

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Mall Merine

**PROJEKTIJUHI KUTSE ARENDAMINE
EESTI VABARIIGIS**

Lõputöö

Juhendaja: Taavi Tamberg, assistent

Pärnu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "..." a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Kutsesüsteemidest projektistuvast maailmas	7
1.1. Kutsesüsteemide mõju majandusele.....	7
1.2. Projektistumine mõju personalitööle.....	14
1.3. Projektijuhtimise standardiseerimine ja selle tulevik.....	22
2. Projektijuhtimine kui kutse Eesti Vabariigis.....	27
2.1. Ülevaade projektijuhi kutsesüsteemist Eesti Vabariigis	27
2.2. Projektijuhtimise kutse uuringu meetodika, analüüs ja tulemused	31
2.2.1. Uuringu sissejuhatus ja demograafiliste andmete analüüs.....	31
2.2.2. Eesti Vabariigis väljastatud projektijuhi kutsetunnistuse omamise kasu..	37
2.2.3. Eesti Vabariigis väljastatud projektijuhi kutsetunnistuse omanike ootused EPMA-le	40
2.2.4. Projektijuhi kutsetunnistuse vähese populaarsuse põhjused	42
2.2.5. Neljanda uurimisküsimuse analüüs ja järeldused	47
2.3. Projektijuhtimise kutse uuringu järeldused ja ettepanekud.....	54
Kokkuvõte	57
<i>Summary</i>	60
Viidatud allikad.....	63
Lisad.....	69
Lisa 1. Litsentsitud ametikohtade statistilised andmed.....	69
Lisa 2. Küsimustik	70
Lisa 3. Rahvusvahelise töökogemuse seos sertifikaadist teadlikkusega arvutuskäik ..	77

SISSEJUHATUS

Tänapäeval on organisatsioonid oma protsesse järjest enam muutmas projektipõhiseks ja see on muutnud projektijuhtimise kui eriala järjest olulisemaks. Ühelt poolt ametinimetuse „projektijuht“ on muutunud populaarsemaks ning seda antakse ka töötajatele, kelle tööiseloole ei ole projektijuhtimisega seotud. Teisalt on olukord, kus töötajad, kelle tööülesanded vastavad projektijuhi omale, on ametinimetuse järgi näiteks tootejuhid, arendusjuhid, kliendihaldurid jne. See tähendab, et inimeste elulookirjelduste järgi on järjest keerulisem aru saada, mis on ametinimetuse „projektijuht“ taga või millist eelnevat töökogemust saab tegelikult pidada projekti juhtimiseks. Mainitud murekohad on üks osa põhjustest, miks maailmas ja ka Eesti Vabariigis on loodud projektijuhi kutsestandardid. Kutsestandard kirjeldab täpsemalt projektijuhile vajalikke oskuseid ning kutsetunnistust omades saab inimene potentsiaalsele tööandjale juba oma kandideerimisavaldusega edastada info projektijuhtimise oskuse kohta. Kahjuks on vähe inimesi, kellele on Eesti Vabariigis väljastatud projektijuhi kutsetunnistus ning sellel on ilmselt erinevaid põhjuseid, mida tänaseni pole välja selgitatud.

Kutsesüsteemide uurimises tuleb ette erinevaid mõisteid nii eesti kui inglise keeles. Siinkohal autori selgitus, kuidas selles töös erinevaid mõisteid kasutatakse:

- kutsesüsteem - erinevate standardiseeritud kutsete kogum;
- kutse (*professional certification*) – vastava loaga asutuse väljastatud kutsetunnistus (ei ole kutsehariduskooli tunnistus);
- kvalifikatsioonisüsteem, -raamistik (*qualification system*) – kogu süsteem, mis haldab kvalifikatsioonide arendamist riigis – kutsesüsteem on selle üks osa;
- litsentsimine (*licensing*) – olukord, kus ameti pidamiseks on kohustuslik omada vastava loaga asutuse väljastatud kutsetunnistust. Töö tegemine kutsetunnistuseeta on seaduse rikkumine (Friedman, 1962, lk 122);
- sertifitseerimine (*certification*) – sertifikaati väljastava organisatsiooni (näiteks mõni kutseala esindajaid koondav liit) poolt väljastatava sertifikaadi/kutse omandamine.

Näiteks projektijuhid võivad sooritada kutseeksami ning omandada kutsetunnistuse, aga oma töö tegemiseks ei ole see neile kohustuslik (Friedman, 1962, lk 122).

Töö eesmärgiks on leida põhjused, miks Eesti Vabariigis projektijuhid ei taotle erialast kutset ning teha ettepanekuid projektijuhi kutse arendamiseks Eesti Vabariigis ning otsitakse vastused järgmistele uurimisküsimustele.

1. Millist kasu on Eesti Vabariigis volitatud ametkonna poolt väljastatud kutsetunnistusega projektijuhid selle omamisest saanud ning mis ajendas neid seda taotlema?
2. Millised ootused on projektijuhi kutsetunnistuse omanikel Eesti Projektijuhtide Assotsiatsioonile (EPMA)?
3. Miks ei ole projektijuhid huvitatud projektijuhi kutsetunnistusest?
4. Missugused ootused on kutsetunnistusele projektijuhi värbamises osalenutel?

Eesmärgi saavutamiseks on vaja täita järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade milline mõju on kutsesüsteemidel majandusele;
- uurida, mida toob kaasa projektistumine erinevatel tasanditel;
- luua teoreetiline raamistik Eesti Vabariigi projektijuhi kutsesüsteemi analüüsiks;
- välja selgitada, kuidas on Eesti Vabariigis projektijuhi kutsesüsteem üles ehitatud;
- leida, millist kasu on projektijuhi kutse või sertifikaadi omanikud selle omamisest saanud ning mis ajendas neid kutset taotlema;
- uurida, millise ootused on EPMA-le tänastel kutsetunnistuse omanikel;
- uurida, mis põhjustel Eesti Vabariigis tegutsevad projektijuhid ei ole huvitatud kutsetunnistusest;
- välja selgitada, millised ootused on projektijuhtidel ja nende värbamises osalenutel EPMA-le.

Lõputöö teoreetiline käsitus põhineb erinevatel teadusartiklidel ja raamatutel, milles kajastatakse kutsesüsteemide mõju majandusele, projektistumise olemust ning projektijuhtimist kui ametit. Lõputöö teema valik tehti 2017. aasta sügisel tingituna autori isiklikust huvist projektijuhtimise kutsetunnistuse vastu. Sellel ajal ei olnud ilmunud tööd, mis oleks uurinud kutsetunnistuse omanike ja mitteomanike ootuseid ning vaadeldud teemat värbamise poolelt. 2018. aasta alguses ilmunud artikkel, mis aitas oluliselt kaasa

projektijuhi ameti uurimisele ning empiirilise osa välja töötamisel: Blomquist, Farashah ja Thomas „*Feeling good, being good and looking good: Motivations for, and benefits from, project management certification.*“ Selles töös pani projektistumise uurimisele nurgakivi Arvi Kuura artikkel aastast 2011 „*Policies for Projectification: Support, Avoid or Let It Be?*“, millest autor leidis ideid, kuidas teema uurimist alustada. Kutsesüsteemide mõju majandusele uuriti erinevate autorite kaudu, kõige rohkem on kasutatud artikleid, mille autoriks või üheks kaasautoriks on Morris Kleiner.

Lõputöö on jaotatud kaheks peatükiks, millest esimeses tutvutakse kutsesüsteemide ja projektistumise teoreetilise taustaga. Teises peatükis lähenetakse projektijuhi kutsele empiirilisel ning tuuakse välja läbi viidud küsitluse tulemused ja nende põhjal tehakse EPMA-le ettepanekud Eesti Vabariigis projektijuhtimise kutse arendamiseks. Läbi viidud küsitlus oli suunatud endistele, tegutsevatele ja tulevastele projektijuhtidele ning projektijuhtide värbamises osalenud inimestele.

1. KUTSESÜSTEEMIDEST PROJEKTISTUVAS MAAILMAS

1.1. Kutsesüsteemide mõju majandusele

Projektijuhi kutse uurimiseks tuleb aru saada kutsesüsteemide üldisemast eesmärgist. Allais (2017, p. 457) võtab kokku, et kvalifikatsiooni- ja kutsesüsteemid on üles ehitatud vajadusele ette valmistada inimesi, keda tööturul otsitakse ja vajatakse. UNESCO aruande andmetel on rohkem kui 150 riigis arendamisel ja rakendamisel kvalifikatsiooniraamistikud. Aruande autorite sõnul on raamistikku vaja õppimisvõimaluste kättesaadavuse ja sisu arendamiseks vajalike reformide läbiviimiseks. Lisaks toovad aruande autorid välja, et raamistik ei ole imerohi haridussüsteemi jaoks, vaid selle väärtuse ilmnemiseks on oluline, et kõik huvipooled usuvad raamistiku vajalikkust ning kasutavad seda oma tegevustes. Samuti on tähtis, et kvalifikatsiooniraamistik oleks kooskõlas riikliku poliitika, institutsionaalsete prioriteetide ning teiste asjasse puutuvate teguritega. (UNESCO, 2017, pp. 8-16) Seega võib kokkuvõtvalt öelda, et raamistikke on vaja riiklikul tasandi haridussüsteemide arendamiseks ja reguleerimiseks.

Kutsesüsteemi aitab paremini mõista, selle korraldusega tutvumine. Kutsetunnistuse saamiseks tuleb täita nõuded, mis on ette nähtud seadusega või vastava kutsetunnistuse väljaandja ettekirjutustega. Tavaliselt tuleb kutsetunnistuse saamiseks läbida kutseksam ning mõningatel juhtudel on vaja omada ettenähtud töökogemust, haridustaset, residentsust, iseloomuomadusi või füüsilisi eelduseid. Näiteks on Euroopa Liidu riikides levinud, et litsents on vajalik arstidel, meditsiiniõdedel ja õpetajatel. See on vaid „jäämäe tipp“, sest tegelikult on Euroopa Liidus sadu ametikohti, mille praktiseerimiseks on vajalik kutsetunnistus, näiteks kinnisvaramaaklerid, reisikorraldajad, maniküürid, mesinikud, lukksepä ja pottsepä. (Koumenta, Humphris, Kleiner, & Pagliero, 2014, p.

29) Seega puutuvad paljud inimesed kutsesüsteemiga kokku ning järgnevalt tehakse lühike ülevaade numbritest.

Selles töös alustatakse kutsesüsteemide mõju uurimist majandusele Euroopa Liidust, sest Eesti Vabariik kuulub Euroopa Liidu majandusruumi, kuid kuna Ameerika Ühendriikides on kutsesüsteemide ja sertifikaatide mõjusid kõige rohkem uuritud (Koumenta, Humphris, Kleiner, & Pagliero, 2014, p. 9), siis tuuakse välja ka sealseid uurimustulemusi. Näiteks oli 2008. aastal Ameerika Ühendriikides 29 protsendil töötajatest vajalik oma töö tegemiseks omada litsentsi, võrdluseks 1950-ndatel oli see 5 protsenti (Kleiner & Krueger, 2010, p. 677). Euroopa Liidus on litsentsimine nõutud 9–24 protsendil töötajatel, mis tähendab, et teema on siin regioonis aktuaalne 19–51 miljoni inimese jaoks. Londonis läbi viidud uuringus toodi välja, et avalikkuses põhjendatakse litsentsimist tarbijakaitse vahendina, mis aitab tagada ühtsemat kvaliteeti. Samas toovad teadurid välja, et litsentsinõue moonutab töö- ja tooteturgu. Litsentsinõudega kaasnevad suuremad tulud töötegijale, kõrgemad hinnad tarbijatele, teenuse kättesaadavuse vähenemine, teenusekvaliteedi langus ning negatiivne mõju inimeste rändele. Selles töös kirjeldatakse kõiki neid aspekte lähemalt. Euroopa Liidu suurima litsentsi nõuetega riigid on Poola Vabariik ja Tšehhi Vabariik. Riikide lõikes on erinevused väga suured, mis tähendab, et kutsesüsteemid on Euroopa Liidu riikides väga erinevad. Seda iseloomustab tabel töö lisas 1. (Koumenta, Humphris, Kleiner, & Pagliero, 2014)

Uurimist jätkatakse kutsetunnistuse nõude mõjust tööturule. Kui seaduseandja on määranud ametikohale kutsetunnistuse nõude, siis see tähendab, et juba enne ametikohale asumist tuleb töötajal kutse saamiseks teha investeering. Raskes majanduslikus olukorras olevad inimesed ei saa endale sellele ametikohale astumist lubada ning seetõttu nad võivad otsida mõne teise ja suure tõenäosusega ka madalama sissetulekuga ametikoha (Carpenter II, Knepper, Erickson, & Ross, 2010). On ametikohti, kus tuleb investeeringut oma karjääri jooksul litsentsi säilitamiseks korrata. (Koumenta, Humphris, Kleiner, & Pagliero, 2014). Ameerika Ühendriikides on välja arvatud, et litsentsi nõudmine töö tegemiseks võib vähendada töökohti 2,85 miljoni võrra ning teenuste tarbijatele tekitada lisakulusid 203 miljardi dollari väärtuses (Kleiner M. M., 2015, p. 6). Lisaks on Ameerika Ühendriikides leitud, et piirkondades, kus litsentsi nõue puudus oli valdkonnas äri kasv 20% kiirem kui aladel, kus oli litsentsi nõue. (Kleiner & Krueger, 2013, p. S178).

Kokkuvõtvalt saab välja tuua, et tööturule mõjub kutsetunnistuse nõudmine sisenemisbarjäärina ning sellest tulenevalt on märgatud negatiivseid mõjusid, mis puudutavad töötuse määra vähendamist.

Litsentsimise mõju majandusele uuritakse kõigepealt läbi nõudluse. Allolevas tabelis on kokku pandud positiivsed ja negatiivsed mõjud nõudlusele kahe erineva artikli alusel.

Tabel 1. Litsentsimise mõju nõudlusele (autori koostatud)

Positiivne mõju	Negatiivne mõju
<ul style="list-style-type: none"> tajutav kõrge teenuse kvaliteet (Shapiro, 1986) tajutav väiksem risk teenuse/toote ostmisel (Shapiro, 1986) 	<ul style="list-style-type: none"> kõrgem hind (Kleiner & Krueger, 2013) turul on nõudlus ka madalama kvaliteediga teenusele/tootele (Shapiro, 1986)

Litsentsimisel on nõudlusele nii positiivseid kui negatiivseid mõjusid, mis ülaltoodud tabelis (tabel 1) viidatud töödes välja on toodud. Positiivne mõju väljendub selles, et litsentsitud teenuse/toote tarbimisel tundub kliendile, et ta saab kõrgemat kvaliteeti ning selle tarbimisega on seotud väiksemad riskid – seega on nõus maksuma kõrgemat hinda ja teenust/toodet tarbima. Litsentsimise mõju teenuse kvaliteedile analüüsime täpsemalt edaspidi. Kui positiivse poole pealt tundub kliendile, et litsentsitud teenusepakkuja on turvaline valik, siis negatiivse mõjuna tuleb välja tuua asjaolu, et konkurents turul väheneb ning see toob kaasa juba eelnevalt mainitud, kõrge hinna. Kui mõneti võib tunduda, et kliendid soovivad ainult parimat kvaliteeti, siis tegelikult on turul piisavalt tarbijaid, kes on hinnatundlikud ning on nõus rohkem riskima ning tarbima soodsamat teenust/toodet. Alternatiivina soovitatakse kasutada sertifitseerimist, mis annaks võimaluse erineva tasemega teenuste/toodete turule toomiseks ning klient saaks ise valikuid teha (Carpenter II, Knepper, Erickson, & Ross, 2010, p. 30). Fakte arvesse võttes saab öelda, et litsentsimise süsteemi kasusaajaks tänases olukorras ei ole klient, kuna tema valikud vähenevad.

Eelnevalt mainitud konkurentsi vähenemine on litsentsi nõude loodud sisenemisbarjääri tulemus (Gellhorn, 1976, p. 6). Lisaks konkurentsi vähenemisele on kutsetunnistusi väljastavate ühenduste näol oht kartellide tekkimiseks ning mida laiem on riigis kutseüsteem, seda suuremat mõju sellised ühendused majanduses omavad (Edlin & Haw, 2014, p. 1096). Selle ilmestamiseks toob autor näite Eesti Vabariigist. Turvaseaduse

§ 21 järgi võib turvatöötaja töötada kvalifikatsioonita kuni neli kuud, kuid sellel ametil edasi töötamiseks, tuleb tal läbida koolitus ning sooritada kutseksam. Koolituste ja eksami korraldamise ja sisu eest hoolitseb Eesti Turvaettevõtete Liit (Kutsekoda, s.a, d), mille liikmeks saamine tähendab ettevõttele kulusid. See tähendab, et suuresti kujundavad turvatöö valdkonnas toimuva need firmad, kes on liidus tegevad. Käesoleva lõputöö autor ei süüdistata turvafirmade liitu kartelli kokkulepetes, vaid kasutab seda kui üht näidet, mis ilmestaks võimalikku stsenaariumit. Kuna Eesti Vabariigis on asutatud kutsekoda, mis koordineerib kutsestandardite ning kutsetunnistuste väljaandmisega seonduvat, siis võib loota, et suurt ohtu kartellikokkulepeteks pole.

Eelmises lõigus puudutati kõrgemaid hindasid, mis on seotud konkurentsi vähenemisega. Lisaks on varasemalt mainitud, et kliendid tunnetavad saavat paremat kvaliteeti, ning nende raha paigutusel on väiksemad riskid kui teenusepakkuja on sertifitseeritud või litsentsitud. Kutsetunnistuse nõudega on täheldatud hindade kasvu, mida Akerlofi (1970, p. 500) peab regulaatorite sooviks, et turult kaoks halva kvaliteediga pakkujad ehk sidrunid. Seda seetõttu, et kui teenusepakkujad on litsentsitud, siis klient ootab neilt rohkemat. Alternatiivina võiks riik lubada teenusepakkujale monopoli, kuid sellel on pikas perspektiivis pigem kvaliteeti langetav mõju ning hinnad kasvaksid sellegi poolest. Lisaks tuuakse välja, et oma osa kõrgematel hindadel on ka teenusepakkujate liitude tegevusel. (Kleiner M. M., 2015, pp. 36-37) Kutsetunnistusest tulenev hindade kasv on olnud iga uurimuse tulemuseks, millega töö autor tutvunud on. Küsimuseks on pigem jäänud, kas klient saab tänu kutsesüsteemile paremat teenusekvaliteeti.

Liikudes uurimisega teenuse kvaliteedi teemani, tuleb tõdeda, et kahjuks ei tähenda teenusepakkuja sertifitseeritus alati oodatud kvaliteeti. Nimelt on välja tulnud, et olukordades, kus kutsetunnistus on kohustuslik teenuse osutamiseks, tekib olukord, kus teenusepakkujate arv on väiksem ja teenuse hind kallim, kuid tegelikult ei ole teenuse kvaliteet paranenud (Kleiner M. M., 2015, p. 6). Kutsestandardite koostamisel arvestatakse, et kliendil oleks valida kolme erineva teenuse/tootekvaliteedi vahel: kõrge, madal, noorem/algaja, kuid tihti ei ole kliendil teada, missuguse tasemega teenust ta ostab (Shapiro, 1986). See tähendab, et suure tõenäosusega võidab ainult see klient, kes otsib kõrgetasemelist teenust/toodet, kuna tema jaoks on turul teenusepakkujaid sobiva kvaliteedi ja hinnaga (kui ta need üles leiab) (Kleiner & Krueger, 2013, p. S178).

Madalama kvaliteediga teenuse ostja jaoks hind kallineb ning valik väheneb (*Ibid.*). Mistõttu kliendid võivad küll tajuda, et kvaliteet kasvab läbi sertifitseerimise ja litsentsimise, kuid tegelikkuses võib juhtuda, et kvaliteet jääb samaks või hoopiski langeb. Lisaks on mõju teenuse kättesaadavuses – nimelt kiiresti arenevates piirkondades võib kutsetunnistuse kohustuslikkus, vajalike teenuste kujunemist takistada, kuna teenust on keerulisem pakkuda (leida kutsetunnistusega tegija) ning väiksem konkurents tähendab, et pakutav hind on kõrgem kui tihedama konkurentsiga piirkonnas (Moretti, 2012). Niisiis teeb kutsetunnistuse nõue keeruliseks teenuse pakkumise, kuna selleks vajalikku tööjõudu ei pruugita leida ning kutsetunnistuse olemasolu alati ei tähenda kvaliteetsemat teenust.

Töötaja vaatevinklist on oluline uurida kutsetunnistuse mõju palgale. Sobilike andmebaaside puudumise tõttu on kutsetunnistuse mõju palgale keeruline analüüsida, kuid seda siiski on tehtud. Gittleman, Klee ja Kleiner (2018) on uurinud litsentsimise mõju ja leidnud, et kutsetunnistuse olemasolu tõstab uue töö leidmise tõenäosust ning on võimalus teenida 7,5% kõrgemat palka. Ameerika Ühendriikides on läbi viidud uuringuid (Kleiner & Krueger, 2013, p. S175/S198), millest on välja tulnud, et litsentsitud töötaja palk võib olla 18% kõrgem samas valdkonnas litsentsimata töötajate sissetulekutest. Uuringus tuuakse välja, et parema teenistuse taga ei ole ainult litsentsi olemasolu. Näiteks on litsentsiga kehtestatud kindel haridustaseme nõue või siis on tööülesanded sellised, mis nõuavad haridust ning needki on kõrgema palga saamise teguriteks (*Ibid.*). Lisaks on Ameerika Ühendriikides oluline, missugusel tasandil ja kui laialdaselt on ametikohale litsentsi nõue kehtestatud (osariigi või riigi tasemel) (*Ibid.*). Kleiner (2015, p. 43) on veel välja toonud, et kutsetunnistuse mõju palga suurusele sõltub ka sellest, kui kaua on ametikoht olnud litsentsitud. Näiteks advokaadid ja arstid – ametikohad, mis on olnud pea igas riigis kõige kauem litsentsitud. Siiani on uuringutes välja tulnud, et kutsetunnistusel on pigem positiivne mõju palgale.

