

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Mari-Liis Paabstel

PROJEKTIJUHTIDE TÖÖ JA KARJÄÄRI EDENDAMISE VÕIMALUSED

Lõputöö

Juhendaja: Taavi Tamberg, MsC

Pärnu 2023

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Projektid ja nende juhtimine, talendijuhtimine ning naised projektijuhtimises	7
1.1. Trendid projektijuhtimises ja projektistumises	7
1.2. Projektijuhtimine ametina	11
1.3. Talendijuhtimine kui töömaailma tulevik	15
2. Rahvusvahelise projektijuhtide töö- ja karjääriuuringu tulemuste analüüs.....	18
2.1. Uuringumetoodika kirjeldus.....	18
2.2. Eesti tulemused IPMA uuringus ja nende võrdlus rahvusvaheliste tulemustega	20
2.3. Intervjuude analüüs	29
2.4. Järeldused ja ettepanekud.....	35
Kokkuvõte	40
Viidatud allikad.....	43
Lisad.....	49
Lisa 1. Artikli abstrakt	49
Lisa 2. Intervjuu küsimused	50
Summary	51

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Taavi Tamberg

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Mari-Liis Paabstel

SISSEJUHATUS

Projektijuhtimise valdkond on pidevas arengus ning kogu ümbritseva maailma areng mõjutab seda palju. Tehnoloogia areng on projektijuhtimisele palju positiivseid muutusi toonud ning globaliseerumine on nägemust projektijuhtimisest samuti muutnud. Aina enam nimetatakse erinevaid tegevusi projektideks ning seetõttu võib peaaegu iga juhupositsioonil olev inimene end ühel või teisel eluetapil nimetada projektijuhiks. Projektide arvu kasvuga kaasneb paratamatult ka suurenev vajadus talentide järgi ning seega tuleb osata neile pakkuda ka piisavalt arenguvõimalusi ning muid boonuseid, et neil oleks piisavalt motivatsiooni ja tahet organisatsiooni tegevusse võimalikult kaua panustada ja sellele pühenduda. Kuna projektijuhtimiseks võib nimetada ka sellise tegevuse juhtimist, mis ei vaja palju kogemust ning pädevusi, on keeruline välja selgitada, kes ikkagi on projektijuht või kes on lihtsalt organisatsioonis juhtpositsioonil ning kelle kohuste juurde kuulub aeg ajalt ka mõne projekti läbi viimine. See aga muudab keeruliseks arutelu selle üle, kas projektijuhi sertifikaat võiks olla kohustuslik.

Eestis ei ole varasemalt projektijuhtide kompetentse, karjäärivalikuid ega sertifitseerimist eriti põhjalikult uuritud. Tehtud on vaid kaks sellise valdkonna tööd, millest üks töö on pealkirjaga „Projektijuhi kutse arendamine Eesti Vabariigis“, mille kirjutas 2018. aastal Mall Merine ja teine on „Projektijuhtimisalaseid pädevusi mitte-projektijuhtidele“ samuti 2018. aastal, kuid Kristel Talimaa poolt.

Antud töö uurimisprobleemiks on, et hetkel ei ole väga põhjalikult uuritud, kes on Eestis projektijuhid, kuidas nad oma karjääri näevad ning tulevikku plaanivad või kuidas nad projektijuhtimiseni üldse on jõudnud. Samuti pole süsteemselt kogutud ega seda avalikult esitatud, kas ja kui paljudel on olemas spetsiifiline projektijuhtimisalane haridus või sertifikaat ning selle olemasolu korral, mis tase. Sellise info olemasolu võimaldaks arendada projektijuhtide kompetentse ja tõsta projektide kvaliteeti ning seeläbi toetada projektijuhtide motivatsiooni ja enesearengut. Antud probleemi lahendamiseks on läbi

viidud rahvusvaheline töö- ja karjääriuring (edaspidi IPMA uuring), kuid selle tulemusi ei ole veel avaldatud. Uuring viidi läbi november 2021 – jaanuar 2022 rahvusvahelise projektimeeskonna poolt, mille Eesti meeskonda kuulusid Arvi Kuura ning Taavi Tamberg. Uuringus osales kokku 1503 inimest 13 erinevast riigist (Austria, Horvaatia, Ecuador, Eesti, Saksamaa, Iirimaa, Mehhiko, Holland, Peruu, Poola, Portugal, Hispaania ja Ühendkuningriigid) ning Eesti vastajaid oli uuringus kokku 126. Töö sihtrühmaks, ehk olulisemaks potentsiaalseks lugejaks erinevate poliitikate kujundajad, Kutsekoda ja muud projektijuhtimisega seotud inimesed.

Töö eesmärk on publitseerida IPMA uuringu tulemused Eesti lugejale ja sünteesida ettepanekuid poliitikate kujundajatele projektijuhtide töö ja karjääri võimaluste edendamiseks. Töö kaugem eesmärk on see artikli vormis avaldada Riigikogu Toimetistes, kuid selle jaoks tuleb teha töös korrekture vastavalt Riigikogu Toimetiste nõuetele. Lähtuvalt töö eesmärgist on vaja leida vastused järgnevatele uurimisküsimustele:

1. Milline on Eesti mees- ja naisprojektijuhtide erinevus töö- ja palgauuringus?
2. Millised on olnud viimaste aastate trendid projektijuhtimises ja projektistumises?
3. Millised on projektijuhtide karjääri võimalused?

Töö eesmärgi saavutamiseks on esitatud neli uurimisülesannet:

1. Leida kontseptuaalne alus töö- ja palgauuringu tulemuste interpreteerimiseks.
2. Leida sobiv meetodika uuringutulemuste täpsustamiseks.
3. Analüüsida Eesti tulemusi ja võrrelda neid rahvusvahelistega.
4. Interpreteerida analüüsi tulemused ja sünteesida ettepanekud poliitika kujundajatele.

Lõputöö koosneb kahest osast, millest esimeses on välja toodud teoreetiline käsitlus trendidest projektijuhtimises ja projektistumises, talendijuhtimisest ning karjääriteooriatest ning teises osas on analüüsitud IPMA uuringu tulemusi ning on välja toodud interpreteeritud analüüsi tulemused koos ettepanekutega poliitika kujundajatele. Riigikogu Toimetised valis töö autor artikli avaldamiseks seetõttu, et see on kõige asjakohasem väljaanne antud valdkonnas. Lisaks, et töö Riigikogu Toimetistes avaldada, on töö autor kirjutanud valmis ka artikli sissejuhatause, ehk abstrakti (vaata lisa 1). Lõputöö uurimismeetodiks kasutatakse kvalitatiivset meetodit ning töö autor viib läbi viis intervjuud projektivaldkonna spetsialistidega, et saada tuge IPMA uuringu tulemustele.

Töös kasutatakse ka sekundaarsete andmete analüüsi jaoks metaanalüüsi, sest analüüsitakse varasemalt läbi viidud IPMA kvantitatiivse töö- ja karjääriuringu tulemusi.

1. PROJEKTID JA NENDE JUHTIMINE, TALENDIJUHTIMINE NING NAISED PROJEKTIJUHTIMISES

1.1. Trendid projektijuhtimises ja projektistumises

Projektidega tegeleb inimene kogu oma elu vältel, seda kas projektis osaleja või korraldaja rollis ning ajaga täieneb ka inimese projektiportfoolio. Projektijuhtimine (*project management*) on lai valdkond, kuhu annavad oma panuse eri valdkondade teadlased läbi erinevate teadusartiklite ning ajakirjad, mis on suunatud spetsiaalselt projektijuhtimise teemadele (Pollack & Adler, 2015, lk 236). Ligi viiendik maailmamajandusest on projektipõhine (McKevitt *et al.*, 2017, lk 1). Uuringute ja teadustööde arv projektijuhtimise kohta on viimasel kahel aastakümnel hüppeliselt kasvanud ja muutunud on ka uurimismetoodikad, eesmärgid ja vahendid (Padalkar & Gopinath, 2016, lk 1305). Projektide juhtimine ametina on kiires ja pidevas arengus ning seda rakendatakse järjest uutes valdkondades, mistõttu muutuvad selle vaated ja kajastamine ka kirjanduses (Crawford & Pollack, 2006, 175). Järjest enam levib terves ühiskonnas tegevuste korraldamine projektide ja ka programmide kasutamise kaudu ning kuigi projektistumisest on vihkajaid alates 1960-ndate keskpaigast, siis konkreetselt on sellest räägitud üheksakümnendate lõpust alates (Kuura, 2011, lk 267). Archer ja Ghasemzadeh (1999) defineerisid projekti portfelli kui gruppi projekte, mis viiakse ellu konkreetse organisatsiooni toetamise ja/või juhtimise all ning projektiportfelli haldamine hõlmab juhtimistegevust, mis on seotud järgnevaga:

1. Projektiettepanekute esialgne läbivaatus, valik ja prioriteetide seadmine.
2. Portfellis olevate projektide prioriteetide samaaegne muutmine.
3. Ressursside eraldamine ja ümberjaotamine projektidele vastavalt prioriteedile.
(Blichfeldt & Eskerod, 2008 lk 358)

Uuringud on näidanud, et ettevõtted võtavad sageli rohkem projekte vastu, kui neil tegelikult on ressursse nende edukalt lõpuleviimiseks (Blichfeldt & Eskerod, 2008, lk 358). Tänu nii paljude tööde projektipõhiseks muutumisele tõuseb ka projektijuhtimisoskuste, nagu eelarve koostamise, ajajuhtimise ja ressursside juhtimise oskus, vajadus ja tähtsus (Pihl & Krusell, 2021, lk 162). Projektid aitavad saavutada strateegilisi eesmärke, parandada majandus-, sotsiaalseid ja keskkonnatingimusi ning annavad metoodikat töö korraldamiseks (Ika & Pinto, 2022, lk 835).

Viimastel aastatel on ka digitaalsete projektide arv kasvanud tänu tehnika arengule ja erinevate digitaalsete vahendite kasutusele võtmisega (Wu, 2022, lk 323). Tehnoloogial on aina suurenev mõju erinevatele projektijuhtimismeetoditele, tehnikatele ja projektitöö olemusele (McGrath & Kostalova, 2020, lk 2). Lisaks tehnoloogia arengule põhjustab projektistumise nii laialdast arengut ka teenustumine (*servitization*) (Kuura, 2011, lk 270), mis on kasvav vajadus teenuste kasutamisele toomises ja müügis (Pattnayak & Chadha, 2022, lk 1). Projekte on inimeste elus väga palju ja erisuguseid ning seetõttu võivad üsna paljud inimesed ennast mingil eluetapil teoreetiliselt projektijuhiks nimetada. Juba *International Journal of Project Managementi* teises aastakäigus, 1983. aastal, ütles üks Taani teadlane, et samamoodi, nagu kõik inimesed ei tolereeri samasugust elustiili, ei saa kõik sobituda samasse projektijuhtimise vormi ja ta arvas, et tavapärasele ja loogilisele mõtlemisele on vaja alternatiive (Lichtenberg, 1983, lk 101). Ka erinevad projektijuhid näevad projektijuhtimises erinevad külgi. Erinetakse oma identiteedi ja karjäärivalikute suhtes ning ka selles, kuidas keegi teadmisi omastab. (McKevitt *et al.*, 2022, lk 743) Projektide juhtimist rakendati juba iidsetel aegadel, näiteks Cheopsi püramiid või Inglismaal 1215. aastal välja antud õigusakt „*Magna Carta Libertatum*“ ja ka mitmesugused kirjandusteosed ja dokumendid. Tol ajal oli see pigem projektide väljund, kuid tänapäeval on tegemist konkreetsema ja teadlikuma projektide juhtimisega. (Kuura, *et al.*, 2014, lk 217)

Projektijuhtimine on üks paljudest erialadest, mis võimaldab omandada vabatahtlikult sertifikaati enda pädevuste arendamiseks (Blomquist, *et al.*, 2018, lk 498). Esimene projektijuhtide sertifitseerimise programm loodi 1984. aastal Projektijuhtimise Instituudi (*Project Management Institute*) poolt ning selle peaaegu 40 aastaga on projektijuhtide sertifitseerimine palju muutnud (Blomquist, *et al.*, 2018, lk 499). Lisaks muudele

projektijuhtimisega tegelevatele organisatsioonidele, tuli 2000-ndate aastate alguses ka Rahvusvaheline Projektijuhtimise Assotsiatsioon (*International Project Management Association*) välja projektijuhtide sertifitseerimise võimalusega. (Foti, 2001) Nad kõik andsid oma panuse projektijuhi ameti professionaalsemaks muutmisele ning tänu sellele on võimalik eristada professionaali harrastajast (Blomquist & Söderholm, 2002). On nõutud ka seda, et kõikidel projektijuhtidel oleks olemas sertifikaat, põhjusel, et teadmised ei tähenda alati pädevust ehk kompetentsi (Goff, 2006,2016, lk 1). Projektijuhtide seas nähakse sertifikaati kui oskuste, kogemuste ja teadmiste olemasolu tõestuseks ning on oluline vahend pädevuste arendamiseks (Blomquist, *et al.*, 2018, lk 498). Paljud organisatsioonid julgustavad oma töötajaid tegema projektijuhi sertifikaati ning tunnustavad ja premeerivad neid, kes selle teatud saavad ning toetavad neid, kellel see veel plaanis on, sest sertifikaati nähakse kui võimalust edasi areneda, silma paista, teenida kõrgemat palka ja ka parandada töö turvalisust. Sellegi poolest on projektijuhi kutseksam üsna keeruline ning nõuab tundide viisi materjalidega tutvumist ja nende selgeks tegemist, mistõttu on organisatsiooni poolne tugi motiveerivaks ajendiks see protsess siiski läbida ning sertifikaati taotleda. Peamised põhjused, miks sertifikaati tehakse on, et sertifikaadi olemasolu teeb tööotsingu inimese jaoks kergemaks, tuntakse end väärtuslikumana, tuntakse rõõmu uutest väljakutsetest ning saadakse julgustust ja tuge töökaaslaste poolt. (Mahaney & Greer, 2004, lk 263–264, 271)

Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon pakub koostöös Läti Projektijuhtimise Assotsiatsiooniga IPMA sertifitseerimisteenust, mille abil on võimalik endale saada IPMA A, B, C ja D taseme sertifikaati (vt tabel 1). A tase on *Certified Projects director* ning selle saamiseks peab olema vähemalt viieaastane kogemus portfelli ja/või programmijuhina viimase kaheksa aasta jooksul. B tase on *Certified Senior Project Manager* ning nõuab samuti vähemalt viieaastast projektijuhtimise kogemust viimase kaheksa aasta jooksul. C tase on *Certified Project Manager* ning selle saamiseks peab olema vähemalt kolmeaastane projektijuhtimise kogemus piiratud keerukusega projektide vastutustundlikul juhtimisel viimase kuue aasta jooksul ning D tase, *Certified Project Manageri* puhul ei ole projektijuhtimise kogemus kohustuslik, kuid tuleb kasuks, kui projektijuhtimise teadmisi on mingil määral rakendatud (Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon, 2023).

Tabel 1. IPMA sertifikaadid.

Tase	Vajalik kogemus	Põhipädevus
A tase	Viimase kaheksa aasta jooksul vähemalt viieaastane kogemus strateegilise tähtsusega portfelli- ja/või programmihalduses, millest kolm aastat vastutava juhtimisfunktsiooni täitmisel oli keerukate portfelli- või programmide juhtimisel ning kahe aasta pikkune kogemus projektijuhtimises.	Kandidaat peab olema võimeline juhtima keerulisi projektiportfelle või programme.
B tase	Viimase kaheksa aasta jooksul vähemalt viieaastane kogemus projektijuhtimises, millest kolm olid vastutava juhtimisfunktsiooniga keerukate projektide juhtimisel viimase kaheksa aasta jooksul.	Kandidaat peab olema võimeline juhtima keerulisi projekte. Lisanduvad täiendavad nõudmised.
C tase	Viimase kuue aasta jooksul vähemalt kolmeaastane projektijuhtimise kogemus vastutustundlike juhtimisfunktsioonidega projektides.	Kandidaat peab olema võimeline juhtima projekte piiratud keerukusega või juhtima keeruka projekti alamprojekte kõigis projektijuhtimise kompetentsielementides.
D tase	Kogemus ei ole kohustuslik, kuid on eeliseks kui kandidaat on mingeid projektijuhtimise teadmisi rakendanud.	Kandidaadil peavad olema teadmised kõikidest kompetentsielementidest ning peab oskama neid rakendada.

