

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Kristel Talimaa

**PROJEKTIJUHTIMISALASED PÄDEVUSED  
MITTE-PROJEKTIJUHTIDELE**

Lõputöö

Juhendaja: dotsent Arvi Kuura

Pärnu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...." ..... a.

TÜ Pärnu kolledži ..... osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Projektistumine ja selle mõju erinevate kutsevaldkondade pädevustele.....	6
1.1. Projektistumine ühiskonnas ja selle mõju tööelule .....	6
1.2. Projektijuhtimiselased pädevused ja nende vajalikkus .....	12
1.3. Kvalifikatsiooniraamistikud, nende vajalikkus ning kutsete standardimine .....	20
2. Projektijuhtimiselaste pädevuste määratlemine .....	24
2.1. Projektistumine Eestis .....	24
2.2. Kutsespetsiifiliste projektijuhtimiselaste kompetentside vajalikkuse uuring .....	28
2.3. Tulemuste analüüs.....	30
2.4. Järeldused ning uuringu alusel sünteesitud komplekt.....	45
Kokkuvõte .....	49
Viidatud allikad.....	52
Lisad .....	60
Lisa 1. Kutsenõukogud ja nende poolt hallatavad valdkonnad Eestis .....	60
Lisa 2. Projektijuhtimiselaste pädevuste esinemine erinevates kutsevaldkondades ...	61
Lisa 3. ICB kompetentsusraamistik .....	63
Lisa 4. Keskmise hinnang projektijuhtimiselastele üldpädevustele .....	64
Lisa 5. Kompetentsuselemendid keskmise hinnangu alusel valdkonniti .....	66
Lisa 6. Projektijuhtimiselaste üldpädevuste komplekt.....	68
Lisa 7. Uurimismeetodite tabel .....	69
Lisa 8. Küsimustik Kutsenõukogu liikmetele .....	70
Lisa 9. Küsimustik organisatsioonidele .....	76
Lisa 10. Küsimused Kutsekoja esindajale.....	82
Lisa 11. Organisatsioonide poole pöördumiste graafik.....	83
Lisa 12. Kutsenõukogude liikmete poole pöördumiste graafik .....	84
Summary .....	87

## SISSEJUHATUS

Kaasaja ühiskonnas kasutavad erinevate valdkondade organisatsioonid oma töös üha enam projektipõhist lähenemist. Projekte iseloomustavad ulatus, ajaline piiritletus ja ressursid, mille kasutamise efektiivsus sõltub projektimeeskonna liikmete pädevustest ja valmidusest töötada ühtsete eesmärkide nimel. Eelis niinimetatud tavatöö ees seisneb asjaolus, et projektidena tehtav töö on rohkem organiseeritum, eesmärgid ja tööülesanded konkreetsemalt määratletud ning lahenduste osas ollakse paindlikumad. Eelkirjeldatu on põhjuseks, miks saab üha enam organisatsioone nimetada tänapäeval projektistunud organisatsioonideks.

Töös antakse ülevaade projektiseerumisest ja projektistumisest, kus tuuakse välja ka programmistumise olemust. See on terviklikum lähenemisviisi põhiliste ja ümberkujunduslike muutuste elluviimiseks organisatsioonis kui projektiseerumine, kuid teisalt kannab see juhtivat rolli organisatsiooni loomingu arengus. Eelnimetatud nähtuste edukaks juhtimiseks peab inimene teadvustama ja arendama endas projektijuhtimisalaseid pädevusi, mis aitavad inimesel mõista tema olulisust projektides.

Töö eesmärgiks on määratleda projektijuhtimisalaste pädevuste komplekt teiste kutsealade esindajatele, kes projekte juhivad või omavad projektimeeskonnas olulist rolli. Eesmärgi saavutamiseks on seatud selleks läbitavad etapid ehk uurimisülesanded:

- Selgitada kirjanduse põhjal projektiseerumise ja projektistumise mõju ühiskonna, organisatsioonide ja persoonide tasandil, hõlmates muuhulgas tööelu ja kutsekvalifikatsioone.
- Esitada kirjanduse põhjal projektijuhtimisalased pädevused, mis on olulised kõikidele projektis osalejatele.
- Anda kirjanduse põhjal ülevaade kvalifikatsioonisüsteemidest, kutsete standardimisest ja nende vajalikkusest.
- Määratleda empiirika alusel projektijuhtimisalased pädevused, mis oleksid sobilikud erinevate kutsete esindajatele.

Autorile teadaolevalt kompaktselt ning projektijuhtimise iseärasustest tulenevalt üldrakendatavate projektijuhtimisalaste pädevuste komplekti varasemalt koostatud ei ole. Teema aktuaalsust kinnitavad ühiskonnas toimuvad arengud, mille taga on projekti-seerumine ja projektistumine. Sellistes tingimustes on eelnimetatud arengud muutunud tänapäeval üha keerukamaks ning peamiseks edufaktoriks on investeerimine inimressurssi. Käesoleva lõputöö tulemus annab kutsestandardite arendajatele võimaluse integreerida moodustatud komplekt mitte-projektijuhtide kutsestandarditesse. Lõputöö tulemus võimaldab projekte teostavatel organisatsioonidel ja projektidega seotud üksikisikutel, hinnata enese või konkreetse ametipositsiooniga seonduvaid isikuomadusi.

Tulenevalt püstitatud eesmärgist ja uurimisülesannetest on lõputöö jaotatud kaheks peatükiks, mis on omakorda liigendatud alapeatükkideks. Töö teoreetilise osa moodustab esimene peatükk, mis põhineb erinevatel rahvusvaheliselt tunnustatud projekti-seerumise ja projektistumise kontseptsioonidel, mille alusel selgitatakse nende olemust ning mõju projektijuhtimisalastele pädevustele. Esimeses peatükis käsitletakse projektijuhtimisalaseid kompetentse ja nende tarvilikkust. Samuti selgitatakse kvalifikatsiooni-süsteemide olemust, kutsete standardimist ning nende vajalikkust.

Lõputöö empiiriline osa esitatakse töö teises peatükis, kus esmalt tutvustatakse projektijuhtimise tausta Eestis ning seejärel antakse ülevaade uuringu eesmärgist ja selles osalenutest. Tegemist on kvantitatiivse-kvalitatiivse uuringuga, mille käigus kvantitatiivsed andmed kogutakse ankeetküsitlusega ning kvalitatiivsed andmed poolstruktureeritud intervjuuga. Kvantitatiivne osa tugineb rahvusvahelisele Individuaalsete Pädevuste Raamistikule (*Individual Competence Baseline*), millest lähtutakse ankeetküsitluse koostamisel. Kvantifitseeritud meetodiga kogutud andmete analüüsiks kasutatakse statistilisi suhteid, mille alusel tuuakse välja projektijuhtimisalased pädevused, mida peetakse oluliseks integreerida komplektina kutsestandarditesse.

Töö autor soovib tänada dotsent Arvi Kuurat, kes oli juhendajana toeks kogu lõputöö koostamise protsessi vältel ning kõiki kutseõukogude ja organisatsioonide esindajaid, kes olid valmis uurimuses osalema.

# **1. PROJEKTISTUMINE JA SELLE MÕJU ERINEVATE KUTSEVALDKONDADE PÄDEVUSTELE**

## **1.1. Projektistumine ühiskonnas ja selle mõju tööelule**

Ajutiste ülesannete osakaal erineva tegevusvaldkonnaga organisatsioonides on tänapäeval pidevalt kasvamas. Sellest tulenevalt on projektiseerumine ja projektistumine kaasaja ühiskonnale iseloomulikud nähtused. Projektiseerumise näol on tegemist olukorraga, kus organisatsioonid viivad suurel määral oma tegevustest läbi projektidena. Projektistumine hõlmab aga asjaolu, kus üha enam tegevusi on hakatud korraldama läbi projektide. Nende kahe termini erinevus seisneb selles, et projektiseerumine on laialdasem ning eeldab, et organisatsioonid on läbinud juba projektistumise etapi. Need suundumused võimaldavad organisatsioonidel olla paindlikumad, mistõttu kasutatakse igapäevases töös üha enam projektipõhist lähenemist. See eeldab vastavate teadmiste ja oskuste rakendamist, mida on analüüsinud erinevad autorid.

Tänapäeval määratleb üha enam ettevõtteid end projektiseerunud organisatsioonidena, mis näitab tegevuste korraldamise ulatust läbi projektide. Projektiseerumist võib mõtestada kui arenguprotsessi, kus organisatsioonid on suurel määral keskendunud oma tegevustele läbi projektide, projektijuhtimise ning projektilaadsete struktuuride kasutamise, millel on kaasaegses ühiskonnas märkimisväärne roll paljudes arengusuundades, sealhulgas tööturul. Projektiseerunud organisatsioon tugineb arusaamale, et projekte juhitakse kui uuenduslike tegevuste hulka, et saavutada soovitud tulemeid nii tootmisel kui ka teenuste väljatöötamisel ettenähtud perioodi jooksul. (Kuura, 2011, lk 93-104)

Projektistumist peetakse kultuuriliseks ning diskursiivseks nähtuseks, kuna projektid on viimastel aastakümnetel muutunud paljudes majandussektorites tavapäraseks töökorralduse vormiks. Selle põhjuseks on projektide muutumine ajaliselt lühemaks, kuid samas soovitakse saavutada pikaajalisi eesmärgi. See tähendab, et organisatsioonide teadmised, võimalused ja ressursid on suunatud projektide elluviimisele ning enamik

tegevusi korraldatakse läbi projektide, kus ei ole oluline läbiviidud tegevuste osakaal, vaid eesmärkide saavutus. (Packendorff & Lindgren, 2014, lk 7)

Projektiseerumine hakkas tuntust koguma alles varajastel 1980-ndatel, mille populaarsus tuleneb asjaolust, et tänapäeval soovivad paljud inimesed saada projektijuhi ametinimetust (Zack, 2004, lk 1). Paljud spetsialistid tutvustavad end projektijuhtidena, kuid vähestel on vastav haridus. Projektiseerumist on märgata enim klassikaliste organisatsioonide muutumisel projektipõhisteks organisatsioonideks, kus peaaegu kõik toimingud on organiseeritud projektidena. Erinevus funktsionaalse ja projektiseerunud organisatsiooni vahel seisneb peamiselt projektijuhi vastutuses ning meeskonnaliikmete vahelises kommunikatsioonis (Grabania, 2016, lk 119). Projektiseerunud organisatsioonis paiknevad meeskonnaliikmed tihtipeale samas asukohas, mis tähendab, et projektide eesmärke aitavad saavutada meeskonnad, mitte protsessid ja süsteemid (Cooke-Davies, 2002, lk 189). Enamik organisatsiooni ressurssidest on projekti kaasatud ning projektijuhtidel on palju sõltumatust. Projektiseerunud organisatsioonide üksuseid kutsutakse osakondadeks, mis alluvad otse projektijuhile. Sisuliselt on projektijuhi ülesandeks eestvedada meeskonda, kes on vastutav projekti eesmärkide täitvuse eest (Project Management Institute, 2017, lk 52).

Projektiseerunud organisatsiooni eesmärk on toota kohandatud tooteid, mistõttu seisavad väljakutsetega silmitsi peamiselt projektimeeskonna liikmed, kellel on täita erinevad rollid. Näiteks rahastaja esindaja roll, kes võtab vastu rahalisi vahendeid ning kinnitab projekti ressursid. Projekti eestvedaja ja/või algataja, kes juhib äritegevuse või projekti arengut ning tegeleb aruandlusega rahastajatele. Projekti omanik ja/või tellija on projekti kõrgeim juht, kes tegutseb kogu projekti vältel rahastaja heaks, et tagada nende huvide teenimine. Projekti juhtkomitee on strateegiline üksus, mis tagab projekti kulgemise vastavalt plaanile, kelle tegevust juhib tavaliselt projekti omanik. Projekti lõpptulemite kasutajate hulka kuuluvad need, kes tarbivad projekti väljundeid. Lisaks programmijuht, kes jälgib mitut seotud projekti ning nende projektijuhtide tegevust. Sponsor, kes on kõrgem toetav juht, pakkudes projektijuhile ja tema meeskonnale poliitilist ja juhtimisalast tuge. Projektijuhtimise büroo või üksuse esindaja standardiseerib projektiga seotud juhtimisprotsesse ja toetab projektijuhte samas ettevõttes või üksuses meetodite, vahendite ja tehnikatega. (Zwikael & Meredith, 2018, lk 485)

Projektiseerunud organisatsioon hõlmab keerukaid otsustamisprotsesse, erinevaid suhtlemiskanaleid, varieeruvat töökoormust ning jõupingutuste suurendamist. Projektid, mis leiavad aset mitte-projektiseerunud organisatsioonides, tarvivad materiaalselt ja personaliressurssi tavapärastest enam. Inimesed, kes töötavad mitte-projektiseerunud organisatsioonides omavad väiksema tõenäosusega projekijuhtimisealaseid teadmisi, kui need, kes töötavad projektiseerunud organisatsioonides ning on läbinud projektidega seonduvaid koolitusi ja omavad vastavaid pädevusi. (Chiocchio *et al.*, 2010, lk 203)

Projektiseerumine on projektistumise eeltingimuseks, mille oluline tunnusjoon seisneb selle ulatuses (Kuura, 2011, lk 104). See tähendab, et töö organisatsiooni sees on muudetud projektipõhiseks (Godenhjelm, Lundin, & Sjöblom, 2015, lk 326). Inimesed osalevad projektistumisprotsessides, sest ei kujuta ette teistsugust töövormi (Cicmil, Lindgren, & Packendorff, 2016, lk 71). Projektistumise taseme määratlemiseks tuleb lähtuda organisatsioonide küpsusest (Maylor, Brady, Cooke–Davies, & Hodgson, 2006, lk 669). Projektistumist ei täheldata ainult tüüpilistel projektipõhistel ja projektidele orienteerunud tööstusharudes, vaid ka avalikus sektoris, poliitika rakendamisel, meedias, etenduskunstis, tervishoius ning teadusuuringutes.

Projektistumine intentsiivistus 1960-ndate aastate keskpaiku, kui tootjate ülekaalukust hakkasid mõjutama teenuseid ning tootmisettevõtetele ärialast tuge pakkuvate organisatsioonide kiired arengud. Tootmisega otseselt seotud inimeste arv hakkas kahanema, eriti arenenud maades, kuid seda kompenseeris töötajate arvukuse kasv projektipõhistes äriteenuseid pakkuvates organisatsioonides. Lisaks kasvas füüsilistest isikutest ettevõtjate arv ning enamikku tootmissektori tööst hakati väljaspool klassikalist organisatsiooni juhtima läbi projektide. (Lundin *et al.*, 2015, lk 1)

Midleri uurimus Prantsusmaa autotootja Renault'i rekonstrueerimisest on projektiseerumise klassikaline näide. Peaaegu 30-aastase perioodi jooksul läbis ettevõtte nelja-etapilise ülemineku perioodi. 1960-ndatel aastatel oli Renault klassikaline funktsionaalne organisatsioon, kus toimus mitteformaalne projektide koordineerimine. Teises faasis hakati rakendama keskendatud projektide koordineerimist. Sellele järgnes organisatsiooni asutamise edendamine läbi projektijuhtimisstruktuuride, mõjuvõimu ja autonoomia suurendamise, mis lõi organisatsiooniliste protsesside, tavade, süsteemide ning funktsionaalse ja projekti töö vahel tasakaalu. (Midler, 1995, lk 3-5)

Alates 1970-ndatest aastatest hõlmab projektijuhtimine mitmeid olulisi tegureid nagu meeskonna, riski- ja huvigruppide juhtimine (Packendorff & Lindgren, 2014, lk 8). Dille ja Söderlund (2010, lk 480) kirjeldavad projekte kui piirideta organisatsioone, mis ammendavad ressursse eesmärkide saavutamiseks väliskeskonnast ja sidusrühmadelt. Teisalt määratleb Projektijuhtimise Instituut (Project Management Institute, 2017, lk 4) projekte kui ajutisi püüdlusi luua ainulaadseid tooteid, teenuseid või tulemeid, millel on kindel algus ja lõpp. Sisuliselt võimaldavad projektid juhtida organisatsioonide tööd ilma uue osakonna loomiseta ning hallata tõhusamalt äritegevusest tulenevaid kulusid (Sydow, Lindkvist ja DeFillippi, 2004, lk 1475). Tabelis 1 on toodud erisused arusaamadest projektide osas ning projektistumisest kitsa ja laia vaate puhul (vt tabel 1).

**Tabel 1.** Projektistumise kitsas ja lai vaade

Mõiste	Kitsas vaade	Lai vaade
Projekt	Organisatsiooniline üksus, mida iseloomustab ajutus, unikaalsus, keskendumine eesmärgile ja keerukus.	Projektid kui sildid, kultuurilised sümbolid ja diskursiivsed arusaamad.
Projektistumine	Organisatsioonide ümberkujundamise protsess, millega tõstetakse projektide olulisust.	Protsessid on seotud käitumuslike ja seaduslike teguritega, kus projektid ja projektidele sarnased asjaolud on kujundanud üksikisiku elu, organiseerides töökorraldust ja ühiskonda tervikuna.

Allikas: Packendorff & Lindgren, 2014, lk 10-12 (autori poolsete kärbetega).

Projektistumise kitsas vaade on üldsusele arusaadavam ning levinum määratlus, kuid võttes arvesse laia vaate isäärasusi, saame väita, et kõik on projektistunud. See laiendab projektistumise kontseptsiooni era- ja sotsiaalelule. Projektistumine ettevõtete seas vähendab tavapärase töö osakaalu, mistõttu leiab antud nähtus aset kõikides majandussekorites ja tööstusharudes organisatsioonide tasandil (Schoper, Wald, Ingason, & Fridgeirsson, 2017, lk 2). Toetavate infotehnoloogia, haridus- ja juhtimisküsimustega tegelevate organisatsioonide kasutamist traditsioonilistes avalike teenuste valdkondades võib pidada selle valdkonna projektistumiseks (Ekstedt, 2009, lk 37).

Projektistumine hõlmab mitmeid sarnaseid mõisteid nagu projektipõhine organisatsioon, projektide poolt toetatud organisatsioon ning projektide võrgustikud. Projektipõhised organisatsioonid on need, kus teadmised, võimalused ja ressursid on üles

ehitatud projektide elluviimise kaudu ning enamus organisatsiooni sisemistest ja välistest tegevusest korraldatakse projektidena. Näitena kuuluvad projektipõhiste organisatsioonide hulka konsultatsiooni-, loomemajandus- ja disainifirmad, arhitektuuri- ja ehitusettevõtted (Lundin *et al.*, 2015, lk 3). Projektide poolt toetatud organisatsioonid tuginevad innovatsioonipõhisele konkurentsieelisele (Lundin *et al.*, 2015, lk 27). Näitena võib tuua uurimis- ja arendusüksused või tootearenduslaborid. Samuti kuuluvad projekte toetavate organisatsioonide hulka traditsioonilise hierarhilise tööstusmudeliga organisatsioonid. Projektide võrgustik hõlmab aga projekte, mis ulatuvad organisatsiooni piiridesse ja kasutavad teadmisi ning ressursse terve tööstusharu, valdkonna või klatri raames (Lundin *et al.*, 2015, lk 32).

Projekte ja projektijuhtimise tähtsust iseloomustab projektidele orienteeritus, mille kontseptsioon tuleneb Gareis'ilt. Projektidele orienteeritus on võrreldav projektide võrgustikuga, luues nõudluse uue lähenemisviisi jaoks – juhtimine läbi projektide. Hiljem laiendas Gareis (2002, lk 4) seda mõistet ühiskonnale. Kasutades projektidele orienteerunud ühiskonna kontseptsiooni, tõdes ta, et üha enam projekte viiakse ellu uutes sotsiaalsetes valdkondades nagu näiteks omavalitsused, ühendused või perekonnad. Maylor ja teised (2006, lk 668) selgitasid, et projektiseerumise peamine idee ei olnud organiseerida tööd läbi projektide, vaid viia läbi organisatsioonilisi muudatusi.

Projektide juhtimisel seatakse teatud prioriteedid, mis on enamjaolt seotud projekti-meeskonnaga. Projektide sidusrühmade hulka kuuluvad ka projektide toetajad ja projektipartnerid, kellega on esmatähtis pikaajaliste ärisuhete ja usalduse arendamine ning ettevalmistamine edaspidiseks koostööks, et nad mõistaksid enda olulisust projektides (Meng & Boyd, 2017, lk 722-723). Projektid muudavad organisatsioonid rohkem paindlikumaks, mistõttu kasutatakse neid erinevate ülesannete puhul, kuhu kuuluvad näiteks organisatsioonilise muutuse saavutamine, uute toodete või teenuste arendamine, protsessiarendus, infotehnoloogia rakendamine ning tootmistehnoloogia (Lundin *et al.*, 2015, lk 22).

Projektid on muutunud igapäevaseks ning erinevate asjaolude kokkulangemise tõttu läbivad need meie kõnet ja mõtlemist ehk kuidas me elame, tegutseme ning seome end teistega. Keskkonda, mis ümbritseb projektipõhiseid ja projektide poolt toetatud organisatsioone defineeritakse kui projektidele soodsat keskkonda (Javed, Ahmed,

Nawaz, & Sajid, 2016, lk 2). Sellest tulenevalt on mõistlik tõdeda, et me elame projektiühiskonnas, kus kõik inimesed osalevad üha enam projektides ja seda erinevates rollides. See on ühiskond, kus projektid on kui inimeste tegevuse koordineerimise vorm. (Jensen, Thuesen, & Geraldi, 2016, lk 22)

Turner ja Keegan (2001, lk 265) on väitnud, et kõik kuni raamatupidamise, turunduse ja personali haldamiseni peaks olema juhitud projektidena. See on juhtimine läbi projektide, kus ei arvestata mitte ainult üksikprojekte, vaid ka suhteid projektide ja alalise organisatsiooni vahel (Kuura, 2011, lk 93). Projektide arv nii ühiskondlikus kui ka maailma majanduses on kasvutrendis ning organisatsioonide tegevuse haldamine erasektoris ei ole 21. sajandil enam piisavalt tulemuslik ilma projektipõhise juhtimiseta, aidates sobitada oskusi vastavalt vajadusele ja muuta neid konkurentsivõimelisemaks (Godenhjelm *et al.*, 2015, lk 327).

Maylor ja teised on toonud sisse mõiste „programmistumine“. See on programmide rakendamine, projektiportfellide või programmide kasutamine juhtmekanismidena organisatsioonis. Programmistumine on rohkem terviklikum lähenemisviisi põhiliste ja ümberkujunduslike muutuste elluviimiseks organisatsioonis kui projektiseerumine. Teisalt kannab programmistumine juhtivat rolli organisatsiooni loomingu arengus, luues uue kollektiivi, kuhu kuuluvad projektipersonal, projekti juht, programmi direktor ning teised projektidesse kaasatud inimesed. Sisuliselt on programmide näol tegemist suurprojektidega, mis koosnevad mitmetest allprojektidest. (Maylor *et al.*, 2006, lk 671)

Turner on uurinud projekte kahel tasandil – suurprojektid ning projektid väikese ja keskmise suurusega ettevõtetes (edaspidi VKE). Suurprojektid ületavad tihtipeale tähtsuse ja keerukuse ning on keerukad. Nende projektide läbiviimiseks palgatakse spetsialiseerunud projektijuhid. Struktuuriline keerukus (suureneb kaasatud inimeste arv, finantssuutlikkus, vastastikune sõltuvus, töökohtade arv, projekti ulatus), sotsiaalpoliitiline keerukus (suureneb kaasatud inimeste lahknevus, poliitika või võimekuse tase, projekti rakendamise ulatus, sidusrühmadele pühendumine, arusaam eesmärkidest ja strateegiatest), esilekerkiv keerukus (suureneb projektide uudsuse, tehnoloogilise ja kaubandusliku küpsuse puudumine, eesmärkide, kriteeriumite ja teabe puudumine) – eelnevast kolmest mõõtmest lähtudes on võimalik projekte liigitada ka keerukuse alusel (Maylor & Turner, 2017, lk 1079-1080). Projektide keerukust peetakse ka oluliseks eduteguriks.

VKE-d viivad läbi aga väiksemaid projekte kui suuremad organisatsioonid, mistõttu on neid lihtsam eestvedada. VKE-d on tugevalt keskendunud inimressursile. Samuti on suuremad üldkulud, mistõttu palgatakse projektijuhid tihtipeale organisatsiooni seest, kellel on vastavad pädevused või varasem kogemus. (Turner, 2018, lk 235-236)

Turner ja Keegan (2001, lk 257) on öelnud, et suurprojekte, mis on suunatud suurklientidele, hallatakse traditsiooniliste suurprojektidena, mille läbi viimiseks on moodustatud pühendunud meeskond. Teisalt, kui tegemist on suurklientidele suunatud väikeste projektidega, siis hallatakse neid programmidena, mis koosnevad mitmetest projektidest. Need projektid toetavad üksteist, kus igale projektile kontseptsioonist kuni lõpetamiseni on loodud vastutav ühtne meeskond.

Eelneva ülevaate põhjal saab järeldada, et tegevuste koordineerimine läbi projektide on muutunud üha levinumaks nähtuseks, mistõttu mõjutavad projektiseerumine ja projektistumine suurel määral majandustegevust. See on praktilisem ja personaalsem töövorm kogu meeskonnas, andes paremaid tulemeid ning aidates saavutada seatud eesmärgid. Selleks, et projektiseerumine ja projektistumine garanteeriks edukuse, peavad projektijuhtidel ja projektimeeskonna liikmetel olema vastavad pädevused, mis tagavad organiseerituse, distsipliini ja tulemusliku töö koordineerimise kogu organisatsioonis.