Palkade kõrval on oluline uurida mõju ettevõtete kasumile. Eelnevalt mainitud sisenemistõrge, mis kutsetunnistuse nõudmisel tekib, tähendab, et ettevõtetal, kes tegutsevad litsentsitud valdkonnas tekib (peaaegu) monopoolsest olukorrast võimalus ekstra kasumile. See motiveerib ettevõtjaid pingutama standardites ettenähtud nõudeid täitma. Lisaks võib kindla kasumi teenimise lootus, väikese konkurentsiga valdkonnas

motiveerida ettevõtjat tegema suuremaid investeeringuid ärisse sisenemisel. (Kleiner & Krueger, 2013). Niisiis on võimalik ettevõtetal kasu saada vähemate konkurentide arvelt, kui tegutsetakse litsentsitud valdkonnas.

Euroopa Liidus on üheks tähtsaks elemendiks tööjõu liikuvus, sellele avalduvat kutsesüsteemidest tulenevat mõju on uurinud Capuano ja Migali (2017). Nad toovad oma töös välja, et EL-is on võimalik saada uude riiki elama minnes automaatne tunnustus, kui täidetud on vähemalt üks või kombinatsioon järgnevast:

- oma kodumaal on ametikohal töötatud nõutud arv aastaid;
- üldine tunnustus, mis tähendab, et töö tegijal peab olema minimaalne tase, mis uues riigis on nõutud;
- kui töötaja on ametit pidanud eelmises elukoha riigis vähemalt kaks aastat;
- mõningatel juhtudel tuleb sooritada kvalifikatsiooni tõestav test/eksam.

Oma töö (Capuano & Migali, 2017) järel dustes toovad nad välja, et mida lihtsam on töötajal oma kvalifikatsioon uues riigis tunnustada, seda atraktiivsemaks see riik muutub neile, kes otsivad elu- ja töökohta teises riigis. Seega tuleb uute maksumaksjate meelitamiseks riikidel üle vaadata kui keeruline on kutsetunnistuse nõudega ametikohale asumine teisest riigist.

Lisaks kõigele eelnevale on märgatud kutsesüsteemide negatiivset mõju innovatsioonile. Nimelt juba 1962. aastal tõi Friedman (1962) välja, et selline kutsesüsteemi raamistik seab väga selged piirid, kuidas tööd teha võib, mis tähendab, et uuenduslikud meetodid võivad olla keelatud ja nende kasutuselevõtt raskendatud, kuna nõuab seaduste/standardite muutmist. Seda näidet ilmestab hästi sõidujagamise teenuse Uber turule tulek 2015. aastal (Klemm, 2015), sest see sarnaneb taksoteenusele, kus tegelikult on juhtidel kohustus läbida koolitus ning saada taksojuhi kutsetunnistus, kuid seaduse vastu võtmiseni, mis sellist teenust tegelikult pakkuda lubab, jõuti alles kaks aastat hiljem (Isamaa ja Res Publica Liidu fraktsioon, 2017).

Litsentsi nõude eemaldamisest tulenevat efekti on võimalik uurida Poola näitel. Seal otsustati vähendada nõudeid 260 ametikohalt (litsentsi eemaldamine, litsentsi saamise lihtsustamine jms), eesmärgiga (Rojek & Masior, 2016):

- vähendada töötuse määra;

- kasvatada tööhõive paindlikkust;
- langetada hindasid reguleeritud valdkondades.

Ülemineku perioodil oli ette aimata seni litsentsitud valdkondades sissetulekute vähenemine ning teenustele ligipääsetavuse kasvamine konkurentide lisandumise näol (Rojek & Masior, 2016). Masik (2016, p. 462) kirjutab, et tehtud on õige otsus ametikohtade nõuete muutmisel ning nähakse muutust paremuse poole. Poolas toimunu tulemused on veel väga värsked ning tehtud on üsna vähe uuringuid, kuid võib arvata, et on astunud suur samm parema tuleviku nimel.

Töö alguses on välja toodud seadusandjate poolt esitatud positiivsed tegurid kutsesüsteemi juurutamisel, siis uurimustes on välja toodud veel tegureid, kuidas valitsus saab kutsesüsteemi kasutada. Kutsesüsteem võimaldab seadusandjal:

- eemaldada turult neid, kes ei suuda teenust/toodet kvaliteetselt pakkuda (Gittleman, Klee, & Kleiner, 2018, p. 61);
- manipuleerida uute turule tulijate arvu, muutes eksamite raskusastmega (Pagliero, 2010, p. 736);
- töötajaid/ettevõtteid karistada trahvide või litsentsi tühistamise kaudu (Kleiner & Krueger, 2013, p. S177).

Laias laastus võib öelda, et kuigi litsentsimise eesmärk poliitikute silmis on õilis, siis teadlastel ei ole siiani õnnestunud ümber lükata rohkem kui 200 aastat tagasi Adam Smithi (1776/1937) välja öeldud arvamust – litsentsimine on vandenõu vähendamaks meistrite arvu ja tõsta nende sissetulekuid. Leitud on erinevaid negatiivseid mõjusid, mis toodi välja selles peatükis. Kui võrrelda Eestit ülejäänud Euroopaga, siis kutsetunnistuse mõju on ilmselt marginaalne, kuna ametikohti, kus kutsetunnistuse omamine on nõutud on teiste riikidega oluliselt vähem (nt Poola Vabariik, Tšehhi Vabariik, Ameerika Ühendriigid). Lühidalt saab kokku võtta, et kutsetunnistuse nõude kehtestamine valdkonnas tõstab seal hindasid ja palkasid, samas raskendab inimeste rännet (EL-is riikide vahel) ning selle mõju teenusekvaliteedile ei ole tegelikult selge.

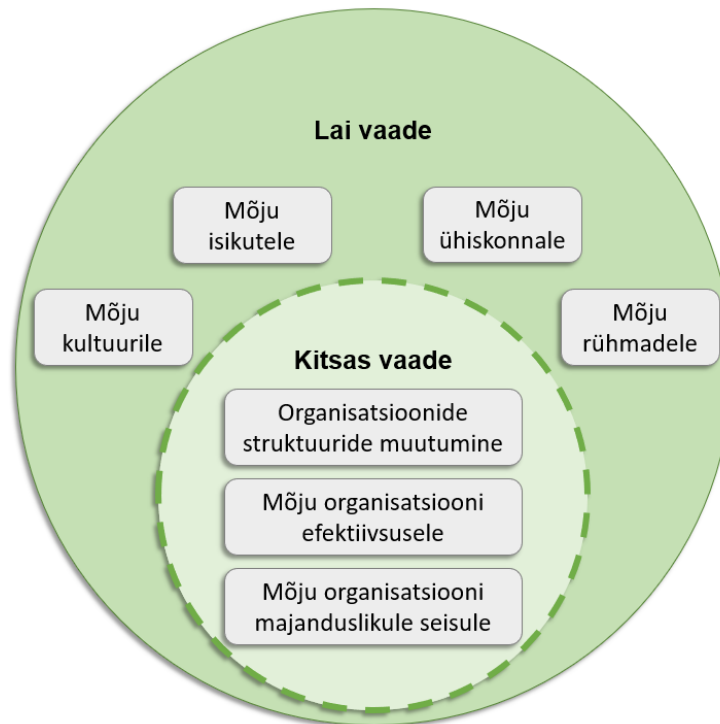
1.2. Projektistumine mõju personalitööle

Paljud organisatsioonid on oma protsesse üles ehitamas projektidel. Selles peatükis tutvustatakse projektistumise arengut ning tuuakse välja sellega seonduvad muudatused personalitöös. 1995. aastal tõi Midler kirjandusse mõiste „projektistumine“, mille taga olid muutused Renault autotehases Prantsusmaal, kus ettevõtte struktuur muutus funktsionaalsest projektipõhisele. Muudatused autotööstuses algasid juba 1960-ndatel (Midler, 1995, p. 363), mistõttu võib öelda, et tegemist on suhteliselt pikka aega esinenud nähtusega. Projektistumisega kaasneb projektijuhi rolli olulisus organisatsioonis – projektijuhist on assistent/koordinaatori asemel saamas ärijuht (Maylor, Brady, Cooke-Davies, & Hodgson, 2006). Projektijuhi rolli olulisuse arengut kirjeldatakse tabelis 2.

Tabel 2. Organisatsioonitüübid ja projektijuhi roll (autori koostatud Maylor et al 2006 põhjal)

Organisatsiooni tüüp	Projektijuhi roll
Funktsionaalne	Funktsionaalse juhi abi – ei oma kontrolli või omab vähest kontrolli ressursside üle.
Vähene projektistumine <i>lightweight project</i>	
Rohke projektistumine <i>heavyweight project</i>	Projektide üleselt omab kontrolli funktsionaalne juht, projektijuhil on kõrge staatus ning kontroll finantsressursside ja projektis osalejate üle.
Projekti-põhine	Ei toimu funktsionaalset juhtimist. Organisatsioon pühendub ühele või mitmele projektile ning äri juhitakse projektide kaudu – projektijuhil suur vastutus.

Projektipõhise organisatsiooni juhtimisel tuleb juhtkonnal hallata erinevaid projekte, mistõttu on kasutusele võetud mõiste „programmistumine“ (Maylor, Brady, Cooke-Davies, & Hodgson, 2006) – organisatsioonis ei ole oluline üksiku projekti mõju, vaid juhtimises tuleb hallata kogu projektiportfelli, sarnaselt programmijuhtimisele. 2014. aastal defineerisid Packendroff ja Lindgren (pp. 10-12) projektistumise kaks dimensiooni, mille alusel saab liigitada projektistumisega seonduvat teadustööd (joonis 1).



Joonis 1. Projektistumise kaks dimensiooni (autori koostatud Packendorff ja Lindgren põhjal)

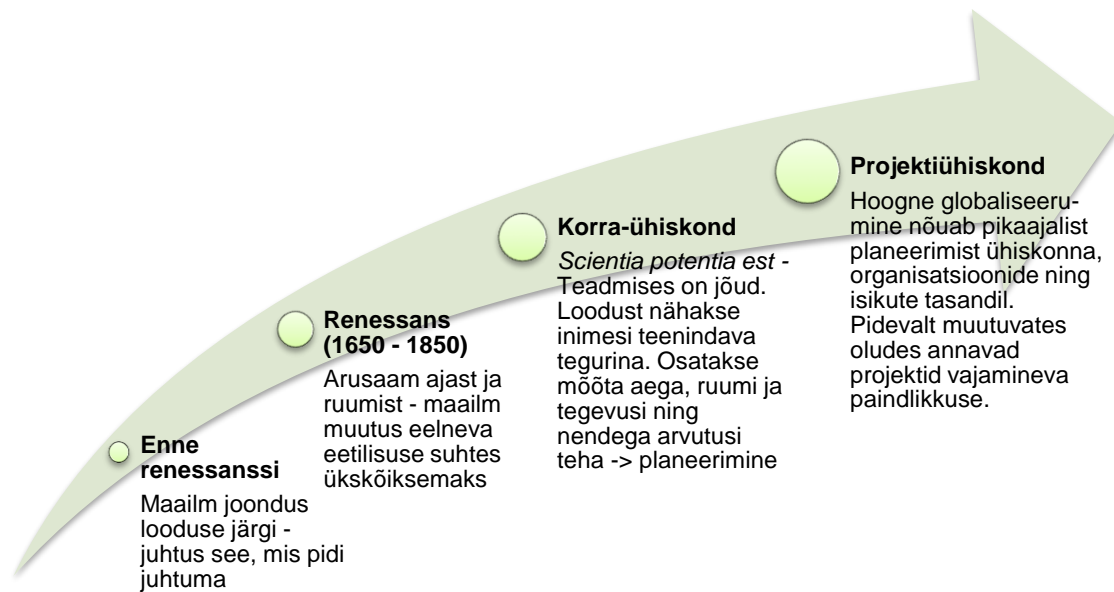
Projektistumise kitsa vaate raames mõistetakse projektistumist kui formaalset ümberstruktureerimist ja uuritakse projektiseerumise tagajärjel muutuvaid struktuure ning mõju organisatsiooni efektiivsusele ja majanduslikule seisule. Projektistumise lai vaade sisaldab kitsast vaadet, millele lisaks uuritakse projektistumise mõjusid kultuurilisel, isiku, rühmade ja ühiskondade tasanditel.

Need tasandid annavad mõtlemisainet projektistumise uurimiseks ning aitavad analüüsida projektistumist laiemalt – mitte ainult organisatsiooni struktuuri tasandil. Nende dimensioonide välja töötamise üheks ajendiks on varasemalt (2006., 2011. aastal) välja toodud, projektistumise kolm tasandit:

- ühiskondlik projektistumine – struktuurimuudatused avalikus sektoris ning muudatuste juhtimine projektidega (Maylor, Brady, Cooke-Davies, & Hodgson, 2006, p. 666);
- organisatsiooni projektistumine – projektiprotsesside osatähtsuse suurendamine organisatsiooni struktuuris ja selle tarneahelates (Maylor, Brady, Cooke-Davies, & Hodgson, 2006, p. 666);

- isiklik projektistumine – projektides osalemise osatähtsuse suurenemine isiku töö- või isiklikus elus (Kuura, 2011).

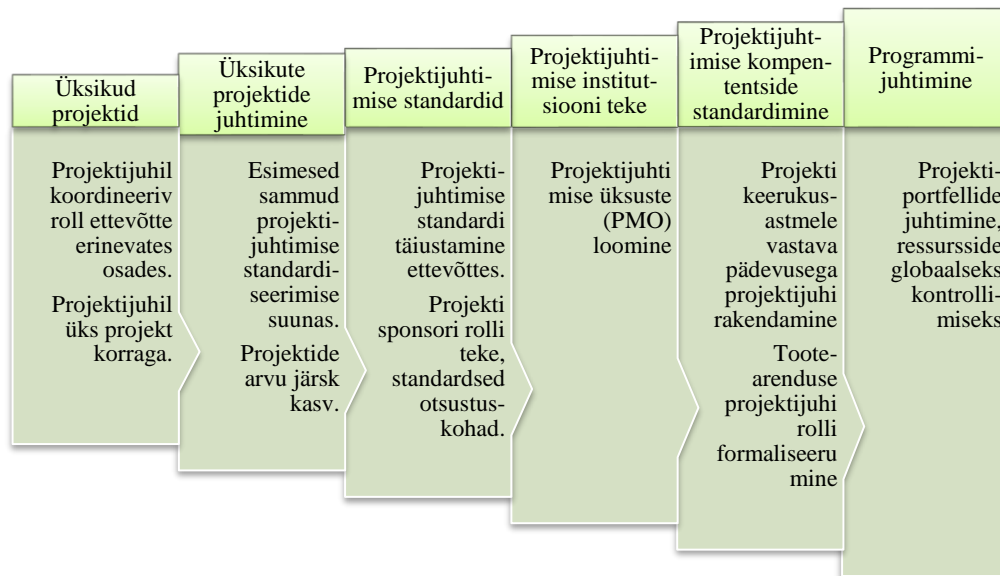
Ühiskonna tasandil projektistumise tekkimist illustreerib joonis 2, milles on välja toodud ühiskondade iseloomulike joonte muutumine ajas. Projektiühiskonda iseloomustab see, et tegevustel on keskne roll ning järjest keerulisem on ette defineerida aja, ruumi ja tegevuste suhet (Jensen, Thuesen, & Geraldi, 2016). Võib öelda, et tegevus defineerib projektiühiskonnas aja ja ruumi (ressursid) omavahelise suhte ning institutsioonide asemel muutuvad olulisemaks funktsioonid – näiteks on oluline õppimine ja eneseareng, mitte kool kui institutsioon (*Ibid.*). 2016. aasta IPMA konverentsil tõdeti (Schoper, Gemünden, & Nguyen), et projektistumine on jätkuvalt tõusvas trendis, kuid tõenäoliselt on arenenud riikide ühiskondades mitmetes valdkondades saavutatud projektistumise küllastumise tase. Mille tõttu projektistumise taseme muutusest tingitud efekt ühiskonnas aja jooksul väheneb.



Joonis 2. Projektiühiskonna kujunemine. Allikas: autori koostatud (Jensen, Thuesen & Geraldi (2016) põhjal)

Ühiskonna tasandilt organisatsiooni tasandile liikudes jõutakse Bergmann, Gunnarson ja Räisäneni (2013) artiklini, milles uuritakse struktuuri muutumist 19. sajandil asutatud telekommunikatsiooni tehnikat tootvas ettevõttes. Sealse struktuuri muutuse eesmärk oli „Ellu jääda ja konkureerida 21. sajandi ärimaastikul“. Autorid (*Ibid.*) toovad välja

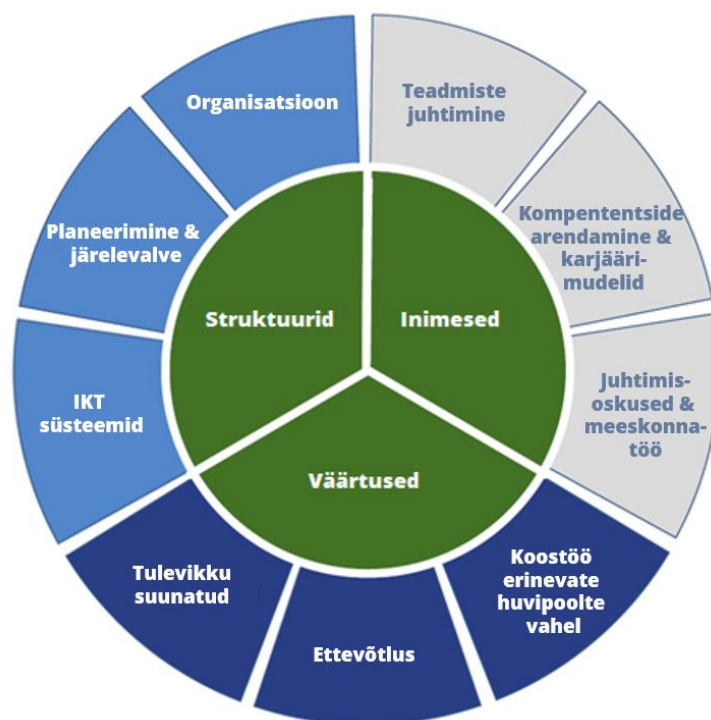
olulised sammud projektistumise trajektooriga selles ettevõttes, mille võib organisatsiooni projektistumise kirjeldamiseks võtta (joonis 3). Projektistumise teekonna alguses on ettevõttes üksikuid projekte, millel on minimaalne omavaheline seos ning lõpuks kujuneb välja olukord, kus ettevõttes on mitmeid paralleelseid projekte, mis üksteist mõjutavad ning edukaks äritegevuseks tuleb kasutada programmijuhtimise meetodikat.



Joonis 3. Projektistumise teekond organisatsioonis. Allikas: autori koostatud (Bergman, Gunnarson, Räsänen (2013) põhjal)

Oluline on aru saada, et organisatsioonide projektistumisel räägime kahest erinevast võimalusest: projektipõhine ja projektidele orienteeritud. Projektipõhise organisatsiooni ärimudelil koostatakse kliendiga leping enne projekti algust (Turner & Keegan, 2001). Hobday (2000, p. 871) kirjeldab, et projektipõhine organisatsioon on võimeline pakkuma kliendile paindlikkust vastavalt viimase vajaduste muutumistele ja tootmises välja tulevate ilmingutele ning osatakse efektiivselt teadmised ja oskused ühendada, et maandada erinevaid riske. Gemünden, Lehner ja Kock (2018, p. 149) toovad välja, et selline ettevõtluse vorm töötab innovatsiooni elluviimisel hästi vaid siis, kui tellija ja pakkuja eesmärk on ühine – luua innovaatiline lahendus. Kahjuks on paljudel juhtudel klient konservatiivne ning seetõttu ei pruugi projekti tulem olla eesmärgile vastav – see on tingitud aja ning maksumuse survest (*Ibid.*). Projektidele orienteeritud organisatsioonidest rääkides tuuakse näideteks sellised gigandid nagu Apple, Microsoft, Amazon. Tegemist on ettevõtetega, kus kasutatakse projektipõhise juhtimise strateegiaid,

kuid seda ettevõtte siseselt (Gemünden, Lehner, & Kock, 2018). Need ettevõtted ei mahu klassikalise projektipõhise organisatsiooni piiresse, kuna nad arendavad oma ettevõtte sees omaenda tooteid/teenuseid, mida kasutavad kõik nende kliendid, samas tehakse uuendusi ja innovatsiooni projektidena (*Ibid.*). Projektidele orienteeritud ettevõtted tulevad ise toime nii olemasoleva süsteemi halduse kui ka uute funktsioonide välja mõtlemise ja nende arendamisega ning vajadusel kaastakse teisi ettevõtteid, kuid neist ei olda sõltuvuses (*Ibid.*). Gemünden jt (2018, p. 160) on loonud ärimudeli (joonis 4), mille aluseks on Mintzbergi, Gareis'i ja Huemanni tööd.