Allikas: Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon, 2023

Euroopas pakub sertifikaatide tegemist *PM² Center*. Sealsed sertifikaadid jagunevad kolmeks – tase 1, ehk teadmised, tase 2, ehk enda aitamine ja tase 3, ehk teiste aitamine (vt tabel 2). Esimese taseme sertifikaadid on *Basic* ja *Agile*, teise taseme alla kuuluvad *Essentials* ja *Advanced* ja kolmanda taseme hulka kuuluvad *Expert* ja *Trainer* sertifikaadid. (PM², 2023)

Tabel 2. PM² sertifikaadid.

Tase 1 – Teadmine (knowing)	
PM ² Basic Certification	PM ² Agile Certification
Tase 2 – enda aitamine (helping self)	
PM ² Essentials Certification	PM ² Advanced Certification
Tase 3 – teiste aitamine (helping others)	
PM ² Expert Certification	PM ² Trainer Certification

Allikas: PM², 2023

PM² sertifitseerimise eksamite abil testitakse kandidaadi teadmisi PM² metoodikast ning selle mis, millal, kes ja kuidas. Eksamite sisu jaotub neljaks – juhtimine, elutsüklid, protsessid ja artefaktid ning ka PM² mõtteviisid. (PM², 2023) Rahvusvahelistest sertifikaatidest on olemas veel näiteks CAPM (*The Certified Associate of Project Management*) sertifikaat ja PRINCE 2 sertifikaat. CAPM avab uusi võimalusi projektijuhtimise valdkonna karjääri igal etapi ning CAPM-sertifikaadi saamine tähendab automaatselt 35 tunni täitmist projektijuhtimise treeningu ja koolituse nõudest, mis on vajalik PMP (*Project Management Profession*) eksamiks registreerumiseks. (Project Management Institute, 2023) PRINCE 2 sertifikaat põhineb üle maailma projektijuhtimise praktikutelt saadud kogemustel ning pakub teemasid, põhimõtteid ja protsesse, et saavutada edukaid projekte igas suuruses ja raskusastmes. Sertifikaat on kasulik, sest see pakub samm-sammulist juhendamist, kuidas hallata kulusid, aega, kvaliteeti, ulatust ja riski ning see on rahvusvaheliselt tunnustatud kutsetunnistus, mis võimaldab saavutada edu projektijuhi rollis (Axelos Ltd, 2023). Kutsekoda SA (2023) on välja toonud erinevad projektijuhi taseme kutsestandardit, näiteks nooremprojektijuht, tase 5, vanempöjektijuht, tase 7, projektiportfelli juht, tase 7. Paljud inimesed puutuvad oma igapäevaelus kokku erinevate projektidega ning lihtsakoeliste projektide puhul ei ole sertifikaadi või kõrghariduse nõudmine põhjendatav, seega on ka sertifikaadi omamine vabatahtlik. Mida suuremaks ja keerukamaks projektid muutuvad, seda raskemaks ja olulisemaks muutub nende juhtimine ning seega on oluline, et projektijuhil oleks vastav kogemus ja kompetents projekti edukalt läbi viia.

1.2. Projektijuhtimine ametina

Globaliseerumise ja tehnika arengu tõttu on tekkinud suured muutused tööhõives, mõned ametikohad on kadunud või suuremal määral muutunud. Inimeste suhtumine projektipõhisesse töödese on samuti muutunud tööhõivet ja valmisolekut õppima uusi

oskuseid, et paremini kohanduda uute rollidega. Globaliseerumise ja muutuvate trendide tõttu projektijuhtimises ei ole projektitöötajad rahulolevad ning selgus, et neil on vaja omandada uusi kompetentse, kuigi siiani ei olda kindlad, kas kompetents on üldse piisav, et hoida motivatsioon kõrgel ja püsida oma erialal. (Ahmad & Imam, 2022, lk 1) Vaatamata sellele, et on palju nii karjäärialast kui ka projektijuhtimisega seotud kirjandust, siis puudub akadeemiline süsteemne ülevaade projektijuhtide karjääriritee valikutest. Teadustöid projektijuhtide karjäärivõimaluste kohta hakati kirjutama 1950-ndatel. Karjääri vaadeldakse, kui arenevad kogemuste ja töökohtade jada, mis inimesel kogu tööelu jooksul on ja mis võimaldavad tal arendada oma organisatsioonilisi ja isiklikke oskusi. See hõlmab ka pidevat suhtlust nii tööandjaga ja organisatsiooni vahel kui ka isiklike ja sotsiaalset võrgustikku ning keskkonda. Organisatsioonilised ja individuaalsed paradigmad moodustavad tänapäevase karjääririteid käsitleva kirjanduse. Organisatsiooniline lähenemine tähendab, et töötajate karjääriritee selge määratlus ja võimalus tuleb ettevõtte poolt, individuaalse lähenemise puhul määratleb ning vastutab oma karjääri eest inimene ise. (Alkhudary & Gardiner, 2021 lk 537) Projektijuhi roll on tihtipeale selline, mis ei põhine ametlikul juhupositsioonil, vaid pigem on ajutine ülesanne, kus kohustused ületavad volitusi, mistõttu on sellel rollil palju väljakutseid ja probleeme, mis erinevad teistest juhtivatest kohustustest. Projektijuhtimist peetakse ka üha enam sellise elukutsena, kus on konkreetsed pädevusnõuded, mitte lihtsalt ajutise juhitööna, kuid on ka neid, kes näevad asja vastupidiselt. Tavapärase funktsionaalse juhikarjääriga võrreldes on projektijuhid nooremad, nad liiguvad tihedamini ühest organisatsioonist teise, nende keskmine horisontaalne ja vertikaalne liikumine on projektide ja ettevõtete vahel suurem. (Bredin & Söderlund, 2013, lk 890–891) Carbone ja Gholstoni (2004) tehtud uuringus selgus, et vähem kui pooled uuringus osalenud pole saanud ühtegi projektijuhtimise alast treeningut ning ainult 41% uuringus osalejatest tundsid, et nende organisatsioon valmistas neid projektijuhi rolliks ette. Koolitatud projektijuhtidest vaid 73% tundis, et koolitusprotsess valmistas neid piisavalt ette nende juhtimisülesannete täitmiseks. Vähe on ka kirjutatud sellest, kuidas koolitada välja värskest kooli lõpetanud inimesi edukateks projektijuhtideks ning arendada nende valmisolekut stressirohkes olukorras (Masole, van Dyk, 2016, lk 70). Shenhar ja Dvir (2007) põhjendasid seda ebaühtlase juhtimisalaste võimete jaotusega, viidates sellele, et parimatest juhtidest ei saa üldjuhul projektijuhid, olenemata sellest, et nad on oma

organisatsiooni teiste juhtimisülesannete osas hädavajalikud, näiteks tootmis- või tugiüksustes. Autorite sõnul on selle põhjus karjäärimudelite suutmatuses juhte juhendada, koos arenguvõimaluste, koolituste ja staatuse puudumisega organisatsiooni sees. Autorid sealhulgas rõhutavad veel, et adekvaatsete karjäärimudelite loomine lahendaks suuresti antud probleemi ja looks seeläbi paremate tulemuste saavutamise nii ettevõtete kui ka üksikisikute jaoks. Wheatley ja Kellner-Rogers (1996) on öelnud, et inimene ei taha olla vähem, ta tahab alati olla rohkem ning tal on vajadus tegeleda oma kirgedega ja asjadega, mille abil saab ta enesearengule keskenduda ning töö on üks sellistest asjadest. Tänapäeval on ka väga palju ajutisi projekte, mis tähendab, et inimestel tuleb olla iseseisvam ja karjääri ning enesearengut kriitilisemalt vaadata. (Bredin & Söderlund, 2013, lk 891)

Viimastel aastatel on olnud palju survet ka palkade võrdsustamise ning palkade läbipaistvuse ja avalikustamise teemadel. Oluliseks aruteluks viimastel aastakümnetel on olnud meeste ja naiste palgalõhe. Varasemalt on meeste ja naiste palgalõhe põhjendatud sellega, et mehed ja naised tegid erinevaid töid ning seega oli õigustatud, et nad saavad ka erinevat palka, kuid tänaseks on meestel ja naistel sarnased tööd ja kutseoskused. Projektijuhtimise valdkonnas domineerib meestööjõud ning hõlmab mehelikku töökultuuri ja -keskkonda. (Greer & Carden, 2021, lk 21–22). Väidetakse, et sooline- ja muu mitmekesisus annab laia valiku oskusi, vaatenurki ja arusaamasid, suurendades grupi loovust ja probleemide lahendamise oskust ning parandab ka organisatsiooni tulemuslikkust (Baker *et al.*, 2019, lk 874). Baker jt (2019, lk 879) vaidlevad sellele siiski vastu ja väidavad, et rohkem naisi juhtivatel kohtadel on väärtuslikum ressurs tänu nende oskuste ja kvalifikatsiooni kõrgele tasemele, mitmekülgsetele vaatenurkadele, turuülevaadetele ja juhtimisstiilidele, mis kõik annavad positiivset mõju otsuste tegemisele ja parandavad projekti tulemuslikkust tänu projektipõhisele tegevusstruktuurile ja meeskonnapõhisele töökeskkonnale. Sellegi poolest, rohkem naisi projektijuhtimise ametikohal avab organisatsioonidele võimaluse oma inimressusse tõhusamalt juhtida ning personalijuhtimise tavaid on võimalik tõhustada, leevendades naiste karjääri edendamise takistusi, näiteks võimaldades rohkem paindlikku tööaega, võimalusi töö- ja eraelu tasakaalustamiseks ning edendades naiste karjäärivõimalusi. Need võivad vähendada soolist palgalõhet ning säilitada ja suurendada naiste püsivust projektijuhtidena. (Greer & Carden, 2021, lk 22)

Enamik inimesi töötab peamiselt raha teenimise nimel, kuna see annab neile toitu, turvalisust ja privileege. Aina enam on majandusalases kirjanduses rõhutatud, et tööga rahulolu mõõdikud on töötajate käitumise ja produktiivsuse olulised näitajad. Seega on rahaliste ajendite mõju tööga rahulolule vajalik mõista, kuna töötasu pakett on töötaja üldiste töötingimuste lahutamatu osa. Rahaliste ajendite lisamine peaks motiveerima kõrgemalt orienteeritud töötajaid tegema täiendavaid jõupingutusi, kuni pakutav piirväärtus on võrdne lisatööjõu piirkuluga (Pouliakas, 2010). Mitmed autorid on väitnud, et stiimulite peamine eesmärk on välise motivatsiooni suurendamine, täites hüvitiste ja lisatasude kaudu töötajate vajadusi. Väline motivatsioon on tähtsus, mida omistatakse välistele hüvedele nagu preemiad ja edutamised või hoopis palgakärbete või vallandamise oht. Agentuuriteooria vaatenurgast peetakse oluliseks välise motivatsiooni edendamiseks loodud stiimulilepinguid. Sarnaselt väidab ootusteooria, et edu premeerimine, lisaks pingutusele, motiveerib töötajaid paremini tegema. Vaatamata sellele, et tulemustasu (*pay for performance*) kasutamine aina kasvab ja ka kirjanduses on palju räägitud palgaprobleemide tähtsusest organisatsioonides, pole tehtud olukorra parandamiseks eriti soovitusi. Vähe on räägitud ka sellest, kas mõni meetod on rohkem või vähem efektiivne ning enamik seni tehtud uuringutest on tehtud tegevjuhi tasemel ning eesliinitöötajad ja muud äriüksused on tahaplaanile jäänud. Arvamus, et palk suurendab töötaja motivatsiooni tuleneb kognitiivse hindamise teooriast, mis väidab, et tulemustasul on negatiivne mõju sisemisele motivatsioonile ja tekib niinimetatud väljatõrjumise (*crowding-out*) efekt. Väljatõrjumise efekti vastuoluliste tulemuste selgitamiseks väidab enesemääramise teooria, et mõju sõltub sellest, kui palju tunnevad inimesed autonoomiat või sellest, kas neid kontrollitakse, ehk kus tasu on seotud konkreetsete tulemuste saavutamiselega. (Stringer *et al.*, 2011)

Kuna projektipõhise töö maht on aina kasvavas trendis, siis tähendab see seda, et vaja läheb ka aina rohkem töötajaid, kellel on piisavalt kompetentse ja kogemusi, et projekte edukalt läbi viia (Borg *et al.*, 2020). Projektijuhtimise Instituut (*Project Management Institute*) ennustas 2017. aastal, et aastaks 2027 vajavad tööandjad Kanadas, Ameerika Ühendriikides, Brasiilias, Suurbritannias, Saksamaal, Araabias, Araabia Ühendemiraatides, Saudi Araabias, Indias, Hiinas, Jaapanis ja Austraalias juurde 87,7 miljonit töötajat projektijuhtimise valdkonna ametikohtadele, mis tähendab 33 protsendilist tõusu ülemaailmses projektitööjõu vajaduses. Selline talendipuudus võib

2027. aastaks kaasa tuua umbes 207,9 miljardi USA dollari suuruse SKP kaotuse eelpool toodud riikides. (Project Management Institute, 2017) Projektijuhtimise puhul on probleemiks ka see, et kogemus ja pädevused projektijuhtimises tekivad ja arenevad ajaga ning kuna uute talentide peale kasv on nii suur ning järgmise viie aasta jooksul tööjõu vajadus veel ka kasvab, seega on aina raskem leida suure projektijuhtimise alase kogemustega ja kõrgete kompetentsidega juhte projektijuhtimise valdkonda (Borg *et al.*, 2020). Tänu sellele, et projektipõhist tööd on aina rohkem ning projektideks nimetatakse aina rohkemaid tegevusi, on see ka pidevas muutumises ning seda positiivses suunas. Ajutistel projektidel on konkreetne kestvus ajas, mis sunnib panema projektile vahetähtaegasid ja -eesmärke ning lisab projektile konkreetset, mistõttu on projektimeeskonnal rohkem motivatsiooni ning tööd tehakse tulemuslikumalt. (Ludin, Söderholm, 1995; Söderlund, 2010; Waller *et al.*, 2001) Lisaks aitab see projekte lihtsamini koordineerida, kiirendab andmete töötlemist ja otsuste tegemist, mis kõik toetab projekti eesmärkide efektiivset ja korrektset täitmist (Berkel *et al.*, 2016). Ajutiste projektide kohta on vähe kirjutatud ja seetõttu ei mõisteta vastuolu ega sünergiat alalisuse ja ajutisuse vahel (Goetz & Wald, 2022, lk 252). Mitmetest uuringutest on selgunud, et projektijuhti karjääriteed on endiselt väga ebaselged ning karjäärimudelite puudumine kandub edasi juhtimiskultuuri ning sellesse, et töötajaid ei osata motiveerida ning puuduvad koolitusprogrammid ja organisatsioonisisese arenguvõimalused. Meeste ja naiste palgaerinevus ning palkade läbipaistvus on samuti palju survet tekitanud ning enam ei saa seda põhjendada erinevate töökohustuste ega -ülesannetega, sest töötatakse samadel ametipositsioonidel.