## **1.2. Projektijuhtimisalased pädevused ja nende vajalikkus**

Projektistumine kui globaalne ja kultuuriline nähtus loob üha suuremat vajadust projektijuhtimisalaste teadmiste ja oskustega inimeste olemasoluks organisatsioonides. Klassikaliste organisatsioonide muutumine projektipõhisteks on tingitud tänapäeva majanduse kiirest arengust ning ettevõtete vajadusest saavutada pikemaajalisi eesmärgid lühema perioodiga. Siin on oluline roll kanda pädeval projektimeeskonnal, kus soovitud tulemite saavutamiseks peavad projektidega seotud isikutel olema teatavad pädevused. Projektijuhtimisalased pädevused aitavad mõista kompetentsustaset teiste kutsealade esindajatel, kes projekte juhivad või omavad projektimeeskonnas olulist rolli. Eeldatakse, et projektijuhtimisalased pädevused vajalikud kõikide kutsealade esindajatele. Individuaalsete Pädevuste Raamistikuga (*Individual Competence Baseline*, edaspidi ICB) määratletud kompetentsusvaldkonnad, nii projekti kohandamine keskkonnaga, inimeste juhtimine projektis kui ka projektijuhtimise protsessid, täiendavad

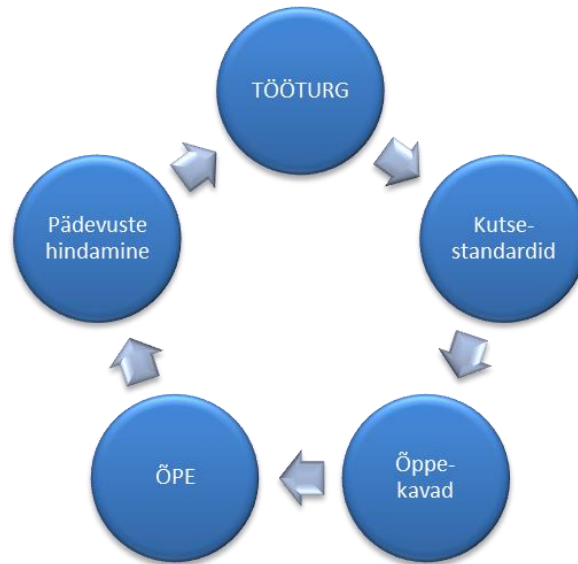
üksteist, mistõttu ei saa üks valdkond toimida ilma teiseta, kus teadmisi ja oskusi tuleb järjepidevalt täiendada. Sõnale kompetents leidub Eesti Sünonüümisõnastiku alusel mitmeid vasteid nagu näiteks pädevus ja asjatundlikkus.

Abramo ja Maltzman (2017, lk 18) defineerivad projektijuhtimisalast pädevust kui võimekust juhtida projekte tulemuslikult, omades tehnilisi, strateegilisi, juhtimis- ja ettevõtlusalaseid teadmisi. See on vajalik, et inimene oleks võimeline kavandama, jälgima ja koordineerima erinevate valdkondadega seonduvaid projekte (Paton & Hodgson, 2016, lk 30). Klassikaline juhtimine koosneb järgnevatest põhimõtetest: planeerimine, organiseerimine, värbamine, kontrollimine, juhtimine. Eelnimetatud põhimõtted rakenduvad ka projektide juhtimisel. Sisuliselt on projektijuhtimine võimekus teha organiseeritud tööd soovitud eesmärkide saavutamiseks, hõlmates erinevaid valdkondi nagu näiteks infotehnoloogia, ehitus ja projekteerimine või avalik sektor. (Chong ja Preece, 2014, lk 6)

Tihti peab projektijuht tegutsema proaktiivselt, et pidada kinni projektiga määratletud tähtaegadest ning tulla toime olemasolevate ressurssidega. Olenemata töö valdkonnast on pädevustel karjääri kujundamisel keskne roll, mida Akkermans, Schaufeli, Brenninkmeijer ja Blonk (2013, lk 357) on iseloomustanud kui teadmisi, oskusi ja võimeid, mida inimene saab ise arendada. Sinna hulka kuuluvad näiteks väärtuste ja motivatsiooni peegeldamine, mis toob välja inimese tugevused, puudused ja oskused, kirjeldades muuhulgas ka üldist kommunikatsioonivõimet (Akkermans, Brenninkmeijer, Schaufeli & Blonk, 2015, lk 535-536).

Projektijuht, kes on spetsialiseerunud konkreetsele valdkonnale nagu näiteks infotehnoloogia, peab omama lisaks inimeste juhtimise oskusele, protsessipõhiste teadmiste ning teostustehnikatele ka arusaama tehnoloogilisest arengust. Sellistes projektipõhistes majandusharudes nagu lennundus ja ehitus omandatakse projektide juhtimiseks vajalikud oskused ja teadmised kõrghariduse ja kogemuste põhjal, kuid mitte-projektipõhistes tegevusalades on paljud inimesed saanud projektijuhtideks juhuslikult (Darrell, Baccarini, & Love, 2010, lk 56). See tuleneb ootamatust vajadusest projektijuhtimise järele, mille suhtes organisatsioonid ei ole valmistunud. Juhuslikud projektijuhid omavad tavaliselt häid oskusi projekti tehniliste aspektide suhtes, mis on olulised ka projektijuhtimisalaste üldpädevuste kontekstis (Gehring, 2007, lk 50). Samuti peavad

nad järgima huvigruppide vajadusi, tähtaegu ning haldama ressursse, vastutades samaaegselt projekti tulemite eest (Zielinski, 2005, lk 18). Sellest tulenevalt erinevad kompetentsusvaldkonnad tegevusalade lõikes peamiselt erialale iseäralike teadmiste ja oskuste raames. (Wourms, 2002, lk 1)



**Joonis 1.** Pädevustsükkel. Allikas: Kutsekvalifikatsioonid, *n.d.* (autori kohandustega).

Joonisel 1 on toodud kompetentsuse ring, milles on esitatud viis elementi. Kui inimene omab tööturul mõnda ametipositsiooni, siis puutub ta kokku erinevate tööülesannetega, mille täitmiseks on vaja teatud pädevusi. Need pädevused on määratletud vastava ametipositsiooni kutsestandardiga, mis on omakorda seotud riiklike õppekavadega. Kompetentsuse ringi tööturust õppekavadeni peetakse oodatavaks pädevuseks, mida tööandja eeldab kandideerijal juba olevat. Tegelike pädevuste omandamise protsessid, mis on seotud õppimisega algavad õpitulemuste hindamisega ning lõppevad kutsetunnistuse saamisega. Hästi väljatöötatud sertifitseerimissüsteem võib parendada ja tõsta suhtumist erialaõppesse. See on tingitud asjaolust tööturul, kus kutsetunnistuse omandanutel on suuremad võimalused leida potentsiaalne tööandja. Soov saavutada kõrgemat ametipositsiooni ja leida paremaid karjäärivõimalusi on seotud inimese väljavaadetega, mis peegeldab tema väliseid motivaatoreid tööturu suhtes. Pidevad muutused ootustes ja nõudluses tööturul konkreetsete pädevuste järele viitavad järjepidevale täiustusprotsessidele õppekavades. (Blomquist, Farashah, & Thomas, 2018, lk 3)

Üldiselt jagunevad pädevused kahte gruppi: teadmised ja oskused. Teadmised on faktide, põhimõtete, teooriate ja tavade kogum, mis on seotud töö või õppimise valdkonnaga, mida Euroopa Kvalifikatsiooniraamistiku kontekstis kirjeldatakse kui teoreetilist või tegelikku asjaolu. Teisalt võib lugeda oskusi võimekuseks rakendada teadmisi ja kasutada teoreetilist teavet probleemide lahendamiseks ja ülesannete täitmiseks, mida Euroopa Kvalifikatsiooniraamistik kirjeldab kui kognitiivset ehk loovat ja loogilist mõtlemist hõlmavat asjaolu või praktilist tegevust ehk tehnikate ja meetodite kasutamist. Lisaks kuuluvad pädevuste hulka hoiakud, mis on tegutsemise motivaatoriteks, hõlmates isiklike väärtusi ja prioriteete (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016, lk 20-21)

Pädevuste piiritlemiseks on tunnustatud projektijuhtimise erialaorganisatsioonid, näiteks Projektijuhtimise Assotsiatsioon (*Association for Project Management*, edaspidi APM), Projektijuhtimise Instituut (*Project Management Institute*, edaspidi PMI) või Rahvusvaheline Projektijuhtimise Assotsiatsioon (*International Project Management Association*, edaspidi IPMA), on koostanud erinevaid kompetentsusraamistikke. Näiteks Kutseline Projektiprofessionaal ehk *Chartered Project Professional* standardi, mis on ametialane juhtnõör, näidates teatud tehniliste teadmiste, kutsepraktika ja eetilise käitumise taseme saavutamist olles kavandatud nii, et sellele oleks võrdne juurdepääs kõikidel eraisikutel, kellel on vastav kvalifikatsioon või märkimisväärne kogemus projektide, programmide või portfelliga. See on määratletud APM-i poolt, tulenedes Ühendkuningriikide Projektijuhtimise Assotsiatsiooni Kompetentsusraamistikust hõlmates järgnevaid pädevusi (Association for Project Management, 2017, lk 3-8):

- Kohustuslikud pädevused (10), millest kõik peavad olema esindatud: meeskonna- ja konfliktijuhtimine, eestvedamine, riskide, võimaluste ja probleemide juhtimine, sidustav kavandamine, valitsemise korraldamine, huvigruppide ja kommunikatsiooni juhtimine, ülevaatamine, muutuste kontrollimine, eelarvestamine ja kulude kontrollimine ning finantsjuhtimine.
- Valikulised pädevused (15), millest peab olema esindatud vähemalt kaks: hankimine, lepingute haldamine, nõuete juhtimine, lahenduste väljatöötamine, aja-, ressursi-, kvaliteedi- ja ülemineku juhtimine, ressursside mahu planeerimine, juhtimise tehnikad ja meetodid, sõltumatu kindlustunne, varade jaotamine, võimete arendamine, ärijuhtumise ettevalmistamine ja kasude juhtimine.

IPMA ICB defineerib kompetentsust kui teadmiste, oskuste ja võimekuse rakendamist soovitud tulemuse saavutamiseks (Individual Competence Baseline, 2015, lk 5). ICB määratleb pädevused kolme kategooriasse – projekti kohandamine keskkonnaga, inimeste juhtimine projektis, projektiprotsesside juhtimine. Kolm kompetentsusvaldkonda moodustuvad 29-st kompetentsuselemendist (vt lisa 3). Projektijuhtimisalased pädevused peavad vastama projekti tingimustele ning eesmärkidele, vastaseljuhul on tegemist ebamäärase projekti ulatusega. Tuumikkompetentsid on seostatavad organisatsiooni mineviku ja tulevikuga, kuid lihtsam on hinnata ja kirjeldada juba olemasolevaid ja operatiivseid pädevusi, kui neid, mida ei ole veel määratletud, kuid nende järgi on tekkinud vajadus (Medina *et al.*, 2014, lk 1460). Peamised oskused tuginevad proaktiivsele projektijuhtimisele, hõlmates võimekust planeerida, organiseerida, juhtida, teisalt aga oskust efektiivselt esineda ning läbirääkida (Morselli & Ajello, 2016, lk 814). Olulised üldised pädevused eelnimetatutele on ka võimekus otsustada ja töötada nii individuaalselt kui ka meeskonnas ning defineerida enda tugevused ja nõrkused. Lisaks puutuvad inimesed töö käigus kokku reaalse ja eluliste probleemidega, mille lahendamiseks on vaja üldrakendatavaid kompetentse nagu süsteemne mõtlemine ning käitumuslikud, eeldatavad, strateegilised ja koostööalased pädevused (Bellina *et al.*, 2016, lk 828). Pädevusi tuleks käsitleda kui väärtuslikku vara, mida tuleb järjepidevalt täiendada ning tõlgendada nii, et need oleksid kasulikud nii töötaja kui ka organisatsiooni jaoks (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006, lk 451).

Erinevate uuringute alusel on olulisimaks pädevuseks võimekus teha meeskondlikku tööd (González-Marcos *et al.*, 2016, lk 1329). Lisaks ühe varasema uuringu alusel, mille üldkogumisse kuulusid ettevõtjad, personalispetsialistid, värbajad ja juhid, võib välja tuua järgnevad eduka projektijuhi üldpädevused (Ahsan, Ho, & Khan, 2013, lk 40):

- klientidele, turgudele ja toodetele orienteeritus;
- keskendumine kommunikatsioonile ja meeskonnale;
- keskendumine projekti piirangutele ning tulemustele;
- keskendumine treenimisele, mentrolusele ja inimeste arengule;
- innovatsioonile orienteeritus;
- probleemide lahendamise võimekus.

Eelnevas loetelus toodud üldpädevused on rakendatavad paljudes tegevusvaldkondades. Klientidele, turgudele ja toodetele orienteeritus on esmatähtis, et organisatsioon saaks toota kasumit. Keskendumine kommunikatsioonile ehk suhtlemisoskus on vajalik, et edastada oluline informatsioon kõikidele projekti osapooltele ning aidata ennetada konflikte (Eicker, Kochbeck, & Schuler, 2008, lk 258). Protsesside taga on tihtipeale alamotiveeritud meeskond, mistõttu keskendumine sellele projekti sidusrühmale peab olema üks eesmärkidest, et tagada jätkusuutlikkus ning üldine areng. Inimeste juhtimist puudutavaid pädevusi käsitletakse omandina, mis on ajas muutuvad, kui inimene areneb ühes ja samas valdkonnas. Välises kontekstis tähendab see tegutsemist soovitud tulemuse saavutamiseks ning sõltub teguritest, mille alusel saab seda lugeda kompetentseks olenemata õpingute, sotsiaalse olukorra või töö perspektiivis (Lester, 2014, lk 33).

Projektijuhtimist rakendatakse peamiselt selleks, et kasutada oma töös uudseid lahendusi, jõuda soovitud eesmärkideni ning muuta tööd produktiivsemaks. Siinkohal on oluline roll lisaks projektijuhtimisalastele pädevustele ka ettevõtlusalastel pädevustel. Ettevõtlus kui pädevus on vajalik kõikides kutsevaldkondades, võimaldades inimestel kasvatada enda isiklikku ja sotsiaalset arengut, siseneda tööturule töötaja või füüsilisest isikust ettevõtjana ning käivitada või laiendada ettevõtmisi, millel võib olla kultuuriline, sotsiaalne või äriiline motiiv (Bacigalupo *et al.*, 2016, lk 10). Samuti on see rakendatav projektijuhtimises ning oluline ka teistele projektimeeskonna liikmetele. Seda kirjeldatakse kui ettevõtlusprotsessi läbi võimaluse tuvastamise, loomise või otsuse tegemise, mis toetavad üldiseid käitumismustreid nagu proaktiivsus, innovatsioon, muutused ning tegutsemine. (Mets, Kozlinska, & Raudsaar, 2017, lk 23)

Samuti on Morselli ja Ajello (2016, lk 811) väitnud, et Euroopas on elukestvaõppe võtmepädevuseks algatus ning ettevõtlikus. Teisalt on Turk (2007, lk 2) tõendanud, et edukaks projektijuhtimiseks on vajalik inimeste juhtimise oskus. Noppel ja Kuura (2011, lk 181) analüüsisid projektijuhtimisalaste pädevuste vajadust ettevõtete saneerimisel ning leidsid, et asjakohane kompetentside komplekt on sarnane programmijuhi pädevustele. Projektijuhtimisalased pädevused ei ole suunatud ainult projektijuhtidele, vaid on vajalikud ka projekti kõikidele huvigruppidele. Tihtipeale on projektide ebaefektiivsuse põhjuseks ressursside haldaja, kes ebaõnnestub projekti erinevate etappide prioriseerimisel. Sellest tulenevalt ei pruugi moodustatud projektimeeskond olla piisa-

valt pädev ning samuti ei ole määratletud täpne projekti ulatus. Probleem tuleneb asjaolust, et isegi kõrgelt spetsialiseerunud projektijuhid ei suuda heastada olukorda, kus projekti sidusrühmad ei täida piisavalt pädevalt oma rolle, mis hõlmaks kiiret reageerimist riskidele ning veakohtade likvideerimist. (Goff, 2006, lk 2)

Projektijuhtidele on vajalikud sellised pädevused, mis aitavad tulla toime projekti iseärasustega nagu näiteks meeskonnaliikmete leidmine, kus inimeste teadmised, oskused ja kogemused vastaksid ülesannete täitmise tingimustele (Maylor & Turner, 2017, lk 1082). Inimeste juhtimine on peamine tegevus projektides, kus personaalsus ja motivatsioon on tegurid, mis aitavad saavutada soovitud tulemeid (Johnson, 2006, lk 15). Inimeste juhtimise kompetentsusvaldkonnast on samuti üheks oluliseks kompetentsiks sobiva kommunikatsioonistiili ja -vahendite valimine. Kasuks tulevad ka loovustehnikad, kus projektijuht peab looma visuaali toote või teenuse lõplikust lahendusest ning suutma seda müüa kõikidele huvigruppidele, sealhulgas ka lõppkasutajatele. Projektijuhi ülesannet raskendab asjaolu, et projektis osalejad on erinevate taustade ja tasemetega ning töötavad koos vaid ajutiselt (Stokes, 2008, lk 28). Selle tulemusena on probleemid asjaosaliste omavahelises koostöös ja selle koordineerimises kerged tekkima, kus projektijuhtimisalastest kompetentsidest on abiks konfliktide ja kriiside haldamine (Dille & Söderlund, 2010, lk 483).

Tänapäeva juhtidel on vähesed oskused personalijuhtimisest. Juhtkonnad on veendumusel, et kui inimesel on head tehnilised oskused, siis on ta võimeline juhtpositsiooni omama, kuid tegelikkuses on see projektide läbiviimisel ohullikaks. Juhid peaksid pöörama rohkem tähelepanu motiveeritusele ja selle teguritele nagu töö keerukus ja kultuurilised küsimused, jagades selgitusi ja näidates välja rohkem hoolivust (Rungi & Hilmola, 2011, lk 157). Lisaks on projekti ajakava ning eelarve määratlemine projektijuhile üks vastutusrikkamaid kohustusi, kus on vajalikeks kompetentsideks hea planeerimisoskus ning tähelepanu detailidele. Projektijuht peab olema oma töö suhtes kannatlik, paindlik ning loominguiline. Lähenedes situatsioonile eelnimetatud omaduste läbi, suudab projektijuht jääda rahulikuks ootamatutes olukordades. Paindlikkuse aspektist peab projektijuht olema tolerantne meeskonnaliikmete osas ning samuti rakendada loominguilisust esile kerkinud olukordade lahendamisel. (Turk, 2007, lk 23)

Projekti edukus ei ole fikseeritud otsese eesmärgina, mistõttu peab projektijuht kõigepealt määratlema edukriteeriumid ning seejärel tuvastama edutegurid. Projektide edukuse üheks teguriks on võimekus juhtida riske (Cooke-Davies, 2002, lk 186-187). Viimasena valitakse vahendid ja tehnikad (Müller & Turner, 2010, lk 440). Lisaks kuuluvad vajalike projektijuhi pädevuste hulka ka oskus kuulata, empaatia- ja tunnustuse avaldamise võime. Projektijuht peab mõistma ning järgima projektijuhtimise meetode ja organisatsioonilisi protsesse, et tagada tegevuste jätkusuutlikkus. Samuti peab projektijuht olema aktiivne kuulaja, mis ainult ei tõsta austust meeskonna vastu, vaid aitab ka ennetada konflikte. Inimeste juhtimine projektis eeldab ka meeskonna motiveerimist, kuna inimesed soovivad tunnustust. (Wourms, 2002, lk 1)

Projektidega üritatakse tihtipeale lahendada probleeme, mis nõuavad erinevate valdkondade teadmisi ja oskusi. Seega on oluline, et tänapäeva generatsiooni töötajad oleks võimeline tegema valdkondade vahelist tööd. Selliseid inimesi nimetatakse „T-kujulisteks“. Horisontaalne osa tähest „T“ kujutab teadmiste hulka ning võimet suhelda teiste ekspertidega erinevates intellektuaalsetes ja distsiplinaarsetes kultuurides. Vertikaalne osa hõlmab aga erialaseid teadmisi. „T-kujulisi“ inimesi peetakse mitmekülgeteks, sest neil on ühes valdkonnas laialdased teadmised, kuid samas tunnustatakse ka teisi valdkondi. Seda kontseptsiooni on arendatud ka „II-kujuliseks“, millel on kaks vertikaalset osa. Need esindavad laialdasi teadmisi kahes valdkonnas – funktsionaalne ja analüütiline alamvaldkond (Shirani, 2016, lk 140). Selline tegutsemisviisi on omane ka projektijuhtidele, kes peavad sõltuvalt projekti iseärasustest rakendama vastavaid oskusi ja teadmisi. (Conley, Denham, Coleman, Foley, & Gorman, 2017, lk 165-166)

Lisaks on paljudes valdkondades oluline analüüsioskus. See arendab inimese isiklikku strateegilise mõtlemise kui ka kollektiivse tegutsemise võimet. Oskus analüüsida erinevaid olukordi, lahendusi, probleeme on esmatähtis, et tagada projekti edukus ning eesmärkidele orienteeritus. Sisuliselt peavad projektimeeskonna liikmed olema mitmekülgsed, et tulla toime erinevates olukordades, kus on abiks projektijuhtimise pädevuste olemasolu. Inimesed ja ühiskond on ajas muutuvad. Sellest tulenevalt on oluline järjepidev enesetäiendamine nii teadmiste kui ka oskuste suunas, sest avarama silmaringiga inimesed orienteeruvad tööturul erinevate arenguvõimaluste seas paremini.

Eelneva käsitluse põhjal saab väita, et meeskonnatöö valmidus on projekti edukuse tagamisel üks olulisemaid tegureid. See tuleneb varieeruvatest projektipõhistest tegevustest, mille sooritamiseks on vaja laialdaste teadmiste ja oskustega personali, kes oleks oma valdkonnas võimalikult pädev. Eelpool käsitletud pädevused on olulised ka erinevate kutsevaldkondade seisukohalt, hõlmates näiteks juhendamise, juhtimise, planeerimise ja suhtlemise pädevust.

### **1.3. Kvalifikatsiooniraamistikud, nende vajalikkus ning kutsete standardimine**

Järgime oma elus erinevaid regulatsioone, millest enamikule me igapäevaselt teadlikult ei keskendu. Üheks selliseks väljundiks on kvalifikatsioonisüsteem, mis tuleneb seadusandlusest ja rahvusvahelistest nõuetest. Kvalifikatsiooniraamistikud reguleerivad meie haridustasemeid ja selle sisu, kandes olulist rolli ka tööturul. Tööandjad, kes peavad oluliseks värvata hästi kvalifitseeritud töötajaid, peavad lähtuma tunnustatud standarditest ja kutsepraktikapõhimõtetest, mitte tuginema ainult teatud vahendite tundmisele, et uued või olemasolevad töötajad oleksid piisavalt kompetentsed neile määratletud tööülesandeid sooritama (Walrad, 2017, lk 71). Sellest tuleneb kutsestandardite peamine vajadus, mille alusel tõmmata paralleele reaalsuse ja teooria vahel. Tihtipeale on kutseala kohta mitme taseme jagu kutsestandardite, kuid on pädevusi, mis tasemeti kattuvad.

Euroopa Kvalifikatsiooniraamistik on vahend, mis aitab võrrelda kutseõppe erinevaid vorme Euroopa Liidu liikmesriikides, sest kutsehariduse ja -koolituste traditsioonid on riigiti erinevad. Kvalifikatsiooni alla kuuluvad kõik oskused, mis on vajalikud, et sooritada tööalaseid ülesandeid. Sellest tulenevalt on kutsestandardites välja toodud nõuded pädevustele, mis tähistavad töötajate eeldatavaid omadusi. (Vocational Education and ..., 2008, lk 222). Euroopa Kvalifikatsiooni- raamistik on kavandatud hõlbustamiseks kvalifikatsioonide võrdlemist erinevates riikides ja riiklikes kvalifikatsiooniraamistikutes, mis peavad olema vastavuses Euroopa Kvalifikatsiooniraamistikuga (Le Deist & Tütlys, 2012, lk 263).

Euroopa Kvalifikatsiooniraamistik on oluline kutsehariduse ja -koolituse kvaliteedi parandamisel ja edasisel arengul (Young, 2008, lk 127). Sellest on saanud viimasel aastakümnel peamine vahend haridus-, koolitus- ja kvalifikatsioonisüsteemide refor-

mimisel (Castejon, 2011, lk 87). Ühiskonna ja majanduse arengu eeltingimuseks on tagada kõrghariduse kättesaadavus kõikidele sihtgruppidele. Tänapäeva õpilased on üha mobiilsemad ning soovivad saada kasu laialdasematest ja piiriülestest haridusvõimalustest. Mõningaid ülikoole ja kolledžeid võib pidada äriettevõteteks, kes pakuvad hariduskraade mitte ainult akadeemilise tee läbimiseks, vaid reaalse nõudluse katmiseks projektijuhimisalaste pädevuste järele (Abramo & Maltzman, 2017, lk 15). Edumeelsus kvalifikatsiooniraamistike arendamisel aitab kõrgharidussüsteemidel olla avatum ja paindlikum. Seetõttu peab kvalifikatsioonisüsteemide arendamine jätkuma.

Standarte käsitletakse kui normdokumente, mis on sätestatud konsensuse alusel ning mille on vastu võtnud tunnustatud asutused. Standarditega on määratletud reeglid, juhtnöörid ja omadused, mis on suunatud üldiseks või korduvaks kasutamiseks ning optimaalse taseme saavutamiseks konkreetses kontekstis. Standardimine toimub kolmel tasandil: rahvuslik, regionaalne, rahvusvaheline. Sõltumata tasemest tagavad standardid asjaolu, et kutsealad põhineksid kõikidele üheselt mõistetavate tegevuste põhjal ning garanteeriks eesmärgile vastavuse (Walrad, 2017, lk 70). Kutsestandarditele tava-pärane funktsioon eeldab, et inimestel oleks läbitud haridus- ja koolitusmeetmed, kuid viimaste suundumuste kohaselt, et saavutada parem praktiline pool, tuleb kehtestada rohkem spetsiifilisemaid nõudeid. Näiteks on Ühendkuningriigis kompetentsuse hindamine tugevalt mõjutanud pädevuste liikumist 1980–1990-ndatel aastatel. Kvalifikatsioonide uuringud neil aastatel rõhutasid rohkem kutsealaste teadmiste ja professionaalsuse kaotamist, kuid teisalt pöörati tähelepanu interdistsiplinaarsete teadmiste tõstmisele (Vocational Education and ..., 2008, lk 224).