Joonis 4. Projektidele orienteeritud organisatsiooni ärimudel (Gemünden, Lehner, & Kock, 2018)

Gemünden jt (2018) toovad oma mudeli juures välja, et projektidele orienteeritud ettevõtted haldavad ja juhivad infot käimasolevatest projektidest ning omavad ülevaadet tulevastest projektidest ning teades nende omavahelisi suhteid, saavad teha otsuseid, mis aitavad ettevõttel tervikuna edasi liikuda. Nende välja töötatud mudel annab ülevaate, milliseid elemente kasutades saab projektidele orienteeritud organisatsioonis luua parema tuleviku.

Liikudes isikliku projektistumise tasandile saab välja tuua, et järjest enam on inimesed projektidega seotud mitte ainult mõne organisatsiooni vahendusel, vaid puutuvad otseselt kokku projektipõhise mõttelaadiga (Kuura, 2011). Näiteid saab tuua oma isikliku maja ehitamise või ettevõtte asutamisega (*Ibid.*), mõlema puhul peab inimene tegelema ressursside juhtimisega ning järgima tähtaegasid. Schoper, Wald, Ingason ja Fridgeirsson (2018) lisavad, et inimesed veedavad järjest enam oma aega projektides osaledes ning nende elu mõjutavaid väärtuseid luuakse ja lõhutakse läbi projektide. Isiklikul tasandil projektistumist tajub iga inimene ilmselt erinevalt, kuid fakt on, et pere eelarvet koostades või puhkuse plaane tehes tegeleme me projektiga ja neid näiteid on igapäeva elust väga lihtne juurde tuua, iseasi kas me sellest teadlikult aru saame, et tegeleme parasjagu isikliku projekti juhtimisega.

Projektistumisega kaasnevad erinevad negatiivsed mõjud. Esiteks tuuakse välja muudatused ärietikas (Jensen, Thuesen, & Gerald, 2016) – rööprähklemine ning inimsuhete pealiskaudsus. Rööprähklemist ilmneb olukordades, kus projektijuht peab hoolitsema oma pideva sissetuleku pärast, uutele projektidele öeldakse kergekäeliselt „Jah“ ning tuleb tegeleda mitme projektiga samaaegselt, mistõttu sageli projekti(de) tulemused kannatavad. Projektiühiskonnas on muutunud inimsuhted pealiskaudsemaks, suhtlus on üles ehitatud vastastikusele kasulikkusele, kontakte hoitakse, kuna need võivad tulevikus kasulikuks osutuda, mitte siirast huvist inimesega suhelda. Teise negatiivse asjaoluna saab välja tuua selle, et projektide alusel loodud töökohad jäävad sageli ajutisteks, kui projekt lõpeb ja rahastus saab läbi, siis kaob ka projekti raames loodud töökoht (Andersson, 2009). Lisaks ajutistele töökohtadele on avalikus sektoris projektistumine kaasa toonud nõ. pseudoprojektid, mida kirjutatakse alalistele tegevustele täiendavate finantside saamiseks (Kuura, 2011).

Seda, kuidas projektistumine muudab personalitööd, hakatakse uurima Martina Huemanni (2010) tööst, kus näitele põhinedes kirjeldatakse, kuidas muutus üks telekommunikatsiooni ettevõtte funktsionaalsest ja väga hierarhilisest organisatsioonist tänapäevaseks projektidele orienteeritud ettevõtteks. Ta toob oma töös välja, et projektidele orienteeritud ettevõtte korral muutub personalijuhtimise funktsionaalsest rollist iga erineva organisatsioonisisese valdkonna äripartneriks ning paljudel personalispetsialistidel on endal olemas projektijuhtimise kogemus. Huemann rõhutab

veel, et personalijuhtimises on oluline tegeleda projektide ja projektijuhtide oskuste ja kompetentside süstematiseerimisega, et projektidele leida sobivad juhid ning luua projektijuhtidele karjäärimudel. Projektijuhi karjäärimudeli olulisuse toovad välja ka Gemünden jt (2018) ning lisavad, et moodustada tuleb veel kollektiivne teadmiste süsteem ja koolitusplaan. IBM, HP, Temexi ja Arkopharmas toimunud uurides (Loufrani-Fedida & Saglietto, 2016) toodi välja projektistumisega kasutusele võetud protsessid personalijuhtimises:

- professionaalne sertifitseerimine – loodud erinevate tasemetega sertifikaadid, mis aitavad töötajatel oma kompetentse arendades saada vastutusrikkamaid ülesandeid;
- töö rotatsioon – töötajatel lastakse oma kompetentse arendada ettevõtte siseselt teistel ametikohtadel;
- tehniliste ekspertide kindlakstegemine – ettevõtetes on loodud programmid, mis kaardistavad spetsialistide tehnilisi oskuseid ning selle kaudu rohkem väärtustada horisontaalset karjääri, kus töötaja arendab oma oskuseid, mitte ei püüa juhtivale kohale saada ainult selle pärast, et viimane tundub atraktiivsem;
- kompetentside soovitude nimekiri – ettevõtetes on loodud andmebaasid, kus on loetletud töötajate tehnilised ja juhtimisalased oskused. See aitab projektijuhtidel sobivaid projektimeeskondi moodustada.

Eelnevalt mainitud neli personalijuhtimises kasutatavad protsessi aitavad projektipõhistel ja projektidele orienteeritud ettevõtetes efektiivsemalt ressursse juhtida ning kompetentse arendada. Lisada võib tuua veel värbamisel vaja mineva töökoha analüüsi, mis aitab paremini koostada värbamiskuulutusi (Ahsan, Ho, & Khan, 2013). Tihti peale on projektijuhtide profiilid ettevõttes erinevad, mistõttu on enne värbamist väga oluline aru saada, mida tulevaselt projektijuhilt oodatakse.

Projektijuhi karjäärivalikute uurimiseks tuleb mõista, projektijuhi profiili. Kui võrrelda projektijuhte teiste juhi positsioonil olevate inimestega, siis projektijuhid on tihti nooremad, liiguvad tihedamini erinevate organisatsioonide vahet, vahetavad ametikohti ettevõtte siseselt rohkem ja töötavad ühes valdkonnas lühemalt kui teised juhirollis isikud (El-Sabaa, 2001). Mistõttu võib öelda, et hea projektijuht on funktsionaalsest juhust väga erinev. McKevitt, Carbery ja Lyons (2017) lähenesid oma töös kolme tüüpi projektijuhtidele: töö on lihtsalt töö; töö on karjäär; töö on kutsumus. Tuleb välja, et need

kelle jaoks projektijuhi amet on lihtsalt töö, soovivad oma karjääri arendada pigem üldisemale juhtivale positsioonile või suurematele projektide juhtimise suunas. Need kelle jaoks projektijuhtimine on kutsumus leiavad oma igapäeva tööst rõõmu ja tähendust ning soovivad panustada töö kujundamisele (*job crafting*) ja sobivad mentoriks neile, kelle jaoks töö on lihtsalt töö või karjäär (*Ibid.*). McKeivitt jt usuvad, et karjääri arendamine on tulnud inimese enda tasemele ning organisatsioonid peavad olema toetavad ja arendavad oma töötajate jaoks. Bredin ja Söderlund (2013) väidavad, et projektijuhi töö pingelise iseloomu tõttu valivad projektijuhid tihti teisi ametikohti, isegi kui neile tegelikult projektijuhi töölaad meeldib ja selle üheks põhjuseks võib olla mittepiisav koolitus. Nad lisavad, et teiseks põhjuseks võib olla ka see, et inimesed, kes sobivad juhtima, tihti ei vali projektijuhi karjääri, mis on läbikukkunud karjäärimudeli tulemus. Seega tuleb ettevõttes karjäärimudelite koostamisel arvestada projektijuhtide arenguvõimaluste, koolituste ning ametikoha staatusega (*Ibid.*). Karjäärimudel projektijuhtidele on vajalik selleks, et (*Ibid.*):

- luua projektijuhi pädevused ja muuta ametikoht atraktiivsemaks;
- ühtlustada teabevahetust;
- muuta läbipaistvamaks arenguvõimalused;
- tunnustada projektijuhtimist kui ametit.

Bredin jt (2013) uuringus osalenud ettevõtted on võtnud oma karjäärimudeli aluseks IPMA või PMI mudeli ning kohandanud selle sobivaks. Kindlasti tasub projektijuhi karjäärimudeli koostamine organisatsioonis ette võtta, kuna mida rohkem tehakse tööd projektides, seda kriitilisema tähtsusega on projektijuhi oskused ning õigete inimeste leidmine ametikohale.

Kokkuvõtvalt võib projektistumist kirjeldada kui projekti töö osakaalu organisatsioonis ning selle kasv ei arenda ainult organisatsiooni konkurentsivõimet, vaid edendab kogu majandust ning on selge, et seda esineb kõikjal – avalikus sektoris, poliitikas, meedias, etenduskunstis, tervishoius, teadusuuringutes ning lisaks valdkondades, kus projektipõhine lähenemine on tüüpiline (Schoper, Wald, Ingason, & Fridgeirsson, 2018, p. 72). Personalitöö projektidele orienteeritud organisatsioonis eeldab, et inimressurssi ei suhtuta kui millessegi iseenesest mõistetavasse, vaid hinnatakse inimeste kompetentse ning tema rolli organisatsioonis ja tehakse pingutusi, et võimaldada inimese arengut

(Gemünden, Lehner, & Kock, 2018). Lõputöö autor on Gemündseni ja tema kaasautoritega (*Ibid.*) nõus, et projektidele orienteeritud organisatsioonide päralt on tulevik, sest ettevõtte sisene sünergia on edasiviivaks jõuks. Kui kõik uut toodet/teenust välja mõtlevad osapooled töötavad sama katuse all, siis on tõenäoliselt võimalik koos luua suuremat väärtust kui projektipõhises mudelis.

1.3. Projektijuhtimise standardiseerimine ja selle tulevik

Selles peatükis annab autor ülevaate projektijuhtimise standardiseerimise vajadusest ning selle tulevikusuundadest, kuid enne tuuakse välja projektijuhi definitsioon. Zwikael ja Meredith (2018) võtavad definitsiooni kokku järgnevalt „Projektijuht on projekti omaniku poolt määratud isik, kes vastavalt projektiplaanile vastutab selle väljundite saavutamise eest“. Selle definitsiooni aluseks on projektijuhtimise raamistikud PMBOK® (isik, kellel on vastutus projekti igapäevaseks juhtimiseks, toodete loomiseks ette seatud piirangute raames ning omab otsustusõigust selle teostamiseks) ning PMI ja PRINCE2 (organisatsiooni poolt määratud isik, kes juhib meeskonda ning vastutab projekti eesmärkide saavutamise eest). Lõputöö autor on veendud, et projektijuhi täpset definitsiooni, mis kõigile üheselt sobib, on keeruline kokku panna, kuna tegemist on väga mitmekülgse ametiga ning suures plaanis on tegemist isikuga, kes vastutab selle eest, et peetakse kinni tähtaegadest ja saavutatakse kokku lepitud väljundid.

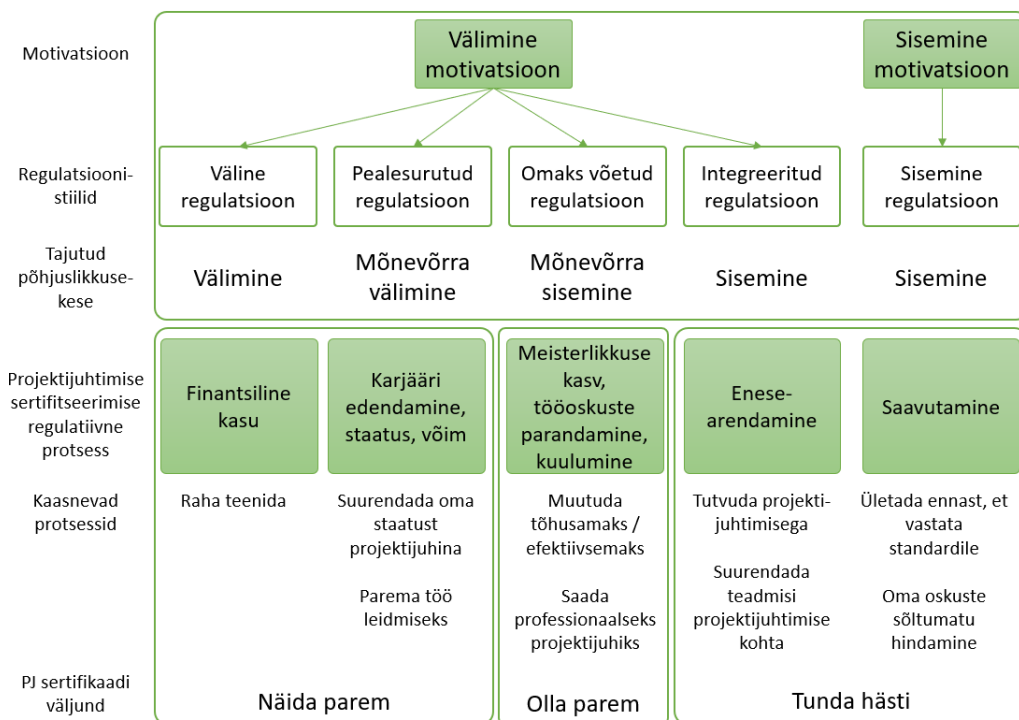
Kutsetunnistuste ja sertifikaatide vajadus erinevatele ametikohtadele on tingitud liikumisest tootmiselt teenustele – töötajad ei ole enam väga huvitatud ametiühingutesse astumisest, vaid pigem asutatakse assotsiatsioone, mis seavad teenusele, seaduseandjaga kooskõlastatud, standardid (Kleiner & Krueger, 2013, p. S176). Samal alusel on asutatud erinevaid projektijuhtimise assotsiatsioone, milles on loodud sertifitseerimise raamistikud, eristamaks professionaalseid projektijuhte teistest (Blomquist, Farashah, & Thomas, 2018). Tuntuimad projektijuhtimise arendajad on IPMA (*International Project Management Association*) ja PMI (*Project Management Institute*), kes seisavad selle eest, et projektijuhtimises oleksid parimatele tavadele rajatud rahvusvahelised standardid (Bredillet, Tywoniak, & Dwivedula, 2015). Projektijuhtimise sertifitseerimisega tegi algust PMI (*Project Management Institution*) 1984. aastal motoga „Looma elukutse“, 2000-ndate alguses hakkas hoogu juurde andma *International Project Management*

Associacion (IPMA) (Blomquist, Farashah, & Thomas, 2018). Veel on organisatsioone, mis hoolitsevad projektijuhtimise taseme eest, Eestis on selleks Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon (EPMA), millest kirjutatakse lähemalt teises peatükis.

Projektijuhi sertifikaat on siiani vabatahtlik, 2004 ja 2014. aastal läbi viidud uuringus selgus, et projektijuhi kutsetunnistust omandatakse eelkõige enese heaolu pärast ning kuigi kahe küsitluse vahel on tunda huvi vähenemist projektijuhtimise sertifikaadi omandamisel, usutakse, et projektijuhtidel jätkub huvi sertifikaadi omandamiseks enese harimiseks ning paremate töövõimaluste pärast (Blomquist, Farashah, & Thomas, 2018). Siinkohal on oluline selgitada, mida „enese heaolu“ selles kontekstis tähendab. Blomquist jt (*Ibid.*) on enesemääratlemisele teooriale rajatud mudelis (joonist 5) välja toonud, et vabatahtlike sertifikaati puhul on inimestel järgmised ajendid enese proovile panekuks:

- olla parem (being good) – teadlik valik, enese teadmiste arendamine, eesmärgi (sertifikaadi saamine) seadmine ning selle saavutamine;
- näida parem (looking good) – väline motivaator, sertifikaadiga soovitakse edeneda karjääriredelil ning välja paista professionaalne;
- tunda hästi (feeling good) – sisemine motivatsioon, enese rahulolu.

Selles uuringus (Blomquist, Farashah, & Thomas, 2018) selgusid ka asjaolud, et sertifikaadita projektijuhid loodavad kutse omandamise korral teistele paremad välja paista ning eneseareng jääb selle kõrval tahaplaanile. Samas tööandjatele tähendab sertifitseerimine, et projektijuhtide oskused on standardiseeritud ettevõtete üleselt, mistõttu on sertifitseeritud projektijuhtidel lihtsam ühest ettevõttest teise liikuda – värbajad teavad, millise tasemega töötajat neil on tarvis ning sertifitseeritud projektijuhid teavad, kas neil on piisavalt kompetentse pakutava töökoha jaoks (*Ibid.*).



Joonis 5. Enesemääratlemisele teooriale rajatud mudel (Blomquist, Farashah, & Thomas, 2018)

Projektijuhi amet on aja jooksul muutnud keerukamaks. Projekti edukaks läbiviimiseks, peab projektijuht oskama juhtida selle kõiki elemente: ulatus, aeg, eelarve, kvaliteet, riskid, kommunikatsioon, hanked, personal ja integratsioon (Müller & Turner, 2007). Nendest oskustest oleneb terve projekti edukus, mistõttu peetakse projektijuhi kutsestandardeid olulisteks nurgakivideks – nende kaudu on võimalik ühtlustada kasutatavat terminoloogiat ning arusaamist erinevatest meetoditest ja protsessidest (Ahlemann, Teuteberg, & Vogelsang, 2009). Schoper jt (2016) toovad välja, et erinevate juhtimis distsipliinidega võrreldes on viimase 20 aasta jooksul tõenäolisemalt kõige suuremad muudatused toimunud projektijuhtimises. Kui kunagi võis öelda, et projektijuht juhib ressursse (aeg, eelarve, ulatus), siis aja jooksul on vajaminevate oskuste hulka lisandunud (Bierwolf, Romero, Pelk, & Stettina, 2017):

- strateegiline mõtlemine;
- juhtimisvõime (leadership);
- muudatuste juhtimine;
- kommunikatsioon.

Projektijuhtimine muutub pidevalt ning võib öelda, et iga kümne aasta tagant tuleb välja uus teema/arusaam projektijuhtimisest (Bierwolf, Romero, Pelk, & Stettina, 2017). Viimasel ajal on näha järjest enam liikumist paindlikele (*agile*) meetoditele, see sai alguse 2001. aastal loodud manifestiga „*Manifesto for Agile Software Development*“ (Highsmith, 2001). Kui traditsioonilist projekti juhtimist saab vaadelda lineaarse protsessina ideest teostuseni, siis paindliku protsessi käigus jõutakse ideest teostuseni läbides mitu tsüklit, iga tsükli järel on võimalik kohandada projekti vastavalt muutunud nõuetele või keskkonnale (Adelakun, Garcia, Tabaka, & Ismail, 2017). Paindlikus meetodis projektijuht (Augustine, Payne, Sencindiver, & Woodcock, 2005):

- juhib väikest projekti meeskonda;
- kontrollib lihtsate reeglite järgimist, mida vajadusel meeskonnaga täiendatakse;
- tagab ligipääsu vajalikule informatsioonile – teadmises peitub jõud;
- kasutab leebet juhtimisstiili;
- rakendab meeskonnale kohandatud juhtimist.

Projektijuhi roll paindlikes meetodites on dokumentatsiooni vormistamise asemel fokuseeritud ressursside ja inimeste juhtimisele, kliendiga suhtlemisele ning projekti edu tagamisele (Adelakun, Garcia, Tabaka, & Ismail, 2017).

Pidevast arengust tingituna on oluline mõelda sellele, mis suunas tuleb peab liikuma projektijuhtide väljaõpe. Koolitamise viiside üheks mõjutajaks on haridusvaldkonna areng, mis toob kaasa uued õppemeetodid ja tööriistad, samas tuleb projektijuhtimise erialal arvestada lisaks veel teiste valdkondade vajaduste ning faktiga, et projektide keerukuse kasvab (Martinez-Almela, 2016). Kujundades välja projektijuhtimise väljaõpet on oluline vaadata tulevikku ning tutvuda suundandega, mis seda valdkonda mõjutavad. Sellega on tegelenud Schoper, Gemünden ja Nguyen (2016), nad on välja toonud 15 trendi, mis mõjutavad projektijuhtimise lähitulevikku, lõputöö autor toob välja neist kuus kõige olulisemat:

- ühiskonna projektiseerumine – projektijuhtimine saab kõigile vajalikuks oskuseks, see tingib valdkonnapõhise projektijuhtimise välja töötamise;
- keerukuse kasv – väliste mõjutuste (seadusandlus jms), süsteemide, ülesannete ja projektide keerukus kasvab jõudsalt ning see toob kaasa hübriid meetodid, kus klassikaline projektijuhtimine on integreeritud agiilsete meetoditega. Arendatakse

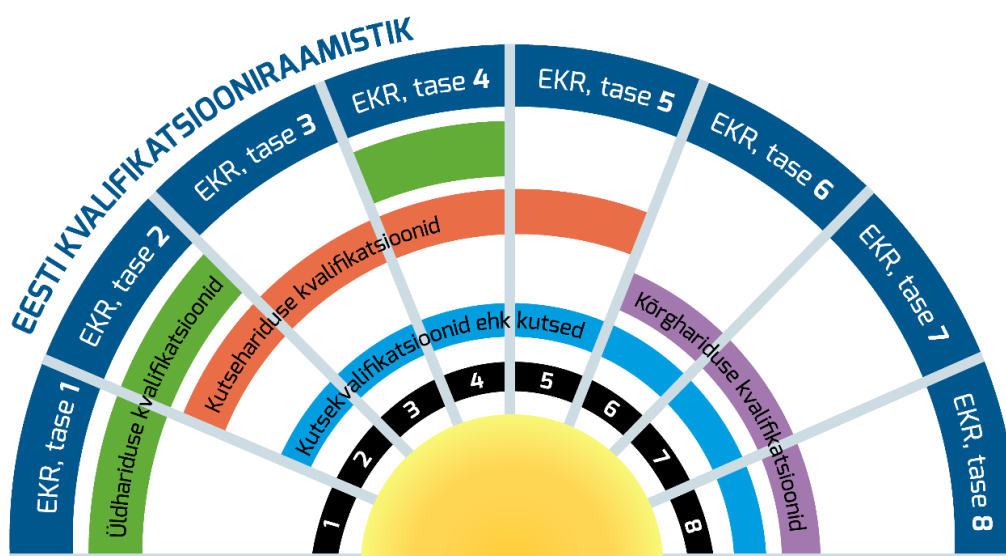
- koostöömeetode, laienevad standardid ja töövahendid, suurandmete (*big data*) analüüsi tööriistade areng ning kasvab vajadus süsteemsete lähenemisviiside järele;
- riikidevaheline koostöö kasv – suureneb inimeste arv, kes osalevad rahvusvahelistes projektides ning see nõuab rahvusvahelisi standardeid ning kokkuleppeid projektijuhtimises. See tähendab, et projektijuht peab oskama toime tulla mitmekesiste meeskondade juhtimisega, osates arvestada kultuurisevaheliste erisustega;
 - virtualiseerimine – projektijuhtimine vajab järjest enam IT-lahenduste tuge, et kasvatada efektiivsust ja produktiivsust. See tähendab, et projektijuht peab hakkama saama erinevate IT-lahenduste kasutamise töö tõhustamiseks seal hulgas virtuaalse projektimeeskonna juhtimisega, kus liikmed võivad asuda teineteisest väga kaugel ning erinevates kultuuriruumides;
 - naiste kaasatuse kasv – järjest enam on projektijuhtide ja huvipoolte esindajate seas naisi. Mistõttu võib olla vaja muudatusteks juhtimise, kommunikatsiooni jms stiilides ning nõuab seniste meetodite pehmemaks muutumist.
 - jätkusuutlikkus – maailmas on järjest olulisemaks muutumas jätkusuutlikkus, tänase projekti teostus ja tulemus ei tohi järgmiseid projekte ohustada. On vaja mõelda sellele, et projektis saavutatul oleks pikaajalisem positiivne tulemus, mida saab edasi arendada. Mis tähendab, et olulisemaks muutub riskijuhtimise roll ning projekti juhtimisel arvestada kõikide osapoolte tänaste ja tuleviku huvide peale.