1.3. Talendijuhtimine kui töömaailma tulevik

Projektijuhi tööd ja projektijuhtimise arengut mõjutab suuresti tehnoloogia areng. Tehnoloogia, globaliseerumise ja demograafia kiirel arengul on suur mõju üldiselt ka töömaailmale ja töötajatele (Claus, 2019, lk 213). Tehnoloogia areng mõjutab eelkõige seda, kuidas tööd tehakse, kuid sellel on ka mõjud organisatsiooni kultuurile, ärikultuurile, talentide värbamisele ja juhtimistaktikale. Selleks, et suurendada digitaalse ümberkujundamise edukust, on kõigepealt vaja uusi organisatsioonilisi võimeid, seejuures peab organisatsiooni juht mõistma tagajärgi, mida digitaliseerimine tema organisatsioonile ja töötajatele toob. Digitaalsest ümberkujundamistest tulenevad

strateegiad mõjutavad tooteid, äriprotsesse, müügikanaleid ja tarneahelaid. Organisatsiooni digitaalne ümberkujundamine nõuab kõige enam talenti. Kõige olulisem on õige meeskonna kokkupanek, kes suudavad teha koostööd ja kellel on tugev juht, kes suudab muutusi juhtida. Selle puudumine viib üsna tõenäoliselt ebaõnnestumisele. (Montero Guerra *et al.*, 2023, lk 1–2)

Palju probleeme aga tekitab see, et töötajad ei ole ühes töökohas püsivalt ning väljakutseid tekitab ka turukonkurents ning töötajate puudus ning selle asemel, et koolitada juba olemasolevaid töötajaid ning võimaldada neile organisatsioonisisest arenguvõimalust, palgatakse kõrgemaid ametnikke väljaspool oma organisatsiooni ja isegi kui valitakse keegi ettevõtte või organisatsioonisiselt, on selleks keegi eliitkogumist. (Kaliannan *et al.*, 2023, lk 14). Ettevõtted võivad küll hinnata inim- ja sotsiaalset kapitali, kuid puudu jääb nende kahe vastastikusest mõju optimeerimise oskusest (Crane & Hartwell, 2019, lk 82). On leitud, et tõhusa personalijuhtimisega ettevõtetel on tõenäolisemalt paremad tulemused ja pikaajalised konkurentsieelised. Talent on seetõttu organisatsiooni edu suurendamiseks ja selle säilitamiseks väga vajalik. (Pagan-Castaño *et al.*, 2022, lk 528) Talendijuhtimiseks nimetatakse spetsiaalset personalijuhtimise protseduuri, et värvata, valida ja arendada kõrge tulemuslikkuse või suure potentsiaaliga töötajaid ning hoida neid organisatsiooni võtmepositsioonidel (Meyers, 2020, lk 1). Organisatsiooni talendijuhtimise strateegiat käsitletakse kui tegevusi ja protsesse, mis hõlmavad võtmepositsioonide süstemaatilist väljaselgitamist, mis erinevalt aitavad kaasa organisatsiooni jätkusuutlikule konkurentsieelsele. Selle käigus töötatakse välja suure potentsiaaliga ja tõhusate turgu valitsevate ettevõtjate talentide kogum nende rollide täitmiseks ning silmapaistva personali arendamiseks, et hõlbustada nende ametikohtade täitmist konkurentsisis soodsas olukorras olevate isikutega (Collings & Mellahi, 2009, lk 305).

Eduka projekti lõpuleviimine eeldab kliendi eesmärkide õigeaegset täitmist, sealjuures on oluline püsida eelarves ja projekti detailselt järgida. Neid eesmärke on raske täita, kui töötajad töötavad demotiveerivas keskkonnas. Töökeskkond mõjutab töötaja tuju ja motivatsiooni, mis omakorda mõjutavad töö tulemuslikkust. (Othman & Elwazer, 2022, lk 2) Tänapäevaks on talendijuhtimine jõudnud selleni, et panustatakse sellele, kuidas kaasata ja hoida oma väärtuslikke töötajaid pakkudes neile mõjuvaid töökogemusi, mis on lõpuks

võit nii tööandjale, töötajale kui ka kliendile (Claus, 2019, lk 208). Talendijuhtimist kirjeldatakse kui tava, mis tõmbab ligi, arendab ja hoiab neid inimesi, kellel on palju teadmisi ja oskusi. Talentide arendamine hõlmab ka juhtide ainulaadsete omaduste analüüsimist, mis võimaldavad neil asetada ülemaailmsete talentide ametikohtadele. (Crane & Hartwell, 2019, lk 82) Teadlaste sõnul mõjutab talendijuhtimine ettevõtte kõige suurema potentsiaaliga ja tulemuslikkusega töötajaid, sest see toob neis esile positiivseid hoiakuid, tunnetusi ja käitumist, mis omakorda mõjutab positiivselt kogu organisatsiooni tulemuslikkust. Teisisõnu arvatakse, et talendijuhtimise ja organisatsiooni tasandi tulemuste vahelist seost mõjutavad põhimõtteliselt töötajate reaktsioonid talendijuhtimisele. (Meyers, 2020, lk 1). Selleks, et talendijuhtimine edasi areneks, tuleb hakata tegelema väärtust puudutavate küsimustega talendijuhtimise raames, mis teeks teadlaste jaoks lihtsamaks ka paljude talendijuhtimise valdkonna aladebattide korraldamise. Tuues kokku mitmekesise teadlaste rühma uurimishuvid, muudab see valdkonna kaasavamaks ja aitab teadlastel mõista, et kuigi nad uurivad kontekste, mis näivad olema ainulaadsed, saab nende tööd teiste omadega siduda, käsitledes väärtuste põhiküsimusi. (Sparrow & Makram, 2015, lk 250) Talendijuhtimine on seega väga oluline osa organisatsiooni personalipoliitikast ning mõjutab kogu organisatsiooni tulemuslikkust. Mida varem märgatakse talenti, seda rohkem on tal võimalik areneda ning suurem võimalus tõusta karjääriredelil kõrgemale, seda ka organisatsiooni tasandil. Kui talent tunneb, et teda väärtustatakse ja tema olemasolu organisatsioonis on oluline, tahab ta organisatsioonis kauem püsida ning panustab rohkem nii oma töösse, enesearengusse kui ka organisatsiooni edukusse.

2. RAHVUSVAHELISE PROJEKTJUHTIDE TÖÖ- JA KARJÄÄRIUURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS

2.1. Uuringumetoodika kirjeldus

Käesoleva lõputöö raames läbiviidud uuringu eesmärk oli leida vastused töö alguses püstitatud kolmele uurimisküsimusele:

1. Milline on Eesti mees- ja naisprojektijuhtide erinevus töö- ja palgauuringus?
2. Millised olid viimaste aastate trendid projektijuhtimises ja projektistumises?
3. Millised on projektijuhtide karjäärivõimalused?

Uuringu käigus sooviti teada saada, kuidas jõuavad inimesed projektijuhtimiseni, millised on nende edasised karjäärivõimalused ja -valikud ning millised on trendid projektistumises, projektijuhtimises ja talendijuhtimises. Eesmärkide täitmiseks kasutati nii metaanalüüsi kui ka kvalitatiivset meetodit. Kvalitatiivse meetodi (Eshlaghy *et al.*, 2011) andmekogumise meetodiks on struktureeritud intervjuud (vaata lisa 2), mille viis läbi töö autor viie erineva valdkonna projektijuhtimisega tegeleva inimesega märtsis ja aprillis 2023. Kaks intervjuus osalenud meest (M1, M2) töötavad ehitusvaldkonnas projektijuhina, kolmandal (N1), naissoost intervjuus osalenul on pikaegne projektijuhtimise kogemus, ta on EPMA (Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon) kutsekomisjoni liige. Neljandal (N2) naissoost isikul on pikaegne kogemus IT-arendus projektidega ning viiendal (N3), naissoost intervjuus osalenul on pikaajaline kogemus panganduse arendusprojektides üle Baltikumi. Intervjuu küsimused on vastavuses töö teoreetilise osaga ning need koostas töö autor. Intervjuu küsimused leiab töö lisast 1. Metaanalüüs ehk varasemalt läbi viidud uuringu analüüsi (Field & Gillet, 2010) sisendiks on IPMA poolt läbi viidud töö- ja karjääriuuring, mille tulemusi analüüsis töö autor ajaperioodil veebruar–aprill 2023. IPMA uuring viidi läbi ajavahemikul november 2021–jaanuar 2022 rahvusvahelise meeskonna poolt. Eestist kuulusid meeskonda Arvi Kuura ja Taavi Tamberg. IPMA uuringu tulemusi ei ole veel avaldatud ning töö autoril oli

ligipääs vaid IPMA poolt koostatud esialgsele koondraportile. Kokku osales veebi teel läbiviidud uuringus 3503 inimest 13 riigist (Austria, Horvaatia, Ecuador, Eesti, Saksamaa, Iirimaa, Mehhiko, Holland, Peruu, Poola, Portugal, Hispaania ja Ühendkuningriigid), kuid peale puudulike ja ebausutavate vastuste eemaldamist jäid alles 1337 inimese vastused, mis kuulusid ka edasisele analüüsimisele. Enamus vastused tulid Saksamaalt (364), Hollandist (246) ja Mehhikost (135) ning Eestist osales uuringus kokku 126 inimest, kuid analüüsimisele läksid 57 inimese vastused. Keskmine vanus vastajate seas oli 43 aastat ning Eesti vastajate keskmine vanus oli 42 aastat. 72% vastustest tuli meeste poolt ning Eesti oli ainus riik, kus vastas naisi rohkem kui mehi. Eesti vastanute seas oli naisi 46%, mehi 44% ja muu valiku tegid või neid, kes ei soovinud sellele vastata oli 11%. Kokku kõikide vastanute seas oli naisi vaid 22,4%. Selleks, et Eesti lugejal oleks arusaadavam ja lihtsam analüüsi lugeda, on kõik summad konverteeritud dollaritest eurodesse. Dollari ja euro vaheks on arvestatud \$1 = 0,91€ Järgnev tabel 3 kirjeldab töös kasutatavaid meetodeid, nende kasutamise väljundit, infoallikaid ning ajaperioode, mil tegevused on läbi viidud.

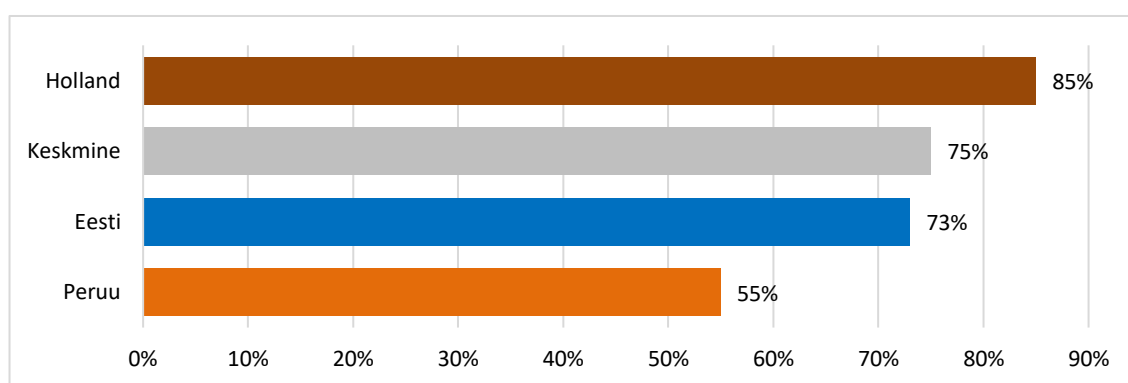
Tabel 3. Töös kasutatavad meetodid.

Uurimismeetod	Infoallikas	Aeg	Väljund
Sekundaarsete andmete (IPMA uuring) analüüs, ehk metaanalüüs	IPMA töö- ja karjääriuuring	Veebruar–aprill 2023	Saada vastused püstitatud uurimisküsimustele ning uurimisülesannetele.
Intervjuu (kvalitatiivne meetod)	Projektijuhid ja ettevõtjad. Intervjuu küsimused on tehtud tuginedes töö teoreetilisele osale.	Märts–aprill 2023	Saada lisainfot uuritavast teemast ning kinnitust teoreetilistele väidetele.

Kvalitatiivse meetodi kasutamine, ehk intervjuude läbi viimine on oluline, et saada lisainfot uuritavast teemast ning kinnitust teoorias välja toodud väidetele. Metaanalüüsi tegemine, ehk tulemuste analüüsimine annab vastused töös püstitatud uurimisküsimustele ja vastused uurimisülesannetele.

2.2. Eesti tulemused IPMA uuringus ja nende võrdlus rahvusvaheliste tulemustega

Uuringus osalenud inimesed tegelevad projektidega keskmiselt 74,6% oma tööajast. Enim, 84,5% tööajast tegelevad inimesed projektidega Hollandis ning kõige vähem, 55% tööajast tegeletakse projektidega Peruus. Eestis tegeletakse projektidega keskmiselt 72,9% tööajast (vt joonis 1). Nii suurt vahet Ladina-Ameerika ja Euroopa vahel saab põhjendada sellega, et Euroopas on projektipõhine töö väga levinud ja aina arenevas trendis ning projektijuht on eraldiseisev täiskohaga ametikoht.



Joonis 1. Projektijuhtide projektidega seotud töö osakaal. Allikas: International Project Management Association, 2022

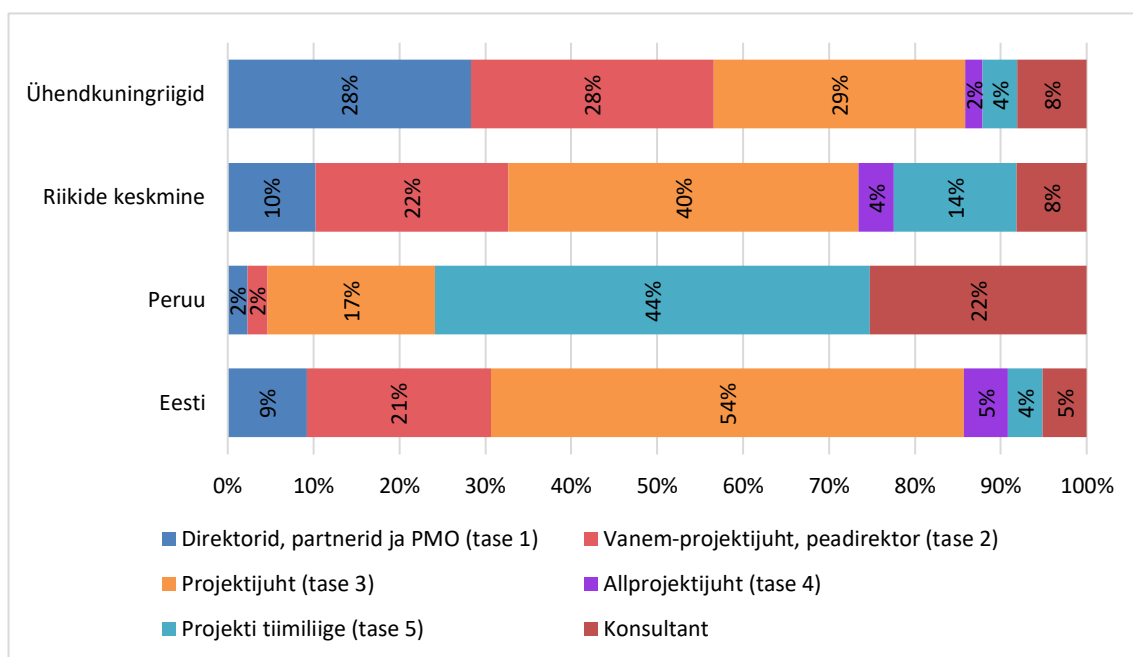
Projektijuhi töökogemust saab mõõta kahtepidi – tehtud projektide arv või projektijuhtimise valdkonnas töötatud aastad. Uuringus osavõtnud on töötanud keskmiselt 44 projektis, paralleelselt tegeletakse 4,5 projektiga ning omavad 12-aastast projektijuhtimise kogemust. Eesti vastanute seas on keskmine töökogemus projektijuhtimises 10,4 aastat, tegeletakse paralleelselt 3,6 projektiga ning kokku on tegeletud keskmiselt 49,9 projektiga. Kõige rohkemate projektidega on tegelenud Hispaania projektijuhid, kelle töökogemus on keskmiselt 16 aastat, tegeletakse 5,9 projektiga paralleelselt ning kokku on tegeletud keskmiselt 81,4 projektiga oma karjääri jooksul (vt tabel 4).