Kutseharidusele orienteeritus ning töökohast tulenevatele nõuetele suunatus on asendunud koolitusprogrammide ettevalmistamisest standardite järgimisega. Kõrghariduslikud struktuurid on Euroopa riikide vahel muutunud rohkem ühilduvamaks, et kõrghariduslik kvalifikatsioon oleks rohkem piiriülene (Making the most ..., 2012, lk 1). Euroopa võtmepädevused, algatusvõime ja ettevõtlikkus, on vajalikud elukestvas õppes, mis Euroopa Kvalifikatsiooniraamistikus kujutavad parimat taustsüsteemi piiriüleseks õppeks (Morselli ja Ajello, 2016, lk 798). Tuleb meeles pidada, et Euroopa Kvalifikatsiooniraamistik on suunatud kvalifikatsioonidele ning seda ei saa nimetada pädevuste raamistikuks, kuna see võimaldab klassifitseerida kvalifikatsioonitasemeid ja -süsteeme

(Markowitsch ja Plaimauer, 2009, lk 830). Sellest tulenevalt on paljudele kutsealadele välja töötatud kompetentsusraamistikud, määratledes miinimum tingimused, mida tööandja eeldab konkreetsele ametipositsioonile kandideerijal olevat. (Lester, 2014, lk 32)

Näiteks sisaldavad Ühendkuningriigi kutsealased standardid lisaks funktsionaalsetele kirjeldustele sageli ka vajalike teadmiste loendit. Sarnaselt kasutatakse Euroopa Liidu standardite puhul kompetentse, mis tulenevad Euroopa Kvalifikatsiooniraamistikust ning sisaldavad vajalikke teadmisi ja oskusi, mida üldiselt nimetatakse pädevusteks (Lester, 2014, 36). Pädevuste üldiseks tõendamiseks on vaja määratleda kutsestandardid. Need on vajalikud nii tööandjale kui ka töötajale kompetentsustaseme hindamiseks.

Projektijuhi amet on äärmiselt vastutusrikas ning nõudlik, mille eelduseks on kompetentsusraamistikuga määratletud teadmiste ja oskuste rakendamine (Cech & Chadt, 2015, lk 168). Projektistunud organisatsioonides eeldatakse, et projektidega seotud inimesed lähtuvad oma töös vastavatest pädevustest, mis on määratletud kutsestandarditega. Standardimise protsessi vajalikkus seisneb teadmiste ja oskuste määratlemises, mis on kõigile üheselt mõistetavad ning kättesaadavad. Projektijuhtimise assotsiatsioonide poolt välja töötatud ja arendatud standardid või projektimudelid on suunatud peamiselt protsesside ja väljundite standardimiseks, kuid tihti kasutatakse neid sertifitseerimisprogrammides pädevuste määratlemiseks. (Bergman *et al.*, 2013, lk 113)

Määratledes selged ootused ja tingimused standarditele, seame ühtsed ideaalid ja eesmärgid kutselisele üldsusele, mida ühiskond, valitsus ja tööandjad võtavad kui ühiskondlikke norme (Steele, 2017, lk 194). Seega peavad reguleerivad asutused võimaldama vajalikku väljaõpet ja ressursse ettenähtud normide rahuldamiseks. Lester väidab (2014, lk 40), et pädevuste definitsioon, mida kasutatakse paljudes kutsealastes standardites, ei ole piisavalt määratletud, et rakendada seda keerukates ja arenevates töötingimustes ning kutsete litsentsimisel. Seda meelt on ka Markowitsch ja Plaimauer (2009, lk 828), kelle sõnul kasutatakse Euroopa Kvalifikatsiooniraamistikus ja erinevates riiklikes kvalifikatsiooniraamistikutes ainult üldisi kirjeldusi. Sertifitseerimist võib kirjeldada kui kolmanda osapoolse tunnustatud hinnangut, mida annavad sõltumatud asutused. Projektijuhtimine on üks paljudest ametitest, mis järgib professionaalsust ning hõlmab vabatahtlikku sertifitseerimist. Näiteks IT-sektoris saab sertifitseerimise tõhusust mõõta siis, kui see saavutab soovitud mõju, mille hulka kuuluvad näiteks klientide

kindlustunne, usaldus, ostukavatsuste suurendamine (Lins & Sunyaev, 2017, lk 2). Seega on 21. sajandil vabatahtlik sertifitseerimine olnud kasvavaks nähtuseks, olles nüüdseks tuntud nii varustamises, logistikas, IT-alases juhtimises, projekti- ja inimressursside juhtimises. (Blomquist, Farashah, & Thomas, 2018, lk 499-500)

Sageli propageerivad organisatsioonid ideed, et kutsealased oskused omandatakse vastava tunnistuse väljastamisega. See on puudulik uskumus, sest ainult teoreetilistest teadmistest ei piisa. Selleks, et sertifitseerimine oleks tööandjatele kasulik, kes soovivad palgata kvalifitseeritud töötajaid, peavad sertifikaadid põhinema tunnustatud standarditel ja kutsepraktika põhimõtetel (Walrad, 2017, lk 70-71). Organisatsioonid ei vaja ainult kvalifitseeritud töötajaid, vaid ka uuendusliku mõtteviisiga kutsekoolide lõpetajaid, kellel on põhilised töötamisoskused (Zhibin & Weiping, 2017, lk 458-459).

Kokkuvõtlikult võib öelda, et kolm mõõdet – kvalifikatsioon, kultuuriline mitmekesisus ja kultuuriline kuuluvus – aitavad jõuda uuenduslike tegevusteni piirkondlikult (Grözinger, Langholz-Kaiser, & Richter, 2017, lk 169). Seega saab eelneva käsitluse põhjal väita, et kvalifikatsiooniraamistikud ja kutsestandardid on kui tööturu koordineermise vorm, millest nii tööandjad kui töötajad peavad lähtuma. Siiski ei sõltu kogu tööturg kõrgema võimu poolt määratletud standarditest, vaid mõjutegurite alla kuuluvad veel nii riigi majandus-, haridus- kui ka üldine arengutegevus. Standardite loomisel võetakse arvesse kutsevaldkonna eripärasid, mida ühiskond peaks nägema toetava tegevusena, et jõuda ühtse ideaalini, mis on mingi konkreetse kutseala standardiga määratletud. Lõputöö autor on seisukohal, et kutsestandardid on tarvilikud kõikides valdkondades, sest majanduse jätkusuutlikkuse tagamiseks peavad töölaseid ülesandeid täitma piisavalt pädevad ja vastava haridustasemega inimesed. Teisalt peavad kutsestandardid olema vastuvõetavad ja üheselt arusaadavad kõikidele ühiskonna gruppidele, mistõttu peaks ühiskond tagama kõikidele soovijatele võrdsed arenguvõimalused nii haridus- kui ka karjääritasandil.

## **2. PROJEKTJUHTIMISALASTE PÄDEVUSTE MÄÄRATLEMINE**

### **2.1. Projektistumine Eestis**

Projektide osakaalu suurenemine viimastel aastakümnetel väikese ja keskmise suurusega ettevõtetes on olnud ajendiks, miks suur osa riigi majandusest toimub projektide kaudu. Üheks mõjuteguriks on sisemajanduse koguprodukt, mis on tavaliselt kõrgem kiirelt arenevates riikides. Sinna hulka kuulub ka Eesti. Kiire areng majanduses on projektiseerumise ja projektistumise aluseks. Aastatel 2000-2007 tõusis Eesti sisemajanduse koguprodukt kiiremini kui enamikes areneva turumajandusega riikides. Eesti edukuriks kaasaegse turumajanduse loomisel on ühinemine Euroopa Liiduga ning rahvusvahelises majanduses tegutsemine (Brixiova, Vartia, & Wörgötter, 2010, lk 55-57). Väikese ja keskmise suurusega ettevõtted on Eestis enamlevinud ning projektide tähtsus uudsete toodete suhtes küllaltki suur, sest üha enam projekte viiakse läbi Euroopa Liidu toetustega. Järgnevalt antakse ülevaade projektijuhtimise taustast Eestis ning selgitatakse projektijuhtimise positsiooni Eesti kutsesüsteemis. (Kuura, 2011, lk 105)

Projektijuhtimist esineb pea igas valdkonnas, kuid me ei pruugi sellele teadlikult tähelepanu pöörata. Ehituse, arhitektuuri, kinnisvara ja geomaatika valdkonnast võib projektijuhtimise näite tuua ehitusprojektide näol. Siin on lisaks projektijuhtimisele oluline ka projekteerimise oskus. Samuti saab näite tuua põllumajanduse, kalanduse, metsanduse ja toiduainetööstuse valdkonnast, kus projektijuhtimise pädevus on vajalik metsa-kuivendusprojektides. Põllumajanduses kirjutatakse sageli projekte toetuste taotlemiseks. Teeninduses võib olla iga päev kui uus projekt klientide teenindamiseks, söökide valmistamiseks ja hea teeninduse tagamiseks (Lees, 2007, lk 14).

2007. aastal läbiviidud uuring „Projektijuhtimise hetkeseis ja kitsaskohad“, milles osales 143 ettevõtte ja organisatsiooni esindajat, andis ülevaate Eesti projektijuhtimise praktikast ja tavadest ning enam levinud probleemidest ja kitsaskohtadest. Varasemalt ei

oldud projektijuhtimist Eestis kuigi laialdaselt uuritud. Enamjaolt on Eesti ettevõtetes tegemist arendusprojektidega ning suurem osa on saanud alguse juhtkonna initsiatiivil. Tihtipeale on projektijuht see, kes määratleb probleemi, mida projektiga lahendada hakatakse, kuid ka siin kannab oma rolli ettevõtte juhtkond. Projektide juures fikseeritakse kirjalikult eelkõige tähtajad, seejärel tegevuste graafik ning eelarve. Siinkohal on oluline vajalike projektijuhtimisalaste kompetentsidega projektimeeskond, kes tegutseks võimalikult tulemuslikult. Eelnimetatud uuringu tulemustest selgus, et vaid üks protsent vastanutest püsib kindlalt ajakavas, enamik väljub vahel ajakavast ning veerand vastanutest teeb seda sageli. Samuti tuleb ette muudatusi eelarves ning tihtipeale tehakse seda üks kord projekti vältel. Kõige laialdasemad võimalused on projektijuhil sobilike meetodite valmisel ülesannete täitmiseks. Meetodite valikul võetakse arvesse ka meeskonnaliikmete arvamusi. (Lees, 2007, lk 17-33)

Levib arvamus, et Eestis ei ole projektijuht kui spetsialist, vaid valdkonna asjatundja, kellelt eeldatakse ennekõike erialast orienteerumist. Tihtipeale on projektijuhil projektimeeskonna liikmete valimisel kõige vähem otsustusõigust, kuid 48% vastanutest leidis, et see kuulub projektijuhi pädevuste hulka. Suuremates ettevõtetes on projektijuhil suurem otsustusõigus meeskonna valikul. Suurimaks takistuseks projektide läbiviimisel on aga ressursside piiratus, kus on oluline roll ressursside planeerimise oskusel. Lisaks, kui projekte teostatakse tavatöö kõrvalt, võib see mõjutada projekti tulemusi, sest projekti eesmärkide saavutamisele ei keskenduta enam piisavalt palju. Suurimaks probleemide põhjustajaks peetakse aga inimeste suhtumist, tööstiili ja tööritmi erinevust, mida tunnetab kõige enam just projektimeeskond. (Lees, 2007, lk 35-45)

Tihtipeale koosnevad projektimeeskonnad erinevate teadmise, oskuste ja kogemustega inimestest. Tänapäeval kasutatakse projektide läbiviimiseks ka virtuaalseid meeskondi. See tähendab, et kogu meeskond ei pea paiknema geograafiliselt samas asukohas. Kaasaja ühiskonnas on see sagedasti kasutatav lahendus, kuna levinud on ka mitmes valdkonnas samaaegselt tegutsemine. Üleminek digitaalsele töökorraldusele on avaldanud mõju ka traditsioonilistele õpi- ja töökeskkondadele, mistõttu koostöö-, suhtlemis-, analüüsi-, otsuste tegemise ja info tõlgendamise oskused vajavad tihtipeale järeleaitamist. Eelnimetatud oskused on ühed olulisimad ka projekti- ja koostööpõhise töökorralduse puhul, kus vastutus- ja otsustusõiguse osakaal kasvab juba oskustöötajate

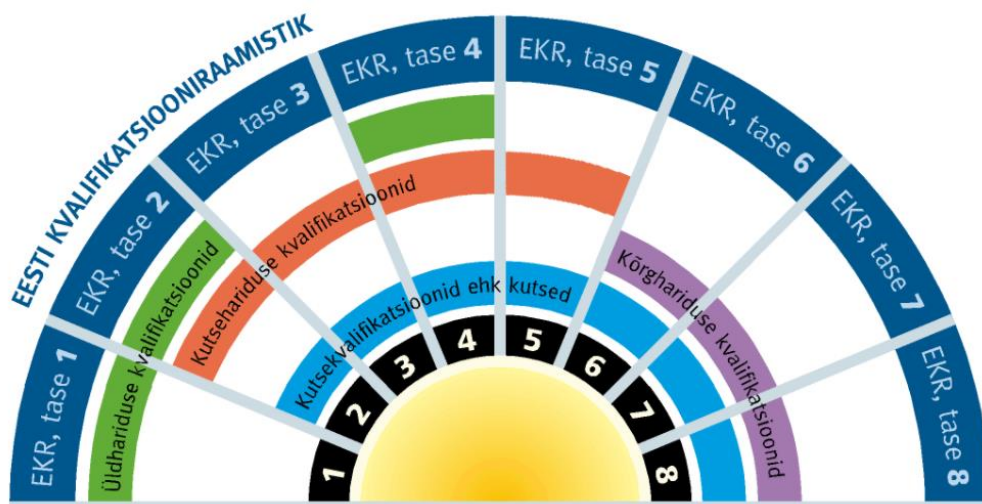
tasandil. Kaasajale omaselt on ka Eesti rahvusvahelistes kontsernides välistööjõu arvukus pidevas kasvujärgus, mistõttu on oluline mitmekülgne keeleoskus. Üha olulisemaks muutub põhihariduse kvaliteet, õpiharjumuste omandamine ning koostöö üldhariduskoolide, kutseõppeasutuste ja ettevõtete vahel erinevate kutsevaldkondade tutvustamisel, kus on kriitiline roll kanda ka haridussüsteemil, et tööturule sisenevate noorte tööga seotud väärtused ja teadmised oleks kujundatud piisavalt hästi. See tuleneb vajadusest, et tööandjad otsivad asjakohaste üldiste pädevustega töötajaid, mida on võimalik hinnata näiteks kutsetunnistuse olemasolu alusel. (Kutsekoda, 2017, lk 37)

Selleks, et inimene tuleks toime muutustega ning säilitaks enda tööalase konkurentsivõime peab tal olema lisaks kutsepetsiifilistele kompetentsidele ka selliseid kompetentse, mis aitavad tulemuslikult hakkama saada oma kutsetegevuse valdkonnas ning loovad võimaluse tegevusvaldkondade vahetamiseks. Eestis jagunevad kompetentsused oma liigituses kaheks. Esiteks üldised kompetentsid, mis on seotud inimese hoiakute ja võimetega töökohas edukalt tegutseda. Neid käsitletakse ka kui käitumuslikke kompetentse. Teise gruppi kuuluvad kutsepetsiifilised kompetentsid, mis on erinevate tööosade ja tööülesannetega otseselt seotud kompetentsid. Üldised kompetentsid on ülekantavad erinevate valdkondade kutsetele nagu näiteks teadmised, oskused ja hoiakud. (Kutsekoda, *n.d.*, lk 1)

Kui kutset taotleva isiku kompetentsustase vastab kutsestandarditega ettenähtud nõuetele, siis väljastatakse talle kutsetunnistus. See tähendab, et kõikidele kutsetele on kehtestatud kompetentsusnõuded, mis on välja toodud kutsestandardites, mille hindamise positiivse tulemusena väljastatakse kutsetunnistus (Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon, 2017, lk 1). Kutsete standardimist koordineerib kutsesüsteem. See on osa Eesti kvalifikatsioonisüsteemist ning omab nelja peamist eesmärki (Kutsekvalifikatsioonid, 2016):

- töötajate konkurentsivõime toetamine;
- haridussüsteemile tugistruktuuriks olemine;
- inimestele kompetentsuse hindamise ja tunnustamise võimaldamine;
- kutsete riigisiselt ja rahvusvaheliselt võrreldavaks muutmine.

Kutsekoja poolt väljastatud kutsestandardi koostamise ja vormistamise juhend määratleb, et kutsestandardi koostamise algatamiseks on ettepanek (Kutsekorda, 2015, lk 9). Ettepanekuid kutsete väljatöötamiseks, uuendamiseks ja kinnitamiseks teevad kutsenõukogud, mida on Eestis kokku 14. Kutseaduse (KutS) § 4 järgi rakendatakse Eestis kaheksa–tasemelist kvalifikatsiooniraamistikku (vt joonis 2), millest esimene tase on madalaim ja kaheksas tase kõrgeim. Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon reguleerib kutse andmise korral alusel (2017, lk 2-3) selliste projektijuhtimisalaste kutsete andmist nagu projektijuhi assistent (tase 5), projektijuht (tase 6), vanemprojektijuht (tase 6), projektiportfelliijuht (tase 7).



**Joonis 2.** Kvalifikatsioonitasemete paigutus. Allikas: Kvalifikatsiooniraamistik, 2014.

Eesti kvalifikatsiooniraamistikus on määratletud neli alamraamistikku ehk õpiväljundit, mis on joonisel 2 toodud erinevates värvides. Iga taseme jaoks on standarditega defineeritud vajalike pädevuste olemasolu ning õpiväljundid on tasemeti kirjeldatud (Kvalifikatsiooniraamistik, 2014):

- Üldhariduse kvalifikatsioonide õpiväljundid on kirjeldatud põhikooli ja gümnaasiumi riiklikes õppekavades.
- Kutsehariduse õpiväljundid on kirjeldatud kutseharidusstandardis.
- Kõrghariduse tasemete ehk rakenduskõrghariduse, bakalaureuse-, magistri- ja doktoriõppe õpiväljundid on kirjeldatud kõrgharidusstandardis.
- Kutsekvalifikatsioonide ehk kutsete pädevusnõuded on kirjeldatud kutsestandardites.

Võttes arvesse eelnimetatud õpiväljundeid, on Eesti aktiivse töötajaskonnas haridustase Euroopa Liidu keskmisega võrreldes üsna kõrge. See tähendab, et Eestis on kutse-, eri- või kõrgharidusega töötajad umbes kolmandik. Eesti tööturg on pidevas kasvjärgus, mistõttu 46% uue tööjõu vajadustest moodustab tarvidus kõrgharidusega töötajate järele, kellest iga kolmas uus töötaja peaks olema kutseharidusega (Kutsekoda, 2017, lk 68-70). Sellest tulenevalt oodatakse haridusasutustelt maksimaalset pühendumist kaas- aegsetele õppe- ja arenguprogrammidele, et digiajastu noored oleksid võimelised arenda- dama endi oskusi eri valdkondades ning täiendama olemasolevaid pädevusi, et töö- andja poolt määratletud tööülesanded saaksid tulemuslikult sooritatud.

Projektijuhtimise ja projektide esinemine erisugustes valdkondades annab eeldused projektijuhtimisalaste kompetentside vajalikkusele teistele kutsealadele. Antud temaatikat on Eestis vähe uuritud, mistõttu kaasatakse käesoleva lõputöö uurimusse erinevate kutsealade esindajad, kes esitavad endi autoriteetsed seisukohad projekti- juhtimisalaste kutsespetsiifiliste kompetentside hindamisel. Projektijuhi kompetentside tundmine ja rakendamine on projektide eduka läbi viimise aluseks.

## **2.2. Kutsespetsiifiliste projektijuhtimisalaste kompetentside vajalikkuse uuring**

Empiirilise osa eesmärgiks oli selgitada välja projektijuhtimisalaste kutsespetsiifiliste kompetentside vajalikkus erinevates kutsevaldkondades ning uurida Kutsekoja esindaja seisukohta, kuidas empiirika põhjal sünteesitud projektijuhtimisalaste kutsespetsiifiliste kompetentside komplekt rakendust leiaks. Käesolev uurimus viidi läbi kahe ankeet- küsitlusena, kus oli peamine osakaal kvantitatiivse informatsiooni kogumisel. Üks küsimustik oli suunatud kutsenõukogude esindajatele, teine erinevate valdkondade organisatsioonide esindajatele. Vastanud said võimaluse avaldada arvamust ka teiste teemaga seonduvate küsimuste osas.

Uurimuse üldkogumi moodustasid Eesti kutsenõukogude liikmed, millest pöördui esmalt iga kutsenõukogu esimehe ja aseesimehe poole. Selleks, et saada iga kutse- nõukogu autoriteetne seisukoht, tuli pöörduda ka kutsenõukogude liikmete poole, juhul kui esimehed ja aseesimehed ei olnud valmis või ei saanud küsimustikule vastata. Valimi moodustasid 69 kutsenõukogu esindajat, kellele edastati küsimustik e-maili

vahendusel (vt lisa 12). Uurimuse valim kattub üldkogumiga, mis koostati avalikult kättesaadavate andmete põhjal. Küsitluse läbiviimiseks koostati informatiivsel eesmärgil kaks tabelit, millest esimene hõlmas Eesti kutseõukogusid ja nende poolt hallatavaid valdkondi (vt lisa 1). Tabel koostati SA Kutsekoda kodulehelt pärinevate andmete alusel, kus oli eraldi väljatoodud kutseõukogud ja nende poolt hallatavad kutsevaldkonnad. Valdkonnad olid eraldi esitatud, kuid töö autor kohandas kogu eelneva informatsiooni ühtseks tabeliks. Sellist tabelit autori andmetel varasemalt koostatud pole ning see annab hea ülevaate uurimuse valimist.

Lisades on esitatud tabel projektijuhtimisalaste kompetentside esinemisest erinevates kutsevaldkondades (vt lisa 2). Selle tabeli koostas töö autor samuti SA Kutsekoda kodulehelt kogutud informatsiooni põhjal, töötades valdkonniti läbi kõik kutsestandarditega määratletud pädevused ning tuues välja need, mis on sarnased projektijuhtimisalastele kompetentsidele. See tabel annab informatiivse ülevaate sellest, kuivõrd sagedasti esineb projektijuhtimist kui pädevust erinevates kutsevaldkondades. Projektijuhtimine oli esindatud järgnevates valdkondades:

- haridus ja kultuur;
- infotehnoloogia, telekommunikatsioon ja elektroonika;
- tehnika, tootmine ja töötlemine;
- transport ja logistika;
- ärimine ja haldus.

Uurimuse läbiviimiseks valmistati ette küsimustik, mis tugines Individuaalsete Pädevuste Raamistikule (*Individual Competence Baseline*) ning teemaga seonduvale teooriale. Lisa 3 tabelisse on koondatud vaid pädevusvaldkonnad ning nende elemendid erinevalt originaaltabelist, kus oli välja toodud, mida erinevate tasemete pädevused hõlmavad (teadmised, arusaamine, rakendamine, analüüsimine, hindamine). Valimisse kuulusid kõikide kutseõukogude esindajad, olles selleks esimees, aseesimees või liige, kellelt töö autor soovis saada autoriteetset arvamust, kuivõrd oluliseks peavad eelnimetatud isikud projektijuhtimist erinevates valdkondades kutseõukogudes. Andmed koguti ankeetküsitlusega, mis viidi läbi ajavahemikul 21.03.2018–06.04.2018 (vt lisa 7). Küsimustik koostati *Google Doc*'s keskkonnas, milles oli kaheksa küsimust. Küsimusi, millele sai vastata 5-palli skaalal oli kokku kolm, kus ühe küsimuse all tuli anda

hinnang 29-le projektijuhtimisalasele pädevuselemendile (vt lisa 8). Neljale küsimustele sai vastaja leida sobiva valikvastustest ning üks küsimus oli avatud vastusega. E-küsitluse valis töö autor seetõttu, et tegemist on geograafiliselt eri asukohtades paiknevate inimestega ning virtuaalne andmete kogumine on selleks üks hõlpsamaid viise.

Vahemikus 13.04.2018–20.04.2018 viidi läbi küsimustik erinevate valdkondade organisatsioonide esindajate seas (vt lisa 11). Küsimustik koosnes kümnest küsimusest, millest viis olid valikvastustega, kolm sobivate vastuse variantidega ning üks küsimus sarnanes kutseenõukogude seas läbi viidud küsimustikule ehk hinnangu andmine projektijuhtimisalastele kompetentsidele 5-palli skaalal (vt lisa 9). Lisaks said uurimuses osalenud vastata avatud küsimusele, miks on või ei ole projektijuhtimine oluline nende tegutsemisvaldkonnas.

Kvantitatiivselt analüüsiti projektijuhtimisalaseid kompetentse, mida hinnati 5-palli skaalal. Viimases etapis analüüsiti tulemusi, tehti kokkuvõtte ning ettepanekud projektijuhtimisalaste kutsespetsiifiliste kompetentside komplekti rakendamiseks erinevatesse kutsestandarditesse. Lisaks pööruti meili vahendusel Kutsekoja esindaja poole, kellele esitati uuringu tulemustest lähtudes poolstruktureeritud küsimused (vt lisa 10).

### **2.3. Tulemuste analüüs**

Uurimuse eesmärgiks oli leida seoseid projektitöö ja projektijuhtimisalaste pädevuste vahel erinevates kutsevaldkondades tegutsevate inimeste seas, et koostada projektijuhtimisalaste pädevuste komplekt. Antud peatükis analüüsitakse uurimuse tulemusi, kus tuuakse välja, millises osakaalus olid erinevad kutseenõukogud esindatud. Samuti vaadeldakse valimit haridustaseme, tööstaži ja tegutsemise valdkondade alusel. Analüüs keskendub 29 projektijuhi kompetentsile, mida uurimuses osalenud hindasid 5-palli skaalal. Tuuakse välja ka projektijuhtimise kui pädevuse olulisus teistes kutsevaldkondades ning mõningate tööturul olulistele pädevustele tähelepanu suunatus. Kutseenõukogude poolt oli vastanud kokku 21 ning esindatud said kõik Eesti kutseenõukogud vähemalt ühe liikme autoriteetse seisukohaga. Toetamaks kutseenõukogude seisukohti, pööruti sarnase küsimustikuga ka erinevate valdkondade organisatsioonide poole. Organisatsioonide näol avaldas arvamust 13 inimest. Projektijuhtimisalaste kutse- spetsiifiliste kompetentside komplekti koostamisel võetakse arvesse 34 inimese

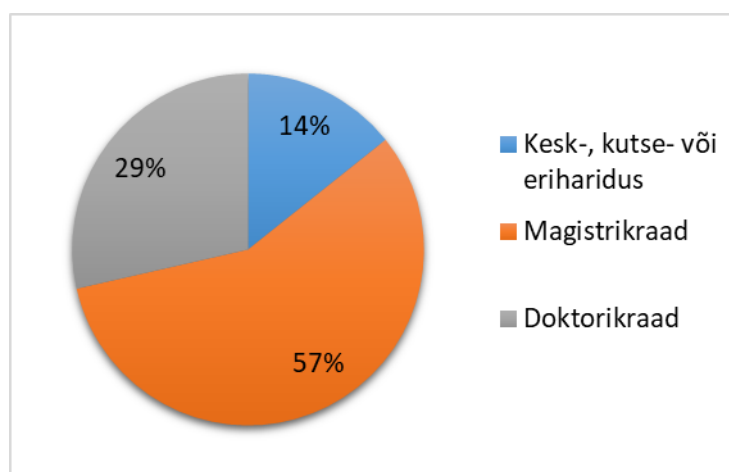
keskmist hinnangut 29 kompetentsuselemendi osas, mis on jaotatud kolme kompetentsusvaldkonda – projekti kohandamine keskkonnaga, inimeste juhtimine projektis, projektijuhtimise protsessid.