Peatüki kokkuvõtteks saab öelda, et projektijuhtimise standardiseerimine on äärmiselt vajalik, kuna sellega seonduv on viimase paarikümne aasta jooksul olnud kiires muutumises ning hetkel ei paista muudatuste aeg peatuvat. Lisaks on oluline projektijuhtimist kui ametit populariseerida, kuna hoolimata projektistumises tempost tuleb 2015. aastal läbi viidud uuringust (Richardson, Earnhardt, & Marion, 2015) välja, et 44 aastat hiljem kehtib endiselt 1971. aastal Gordon Davise kirjeldatud fenomen: projektijuhi amet on juhuslik, mitte teadlik karjääri valik. Kuna ühiskondade ja organisatsioonide projektistumine on siiani tõusu teel, siis sellest tulenevalt kasvab projektidega seotud inimeste arv ning kokku saavad järjest mitmekesisemad meeskonnad ja edukate tulemuste saavutamiseks on vajalik ühtsete standardid ning professionaalsete projektijuhtide olemasolu.

2. PROJEKTIJUHTIMINE KUI KUTSE EESTI VABARIIGIS

2.1. Ülevaade projektijuhi kutsesüsteemist Eesti Vabariigis

Eesti Vabariigi kutsesüsteem on üheks osaks kutseeadusega reglementeeritud kvalifikatsiooniraamistikust (Haridus- ja Teadusministeerium, 2014). Kutsekojas koostatud raamistiku joonis (joonis 6) ilmestab kutsesüsteemi kohta Eesti Vabariigi haridussüsteemis. Sellest nähtub, et näiteks kutsekooli lõpetanul on võimalik oma tunnistusega saavutada kvalifikatsiooniraamistikus maksimaalselt viies tase (oskustöötajad-meistrid, esmatasandi juhid) ning kutseõppe tunnistusega ei ole võimalik tõusta kõrgharidusõppe tasandile. Sõltuvalt kutsetunnistuse tasemest on võimalik sellega tõestada oma oskuseid minimaalselt teisel tasemel (lihttöölised) ning maksimaalselt kaheksandal tasemel (tippspetsialistid, tippjuhid). Viimase puhul on tegemist raamistiku kõrgeima tasemega, millega on võrdsustatud doktorikraad. Sellest saab järeldada, et kutsetunnistusi on väga erineva tasemega ning on oluline jälgida saadud kvalifikatsiooni taset.



Joonis 6. Eesti Vabariigi kvalifikatsiooniraamistik (Kutsekoda, s.a. c)

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda alustas 1997. aastal kutseüsteemi loomist ning tööd jätkas Kutsekoda, mis moodustati 2001. aasta augustis (Kutsekoda, s.a. b). Projektijuhi kutsestandard registreeriti Kutsekojas 2005. aastal, alates 28. maist 2014 väljastab projektijuhi kutset Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon (EPMA) (Kutsekoda, s.a. a). Projektijuhtimise on hetkel kehtiv kutsestandardi viies ja kuues versioon (joonis 7).

	2005	2006	2008	2010	2012	2013	2014	2018	2019	2023
Projektijuht II Projektijuhi assistent 5 / Nooremprojektijuht 5		Versioon 1	Versioon 2	Ver 3			Versioon 4	5	Ver 6	
Projektijuht III / Projektijuht 6		Versioon 1	Versioon 2	Ver 3			Versioon 4	5	Ver 6	
Projektijuht IV / Vanemprojektijuht 6 / Vanemprojektijuht 7		Versioon 1	Versioon 2	Ver 3			Versioon 4	5	Ver 6	
Projektijuht V Projektijuht 7 / Projektiportfelli juht 7		Versioon 1	Versioon 2	Ver 3		4	Ver 5	6		
Infosüsteemi projektijuht IV		Versioon 1								
Infosüsteemi projektijuht III		Versioon 1								
Infosüsteemi projektijuht V		Versioon 1								

Joonis 7. Eesti Vabariigis kehtivad ja kehtinud projektijuhi kutsed (autori koostatud, Kutsekoja veebilehe alusel)

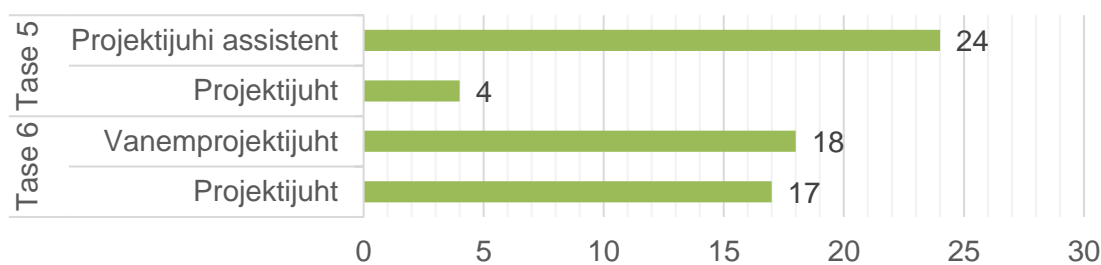
Tänapäeval kehtivad projektijuhtimises kutsestandardid tasemetel 5, 6 ja 7. Näiteks on ainult teadmiste kontrolliga võimalik saada vaid projektijuhi assistendi kutsetunnistus, kõrgematel tasemetel on nõutud varasem projektijuhtimise töökogemus. Täna kehtivate projektijuhtimise kutsetasemetel kirjeldused on järgmised (Kutsekoda, s.a. e):

- Projektijuhi assistent – tase 5 (IPMA D) on suuteline rakendada projektijuhtimise teadmisi ja oskusi igat mastaapi projektides. Võib olla suuteline juhtima allprojekti (tööpaketti) või tüüpset, vähekeerukat (väike)projekti. Viienda taseme projektijuht on

spetsialist, kes on läbinud erialase koolituse ning on valmis osalema projektides meeskonna liikmena. Sellel tasemel ei eeldata projektijuhtimise kogemuse olemasolu. Projektijuhi assistendi teadmised võimaldavad praktikas väiksemaid projekte ka iseseisvalt ellu viia;

- Nooremprojektijuht – tase 5 (IPMA ICB4) on spetsialist, kelle teadmised ja oskused võimaldavad tal praktikas iseseisvalt juhtida ja ellu viia lihtsamaid projekte. Sellel tasemel ei eeldata projektijuhtimise kogemuse olemasolu.
- Projektijuht, EKR tase 6 (IPMA C) omab lisaks projektijuhtimise teadmistele ja oskustele ka piisavat kogemust ning on suuteline juhtima keskmise keerukuse ja mastaabiga projekti või keeruka ja mastaapse projekti allprojekti või projekti programmis;
- Programmijuht, vanemprojektijuht, EKR tase 6 (IPMA B), eeldab vähemalt kolme aastast (EPMA, s.a. c) projektijuhi töökogemust – on suuteline juhtima keerukat ja mastaapset projekti või programmi ning tegeleb pigem (all)projektide juhtide suunamise ja juhendamise kui projektimeeskonna vahetu juhtimisega;
- Projektiportfelli juht, projektidirektor, projektijuht, EKR tase 7 (IPMA A) eeldab vähemalt viie aastast (EPMA, s.a. c) projektijuhi töökogemust – on suuteline juhtima olulist, keerukat ja mastaapset programmi ning koordineerima mitmeid projekte/programme, juhtima projektiportfelli, arendama projektijuhtimist organisatsioonis või juhtima projektipõhist organisatsiooni.

Kutsetunnistuse registri andmetel on Eesti Vabariigis hetkel (28. aprill 2018) 63 projektijuhil kehtiv kutsetunnistus (joonis 8). Kahjuks ei ole võimalik avalikult saada infot Eesti Vabariigis omandatud rahvusvaheliste sertifikaadi omanike arvu kohta, mistõttu ei ole võimalik võrrelda Eesti Vabariigis kutsetunnistuse ja rahvusvaheliste sertifikaatide mõju. Eesti Vabariigis tunnustatud projektijuhi kutsetasemed põhinevad IMPA (ICB 3.0 ja 4.0) standarditel (EPMA, s.a. b).



Joonis 8. Kehtivad projektijuhi Eesti Vabariigis väljastatud kutsetunnistused (autori koostatud, kutseregistri alusel)

Arvestades, et lõputöö eesmärk on välja töötada soovitusi, projektijuhi kutse arendamiseks, siis tutvutakse EPMA organisatsiooniga. Põhikirja järgi on EPMA eesmärgiks edendada projektijuhtimise praktikat Eesti Vabariigis, lähtudes organisatsiooni liikmete peamistest huvidest, mis on (EPMA, s.a. a):

- projektijuhtimise põhimõtete ja lähenemisviiside kui efektiivse juhtimisviisi edendamine;
- projektijuhtimise alal tegutsevate inimeste kvalifikatsiooni tõstmine ning sellealaste karjäärivõimaluste soodustamine;
- projektijuhtimise kui eriala edendamine;
- Eesti Vabariigi ja välismaiste projektijuhtide ja projektijuhtimist edendavate organisatsioonide koostöö edendamine.

Lühidalt võib kokku võtta, et EPMA eesmärgid on suunatud projektijuhi kutse arendamisele Eestis, ning selle saavutamiseks on organisatsiooni põhikirjas välja toodud järgi tegevused (EPMA, s.a. a):

- loob ja arendab vastastikuseid suhteid sarnaseid eesmärke järgivate Eesti Vabariigi, välismaiste ning rahvusvaheliste organisatsioonide vahel;
- üldistab projektijuhtimise kogemust ja arengut, hindab parendusvõimalusi ning edendab parimaid tavasid projektijuhtimise valdkonnas;
- edendab projektijuhtimist; sh tehnoloogiliste vahendite efektiivset kasutamist projektijuhtimises;
- evitab rahvusvaheliselt tunnustatud projektijuhtimise sertifitseerimise süsteemi ning korraldab projektijuhtide sertifitseerimisi süsteemi piires;

- toetab või osaleb kõrgkoolide ja muude õppeasutuste, teadus- ja arendusasutuste ning muude isikute poolt algatatud projektijuhtimise arendamisele, uuringutele ja õpetamisele suunatud koostööprojektides;
- hangib ja taotleb oma tegevuseks vajalikke finantsvahendeid.

EPMA eesmärgi ja tegevusvaldkondade juurde tullakse tagasi küsitluse tulemuste analüüsist tehtavate järelduste juures. Lisaks Eesti kutsetunnistusele on võimalik EPMA kaudu omandada IPMA rahvusvaheliselt tunnustatud sertifikaadi, seda teenust pakutakse koostöös Läti Projektijuhtimise Assotsiatsiooniga.

Eesti Vabariigis on projektijuhtimise kutse arendamine oluline, seda on rõhutanud Kuura (2011), kes tõi välja, et Eesti Vabariigis on projektiseerumine 1,5 korda kõrgem Euroopa Liidu keskmisest ning väljastas sõnumi, et ühiskonnas tuleb hoolt kanda projektijuhtimise kui eriala arendamise eest. Ta tõi välja, et on oluline, et sellesse panustavad ka projektijuhid ja neid koondavad organisatsioonid, mitte ainult avalik sektor. EPMA oma põhikirja järgi on üks sellistest organisatsioonidest, mis panustab Eesti projektijuhtimise arengusse. Järgmises peatükis tutvutakse lõputöö raames korraldatud küsitluse tulemustega, mis aitavad välja tuua soovitusi EPMA-le, prioriteetide ja tegevuste seadmiseks.

2.2. Projektijuhtimise kutse uuringu meetodika, analüüs ja tulemused

2.2.1. Uuringu sissejuhatus ja demograafiliste andmete analüüs

Lõputöö eesmärgiks on anda hinnang tänasele projektijuhi kutsele Eesti Vabariigis ning esitada soovitusi kutse arendamiseks. Selle saavutamiseks uuriti tulevaste, tegutsevate ja endiste projektijuhtide ning projektijuhtide värbamises osalenute arvamust projektijuhi Eesti Vabariigis väljastatud kutsetunnistuse kohta. Uuring viidi läbi veebiküsitlusena QPoint (www.qpointsurvey.com) keskkonnas, vastajate leidmiseks levitati küsitlust sotsiaalmeedias ning lisaks saadeti e-kirja teel EPMA liikmetele ja kutsetunnistuse omanikele. Täpsemalt saab lõputöö koostamisel kasutatud meetoditega tutvuda tabelis 3.

Tabel 3. Uurimustöös kasutatud meetodid (autori koostatud)

Meetod	Sisu	Aeg
Teooria analüüs	Teaduskirjandusega tutvumine, Teemakohased teadmised ning alus empiiriliseks uuringuks.	01.12.2017 – 29.04.2018
Ankeetküsitlus	Veebipõhine küsitlusvorm, mida jagatakse sotsiaalmeedia ja EPMA abil.	28.03.2018 – 26.04.2018
Tulemuste analüüs	Ankeetküsitluses kogutud andmete analüüs, saamaks sisend kutse arendamise ettepanekuks	28.04.2018 – 13.04.2018

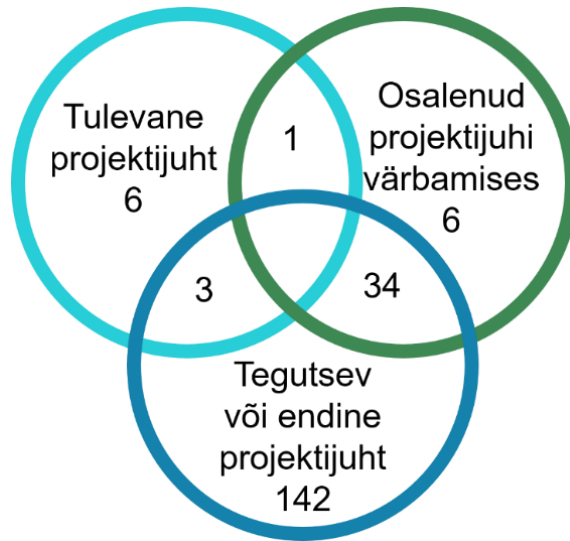
Küsimustik koostati selliselt, et oleks võimalik täita lõputöö eesmärk, leides vastused uurimisküsimustele. Ankeet koostati kohandatult neljale erinevale sihtrühmale:

- tulevased projektijuhid;
- tegutsevad ja endised projektijuhid;
- kutsetunnistust omavad projektijuhid;
- projektijuhtide värbamisega seotud isikud.

Küsimustiku ja selle ülesehitusega saab tutvuda töö lisan 2. Sõltuvalt sellest, missugusesse sihtrühma vastaja kuulus kuvati talle küsimuste plokke:

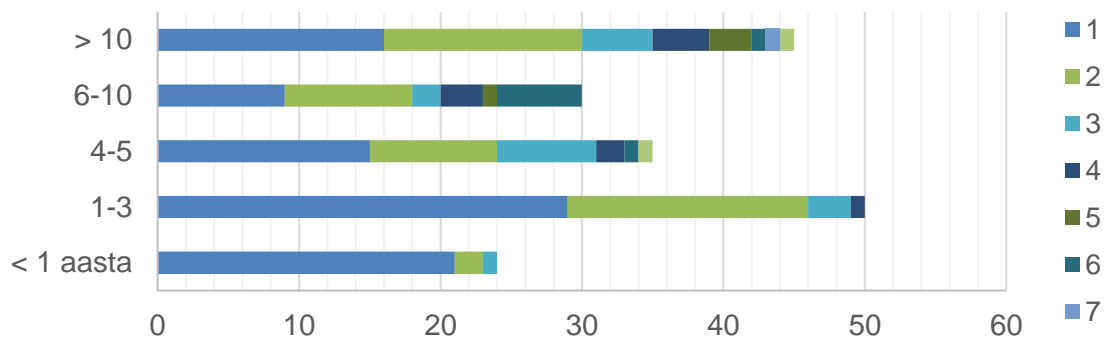
- sissejuhatus, kus selgitati projekti juhtimise mõistet;
- projektijuhtimisega seotud küsimused:
 - modifitseeritud vastavalt sellele, kas vastaja oli tulevane või tegutsev/endine projektijuht;
- küsimused projektijuhi kutsetunnistuse omajatele;
- projektijuhtide värbamisega seotud küsimused;
- demograafilised andmed.

Veebiküsitlus oli vastamiseks kättesaadav 28. märts – 26. aprill 2018 ning e-kirja teel jagati kutset küsitluses osalemiseks 3. – 4. aprillil 2018. Eesmärgiks oli kokku saada 200 vastust, ning selle saavutamiseks jagati küsitluse kutset sotsiaalmeedias korduvalt. Kokku jõudis kutse ligikaudu 3000 – 5000 inimeseni. Järgnevalt antakse ülevaade küsitlustele vastanutest ning seejärel liigutakse uurimusküsimustele vastuste otsimisega. Veebiküsitluse avas 313 inimest, kellest 198 sobis eelpool mainitud sihtrühmadesse (joonis 9).



Joonis 9. Vastanute seotus projektijuhtimisega (autori koostatud)

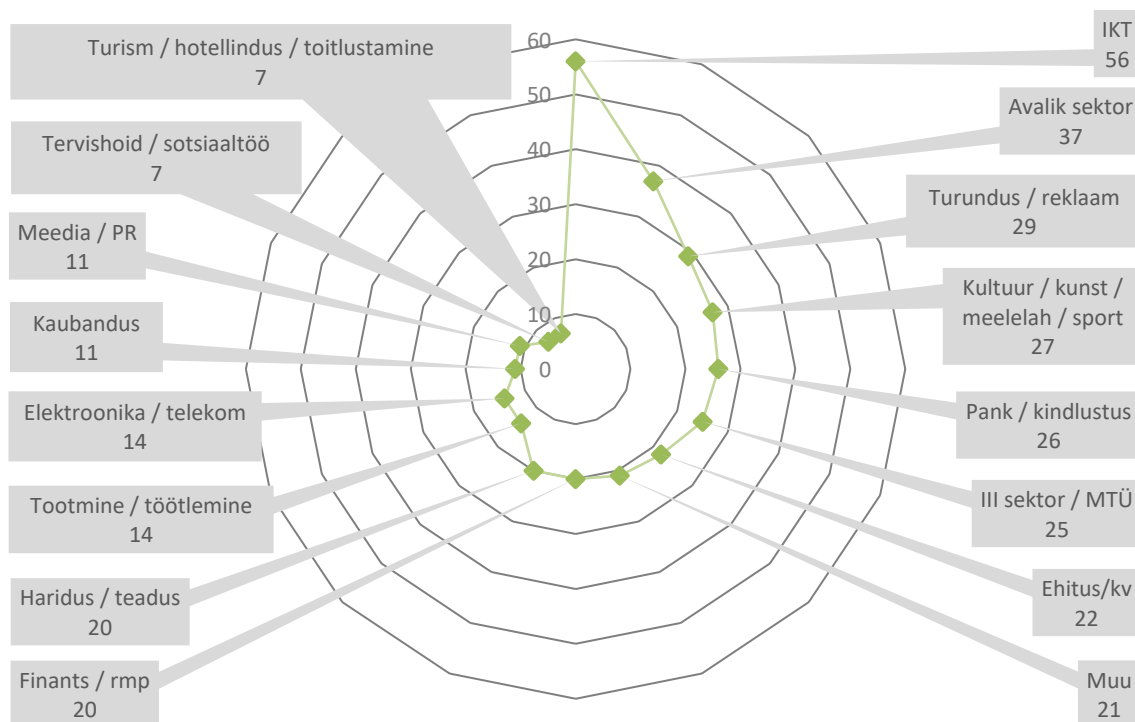
Lõputöö autori arvates on vastajate seas piisaval hulgal projektijuhi kogemusega inimesi, mis lubab teha järeldusi Eesti Vabariigis väljastatud projektijuhi kutsetunnistuse kohta. Kahjuks tuli küsitlusest oodatust vähem sisendit projektijuhtide värbamisega seotud isikutelt (41) ning tulevastelt projektijuhtidelt (13), endiste ning tegutsevate projektijuhtide arvu (179) võib pidada analüüsiks piisavaks. Viimast toetab ka joonis 10, millel on välja toodud vastanud projektijuhtide tööstaaž ning ametiaja jooksul erinevate valdkondade arv, milles on projekte juhitud.