Tabel 4. Projektijuhi töökogemus ja projektide arv.

	Töökogemus projektijuhina (aastates)	Paralleelselt käivad projektid	Keskmine kogu projektide arv ühel projektijuhil
Riikide keskmine	12	4,5	44
Hispaania	16	5,9	81,4
Eesti	10,4	3,6	49,9

Allikas: International Project Management Association, 2022

Projektijuhtide tase erineb samuti riigiti väga palju. Kõige rohkem, 40% oli vastanute seas kolmanda taseme juhte, ehk projektijuhte, teisel kohal olid teise taseme juhid, ehk vanemprojektijuhid, keda oli 22%. Eesti vastanute seas oli projekti direktoreid, partnereid ja PMO (*Project Management Office*) juhte (tase 1) 9%, vanemprojektijuhte, peadirektoreid (*principal*) (tase 2) 21%, projektijuhte (tase 3) 54%, allprojekti juhte (tase 4) 5%, projekti tiimiliikmeid (tase 5) 4% ja projekti konsultante 5% (vt joonis 2).



Joonis 2. Projektijuhtide tase. Allikas: International Project Management Association, 2022

IPMA töö- ja karjääriuuringus osalenutest 70% töötab erasektoris, peaaegu pooled vastanutest töötavad suurtes ettevõtetes ning on seotud mitme projekti juhtimisega. Eestis vastanute seas oli fikseeritud aastapalk keskmiselt 23 025 eurot, tulemustasu aastas

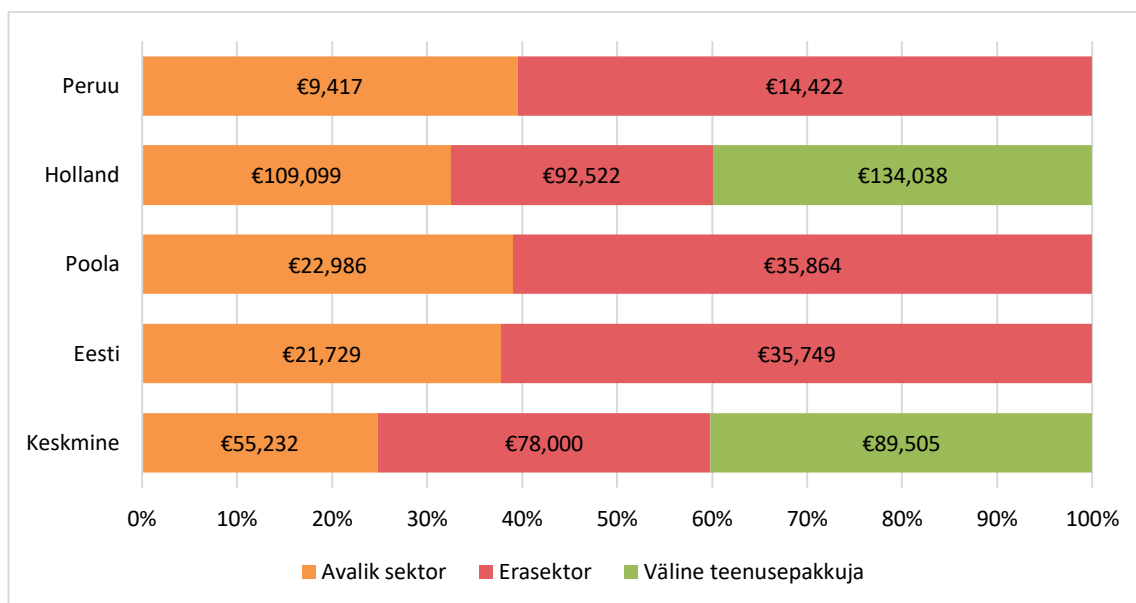
keskmiselt 5017 eurot, muud kasud (näiteks ametiauto) väärtuses 1089 eurot ning aastane brutopalk kokku keskmiselt 29 130 eurot. Järgnevalt on võrreldud keskmist palka projektijuhtimises erinevate riikide vahel. Selgus ka, et põhiline mõjutegur projektijuhi palgale on töökogemus. Eestis oli keskmine palk 2020/2021 aastal 18 459 eurot ning 2021 aasta keskmine sissetulek projektijuhtimises oli 29 130 eurot, mis on 157,8% suurem, kui riigi keskmine palk. Kõige suurem erinevus projektijuhtimise ja riigi keskmise palga vahel on Ecuadoris, kus keskmine palk oli 3767 eurot ning projektijuhi keskmine palk 29 348 eurot, mis teeb erinevuseks 779%. Sarnane vahe Eestiga palkade vahel oli näiteks Irimaal, kus keskmine palk oli 52 280 eurot ja projektijuhi keskmine palk 93 508 eurot, mis teeb sissetulekute erinevuseks 178,9%. Riikide võrdlusel tuleb arvestada ka elukalliduse indeksit (*cost of living index*), mis Eestis on 77,2%, Irimaal 125,7% ning Ecuadoris 60,0% (vt tabel 5).

Tabel 5. Keskmine palk, nende erinevus ja elukalliduse indeks.

	Riigi keskmine palk (eurodes)	Keskmine palk projektijuhtimisest (eurodes)	Palkade erinevus	Elukalliduse indeks
Eesti	18 459	29 130	157,8%	77,2%
Irimaa	52 280	93 508	178,9%	125,7%
Ecuador	3767	29 348	779,0%	60,0%

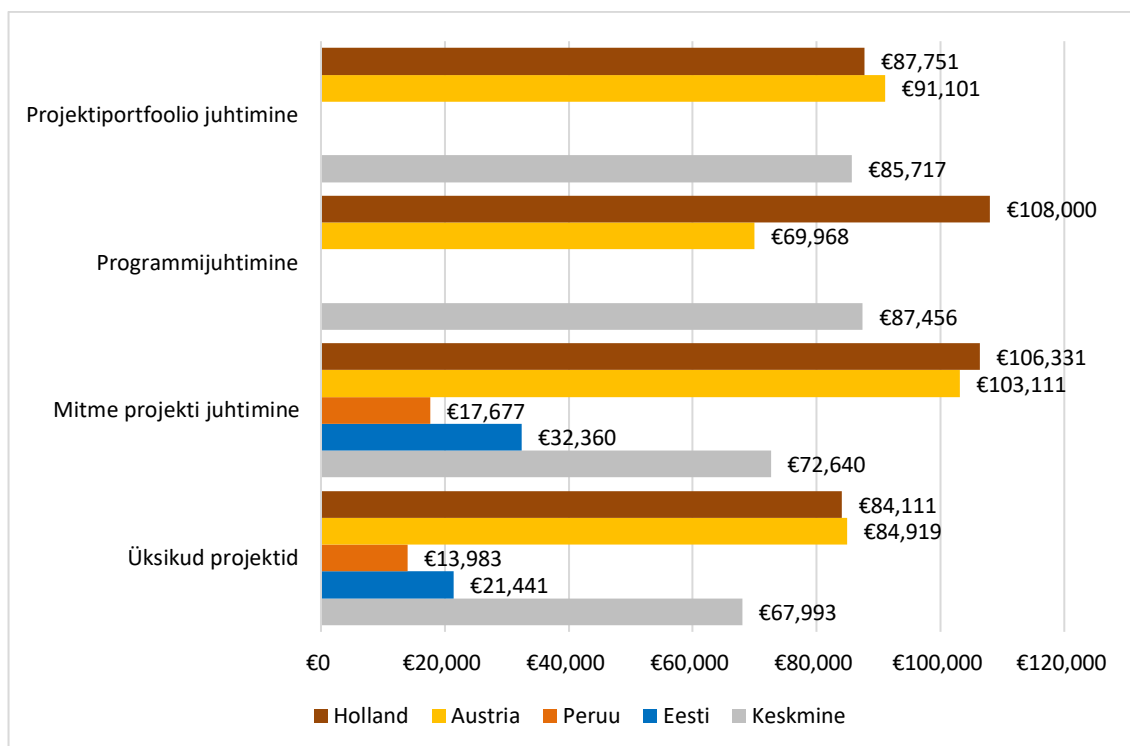
Allikas: International Project Management Association, 2022

Järgnevas analüüsis on arvesse võetud vaid neid vastuseid, millel on vähemalt 10 vastajat, et vältida valimi väiksusest tulenevaid ebakõlasid. Eesti puhul jäid analüüsimate palgad väliste teenusepakkujate, töövõtjate ja vabakutseliste seas ning analüüsiti vaid erasektoris ja avalikus sektoris töötavate inimeste palkasid. Projektijuhid teenivad kõige kõrgemat palka väliste teenusepakkujatena, kus keskmine aastapalk jääb veidi alla 91 000 euro. Ka erasektoris (keskmine aastapalk 78 000 eurot) teenitakse märgatavalt rohkem kui avalikus sektoris (keskmine aastapalk 55 232 eurot). Eestis oli keskmine aastapalk vastanute seas erasektoris 35 749 eurot ning avalikus sektoris 21 729 eurot. Sarnane aastapalk on ka näiteks Poolas, kus erasektoris on see keskmiselt 35 891 eurot ning avalikus sektoris 22 986 eurot. Kõige suurem aastapalk on Hollandis, kus teenitakse erasektoris keskmiselt 92 522 eurot ning avalikus sektoris 109 098 eurot. Kõige väikesem keskmine aastapalk on Peruu, kus erasektoris teenitakse 14 422 eurot ning avalikus sektoris 9417 eurot (vt joonis 3).



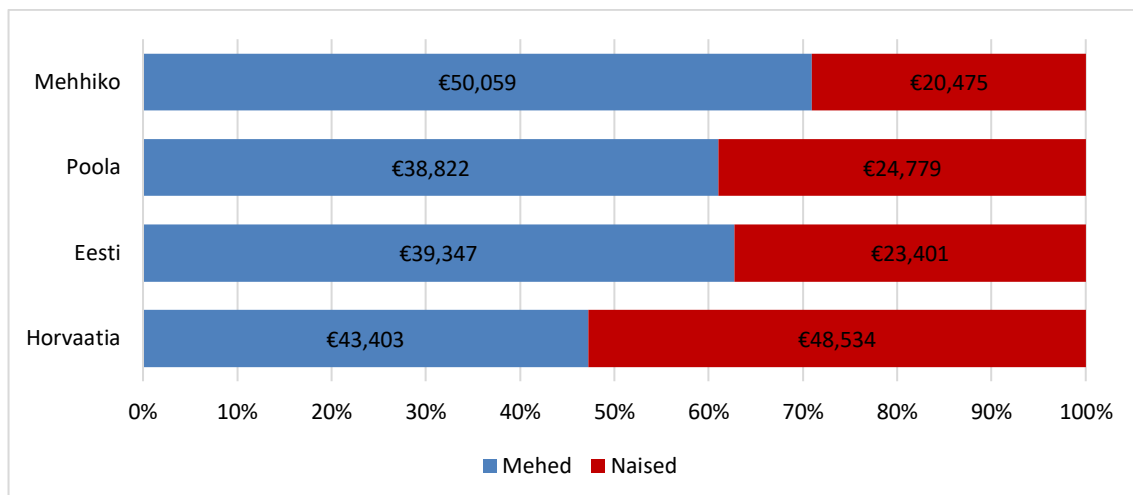
Joonis 3. Keskmine palk erinevates sektorites. Allikas: International Project Management Association, 2022

Suurt palkade erinevust on näha ka projektide kontekstis. Kõige rohkem teenitakse programmi juhtimises (keskmiselt 87 456 eurot aastas) ja projekti portfelli haldamises (keskmiselt 85 717 eurot aastas). Vähem teenitakse üksikutes projektides (umbes 67 993 eurot aastas) ja mitme projekti juhtimises (umbes 72 640 eurot aastas). Eesti puhul analüüsiti palkasid vaid üksikutes projektides ja mitme projekti juhtimises, kus esimeses oli keskmine aastapalk 21 441 eurot ning teises 32 360 eurot. Programmi- ja projekti portfoolio juhtimine jäid analüüsimata eelpool mainitud vastuste vähesuse tõttu. Kõige väiksem palk oli taaskord Peruus, kus üksikute projektide juhtimises teeniti aastas keskmiselt 13 983 eurot ning mitme projekti juhtimises 17 677 eurot. Väga kõrget palka teeniti näiteks Austrias, kus üksikute projektide juhtimises oli keskmine aastapalk 84 919 eurot ja mitme projekti juhtimises 103 111 eurot. Lisaks Hollandis, kus üksikute projektide juhtimises teeniti aastas keskmiselt 84 111 eurot ning mitme projekti juhtimises 106 331 (vt joonis 4).



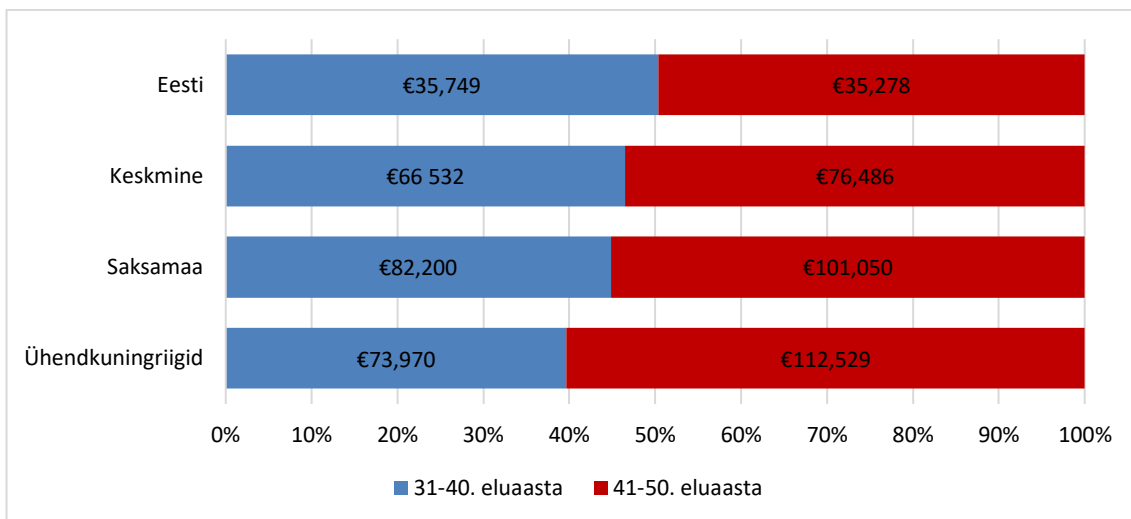
Joonis 4. Projektijuhtide palk projekti kontekstis. Allikas: International Project Management Association, 2022

Palgaerinevusi on näha ka meeste ja naiste vahel. Uuringu tulemustest selgus, et osalenud 13 riigi puhul oli meeste ja naiste palgaerinevus umbes 24% ning ainult Horvaatias teenisid naised rohkem (12%) kui mehed (mehed 43 403 eurot ja naised 48 534 eurot keskmiselt aastas). Kõige suurem palgaerinevus, 59% oli Mehhikos, kus mehed teenivad naistest poole rohkem (mehed 50 059 eurot ja naised 20 475 eurot aastas). Eestis teenisid mehed keskmiselt 39 347 eurot aastas ning naised 23 401 eurot, mis teeb palgaerinevuseks 41% ning oli 13 osalenud riigi hulgas suuruselt teisel kohal. Kolmandal kohal palgaerinevuse poolest oli Poola, kus mehed teenisid aastas keskmiselt 38 822 eurot ja naised 24 779 eurot (vt joonis 5).



