud osaleva vaatluse põhjal, mis viidi läbi FOAAL Consulting UÜ projektijuhtide igapäevatöös. Vaatluse eesmärk oli selgitada välja, milliseid juhtimisstiilide elemente projektijuhid oma töös kasutavad ning millised juhtimisstiilid enim esinevad nende juhtimises.

Vaatluse käigus täheldati kõige enam karismaatilise, ümberkujundava, teenindava ning vähesel määral ka bürokraatliku juhtimisstiili tunnuseid. Karismaatilise juhtimisstiili puhul ilmnis oluliselt tugevate tunnustena tugev töötajate motiveerimine, innustamine ning inspireeriv suhtlemine. Ümberkujundava juhtimisstiili puhul täheldati uuendusmeelsust, visioonide jagamist ja töötajate arendamist. Samuti oli olulisel kohal töötajate motiveerimine ja eneseareng ning selle toetamine.

Teenindava juhtimisstiili elementidest ilmnis juhtide pühendumus töötajate heaolule ja koostööle, samuti valmisolek toetada meeskonnaliikmeid individuaalselt. Kuigi bürokraatlik juhtimisstiil ei olnud domineeriv, esines siiski teataval määral rõhuasetust protseduuride järgimisele ja struktureeritud töökorraldusele.

Tuginedes vaatlusprotokolli tulemustele valiti põhjalikumaks analüüsiks just need neli PJ käitumises kõige selgemini avalduvat juhtimisstiili – karismaatiline, ümberkujundav, teenindav ja bürokraatlik juhtimisstiil. Vaatlus võimaldas seeläbi usaldusväärselt tuvastada juhtimispraktikaid ja anda sisend uuringu teoreetilise ja empiirilise osa koostamiseks ja sidustamiseks.

SUMMARY

THE LINKAGE BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND PROJECT SUCCESS IN THE CASE OF PÄRNUMAA ARENDUSKESKUS AND FOAAL CONSULTING UÜ

Karoliina Tombak

In this thesis, the leadership styles of project managers and their linkage to the success of projects were studied using the examples of two Pärnumaa companies – Pärnumaa Arenduskeskus and FOAAL Consulting UÜ. The aim of the study was to find out the linkage between the leadership styles of project managers and the success of projects in Pärnumaa Arenduskeskus and FOAAL Consulting UÜ and to make suggestions to the companies participating in the study for successful project management. Based on the results of the study, the impact of leadership styles was identified, which will help to implement leadership styles and project management practices more effectively.

The first part of the theoretical part gives an overview of the eight leadership styles, highlighting their nature, strengths, weaknesses and suitability in different contexts. The author shows that the choice of leadership style has a significant impact on the success of a company and a project, depending on the type of organisation and the working environment. It discusses both control- and rule-oriented styles, such as autocratic and bureaucratic leadership, and approaches that support employee involvement and innovation, such as democratic, charismatic, transformational and servant leadership. It stresses that effective management requires a conscious choice of leadership styles and adapting them to the situation.

In the second part of the theoretical part, it is argued that the choice and implementation of leadership styles in companies and projects have a significant impact on both employee motivation and overall success. Research shows that the choice of the right leadership

style fosters teamwork and increases the success of projects. In addition, research emphasises that the impact of leadership styles needs to be assessed in conjunction with teamwork and project specificity, as different situations require different leadership styles. In conclusion, leadership style plays an important role in the success of a company and a project, and the qualities and skills of managers reinforce this influence.

In the empirical part, the companies under study were introduced and a qualitative and quantitative survey was conducted using interviews and a questionnaire among seven project managers. The questions were based on theory, and a deductive thematic approach was applied to the analysis of the interviews. The questionnaire was used to identify project managers' leadership styles, and the interviews provided a deeper understanding of their impact and relationship to project success. The analysis focused on the links between leadership styles and success and concluded with practical suggestions for project managers.

Project managers assessed the success of projects mainly based on the achievement of objectives and results, staying within budget and reporting correctly and on time. Most considered their projects successful, citing teamwork, experience, consistency, confidence and effective cooperation and communication as factors for success. Failed projects were also seen as important as valuable lessons learnt, while low interest and involvement, imbalances in expectations and resources, and ineffective teams were highlighted as key obstacles.

Project managers described their leadership style as mainly including, supportive and motivating, valuing teamwork, trust and openness. Solution-oriented and passionate about their work were highlighted as strengths, while excessive workload and responsibility were highlighted as weaknesses. The team was motivated through joint events, recognition and fair salary, and involved in decision-making through meetings and open communication. A calm, empathic and informed approach to conflict resolution and emotional intelligence were emphasised. Collaboration, trust, open communication and involvement were seen as essential, all of which contributed to the successful implementation of projects.

The results of the study showed that the criteria for project success depend on the project manager and their perspective. The main criteria are the achievement of objectives and results, accuracy of reporting and adherence to the budget. The importance of learning from failures was also highlighted as an indicator of willingness to analyse and apply lessons learned. Reasons for failure were often linked to lack of preparation, ineffective cooperation and low involvement of stakeholders. Leadership skills, teamwork, motivation and a strategic approach, including the existence of contingency plans and a sense of purpose, influence success.

Responses from project managers confirm that an engaging and motivating, or charismatic and transformational, leadership style is predominantly used, characterised by team motivation, involvement, open communication and a passionate attitude. The success of projects depends on well-defined criteria, preparation, collaboration, the development of leadership skills and the need to increase the use of AI tools. Conflicts are approached in a peaceful and solution-oriented manner. The results of the study confirm that a supportive leadership style underpins the success of a project by providing better opportunities to achieve objectives. Overall, the choice of leadership style is critical to the success of projects.

In terms of conclusions, the success of projects depends on clearly defined criteria, thorough preparation and the existence of contingency plans, so these aspects should be thought through and harmonised at an early stage. Complexity and failure are often caused by lack of experience, excessive responsibility and dispersed focus, so careful team selection, skills development and effective delegation are essential. As the ability to use AI has been highlighted as an important development need, project managers should familiarise themselves with the tools and participate in relevant training.

The objective of the thesis has been achieved, the author identified the impact of leadership styles and their linkage with project success and made suggestions for project managers to successfully manage projects. The author makes the following suggestions for further development of the topic: to study the topic on a region-specific basis, using a larger sample, and to explore different areas to broaden the applicability of the research findings.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Karoliina Tombak,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Juhtimisstiilide seos projektide eduga Pärnumaa Arenduskeskuse ja FOAAL Consulting UÜ näitel“, mille juhendaja on Daniela Kond ja kaasjuhendaja Kulno Türk, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Karoliina Tombak

18.05.2025