Joonis 10. Vastanud projektijuhtide tööstaaž ja kogemus erinevates valdkondades (autori koostatud)

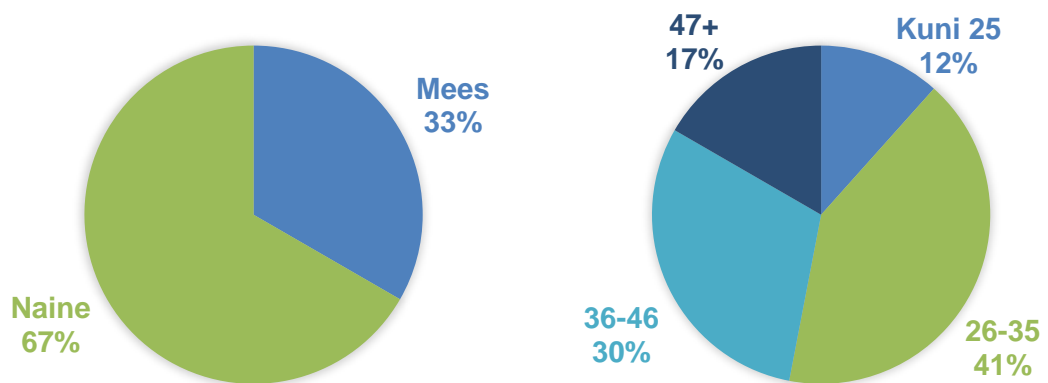
Küsitluses esitatud valdkondade nimekiri koostati Eesti Vabariigis toimivate töövahenduskeskkondade (CV keskus ja CV *online*) kasutatavate järgi. Vastajatel on

kogemusi igas valdkonnas (joonis 11), kõige rohkem on vastajad olnud seotud infotehnoloogia ja kommunikatsiooni valdkonnaga, millele järgneb avalik sektor. Esindatud on ka korrakaitse/pääste, tehnika, transpordi, õigus, põllumajandus, keskkonnakaitse, ja energeetika valdkonna esindajad, mis joonisel 11 koondati nimetuse „Muu“ alla.



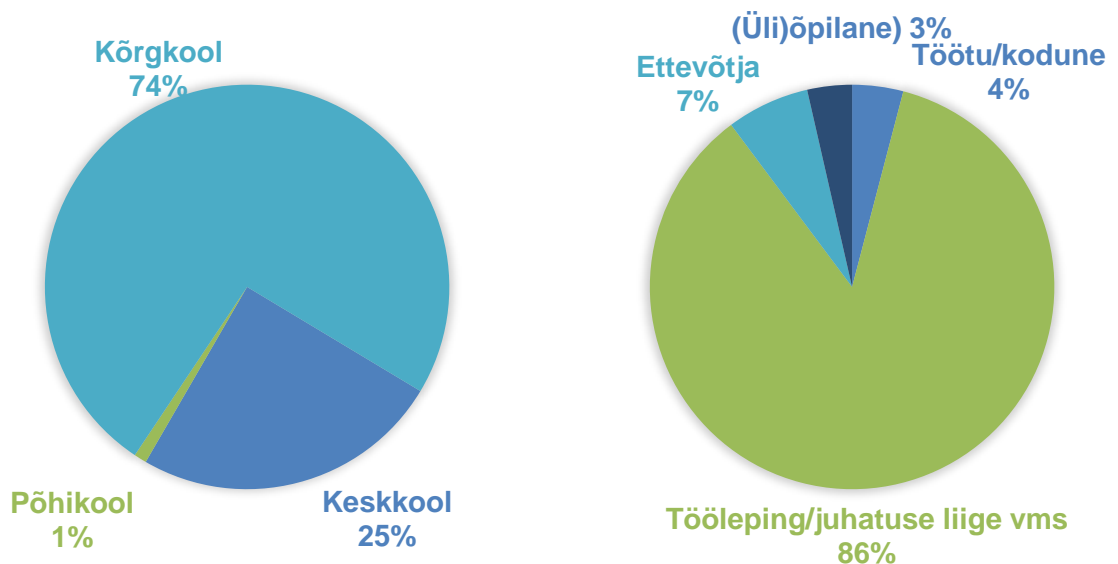
Joonis 11. Vastanud projektijuhtide kogemus valdkonniti (autori koostatud)

Küsimustikule vastanute seas oli naisi 67% (132) ning mehi 33% (66), kõige rohkem vastajaid oli vanusegrupist 26-35 (41%), kõige vähem kuni 25 aastaste hulga (12%) (joonis 12). Autori soov oli saada meeste ja naiste arvamusi võrdsemalt, samas vastustest ei tundunud, et meeste ja naiste vastustes oleks olulisi erinevusi. Vanusegruppidega kaetusega on autor väga rahul, kuna küsitlusele vastanute seas on nii värskest kooli lõpetanud kui ka suurema elu- ja töökogemusega inimesi.



Joonis 12. vastajate sugu ning vanusegrupid (autori koostatud)

Haridustasemelt on pea kolmveerand (joonis 13) vastanutest kõrghariduse omandanud, mis tähendab, et hariduselt olid vastajad võrdlemisi võrdsel tasemel. 86% vastanutest on täna töösuhtes, kuid küsitluses ei küsitud, kas praegune töösuhte hõlmab projektide juhtimist, võib arvata, et paljud on endiselt selle erialaga seotud. Vaid mõned üksikud vastajad tõid vabas vormis kommentaarina välja, et on tänaseks liikunud uuele ametile ja ei tegele enam projektide juhtimisega.



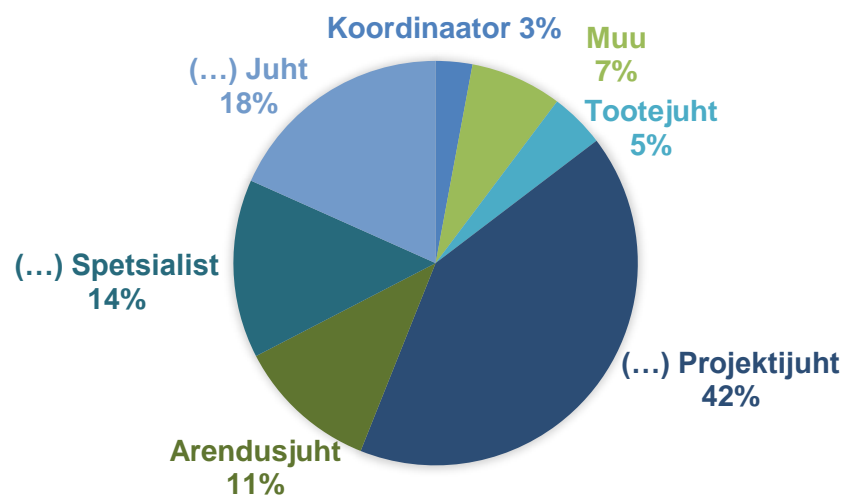
Joonis 13. Vastanute haridustase ning töösuhte staatus (autori koostatud)

Siinkohal mainib töö autor, et hii-ruudu testi abil ei õnnestunud tõestada, et teadlikkus sertifikaatide olemasolust sõltuks projektijuhi soost, vanusest või haridustasemest (tabel 4).

Tabel 4. Hii-ruudu testi tulemused projektijuhi sertifikaadi teadlikkusest (autori koostatud)

Kriteerium	Hii-ruudu väärtus	Vabadusaste(df)	Olulisuse-nivoo	Kriitiline väärtus (h)	Järeldus
Sugu	3,79	1	0,05	3,841	3,79 < 3,841 Seos puudub
Haridustase	3,52	2	0,05	5,991	3,52 < 5,991 Seos puudub
Vanus	0,28	3	0,05	7,815	0,28 < 7,815 Seos puudub

Töö sissejuhatuses toodi välja, et projektijuhi ametinimetus on tihti muu kui projektijuht ning seetõttu on keeruline inimeste elulookirjeldusest aru saada, kas nad on varasemalt tegelenud projektide juhtimisega. Olukorra täpsemaks hindamiseks lisati küsitluse ka ametinimetuse kohta küsimus. Selle tulemused näitavad, et kuigi projektijuhtimine peitub erinevate ametinimetuste taga, on valdavalt ametinimetuseks siiski projektijuht (joonis 14).



Joonis 14. Projektijuhtimise töö ametinimetused (autori koostatud)

Ülevaatlikest andmetest selgub, et vastajate hulk ning mitmekesisus on piisav, et teha analüüse töö eesmärkide saavutamiseks. Teadmata on valimi üldkogum, mis peaks

sisaldama kõiki sihtrühmadesse kuuluvaid inimesi Eesti Vabariigis – sellele ei leidu usaldusväärsetest allikatest andmeid. Sissejuhatuses ei õnnestunud tõestada, et projektijuhtide teadlikkus erialase sertifikaadi olemasolust sõltuks projektijuhi soost, vanusest või haridustasemest. Arvestades, et teadmata on üldkogum ning reaalne tulevaste ja projektijuhtide värbamise osalenud inimeste arvu osakaal üldkogumist. Analüüsitakse edaspidi kõigi eelnevalt mainitud sihtrühmade vastuseid, kuigi küsitluses osales oluliselt rohkem projektijuhte kui teiste sihtrühmade esindajaid. Edasi liigutakse uurimisküsimuste analüüsi ja järelduste tegemise poole.

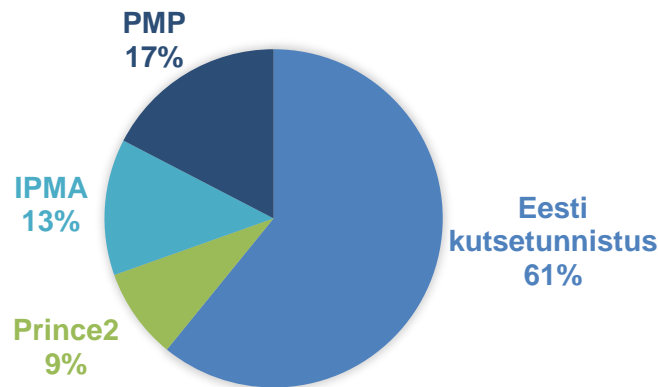
2.2.2. Eesti Vabariigis väljastatud projektijuhi kutsetunnistuse omamise kasu

Esimene uurimisküsimus „Millist kasu on Eesti Vabariigis väljastatud projektijuhi kutsetunnistuse omanikud selle omamisest saanud ning mis ajendas neid seda taotlema?“ seati selleks, et mõista paremini, mida tunnevad/arvavad kutsetunnistusest tänased kutse omanikud. Vastuste saamiseks lisati küsimustikku järgmised küsimused:

- kutseomanike selekteerimiseks „Kas oled omandanud projektijuhi kutsetunnistuse või sertifikaadi?“ ning „Millise projektijuhtimise kutse/sertifikaadi oled omandanud?“;
- mõistmaks, miks sertifitseerimise tee ette võeti „Mis ajendas projektijuhi kutset/sertifikaati taotlema?“ (Blomquist, Farashah, & Thomas, 2018);
- analüüsimaks kutsetunnistuse mõju sissetulekule „Kas tunned, et projektijuhi kutse/sertifikaadi omamine on Sul aidanud saada paremat töötasu?“ ning sellele jäeti vaba kommentaari võimalus (Kleiner & Krueger, 2013, p. S175/S198);
- täiendavad info saamiseks „Kirjelda, mida on projektijuhi kutse / sertifikaadi omandamine Sinu (töö)elus muutnud.“ (Ibid.);
- võimaliku rahvusvahelise töö mõju hindamiseks „Kas Sul on projektijuhi töö kogemust väljaspool Eestit?“.

Küsimustikule vastas 14 inimest, kellel on projektijuhi Eesti kutsetunnistus ning kuus, kellel on rahvusvahelised sertifikaadid (joonis 15). Kõigil kuuel, rahvusvahelise sertifikaadi omanikul, on kokkupuude välisriigis projektide juhtimisel, Eesti kutsetunnistuse omanikest neljal oli projektijuhtimisega kokkupuude väljaspool Eestit.

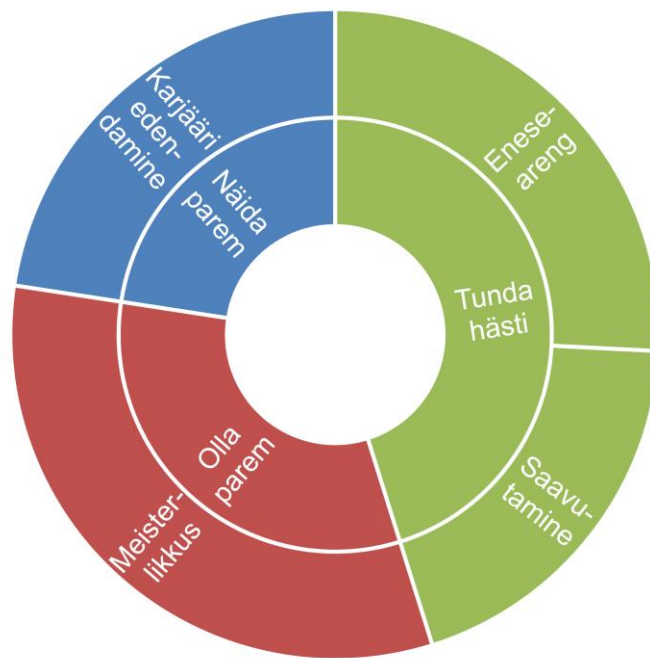
Selles võib arvata, et rahvusvaheline töökogemus projektijuhina võib olla üks ajend huvi tekitamiseks sertifitseerimise vastu. Kõige populaarsemaks rahvusvaheliseks sertifikaadiks osutus selle küsitluse põhjal PMP poolt väljastatav (neljal vastanul).



Joonis 15. Uuringus osalejate omandatud sertifikaadid (autori koostatud)

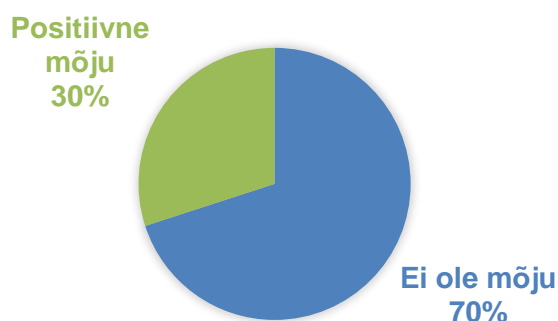
Leidmaks, kas rahvusvahelise töökogemusega projektijuhid on teadlikumad sertifikaatide olemasolust püstitati hüpotees „Rahvusvahelise töökogemusega projektijuhtide teadlikkus sertifitseerimisest on parem kui rahvusvahelise töökogemusega projektijuhtidel“, küsitluse andmete põhjal viidi läbi hii-ruut test, mille tulemus 1,81 tähendab, et seatud hüpoteesi ei õnnestunud tõestada. Täpsema arvutuskäiguga saab tutvuda töö lisas 3.

Mõistmaks, mis ajendas vastanuid sertifikaati omandama kasutatakse Blomquist jt (2018) poolt kasutatud enesemääratlemise teooriale ehitatud mudelit, mille järgi motivaatorid liigituvad kolmeks: olla parem (*being good*); näida parem (*looking good*); tunda hästi (*feeling good*). Mudelit selgitab leheküljel 24 joonis 5. Saadud vabateksti vormis vastused kodifitseeriti vastavalt mudelile, et teha enesemääratlemise teooriale vastav analüüs. Tulemustest selgub, et keegi kutse omanikest ei läinud taotlemise teed, selleks et oma finantsilist olukorda parandada. Kõige rohkem oli vastanute seas inimesi, kes omandasid sertifikaadi või kutse enese heaolu pärast (45%), järgnes meisterlikkuse kasvatamise soov (32%) ja kõige vähem oli motivaatoriks teiste ees parem välja nägemine (23%), tulemusi väljendab joonis 16. Siinkohal tuli sertifikaadi omanike seas sarnane tulemust ka Blomquist jt (2018) uuringus.



Joonis 16. Vastanud sertifikaatide omanike ajendid sertifitseerimiseks (autori koostatud)

Välja on selgitatud, mis ajendas inimesi kutsetunnistust omandama ja uuritakse edasi, mida kutsetunnistuse omanikud sellest tegelikult said. Üheks, ka selles töös varasemalt mainitud, uurimisobjektiks on olnud see, kas töötajatel kasvab sissetulek kui nad end sertifitseerivad. Küsimusele „Kas tunned, et projektijuhi kutse/sertifikaadi omamine on Sul aidanud saada paremat töötasu?“ vastas jaatavalt 30% küsitlenuist (joonis 17). Küsitlusse ei lisatud küsimust selle kohta, kui suur oli sissetuleku kasv tänu sertifikaadile, kuna see vajab vastajalt lisaiega ning sissetuleku vahe teada saamine ei olnud selle lõputöö fookuses. Kui lugeda positiivset mõju märkinud vastajate kommentaare (viiest kolm on kommentaari sisestanud), siis tegelikult selgub, et nende sissetulek ei kasvanud ainult kutsetunnistuse abil vaid oluline oli varasem kogemus ja isiksus, mis kattub Kleineri ja Kruegeri (2013) arvamusega. Mistõttu võib nende tulemuste najal väita, et ainult kutsetunnistuse olemasolu sissetuleku kasvu ei põhjusta. Üks vastaja (#8878) tõi väga konkreetselt välja, et töötab endiselt samal ametikohal ja sama tööandja juures, kus enne kutsetunnistuse saamist ja sellest palk ei muutunud.



Joonis 17. Sertifikaadi omamise mõju palgatasemele (autori koostatud)

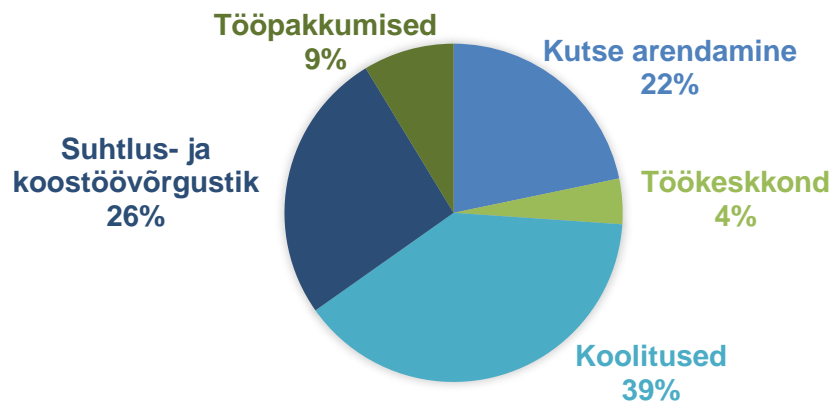
Edasi uuritakse, missuguseid mõjusid on sertifikaadi omanikud täheldanud ja mida nad ootavad sertifikaadi/kutse väljastajalt. Seitse kutse (35%) omanikku väitsid, et nende elus ei ole midagi väga muutunud ning sertifikaadist ei ole neile otsest abi olnud. 12 (60%) vastajat tõid välja, et selle protsessi käigus või sertifitseerimisele eelnenud koolituse käigus nad täiendasid oma teadmisi. Näiteks võib tuua ühe vastaja (#88760) edu loo „Sain tööle alles peale sertifikaadi omandamist, kindlasti aita see tööle saada.“

Analüüsi tulemusena saab vastata esimesele uurimusküsimusele, milles otsiti, mis ajendas tänaseid kutseomanikke sertifikaati taotlema ning mis kasu nad on sellest saanud. Leiti, et kutseomanikud soovisid kutset taotlema minnes ennast proovile panna ja oma enesetunnet parandada. Kutse ei ole oluliselt kaasa aidanud sissetulekute kasvule, kuid sellega kaasas käinud koolitused on arendanud vastajate oskuseid projektijuhina. Niisiis võib väita, et kutset taotlema läinud inimesed, said enamasti selle, mida ootasid – tunda ennast paremini ning kasvatada projektijuhtimise alaseid teadmisi.

2.2.3. Eesti Vabariigis väljastatud projektijuhi kutsetunnistuse omanike ootused EPMA-le

Teiseks uurimisküsimuseks on esitatud „Millised ootused on projektijuhi kutsetunnistuse omanikel EPMA-le?“ Sellele küsimusele on vaja vastus saada, sest nii nagu teisedki organisatsioonid on ka EPMA-l vaja mõista, mida kliendid (liikmed) tegelikult ootavad. Selleks lisati küsimustikku identne küsimus kutsetunnistuse omanike plokki „Mida ootad projektijuhi kutse/sertifikaadi väljastajalt?“ Tegemist on ankeedis ainsa küsimusega, kuhu kutsetunnistuse omanikud oleksid võinud EPMA tänase tegevuse kohta kriitikat

kirjutada, seda ei tulnud. Küll aga tuli kiitus ühelt vastajalt (#8843) „Täpselt seda mida Eesti Projektijuhtimise Assotsiooni kutse komisjon hindas. Seal oli väga õiged rõhuasetused“. Tegemist on ilmselt inimesega, kes on hiljuti kutse omandanud ning hindab kutse saamise protsessi kvaliteedi kõrgelt. Kolm vastajat (15%) ei osanud oma ootuseid väljendada, teiste arvamustega saab tutvuda joonisel 18.