**Tabel 2.** Uurimuses osalenud kutsenõukogude esindajad

Kutsenõukogu	Vastanute arv
Arhitektuuri, Geomaatika, Ehituse ja Kinnisvara Kutsenõukogu	1
Energeetika, Mäe- ja Keemiatööstuse Kutsenõukogu	1
Hariduse Kutsenõukogu	1
Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Kutsenõukogu	2
Kultuuri Kutsenõukogu	3
Metsanduse Kutsenõukogu	1
Sotsiaalhoolekande Kutsenõukogu	2
Teeninduse Kutsenõukogu	3
Tehnika, Tootmise ja Töötlemise Kutsenõukogu	1
Tervishoiu Kutsenõukogu	1
Toiduainetööstuse ja Põllumajanduse Kutsenõukogu	1
Transpordi ja Logistika Kutsenõukogu	1
Vara- ja Isikukaitse Kutsenõukogu	1
Äriteeninduse ja Muu Äritegevuse Kutsenõukogu	2
<b>Kokku</b>	<b>21</b>

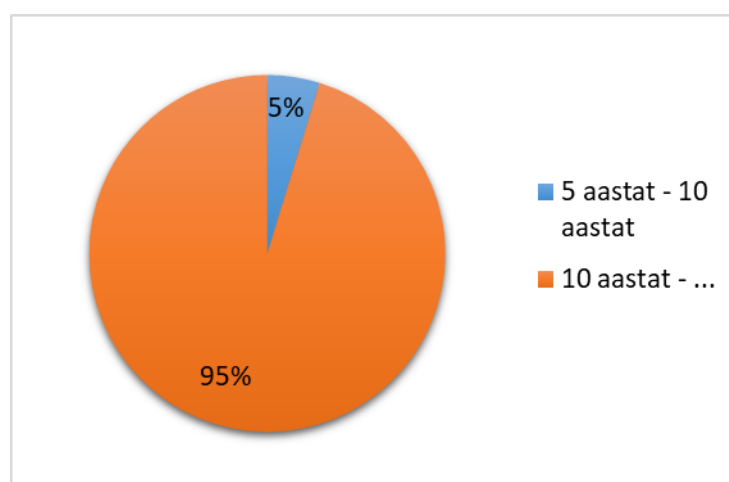
Allikas: autori koostatud.

Tabelis 2 on toodud vastanute arv 14 Eesti kutsenõukogust. Vastanute hulgas oli kõige enam Teeninduse Kutsenõukogu ja Kultuuri Kutsenõukogu liikmeid, millest mõlemad olid esindatud kolme liikmega. Nendele järgnesid Äriteeninduse ja Muu Äritegevuse, Sotsiaalhoolekande ning Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Kutsenõukogu, millest mõlemad olid esindatud kahe inimesega. Ülejäänud kutsenõukogud olid esindatud aga ühe liikmega. Joonisel 3 on näha, et enamik vastanutest omab magistrikraadi (57%), millele järgneb doktorikraad (29%) ning väiksema osakaaluga oli esindatud kesk-, kutse- või eriharidus (14%). Kõrgem vastajate hulk konkreetse kutsenõukogu raames on tõenäoliselt tingitud asjaolust, et nende tegutsemisvaldkondades on projektijuhtimine ja projektistumine suurema olulisusega. Haridustase, sealhulgas ka tööstaaž, annavad olulist taustinformatsiooni uurimuses osalenutest.



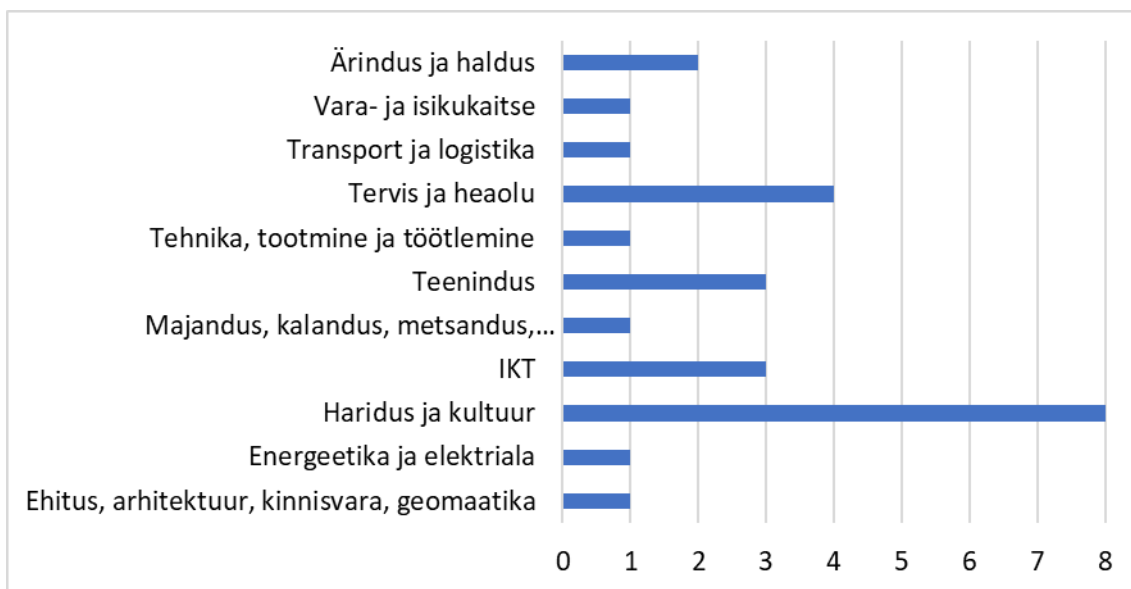
**Joonis 3.** Vastanute jaotumine haridustaseme alusel (autori koostatud).

Haridustasemeid analüüsid saab järeltada, et valdavalt on tegemist erinevate valdkondade spetsialistidega. Varieeruvad haridustasemed viitavad ka erineva tööstaažiga inimestele. Joonisel 4 on vastanud jaotatud tööstaaži alusel. Kutsenõukogude seas läbi viidud uurimuses oli vastanute seas ülekaalukalt esindatud inimesed, kes on tööturul aktiivsed olnud 10 ja enam aastat (95%). Tihtipeale on inimesed pikaajalise tööstaaži puhul kokku puutunud erinevate valdkondadega, mistõttu saab järeltada, et vastanud võivad omada töökogemust erinevates valdkondades ning on pädevad kaasa rääkima ka projektijuhtimist puudutavatel teemadel.



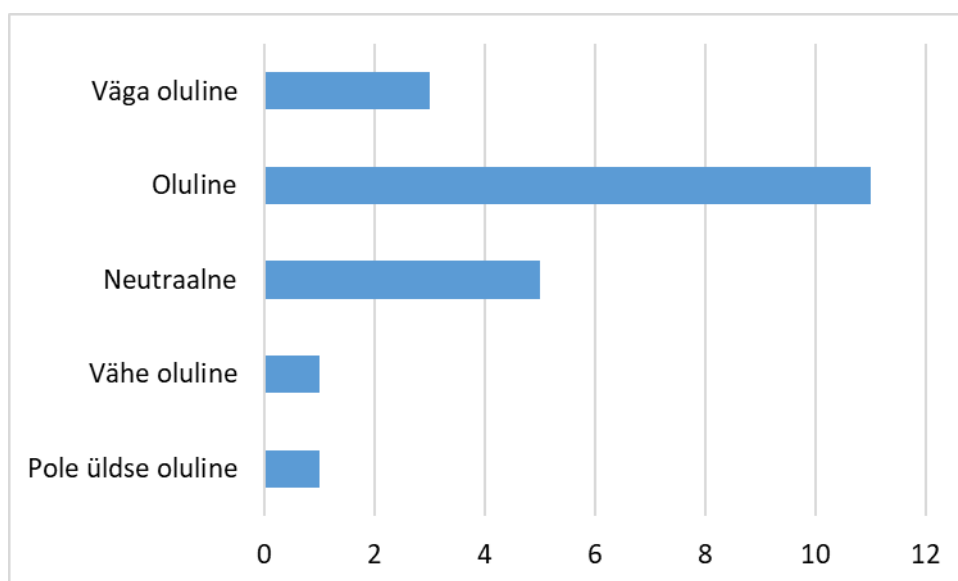
**Joonis 4.** Vastanute jaotumine tööstaaži alusel (autori koostatud).

Joonisel 5 on toodud erinevad Kutsekoja poolt määratletud valdkonnad, milles kutse-  
nõukogude esindajad tegutsevad. Oluline on märkida, et esines ka neid vastajaid, kes  
tegutsevad mitmes valdkonnas samaaegselt nagu näiteks teeninduses ning lisaks  
ärinduse ja halduse valdkonnas või hariduses ja kultuuris lisaks infotehnoloogia, tele-  
kommunikatsiooni ja elektroonika valdkonnale.



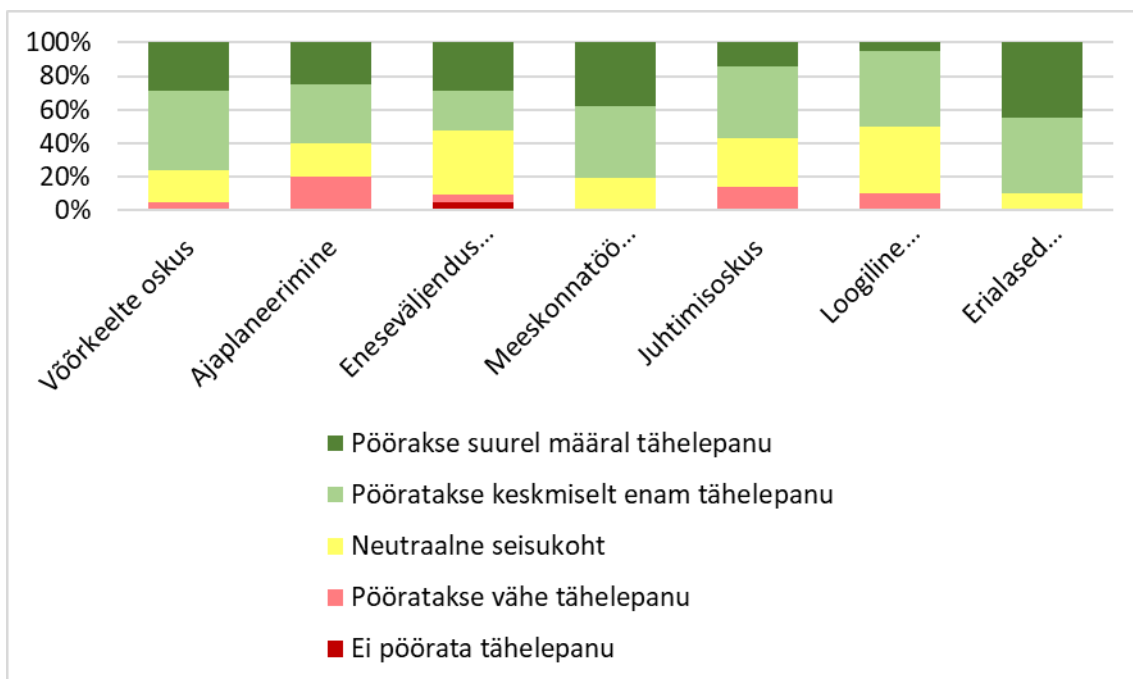
**Joonis 5.** Kutse- ja nõukogude esindajad tegevusvaldkondade lõikes (autori koostatud).

Lisaks sooviti vastanutelt saada teada, kui projektijuhtimine ei ole veel kompetentsina  
määratletud nende poolt esindatava valdkonna kutsestandarditesse, siis kui oluliseks  
peavad vastanud selle olemasolu. Joonisel 6 on näha, et üle poole vastanutest (11)  
peavad projektijuhtimist oluliseks pädevuseks enda tegevusvaldkonnas. Samas  
moodustavad suure osa vastajaskonnast ka need (5), kes olid antud pädevuse suhtes  
neutraalsel seisukohal ning leidis ka neid, kes pidasid seda väga oluliseks (3). Kaks  
vastanut ei pidanud projektijuhtimist nende valdkonnas oluliseks. Projektijuhtimise  
tähtsus kaasaja organisatsioonides on tingitud sellest, et üha enam tegevusi viiakse läbi  
projektidena, millega soovitakse saada pikaajalisi tulemusi sõltumata tegevus-  
valdkonnast. Projektide läbi viimiseks on tihtipeale vaja ka ressursse, mis hõlmab  
projektitaotluste kirjutamist ning kõikidele osapooltele selle otstarbekuse selgitamist.



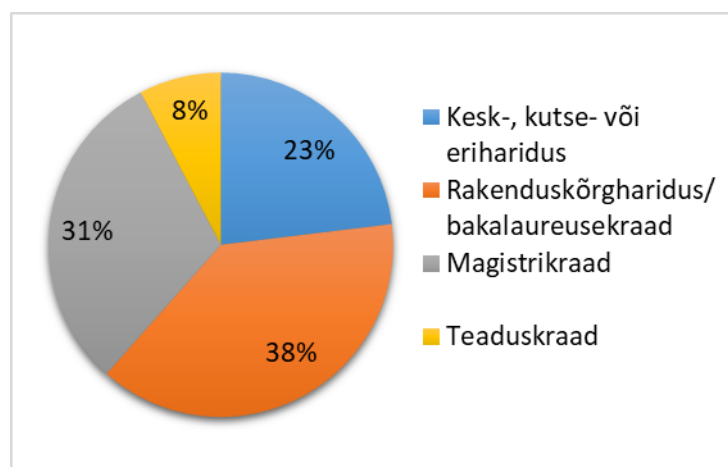
**Joonis 6.** Projektijuhtimisalaste kompetentside olulisus (autori koostatud).

Vastanute käest uuriti erinevate tööturul oluliste, pädevuste kohta nagu erialased teadmised või oskused, loogiline mõtlemine või lähenemine, juhtimisoskus, meeskonnatöö valmidus, eneseväljendusoskus, ajaplaneerimine ning võõrkeelte oskus (vene või inglise keel). Eelnimetatud võtmepädevused on olulised ka elukestvas õppes (Võtmepädevused elus ja ..., 2013, lk 41). Joonis 7 annab eelnimetatud pädevustest ülevaate, kuivõrd neile tähelepanu pööratakse. Pea kõikidele pädevustele pööratakse keskmiselt enam tähelepanu, kuid esile kerkib võõrkeelte oskus. Tänapäeva noorte seas on vene keele oskus pigem harv nähtus, kuid kindlasti vajalik rahvusvahelisel tööturul. Selgus, et meeskonnatööle pööratakse palju tähelepanu, kuna tihtipeale töötatakse suurtes kollektiivides ning tolerantsus tööülesannete täitmisel on esmatähtis. Leiti, et eneseväljendusoskusele ei pöörata üldse tähelepanu. Seda on sageli märgata nooremapoolse tööjõu puhul, kes ei oska end tööalaselt piisavalt hästi väljendada. Ajaplaneerimine, eneseväljendusoskus, meeskonnatöö valmidus, juhtimisoskus on seostatavad ka Individuaalsete Pädevuste Raamistikuga, olles projektijuhtimise võtmes esitatud kui aja juhtimine, eneseanalüüsimine ja –juhtimine, meeskonnatöö juhtimine ning eestvedamine. Järgneva joonise seostamisel koostatud projektijuhtimisalaste pädevuste komplektiga uut pädevuselementide kogu koostada ei saaks, sest see ei oleks uurimuse tulemustest lähtudes korrektne. Hinnangud eelnimetatud pädevustele ei olnud pingerea esiosas tõenäoliselt seetõttu, et neid peeti pigem vähem olulisemateks.



**Joonis 7.** Kutsenõukogude esindajate hinnang teistele tööturul vajalikele pädevustele (autori koostatud).

Uurimuses osalesid ka erinevate valdkondade organisatsioonide esindajad. Organisatsioonide esindajad jagunesid haridustasemeti üsna varieeruvalt. Joonisel 8 on näha, et peamine vastajaskond omab rakenduskõrgharidust või bakalaureusekraadi (38%). Samuti oli esindatud magistrikraadi (31%), kesk-, kutse- või erihariduse (23%) ning teaduskraadi olemasolu.



**Joonis 8.** Vastanute jaotumine haridustaseme alusel (autori koostatud).

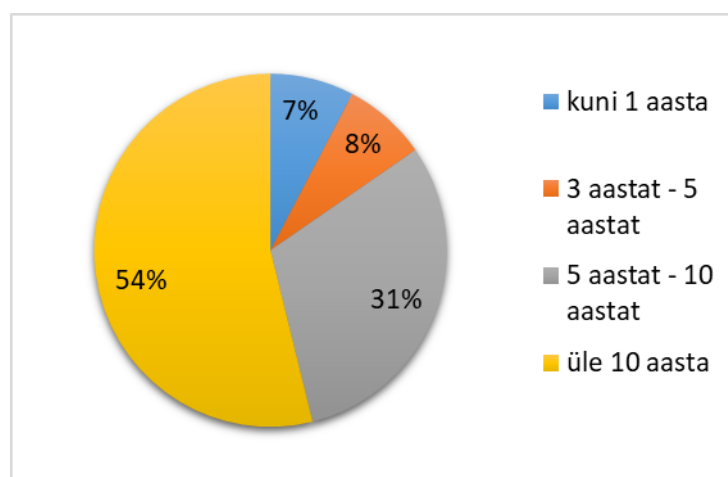
Konkreetses valdkonnas omandatud hariduskraad ei ole määravaks teguriks, milles inimene edaspidi tegutsema peab. See tähendab, et küsimustikule vastanud lähtusid enda kogemustest kokkupuutel projektijuhtimise ja projektidega. Organisatsioonide seas läbiviidud küsimustiku eesmärgiks oli koguda igast valdkonnast vähemalt üks seisukoht. Erinevalt kutseenõukogude seas läbi viidud uurimusest, pidid organisatsioonide esindajad valima ühe ja peamise valdkonna, milles tegutsetakse (vt tabel 3). Erinevate valdkondade esindatus on oluline seetõttu, et igas valdkonnas viiakse läbi vastava sisuga projekte, kus on olulised erialased teadmised. Sellest saame järeldada, et hinnangud 29-le projektijuhtimiselasele üldpädevusele tulenevad inimeste isiklikest kogemustest ning on kujunenud valdkonna eripäradest lähtudes. Näiteks kinnisvara valdkonnas moodustavad terviklikke projekte uusarendused. See algab projekti kavandamise ja planeerimise etapist ning lõppeb tihtipeale müügiprotsessidega. Infotehnoloogia valdkonna projektid on sageli suunatud tarkvarade, toodete või teenuste arendamiseks, et olemasolev produkt oleks lõpptarbijale võimalikult mugav.

**Tabel 3.** Uurimuses osalenud organisatsioonide esindajad

Valdkond	Vastanute arv
Ehitus, arhitektuur, kinnisvara, geomaatika	1
Energeetika ja elektriala	1
Haridus ja kultuur	2
Infotehnoloogia, telekommunikatsioon ja elektroonika	1
Põllumajandus, kalandus, metsandus, toiduainetööstus	1
Teenindus	1
Tehnika, tootmine ja töötlemine	1
Tervis ja heaolu	1
Transport ja logistika	1
Vara- ja isikukaitse	1
Ärindus, haldus	2
<b>Kokku</b>	<b>13</b>

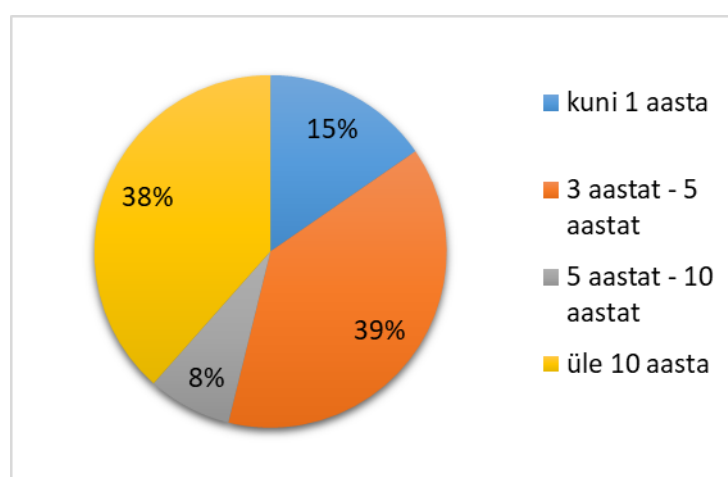
Allikas: autori koostatud.

Joonisel 9 on toodud vastanute jagunemine tööstaaži järgi. Suur osakaal vastanutest on olnud tööturul aktiivne 10 ja enam aastat (54%). Lisaks oli vastanute seas ka neid, kelle tööstaaž oli 5–10 aastat (31%), 3–5 aastat (8%) ning esines ka kuni 1 aastast tööstaaži (7%). Erineva tööstaaži alusel saab järeldada, et inimestel on kujunenud arusaamad projektidest ja projektijuhtimisest, võttes arvesse kogunenud teadmiste ja oskuste hulka.



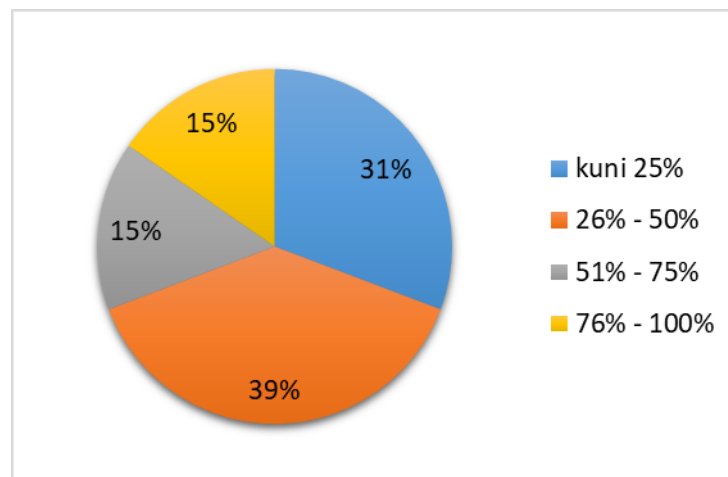
**Joonis 9.** Vastanute jaotumine tööstaaži alusel (autori koostatud).

Lisaks üldisele tööstaažile uuriti, kui pikk on olnud vastanute kokkupuude projektijuhtimise või projektidega (vt joonis 10). Enamik vastanutest on projektijuhtimise või projektidega kokku puutunud keskmiselt 3–5 aastat (39%). Neile järgneb üle 10 aastase kokkupuutega vastajaskond (38%) ning seejärel kuni 1 aastase (15%) ja 5–10 aastase (8%) projektipõhise kogemusega inimesed. Võttes arvesse nii terviklikku tööstaaži kui ka projektidega kokkupuudet, saab järeldada, et inimestel on varieeruv kogemuste ja teadmiste hulk projektimeeskondades tegutsemisel. Seega, töös on arvestatud vastanute taustadega ning tulemused saavad olema sobilikud kõikidele projektimeeskonna liikmetele ning ei lähtu vaid projektijuhtide seisukohtadest.



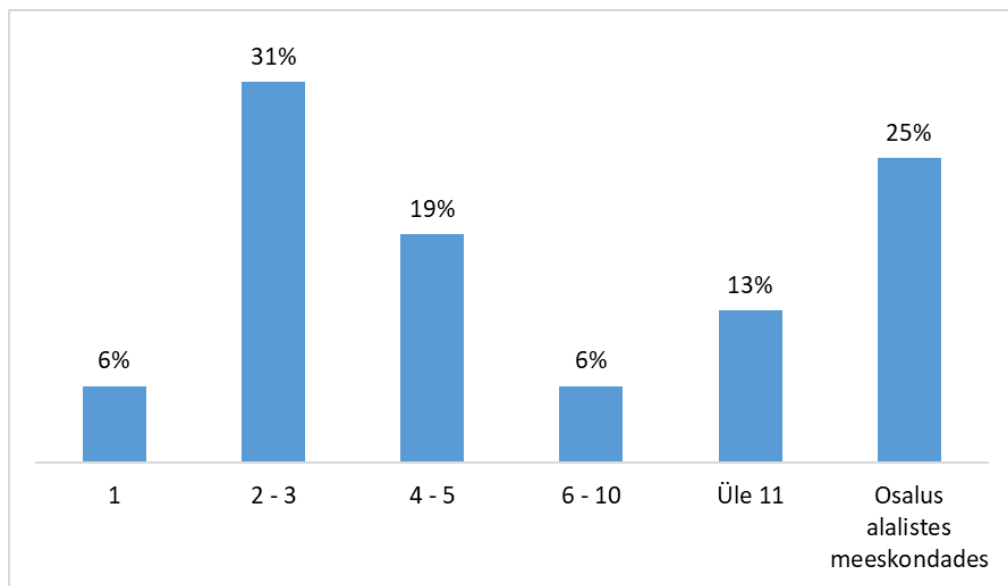
**Joonis 10.** Vastanute jaotumine projektidega kokkupuute alusel (autori koostatud).

Organisatsioonide poolsete vastajatega oli tegemist vägagi erinevate kutsealade esindajatega. Siiski võeti arvesse asjaolu, et vastanute kokkupuude projektidega oleks tavapärasest kõrgem. Joonisel 11 on näha, et vastanutest 39%-l on viimase kolme aasta jooksul projektid moodustanud 26%–50% tavapärasest tööst. 31% vastanutest puutub projektidega igapäeva töös kokku 25%-l tööajast. Inimesed, kelle igapäeva tööst moodustavad projektid 51%–75% ning 76%–100% jagunesid võrdselt (15%). Kuna kõik uurimuses osalenud omasid kokkupuudet projektidega vähemal või rohkemal määral, siis on nad teadlikud projektide eripäradest ning oskavad hinnata projekti-juhtimiselaseid kompetentse. Sellest saab järeldada, et projektijuhtimiselaseid kutse-spetsiifilisi kompetentse hinnates tõlgendati kompetentsuselemente lähtudes igapäeva töö ning tegevusvaldkonna eripäradest.