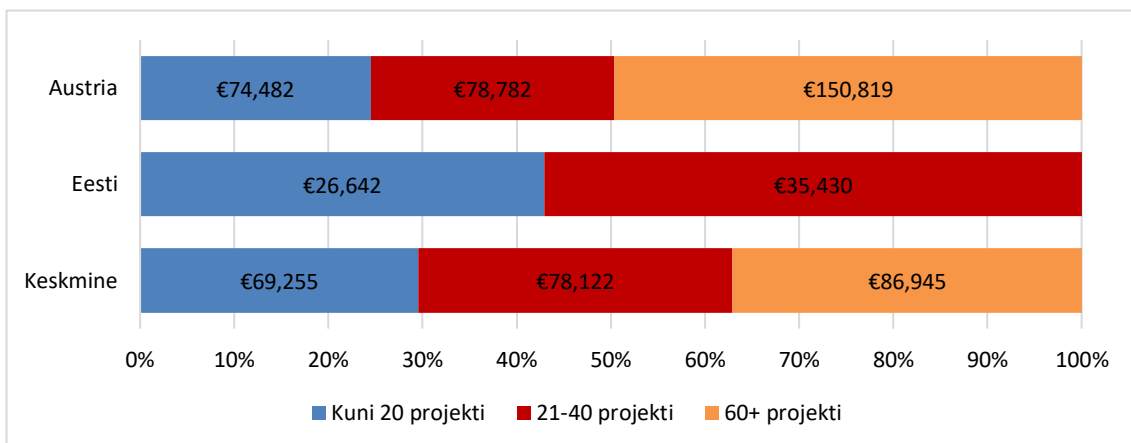
Joonis 5. Meeste ja naiste palgaerinevus. Allikas: International Project Management Association, 2022

Samuti mõjutab ka vanus inimeste palgataset. Uuringust selgus, et palk tõuseb umbes 60 eluaastani ning siis hakkab langema. Kõige suurem palgatõus on tavaliselt vanuses 31–40 eluaastat kui palk tõuseb umbes 34%, vanusevahemikus 41–50 tõuseb palk umbes 15% ning 51–60 vanusevahemikus tõuseb palk ligikaudu 32%. Eestis, taaskord vastuste vähesuse tõttu on analüüsitud vaid vanusevahemike 31–40 ja 41–50, kus esimeses teeniti keskmiselt 35 749 eurot ning teises 35 278 eurot aastas. 13 riigi keskmine samades vanusevahemikes oli 31–40 vanuserühmas 66 532 eurot ning 41–50 vanusevahemikus 76 486 eurot aastas. Palju teeniti nendes vanusevahemikes näiteks Saksamaal ja Ühendkuningriikides. Saksamaal teenisid vanuses 31–40 vastanud keskmiselt 82 200 eurot ja 41–50 vanusevahemikus 101 050 eurot aastas ning Ühendkuningriikides teeniti 31–40 aasta vanuses keskmiselt 73 970 eurot ning 41–50 aastased 112 529 eurot aastas (vt joonis 6).



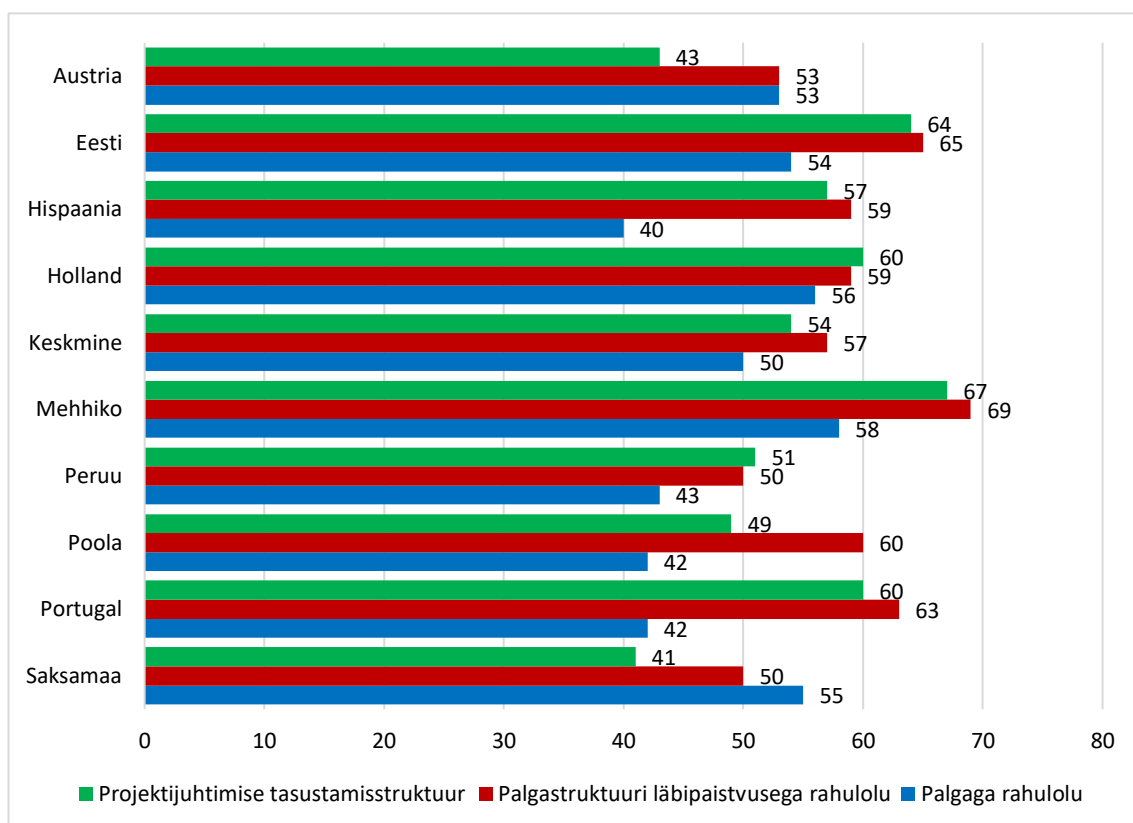
Joonis 6. Palgaerinevus vanusest lähtudes. Allikas: International Project Management Association, 2022

Palka mõjutab loomulikult ka kogemus. Kõige suuremat erinevust on näha Austrias, kus pika kogemusega inimesed teenivad ligi kaks korda rohkem kui vähese kogemusega projektijuhid, kus kuni 20 projektiga tegelnute keskmine aastapalk on 74 482 eurot, 21–40 projektiga tegelenutel 78 782 eurot ning rohkem kui 60 projektiga tegelenute keskmine aastapalk on 150 819 eurot aastas. Eesti tulemuste puhul saadi analüüsida vaid neid, kellel on rohkem kui 20 projekti ning neid, kellel on 21–40 projekti oma projektiportfellis. Üle 20 projektiga tegelenute palk oli Eesti puhul keskmiselt 26 642 eurot ning 21–40 projektiga tegelenute palk 35 430 eurot aastas (vt joonis 7).



Joonis 7. Palgaerinevus sõltuvalt kogemusest. Allikas: International Project Management Association, 2022

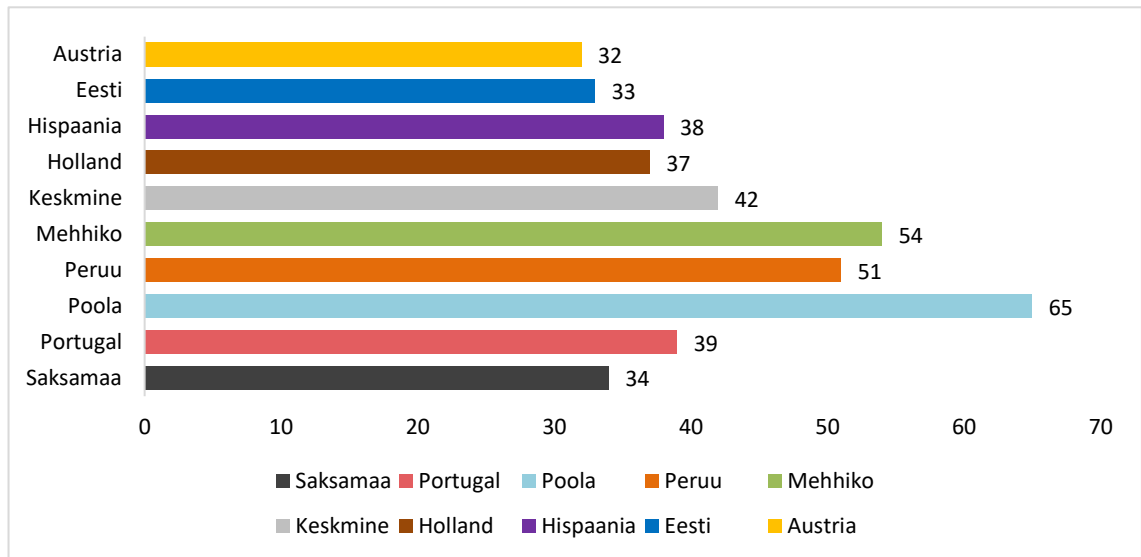
Uuringus osalejad on projektijuhtimise tasustamisstruktuuridega suures osas rahul. Siiski erineb see riigiti. Palgaga rahulolu on riikides keskmine – 50 100st. Kõige enam on rahul töötajad oma palgaga Mehhikos (58), Hollandis (56) ja Saksamaal (55) ning kõige vähem rahul ollakse Hispaanias (40), Portugalis (42), Poolas (42) ja Peruus (43). Eestlaste rahulolu palgaga oli keskmisest veidi kõrgem – 54. Palgastruktuuride läbipaistvust hinnatakse ka pigem positiivselt. Kõige läbipaistvam palgasüsteem oli Mehhikos (69), Eestis (65) ja Portugalis (63) (vt joonis 8).



Joonis 8. Palga ja palgastruktuuri läbipaistvusega rahulolu. Allikas: International Project Management Association, 2022

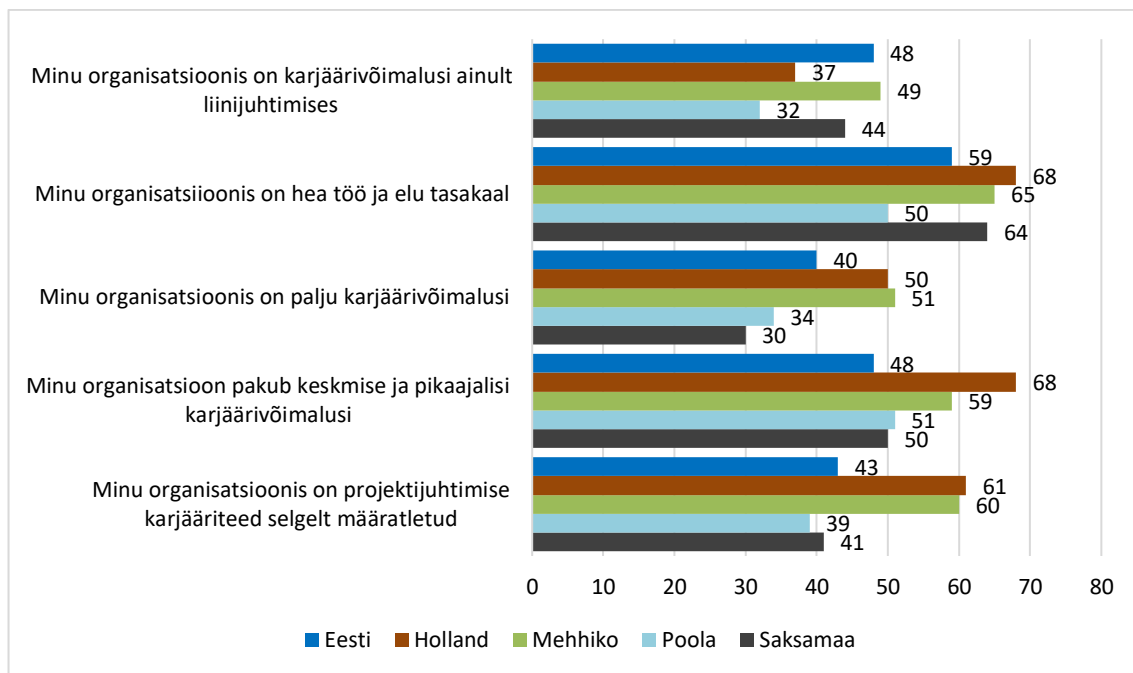
Uuringus osalejad on projektijuhtimise tasustamisstruktuuridega suures osas rahul. Siiski erineb see riigiti. Mehhikos (67), Eestis (64) ja Hollandis ning Portugalis (50) ollakse projektitöö palgastruktuuriga väga rahul, kuid Saksamaal (41) ja Austrias (43) sellega nii rahul ei olda. Uuringust selgus ka, et üsna mitmes riigis sõltub palk sellest kui hästi töötaja oma projektis tööd teeb. Kõige rohkem kohtas seda Poolas (65) kuid ka Mehhikos (54),

Ecuadoris (52) ja Peruus (51) ning vähem Austrias (32), Eestis (33) ja ka Horvaatias ning Saksamaal (34) (vt joonis 9).



Joonis 9. Palga sõltuvus töö kvaliteedist. Allikas: International Project Management Association, 2022

Nii uuringu kui ka antud töö teooriast selgus, et projektijuhtimise karjääriteed ei ole paljudes riikides läbipaistvad, eriti Poolas, Saksamaal ja Eestis.



Joonis 10. Karjäärivõimalused projektijuhtimises. Allikas: International Project Management Association, 2022

Karjääriteede valikuid ja läbipaistvust hinnati pigem keskmiselt. Mehhikos (51) ja Hollandis (50) veidi üle keskmise ning Saksamaal (30), Poolas (34) ja Horvaatias (35) hinnati seda alla keskmise. Poolas (39), Saksamaal (41) ja Eestis (43) kurdeti selle üle, et karjääriteed ei ole selged ega läbipaistvad. Seda, et organisatsioonis pakutakse keskmiseid ja pikaajalisi karjäärivõimalusi tunti veidikene rohkem. Eestis 48, Poolas 51, Saksamaal 50, Hollandis 68 ja Mehhikos 59. Töö ja eraelu tasakaalu hinnati veidi üle keskmise heaks – Eestis 59, Poolas 50, Saksamaal 64, Hollandis 68 ja Mehhikos 65. (vt joonis 10).

2.3. Intervjuude analüüs

Intervjuus osalenud inimestel oli üsna väike projektiportfoolio. N1 pakub erinevates valdkondades (näiteks koolitusprojektid, ettevõtete reorganiseerimise ja ümberstruktureerimine) teenusena projektijuhtimist ning kuna ta teeb seda kõrvaltöona, on tal viimastel aastatel vaid umbes kaks väiksemat projekti aastas. N2 on tegelenud peamiselt IT-arendus projektidega ning tema projektiportfelli kuulub umbes 10–20 projekti. M1 on tegelenud ehitusvaldkonnas nii objekti- kui ka projektijuhina ning tema

juhtida on aastas üks kuni kaks projekti ning tema projektiportfelli kuulub umbes 20 projekti. M2 on tegelenud teedeehitus projektidega neli aastat ning kokku on tema projektiportfellis 7 projekti.

Viiest intervjueeritavast ühel (N3) on vanemprojektijuhi sertifikaat ja ühel (M2) on teedeehituse standardiseeritud tase number kuus. Kolmandal intervjueeritaval (M1) on ehitusalane kõrgharidus, neljandal (N1) ja viiendal (N3) puudub sertifikaat. Kaks intervjueeritavad ütlesid, et nad isegi ei tea, et projektijuhi sertifikaat eraldi üldse olemas on. Kõik intervjuus osalenud ütlesid, et projektijuhi sertifikaadi puudumine või isegi selle olemasolu ei ole nende karjääri mitte kuidagi mõjutanud ja ei ole ka takistanud karjääriredelil tõusmist. Siiski toodi ehitusvaldkonna puhul välja see, et seal on oluline omada valdkonnapõhist haridust ning teedeehituse puhul on näiteks riigihangete puhul oluline kutsetunnistuse olemasolu. Väiksemate projektide puhul ei mängi see olulist rolli.