Joonis 18. Kutsetunnistuse omanike ootused EPMA-le

EPMA-lt oodatakse enim koolitusi ning suhtlus- ja koostöövõrgustiku arendamist (joonis 18). See läheb kokku esimese uurimisküsimuse tulemusega, kus tuli välja, et inimesed on projektijuhi kutsetunnistuse omandanud enese heaolu pärast. Järgmisena soovivad vastajad, et kutse areneks. Näiteks kirjutas üks vastaja (#88352), et kutse omandamine ei tohi kindlasti kergemaks muutuda ning teises näites avaldab vastaja (#87787) arvamust, et kutse pikendamine võiks olla lihtsam protsess. Vastanute põhimure, tundub vastuste põhjal olevat see, et kui kutse on omandatud ja sellesse investeeritud, siis tahetakse jätkusuutlikkust. Üheksa protsenti vastanuist ootab, et EPMA vahendaks tööpakkumisi ning ühe ootusena toodi välja „Töökeskond“, selle autor (#87786) kirjutas „Võiks olla mingi töökeskond kus projektijuhid saaksid erinevaid olukordi ja probleeme lahendada.“ Teisele uurimisküsimuse, millega selgitati kutse omanike ootuseid EPMA-le, vastus sarnaneb esimese uurimisküsimuse vastusega. Kutsetunnistuse omanikud ootavad EPMA-lt sama, mis kutset omandama minnes sooviti – enesearengut. Organisatsioonilt oodatakse koolitusi ning kogemuste vahetamiseks suhtlusvõrgustiku loomist.

2.2.4. Projektijuhi kutsetunnistuse vähese populaarsuse põhjused

Lõputöö kolmas uurimisküsimus „Miks ei ole projektijuhid huvitatud projektijuhi kutsetunnistusest?“ vajab käsitlemist, sest oluline on teada saada, missugune maine on täna kutsetunnistusel projektijuhtide seas. Selle lahkamiseks tuleb analüüsida mitme küsimuse tulemusi. Küsitluse ülesehituse järgi on siinkohal osades aspektides võimalik vaadelda eraldi neid, kes enne ankeedi täitmist ei olnud kuulnud projektijuhi sertifikaatidest, nendest kes olid eelnevalt teadlikud. Analüüsi alguses selgitatakse välja miks vastajad ei ole kutset taotlenud. Selleks lisati küsitluse järgmised küsimused:

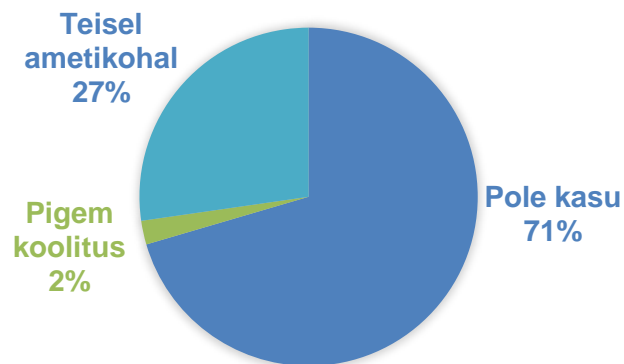
- „Missugused ootused on Sul projektijuhi kutsetunnistusele/sertifikaatidele?“ (Blomquist, Farashah, & Thomas, 2018);
- „Kas eeldad, et projektijuhi kutsetunnistuse/sertifikaadiga on võimalik saada paremat töötasu kui ilma selleta?“ – annab võimaluse iga vastaja arvamust finantsseisu paranemisele analüüsida;
- „Miks Sa ei ole projektijuhi kutset/sertifikaati omandanud?“ – vastasid inimesed, kes olid kutsetunnistusest teadlikud ning projektijuhi kogemusega, kuid pole kutset omandanud;
- „Miks Sul ei ole huvi projektijuhi kutsetunnistuse/sertifikaatide vastu?“ – vastasid inimesed, kes kuulsid sertifikaatidest esimest korda küsitluse käigus ning on projektijuhi kogemusega.
- „Mis ajendaks Sind projektijuhi kutset/sertifikaati omandama?“ vastavalt Blomquist jt (2018) mudelile.
- „Projektijuhi kutsetunnistuste ja sertifikaatide saamise protsess on tasuline. Kas see võib olla üks peamine põhjus, miks Sul jääb kutsetunnistus/sertifikaat omandamata?“ – kas kutsetunnistuse vähese populaarsuse taga võib olla esialgse investeeringu nõue (Carpenter II, Knepper, Erickson, & Ross, 2010);
- „Kas võib öelda, et omandaksid projektijuhi kutsetunnistuse/sertifikaadi ainult siis kui see oleks töö tegemiseks kohustuslik?“ – küsiti kõigilt projektijuhi kogemusega vastajatelt, kellel ei ole sertifikaati.

Uuringus osalenud projektijuhi kutsetunnistusega inimesetest 65% ei ole teadlikud sertifitseerimise võimalusest. Alustatakse huvi puudumise põhjuste uurimisest. Selleks selekteeriti vastajate seast välja need, kes ei olnud varem kuulnud kutsetunnistuse

olemasolust ning küsitluse käigus neil ei tekkinud huvi täpsemalt uurimiseks. Vastused jagati kolme kategooriasse (joonis 19):

- vastaja arvab, et tal ei ole sertifikaadist kasu;
- vastaja eelistaks koolitust sertifikaadile;
- vastaja töötab tänaseks teises valdkonnas.

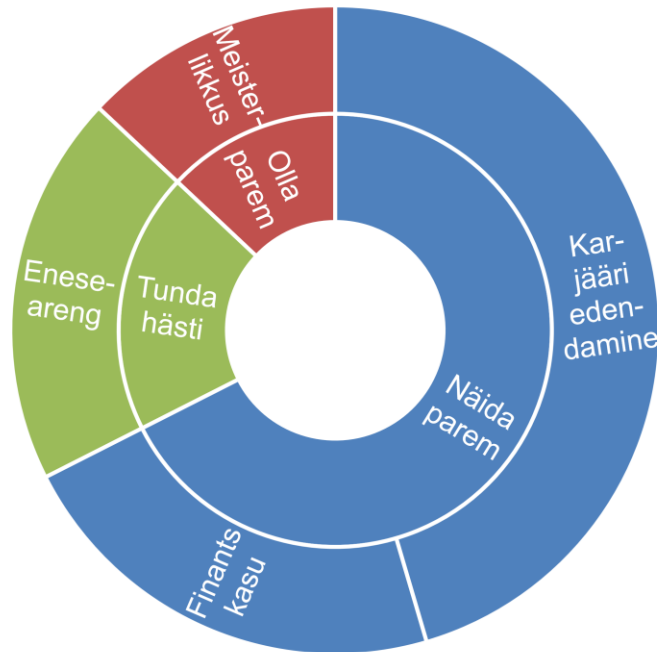
Kõige rohkem (71%) väljendasid vastajad, et nad ei näe kutsetunnistusest kasu – tuuakse välja, et tööd saab teha kutsetunnistusega, ei nähta lisaväärtust ning saadakse hakkama kutsetunnistusega. 27% vastanutest on tänaseks vahetanud ametikohta ja 2% mainisid, et nad näevad, et projektijuhtimise koolituse läbimisest on rohkem kasu kui lihtsalt sertifikaadi eksami läbimisest.



Joonis 19. Huvipuuduse põhjused projektijuhtide seas (autori koostatud)

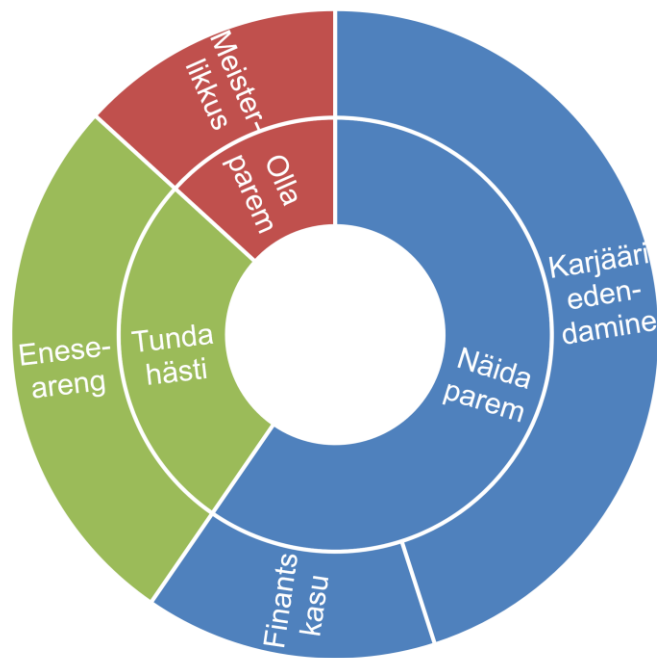
Järgmisena uuritakse, mis ajendaks projektijuhte kutsetunnistust taotlema. Selle küsimuse vastuste kodifitseerimisel võetakse aluseks Blomquist jt (2018) artiklis välja töötatud mudel ja tulemustega saab tutvuda joonisel 20. Vastupidiselt kutsetunnistuse omanikele, toovad projektijuhid välja, et taotleksid sertifikaadi parema väljanägemise nimel (67%). Vastanutest 45% taotleksid sertifikaadi oma karjääri edendamiseks. Näiteks tuuakse üks vastus, mis võtab iseloomustab paljusid vastajaid, kes oleksid nõus sertifikaadi tegema vaid siis, kui see edendaks tema karjääri (#87692) „Reaalne kasu või vajadus (nt suurem tasu või võimalus teatud projekte juhtida ainult siis, kui kutse olemas).“ Lisaks alltoodud joonisel olevatele põhjustele oli vastajaid, kes ütlesid, et neid

ei ajendaks sertifitseerima mitte miski, näiteks (#87750) „Mitte miski, sest olen praktiline inimene ja paberi omandamine ei näita minu arust oskuste olemasolu.“



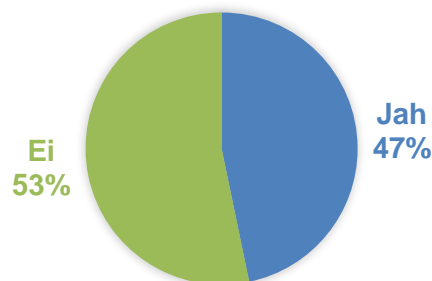
Joonis 20. Mis ajendaks taotlema kutsetunnistust (autori koostatud)

Eraldi uuriti, missuguse ootused on projektijuhtidel sertifikaatidele, ning selle tulemused kinnitavad eelmise küsimuse vastuseid (joonis 21). Oodatakse suuremat palka, kõrgemat staatust projektijuhina ning paremat positsiooni tööturul. Näiteks ootab üks vastaja (86560): „See võiks anda tulevasele tööandjale infot minu professionaalsuse kohta ning eristada mind tööturul kandideerides paljudest teistest projektijuhtidest.“



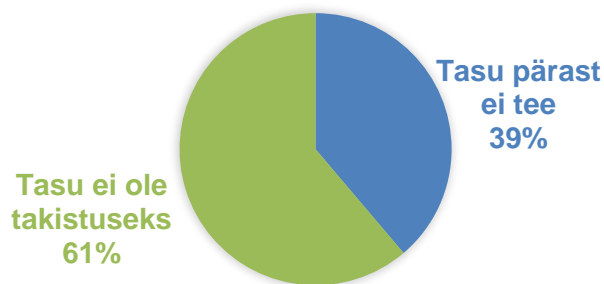
Joonis 21. Projektijuhtide ootused sertifikaatidele

Aru saamaks kui paljud vastajad teeksid sertifikaadi ainult siis, kui see oleks töö tegemiseks kohustuslik, lisati selle kohta küsitluse eraldi küsimus. Sellele vastas 47% projektijuhtidest, et nad taotleksid sertifikaadi ainult siis, kui see oleks töö tegemiseks kohustuslik (joonis 22). See tulemus toetab fakti, et hetkel ei näe projektijuhid kutse taotlemises väärtust, seega peaaegu pooled neist ei ole nõus kutset taotlema vabatahtlikult. Olgu siinkohal ilmestamiseks vastus (#87679) „Hetkel ei näe sellel kuidagi mõtet, võibolla ainult siis kui muidu projektijuhina töötada ei saaks. Samas - ei taha anda hoogu juurde keeldude ja käskude ühiskonnale.“



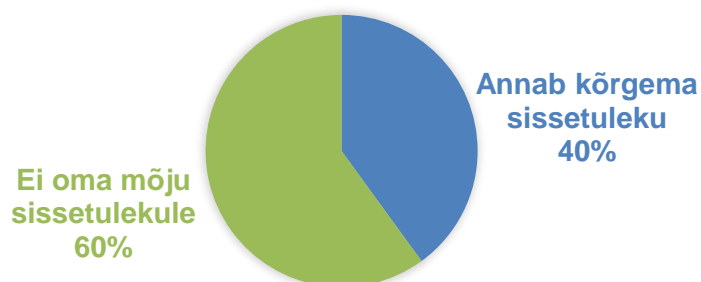
Joonis 22. Vastajad, kes taotleksid kutsetunnistust ainult siis kui see oleks kohustuslik (autori koostatud)

Leidmaks veel konkreetseid põhjuseid, miks projektijuhid sertifikaati ei taotle, uuriti taotlemise kulude (sisenemisbarjääri) mõju kutse omandamisele. 39% vastanutest ei soovi kutset taotleda, sellega kaasnevate tasude tõttu (joonis 23). See on võrdlemisi positiivne tulemus, mis näitab, et kutse kvaliteedi ja väärtuse teadvustamisel võiks kutse muutuda populaarsemaks, sest 61% projektijuhte väidab, et tasu ei ole oluliseks takistuseks.



Joonis 23. Kutsetunnistuse tasu mõju taotlemise soovile (autori koostatud)

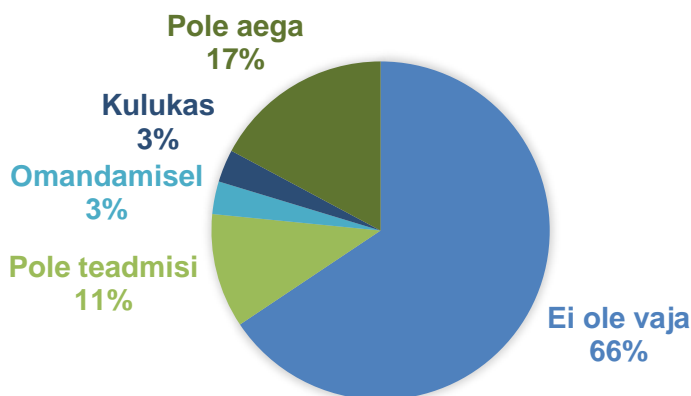
Küsimusele „Kas eeldad, et projektijuhi kutsetunnistuse/sertifikaadiga on võimalik saada paremat töötasu kui ilma selleta?“ vastas jaatavalt 40% vastanutest (joonis 24). See seab üsna kõrged ootused kutsetunnistuse mõjule. Eriti olukorras, kus varem oleme saanud kutsetunnistuse omanike kogemusele toetades välja tuua, et ainult sertifikaadist ei piisa, et saada kõrgemat sissetulekut (joonis 17 leheküljel 40).



Joonis 24. Sertifikaadi mõju sissetulekule (autori koostatud)

Kui küsida projektijuhtidelt otse, miks nad ei ole sertifikaati omandanud, siis üle poolte (66%) vastajatest ütleb, et neil ei ole seda vaja, ülejäänud põhjustega saab tutvuda joonisel 25. Siinkohal tuuakse välja mõned vastajate poolt välja toodud selgitused olukorrale:

- „Sest kutsetunnistuste maine Eesti Vabariigis on üldiselt madal – peaks rõhuma pigem koolitusele/kutsele kui tunnistusele. Ise olen liikumas pigem projektijuhtimiselt muudele ülesannetele“ (#85618);
- „Ei ole selleks vajadust olnud. Kõik teadmised on tulnud läbi kogemuste ja praktika“ (#87682);
- „Ei pea seda erialaseks, pigem kogemusepõhiseks ametiks“ (#87887).



Joonis 25. Miks vastajad ei ole kutsetunnistust omandanud (autori koostatud)

Kokkuvõttes saab öelda, et projektijuhtide ootused ja ajendid sertifikaadi omandamisel on väga sarnased – oodatakse, et see aitab neil parem välja paista. Täpsemalt soovitakse, oma karjääri edendada. Paljud vastajad arvavad, et kogemus on olulisem kui sertifikaat, mis näitab madalat teadlikkust kutse sisust – teatud tasemetel on kutse omandamisel vajalik tõestatud töökogemus projektijuhina.

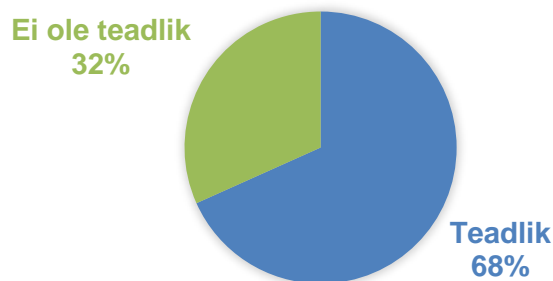
2.2.5. Neljanda uurimisküsimuse analüüs ja järeldused

Küsitluses oli eraldi plokk projektijuhi värbamises osalenutele (edaspidi „värbaja“). Mille eesmärgiks oli mõista tööandja vaadet projektijuhtide tööle võtmisele ning kutsetunnistuse mõjule selles protsessis. Kõikide vastajate seas oli värbamisega seotud ploki vastajaid võrdlemisi vähe (41), kuid autor loodab, et tulemustest saab siiski esialgse

pildi projektijuhi värbamise protsessist tööandja vaatevinklist. Värbajate ankeeti olid lisatud järgmised küsimused:

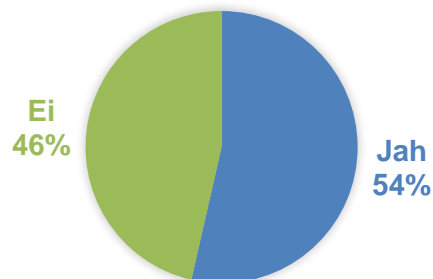
- „Kas oled teadlik, et projektijuhtidel on võimalik saada Eesti Vabariigis kutsetunnistus või rahvusvaheline sertifikaat?“, et hinnata teadlikkust värbajate seas;
- „Projektijuhi värbamises osalenuna, kas oled teadlikult otsinud kandidaati, kellel on projektijuhi kutsetunnistus või rahvusvaheline sertifikaat?“ ja „Mis põhjusel oli vaja kandidaati, kellel on projektijuhi kutsetunnistus/sertifikaat?“, et mõista, kas värbaja on pidanud otsima sertifitseeritud projektijuhti ning mis seda põhjustas;
- „Kas oled värbamisprotsessis puutunud kokku kandideerijaga, kellel on projektijuhi kutsetunnistus või rahvusvaheline sertifikaat?“, et mõista, kas värbajal on olnud kogemusi sertifitseeritud projektijuhtidega ning hinnata selle võimalikku mõju;
- „Kui soovid värvata projektijuhti ning Sinu lauale tuleb CV, milles on märgitud, et kandidaadil on projektijuhi kutsetunnistus või sertifikaat, kas:“ ning sellele lisanduvad täpsustavad küsimused, et aru saada, milline on kutsetunnistuse olemise esmamulje värbamisprotsessis;
- „Eesti Vabariigis on võimalik projektijuhtimist õppida eraldi kursustel või näiteks rakenduskõrghariduse vormis Tartu Ülikooli Pärnu kolledžis. Kas oleksid valmis värbama projektijuhiks kandidaati, kellel ei ole varasemat töökogemust projektide juhtimisel, aga kellel on sobiv hariduskäik?“ – et analüüsida kogemuse tähtsust projektijuhi värbamisel;
- „Eelmisest küsimusest tuttav kandidaat, kui tal oleks lisaks haridusele/koolitusele ette näidata kutsetunnistus või rahvusvaheline sertifikaat projektijuhina, kas tema šansid muutuksid? Eelnevat töökogemust projektide juhtimisel ei õnnestu endiselt tema CV-st tuvastada“, lisati küsimustikku, et mõista, mida muudaks eelneva töökogemusega kandidaadi jaoks sertifikaadi olemasolu;
- „Mida hindad enim projektijuhi valikul?“ ja „Kas värbad pigem kellegi organisatsiooni seest või väljast?“, soovetakse aru saada, mida värbajad otsivad;
- „Mis teeb Sinu meelest projektijuhi värbamise protsessi keeruliseks?“ ja „Projektijuhi kutsetunnistus – missugused on Sinu ootused?“, tahetakse analüüsida, missuguseid aspekte võiks kutsetunnistus katta, et sellest oleks värbamisel suurem väärtus.

Alustame uurimist projektijuhi sertifitseerimise teadlikkusest värbajate seas (joonis 26). Tuleb välja, et veerand vastanustest ei ole teadlikud, et projektijuhil on võimalik ennast sertifitseerida.