**Joonis 11.** Projektide osakaal vastanute igapäeva töös (autori koostatud).

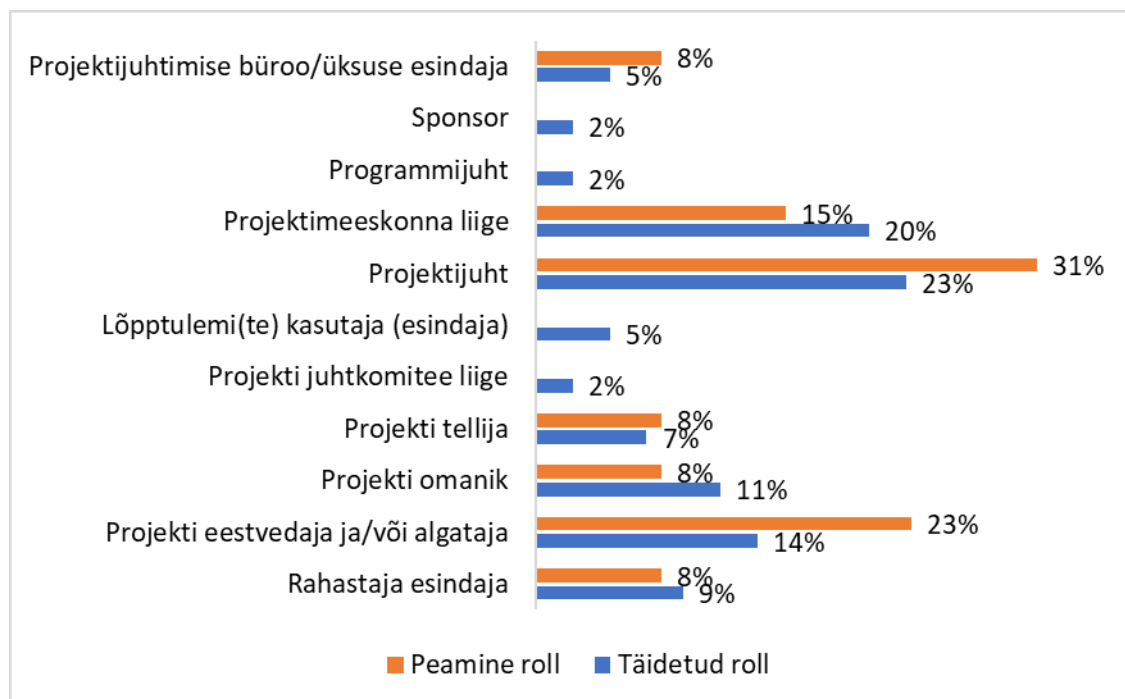
Joonisel 12 on näha mitme projekti meeskonda küsimustikule vastanud on viimase kolme aasta jooksul kuulunud. Kõige enam on kuulunud 2–3 projekti meeskonda (31%) ning seejärel on osaletud projektides alaliste meeskondade koosseisus (25%). Vähem olid esindatud vastusevariandid, mis hõlmasid kuuluvust 4–5 projekti meeskonda (19%) ning ühte või 6–10 projekti meeskonda võrdväärselt (6%). Samuti esines vastanute seas oli ka neid, kes on viimastel aastatel kuulunud üle 11 projekti meeskonda (13%).



**Joonis 12.** Projektidesse kuuluvus viimase kolme aasta jooksul (autori koostatud).

Oluline on märkida, et 25% küsimustikule vastanutest on osalenud projektides ka alaliste meeskondade koosseisus ning märkinud lisaks sellele projektide arvu, milles on viimase kolme aasta jooksul osaletud. Joonisel 13 on näha, milliseid rolle on organisatsioonide esindajad projektimeeskondades täitnud ning millised neist on olnud peamised. Kõige enam on täidetud projektijuhi rolli (23%), seejärel on oldud projektimeeskonna liige (20%) ning projekti eestvedaja ja/või algataja (14%). Vähemal määral oli esindatud projekti omaniku roll (11%), rahastaja esindaja roll (9%), projekti tellija (7%), projektijuhtimise büroo ja/või üksuse esindaja ja projekti lõpptulemite kasutaja või esindaja rollid võrdselt (5%) ning sponsor, programmijuht ja projektijuhtkomitee liikme rollid samuti võrdselt (2%).

Kui vaadelda rolle, millised on viimase kolme aasta jooksul olnud vastanute seas peamised, siis domineerib siin samuti projektijuhi roll (31%). Seejärel oli enam esindatud projekti eestvedaja ja/või algataja (23%) ja projektimeeskonna liikme (15%) rollid. Projektijuhtimise büroo või üksuse esindaja, projekti tellija ja omaniku ning rahastaja esindaja rollid olid esindatud võrdse osakaaluga (8%). Siit saame järeldada, nagu ka teooriast kajastus, et paljud inimesed tutvustavad end projektijuhtidena, kuid nende töö sisu ei pruugi terviklikuna koosneda ainult projektidest.



**Joonis 13.** Rollid projektimeeskondades (autori koostatud).

Kõik uurimuses osalenud, nii kutsenõukogude kui ka organisatsioonide esindajad, said hinnata 29 projektijuhi kompetentsi (vt lisa 4). Hindamine toimus 5-palli skaala alusel ning tabeli koostamisel võeti arvesse keskmiseid hinnanguid. Järgnevalt antakse ülevaade kolmest kompetentsusvaldkonnast, mis on järjestatud nii kutsenõukogude kui ka organisatsioonide kombineeritud keskmise hinnangu alusel. Esimesena vaadeldakse inimeste juhtimise valdkonda projektis. Siin on kõrgeima keskmise hinnanguga sobiva kommunikatsioonistiili ja –vahendite kasutamine. Selle pädevuse olulisus tuleneb asjaolust, et kõikide projekti osapoolteni peab informatsioon jõudma täpselt ning järjekindlalt. Kompetentsusvaldkonda „inimeste juhtimine projektis“ kuuluvad pädevused said valdavalt kõrgemaid keskmiseid hinnanguid, mis tähendab seda, et sõltumata tegutsemise valdkonnast, kus projekte läbi viiakse, on peamisteks eduteguriteks kompetentsid, mis on seotud just inimeste endaga. Need on ajas muutuvad ning järjepidevalt täienevad. Tabelis 4 on toodud uurimuse tulemustest lähtudes kompetentsusvaldkonna „inimeste juhtimine projektis“ elemendid, mis on järjestatud keskmise hinnangu alusel lähtudes kõrgeimast ning parempoolses veerus on toodud protsentuaalne aste, kuivõrd üks kompetents järgnevast hinnangu alusel erineb.

**Tabel 4.** Keskmised hinnangud inimeste juhtimisele projektis

Inimeste juhtimine projektis	K/h	% max	% aste
Sobiva kommunikatsioonistiili ja -vahendite kasutamine	4,68	100%	
Konfliktide ja kriiside haldamine	4,58	98%	2,0%
Meeskonnatöö juhtimine	4,49	96%	1,9%
Isiklike suhete loomine ja kaasamine	4,40	94%	1,9%
Läbirääkimiste pidamine	4,38	94%	0,6%
Usalduse saavutamine	4,37	94%	0,0%
Tulemustele suunamine	4,32	92%	1,2%
Eestvedamine	4,31	92%	0,2%
Eneseanalüüsimine ja enesejuhtimine	4,20	90%	2,2%
Loovustehnikate kasutamine	4,20	90%	0,1%

Allikas: autori koostatud.

Lisaks kuuluvad kompetentsusvaldkonna „inimeste juhtimine projektis“ eesotsa konfliktide ja kriiside haldamine ning meeskonnatöö juhtimine. Eelnimetatud kompetentsuselemendid on esmatähtsad, et projekti saaks edukalt läbi viia, sest tegevusi on palju ning tihtipeale võib ette tulla ootamatuid olukordi. Suurim hinnanguline erinevus seisneb eestvedamise ning eneseanalüüsimise ja enesejuhtimise vahel. See tähendab, et eestvedamise kompetentsi peetakse projekti erinevates etappides olulisemaks kui eneseanalüüsi. See võib tuleneda asjaolust, et inimene üldjuhul tunneb ja mõistab enda isikuomadusi piisavalt hästi ning ei pea vajalikuks seda eraldi välja tuua. Antud grupis sai madalaima keskmise hinnangu loovustehnikate kasutamine, mis võib tuleneda sellest, et inimesed ei pruugi tehnikatele teadlikult tähelepanu pöörata ning ülesandeid sooritades tegutsevad pigem automaatselt ning varasematest kogemustest lähtudes.

Tabelis 5 on toodud kompetentsusvaldkonna „projektijuhtimise protsessid“ elemendid. Siin on kõrgeima keskmise hinnangu saanud pädevuseks finantsjuhtimine. See on tingitud asjaolust, et projekte läbi viies puutuvad projektimeeskonna liikmed tihedalt kokku eelarvetega ning rahalise ressursi planeerimisega. Tihtipeale on tegemist rahastust saanud projektidega, kus tuleb rahastajale ressursside kasutamisest ka aruandlus tagada. Siuliselt on projektijuhtimise protsessid olulised projekti kõikides etappides, alates projekti kavandamisest kuni lõpetamiseni. Teisalt on oluline kvaliteedi juhtimine ehk kvaliteedikriteeriumite järgimine, eriti siis, kui on tegemist avalikest fondidest rahastust saanud projektidega.

**Tabel 5.** Keskmised hinnangud projektijuhtimise protsesside läbiviimisele

Projektijuhtimise protsessid	K/h	% max	% aste
Finantsjuhtimine	4,43	100%	
Kvaliteedi juhtimine	4,38	99%	1,1%
Ressursside juhtimine	4,38	99%	0,1%
Projekti ulatuse määratlemine	4,26	96%	2,8%
Aja juhtimine	4,17	94%	2,0%
Planeerimine ja kontrollimine	4,17	94%	0,0%
Kavandamine	4,06	92%	2,4%
Riskide ja võimaluste tuvastamine	4,05	91%	0,2%
Vajaduste täpsustamine eesmärkidest lähtuvalt	4,05	91%	0,1%
Muudatuste juhtimine	3,96	89%	2,1%
Hangete korraldamine	3,91	88%	1,0%
Kommunikatsiooni juhtimine	3,91	88%	0,2%
Projekti tulemite juurutamine	3,74	84%	3,7%
Huvigruppide juhtimine	3,72	84%	0,4%

Allikas: autori koostatud.

Projektijuhtimise protsesside kompetentsusvaldkonnas kõrgeima ja madalaima keskmise hinnangu vahe on üpris suur (16%). Madalaima hinnangu sai huvigruppide juhtimise kompetentsuselement, mis võib olla tingitud sellest, et kui projekte läbi viima hakatakse, on tihtipeale probleem ja sihtgrupp juba määratletud ning täiendavalt sellele projekti käigus tähelepanu ei pöörata. Reaalsuses on see oluline tegur, sest huvigruppide hulka kuulub ka projekti lõpptulemi kasutaja. Kui sellele ei pöörata piisavalt tähelepanu, siis võib projekti ebaõnnestunuks lugeda. Suurim hinnanguline erinevus oli aga projekti ulatuse määratlemise ja aja juhtimise vahel. Aja juhtimine on ohuallikaks aga enamikes projektides, sest paljude mastaapsete projektide puhul ületatakse ettenähtud tähtaegasid. Tabelis 6 on toodud aga keskmised hinnangud projekti kohandamisele keskkonnaga.

**Tabel 6.** Keskmised hinnangud projekti kohandamisele keskkonnaga

Projektijuhtimine keskkonnaga	K/h	% max	% aste
Projektijuhtimisstruktuuri moodustamine	4,36	100%	
Projektijuhtimise viimine standarditele ja regulatsioonidele	4,12	94%	5,5%
Võimu ja huvide kasutamine	4,03	93%	1,9%
Projektijuhtimise eesmärkide määratlemine	4,00	92%	0,8%
Kultuuriliste erisuste ja väärtushinnangute väljaselgitamine	3,98	91%	0,6%

Allikas: autori koostatud.

Eelnevas tabelis on näha, et kõrgeima keskmise hinnangu sai projekti juhtimisstruktuuri moodustamine. See võib tuleneda sellest, et projektid peavad vastama erinevatele kvaliteedikriteeriumitele, mistõttu on vaja kaasata tugiüksuseid nagu näiteks IT-osakond. Sisuliselt on see arusaam süsteemidest ja protsessides, mis toetavad projekte, mõjutades nende korraldamist, rakendamist ja juhtimist, olles tegelikkuses oluline kõikides valdkondades. Suurim protsentuaalne muutus antud grupi kompetentsuselementides oli projekti juhtimisstruktuuri moodustamine ning projekti vastavusse viimine standarditele ja regulatsioonide vahel. Põhjuseks standarditele ja regulatsioonide vastavusse viimise alahindamine, mistõttu tegutsetakse pigem projekti tegevuskava järgi, eeldades, et see juba vastab kõikidele nõuetele ning on kooskõlastatud projekti erinevate tugiüksustega. Kultuuriliste erisuste ja väärtushinnangute väljaselgitamine sai antud kompetentsusvaldkonnas madalaima keskmise hinnangu, mille põhjuseks võib lugeda asjaolu, et tihtipeale tegutsetakse ajutistes projekti-meeskondades ning ei teki sellist ühtekuuluvuse tunnet nagu pikaajalistes alalistes gruppides. Seetõttu ei peeta esmatähtsaks ka kultuuri ja väärtushinnangute kujunemist kui projekt ei hõlma ajaliselt mitme aasta pikkust perioodi. Antud pädevus võib mõjutada projekti tulemeid kaudselt, kuid ei oma määravat rolli projektide läbi viimisel.

Uurimuse tulemustest lähtudes antakse ülevaade, miks on või ei ole projektijuhtimine vastanute tegevusvaldkonnas oluline. Selle osas said nii kutsenõukogude kui ka organisatsioonide poolsed esindajad avaldada vabas vormis arvamust. Sotsiaaltoetuse valdkonnas on projektijuhtimine oluline eelkõige keskastme juhtide ja/või tippjuhtide tasandil ning samuti spetsialistide tasandil, sest projektijuhtimine sisaldab juhtimiskompetentsidele sarnaseid võtmekompetentse. Vähem oluliseks peetakse seda aga madalamal tasandil nagu näiteks juhendaja töös. Samuti saab projektijuhtimisega paralleelse tömmata ehitustegevuses, mis on kõrgendatud avaliku huviga valdkond, kus on suur osakaal finantsilise ressursi juhtimisel. Ehitustegevuse ebaõige korraldamine hõlmab endas kõrgendatud riske nii ümbritsevale keskkonnale kui ka inimeste elule ja tervisele, teatud olukordades ka riigi julgeolekule.

Hariduse valdkonnas töötavate õpetajate ja õppejõudude töö ei ole üldjuhul projektipõhine, mistõttu ei ole projektijuhtimise pädevus neile ka esmatähtis. Teisalt täidavad õppejõud teadlase rolli ning ning teadustöö on vägagi projektipõhine. Sinna hulka

kuulub ka arendustöö, mis puudutab nii ülikoole kui ka teisi haridusasutusi. Seetõttu saab väita, et projektijuhtimine on üha enam tähtsust koguv pädevus ka haridusvaldkonnas tegutsejate seas.

Tavapärase töö iseloom on muutumas, mis tuleneb kaasaja ühiskonnas levinud nähtustest, milleks on projektistumine ja projektiseerumine. Selle tulemusena on paljud tegevused muutunud projektipõhiseks. Oluline on seda teadvustada ka noortele, sest kaasaja tööturul aktiivsete inimeste seas jääb tihtipeale vajaka näiteks strateegilisest mõtlemisest, loovusest ning finantsvõimekusest. Läbi projektijuhtimise suudetakse näha laiemat konteksti, mõju ja kestvust mingi konkreetse tegevustiku raames. Eelnimetatu oli levinud seisukohaks ka kutsenõukogude esindajate seas.

Siiski on projektijuhtimise vajalikkust erinevatele kutsealadele raske hinnata, sest sõltuvalt ametikohast võivad nõudmised olla varieeruvad. 4. ja 5. kutsetasemel on olulised eelkõige kutsespetsiifilised kompetentsid. 6. tasemel on tööülesannetest tulenevalt vajalikud ka projektijuhtimise kompetentsid. Näiteks tarkvara testijatel pole projekti strateegiate tundmine kuigi oluline, kuid samas on see tähtis IT-juhile. Samuti on kultuuri- ja haridusvaldkonnas muutunud projektijuhtimine järjest olulisemaks, sest enamik kultuuritoetusi jaotatakse välja projektide kaudu ning suuremate kultuuriprojektide puhul on projektijuhi kaasamine esmatähtis.

Meeskonnatöö juhtimise kompetents on oluline ühiste eesmärkide teadvustamisel. Projekti elluviimise, kontrollimise ja aruandluse kompetents, mis aitab koordineerida tööd projektis ning tagab sujuva aruandluse, võimaldades jõuda projekti tulemiteni õigeaegselt. Kui vaadelda aga neid kompetentse, mida ei peeta esmatähtsaks, siis võib tuua näite samuti IT-sekorist. Seal on tulemustele suunamine pigem ajas muutuv tegur, mistõttu ei tegutseta ainult esialgselt planeeritud eesmärkide ja tulemuste suunas, vaid vajadusel kohanetakse ajas. Näiteks riigi või Euroopa Liidu poolt rahastatud projektide puhul loeb konkreetne tulemus, kuid projekti käigus muutuvad tegurid ei tohi tulemust mõjutada, vaatamata sellele, et selline tegusemisviis ei pruugi olla jätkusuutlik.

Ettevõtetes läbiviidud projektides on pigem oluline roll uuendustel ja ideede, kui regulatsioonidel ja üldistel suundadel. Näiteks pädevuse puhul, mis käsitleb aja juhtimist, on küsitav, kui palju jääb aega projekti analüüsiks. See tähendab, et eeltöö

peab olema korrektne, et projektimeeskond suudaks projekti edukalt ning tähtaegselt lõpuni viia. Tähtaegades püsimit mõjutavad suurel määral ka koostööpartnerid ning kliendid. Tihtipeale peab projektijuht olema loov ning oskama ajalist ressursi ümber mängida. On oluline, et iga projektimeeskonna liige teaks oma vastutusvaldkonda ja tugevusi, sest meeskonna sünergia on peamine edasiviiv jõud.

Projektijuhtimisalaste kompetentside seast on esile tõstetud tähtaegadest kinni pidamine, strateegia ühene mõistmine, meeskonnatöö juhtimine ning sobilike kommunikatsioonivahendite valimine. Tuleb tõdeda, et projektijuht ei saa alati arvestada kogu meeskonna arvamusega ning peab vastu võtma ebasoodsaid otsuseid, et saavutada soovitud tulemeid, mis oleksid kasulikud kõikidele huvigruppidele. Kui vaadelda projektijuhtimisalaseid kompetentse laialdasemalt, siis rõhutatakse seda, et need on vajalikud küll projektijuhtidele, kuid neist kõik ei ole vajalikud projektimeeskonna liikmetele. See tähendab, et mõne liikme roll võib olla funktsionaalne ning vastutusala väga spetsiifiline ehk ta ei pea selle edukaks täitmiseks mõistma kogu projekti tervikut. Kokkuvõtvalt on kõik projektijuhtimisalased kompetentsid olulised nii projektijuhtidele kui ka meeskonna liikmetele, olenemata projekti läbiviimise valdkonnast.

## **2.4. Järeldused ning uuringu alusel sünteesitud kompleks**

Järgnevas peatükis tehakse järeldused analüüsi tulemustest lähtuvalt ning kirjeldatakse koostatud projektijuhtimisalaste kompetentside komplekti. Kutsenõukogude ja organisatsioonide esindajate hinnangute alusel välja kujunenud projektijuhtimisalaste kutse-spetsiifiliste kompetentside komplektis on elemendid järjestatud keskmise hinnangu alusel, mistõttu võib seda nimetada ka pingereaks (vt lisa 6). Analüüsi tulemusena kujunesid viieks olulisimaks kompetentsuselemendiks sobiva kommunikatsioonistiili ja -vahendite valimine, konfliktide ja kriiside haldamine, meeskonnatöö juhtimine, finantsjuhtimine, isiklike suhete loomine ja kaasamine. Valdav osa eelnimetatud kompetentsidest kuulub inimeste juhtimise kompetentsusvaldkonda projektis. See tuleneb asjaolust, et inimesed on peamine edutegur projekti soovitud tulemite saavutamisel ning pädev projektimeeskond on üheks edukriteeriumiks. Tabelis 7 on toodud kompetentsusvaldkonnad kutsenõukogude ja organisatsioonide kombineeritud keskmise hinnangu alusel.

**Tabel 7.** Kutsenõukogude ja organisatsioonide keskmine hinnang valdkonniti

Kompetentsusvaldkond	K/h
Inimeste juhtimine projektis	4,39
Projekti kohandamine keskkonnaga	4,10
Projektijuhtimise protsessid	4,08

Allikas: autori koostatud.

Eelnev tabel on kokkuvõtlik, kus on näha, et inimeste juhtimine on valdkondadest statistiliselt kõrgeima keskmise hinnanguga. Projektijuhtimiselaste kompetentside komplekti esimese ja viimase elemendi keskmise hinnangu erinevus ei ole väga suur. Esimese ja teise kompetentsusvaldkonna puhul on see eristatav, kuid teise ja kolmanda vahel on erinevus väga väike. Sellest saab järeldada, et kõik kompetentsuselemendid on teatud määral olulised ning nende rakendamise vajadus sõltub hetke olukorrast, vajadustest, kaasatud projektimeeskonna liikmetest. Inimeste juhtimise pädevustega on tegemist peaaegu kõikjal, olenemata sellest, kas tegemist on projektiga või mitte. See on ka tõenäoliselt põhjuseks, miks antud valdkond sai teistest kõrgema keskmise hinnangu. Teine valdkond, projekti kohandamine keskkonnaga, on rohkem üldisem. Sinna hulka kuuluvad kompetentsuselemendid aitavad luua eeldused edukaks projekti läbi viimiseks. Kolmas valdkond, projektijuhtimise protsessid, on kõige laiamõistelisem. Saadud tulemustest saab järeldada, et mida projektispetsiifilisem kompetentsuselement, seda madalam keskmine hinnang kui üldrakendatavale pädevusele.

Tõenäoliselt peetakse projektijuhtimise protsesside kompetentsusvaldkonna hulka kuuluvaid kompetentse hõlpsamini omandatavateks, mistõttu hinnati neid ka madalamalt. Samuti kuuluvad projektijuhtimise protsesside läbiviimise valdkonda viis madalaima keskmise hinnanguga projektijuhi kompetentsi, milleks olid muudatuste juurutamine, alltöövõtu ja hangete korraldamine, kommunikatsiooni juhtimine, projekti tulemite juurutamine ning huvigruppide juhtimine. Keskmine hinnang ei välista teisi kompetentsuselemente, vaid tõstab esile need, millele tuleks projektimeeskondi moodustades rohkem tähelepanu pöörata (vt lisa 5). Tabelis 7 toodud tulemustest saab järeldada, et kompetentsuselemente hinnati valdkonniti üsna võrdväärselt. Selleks, et erisust paremini tõlgendada, rakendati saadud tulemustel ka T-testi (vt tabel 8).

**Tabel 8.** T-testi tulemused kompetentsuselementidele valdkonniti

	Kutsenõukogud	Organisatsioonid
<b>Inimeste juhtimine projektis</b>		
Keskmine hinnang	4,23	4,56
Erinevus	0,03	0,07
Kompetentsuselementide arv	10	10
<b>Projektijuhtimise protsessid</b>		
Keskmine hinnang	3,96	4,21
Erinevus	0,05	0,09
Kompetentsuselementide arv	14	14
<b>Projekti kohandamine keskkonnaga</b>		
Keskmine hinnang	3,99	4,20
Erinevus	0,03	0,04
Kompetentsuselementide arv	5	5
<b>Kompetentsuselemendid kokku</b>		
Keskmine hinnang	4,06	4,33
Erinevus	0,06	0,10
Kompetentsuselemendid	29	29

Allikas: autori koostatud.

T-test toob esile erinevused vastanute gruppide vahel, milleks antud juhul on kutse-  
nõukogud ja organisatsioonid. Valdavalt on kutsenõukogude keskmised hinded  
organisatsioonidega võrreldes madalamad, sest kutsenõukogude seas domineerivad  
näiteks koolitajad ja rektorid, kes hindasid projektijuhtimisalaseid pädevusi kriitili-  
semalt. T-statistiku absoluutväärtus on suur, kui gruppide keskmiste hinnangute eri-  
nevus on suur. See tähendab, et väärtused, mis on rohkem nulli lähedal viitavad asja-  
olule, et gruppide keskmised hinnangud on olnud sarnased. Sellest saab järeldada, et  
kõige sarnasemalt hinnati kompetentsuselemente, mis kuuluvad kompetentsusvaldkonna  
„projekti kohandamine keskkonnaga“ hulka. Statistiliselt on erinevust märgata inimeste  
juhtimise kompetentsusvaldkonnas projektis. Seda tingib arusaam, et projekti-  
spetsiifilisemad kompetentsuselemendid on nii kutsenõukogude kui ka organisa-  
tsioonide seas kõrgemalt hinnatud ning olulised erinevates kutsevaldkondades.