Tehnoloogia arengu puhul tõid kõik välja positiivseid muutusi, mis aja jooksul toimunud on. Peamiselt toodi välja seda, et erinevad suhtlus-, info- ja grupitöövahendid kiirendavad tööprotsesse ja -sujuvust. Kergemaks on muutunud ka erinevate ajagraafikute ning kulude jälgimine ning aruandlus. Tänapäeval on kergesti kättesaadav palju materjale ja infot. Tehnoloogia arengu halva poolena tõi üks intervjueeritav (M1) välja näiteks selle, et tihti tekib info üleküllus, tähelepanu hajub ja palju tegeletakse rööprähklemisega. Siiski oleneb see ka palju inimese enda ajajuhtimise oskusest ja võimekusest ühele asjale korraga keskenduda. Lisaks võib suur infoküllus tekitada kurnatust, tähelepanu kadu valed ajal valesse kohta ning lõpuks mõjutab see kogu projekti lõppeesmärki.

Tänapäeval on inimesed tihtipeale rahulolematud ja pidevalt otsitakse paremaid, põnevamaid projekte ning mingil määral ka alles õpitakse ennast tundma. Intervjuus osalenute meelest tekitavad inimestes rahulolematust ning põhjustavad töökohavahetust järgnevad aspektid:

- väljundi puudumine;
- arenguvõimaluse puudumine;
- põnevuse, uudsuse puudumine;
- ettevõtte keskkond või inimesed ei ole sobivad;
- konfliktid töökaaslastega;

- inimene on harjunud saama kogu aeg uusi asju, kogemusi jm.;
- töö ei paku enam pinget, ei ole väljakutsuv, liiga rutiinne;
- kogu elu on muutunud liikuvamaks, kiiresti muutuvaks, elustiil muutub ajas;
- ei tunta ennast vajatuna ettevõttes, ei tunne, et temast hoolitakse;
- palk. (N1,N2,N3,M1,M2, suuline vestlus, 2023)

Palka pidasid intervjuus osalenud inimesed pigem teisejärguliseks, eriti sel juhul kui vahetatakse töökohta, kuid jäädakse samale positsioonile, mis puhul palk nii palju üldjuhul ei muutu, et ajendaks inimesi töökohta vahetama. Kõige rohkem toodi välja töökeskkonda ja töökaaslast, mis mõlemad mõjutavad kõige rohkem nende arust töökoha vahetust. Oluline on läbi saada nende inimestega, kellega igapäevaselt kokku tuleb puutuda tööasjus ning, et tööjuures on meeldiv õhkkond ja sobivad töötingimused. Seda, kas ajutised projektimeeskonnad alalistes projektides aitaksid vältida seda, et inimesed ei liiguks nii palju organisatsioonide vahel intervjueritavad ei arvanud. Öeldi, et kui inimesel on soov töökohta vahetada, siis teeb seda nii kui nii. Lisaks tõi välja üks intervjueritav, et suuremates ettevõtetes võimaldatakse liikuda erinevate töövaldkondade vahel ja areneda endale sobivas suunas.

Lahendusi, kuidas motiveerida inimesi siiski jääma püsivamalt ühte organisatsiooni ning muuta töötajaid rahulolevamaks leidsid intervjuerijad samuti päris mitu. Välja toodi eelkõige see, et tuleb pakkuda ja tutvustada ettevõtte või organisatsioonisiseseid arenguvõimalusi, pakkuda koolitusi ja korraldada ettevõtte töötajatele ühisüritusi või käia koos vaba aega nautimas, näiteks sportides. Oluline aspekt töötaja rahulolu tagamiseks on see, et meeskonnas tekiks ühtekuuluvus tunne, ehk et töötajal oleks võimalik ja et ta tunneks end mugavalt oma töökaaslastega vabalt suhelda ning oma muredest ja rõõmudest rääkida. N2 ütles, et oluline on valida enda väärtustega sobiva ettevõtte ning N3 tõi välja ka selle, et ettevõttes on oluline selge personalipoliitika olemasolu ning selle selgitamine ettevõtte töötajatele. Töötajate jaoks on motiveeriv ka erinevad lisahüved, näiteks tööauto, erinevad tervisepaketid ning ka palk on mingil määral siiski motiveerivaks teguriks.

Meeste ja naise palgaerinevust ükski intervjueritav ei toeta ning toodi välja ka, et nemad seda projektijuhtimise valdkonnas ei ole ka kohanud, sest seal sõltub palk pigem töötaja

kogemusest, sh projektiportfelligist ning konkreetsest valdkonnast. N1 tõi välja ka selle, et naised paratamatult töötavadki madalamalt tasustatud ametikohtadel, üleüldises välja tuues, siis näiteks kassapidajate ja hooldustöötajatena ning naised on tihti peale alalhoidlikumad ning seavad esmaseks prioriteediks pere loomise. Sealhulgas ollakse ka hirmul, et alati on oht jääda üksikvanemaks ning sel juhul on olulisem stabiilne sissetulek, mitte karjääriredelil pidev tõusmine ning riskide võtmine. Lisaks tõi ta välja, et ka projektijuhtimise valdkonnas on näha seda, et naised on pigem sotsiaal- ja kultuurivaldkonnas projektijuhid ning mehi on rohkem on tehnoloogia valdkonnas, kus ongi kõrgemad palgad ning sellest tuleb ka palgalõhe meeste ja naiste vahel. Ka N2 ütles, et palka ei maksta soo, vaid tulemuslikkuse järgi ning tema ei ole kunagi kohanud projektijuhtimises sellist olukorda, kus palka mõjutaks töötaja sugu. N3 ja M1 tõi juurde ka sellise aspekti, et palk peaks sõltuma mitte soost, vaid konkreetsetest tööülesannetest. M1 mainis ka seda, et palk sõltub ikkagi inimese isiksusest ja sellest, mida töötaja teeb ja kui võimekas ta selleks on ning milline on tema tööstaaž.

Enamus intervjuueeritavad nõustusid ka väitega, et sooline jm mitmekesisus mõjutab töö tulemuslikkust ja tööefektiivsust. N1 tõi välja selle, et oluline ei ole see, et kõik meeskonna liikmed üksteisega väga hästi läbi saaksid, vaid see, et meeskonnas oleks erinevast soost ja vanuses inimesi, sest erinevad inimesed lähenevad asjadele erinevalt ja see rikastab meeskonda ja parandab töö tulemuslikkust, kuna näiteks leitakse uusi lahendusi, kuidas oma tööd teha paremini. N2 aga arvas, et sooline jm mitmekesisus ei mõjuta tööefektiivsust ega tulemuslikkust mitte kuidagi, sest tehakse tööd, mitte ei mõeldaks sellele, kes mis soost on. N3 ütles, et tema ei oska sellele küsimusele vastata, kuna pole seda süvitsi uurinud. M1 tõi välja, et mitmekesine meeskond annab head tasakaalu meeskonnale ning toob tugevust juurde. M2 sõnul loovad naised ettevõttes nii-öelda tugistruktuuri, olles (ehitusvaldkonnas) peamiselt tööl näiteks raamatupidaja või assistendina.

Intervjuueeritavate arvates peaks alles alustav tulevane projektijuht alustama peale hariduse saamise karjääriredeli alumistelt astetelt ning saada mingis valdkonnas selle ala spetsialistiks, sealt edasi samm-sammult projektidesse minna. Esialgu alustada tavalise projektis oleva meeskonnaliikmena ning sealt edasi kasvatada oma vastutust ja usaldust ning sealt edasi kasvatada projektijuhiks. N1 tõi välja, et tihti saavad projektijuhiks need,

kes on esialgu alustanud näiteks projektijuhi assistendina. Nii N3, M1 kui ka M2 tõid välja, et oluline on alustada madalamast ametikohast, et saada endale kõik põhiteadmised ning karjääriredelil tõustes tead, kuidas kõik projekti etapid toimivad ning kuidas edasi areneda. Mingid vahe etapid vahele jättes võib tekkida probleeme ka erinevate tööprotsesside toimimisega. Intervjueeritavad tõid välja ka seda, et oluline on käia praktilal ning õppida selle kaudu kogunud projektijuhtidelt.

Sellega, et projektijuhte on vähem kui projekte intervjueeritavad eriti ei nõustunud. N1 ütles, et pigem on muutumises projektijuhi ametikoha definitsioon ning arusaam sellest, sest paljudel juhtudel juhivad projekte mõne muu ametinimetusega isik, kellele on antud ülesandeks juhtida mingi projekt. Kuna ka projektiks nimetatakse aina kergemini erinevaid tegevusi ning väiksemate või lihtsamate projektide puhul ei peagi antud projektijuhil olema suurt projektiportfelli ega palju teadmisi, vaid piisab elementaarsematest juhioskustest. Lisaks kasvatab selline tegevus inimestes projektijuhtimise valdkonna teadmisi ning mõnel juhul võib see inimene ka end edasi arendada selles valdkonnas ning minna projektijuhina tööle. Ka N2 ütles, et ei kasva otseselt projektipõhise töö maht, vaid projektideks nimetatakse ka lihtsakoelisemaid töid, mis ei vaja mitte projektijuhtimist, vaid koordineerimist. N3 leidis selle probleemi lahenduseks, et nii gümnaasiumites kui ka ülikoolides tuleks projektijuhtimise õpe kohustuslikuks muuta. Ka N1 arvas, et koolid peaksid rohkem tööd tegema sellega, et saada inimesi huvi tundma projektijuhtimisse ning ettevõtted peaksid noortele rohkem praktika ja töövõimalusi andma ning neis potentsiaali rohkem nägema. Oluline on varakult üles leida oma ettevõttesse sobiv talent ning ta välja koolitada ning pakkuda talle edasiarenemis- ja koolitusvõimalusi. M3 tõi välja ka selle, et noorele inimesele on asju lihtsam selgeks õpetada ning oma väärtuste ja reeglite kohaselt töötama panna, sest vanematel ja kogenumatel inimestel on oma käekiri juba tekkinud ning keerulisem on asju ümber õppida.

Selle üle, et kas tulemustasud või muud rahalised boonused ja hüved töö kvaliteeti ja töötaja rahulolu tugevalt mõjutavad olid kõigil natukene erinevad arvamused. N1 ütles, et ta on palju rääkinud sel teemal noortega, kes alati esimese asjana ütleb, et raha motiveerib kõige rohkem, aga töö kvaliteeti see nii palju siiski ei muuda. Tema meelest mõjutavad erinevad hüved, tervisepaketid ja muud kompensatsioonid pigem seda, et

inimene tunneb, et temast hoolitakse ja seetõttu on tal ka rohkem motivatsiooni, et pingutada ja ettevõtte tegevusele rohkem panustada. Lisaks nõuab erinevate hüvede pakkumine personaalset lähenemist ning tuleb teada, mis mingit töötajat täpselt motiveerib või mida ta hindab. N3 arvates mõjutab tänapäeval pigem lisa puhkuseaeg või lühem töönael, mitte raha ning M1 arvas, et boonused mõjutavad küll töötaja rahulolu, kuid selles, kas see kvaliteeti ka otseselt mõjutab, ei olnud ta nii kindel. Samas ütles ta, et kui töötaja teab, et kui ta oma töö valmis saab ja ta selle eest hiljem preemia saab, siis annab see põhjust raskematel perioodidel pingutada. M2 tõi välja aga selle, et ehitusvaldkonnas sõltub tulemustasu tihti ka sellest kui korrektselt projekt läbi viidi ning kas peeti kinni ohutus- ning kvaliteedinõuetest või kas realiseerusid mingid riskid. Sel juhul on keeruline leida motivatsiooni kui näiteks osade nõuete täitmine on ebatõenäoline ning teatakse algusest peale, et selle projekti eest mingitel põhjustel tulemustasu ei saagi. Mitu intervjuueeritavat tõi välja, et üheks motiveerivamaks asjaks, mida lisaks palgale pakutakse on erinevad tervisepaketid, kus näiteks ettevõtte katab eriarsti visiidiga seotud kulutused või muud tervise ja tervisliku eluviisiga seotud kulud, sh sport.

Sertifikaadi kohustuslikuks muutmise üle olid intervjuueeritavatel kahetised arvamused. N1 tuli tagasi selle teema juurde, et tänapäeval on keeruline selgeks teha, kes on otseselt projektijuht ning kellele täpselt see nõue siis rakenduma peaks. Samas kui oleks projektijuhil nõutud sertifikaadi olemasolu, siis annab see tööandjatele kindlustunde, et tööturul on mõõdetud standarditega juhud. N2 tõi aga välja selle, et isegi hangetes ei nõuta projektijuhtidelt sertifikaate, mis tõttu ei ole projektijuhtidel mingit motivatsiooni ega põhjust ka sertifikaati endale teha. Samas arvas ta, et seal, kus tehakse päris projekte, peaks sertifikaat siiski nõutud olla. Lisaks tõi ta probleemina välja selle, et projektijuhtimises puuduvad eraldi valdkonnapõhised sertifikaadid ning näiteks IT inimesi ei puuduta see üldine sertifikaat, mille saab endale ka ehituse või pidude korraldamise projektijuht. N3 arvas, et teatud töökohtadel tuleb kohustusliku sertifikaadi nõudmine kasuks kuid sellest enam loeb praktika ja projektide edukas lõpuleviimine. M1 tõi välja, et sertifikaat annab lisaks tööandja kindlustundele ka töötajale endale võimaluse läbi mõtestada enda jaoks selle, mida ta teeb ning seeläbi teadlikumalt edasi tegutseda. M2 arvas, et sertifikaadi kohustuslikuks muutmine ei ole vajalik, kuid tõi siiski välja, et oluline on, et inimesel oleks siiski mingi kutsestandard või haridus, mis tõestaks tema

kompetentse ning teedehitus valdkonnas on riigihangete puhul nõue, et projektijuhil oleks mingi diplom ette näidata.

Pädevusmodelite kohta oskasid kahjuks kaasa rääkida väga vähesed. N1 rääkis, et projektijuhi pädevusmodelite puhul aitab see inimesel paremini aru saada, mida temalt oodatakse ning kaob ära konflikt selle vahel, mida inimene ise arvab, et temalt oodatakse ja mida temalt tegelikult oodatakse. Samas on projektijuhi pädevuste ring nii suur, et on peaaegu võimatu, et inimesel on kõik seal olevad pädevused, seega tuleb leida enda meeskonda erinevate pädevustega inimesed, kes kõik tasakaalustavad üksteist. Lisaks annab pädevusmodelite olemasolu inimesele võimaluse näha, millised on tema tugevamad ja nõrgemad küljed ning seeläbi rohkem rõhku panna oma nõrgemate külgede arendamisele ja tugevdamisele. Ka M1 nõustus, et pädevusmodelite kaudu näeb inimene, mida tal on võimalik saavutada ning milline on tee nende saavutusteni, lisaks loob selgust ja aitab edasi liikuda karjääriredelil. Samas N2 aga väitis, et pädevusmodelite olemasolu ei aita, sest on olemas projektijuhtide tasemete hindamismetoodikad ning see toimib paremini, kui üldine pädevusmodel.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Järgnevalt on töö autor teinud lähtuvalt töös käsitletud teooriast, IPMA uuringu analüüsist ning läbiviidud intervjuudest järeldusi ning andnud nende põhjal ettepanekuid (vaata tabel 6). Ettepanekud on suunatud poliitikakujundajatele kuid ka ettevõtete juhtidele, personalitöötajatele ning on kasulikud ka muudele projektijuhtimisega ja ettevõtlusega seotud inimestele. Kuna IPMA uuringus osales üsna vähe inimesi on vastuste veamäär suur. Sellegi poolest saab selle uuringu analüüsist järeldusi teha tuginedes lisaks ka töö teoreetilisele osale ning intervjuudele, kus peamiselt tulid välja üsna sarnased trendid, mis IPMA uuringuski.

Tabel 6. Järeldused ja ettepanekud.