Joonis 26. Värbajate teadlikkus projektijuhi sertifikaadist (autori koostatud)

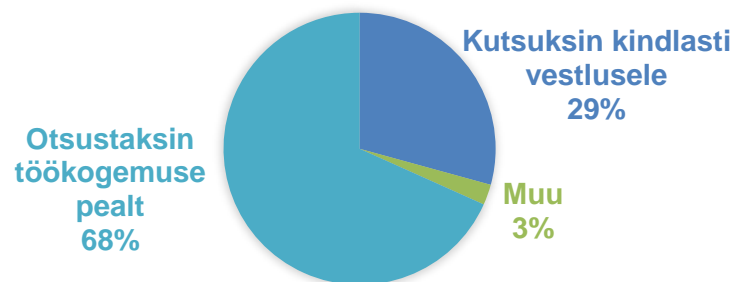
Kui uurida värbajate kokkupuudet projektijuhi sertifikaadiga, siis 4 vastanut on pidanud otsima sertifitseeritud projektijuhti, üks neist (#88156) tõi välja, et tegemist oli keeruka rahvusvahelise projektiga. 15 värbajal oli varasem kokkupuude sertifitseeritud projektijuhtidega (joonis 27).



Joonis 27. Värbajad, kes on kokku puutunud sertifitseeritud projektijuhtidega (autori koostatud)

Uurimises liigutakse edasi kutsetunnistuse olemasolu mõju analüüsile värbamisprotsessis. Tuleb välja, et 29% juhtudest sooviks värbaja koheselt sertifitseeritud kandidaadi vestlusele kutsuda. Vastuse „Muu“ andja (#88156), selgitas oma valikut sellega, et vestlusele kutsumisel sertifikaadiga arvestamine sõltub projektide keerukusest,

kuhu projektijuhti otsitakse. Vastuse „Kutsuksin kindlasti vestlusele, sest tal on kutsetunnistus/sertifikaat“ andjatest 82% olid teadlikud, et sertifikaat nõuab töökogemuse või vajalike teadmiste olemasolu ning positiivsed selles suhtes, et eriala eksperdid on kandidaati tunnustanud.

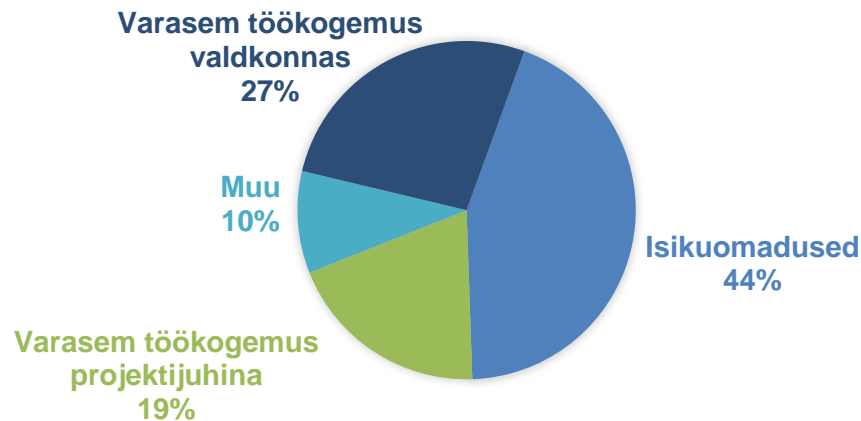


Joonis 28. Sertifikaadi mõju värbamisprotsessis (autori koostatud)

Küsitluses uuriti värbajatelt, missuguse profiiliga projektijuhti nad oleksid valmis tööle võtma. Selgus, et 41 vastanust peaaegu pooled (46,3%) on valmis värbama töökogemusteta, kuid koolituse läbinud projektijuhi ning talle pakkuma väljaõpet. Samas valdkonnas eelnevat töökogemust eeldab 8% värbajatest, neist kolmandik on (37,5%) on värvanud projektijuhte ehitus ja kinnisvara valdkonnas, ülejäänud erinevates valdkondades. Kui eelneva töökogemusega projektijuhi koolituse/hariduse läbinud kandidaadil on elulookirjeldusse lisaks märgitud kutsetunnistuse olemasolu, kasvavad tema šansid töövestlusele pääsemiseks 70% juhtudest ning ainult 15% vastajatest ei oleks kandidaati vestluse kutsunud, kuna tal puudub varasem töökogemus projektijuhina või vajalikus valdkonnas. Ülejäänud 15% vastajatest väitis, et sertifikaadi olemasolu ei anna otseselt midagi juurde. See tähendab, et kuigi projektijuhi ametikohale saamisel on teatav sisenemisbarjäär kui puudub varasem töökogemus, siis tegelikult ollakse pigem valmis eelneva töökogemusega kandidaat palkama, kui ta on projektijuhtimise vastu huvi üles näidanud.

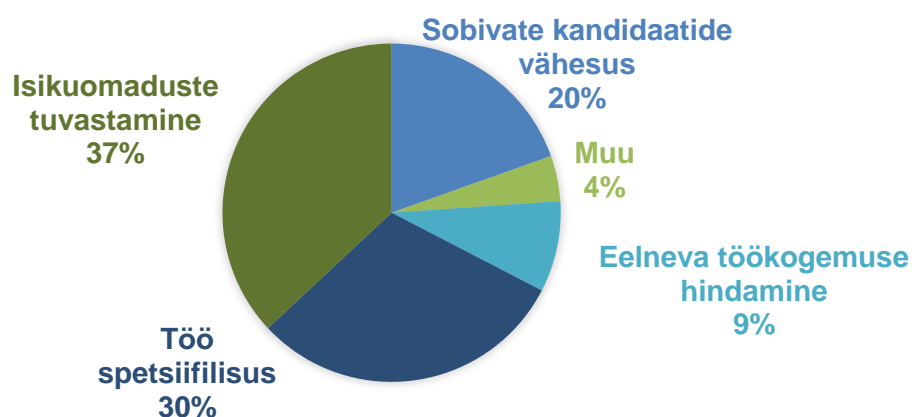
Minnes detailsemaks, uuriti värbajate käest, mida nad hindavad projektijuhtide valikul kõige rohkem. Vastamisel paluti valida järgnevate aspektide seast: isikuomadused; varasem töökogemus projektijuhina; varasem töökogemus valdkonnas; muu. Vastajatest 10% valis variandi „Muu“ ning kommenteerisid, et kõik välja toodud elemendid on

olulised. Kõige olulisemaks peetakse projektijuhi isikuomadusi 44%. Kõikide tulemustega saab tutvuda joonisel 29.



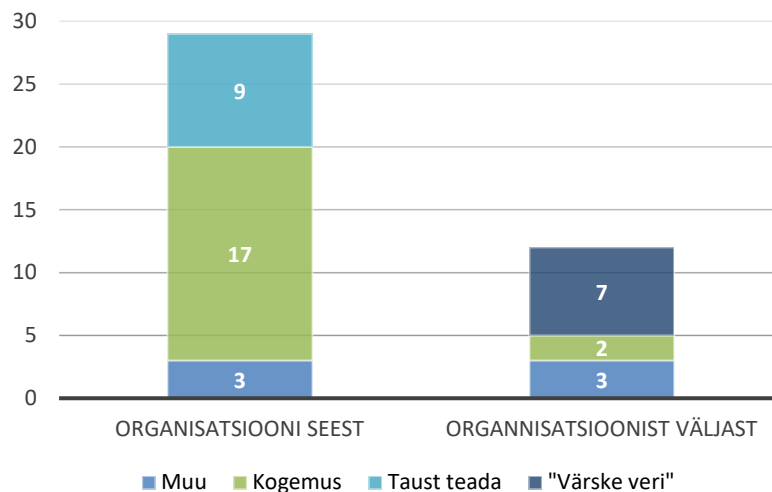
Joonis 29. Mida hindavad värbajad projektijuhi kandidaatides (autori koostatud)

Järgnevalt uuritakse, missugused tegurid teevad projektijuhi värbamise keeruliseks. Selleks oli küsitluses küsimus „Mis teeb Sinu meelest projektijuhi värbamise protsessi keeruliseks?“. Sellele antud vastused kodifitseeriti ning tulemust saab näha joonisel 30. Selle küsimuse vastuste ilmestamiseks tsiteeritakse kolme vastajat. Üks vastajatest (87653) kommenteeris projektijuhi värbamise keerukust järgnevalt: „Ei ole keeruline - lihtsam kui nii mõnigi muu (näiteks raamatupidajat või personalijuhti palju keerulisem valida). Projektijuhil kindlad asjad, mida tähele panna - algatusvõime, initsiatiiv etc.“ Seega on värbajate hulgas neid, kelle jaoks projektijuhi tööle võtmine ei ole keerukam teiste ametikohtade täitmisest. Küll aga leidus tegelikult rohkem neid vastajaid, kelle jaoks projektijuhtide värbamine ei ole kerge protsess. Näiteks vastused „Esmamulje on alati petlik ja inimese tegelikku sisu värbamisprotsessi ajal tegelikult teada ei saagi.“ (vastaja # 87738) ja „Inimese sobivuse üle otsustamine ainult CV ja vestluse põhjal ning hirm, et teen vale valiku (nt inimese, kes oskab oma kogemusi ja iseend tegelikult ilusamaks rääkida inimese asemel, kes pole nii sõnaosav, ent oleks tegelikult sobivam)“ (vastaja #89939). Eelmise küsimuse analüüsis tuli välja, et värbajad hindavad enim isikuomadusi ning selle küsimuse analüüsis tuleb selgesti välja, et isikuomaduste hindamine töövestluse käigus teeb projektijuhtide värbamise keeruliseks. Lisaks mainivad osad vastajad veel ka meeskonnaga sobivuse aspekti – töövestlusel on keeruline kindlaks teha, kas kandidaat sobib olemasoleva või loodava meeskonnaga kokku.



Joonis 30. Projektijuhtide värbamise keerukuse põhjused (autori koostatud)

Projektijuhtide värbamises osalenud inimestelt uuriti, kas nad eelistaksid projektijuhi ametikohale kedagi oma organisatsiooni seest või väljast (joonis 31). Küsitluse koostamisel peeti seda oluliseks, et aru saada meelsusest – kas ollakse valmis projektijuhte palkama organisatsioonist väljast. Tulemused on projektijuhti karjääri edendamise vaatest üsna negatiivsed. Nimelt 71% vastajatest eelistavad organisatsiooni sisest kandidaati. Nendest 58% teeb seda põhjusel, et kandidaadil on varasem töökogemus valdkonnas, ta on tuttav ettevõttes toimivate protsessidega ja inimestega. 31% värbajate põhjus, eelistada pigem organisatsiooni sisest kandidaati, on seotud pigem usaldusega. Kui inimene on organisatsioonis töötanud, siis on tema kohta tagasiside ausam ja kättesaadavam. Üks vastajatest (#88136) tõi välja, et nende ettevõttes on projektijuhi ametikoht, karjääriredeli osaks ning seetõttu eelistatakse ettevõtte siseseid kandidaate: „88136“. Värbajad, kes eelistaksid väliseid kandidaate (29%) kommenteerisid oma valiku põhjenduses eelkõige seda, et uuel inimesel on värsked vaated projektile ja kasutab teisi töövõtteid. Mis võib tähendada, et osades organisatsioonides on vaja nii öelda „värsket verd“, kes saab tuua lisateadmisi ning seeläbi panna meeskonna paremini tööle.



Joonis 31. Projektijuhi värbamise eelistused organisatsiooni aspektist ning nende põhjused. (autori koostatud)

Kui värbajatelt uuriti, mida nemad ootavad projektijuhi kutsetunnistusest, kas neile tundub, et piisab ainult eksami sooritamisest, siis vastused olid võrdlemisi erinevad ning nendest sõltuvalt võib arvata, et kutsetunnistuse aktuaalsus ei ole värbajate seas eriti suur. 30% värbamises osalenutest väljendas ükskõiksust ja huvi puudumist kutsetunnistusele ootuste seadmiseks. Ülejäänud vastajatest 31% juhtudest mainiti töökogemuse kohustuslikkust kutse saamiseks ning sama paljudel kordadel nõuti koolituse läbimist kutsetunnistuse saamiseks. 17% vastanutest arvas, et kutseeksami üheks osaks peaks olema praktilise ülesande lahendamine. Üks vastaja (2%) leidis, et projektijuhi kutsetunnistus võiks olla valdkonna põhine, et töötaja oleks kindlasti kursis valdkonnas kehtivate ISO standarditega. Viis protsenti vastajatest arvas, et projektijuhi kutse saamiseks piisab ainult eksami läbimisest.

Peatüki kokkuvõttes saab öelda, et värbajad vajavad oma töö tegemisel kutsetunnistust, mis kinnitab kandidaadi varasemaid töökogemusi ning kinnitab tema sobivust projektijuhi ametikohale. See annaks projektijuhi värbamise protsessile lisaväärtuse. Siinkohal on oluline tõsta värbamisega tegelevate inimeste teadlikkust projektijuhi kutsetunnistuse olemasolust ning selle olemusest.

2.3. Projektijuhtimise kutse uuringu järelused ja ettepanekud

Selles peatükis annab autor lõputöö koostamisel saadud teadmistele tuginedes soovitusel, millega arendada projektijuhi kutset Eesti Vabariigis ning milline võiks selles olla EPMA roll. Kutse arendamine ei tähenda ainult kutsestandardi välja töötlemist ning eksamineerimist. Autor väidab tehtud töö põhjal, et projektijuhtimise kui eriala arendamine on kutsestandardiga seonduvast tööst laiem – oluline ei ole see, et kõik projektijuhid saaksid sertifitseeritud, vaid pigem see, et üldine projektijuhtimise tase oleks Eesti Vabariigis kõrge. Ainsa projektijuhte koondava organisatsioonina Eesti Vabariigis, on EPMA sisuliselt omale võtnud eriala arendamise kohustuse.

Eriala arendamiseks tuleb korraldada projektijuhtimise alaseid koolitusi. Seda soovib 39% projektijuhi kutsetunnistuse omanikest (joonis 18 leheküljel 41) ning 30% kutsetunnistuseeta projektijuhte (joonis 20 leheküljel 44), lisaks räägivad erinevad allikad samuti projektijuhtide koolisuse olulisusest (Martinez-Almela, 2016; Gemünden, Lehner, & Kock, 2018; Bredin & Söderlund, 2013). Kindlasti on oluline, et koolitus oleks kättesaadav võimalikult suurele hulgale projektijuhtidest. Mistõttu soovitab autor korraldada veebis ülekantavaid koolitusi, mida on projektijuhtidel lihtsam oma tihedasse päevakavasse sobitada. Teisalt, uuringu tulemustest selgub veel, et 26% projektijuhi kutsetunnistuse omanikest soovib, et EPMA kaudu saaks oma professionaalset suhtlusvõrgustikku kasvatada (joonis 18 leheküljel 41). Seega tasub koolituste korraldamisel mõelda sellele, et need ei oleks ainult loengu vormis (ja veebis edastatavad) vaid sisaldaksid aega üksteisega suhtlemiseks. Läbiviidavaid koolitusi tuleb reklaamida, et sõnum jõuaks EPMA liikmeskonnast väljapoole. Lisaks tasub kaaluda erinevate koolitajatega koostöö tegemiseks ning jagada infot nende korraldavate koolituste kohta. Organisatsioonide seas on vaja kasvatada teadmist EPMA olemasolust kui projektijuhtide kogukonnast, mille kaudu on parim levitada projektijuhtidele vajalikku infot. Info jagamise vajadusest lähtuvalt liigutakse järgmise ettepaneku juurde.

Teine soovitus kutse arendamiseks on projektijuhtidele mõeldud uudiskirja loomine. Uudiskiri annab võimaluse projektijuhtidel olla oma eriala inforuumis efektiivsemal. Uudiskirja saatmise sagedust tuleks realistlikult hinnata ning alustada kasvõi korra kuus väljastatava infoga. Uudiskirja sisus tuleks välja tuua näiteks:

- avaldatud teadusartiklitele viiteid ning soovitusi;

- viiteid ajakirja artiklitele, videotele, *podcastidele*, mis on seotud projektijuhtimisega – viidetel peaks olema juures lühikirjeldus ning hinnang, kui palju aega selle lugemine võtab;
- kokkuvõtted projektijuhtimisega seotud sündmuste kohta;
- info tulevaste koolituste kohta;
- info tööpakkumiste kohta.

Sellise info sihtrühmaks on 70% uuringus osalenud kutsetunnistuse omanikest ja 30% kutsetunnistuseeta projektijuhtidest ehk kõik vastajad, kelle ootused EPMA-le ja sertifikaadile on seotud enese arendamise ning meisterlikkuse kasvatamisega (joonis 16 leheküljel 39 & joonis 20 leheküljel 44). Töö autor usub, et projektijuhid on nõus sellise teenuse eest maksma, arvestades, et EPMA suure tõenäosusega näiteks reklaamitasusid selle teenuse pakkumisel ei kogu. See võiks olla üks teenus, mida pakutakse EPMA liikmetele aastatasu sees. Kindlasti peab uudiskirjade sisu olema kättesaadav ka veebikeskkonnas, et uued liitujad saaksid näha varem ilmunud infot ning projektijuhtidel tekiks aimdus, millest uudiskirjad räägivad.

Lähtuvalt kutsetunnistusega projektijuhtide soovist (9% vastajatest), on eelnevalt mainitud töökuulutuste info jagamine uudiskirja kaudu. Sõltuvalt uudiskirja saatmise sagedusest ei pruugi see olla piisav töökuulutuste levitamise kanal. Mistõttu tuleks töökuulutuste turundamist käsitleda uudiskirjast eraldi. Ideed toetab lisaks fakt, et 20% projektijuhi värbamises osalenut mainis protsessi keerukuse põhjuseks sobivate kandidaatide puuduse. Kuna EPMA liikmeskonnas olevad projektijuhid võiksid pigem kuuluda kutsumusega (McKevitt, Carbery, & Lyons, 2017) eriala esindajate alla, siis tööandjatel peaks olema suur huvi tööpakkumise infot selles kogukonnas levitada. Tuleb jõuda tööandjateni, keda teavitada võimalusest oma talendiotsingus kasutada EPMA abi. Infot saaks jagada organisatsiooni kodulehel või selleks eraldi loodud meililist.

Lisaks soovitab töö autor EPMA-l pakkuda konsultatsiooni või meedias ja seminaridel tegeleda projektijuhi karjäärimudeli teema teadvustamisega. See tähendab, et EPMA-s peab olema kompetents käsitlemaks personali juhtimise teemat projektijuhi vaates. Teema tõstatamine avalikkuses paneb tööandjaid rohkem mõtlema projektijuhi kui ameti peale ning kindlasti tekib suurem huvi koolituste ja sertifikaatide kohta. See on vajalik,

kuna projektijuhtide töö on stressirohke ning karjäärimudelid olev koolitusplaan võib stressi vähendada (Karin & Söderlund, 2013). Süstematiseeritud projektijuhi ametikohal ettevõttes on positiivne mõju kogu projektiportfellile.

Viimase soovitusena toob autor välja, et EPMA-s tuleks põhjalikult analüüsida, liikmete abiga, kas on vaja Eesti projektijuhi kutsetunnistust. Võib-olla on mõistlik viia tegevuste fookus projektijuhtidele vajaliku informatsiooni tekitamisele ning pakkuda aktiivsemalt hoopis erinevate rahvusvaheliste sertifikaatide tegemiseks mõeldud infot ning koolitust. Fakt, et täna on teadlikkus Eesti Vabariigis väljastatavast kutsetunnistusest võrdlemisi madal, uuringu tulemus näitas, et 65% ühel või teisel moel projektijuhtimisega seotud inimestest ei ole teadlikud sertifitseerimise võimalikkusest. Sellest võib järeldada, et projektijuhtidel puudub reaalne vajadus sertifitseerimise järele. Kui Eesti Vabariigis sisuliselt ei kasutata projektijuhi kutsestandardit, siis võib-olla mõistlikum, jätkata vaid rahvusvahelise sertifikaadi taotlemise vahendamise ning koolituste korraldamisega.

Valdkonna kirjanduse uurimise ning läbiviidud küsitluse tulemusena ei oska autor hetkel rohkem konkreetseid soovitusi EPMA-le anda. Kindlasti tasub, lisaks peatükis mainitule, rakendada kliendirahulolu küsitlusi, et aru saada, mida liikmed ootavad. Uuringu tulemusi arvestades, tuleks EPMA-l tegeleda Eesti Vabariigis projektijuhi ametikoha teadlikkuse kasvatamisega ning eriala esindajate professionaalsuse uuele tasandile viimisega. Osaledes erinevatel konverentsidel ja seminaridel, korraldades koolitust ning luues projektijuhtidele vajaliku informatsiooni.

KOKKUVÕTE

Lõputöö koostamise käigus tutvuti kutsesüsteemide, projektistumisega ning projektijuhi kutse arenguga seonduvat ning viidi läbi küsitlus Eesti projektijuhtide seas. Eesmärgiks oli välja töötada ettepanek EPMA-le projektijuhi kutse arendamiseks.

Selgus, et teadlastel ei ole õnnestunud kutsesüsteemide positiivset mõju tõestada, pigem nähakse selles hindu tõstvat, äritegevust pärssivat, innovatsiooni takistavat tegurit, mis ei muuda müüdava teenuse kvaliteeti paremaks.

Projektistumist uurides selgus, et Eestis on 1,5 korda kõrgem projektistumise tase kui ülejäänud Euroopa Liidus ning projektistumisel saab eraldi käsitleda projektipõhiseid ning projektile orienteeritud organisatsioone. Viimaste päralt tundub olevat tulevik, kuna seda mudelit kasutavad suured gigandid ning see loob sünergia ettevõtte siseselt.