Uurides, kuivõrd vajalikuks peab Kutsekoja poolne esindaja projektijuhtimisalaseid  
kompetentse erinevates kutsevaldkondades, siis kahtlemata on Eesti kutsesüsteemis  
mitmeid kutseid, mis on oma sisult vähemal või rohkemal määral projektijuhtimise  
kompetentse sisaldavad. Kui projektijuhi kompetentside vajalikkus konkreetses kutse-

standardis on vajalik, siis sõnastatakse need konkreetse kutsega seonduva kutse-spetsiifilise kompetentsina ning lähtudes selle kutseala spetsiifikast ja integreerituna selle kutse tegevusnäitajatesse. Näiteks ehitusjuhi kutse tase 6 on oma sisult ja olemuselt tervikuna projektijuhtimine, kuid see kirjeldatakse lahti läbi erialase spetsiifika, mainimata kordagi projektijuhi pädevusi. Seega, projektijuhi kutsestandardi sisu ei kopeerita teise kutsestandardi sisse. (I. Estra, e-kiri, 23.04.2018)

Kutsekoja poolt määratletud kutsestandardite koostamise ja vormistamise juhendi alusel moodustub kutsestandardite koostamine kuuest etapist (koostamise ettevalmistamine, kavandi koostamine, kavandi arvamusküsitlus, lõppkavandi kinnitamine, avalikustamine, ülevaatus). Töö autori poolt koostatud projektijuhi kompetentside komplekt leiaks rakendust kavandi koostamise etapis, kus kutsestandardi kavandi töörihm koostab töö kirjelduse, töötab välja kompetentsusnõuded, määrab hindamismeetodid ning teeb ettepaneku kutsele EKR (Eesti Kvalifikatsiooniraamistiku) taseme määramiseks. (Kutsekoda, (2015, lk 9)

Projektijuhi kompetentse prioriseerides tuleks eelkõige lähtuda nendest, mis on kriitilise tähtsusega projekti planeerimisel ja elluviimisel nagu näiteks vajaduste täpsustamine ja projekti eesmärgistamine. Näiteks ressursside juhtimine ja loovustehnikate kasutamine, mida käsitletakse kui oskusi saada hakkama ootamatustega, tulevad tihtipeale kasuks igas valdkonnas ning annavad projekti lõpptulemite kasutajatele võimaluse saada osa parimast lahendusest. Sisuliselt toetatakse ideed, et projektijuhtimise baastadmised peaksid olema kutseid läbivate pädevuste hulgas ning projektijuhtimisalaseid kompetentse peetakse pigem vajalikeks. Kokkuvõtvalt laiendavad projektijuhtimisalased pädevused inimeste võimalusi tööturul. Eelneva käsitluse põhjal saab väita, et projektijuhtimisalaste kompetentside kogum on eelduseks edukaks projektide läbiviimiseks, mille asjakohane rakendamine hoiab meeskonna huvitaset ühtsena. Sisuliselt on kõik Individuaalsete Pädevuste Raamistikus välja toodud kompetentsuselemendid vajalikud ning läbiviidud uurimuse tulemuseks pingerida. See tähendab, et koostatud projektijuhtimisalaste pädevuste pingerea edasistel kasutajatel on võimalus seda vastavalt soovidele ja vajadustele piiritleda.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärk, milleks oli määratleda projektijuhtimisalaste pädevuste komplekt mitte-projektijuhtidele ehk teiste kutsealade esindajatele, kes omavad tihti projektides olulist rolli, õnnestus autori arvates täita. Eesmärgi saavutamiseks uuriti kõigi 14 Eesti kutseõukogu esindajate seisukohti ning teistsuguse vaatenurga saamiseks kaasati kõikidest tegevusvaldkondadest vähemalt üks organisatsioon. Koostatud projektijuhtimisalaste pädevuste komplekti on õigem käsitleda pingereana, mis on sõltumatu ning määratletud kõiki vajadusi arvesse võttes, olles abiks uute kutsestandardite koostamisel või olemasolevate uuendamisel, kus konkreetse kutseala pädevuste määramiseks on pingerida võimalik integreerida ja kohandada vastavalt vajadusele.

Erinevates valdkondades tegutsevatel inimestel, kellel on muuhulgas ka erinev tööstaaž, on projektijuhtimisest ja projektidest kujunenud varieeruvad seisukohad ning kogemus. Projektijuhtimisalaste pädevuste pingerida oli keerukas piiritleda, mistõttu on seda võimalik edasi arendada. Töö autor oleks soovinud uurida kompetentsuselementide olulisust ka erineva suurusega organisatsioonides – suured, keskmised ja väikeettevõtted. Erineva suurusega organisatsioonid viivad läbi erisuguste mahtudega projekte, kus projektimeeskonna liikmed vajavad teatavaid pädevusi. Samuti on võimalik analüüsida uurimusega kogutud andmeid erinevates valdkondades tegutsevate inimeste lõikes, millest lähtuvalt on võimalik välja tuua pädevused, mida konkreetses valdkonnas rohkem oluliseks peetakse. Pingerea edasiarendamisel on asjakohane konsulteerida ka vastavate kutsete arendajate endiga, kelle autoriteetsete ettepanekute ja hinnangute alusel projektijuhtimisalaste pädevuste pingerida piiritleda. Sellest tulenevalt edastatakse esialgu töö tulemused neile kutseõukogude liikmetele, kes on selleks soovi avaldanud.

Uurides akadeemilist kirjandust projektiseerumise ja projektistumise mõjust ilmnes, et tänapäeva organisatsioonid on üha enam projektiseerunud. See tähendab, et läbi projektide tegevuste korraldamise osakaal on suurenenud. Eelnimetatud nähtuse põhjuseks

on asjaolu, kus projektid on muutunud ajaliselt lühemaks ning tulemid pikaajalisemaks. Siinkohal on oluline roll ka projektijuhtimisel pädevustel, mida toetavad erinevad teadusuuringud. Tänapäeval saame aga väita, et elame projektiühiskonnas – keskkonnas, kus üha enam inimesi osaleb projektides ning seda erinevates rollides. Töös uuriti ka kvalifikatsioonisüsteemide ja kutsete standardimise vajalikkust, mis kannavad olulist rolli kutsesüsteemi arendamisel. Autor peab töö teoreetilist ja empiirilist osa tulemuslikuks ning asjakohaseks, kuna töö alguses püstitatud uurimisülesanded said täidetud. Töös analüüsiti Rahvusvahelise Projektijuhtimise Assotsiatsiooni poolt koostatud Individuaalsete Pädevuste Raamistikku kuuluvaid pädevuselemente, mis oli nii kutse- nõukogude kui ka organisatsioonide seas läbiviidud uurimuse aluseks.

Projektijuhtimiselaste kompetentside piiritlemiseks on tunnustatud projektijuhtimise erialaorganisatsioonid koostanud erinevaid kompetentsusraamistikke. Näiteks Individuaalsete Pädevuste Raamistikuga määratletud kompetentsusvaldkonnad, nii projekti kohandamine keskkonnaga, inimeste juhtimine projektis kui ka projektijuhtimise protsessid, täiendavad teineteist, mistõttu ei saa üks valdkond toimida teiseta. Seda kinnitab ka läbiviidud uurimuse tulemus, kus kolme kompetentsusvaldkonna keskmised hinnangud ei erine teineteisest märkimisväärselt. Seega, mida projektipetsiifilisema kompetentsuselemendiga on tegemist, seda madalam on keskmine hinnang konkreetsele pädevusele.

Uurimus viidi läbi kahe ankeetküsitlusena, üks kutsenõukogude ning teine organisatsioonide seas. Empiirilise osa eesmärgiks oli selgitada välja, kui võrd oluliseks peavad erinevate kutsevaldkondade esindajad projektijuhtimiselaste kompetentside olemasolu enda tegutsemisvaldkonnas. Teostatud empiirilise uurimuse tulemustest selgus, et olulisimaks kompetentsusvaldkonnaks peetakse inimeste juhtimist projektis. See tähendab, et inimeste juhtimise pädevused on vajalikud igas valdkonnas, olenemata sellest, kas tegemist on projektiga või mitte. Teine kompetentsusvaldkond, projekti kohandamine keskkonnaga, on rohkem üldisem ning kategoriseerus tähtsusest keskmiseks. Sinna hulka kuuluvad kompetentsuselemendid aitavad luua eeldused edukaks projekti läbi viimiseks. Projektijuhtimise protsesside kompetentsusvaldkond, sai uurimuse tulemustest lähtudes madalaima keskmise hinnangu. Inimeste juhtimine projektis eeldab, et projektijuht on ka aktiivne kuulaja, mis ainult ei tõsta austust meeskonna vastu, vaid

aitab ennetada konflikte. Projektijuht peab mõistma ning järgima projektijuhtimise protsesse, et tagada tegevuste jätkusuutlikkus ning projekti kohandamine keskkonnaga.

Kaasaja ühiskonnas on tavapärase töö vorm muutumas, mille aluseks on projektistumine ja projektiseerumine. Selle tulemusena on paljud tegevused muutunud projektipõhiseks. Siinkohal on oluline projektijuhtimise kompetentse tutvustada z-generatsioonile, kes juba on või saavad olema tööturul aktiivsete inimeste seas. Läbi projektijuhtimise suudetakse näha laiemat konteksti, mõju ja kestvust mingi konkreetse tegevustiku raames. Näiteks sotsiaalhoolekande valdkonnas on projektijuhtimine oluline juhtide ja spetsialistide tasandil, sest projektijuhtimine sisaldab juhtimiskompetentsidele sarnaseid võtmekompetentse.

Uurimus näitas, et kõik projektijuhtimise pädevused on vajalikud, mõned vähemal ja teised rohkemal määral. Pädevuste hulk, mis võiks olla teiste kutsealade kutsestandardites välja toodud on standardite koostajate enda otsustada. Samuti võivad antud projektijuhtimise pädevuste pingerida rakendada näiteks tööandjad ametijuhendite koostamisel. See tähendab, et komplekti kasutajatele on jäetud võimalus vastavalt vajadusele ja soovile pingerea kompetentsuselemente prioriseerida ning sobilik hulk eraldada vastavasse dokumenti integreerimiseks.

Projektimeeskonna liikmed peavad teadma enda vastutusvaldkonda ja tugevusi, sest meeskonna ühtsus on peamiseks eduteguriks. Selle tagamiseks on vajalik kõrgeima keskmise hinnangu saanud kompetentsuselement ehk sobiva kommunikatsioonistiili ja –vahendite kasutamine. Selle projektijuhtimise kompetentsi vajalikkus tuleneb aspektist, et kõikide projekti osapoolteni peab informatsioon jõudma täpselt ning järjekindlalt. Kokkuvõtvalt on kõik projektijuhtimise kompetentsid olulised nii projektijuhtidele kui ka meeskonnaliikmetele, olenemata projekti läbi viimise valdkonnast.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Abramo, L., & Maltzman, R. (2017). Bridging the PM Competency Gap – A Dynamic Approach to Improving Capability and Project Success. Retrieved from <http://www.jrosspub.com/>
- Accelerista. (2018). *Mõisted selgeks: beebibuumeritest z-ni. Vaata järele, millisesse põlvkonda kuulud sina*. Loetud aadressil <https://www.accelerista.com/teadus/x-z-generatsioon-definitsioon/>
- Ahsan, K., Ho, M., & Khan, S. (2013). Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals From Job Advertisements. *Project Management Journal*, 44(5), 36-54. doi:10.1002/pmj.21366
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Schaufeli, W. B., & Blonk, R. W. (2015). It's All About CareerSKILLS: Effectiveness of a Career Development Intervention for Young Employees. *Human Resource Management – Ann Arbor*, (4), 533.
- Akkermans, J., Schaufeli, W., Brenninkmeijer, V., & Blonk, R. (2013). The role of career competencies in the Job Demands — Resources model. *Journal Of Vocational Behavior*, 83356-366. doi:10.1016/j.jvb.2013.06.011
- Association for Project Management. (2017). The Chartered Project Professional Standard
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. *European Commission*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp>
- Bellina, L., Caniglia, G., John, B., Kohler, M., Lang, D., Laubichler, M. D., Rojas, C., & Wiek, A. (2016). An experience-based learning framework: Activities for the initial development of sustainability competencies. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(6), 827-852. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2015-0065>

- Bergman, I., Gunnarson, S., & Räisänen, C. (2013). Decoupling and standardization in the projectification of a company. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 106-128. <https://doi.org/10.1108/17538371311291053>
- Blomquist, T., Farashah, A. D., & Thomas, J. (2018). Feeling good, being good and looking good: Motivations for, and benefits from, project management certification. *International Journal Of Project Management*, 36(3), 498-511. doi:10.1016/j.ijproman.2017.11.006
- Brixiova, Z., Vartia, L., & Wörgötter, A. (2010). Capital flows and the boom–bust cycle: The case of Estonia. *Economic Systems*, 34 (FUTURE OF CAPITALISM: IS IT FAILING?), 55-72. doi:10.1016/j.ecosys.2009.11.002
- Castejon, J. (2011). *Developing Qualifications Frameworks in EU Partner Countries : Modernising Education and Training*. London: Anthem Press.
- Cech, P., & Chadt, K. (2015). Project Manager And His/Her Competencies. *De Gruyter*, 21(1), 165-169. Retrieved from <https://doi.org/10.1515/kbo-2015-0027>
- Gareis, R. (2002). *Management in the Project-Oriented Society*. Vienna: University of Economics and Business Administration
- Gehring, D. R. (2007). Applying traits theory of leadership to project management. *Project Management Quarterly*, 38(1), 44.
- Chiocchio, F., Beaulieu, G., Boudrias, J. S., Rousseau, V., Aubé, C., & Morin, E. M. (2010). The Project Involvement Index, psychological distress, and psychological well-being: Comparing workers from projectized and non-projectized organizations. *International Journal of Project Management*, 28(3), 201-211
- Chong, H., & Preece, C. N. (2014). Improving Construction Procurement Systems using Organizational Strategies. *Acta Polytechnica Hungarica*, 11(1), 5-20.
- Cicmil, S., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2016). The project (management) discourse and its consequences: on vulnerability and unsustainability in project-based work. *New Technology, Work & Employment*, 31(1), 58-76. doi:10.1111/ntwe.12058
- Conley, S., Denham, J., Coleman, K., Foley, R., & Gorman, M. (2017). Acquisition of T-shaped expertise: an exploratory study. *Social Epistemology*, 31(2), 165-183. doi:10.1080/02691728.2016.1249435

- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal Of Project Management*, 20, 185-190. doi:10.1016/S0263-7863(01)00067-9
- Darrell, V., Baccarini, D., & Love, P. D. (2010). Demystifying the folklore of the accidental project manager in the public sector. *Project Management Journal*, 41(5), 56-63. doi:10.1002/pmj.20164
- Dille, T., & Söderlund, J. (2011). Managing inter-institutional projects: The significance of isochronism, timing norms and temporal misfits. *International Journal Of Project Management*, 29(European Academy of Management (EURAM 2010) Conference), 480-490. doi:10.1016/j.ijproman.2011.02.007
- Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon. (2017). *Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni kutse andmise kord*. Loetud aadressil <http://epma.ee/wp-content/uploads/2016/12/Projektijuhi-kutsete-KA-kord-10.05.2017.pdf>
- Eicker, S., Kochbeck, J., & Schuler, P. M. (2008). Employee Competencies for Business Process Management. *LNBIP* 7, 251–262.
- Ekstedt, E. (2009). A new division of labour. The ‘projectification’ of working and industrial life. Moreau, M.-A. (ed.), *Building Anticipation of Restructuring in Europe*. Bruxelles: Peter Lang, 31–54.
- Godenhjelm, S., Lundin, R. A., & Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector–The case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 324-348.
- Goff, S. A. (2006). Distinguishing PM Competence in Training and Development, Organizational Assessment and Certification. IPMA World Congress. Retrieved from <https://www.ipma-usa.org/articles/PMCompetence.pdf>
- González-Marcos, A., Alba-Elías, F., & Ordieres-Meré, J. (2016). An Analytical Method for Measuring Competence in Project Management. *British Journal Of Educational Technology*, 47(6), 1324-1339
- Grabania, M. L. (2016). Establishment of a Project. *Sycamores Poisonous Gosienice* (39)1, 117-124
- Grözinger, G., Langholz-Kaiser, M., & Richter, D. (2017). Regional Innovation and Diversity: Effects of Cultural Diversity, Milieu Affiliation and Qualification Levels on Regional Patent Outputs. *Management Revue*, 28(2), 149-174. doi:10.5771/0935-9915-2017-2-149

- International Project Management Association. (2015). Individual Competence Baseline for Project, *Programme & Portfolio Management*. Retrieved from <http://www.ipma.world/>
- Javed, S. A., Ahmed, F., Nawaz, M., & Sajid, A. (2016). Identification of the Organizational and Managerial Characteristics of Organizations Operating in Project Conducive Environment – A Preliminary Study. *Durreesamin Journal*, 2(1)
- Jensen, A., Thuesen, C., & Geraldi, J. (2016). The Projectification of Everything: Projects as a Human Condition. *Project Management Journal*, 47(3), 21-34
- Johnson, A. S. (2006). Project Management and Business Processes A look at strategy, structure, processes and projects. *PM World Today*, 4(1), 1-18
- Kompetentsid. (n.d.). *Kutsekoda*. Loetud aadressil <https://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kompetentsid>
- Kuura, A. (2011). Policies for Projectification: Support, Avoid or Let It Be, *Discussions on Estonian Economic Policy*, 92-111. Retrieved from <http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2011/2011.pdf>
- Kuura, A., Blackburn, R. A., & Lundin, R. A. (2014). Entrepreneurship and projects— Linking segregated communities. *Scandinavian Journal Of Management*, (30) 214-230. doi:10.1016/j.scaman.2013.10.002
- Kutsekoda (2015). *Kutsestandardi koostamise ja vormistamise juhend*. ESF programm „Kutsete süsteemi arendamine“
- Kutsekoda. (2017). *Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA. Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest*. Loetud aadressil <http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2017/12/Eesti-t%C3%B6turg-t%C3%A4na-ja-homme2017.pdf>
- Kutsekoda. (2017). *Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA. Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: põllumajandus ja toiduainetööstus*. Loetud aadressil [http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2018/01/OSKA\\_PMTT\\_terviktekst.pdf](http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2018/01/OSKA_PMTT_terviktekst.pdf)
- Kutsekoda. (n.d.). *Üldised kompetentsid ja nende kasutamine kutsestandardi loomeprotsessis*. ESF programm „Kutsete süsteemi arendamine“

- Kutsekvalifikatsioonid. (2016). *Haridus– ja Teadusministeerium*. Loetud aadressil <https://www.hm.ee/et/tegevused/kvalifikatsioonid/kutsekvalifikatsioonid>
- Kutsenõukogud. (n.d.). *Kutsekoda*. Loetud aadressil <https://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsenoukogud>
- Kutseseadus. (2008). *Riigi Teataja I*, 24, 156. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/12974050>
- Kvalifikatsiooniraamistik. (2014). *Haridus– ja Teadusministeerium*. Loetud aadressil <https://www.hm.ee/et/tegevused/kvalifikatsioonid/kvalifikatsiooniraamistik>
- Le Deist, F., & Tütlys, V. (2012). Limits to mobility: competence and qualifications in Europe. *European Journal of Training and Development*, 36(2/3), 262-285, <https://doi.org/10.1108/0309059121120474>
- Lees, M. (2007). *Projektijuhtimine – väljakutsed ja võimalused*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus
- Lester, S. (2014). Professional standards, competence and capability. *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, 4(1), 31-43. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/HESWBL-04-2013-0005>
- Lins, S., & Sunyaev, A. (2017). Unblackboxing IT Certifications: A Theoretical Model Explaining IT Certification Effectiveness Short Paper
- Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., & Sydow, J. (2015). *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area. (2012). *Bucharest Communiqué*. Retrieved from [http://conference.osp-ua.info/materialy/Bucharest%20Communique\\_FOR%20ADOPTION.pdf](http://conference.osp-ua.info/materialy/Bucharest%20Communique_FOR%20ADOPTION.pdf)
- Markowitsch, J., & Plaimauer, C. (2009). Descriptors for Competence: Towards an International Standard Classification for Skills and Competences. *Journal Of European Industrial Training*, 33(8-9), 817-837.
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, 24(8), 663-674.
- Maylor, H., & Turner, N. (2017). Understand, reduce, respond: project complexity management theory and practice. *International Journal of Operations &*

- Production Management*, 37(8), 1076-1093, <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2016-0263>
- Medina, R., & Medina, A. (2014). The project manager and the organisation's long-term competence goal. *International Journal Of Project Management*, 3(2), 1459-1470. doi:10.1016/j.ijproman.2014.02.011
- Meng, X., & Boyd, P. (2017). The Role of the Project Manager in Relationship Management. *International Journal Of Project Management*, 35(5), 717-728. doi:10.1016/j.ijproman.2017.03.001
- Mets, T., Kozlinska, I., & Raudsaar, M. (2017). Patterns in Entrepreneurial Competences as the Perceived Learning Outcomes of Entrepreneurship Education: The Case of Estonian HEIs. *Industry And Higher Education*, 31(1), 23-33.
- Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm: The renault case. *Scandinavian Journal Of Management*, 11(4), 363-375. doi:10.1016/0956-5221(95)00035-T
- Morselli, D., & Ajello, A. (2016). Assessing the sense of initiative and entrepreneurship in vocational students using the European qualification framework. *Education & Training*, 58(7-8), 797-814. doi:10.1108/ET-02-2016-0038
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal Of Project Management*, (28) 437-448. doi:10.1016/j.ijproman.2009.09.003
- Müller, R., Zhai, L., Wang, A., & Shao, J. (2016). A framework for governance of projects: Governmentality, governance structure and projectification. *International Journal Of Project Management*, 34(9), 957-969. doi:10.1016/j.ijproman.2016.05.002
- Noppel, A., & Kuura, A. (2011). Project management competences needed: an analysis of preliminary wisdom of application of Estonian Reconstruction Act. 7th International Scientific Conference „New Dimensions in the Development of Society”; Latvia, Jelgava; October (6)7, 180–186.
- Packendorff, J., & Lindgren, M. (2014). Projectification and its consequences: narrow and broad conceptualisations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(1), 7-21. Retrieved from

[http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2222-34362014000100003&lng=en&tlng=pt](http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2222-34362014000100003&lng=en&tlng=pt)

- Paton, S., & Hodgson, D. (2016). Project managers on the edge: liminality and identity in the management of technical work. *New Technology, Work & Employment*, 31(1), 26-40. doi:10.1111/ntwe.12056
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge, PMBOK Guide – Sixth Edition*
- Rungi, M., & Hilmola, O. P. (2011). Interdependency management of projects: survey comparison between Estonia and Finland. *Baltic Journal Of Management*, (2), 146. doi:10.1108/17465261111131785
- Schoper, Y., Wald, A., Ingason, H. T., & Fridgeirsson, T. V. (2017). Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. *International Journal of Project Management*, doi:10.1016/j.ijproman.2017.07.008
- Shirani, A. (2016). Identifying Data Science and Analytics Competencies Based on Industry Demand. *Issues In Information Systems*, 17(4), 137-144.
- Steele, L. (2017). Innovation in establishing the standard of care in a self-regulated profession. *Geoscience Canada*, 44(4), 191-194. doi:10.12789/geocanj.2017.44.127
- Stokes, I. (2008). *Training for Project Management - Volume 2: Methods and Techniques*. Retrieved from <https://www.amazon.com/>
- Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge. *Organization Studies*, 25(9), 1475-1489.
- Turner, J. R. (2018). The management of the project-based organization: A personal reflection. *International Journal Of Project Management*, 36(1), 231-240.
- Zack Jr, J. G. (2004). Project management in crisis. *The Quantity Surveyor*, 48(7), 26-29.
- Zielinski, D. (2005). Soft Skills, Hard Truths How the project-management discipline is rediscovering the power and importance of old-fashioned people skills. *Training – New York then Minneapolis then New York*, (7). 18.

- Zhibin, T., & Weiping, S. (2017). On the Logic and Process of Collaborative Innovation in Higher Vocational Education and Industrial Development. *Chinese Education & Society*, 50(5/6), 458. doi:10.1080/10611932.2017.1408327
- Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2018). Who's who in the project zoo? The ten core project roles. *International Journal Of Operations & Production Management*, 38(2), 474-492.
- Turk, W. (2007). 21st Century Project Management Competencies. *Defense AT&L*, 36(1), 22-25
- Turner, J., & Keegan, A. (2001). Mechanisms of governance in the project-based organization: Roles of the broker and steward. *European Management Journal*, 19(3), 254-267. doi:10.1016/S0263-2373(01)00022-6
- Van Der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476.
- Vocational Education and Training in Europe: An Alternative to the European Qualifications Framework?. (2008). *Journal of European Industrial Training*, 32(2-3), 221-234.
- Võtmepädevused elus ja õppes. (2013). Tallinn: Eesti Vabariigisliit
- Walrad, C. (2017). Standards for the Enterprise IT Profession. *Computer*, (3), 70-73. doi:10.1109/MC.2017.68
- Wourms, B. (2002). Competencies of IT Project Managers - Art, science, leadership, and managership combined. *Expert Series*. Retrieved from <http://www.pmsolutions.com>
- Young, M. (2008). Towards a European qualifications framework: some cautionary observations. *Journal of European Industrial Training*, 32(2/3), 128-137, <https://doi.org/10.1108/03090590810861677>

## Lisa 1. Kutsenõukogud ja nende poolt hallatavad valdkonnad Eestis

Kutsenõukogu	Hallatavad valdkonnad
1. Arhitektuuri, Geomaatika, Ehituse ja Kinnisvara Kutsenõukogu	Arhitektuur, ehitiste energiatõhusus, ehitusviimistlus, geomaatika, inseneeria (ehitus), keskkonnatehnika, kinnisvarateenused, küttesüsteemide ehitus ja hooldus, palkmajaehitus, teedehitus, üldehitus
2. Energeetika, Mäe- ja Keemiatööstuse Kutsenõukogu	Elektri, sooja- ja gaasivarustus, elektritöö ja automaatika, inseneeria (energeetika), kaevandamine, keemiatööstus, keskkonnaala, külmatehnika, puurimis- ja lõhkamistööd, vedelkütuste varustus, veevarustus
3. Hariduse Kutsenõukogu	Noorsootöö, nõustamine ja koolitus, õpetamine
4. Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Kutsenõukogu	Analüüs ja disain, arvutisüsteemid, elektroonika, IT süsteemid ja teenused, tarkvaraarendus, telekommunikatsioon
5. Kultuuri Kutsenõukogu	Etenduskunstide tugiteenused, film ja televisioon, kultuuritöö, kunst, fotograafia ja disain, käsitöö, muuseumitöö, muusika ja esituskunstid, raamatukogundus, restaureerimine-konserveerimine, sport
6. Metsanduse Kutsenõukogu	Jahindus, metsandus, mööbli tootmine, puidutöötlemine
7. Sotsiaalhoolekande Kutsenõukogu	Lapsehoiuteenus, rehabilitatsioonitöö, sotsiaalhooldus, sotsiaaltöö ja nõustamine
8. Teeninduse Kutsenõukogu	Iluteenindus, kaubandus, puhastusteenindus, reisiteenindus, toitlustus- ja majutusteenindus, tõlkimine ja toimetamine
9. Tehnika, Tootmise ja Töötlemise Kutsenõukogu	Inseneeria (tehnika, mehaanika), metalli töötlemine ja metalltoodete tootmine, mehaanika, plastitöötlus, robootika, rõivatootmine, tekstiilitööstus, trükistööstus, väikelaevaehitus
10. Tervishoiu Kutsenõukogu	Farmaatsia, füsioteraapia, hambaravi, kõneravi, laboratoorne analüüs, loodusravi ja täiendmeditsiin, massaažiteenused, meditsiiniseadmete hooldus, optomeetria, parameditsiin, psühholoogia, radioloogiateenindus, rahvatervis, tegevusteraapia, tervishoiu juhtimine, töötervishoid, õendus, ämmaemandus
11. Toiduainetööstuse ja Põllumajanduse Kutsenõukogu	Aiandus ja maastikuehitus, inseneeria (põllumajandus), kalandus, looma- ja taimekasvatus, põllumajandustehnika, mesindus, põllumajanduslik nõustamine, toiduainete töötlemine ja tootmine, veterinaaria
12. Transpordi ja Logistika Kutsenõukogu	Inseneeria (transport), logistika, merendus, raudteetransport, sõidukite hooldus ja remont, sõidukite juhtimine
13. Vara- ja Isikukaitse Kutsenõukogu	Elektroonika, justiits- ja kohtuteenistused, kaitseväeteenistus, korrakaitseteenistus, piirivalveteenistus, päästeteenistus, turvateenistus, vanglateenistus
14. Äriteeninduse ja Muu Äritegevuse Kutsenõukogu	Bürootöö, juhtimine ja haldus, kindlustus, nõustamine, personalitöö, raamatupidamine

Allikas: Kutsenõukogud, *n.d.* (autori kohandustega).