Järeldused	Ettepanekud
On palju neid, kes ei tea projektijuhi sertifikaadist mitte midagi.	Organisatsioonid peaksid oma töötajatele tutvustama sertifikaate ning selle kasulikkust ja toetama töötajat sertifikaadi taotlemise protsessis.
Tehnoloogia arengul on suur mõju projektijuhtimise arengule ning seda nii positiivses kui ka negatiivses mõttes.	Tutvustada juba keskkoolis erinevaid programme ja tehnoloogiaid, mida organisatsioonides igapäevaselt kasutatakse.
Palju probleeme tekitab töötajate puudus ja nende vähene koolitamine.	Talente tuleb varem märgata ning nendega rohkem tegeleda. Tuleb leida organisatsiooni sarnaste väärtustega inimesed ning selgitada välja, mis ja keda motiveerib rohkem pingutama. Tuleks tuua kutseõppe- ja üldharidusõppekavadesse projektijuhtimise alaseid aineid.
Töötajate palgaerinevus ei sõltu mitte nende soost, vaid kogemusest ja töö valdkonnast.	Palkasid peaks rohkem avalikustama ning nendest rohkem rääkima.
Karjääriteedest ei ole palju räägitud ning neid pole väga palju ka uuritud. Ka karjääri- ja pädevusmodelid on ebaselged.	Luaa uued, arusaadavad ja ülevaatlikud karjääri- ja pädevusmodelid

Teooriat käsitledes selgus, et ligi viiendik maailmamajandusest on projektipõhine (McKevitt *et al.*, 2017, lk 1) ning projektijuhtimist rakendatakse aina enam erinevates valdkondades (Crawford & Pollack, 2006, 175). Ka IPMA uuringust selgus, et Eesti projektijuhid tegelevad projektidega lausa 72,9% tööajast. Samuti on projektijuhi pädevusmodelid pidevas muutumises ning aina enam julgustavad ettevõtteid oma töötajaid sertifikaate tegema, sest see annab võimaluse nõuda kõrgemat palka ning paneb inimese end väärtuslikumana tundma (Mahaney & Greer, 2004, lk 263–264, 271). Siiski selgus autori poolt läbi viidud intervjuudest, et on ka neid projektijuhtimisega tegelevaid inimesi, kes pole projektijuhi sertifikaadist kunagi kuulnud ning see pole ka nende karjääri ega töö tegemist kuidagi takistanud. Töö autori ettepanek on siinkohal see, et organisatsioonid peaksid rohkem oma töötajatele tutvustama projektijuhi sertifikaadi olemasolust ning selle kasulikkusest oma töötajatele. Võimaluse korral ka toetada töötaja sertifikaadi taotlemise protsessi nii moraalselt kui ka näiteks lisa puhkusepäevadega kutseksamiks õppimiseks ja selleks valmistumiseks või muu materiaalse boonusega, vastavalt töötaja vajadustele ja soovidele.

Guerra ja teised (2023, lk 1–2) tõid välja, et tehnoloogia arengul on olnud suur mõju projektijuhtimise arengule ning sellele, kuidas ja mis viisil tööd tehakse. Ka intervjuus osalenud inimesed nõustusid, et tehnoloogia areng on toonud palju positiivseid muutusi

projektijuhtimisse, seda nii suhtlus- kui ka infovahetus vahendite näol ja arenenud on ka eelarve ja ajagraafikute koostamise võimalused ning turundustegevused. Toodi välja ka negatiivseid muutusi, näiteks see, et mõni kord tekib info ülekülluse tõttu pinget ning tihti viib see rööprähklemiseni, mis tõttu ei ole ükski tegevus nii tulemuslik nagu võiks olla. Töö autori ettepanek on, et juba näiteks keskkoolis võiks kasutada erinevaid programme ja tehnoloogiaid, mida organisatsioonides igapäevaselt kasutatakse, et see talent, kes tuleb organisatsiooni näiteks praktikale või tööle otse koolist, oleks juba tuttav töö tegemise vahenditega.

Kalinannani ja teiste (2023, lk 14) sõnul tekitab palju probleeme projektijuhtimise valdkonnas töötajate puudus, töötajate püsivus ning nende vähenemine koolitamine. Pagan-Castaño ja teised (2022, lk 528) ütlesid, et talent on kõige olulisem osa organisatsiooni eesmärkide täitmisel ning seetõttu on väga oluline, et organisatsioonis pannakse rõhku personalijuhtimisele ning talentide arendamisele. Intervjueeritavad aga töajõupuudusega eriti ei nõustunud. Toodi pigem välja seda, et projektijuhi ameti definitsioon on muutumas ning projektideks nimetatakse ka väga lühikese kestvuse ja minimaalset pingutust vajavaid tegevusi, mis ei nõua palju kogemust ega kompetentse. Siiski ennustas Projektijuhtimise Instituut 2017. aastal, et 2027. aastaks tõuseb projektitööjõu vajadus 33 protsendi võrra. Intervjuus käigus tuli välja soovitus, sellise probleemi lahendamiseks, mida soovib ka töö autor – talente tuleb rohkem ja varakult märgata. Carbone ja Gholstoni 2004. aastal läbi viidud uuringust selgus, et vähem kui pooled uuringus osalenutest ei ole saanud ühtegi projektijuhtimise alast treeningut ning need, kes olid, ei tundnud, et see oleks olnud kasulik või kuidagi neid projektijuhi tööks ette valmistanud. Noortele tuleb anda rohkem võimalusi nii praktikate kui ka erinevate koolituste näol, märgata. Lisaks õpivad noored üldjuhul kiiremini ning neile on kergem õpetada uusi süsteeme, sest vanemad inimesed on mingite kindlate süsteemidega juba harjunud ning neil on keerulisem uutega harjuda või vanadest harjumustest loobuda. Noored annavad organisatsioonile väärtusena juurde ka uusi vaatenurki ja leiavad asjadele teistsuguseid lahendusi ja uusi võimalusi. Kui noorel on olemas ka endal suur huvi valdkonna vastu, siis pakkudes talle veel ka koolitusi ja erinevaid treeningprogramme, paneb teda veel väärtuslikumana tundma ning tal on rohkem motivatsiooni oma tööd teha ning organisatsioonile panustada. Töötajate püsivuse lahendamiseks on töö autori ettepanek leida enda meeskonda võimalikult sarnaste väärtustega inimesed ning selgitada välja, mis

neid motiveerib, olgu selleks siis rahaline boonus, erinevad tervisepaketid, lisa puhkusepäevad, koolitused, ühisüritused või hoopis midagi muud. Kui inimene tunneb, et temast hoolitakse ning saab aru, et tema olemasolu organisatsioonis on oluline ning seda hinnatakse, siis üldjuhul tahab ta seal organisatsioonis ka pikaajaliselt töötada ning teeb tööd parema tujuga ning seega tulemuslikumalt. Töö autori poolne ettepanek oleks siinkohal veel ka kutseõppe- ning üldharidusõppekavadesse lisada projektijuhtimise alaseid aineid, sh tuua nendes selgemalt välja projektijuhtimise pädevused ning karjäärivõimalused.

Meeste ja naiste palgalõhe on endiselt väga päevakajaline teema ning ka mitmed uuringud on näidanud, et palkade vahe on üsna suur. IPMA uuringu järgi on Eesti nais ja mees projektijuhtide palgaerinevus 41%. Samas ütlesid kõik intervjuus osalejad, et nemad ei ole täheldanud projektijuhtimise valdkonnas soo põhist palgaerinevust. Intervjuueeritavate sõnul tuleb suurem palgaerinevus välja pigem valdkonna ja kogemuse põhjal, mida toetab ka IPMA uuring. IPMA uuringust selgus, et Eestis saavad need, kes on tegelenud 21–40 projektiga ligi üheksa tuhat eurot rohkem palka aastas kui need, kes on tegelenud kuni 20 projektiga. Lisaks selgus ka IPMA uuringust, et ka välise teenusepakkujana ja erasektoris teenib kõrgemat palka kui avalikus sektoris. Töö autori ettepanek on palkasid rohkem avalikustada ning nendest rohkem rääkida. Kui kaks inimest teevad täpselt sama tööd ning neil on samasugused tööülesanded, siis oleks ka loogiline, et neil on ka sama palk. See motiveeriks ka rohkem pingutama, sest inimene teab, et järgmisel ametikohal on tal kõrgem palk või rohkem võimalusi.

Teooriat käsitledes selgus ka see, et karjääriteedest ei ole väga palju räägitud ning seda pole ka uuritud. Inimestel oleks oluliselt kergem teha valikuid oma karjääris kui nad teaksid täpselt, mis valikud neil on ning kui nad valivad mõne madalama astme ametikoha, siis teab inimene kohe, kuhu tal sealt võimalik edasi areneda on. Pole kirjutatud ka sellest, kuidas välja koolitada äsja kooli lõpetanud inimesi edukateks projektijuhtideks ning Shenar ja Dvir (2007) põhjendasid seda sellega, et karjäärimudelite abil ei suudeta juhte juhendada ning puuduvad ka arenguvõimalused ja koolitused. Autorid tõid ka välja, et karjäärimudelite loomine aitaks seda probleemi vähendada. Töö autori ettepanek on samuti luua arusaadavad ja ülevaatlilikud karjäärimudelid ning sealhulgas ka pädevusmudelid, mis aitaksid inimestel aru saada, kuhu suunas ta oma

karjääris liikuma peab ning milliseid oma nõrkusi või pädevusi ta enda juures veel arendama peab. See vähendaks tõenäoliselt ka seda, et inimesed jäävad oma karjääriredelil tupikusse ning ei osata enam kuskile edasi liikuda.

Projektijuhtimise valdkond on pidevalt ja väga kiiresti arenev valdkond, kuid millel on veel palju arenemisruumi. Põhilisteks murekohtadeks on talendijuhtimise ja karjäärimudelite vähene kirjandus ning teadlikus nende kohta. Ka projektijuhi kutsestandardite mudel ning kutseksam tuleks üle vaadata ning seada kindlad piirid, kellel seda on üldse kasulik teha või uuendada (sh ka kõrgemaid tasemeid taotlema) ning selgitada projektijuhtidele ja organisatsioonidele, milliseid võimalusi ja väärtusi sertifikaadiga projektijuht organisatsioonile annab. Projektijuhtimine, selle pädevusmudeli komponendid, oskused on üldpädevusena vajalikud kõigile – Eesti haridussüsteemis on selleks hea võimalus integreerida ettevõtluse pädevuste õppega.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli analüüsida IPMA uuringu tulemused, nende põhjal sünteesida ettepanekuid poliitikate kujundajale ning vastata töö alguses püstitatud uurimisküsimustele.

Töö teooria kirjutamise käigus selgus, et projektide arv on pidevalt kasvamas ning projektideks nimetatakse aina rohkem nii suuremaid kui väiksemaid juhitavaid tegevusi. Projektijuhtimise arengut on olulisel määral mõjutanud nii tehnoloogia areng kui ka globaliseerumine. Projektides kasutatakse rohkem digitaalseid vahendeid info edastamiseks ja suhtlemiseks aga ka eelarvete, ajagraafikute ja muude tegemiseks. Maailmamajandusest ligi viiendik on projektipõhine, mis tähendab ka seda, et aina tähtsamaks muutub talendijuhtimine ning organisatsioonis on üheks olulisemaks lüliks efektiivne personalipoliitika olemasolu. Aina enam väärtustatakse projektijuhtimise valdkonnas projektijuhtide sertifitseerimist ning sertifikaadiga töötajal on rohkem võimalusi areneda karjäärireedelil kõrgemale ning sealhulgas nõuda ka kõrgemat palka. Sertifikaat näitab töötaja pädevusi ning tõestab, et tema projektiportfellis on juba teatud arv projekte ning ta on võimeline edukalt neid läbi viima. Töös toodi välja ka mõned projektijuhtide sertifitseerimisteenuse pakkujad, näiteks pakub Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon koostöös Läti Projektijuhtimise Assotsiatsiooniga IPMA sertifitseerimisteenust, mille kaudu on võimalik saada IPMA A,B,C ja D taseme sertifikaati. Sertifitseerimisteenust pakuvad ka *PM² Center* ja olemas on ka näiteks *CAPM* ja *PRINCE 2* sertifikaadid. Globaliseerumise tõttu on maailm pidevas muutumises ning inimesed on rahulolematud ning otsitakse kogu aeg uusi võimalusi enda arendamiseks ja uuteks väljakutseteks. Sellegi poolest puudub senini süsteemne ülevaade projektijuhtide karjääriteedest, -mudelitest ning pädevusmudelitest. Palju tekitab muret ka talentide vähenemine koolitamine ning arenguvõimaluste pakkumine kuid ka seda põhjendati karjäärimudelite puudumisega. Ei teata veel ka kindlalt, kas pädevus või raha on üldse piisav, et hoida motivatsiooni kõrgel ning püsida kaua ühes organisatsioonis või

üldse samas valdkonnas. Palkate võrdsustamise ja avalikustamise teemad on samuti palju survet tekitanud. Kunagi sai meeste ja naiste palgaerinevusi põhjendada sellega, et tehti erinevaid töid, kuid tänapäeval töötavad mehed ja naised samadel ametikohtadel ning neil on sarnased või samad tööülesanded kuid siiski erinev palk. Sellegi poolest on jõutud järeldusteni, et sooline ja ka näiteks vanuseline mitmekesisus rikastab ning parandab organisatsiooni tulemuslikust.

Antud lõputöö teine osa, ehk empiiriline osa keskendus IPMA uuringu analüüsile, intervjuude analüüsile ning lõpus tegi töö autor nii teooriast kui analüüsi tulemustest lähtuvalt järeldused ning andis ettepanekud. IPMA uuringus osales vähe inimesi ja seetõttu oli veamäär suur kuid teooriat käsitledes ja intervjuusid analüüsides selgus, et uuringust saadud tulemused on siiski realistlikud ning näitavad ära suuna, kuhu poole trendid liiguvad. IPMA uuring viidi läbi ajavahemikul november 2021 – jaanuar 2022 rahvusvahelise meeskonna poolt ning selles osales kokku 3503 inimest 13 erinevast riigist. Eestis osales uuringus kokku 126 inimest kuid adekvaatseid vastuseid sai vaid 57 inimeselt. Töö autori poolt läbi viidud intervjuudes osales kokku viis inimest, kellest kolm olid naised ja kaks mehed. Intervjuud viidi läbi ajavahemikul märts ja aprill 2023. Kõik intervjuus osalenud inimesed on ühel või teisel moel kokku puutunud või tegelevad projektijuhtimisega. Peamised trendid, mis mõlemast analüüsist välja tulid, on järgnevad:

- Projektijuhtimise valdkonnas sõltub palk pigem valdkonnast ja kogemusest, mitte niivõrd palju soolisest erinevusest.
- Eestis on projektijuhid veidi üle keskmise rahul oma palgaga ning ka palgastruktuuri läbipaistvuse ja tasustamisstruktuuriga.
- Karjäärivõimalusi ning suurt arenguvõimalust Eesti projektijuhid enda organisatsioonis ei näe ning leiavad, et potentsiaalsed karjääriteed ei ole ka selgelt määratletud.
- Raha ei ole suurim motivaator töökohas püsimiseks või selle vahetamiseks. Rohkem mõjutab töökoha valikuid meeskond, organisatsiooni väärtused ning erinevad tervisepaketid, ühisüritused ja arenguvõimaluse nägemine.
- Oluline on märgata juba varakult potentsiaalikat talenti ning anda talle võimalus oma organisatsioonis areneda ning pakkuda talle koostöövõimalusi. Noort on lihtsam oma ettevõtte reeglite järgi tööle panna ning lisaks jagab noor talent organisatsioonile uusi väärtusi oma teadmiste ja vaadete kaudu.

- Sertifikaadi tegemise võimalusest ei ole nii mõnigi projektijuht veel isegi kuulnud ning projektijuhid ei tunne vajadust selle järele ning need, kellel see olemas on ei ole tundund, et see kuidagi neid karjääriredelil kõrgemale oleks viinud või sellest mingil muul moel kasu oleks olnud.