## Lisa 2. Projektijuhtimisalaste pädevuste esinemine erinevates kutsevaldkondades

Valdkond	Projektijuhtimisalased kompetentsid
Ehitus, arhitektuur, kinnisvara, geomaatika	Andmete ja dokumentide haldamine, aruandlus, juhendamine, arvutioskus, (büroo)tegevuse juhtimine, ettevalmistamine, kavandamine, projekteerimine, (elukestva õppe protsessis osalemine), nõustamine, juhtimine/eestvedamine, (keelteoskus), strateegiline tegutsemine, meeskonnatöö valmidus, läbirääkimine, esindamine, kulude ja tulude arvestamine, turundamine, ressursside juhtimine, suhtlemine, tegevuste planeerimine, probleemide lahendamine, otsuste vastuvõtmine
Energeetika ja elektriala	Arendamine, juhendamine, (kutsealale pühendumine), projekteerimine, protsesside juhtimine ja optimeerimine, protsesside jälgimine, suhtlemine, tehniline ja äriiline juhtimine, kavandamine, ettevalmistamine, planeerimine, tulemite kontrollimine, dokumenteerimine, kavandamine
Haridus ja kultuur	Analüüsimine, tõlgendamine, arendus- ja loometegevus, arvutioskus, dokumenteerimine, enesearendamine ja – juhtimine, mentorlus, esinemine, ettevalmistamine, ettevõtlusega tegelemine, isiku kompetentsuse hindamine, juhendamine, (koolitamine), eestvedamine, juhtumikorraldamine, nõustamine, informatsiooni vahendamine, (keeleoskus), meeskonnatöö valmidus, kontseptuaalne mõtlemine, loominguline juhtimine, planeerimine, projektijuhtimine
Infotehnoloogia, telekommunikatsioon ja elektroonika	Projekteerimine, analüüsimine, dokumenteerimine, strateegia väljatöötamine, informatsiooni- ja oskusteabe haldamine, juhtimine, juhendamine, lahenduste juurutamine, lepingute haldamine, probleemide haldamine, meeskonnatöö valmidus, projektijuhtimine ja –portfelli haldamine, protsessi täiustamine, riskijuhtimine, toote või projekti kavandamine, töö planeerimine ja korraldamine
Põllumajandus, kalandus, metsandus, toiduainetööstus	Andmete/teabe kogumine ja analüüs, arvutioskus, tööde ja vahendite planeerimine, ettevalmistamine, juhendamine, juhtimine, (keelteoskus), nõustamine, meeskonnatöö valmidus, organiseerimine, suhtlemine, kavandamine, töökeskkonna tagamine, enesearendamine
Teenindus	Ettevalmistamine, meeskonnatöö valmidus, arvutioskus, enesearendamine, juhendamine, juhtimine, eestvedamine, (koolitamine), (keelteoskus), turundamine, toodete arendamine, suhtlemine, planeerimine, korraldamine, valdkonna arendamine
Tehnika, tootmine ja töötlemine	Projekteerimine, arvutioskus, ettevalmistamine, kavandamine, dokumenteerimine, enesearendamine, (elukestva õppe protsessis osalemine), probleemide lahendamine, juhtimine, juhendamine, (keelteoskus), suhtlemine, meeskonnatöö valmidus, projektijuhtimine, protsesside juhtimine ja optimeerimine, protsesside jälgimine, toodete arendamine, turundamine, planeerimine, analüüsimine

## Lisa 2. järg

Valdkond	Projektijuhtimiselased kompetentsid
Tervis ja heaolu	Tulemite hindamine, juhtimine, planeerimine, dokumenteerimine, eesmärkide määratlemine, ennetustöö, nõustamine, analüüsimine, esindamine, strateegiline/operatiivne juhtimine, meeskonnatöö valmidus, juhendamine, suhtlemisoskus, (koolitamine), turundamine, enesearendamine
Transport ja logistika	Dokumenteerimine, planeerimine, korraldamine, juhendamine, juhtimine, projektijuhtimine ja –haldamine, kavandamine, projekteerimine, riskijuhtimine, suhtlemisoskus, ettevalmistamine, protsesside kontrollimine
Vara- ja isikukaitse	Juhtimine, dokumenteerimine, tegevuste koordineerimine, enesearendamine, ennetustöö, juhendamine, ettevalmistamine, (koolitamine), suhtlemisoskus, planeerimine, korraldamine
Ärindus, haldus	Alalise organisatsiooni seoste haldamine projektis, analüüsimine, andmete kogumine, järelduste tegemine, arvutioskus, avatus, eetilise tagamine, enesejuhtimine, enesekindlus, ettevõtlikus, finantsplaneerimine, hangete ja lepingute juhtimine, sidusrühmade juhtimine, info ja dokumentatsiooni haldamine, personali juhtimine, juhendamine, (keelteoskus), suhtlemisoskus, kommunikatsiooni juhtimine, konflikti ja kriisi haldamine, kontrollimine, meeskonnatöö valmidus, loovus, läbirääkimine, kvaliteedijuhtimine, tulemite haldamine, motiveerimine, personali värbamine ja valimine, probleemide lahendamine, portfelli-, programmi ja projektijuhtimine, projekti eestvedamine, käivitamine, lõpetamine, protsesside juhtimine, ressursside haldamine, riskide ja võimaluste juhtimine, toodete arendamine, tulemustele suunatus, meeskonna arendamine ja hindamine

Allikas: Kompetentsid, *n.d.* (autori kohandustega).

### Lisa 3. ICB kompetentsusraamistik

Kompetentsusvaldkond	Kompetentsuselemendid
Projekti kohandamine keskkonnaga	Projekti eesmärkide määratlemine Projekti juhtimisstruktuuri moodustamine Projekti vastavusse viimine standarditele ja regulatsioonidele Võimu ja huvide kasutamine Kultuuriliste erisuste ja väärtushinnangute väljaselgitamine
Inimeste juhtimine projektis	Eneseanalüüsimine ja enesejuhtimine Usalduse saavutamine Sobiva kommunikatsioonistiili ja -vahendite kasutamine Isiklike suhete loomine ja kaasamine Eestvedamine Meeskonnatöö juhtimine Konfliktide ja kriiside haldamine Loovustehnikate kasutamine Läbirääkimiste pidamine Tulemustele suunamine
Projektijuhtimise protsessid	Kavandamine Vajaduste täpsustamine eesmärkidest lähtuvalt Projekti ulatuse määratlemine Aja juhtimine Kommunikatsiooni juhtimine Kvaliteedi juhtimine Finantsjuhtimine Ressursside juhtimine Hangete korraldamine Planeerimine ja kontrollimine Riskide ja võimaluste tuvastamine Huvigruppide juhtimine Muudatuste juhtimine Projekti tulemite juurutamine

Allikas: International Project Management Association, 2015, lk 413-414 (autori kohandustega).

#### Lisa 4. Keskmine hinnang projektijuhtimisalastele üldpädevustele

Kutsenõukogud	K/h	% max	% aste
Sobiva kommunikatsioonistiili ja -vahendite kasutamine (I)	4,43	100%	
Eneseanalüüsimine ja enesejuhtimine (I)	4,33	98%	2,3%
Usalduse saavutamine (I)	4,33	98%	0,0%
Tulemustele suunamine (I)	4,33	98%	0,0%
Kvaliteedi juhtimine (P)	4,30	97%	0,7%
Meeskonnatöö juhtimine (I)	4,29	97%	0,2%
Läbirääkimiste pidamine (I)	4,29	97%	0,0%
Projekti juhtimisstruktuuri moodustamine (K)	4,25	96%	0,9%
Konfliktide ja kriiside haldamine (I)	4,24	96%	0,2%
Finantsjuhtimine (P)	4,24	96%	0,0%
Isiklike suhete loomine ja kaasamine (I)	4,19	95%	1,1%
Ressursside juhtimine (P)	4,14	93%	1,1%
Planeerimine ja kontrollimine (P)	4,10	93%	0,9%
Riskide ja võimaluste tuvastamine (P)	4,10	93%	0,0%
Aja juhtimine (P)	4,10	93%	0,0%
Projekti ulatuse määratlemine (P)	4,05	91%	1,1%
Projekti eesmärkide määratlemine (K)	4,00	90%	1,1%
Projekti vastavusse viimine standarditele ja regulatsioonidele (K)	4,00	90%	0,0%
Eestvedamine (I)	4,00	90%	0,0%
Kultuuriliste erisuste ja väärtushinnangute väljaselgitamine (K)	3,95	89%	1,1%
Huvigruppide juhtimine (P)	3,91	88%	0,9%
Muudatuste juhtimine (P)	3,91	88%	0,0%
Loovustehnikate kasutamine (I)	3,86	87%	1,1%
Kavandamine (P)	3,81	86%	1,1%
Kommunikatsiooni juhtimine (P)	3,81	86%	0,0%
Võimu ja huvide kasutamine (K)	3,76	85%	1,1%
Vajaduste täpsustamine eesmärkidest lähtuvalt (P)	3,76	85%	0,0%
Hangete korraldamine (P)	3,67	83%	2,0%
Projekti tulemite juurutamine (P)	3,48	79%	4,3%

Allikas: autori koostatud.

Kompetentsusvaldkondade lühendid:

- I – inimeste juhtimine projektis
- P – projektijuhtimise protsessid
- K – projekti kohandamine keskkonnaga

## Lisa 4. järg

Organisatsioonid	K/h	% max	% aste
Sobiva kommunikatsioonistiili ja -vahendite kasutamine (I)	4,92	100%	
Konfliktide ja kriiside haldamine (I)	4,92	100%	0,0%
Meeskonnatöö juhtimine (I)	4,69	95%	4,7%
Isiklike suhete loomine ja kaasamine (I)	4,62	94%	1,6%
Eestvedamine (I)	4,62	94%	0,0%
Finantsjuhtimine (P)	4,62	94%	0,0%
Ressursside juhtimine (P)	4,62	94%	0,0%
Loovustehnikate kasutamine (I)	4,54	92%	1,6%
Projekti juhtimisstruktuuri moodustamine (K)	4,46	91%	1,5%
Läbirääkimiste pidamine (I)	4,46	91%	0,0%
Projekti ulatuse määratlemine (P)	4,46	91%	0,0%
Kvaliteedi juhtimine (P)	4,46	91%	0,0%
Usalduse saavutamine (I)	4,42	90%	0,9%
Vajaduste täpsustamine eesmärkidest lähtuvalt (P)	4,33	88%	1,7%
Võimu ja huvide kasutamine (K)	4,31	88%	0,5%
Tulemustele suunamine (I)	4,31	88%	0,0%
Kavandamine (P)	4,31	88%	0,0%
Projekti vastavusse viimine standarditele ja regulatsioonidele (K)	4,23	86%	1,6%
Aja juhtimine (P)	4,23	86%	0,0%
Planeerimine ja kontrollimine (P)	4,23	86%	0,0%
Hangete korraldamine (P)	4,15	84%	1,6%
Eneseanalüüsimine ja enesejuhtimine (I)	4,08	83%	1,6%
Projekti eesmärkide määratlemine (K)	4,00	81%	1,6%
Kultuuriliste erisuste ja väärtushinnangute väljaselgitamine (K)	4,00	81%	0,0%
Kommunikatsiooni juhtimine (P)	4,00	81%	0,0%
Riskide ja võimaluste tuvastamine (P)	4,00	81%	0,0%
Muudatuste juhtimine (P)	4,00	81%	0,0%
Projekti tulemite juurutamine (P)	4,00	81%	0,0%
Huvigruppide juhtimine (P)	3,54	72%	9,4%

Allikas: autori koostatud.

Kompetentsusvaldkondade lühendid:

- I – inimeste juhtimine projektis
- P – projekti juhtimise protsessid
- K – projekti kohandamine keskkonnaga

## Lisa 5. Kompetentsuselemendid keskmise hinnangu alusel valdkonniti

Kutsenõukogud	K/h	% max	% aste
Sobiva kommunikatsioonistiili ja -vahendite kasutamine	4,43	100%	
Eneseanalüüsimine ja enesejuhtimine	4,33	98%	2,3%
Usalduse saavutamine	4,33	98%	0,0%
Tulemustele suunamine	4,33	98%	0,0%
Meeskonnatöö juhtimine	4,29	97%	0,9%
Läbirääkimiste pidamine	4,29	97%	0,0%
Konfliktide ja kriiside haldamine	4,24	96%	1,1%
Isiklike suhete loomine ja kaasamine	4,19	95%	1,1%
Eestvedamine	4,00	90%	4,3%
Loovustehnikate kasutamine	3,86	87%	3,2%
<b>Inimeste juhtimine projektis</b>	<b>4,23</b>	<b>100%</b>	<b>0,0%</b>
Kvaliteedi juhtimine	4,30	100%	
Finantsjuhtimine	4,24	99%	1,4%
Ressursside juhtimine	4,14	96%	2,3%
Planeerimine ja kontrollimine	4,10	95%	0,9%
Riskide ja võimaluste tuvastamine	4,10	95%	0,0%
Aja juhtimine	4,10	95%	0,0%
Projekti ulatuse määratlemine	4,05	94%	1,2%
Huvigruppide juhtimine	3,91	91%	3,3%
Muudatuste juhtimine	3,91	91%	0,0%
Kavandamine	3,81	89%	2,3%
Kommunikatsiooni juhtimine	3,81	89%	0,0%
Vajaduste täpsustamine eesmärkidest lähtuvalt	3,76	87%	1,2%
Hangete korraldamine	3,67	85%	2,1%
Projekti tulemite juurutamine	3,48	81%	4,4%
<b>Projektijuhtimise protsessid</b>	<b>3,96</b>	<b>94%</b>	<b>6,5%</b>
Projekti juhtimisstruktuuri moodustamine	4,25	100%	
Projekti eesmärkide määratlemine	4,00	94%	5,9%
Projekti vastavusse viimine standarditele ja regulatsioonidele	4,00	94%	0,0%
Kultuuriliste erisuste ja väärtushinnangute väljaselgitamine	3,95	93%	1,2%
Võimu ja huvide kasutamine	3,76	88%	4,5%
<b>Projekti kohandamine keskkonnaga</b>	<b>3,99</b>	<b>94%</b>	<b>-0,9%</b>

Allikas: autori koostatud.

## Lisa 5. järg

Organisatsioonid	K/h	% max	% aste
Sobiva kommunikatsioonistiili ja -vahendite kasutamine	4,92	100%	
Konfliktide ja kriiside haldamine	4,92	100%	0,0%
Meeskonnatöö juhtimine	4,69	95%	4,7%
Isiklike suhete loomine ja kaasamine	4,62	94%	1,6%
Eestvedamine	4,62	94%	0,0%
Loovustehnikate kasutamine	4,54	92%	1,6%
Läbirääkimiste pidamine	4,46	91%	1,5%
Usalduse saavutamine	4,42	90%	0,9%
Tulemustele suunamine	4,31	88%	2,2%
Eneseanalüüsimine ja enesejuhtimine	4,08	83%	4,7%
<b>Inimeste juhtimine projektis</b>	<b>4,56</b>	<b>100%</b>	<b>0,0%</b>
Finantsjuhtimine	4,62	100%	
Ressursside juhtimine	4,62	100%	0,0%
Projekti ulatuse määratlemine	4,46	97%	3,3%
Kvaliteedi juhtimine	4,46	97%	0,0%
Vajaduste täpsustamine eesmärkidest lähtuvalt	4,33	94%	2,8%
Kavandamine	4,31	93%	0,5%
Aja juhtimine	4,23	92%	1,7%
Planeerimine ja kontrollimine	4,23	92%	0,0%
Hangete korraldamine	4,15	90%	1,7%
Kommunikatsiooni juhtimine	4,00	87%	3,3%
Riskide ja võimaluste tuvastamine	4,00	87%	0,0%
Muudatuste juhtimine	4,00	87%	0,0%
Projekti tulemite juurutamine	4,00	87%	0,0%
Huvigruppide juhtimine	3,54	77%	10,0%
<b>Projektijuhtimise protsessid</b>	<b>4,21</b>	<b>92%</b>	<b>7,6%</b>
Projekti juhtimisstruktuuri moodustamine	4,46	100%	
Võimu ja huvide kasutamine	4,31	97%	3,5%
Projekti vastavusse viimine standarditele ja regulatsioonidele	4,23	95%	1,7%
Projekti eesmärkide määratlemine	4,00	90%	5,2%
Kultuuriliste erisuste ja väärtushinnangute väljaselgitamine	4,00	90%	0,0%
<b>Projekti kohandamine keskkonnaga</b>	<b>4,20</b>	<b>92%</b>	<b>0,2%</b>

Allikas: autori koostatud.

## Lisa 6. Projektijuhtimise üldpädevuste komplekt

Kompetentsuselemendid	K/h	% max	% aste
Sobiva kommunikatsioonistiili ja -vahendite kasutamine (I)	4,68	100%	
Konfliktide ja kriiside haldamine (I)	4,58	98%	2,0%
Meeskonnatöö juhtimine (I)	4,49	96%	1,9%
Finantsjuhtimine (P)	4,43	95%	1,3%
Isiklike suhete loomine ja kaasamine (I)	4,40	94%	0,5%
Kvaliteedi juhtimine (P)	4,38	94%	0,5%
Ressursside juhtimine (P)	4,38	94%	0,1%
Läbirääkimiste pidamine (I)	4,38	94%	0,0%
Usalduse saavutamine (I)	4,37	94%	0,0%
Projekti juhtimisstruktuuri moodustamine (K)	4,36	93%	0,4%
Tulemustele suunamine (I)	4,32	92%	0,8%
Eestvedamine (I)	4,31	92%	0,2%
Projekti ulatuse määratlemine (P)	4,26	91%	1,1%
Eneseanalüüsimine ja enesejuhtimine (I)	4,20	90%	1,1%
Loovustehnikate kasutamine (I)	4,20	90%	0,1%
Aja juhtimine (P)	4,17	89%	0,7%
Planeerimine ja kontrollimine (P)	4,17	89%	0,0%
Projekti vastavusse viimine standarditele ja regulatsioonidele (K)	4,12	88%	1,1%
Kavandamine (P)	4,06	87%	1,2%
Riskide ja võimaluste tuvastamine (P)	4,05	87%	0,2%
Vajaduste täpsustamine eesmärkidest lähtuvalt (P)	4,05	87%	0,1%
Võimu ja huvide kasutamine (K)	4,03	86%	0,3%
Projekti eesmärkide määratlemine (K)	4,00	86%	0,7%
Kultuuriliste erisuste ja väärtushinnangute väljaselgitamine (K)	3,98	85%	0,5%
Muudatuste juhtimine (P)	3,96	85%	0,4%
Hangete korraldamine (P)	3,91	84%	0,9%
Kommunikatsiooni juhtimine (P)	3,91	83%	0,1%
Projekti tulemite juurutamine (P)	3,74	80%	3,5%
Huvigruppide juhtimine (P)	3,72	80%	0,3%

Allikas: autori koostatud.

Kompetentsusvaldkondade lühendid:

- I – inimeste juhtimine projektis
- P – projektijuhtimise protsessid
- K – projekti kohandamine keskkonnaga

## Lisa 7. Uurimismeetodite tabel

Meetod	Üldkogum ja valim	Väljund	Aeg
Teooria analüüs	Teemaga seonduv teaduskirjandus	Kontseptuaalne alus empiiriliseks uuringuks.	01.02.2018-18.03.2018
Võrdlev kontseptuaalne analüüs	Teemaga seonduv teaduskirjandus ja avalikult kätte saadavad materjalid	Ülevaade projektistumisest ja projektijuhi kutsest Eestis.	01.03.2018-18.03.2018
Ankeetküsitlus	14 Eesti kutseõukogu (vt lisa 1)	Ülevaade, kuivõrd oluliseks peetakse projektijuhtimisalast pädevust erinevate kutseõukogude seas.	21.03.2018-06.04.2018
Struktureeritud küsimused e-maili vahendusel	Kutsekoja poolne esindaja Irma Estra	Valmidus ja tagasiside koostatud projekti-juhtimisalaste üldpädevuste komplekti rakendamise suhtes teistesse kutsestandarditesse.	23.04.2018
Ankeetküsitlus	Igast valdkonnast (vt lisa 2) vähemalt üks organisatsioon	Ülevaade, kuivõrd olulised on projektijuhtimisalased üldpädevused projekti-meeskonna liikmete seas.	13.04.2018-20.04.2018
Tulemuste analüüs	Autori poolt läbiviidud uuringuga kogutud andmed	Projektijuhtimisalaste üldpädevuste lõplik komplekt.	06.04.2018-24.04.2018

Allikas: autori koostatud.

## **Lisa 8. Küsimustik Kutsenõukogu liikmetele**

Üleskutse kutsenõukogudele osaleda uurimuses projektijuhtimisalaste üldpädevuste komplekti määratlemiseks

Lugupeetud kutsenõukogu esindaja,

Olen Kristel Talimaa, Tartu ülikooli Pärnu kolledži ettevõtluse ja projektijuhtimise üliõpilane. Pöördun Teie poole seoses uurimusega, mille eesmärk on koostada projektijuhtimisalaste üldpädevuste komplekt, mida oleks võimalik integreerida erinevatesse kutsestandarditesse. Selleks on vaja iga kutsenõukogu autoriteetset seisukohta, et analüüsida, kuivõrd olulised on üksikud projektijuhtimisalased üldpädevused erinevates kutsevaldkondades. Projektid, kui uudne töökorralduse vorm, on tänapäeval vähemal või rohkemal määral kasutusel kõikides kutsevaldkondades. Seetõttu palun Teie kui kutsevaldkonna pädeva esindaja arvamust. Kui Te ei ole valmis esindama oma kutsenõukogu, siis palun soovitada, kelle poole võiksin pöörduda, sest on äärmiselt oluline, et iga kutsenõukogu esindatud saaks. See tuleneb asjaolust, et kutsenõukogud osalevad kutsete standardimise protsessides ning koostatud projektijuhtimisalaste üldpädevuste komplekt võib tulevikus olla abiks ka Teie kutsevaldkonna arendamisel. Seega, olen valmis uurimuse lõppedes Teie soovi korral tulemusi jagama ka personaalselt. Lõputöö saab olema avalikult kättesaadav.

Küsimustik tugineb Rahvusvahelise Projektijuhtimise Assotsiatsiooni (International Project Management Association) Individuaalsete Pädevuste Raamistikule (Individual Competence Baseline), mis defineerib pädevust kui teadmiste, oskuste ja võimekuse rakendamist soovitud tulemuse saavutamiseks. Pädevused on jaotatud kolme kompetentsusvaldkonda – projekti kohandamine keskkonnaga, inimeste juhtimine projektis, projektiprotsesside juhtimine. Kompetentsusvaldkonnad moodustuvad 29-st kompetentsuselemendist, mis on vajalikud kõikidele projektis osalejatele.

Küsimustikule vastamine võtab umbes 10 minutit. Ette tänades!

## Lisa 8. järg

### 1. Millist kutseenõukogu esindate? (valikvastus)

- Arhitektuuri, Geomaatika, Ehituse ja Kinnisvara Kutseenõukogu
- Energeetika, Mäe- ja Keemiatööstuse Kutseenõukogu
- Hariduse Kutseenõukogu
- Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Kutseenõukogu
- Kultuuri Kutseenõukogu
- Metsanduse Kutseenõukogu
- Sotsiaalhoolekande Kutseenõukogu
- Teeninduse Kutseenõukogu
- Tehnika, Tootmise ja Töötlemise Kutseenõukogu
- Tervishoiu Kutseenõukogu
- Toiduainetööstuse ja Põllumajanduse Kutseenõukogu
- Transpordi ja Logistika Kutseenõukogu
- Vara- ja Isikukaitse Kutseenõukogu
- Äriteeninduse ja Muu Äritegevuse Kutseenõukogu

### 2. Teie haridustase, märkige kõrgeim (valikvastus):

- põhiharidus
- kesk-, kutse- või eriharidus
- rakenduskõrgharidus/bakalaureusekraad
- magistrikraad
- teaduskraad
- doktorikraad

### 3. Kui pikk on Teie üldine tööstaaz? (valikvastus)

- ... – 3 aastat
- 3 aastat – 5 aastat
- 5 aastat – 10 aastat
- 10 aastat – ...

## Lisa 8. järg

4. Valdkond, milles tegutsete (valikvastus, valida sobivad):

- Ehitus, arhitektuur, kinnisvara, geomaatika
- Energeetika ja elektriala
- Haridus ja kultuur
- Infotehnoloogia, telekommunikatsioon ja elektroonika
- Põllumajandus, kalandus, metsandus, toiduainetööstus
- Teenindus
- Tehnika, tootmine ja töötlemine
- Tervis ja heaolu
- Transport ja logistika
- Vara- ja isikukaitse
- Ärindus, haldus

5. Kui oluliseks peate järgnevaid IPMA poolt defineeritud projektijuhtimisealaseid kompetentse enda tegutsemisvaldkonnas? (1 – pole üldse oluline; 2 - vähe oluline; 3 - neutraalne; 4 - oluline; 5 – väga oluline)

- Projekti eesmärkide määramine – see, kuidas strateegiaid mõistetakse ja muudetakse projektide abil juhitavateks elementideks.
- Projekti juhtimisstruktuuri moodustamine – arusaam organisatsiooni struktuuridest, süsteemidest ja protsessidest, mis toetavad projekte, mõjutades nende korraldamist, rakendamist ja juhtimist.
- Projekti vastavusse viimine standarditele ja regulatsioonidele – välispiirangute tõlgendamine ja tasakaalustamine teatud piirkondades nagu näiteks riigis, ettevõttes või tootmisharus.
- Võimu ja huvide kasutamine – isiklike ja gruppide huvide tuvastamine ning mõistmine.
- Kultuuriliste erisuste ja väärtushinnangute väljaselgitamine – lähenemine, mis mõjutab organisatsiooni kultuuri ja väärtusi laiemalt.
- Eneseanalüüs ja enesejuhtimine – emotsioonide, käitumise, eelistuste ja väärtuste tunnistamine, nende väljendamine ja mõistmine.

## Lisa 8. järg

- Usalduse saavutamine – tegutsemine omaenda moraalsete ja eetiliste väärtuste ning põhimõtete kohaselt.
- Sobiva kommunikatsioonistiili ja –vahendite kasutamine – teabe vahetamine, mis edastatakse täpselt ja järjekindlalt kõikidele osapooltele.
- Isiklike suhete loomine ja kaasamine – tugevate suhete loomine.
- Eestvedamine – üksikisikute ja gruppide suunamine ning nendele juhiste andmine.
- Meeskonnatöö juhtimine – inimeste kokku toomine, toetamine ja juhtimine ning nende tegutsema panemine ühtse eesmärgi nimel.
- Konfliktide ja kriiside haldamine – toimetulemine erinevate konfliktide ja kriisidega, sh nende juhtimine.
- Loovustehnikate kasutamine – mitmesuguste tehnikate ja mõtteviiside rakendamine, et selgitada välja, analüüsida, prioriseerida erinevaid väljakutseid ja probleeme.
- Läbirääkimiste pidamine – erinevate huvide, vajaduste ja ootuste tasakaalustamine, et jõuda ühtsele otsusele ning säilitada positiivseid töösuhteid.
- Tulemustele suunamine – keskendumine projekti tulemustele.
- Kavandamine – organisatsioonide nõudmiste, soovide ja mõjude tõlgendamine projekti edukuse tagamiseks.
- Vajaduste täpsustamine eesmärkidest lähtuvalt – projekti läbiviimise põhjendamine.
- Projekti ulatuse määratlemine – projekti täpse fookuse määratlemine, mis kirjeldab väljundeid, eesmärke, kasu ja tööd, mida on vaja nende saavutamiseks teha.
- Aja juhtimine – ajaliselt kõikide projekti komponentide määratlemine ja struktureerimine, et optimeerida projekti läbiviimist.
- Kommunikatsiooni juhtimine – ajutise projektiorganisatsiooni tundmine, kommunikatsiooniplaani koostamine ja selle juhtimine.

## Lisa 8. järg

- Kvaliteedi juhtimine – projekti organiseerimise kvaliteedi tagamine ja juhtimine.
  - Finantsjuhtimine – finantsressursside hindamine, planeerimine ja kontrollimine.
  - Ressursside juhtimine – ressursside määratlemine, omandamine ja kontrollimine, mida on vaja projekti eesmärgi saavutamiseks.
  - Hangete korraldamine – projektivälistelt osapooltelt kaupade/teenuste hankimine.
  - Planeerimine ja kontrollimine – projekti eesmärkide täitmise tagamine, mis põhineb kavandamise pädevusel.
  - Riskide ja võimaluste tuvastamine – projektiga seotud riskide ja võimaluste tuvastamine, hindamine, nendele reageerimise kavandamine ja rakendamine ning nende kontrollimine.
  - Huvigruppide juhtimine – huvigruppide hoiakute ja ootuste määratlemine, analüüsimine, kaasamine ja juhtimine.
  - Muudatuste juhtimine – uute protsesside, töövahendite ja tehnikate kasutamine, mis aitab üksikisikutel ja organisatsioonidel võtta vastu ja viia ellu edukaid muudatusi.
  - Projekti tulemite juurutamine – projekti komponentide ulatuse hindamine, valimine, jälgimine ja nende tasakaalustamine.
6. Kui projektijuhtimine ei ole veel pädevusena määratletud Teie valdkonna kutsestandardites, siis kuivõrd oluliseks peate, et projektijuhtimisalased pädevused oleks esindatud Teie kutsevaldkonna kutsestandardites? (1 – pole üldse oluline; 2 - vähe oluline; 3 - neutraalne; 4 - oluline; 5 – väga oluline)
7. Millised pädevused Teie valdkonnas on need, millele ei pöörata tööturul piisavalt tähelepanu, kuid on olulised tööülesannete täitmisel ning eesmärkide saavutamisel? (1 – ei pöörata üldse tähelepanu; 2 - pööratakse vähe tähelepanu; 3 - neutraalne; 4 - pööratakse keskmiselt enam tähelepanu; 5 – pööratakse suurel määral tähelepanu)

## **Lisa 8. järg**

- Võõrkeelte oskus (vene/inglise keel)
- Ajaplaneerimine
- Eneseväljendusoskus
- Meeskonnatöö valmidus
- Juhtimisoskus
- Loogiline mõtlemine/lähenemine
- Erialased teadmised/oskused

8. Põhjendage lühidalt, miks on või ei ole projektijuhtimine oluline Teie kutsevaldkonnas. (avatud vastus)

## **Lisa 9. Küsimustik organisatsioonidele**

Üleskutse osaleda uurimuses projektijuhtimisalaste üldpädevuste komplekti määratlemiseks

Lugupeetud X,

Olen Kristel Talimaa, Tartu ülikooli Pärnu kolledži ettevõtluse ja projektijuhtimise üliõpilane. Pöördun Teie poole seoses uurimusega, mille eesmärk on koostada projektijuhtimisalaste üldpädevuste komplekt, mida oleks võimalik integreerida erinevatesse kutsestandarditesse. Selleks soovin Teie autoriteetset seisukohta, kuivõrd olulised on üksikud projektijuhtimisalased üldpädevused erinevatel kutsealadel.

Projektid, kui uudne töökorralduse vorm, on tänapäeval vähemal või rohkemal määral kasutusel kõikides kutsevaldkondades. Seega on äärmiselt oluline, et kõik valdkonnad esindatud saaks. Loodetavalt olete valmis pühendama umbes 10 minutit küsitlusele vastamiseks, kui Te ei ole valmis esindama oma organisatsiooni, siis palun soovitada, kelle poole võiksin pöörduda, sest on äärmiselt oluline, et iga valdkond esindatud saaks. Uurimuse lõppedes olen valmis Teie soovi korral tulemusi jagama ka personaalselt. Lõputöö saab olema avalikult kättesaadav.

Küsimustik tugineb Rahvusvahelise Projektijuhtimise Assotsiatsiooni (International Project Management Association) Individuaalsete Pädevuste Raamistikule (Individual Competence Baseline), mis defineerib pädevust kui teadmiste, oskuste ja võimekuse rakendamist soovitud tulemuse saavutamiseks. Pädevused on jaotatud kolme kompetentsusvaldkonda, mis moodustuvad 29-st kompetentsuselemendist ning on vajalikud kõikidele projektis osalejatele.

Teie seisukohtadega arvestamiseks palun vastata enne 20.04.2018.

Ette tänades!

## Lisa 9. järg

1. Teie haridustase, märkige kõrgeim (valikvastus):

- põhiharidus
- kesk-, kutse- või eriharidus
- rakenduskõrgharidus/bakalaureusekraad
- magistrikraad
- teaduskraad
- doktorikraad

2. Valdkond, milles tegutsete (valikvastus, valida sobivad):

- Ehitus, arhitektuur, kinnisvara, geomaatika
- Energeetika ja elektriala
- Haridus ja kultuur
- Infotehnoloogia, telekommunikatsioon ja elektroonika
- Põllumajandus, kalandus, metsandus, toiduainetööstus
- Teenindus
- Tehnika, tootmine ja töötlemine
- Tervis ja heaolu
- Transport ja logistika
- Vara- ja isikukaitse
- Ärindus, haldus

3. Kui pikk on Teie üldine tööstaaž? (valikvastus)

- kuni 1 aasta
- 1 aasta – 3 aastat
- 3 aastat – 5 aastat
- 5 aastat – 10 aastat
- üle 10 aasta

4. Kui pikk on olnud Teie kokkupuude projektijuhtimisega/projektidega (valikvastus)?

## Lisa 9. järg

- kuni 1 aasta
  - 1 aasta – 3 aastat
  - 3 aastat – 5 aastat
  - 5 aastat – 10 aastat
  - üle 10 aasta
5. Kui suure osa on projektid tavapäraselt moodustanud Teie igapäeva tööst viimase kolme aasta jooksul (valikvastus)?
- kuni 25%
  - 26% – 50%
  - 51% – 75%
  - 76% – 100%
6. Mitme projekti meeskonda olete viimase kolme aasta jooksul kuulunud (valikvastus, valida sobivad)?
- 0
  - 1
  - 2 – 3
  - 4 – 5
  - 6 – 10
  - Üle 11
  - Olen osalenud projektides alaliste meeskondade koosseisus
7. Milliseid rolle olete täitnud projektimeeskondades (valikvastus, valida sobivad)?
- Rahastaja esindaja
  - Projekti eestvedaja ja/või algataja
  - Projekti omanik
  - Projekti tellija
  - Projekti juhtkomitee liige
  - Projekti lõpptulemi(te) kasutaja (esindaja)
  - Projektijuht

## Lisa 9. järg

- Projektimeeskonna liige
- Programmijuht
- Sponsor
- Projektijuhtimise büroo/üksuse esindaja

### 8. Milline roll on viimase kolme aasta jooksul olnud peamine? (valikvastus)

- Rahastaja esindaja
- Projekti eestvedaja ja/või algataja
- Projekti omanik
- Projekti tellija
- Projekti juhtkomitee liige
- Projekti lõpptulemi(te) kasutaja (esindaja)
- Projektijuht
- Projektimeeskonna liige
- Programmijuht
- Sponsor
- Projektijuhtimise büroo/üksuse esindaja

### 9. Kui oluliseks peate järgnevaid IPMA poolt defineeritud projektijuhtimisalaseid kompetentse enda tegutsemisvaldkonnas? (1 – pole üldse oluline; 2 - vähe oluline; 3 - neutraalne; 4 - oluline; 5 – väga oluline)

- Projekti eesmärkide määratlemine – see, kuidas strateegiaid mõistetakse ja muudetakse projektide abil juhitavateks elementideks.
- Projekti juhtimisstruktuuri moodustamine – arusaam organisatsiooni struktuuridest, süsteemidest ja protsessidest, mis toetavad projekte, mõjutades nende korraldamist, rakendamist ja juhtimist.
- Projekti vastavusse viimine standarditele ja regulatsioonidele – välispiirangute tõlgendamine ja tasakaalustamine teatud piirkondades nagu näiteks riigis, ettevõttes või tootmisharus.
- Võimu ja huvide kasutamine – isiklike ja gruppide huvide tuvastamine ning mõistmine.

## Lisa 9. järg

- Kultuuriliste erisuste ja väärtushinnangute väljaselgitamine – lähenemine, mis mõjutab organisatsiooni kultuuri ja väärtusi laiemalt.
- Eneseanalüüs ja enesejuhtimine – emotsioonide, käitumise, eelistuste ja väärtuste tunnistamine, nende väljendamine ja mõistmine.
- Usalduse saavutamine – tegutsemine omaenda moraalsete ja eetiliste väärtuste ning põhimõtete kohaselt.
- Sobiva kommunikatsioonistiili ja –vahendite kasutamine – teabe vahetamine, mis edastatakse täpselt ja järjekindlalt kõikidele osapooltele.
- Isiklike suhete loomine ja kaasamine – tugevate suhete loomine.
- Eestvedamine – üksikisikute ja gruppide suunamine ning nendele juhiste andmine.
- Meeskonnatöö juhtimine – inimeste kokku toomine, toetamine ja juhtimine ning nende tegutsema panemine ühtse eesmärgi nimel.
- Konfliktide ja kriiside haldamine – toimetulemine erinevate konfliktide ja kriisidega, sh nende juhtimine.
- Loovustehnikate kasutamine – mitmesuguste tehnikate ja mõtteviiside rakendamine, et selgitada välja, analüüsida, prioriseerida erinevaid väljakutseid ja probleeme.
- Läbirääkimiste pidamine – erinevate huvide, vajaduste ja ootuste tasakaalustamine, et jõuda ühtsele otsusele ning säilitada positiivseid töösuhteid.
- Tulemustele suunamine – keskendumine projekti tulemustele.
- Kavandamine – organisatsioonide nõudmiste, soovide ja mõjude tõlgendamine projekti edukuse tagamiseks.
- Vajaduste täpsustamine eesmärkidest lähtuvalt – projekti läbiviimise põhjendamine.
- Projekti ulatuse määratlemine – projekti täpse fookuse määratlemine, mis kirjeldab väljundeid, eesmärke, kasu ja tööd, mida on vaja nende saavutamiseks teha.

## Lisa 9. järg

- Aja juhtimine – ajaliselt kõikide projekti komponentide määratlemine ja struktureerimine, et optimeerida projekti läbiviimist.
- Kommunikatsiooni juhtimine – ajutise projektiorganisatsiooni tundmine, kommunikatsiooniplaani koostamine ja selle juhtimine.
- Kvaliteedi juhtimine – projekti organiseerimise kvaliteedi tagamine ja juhtimine.
- Finantsjuhtimine – finantsressursside hindamine, planeerimine ja kontrollimine.
- Ressursside juhtimine – ressursside määratlemine, omandamine ja kontrollimine, mida on vaja projekti eesmärgi saavutamiseks.
- Hangete korraldamine – projektivälistelt osapooltelt kaupade/teenuste hankimine.
- Planeerimine ja kontrollimine – projekti eesmärkide täitmise tagamine, mis põhineb kavandamise pädevusel.
- Riskide ja võimaluste tuvastamine – projektiga seotud riskide ja võimaluste tuvastamine, hindamine, nendele reageerimise kavandamine ja rakendamine ning nende kontrollimine.
- Huvigruppide juhtimine – huvigruppide hoiakute ja ootuste määratlemine, analüüsimine, kaasamine ja juhtimine.
- Muudatuste juhtimine – uute protsesside, töövahendite ja tehnikate kasutamine, mis aitab üksikisikutel ja organisatsioonidel võtta vastu ja viia ellu edukaid muudatusi.
- Projekti tulemite juurutamine – projekti komponentide ulatuse hindamine, valimine, jälgimine ja nende tasakaalustamine.

10. Põhjendage lühidalt, miks eelnimetatud pädevused on või ei ole olulised Teie tegutsemisvaldkonnas kõikidele projektimeeskonna liikmetele. (avatud vastus)

## **Lisa 10. Küsimused Kutsekoja esindajale**

Küsimused Kutsekoja poolsele esindajale, Irma Estrale, kes tegutseb Kutsenõukogu koordinaatorina arhitektuuri, geomaatika, ehituse ja kinnisvara, äriteeninduse ja muu äritegevuse ning metsanduse valdkonnas.

1. Palun põhjendage lühidalt, kuid võrd oluliseks peate, et erinevates kutsestandardites oleks esindatud projektijuhtimisel üldpäädevused.
2. Palun põhjendage lühidalt, miks on (või ei ole) projektijuhtimine oluline erinevatel kutsealadel.
3. Millist kasu Te projektijuhtimisel üldpäädevuste komplektis näete ning milline kasu võiks sellest olla tööandjatele ja kogu ühiskonnale?
4. Kui tõenäoliselt oleks erinevad kutsenõukogud valmis sellist komplekti edaspidi kutsestandardite uuendamisel arvesse võtma või sisupoolel ka rakendama?
5. Milline on Teie arvamus saadud projektijuhtimisel üldpäädevuste komplekti tulemustest ning miks need võisid Teie arvates selliseks kujuneda?
6. Millised on Teie ettepanekud projektijuhtimisel üldpäädevuste komplekti suhtes? Kuidas see võiks Kutsekoja vajadustele ja ootustele vastata?
7. Millised oleks need projektijuhtimisel üldpäädevused, mida Teie olulisuse alusel esile tõstaksite?
8. Millised on Teie arvates need päädevused, millele tuleks Z-generatsiooni\* seas rohkem tähelepanu pöörata?

\*Z-generatsioon - sündinud 1995-2012 ning täisealiseks saanud 2013-2020 aastate vahemikus (Accelerista, 2018).

## Lisa 11. Organisatsioonide poole pöördumiste graafik

Valdkond	Esindatav organisatsioon	Vastused	I 13.04	II 17.04
Ehitus, arhitektuur, kinnisvara, geomaatika	Domus Kinnisvara	1	X	
Energeetika ja elektriala	Fortum Eesti	1	X	X
Haridus ja kultuur	Archimedes	2	X X X	
	Endla Teater			X
	Pärnu Kutsehariduskeskus			X
	Innove			X X X
Infotehnoloogia, telekommunikatsioon ja elektroonika	Eesti Meedia	1	X	
Põllumajandus, kalandus, metsandus, toiduainetööstus	Lumbar	1	X	
	Starforest			X
Teenindus	Eesti Meedia	1	X	
Tehnika, tootmine ja töötlemine	Mööbliproff	1	X	
Tervis ja heaolu	Estonia Resort Hotel & Spa	1	X	
	Hedon Spa & Hotel		X	
	Terviseparadiis			X
	Boost Me			X X
Transport ja logistika	ETS Logistika	1	X	
	Logistika Pluss			X
	Sensei			X
Vara- ja isikukaitse	Politsei- ja Piirivalveamet	1	X	
Ärindus, haldus	Pärnu Linnavalitsus	2	X	
	Tõnis ja Pojad		X	
<b>Kokku</b>		<b>13</b>		

Allikas: autori koostatud.

## Lisa 12. Kutsenõukogude liikmete poole pöördumiste graafik

Kutsenõukogu	Roll	Nimi	T/s	Vastused	I	II	III	IV	V	VI	VII
					21.03	25.03	01.04	02.04	03.04	04.04	05.04
Arhitektuuri, Geomaatika, Ehituse ja Kinnisvara k/n	esimees	Indrek Peterson		1	X						
	aseesimees	Heiki Meos			X						
Energeetika, Mäe- ja Keemiatööstuse k/n	esimees	Lembit Vali		1	X						
	aseesimees	Margus Leoste			X						
	aseesimees	Raivo Teemets			X						
Hariduse k/n	esimees	Margus Pedaste	JAH	1	X	X					
	aseesimees	Toomas Kruusimägi			X	X					
Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni k/n	esimees	Jüri Jõema		2	X	X					
	aseesimees	Arno Kolk			X	X					
	liige	Agu Leinfeld					X				
	liige	Jaak Vilo					X				
	liige	Ants Sild					X				
	liige	Peeter Normak						X			
	liige	Peeter Ellervee						X			
	liige	Peeter Lorents						X			
Kultuuri k/n	esimees	Toomas Tõnise		3	X	X				X	
	aseesimees	Janne Andresoo			X	X					
	liige	Inna Soonurm				X					
	liige	Anne Pikkov				X					X
	asendus	Raivo Ruusalepp				X					
	liige	Kristjan Port					X				X
	liige	Vallo Nuust					X				X
	liige	Margus Pärtlas					X				X

## Lisa 12. järg

Kutsenõukogu	Roll	Nimi	T/s	Vastused	I 21.03	II 25.03	III 01.04	IV 02.04	V 03.04	VI 04.04	VII 05.04
	liige	Harry Illak	JAH					X			X
	liige	Ago Tuuling						X			X
	liige	Kaari Siemer						X			
	liige	Hille Ilves							X		
	liige	Taimi Saarma							X		
	liige	Kadri Leivategija							X		
	liige	Aarne Saluveer							X		
	liige	Mihkel Robam							X		
	liige	Riina Viiding							X		
	liige	Urmas Ääro									X
	liige	Varje Vürst									X
	liige	Aimi Etverk									X
	liige	Reet Olevsoo									X
	liige	Ave Matsin									X
	liige	Aino Arro									X
	liige	Ivi Lillepuu									X
	liige	Marion Selgall da Silva									X
	liige	Malle Englas									X
	liige	Monika Larini									X
	liige	Margit Salmar									X
Metsanduse k/n	esimees	Pille Meier		1	X						
	aseesimees	Jüri Minjajev			X						
Sotsiaalhoolekande k/n	esimees	Marju Medar		2	X						
	aseesimees	Anneli Habicht	JAH		X						

**Lisa 12. järg**

Kutsenõukogu	Roll	Nimi	T/s	Vastused	I 21.03	II 25.03	III 01.04	IV 02.04	V 03.04	VI 04.04	VII 05.04
Teeninduse k/n	esimees	Tiina Viin		3	X	X					
	aseesimees	Marika Merilai			X						
	liige	Maarika Liivamägi	JAH			X					
	liige	Aire Toffer				X					
Tehnika, Tootmise ja Töötlemise k/n	esimees	Tõnu Lelumees		1	X						
Tervishoiu k/n	esimees	Lembi Aug		1	X						
	aseesimees	Martin Ilves	JAH		X						
Toiduainetööstuse ja Põllumajanduse k/n	esimees	Sirje Potisepp		1	X						
	aseesimees	Leho Verk			X						
Transpordi ja Logistika k/n	esimees	Meelike Paalberg		1	X	X					
	aseesimees	Peep Tomingas			X	X					
	aseesimees	Enno Lend			X	X					
Vara- ja Isikukaitse k/n	esimees	Ain Karafin		1	X	X					
	aseesimees	Andre Lilleleht			X	X					
Äriteeninduse ja Muu Äritegevuse k/n	esimees	Helle Noorväli		2	X	X					
	aseesimees	Tiit Hindreus			X	X					
	liige	Kulno Türk					X				
	liige	Liina Freivald					X				
	liige	Rünno Lumiste					X				
	liige	Kerly Randlane						X			
	liige	Janne Kerdo						X			
	liige	Ene Olle						X			
<b>Kokku</b>				<b>21</b>							

Allikas: autori koostatud.

# SUMMARY

## PROJECT MANAGEMENT COMPETENCES FOR NON-PROJECT MANAGERS

Kristel Talimaa

Project management has been an object of research for the past decades and there has been an increasing use of projects in everyday work. Developments in a contemporary society, projectification and projectization, point to the fact that investment in human resources is the main success factor in projects. Under these conditions, the aforementioned developments have become increasingly sophisticated. In order to ensure the success of projects, project managers, including project team members, must have certain competences, as evidenced by the corresponding academic certificate. It is important to understand that a professional certificate does not guarantee the ability of a person, but this is the basis for proving the necessary competences.

The main purpose of this final thesis is to define a set of project management competences for non-project managers of other professions who manage projects or have an important role in the project team. The central research topic is based on Individual Competence Baseline, which is issued by International Project Management Association. To fulfill the purpose of the thesis, the following objectives were taken:

- Explain the impact of projectification and projectization on the level of society, organization and individuals, including work life and professional qualifications.
- Give an overview of project management competences that are relevant to all project participants.
- Give an overview of qualification systems, standardization of professions and necessity.
- Based on empirical research, define a set of project management competences that are appropriate for non-project managers.

Based on academic literature, it has become clear that increasing amount of organizations have become projectized. This means that the proportion of organizing activities through projects has increased. The reason for this phenomenon is the fact that projects have become shorter in time and the results are longer-term. Today, we can say that we live in a project society - an environment where more and more people are involved in projects and in different roles. To define project management competences, many certificated project management organizations have developed different competence frameworks. This thesis is based on Individual Competence Baseline (ICB) as said above. ICB distributes project management competences into three different competence areas:

- People – This includes personal and interpersonal competences required to be successful in projects.
- Practice – This includes technical and managerial competences.
- Perspective – This includes contextual competences which are necessary for adapting the project to the environment.

The study was conducted using two questionnaires, one for professional councils and one for organizations. The aim of the empirical part was to find out the importance of the representatives of the various professions having a project management competence in their field of activity, as a result, a set of project management competences could be developed that could be integrated into professional standards.

The cohort was divided into two groups according to two questionnaires. The study included the representatives of 14 Estonian Professional Council and at least one organization from each sector. The sample was comprised of 21 representatives of the professional council and representatives of 13 organizations. People with different backgrounds, who also have different working experience, have dissimilar outlooks in project management and projects. This means that the set of project management competences is independent of the various fields of expertise and is defined in the light of all needs. Participants in the study were able to assess project management competences on a 5-point scale. Also, the questionnaire included an open-ended question which examined, why project management is important in different fields of business.

The results showed that the most important competence area is people. This means that people's management skills are represented in every field, whether it is a project or not. Another competence area, perspective, was considered more general. These include the competence elements that help create the prerequisites for a successful project implementation. The competence area of practise had the lowest average estimate. The management of people in the project assumes that the project manager is also an active listener, which does not only pay tribute to the team, but also helps to prevent conflicts. The project manager must understand and follow project management processes in order to ensure the sustainability of the activities and the project's adaptation to the environment. The results indicate that the average estimates of the competence areas do not differ significantly from one another. Therefore, the more specific project management competence element is, the lower average rating is for specific competences.

The results of the study revealed why or how project management is important in different fields. For example, in the field of social welfare, project management is important at the level of managers and professionals, as project management includes key competences that are similar to managerial competences. In a contemporary society, the form of routine work is changing, which is based on projectification and projectization. As a result, many activities have become project-based. In this context, it is important to introduce project management competences to z-generations who already are or will be among the active people in the labor market. Through project management, we can see wider context, impact and duration of a specific action plan.

It is important that a each member of project team knows its areas of responsibility and strengths, since team integrity is a major success factor for the team. To ensure this, you need to use appropriate communication styles and tools. The need for this project management competence comes from the perspective that all the parties involved in the project must be informed accurately and consistently. To sum up, all project management competences are important for both project managers and team members, regardless of project implementation.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kristel Talimaa

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Projektijuhtimiselased pädevused mitte-projektijuhtidele“, mille juhendaja on Arvi Kuura,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 16.05.2018