Töö viimases osas tegi töö autor ettepanekuid poliitika kujundajatele. Peamisteks ettepanekuteks on töö autoril, et esiteks peaksid organisatsioonid rohkem rõhku panema oma töötajate teadvustamisele sertifikaatidest ning võimalusel toetada neid selle taotlemise protsessis. Seda seetõttu, et sertifikaadiga projektijuht annab ettevõttele rohkem väärtust ja kindlustunnet, sest ta on läbinud kutseeksami, tal on piisavalt pädevusi ja kogemusi, et projekte läbi viia tulemuslikult ja efektiivselt. Teiseks on väga oluline märgata talente juba varakult ning anda oma töötajatele arenemis- ja koolitusvõimalusi ning uurida, mis neid kõige rohkem motiveerib. See paneb töötajat tundma, et temast hoolitakse ning ta on organisatsiooni jaoks väärtuslik ja ta tahab seal kauem töötada ning rohkem oma töösse panustada.

Tulevikus peaks põhjalikumalt uurima talendijuhtimist, selle mõju organisatsiooni tulemuslikkusele, projektijuhid karjääriteid ning seda, mis põhjustel inimene üldse oma karjäärivalikuid teeb. Vähe on uuritud ka pädevusmudeleid ning sertifikaadi olemasolu mõjust karjääriteel.

VIIDATUD ALLIKAD

- Ahmad, R., & Imam, H. (2022). Roles of competencies, career shock, and satisfaction in career commitment: Evidence from project-based organizations. *Project Leadership and Society*, 3, 100052. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100052>
- Alkhudary, R., & Gardiner, P. (2021). Stages in project managers' careers: Learning and growth opportunities. *International Journal of Project Management*, 39(5), 536-545. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.03.006>
- Archer, N., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207-216. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00032-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00032-5)
- Axelos Ltd. (2023). *PRINCE2 Project Management Certifications*. <https://www.axelos.com/certifications/propath/prince2-project-management>
- Baker, M., Ali, M., & French, E. (2019). The impact of women's representation on performance in project-based and non-project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 37(7), 872-883. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.06.001>
- Berkel, F. J., Ferguson, J. E., Groenewegen, P. (2016). Speedy Delivery Versus Long-term Objectives: How Time Pressure Affects Coordination Between Temporary Projects and Permanent Organizations. *Long Range Planning*, 49(6), 661-673. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.04.001>
- Blichfeldt, B. S., & Eskerod, P. (2008). Project portfolio management – There's more to it than what management enacts. *International Journal of Project Management*, 26(4), 357-365. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.06.004>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.006>

- Blomquist, T., Söderholm, A. (2002). How project management got carried away. In: Sahlin-Andersson, K., Söderholm, A. (Eds.), *Beyond Project Management: New Perspectives on the Temporary-Permanent Dilemma* (pp. 25–38). Liber, Malmö. https://www.researchgate.net/publication/313560259_How_Project_Management_Got_Carried_Away
- Borg, J., Borg, N., Scott-Young, C.M., Naderpajouh, N. (2020). The work readiness–career resilience linkage: implications for project talent management. *International Journal of Managing Projects in Business*. 1753-8378
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International Journal of Project Management*, 31(6), 889-902. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.010>
- Carbone, T.A. & Gholston, S. (2004). Project Manager Skill Development: A Survey of Programs and Practitioners, *Engineering Management Journal*, 16:3, 10-16, <https://doi.org/10.1080/10429247.2004.11415252>
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82-92. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.002>
- Crawford, L., Pollack, J., England, D. (2006). Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years. *International Journal of Project Management*, 24(2), 175-184. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.10.005>
- Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon. (2023). IPMA ICB Sertifikaat. *Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon*. <https://www.epma.ee/ipma-icb-sertifikaat>
- Eshlaghy, A., Chitsaz, S., & Karimian, L., Charkhchi, R. (2011). A Classification of Qualitative Research Methods. 20.

- Field, A.P. & Gillett, R. (2010), How to do a meta-analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 63: 665-694. <https://doi.org/10.1348/000711010X502733>
- Foti, R., 2001. Forecasting the future of project management. *PM Netw.* 15 (10), 28–31.
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251-261. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- Goff, S.A. (2006, 2016). ProjectExperts. Distinguishing PM Competence in Training and Development, Organizational Assessment and Certification. <https://www.ipma-usa.org/articles/PMCompetence.pdf>
- Greer, T. W., & Carden, L. L. (2021). Exploring the gender wage gap among project managers: A multi-national analysis of human capital and national policies. *International Journal of Project Management*, 39(1), 21-31. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.004>
- Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835-848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>
- International Project Management Association. (2022). Salaries and Careers in Project Management in 13 countries.
- Kaliannan, M., Darmalingam, D., Dorasamy, M., Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Kutsekoda SA. (2023). *Kutsestandardid*. https://www.kutseregister.ee/et/standardid/standardid_top2/?
- Kuura, A. (2011). Poliitika projektistumise suhtes: toetada, tõrjuda või lasta juhtuda?. *Eesti majanduspoliitilised väitlused*. <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(2), 214-230. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.10.002>
- Lichtenberg, S. (1983). Alternatives to conventional project management. *International Journal of Project Management*, 1(2), 101-102. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(83\)90007-8](https://doi.org/10.1016/0263-7863(83)90007-8)
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- Mahaney, R.C. & Greer, B.M. (2004) "Examining the Benefits of Project Management Professional (PMP) Certification for IS Project Managers and Organizations," *Journal of International Information Management: Vol. 13 : Iss. 4* , Article 4.
- Masole, L. & van Dyk, G. (2016) Factors influencing work readiness of graduates: An exploratory study, *Journal of Psychology in Africa*, 26:1, 70-73, <https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1101284>
- McGrath, J & Kostalova, J. (2020). Project Management Trends and New Challenges 2020+. 534-542. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2020-01-061>.
- McKevitt, D., Carbery, R., Collins, S. (2022). Job crafting in project management: Implications for project success and career satisfaction. *International Journal of Project Management*, 40(7), 741-749. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.004>
- McKevitt, D., Carbery, R., Lyons, A. (2017). A profession but not a career? Work identity and career satisfaction in project management. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1673-1682. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.010>
- Meyers, M.C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100703>
- Montero Guerra, J. M., Danvila-del-Valle, I., Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>

- Othman, A.A.E. & Elwazer, M.N. (2022), "A talent management based framework for developing sustainable quality of work life in architectural design firms in Egypt", *Archnet-IJAR*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ARCH-12-2021-0365>
- Padalkar, M., & Gopinath, S. (2016). Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1305-1321. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.006>
- Pagan-Castaño, E., Ballester-Miquel, J. C., Sánchez-García, J., Guijarro-García, M. (2022). What's next in talent management? *Journal of Business Research*, 141, 528-535. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.052>
- Pattnayak, S. S., & Chadha, A. (2022). Servicification and manufacturing exports: Evidence from India. *Economic Modelling*, 108, 105756. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.105756>
- Pihl, K, Krusell, S. (2021). Kõigile avaliku halduse hariduse omandanutele ei jagu erialast tööd. *Riigikogu Toimetised*. <https://rito.riigikogu.ee/eelmised-numbrid/nr-44/koigile-avaliku-halduse-hariduse-omandanutele-ei-jagu-erialast-tood/>
- PM².EU. (2023). The PM² Certification Scheme. <https://www.pm2.eu/the-pm2-certification-scheme/>
- Pollack, J., & Adler, D. (2015). Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis of changes in the field. *International Journal of Project Management*, 33(1), 236-248. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.011>
- Pouliakas, K. (2010), Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction. *Kyklos*, 63: 597-626. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.2010.00490.x>
- Project Management Institute (2017), Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027, *Project Management Institute*.
- Project Management Institute. (2023). *Certified Associate in Project Management (CAPM)*. <https://www.pmi.org/certifications/certified-associate-capm>
- Shenhar, A.J., Dvir, D., 2007. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. *Harvard Business School*

- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>
- Stringer, C., Didham, J., Theivananthampillai, P. (2011), "Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 161-179. <https://doi.org/10.1108/11766091111137564>
- Söderlund, J. (2010). Knowledge entrainment and project management: The case of large-scale transformation projects. *International Journal of Project Management*, 28(2), 130-141. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.010>
- Waller, M.J., Conte, J.M., Gibson, C.B., Carpenter, M.A. (2001). The Effect Of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance. *AMR*, 26, 586–600, <https://doi.org/10.5465/amr.2001.5393894>
- Wheatley, M.J., Kellner-Rogers, M., 1996. *A Simpler Way*. Berrett-Koehler
- Wu, T. (2022). Digital project management: rapid changes define new working environments. *Journal of Business Strategy*, Vol. 43 No. 5, pp. 323-331. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/JBS-03-2021-0047>

Lisa 1. Artikli abstrakt

Kuigi maailm meie ümber on kiirenevalt muutustes ja kriisides, siis inimeste karjäärimudelid on endiselt olulised. Seda ka talentide välja kujunemisel ning nende võimalikult efektiivses rakendamises projektipõhiste (ajutiste) meeskondade juhtimisel. Õigemini ongi suund sellele, et talent ei tööta pikaajaks ühes kollektiivis, vaid leiab parima kanali uutes väljakutsetes. Suurt meelehärmi tekitavad ka palgateemad ning selle ebavõrdsus, seda eriti just naiste seas.

Püsivad organisatsioonid, ettevõtted, vajavad arenguks ärilist paindlikkust, mis tähendab, et neil on vaja väga head arusaama paindlike, ajutiste meeskondade moodustamise ja juhtimise süsteemidele, kuidas saada konkreetsete muutuste läbiviimiseks selles olukorras parimad talendid seda muutust efektiivselt juhtima. Kuna ka projektide maht on järjepidevalt kasvamas, on edukas talentide leidmine ja talendijuhtimine iga päevaga aina olulisem ning mõjutab otseselt ettevõtte tulemuslikkust. See on projektijuhtide, nende kompetentside pärusmaa.

Projektijuhtimine, selle pädevusmudeli komponendid, oskused on üldpädevusena vajalikud kõigile – Eesti haridussüsteemis on selleks hea võimalus integreerida ettevõtluse pädevuste õppega.

Lisa 2. Intervjuu küsimused

Küsimus	Allikas
Kui suur on Teie projektiportfoolio, ehk kui paljude projektidega olete oma elu jooksul tegelenud, ning mis valdkonnas need peamiselt on olnud?	(Blichfeldt, Eskerod, 2008)
Millise tasemega projektijuhi sertifikaat Teil on, millal selle tegite ja kuidas on see Teie karjääri mõjutanud?	(Blomquist et al., 2018)
Kuidas on Teie meelest tehnoloogia areng mõjutanud projektijuhtimise arengut?	(McGrath, Kostalova, 2020)
Mis tekitab inimestes rahulolematust, et ei püsita kaua ühes organisatsioonis? Kas alalises organisatsioonis oleks ajutised projektimeeskonnad lahenduseks?	(Kaliannan, et al., 2023)
Mis on organisatsiooni personali- ja talendijuhtimise puhul kõige olulisem faktor või milliseid võimalusi peaks töötajatele tagama, et nad oleksid rahulolevad ja neil oleks motivatsioon jääda kauaks ajaks samasse organisatsiooni tööle?	(Pagan-Castaño, et al., 2022, Meyers, 2020, Kaliannan, et al., 2023, Collings, Mellahi, 2019, Claus, 2019)
Kuidas hindate naiste ja meeste palgaerinevust ning töökoormuse / vastutuse erinevust projektijuhtide seas ning kas naiste madalam palk samal ametikohal on õigustatud?	(Greer, Carden, 2021)
Kuidas mõjutab sooline jm mitmekesisus organisatsiooni tööefektiivsust ja tulemuslikkust?	(Baker, et al., 2019)
Projektipõhise töö kasv on aina kasvavas trendis, mis tõttu vajatakse aina enam töötajaid, kellel oleks piisavalt töökogemust. Millest peaks alles tegutsema hakkav potentsiaalne tulevane projektijuht alustama? (st millist madalama positsiooni ametikohta hinnatakse tööturul, lisaks hariduse/sertifikaadi omandamisele?)	(Borg, et al., 2020)
Kuidas lahendada või leevendada olukorda, et projektipõhise töö maht ja projektide suurus/tähtsus kasvab aga kogenud talente ei ole piisavalt?	
Kuidas mõjutab tulemustasu või muude rahaliste boonuste saamine töö kvaliteeti ja töötaja rahulolu?	(Pouliakas, 2010)
Miks peaks tööandja eelistama sertifikaadiga projektijuhti ning kas ja miks peaks sertifikaadi olemasolu üldsegi kohustuslikuks muutma?	(Mahaney, Greer, 2004)
Kuidas aitaksid uued või ka olemasolevad projektijuhtide pädevusmudelid töötajat tegema paremaid karjäärivalikuid ning kas pädevusmudelid mõjutavad kuidagi ka tööandja talendiotsingu protsessi?	(Carbone, Gholston, 2004)

SUMMARY

OPPORTUNITIES FOR PROJECT MANAGERS' JOB AND CAREER ADVANCEMENT

Mari-Liis Paabstel

The world around us is developing, and this has a big impact on the field of project management, which is also always changing. Project management has benefited greatly from technological improvements, and project management perceptions have also changed because of globalization. Almost everyone in a leadership position can identify as a project manager at some point in their career because a variety of activities are increasingly referred to as projects. The demand for additional talent will inevitably increase as the number of projects increases. Therefore, there must be a way to provide them with enough growth possibilities and other benefits to keep them engaged and dedicated to the company for as long as is feasible. It might be challenging to distinguish between someone who is a project manager and someone who is simply in a leadership position within the organization but occasionally involved in carrying out projects because project management can also refer to managing operations that do not require much knowledge or competence. This makes the discussion of whether project management certifications ought to be required more difficult.

The main objective of the work is to give recommendations for policymakers by publishing the findings of the IPMA (International Project Management Association) study for the Estonian reader in the Riigikogu Journal. The second goal of the paper is to find answers to following questions:

1. What is the difference between male and female project managers in Estonia in terms of job and salary survey?
2. What have been the trends in project management and project implementation in recent years?

3. What are the career prospects for project managers?

In order to achieve the aim of the thesis, four research objectives were set:

1. Determine the conceptual basis for the interpretation of the results of the labor and wage survey.
2. Find a suitable methodology to refine the survey results.
3. Analyze the Estonian results and compare them with international ones.
4. Interpret the results of the analysis and synthesize proposals for policy makers.

The thesis is divided into two sections. The first section provides a theoretical analysis of current trends in project management, projects, talent management, and career theories. The second section analyzes the findings of the IPMA survey and gives recommendations for policymakers based on the results of the interpreted analysis. To complement the IPMA study, the author conducted five interviews with experts in the project management field as part of the qualitative research methodology. In addition, meta-analysis has been used in the thesis' secondary data analysis to examine the findings of the previously completed IPMA quantitative work and career survey.

The results demonstrated the significance of certifications and talent management in project-based economies. Numerous project managers are unaware of and undervalue certificates. Additionally, the lack of clear career routes and skill requirements for project managers, as well as the few chances for talent development, provide difficulties. Project managers in Estonia say they are happy with their pay, but they have concerns about the lack of opportunities for growth within their companies. Project management salaries are mostly impacted by experience and industry, not by gender. Career decisions are heavily influenced by elements including team relationships, business values, and advancement prospects. Organizations benefit from new perspectives and ideas that come from nurturing and developing youthful talent. The author suggests that organizations focus staff education on certifications and assist their personnel in the certification application process to address these problems. Certifications increase a company's worth and show proficiency. Organizations should also recognize and develop prospective talent early on, offer training and opportunity for advancement, and comprehend the elements that motivate sustained commitment and increased contributions from their personnel.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Mari-Liis Paabstel,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Projektijuhtide töö ja karjääri edendamise võimalused

mille juhendaja on Taavi Tamberg,

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

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Mari-Liis Paabstel
19.05.2023