Projektijuhi kutse uurimisel leiti, et sarnaselt teistele vabatahtlikele sertifikaatidele, taotletakse projektijuhi kutset selleks, et tööturul parem välja paista ning kuna tegemist on ühe kõige kiiremini areneva valdkonnaga, siis on erinevad standardid väga olulised, et projektijuhid oleksid samas inforuumis. Veel on oluline teadmine, et kuigi projektistumise kasv on kestnud aastaid, siis projektijuhi ametisse satutakse enamasti juhuslikult. Tegemist ei ole teadliku karjäärivalikuga.

Läbiviidud küsitlusest osales 198 projektijuhtimisega seotud inimest. Projektijuhtide ootuseid ja ajendeid kutsetunnistuse taotlemiseks analüüsiti enesemääratlemise teooriale rajatud mudeliga. Selgus, et kutsetunnistuse omandanud projektijuhid võtsid selle sertifitseerimise tee ette, et ennast arendada ning koguda uusi teadmisi projektijuhtimise kohta. Projektijuhid, kellel ei ole kutsetunnistust, loodavad, et see aitaks neil parem välja paista. EPMA-lt ootavad kutsetunnistuse omanikud koolitusi ning projektijuhtide vahelise suhtlusvõrgustiku arendamist.

Lõputöös leiti vastused neljale uurimisküsimusele. Neist esimesele „Millist kasu on Eesti kutsetunnistusega projektijuhid selle omamisest saanud ning mis ajendas neid seda taotlema?“ Leiti vastuseks, et kutseomanikud soovisid kutset taotlema minnes ennast proovile panna ja oma enesetunnet parandada. Kutse ei ole oluliselt kaasa aidanud sissetulekute kasvule, kuid sellega kaasas käinud koolitused on arendanud vastajate oskuseid projektijuhina. Niisiis võib väita, et kutset taotlema läinud inimesed, said enamasti selle, mida ootasid – tunda ennast paremini ning kasvatada projektijuhtimise alaseid teadmisi.

Teisele uurimisküsimuse „Millised ootused on projektijuhid kutsetunnistuse omanikel Eesti Projektijuhtide Assotsiatsioonile (EPMA)?“ vastus sarnaneb esimesele. Kutsetunnistuse omanikud ootavad EPMA-lt sama, mis kutset omandama minnes sooviti – enesearengut. Organisatsioonilt oodatakse koolitusi ning kogemuste vahetamiseks suhtlusvõrgustiku loomist.

Kolmanda uurimisküsimuse „Miks ei ole projektijuhid huvitatud projektijuhid kutsetunnistusest?“ tulemusena saab öelda, et projektijuhtide ootused ja ajendid sertifikaadi omandamisel on väga sarnased – oodatakse, et see aitab neil parem välja paista. Täpsemalt soovitakse eelkõige oma karjääri edendada. Projektijuhid töid oma vastustes välja, et varasem töökogemus on olulisem kui kutsetunnistus, mis on vähese teadlikkuse tulemus, sest tegelikult on kõrgema taseme kutsetunnistuse saamiseks on vaja eelnevat töökogemust ning kutse andmisel testitakse veel standardile vastavaid teadmisi.

Viimase uurimisküsimuse „Missugused ootused kutsetunnistusega projektijuhtidel kutset väljastavale organisatsioonile?“ uurimise tulemus sarnaneb eelmisele vastusele. Projektijuhid värbamises osalenud inimeste jaoks on oluline ametikohale sobivus ning eelnev töökogemus. Siinkohal on oluline tõsta värbamisega tegelevate inimeste teadlikkust projektijuhid kutsetunnistuse olemasolust ning selle olemusest. Küsitlusest tuli välja, et ainult kolmandik värbamisega seotud inimestest olid teadlikud, et projektijuhtidel on võimalik ennast sertifitseerida.

Uuringu tulemusel õnnestus töö eesmärk täita. Leiti, et projektijuhid ei taotle kutset kahel peamisel põhjusel – teadlikkus sertifitseerimisest on madal ning kutse omamises ei nähta

lisaväärtust. Kutse arendamiseks töötati uuringu tulemuste pealt välja järgmised soovitusel:

- koolituste korraldamine:
 - veebis ülekantavad – et projektijuhtidel oleks mugav koolitusel osaleda;
 - töötubade/seminari stiilis – et projektijuhid saaksid laiendada oma suhtlusvõrgustikku;
- EPMA liikmetele uudiskirja välja töötamine – aitab luua projektijuhtidele vajalikku ühist inforuumi ning olla eriala arengutega kursis;
- projektijuhtimisega seotud töökuulutuste info jagamine – aitab kokku viia tööandjaid ja professionaalseid projektijuhte;
- projektijuhi karjäärimudeli soovitusel jagamine seminaridel ja konverentsidel ning konsultatsiooni pakkumine organisatsioonidele – aitab tõsta teadlikkust projektijuhi kutse olemusest;
- analüüsida, kas Eesti Vabariigis on mõistlik hallata kohalikke kutsestandardit projektijuhtidele – võib-olla on mõistlikum vahendada rahvusvaheliste sertifikaatide taotlemise võimalust, kuna need tõstavad projektijuhi konkurentsivõimet ka väljaspool Eestit.

Enamik küsitluse kandvatest küsimustest olid vormilt avatud, seda võiks tulevikus sarnastes küsitlustes pigem vältida, sest see kasvatab tulemuste subjektiivsust ning seoste leidmiseks on statistika arvutamiseks piirangud, kui tegemist on ainult nominaalidega. Autori teadmisel on tegemist esimese sellelaadse küsitlusega Eestis ning tulevikus on võimalik selle tulemusi võrrelda uuemate küsitluste andmetega. Lõputöös leitud andmete alusel on võimalik EPMA-l analüüsida, kas kehtivas tegevusplaanis on vaja teha muudatusi.

SUMMARY

THE DEVELOPMENT OF PROJECT MANAGEMENT PROFESSIONAL CERTIFICATE IN THE REPUBLIC OF ESTONIA

Mall Merine

Since the 1960-s a phenomenon called “projectification” has been noticed in the ways organizations are developing their processes. This has increased the importance of the position of project manager. As a result, there has been developed different (professional) certification frameworks for project managers. One of them is the professional certification in the Republic of Estonia which has been developed by the Estonian Project Management Association (EPMA). The certification standard in Estonia is built on the standards of International Project Management Association (IPMA).

In Estonia the level of projectification is 1,5 times higher than the average in European Union, but there’s only 63 professionally certified project managers (Estonian professional certification). There no published documents on what the cause of such a low popularity of the professional certification can be. Hence the author set the goal of the thesis to find out what is the reason for the low popularity of the Estonian professional certification for Project managers and give suggestions how to develop the project manager profession in the Republic of Estonia. To reach the goal four research questions were developed:

1. What kind of benefits have professionally certified project managers received from the certification and what motivated them to apply for it?
2. What are the expectations of the holders of the project manager’s certificate for EPMA?
3. What are the reasons behind the low popularity of certification amongst project managers?

4. What are the expectations for the professional certification amongst the persons who are involved in the recruiting process?

The theoretical framework of the thesis is built of several scientific articles and books, which describe the effect of certification systems to economy and the nature of projectification and the project manager profession. When the topic for the thesis was chosen there was an absence of this kind of research. In the beginning of 2018 Blomquist, Farashah and Thomas published an article „Feeling good, being good and looking good: Motivations for, and benefits from, project management certification.“ This was used to build the framework for the empirical part of the thesis. The projectification research foundation for this thesis was built on „*Policies for Projectification: Support, Avoid or Let It Be?*“ by Arvi Kuura (2011). The impact of certification system to economy was researched through several authors the most commonly cited author is Morris Kleiner.

To achieve the goal of the thesis a web-based survey was conducted amongst three target groups: future project managers, present and former project managers and the ones that have been involved in the recruiting of project managers. The survey was available from March 28-th until April 26-th in 2018. The target was to collect at least 200 answers, in the end 198 suitable respondents gave their answers. The author conducted several chi-square analyses between answers given and demographical data, but no links were found. As most important answers were given in open questions the statistical analysis of the results was limited.

The result for the first research question shows that the holders of professional certificate were expecting to test themselves and feel better. From answers it's seen that they received what was expected as they marked the trainings they received upon the examination were educational and made them more confident. The second research question revealed that the holders of professional certificate expect EPMA to conduct trainings and help them to expand their professional network.

For the third research question the answers showed that the not certified project managers expect the certification to make them look better (help them to be more competitive in the labour market). They feel that it's more important to have experience than to own a paper. That means the awareness of what is included in the certification process is low.

For the last research question the persons involved in the recruiting process results show that awareness of the certification is also low only one third of them knew that certification for project managers exists.

From the research and the results of the survey following recommendations for EPMA were conducted:

- Organize trainings
 - Lectures that are accessible over the Internet – so that more project managers could participate;
 - Workshops/seminars – so that project managers could extend their network during training sessions;
- Start a newsletter dedicated for project managers – to build common and effective information space for project managers;
- Mediate job advertisements between organizations and EPMA members;
- Give recommendations and consultation about the career model for Project managers – to raise awareness for the importance of the profession and motivation opportunities;
- Analyse whether it's reasonable to administrate the local certificate system or mediate the international certificates.

Most of the bearing questions in the survey were open form, which should be avoided in future research as it increases the level of subjectivity and limits the statistical analysis as only a few calculations can be done with nominals. The author sees this thesis as one of the kind so far and the results can be used for comparison in the future. The thesis gives opportunity to the Estonian Project Management Association to plan their future activities in the field of the quality of project management in the Republic of Estonia.

VIIDATUD ALLIKAD

- Adelakun, O., Garcia, R., Tabaka, T., & Ismail, R. (2017). Hybrid Project Management: Agile with Discipline. *CONF-IRM 2017 Proceedings*.
- Ahlemann, F., Teuteberg, F., & Vogelsang, K. (2009). Project Management Standards - Diffusion and Application in Germany and Switzerland. *International Journal of Project Management*, 292-303.
- Ahsan, K., Ho, M., & Khan, S. (2013). Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals From Job Advertisements. *Project Management Journal*, 44(5), 36-54. doi:10.1002/pmj.21366
- Akerlof, G. A. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Allais, S. (2017). Labour market outcomes of national qualifications. *Journal of Education and Work*, 30(5), 457-470. doi:10.1080/13639080.2016.1243232
- Andersson, K. (2009, September). Orchestrating Regional Development Through Projects: The 'Innovation Paradox' in Rural Finland. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 11(3), 187-201. Retrieved from 10.1080/15239080903033796
- Augustine, S., Payne, B., Sencindiver, F., & Woodcock, S. (2005, December). Agile Project Management: Steering from the Edges. *Communications of the ACM*, 48(12), pp. 85-89.
- Bergmann, I., Gunnarson, S., & Räisänen, C. (2013). Decoupling and Standardization in the Projectification of a Company. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 106-128. doi:10.1108/17538371311291053
- Bierwolf, R., Romero, D., Pelk, H., & Stettina, C. J. (2017). On the Future of Project Management Innovation: A Call for Discussion Towards Project Management 2030. *2017 International Conference on Engineering*. Madeira. doi:10.1109/ICE.2017.8279952
- 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, 498-511. doi:10.1016/j.ijproman.2017.11.006

- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33, 254-266. doi:10.1016/j.ijproman.2014.04.001
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International Journal of Project Management*, 31, 889-902. doi:10.1016/j.ijproman.2012.11.010
- Capuano, S., & Migali, S. (September 2017. a.). *Review of International Economics*, 25, 760-773. doi:10.1111/roie.12283
- Carpenter II, D. M., Knepper, L., Erickson, A. C., & Ross, J. K. (2010). *A License to Work - A National Study of Burdens from Occupational Licensing*. Arlington, Virginia, United States of America: Institute fo Justice.
- Edlin, A., & Haw, R. (2014, April). Cartels by Another Name: Should Licensed Occupations Face Antitrust Scrunity. *University of Pennsylvania Law Review*, 1093-1164.
- El-Sabaa, S. (2001, January). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1), 1-7. doi:10.1016/S0263-7863(99)00034-4
- EPMA. (s.a. a). *EPMA põhikiri*. Allikas: EPMA veebileht: <http://goo.gl/Vpe30>
- EPMA. (s.a. b). *Korduma kippuvad küsimused*. Allikas: EPMA veebileht: <http://epma.ee/profession/faq/>
- EPMA. (s.a. c). *Projektijuhi ja vanemprojektijuhi kutseksam – juuni 2018*. Allikas: EPMA veebileht: <http://epma.ee/events/projektijuhi-ja-vanemprojektijuhi-kutseksam-juuni-2018/>
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.
- Gellhorn, W. (Autumn 1976. a.). The Abuse of Occupational Licensing. *The University of Chicago Law Review*, 6-27.
- Gemünden, H. G., Lehner, P., & Kock, A. (2018). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *Journal of Project Management*, 36, 147-160. doi:10.1016/j.ijproman.2017.07.009
- Gittleman, M., Klee, M. A., & Kleiner, M. M. (2018, January). Analyzing the Labor Market Outcomes of Occupational Licensing. *Industrial Relations*, 57(1), 57-100. doi:10.1111/irel.12200

- Haridus- ja Teadusministeerium. (20. mai 2014. a.). *Kvalifikatsiooniraamistik*. Allikas: Haridus- ja Teadusministeeriumi veebileht: <https://www.hm.ee/et/tegevused/kvalifikatsioonid/kvalifikatsiooniraamistik>
- Highsmith, J. (2001). History: The Agile Manifesto.
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29, 871-893.
- Huemann, M. (2010). Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company: Case study of a telecommunication company. *International Journal of Project Management*, 28, 361-369. doi:10.1016/j.ijproman.2010.02.008
- Isamaa ja Res Publica Liidu fraktsioon. (14. juuni 2017. a.). *Täna kiidetakse Riigikogu heaks nn Uberi seadus*. Allikas: Riigikogu veebileht: <https://www.riigikogu.ee/fraktsioonide-teated/isamaa-ja-res-publica-liidu-fraktsioon/tana-kiidetakse-riigikogu-heaks-nn-uberi-seadus/>
- Jensen, A., Thuesen, C., & Geraldi, J. (2016). The Projectification of Everything: Projects as a Human Condition. *Project Management Journal*, 47(3), 21-34.
- Karin, B., & Söderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International Journal of Project Management*, 31, 889-902. doi:10.1016/j.ijproman.2012.11.010
- Kleiner, M. M. (2015). *Guild-Ridden Labor Markets: the curious case of occupational licensing*. Kalamazoo, Michigan, United States of America: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Kleiner, M. M. (2015, March). Reforming Occupational Licensing Policies. Washington, DC, United States of America.
- Kleiner, M. M., & Krueger, A. B. (2010, December). Licensing, The Prevalence and Effects of Occupational Licencing: Occupational Licensing. *British Journal of Industrial Relations*, 48(4), 676-687. doi:10.1111/j.1467-8543.2010.00807.x
- Kleiner, M. M., & Krueger, A. B. (April 2013. a.). Analyzing the Extent and Influence of Occupational Licensing on the Labor Market. *Journal of Labor Economics*, 31(2), S173-S202.
- Klemm, J. (15. mai 2015. a.). *Tehnoloogiafirma Uber käivitab Tallinnas sõidujagamise pilotprogrammi*. Allikas: Eesti Rahvusringhäälingu veebileht:

<https://www.err.ee/535078/tehnoloogiafirma-uber-kaivitab-tallinnas-soidujagamise-pilootprogrammi>

- Koumenta, M., Humphris, A., Kleiner, M., & Pagliero, M. (2014). *Occupational Regulation in the EU and UK: Prevalence and Labor Market Impacts*. Queen Mary University of London, Department for Business, Innovation and Skills, School of Business and Management, London.
- Kutsekoda. (s.a. d). *Turvatöötaja, tase 3*. Allikas: Kutsekoja veebileht: <https://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10499134/valjastajad>
- Kutsekoda. (s.a. a). *Kutse andjad*. Allikas: Kutsekoja veebileht: <https://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutseandjad/10523899>
- Kutsekoda. (s.a. b). *Tutvustus*. Allikas: Kutsekoja veebileht: <https://www.kutsekoda.ee/et/kutsekoda/tutvustus>
- Kutsekoda. (s.a. c). Eesti kvalifikatsiooniraamistik. *Kutsekoja veebileht*. Allikas: <http://www.kutsekoda.ee/fwk/contenthelper/10461788/10640537/EESTI-KVALIFIKATSIOONIRAAMISTIK-vikerkaar.png>
- Kutsekoda. (s.a. e). *Kutsestandardid: Projektijuhi assistent, tase 5*. Allikas: Kutsekoda: <https://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10470174>
- Kuura, A. (2011). Policies for Projectification: Support, Avoid or Let It Be? *Discussions on Estonian Economic Policy, 1*, 92-111.
- Loufrani-Fedida, S., & Saglietto, L. (2016). Mechanisms for Managing Competencies in Project-Based Organizations: An Integrative Multilevel Analysis. *Long Range Planning, 72-89*. doi:10.1016/j.lrp.2014.09.001
- Martinez-Almela, J. (2016). Future Trends in Project, Programme and Portfolio Management. In H. Knoepfel, & J. Martinez-Almela (Ed.), *Future Trends in Project, Programme and Portfolio Management* (pp. 13-22). Zurich: IPMA.
- Masik, G. (2016). Economic Resilience: the Case of Poland and Certain European Regions. *Geographia Polonica, 89(4)*, 457-471. doi:10.7163/GPol.0068
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006, November). From projectification to programmification. *International Journal of Project Management, 24(8)*, 663-674. doi:10.1016/j.ijproman.2006.09.014

- 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, 1673-1682. doi:10.1016/j.ijproman.2017.07.010
- Midler, C. (1995). "Projectification" of the Firm, the Renault Case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363-375.
- Moretti, E. (2012). *The New Geography of Jobs*. New York: Houghton Mifflin Harcourt.
- Müller, R., & Turner, R. (2007). Matching the Project Manager's Leadership Style to Project Type. *International Journal of Project Management*, 21-32.
- Packendroff, J., & Lindgren, M. (2014). Projectification and its Consequences: Narrow and Broad Conceptualisations. *SAJEMS Special Issue*, 7-21.
- Pagliero, M. (December 2010. a.). Licensing Exam Difficulty and Entry Salaries in the US Market for Lawyers. *British Journal of Industrial Relations*, 48(4), 726-739. doi:10.1111/j.1467-8543.2010.00810.x
- Richardson, T. M., Earnhardt, M. P., & Marion, J. W. (2015, January-March). Is Project Management Still an Accidental Profession? A Qualitative Study of Career Trajectory. *SAGE Open*, 1-5. doi:10.1177/2158244015572098
- Rojek, M., & Masior, M. (2016, September). The Effects of Reforms Liberalising Professional Requirements in Poland.
- Schooper, Y.-G., Gemünden, H.-G., & Nguyen, N. M. (2016). Fifteen future trends for Project Management in 2025. In H. Knoepfel, & J. Martinez-Almela (Ed.), *Future Trends in Project, Programme and Portfolio Management* (pp. 23-43). Zurich: IPMA.
- Schooper, Y.-G., Wald, A., Ingason, H. T., & Fridgeirsson, T. V. (2018). *International Journal of Project Management*, 36, 71-82. doi:10.1016/j.ijproman.2017.07.008
- Shapiro, C. (October 1986. a.). Investment, Moral Hazard, and Occupational Licensing. *The Review of Economic Studies*, 53(5), 843-862.
- Smith, A. (1776/1937). *The Wealth of Nations*. New York: Modern Library. Allikas: <https://www.marxists.org/reference/archive/smith-adam/works/wealth-of-nations/book01/ch10b.htm>
- Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2018). Who's who in the project zoo? The ten core project roles. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(2), 474-492. doi:10.1108/IJOPM-05-2017-0274

- Turner, J. R., & Keegan, A. (2001). Mechanisms of Governance in the Project-based Organization: Roles of the Broker and Steward. *European Management Journal*, 19(3), 254-267.
- Turvaseadus. (8. oktoober 2003. a.). *Riigi Teataja I*. Allikas: <https://www.riigiteataja.ee/akt/103032017027>
- UNESCO. (2017). *Global inventory of regional and national qualifications frameworks 2017. Volume I: Thematic chapters*. Luxembourg: The European Centre for Development of Vocational Training (Cedefop). doi:10.2801/85036

Lisa 1. Litsentsitud ametikohtade statistilised andmed

Litsentsitud ametikohtade statistilised andmed (autori koostatud Koumenta jt 2014 põhjal)

Riik	Litsentsi nõudega ametikohtade arv	Litsentsitud töötavad inimesed (tuhandetes)	Litsentsitud töötajate osakaal tööturul (%)	Kutsealase regulatsiooni levimus (%)	
				Ülemine piir	Alumine piir
Eesti	14	17	3	3	0
Läti	16	24	3	6	3
Leedu	27	73	6	7	1
Iirimaa	57	148	8	11	2
Rumeenia	48	905	10	11	1
Malta	75	19	11	14	3
Rootsi	38	506	11	14	4
Bulgaaria	39	105	4	15	11
Soome	63	239	10	15	5
Holland	87	839	10	16	6
Prantsusmaa	90	3384	13	20	7
Suurbritannia	131	3122	11	21	10
Poola	162	2179	14	27	14
Saksamaa	86	1459	4	31	4
Tšehhi	215	826	17	39	17

Lisa 2. Küsimustik

Sissejuhatus		
1.	Minu lõputöö räägib projektijuhtimisest. Õige sisendi saamiseks tuleb mul Sulle üht olulist asja enne selgitada: Projektijuhil ei ole alati ametinimetust "projektijuht". Minu lõputöö räägib kõigist neist, kelle töö sisu on projekti(de) juhtimine, sõltumata ametinimetusest.	Lubatud üks vastus / kohustuslik
	Saan aru ja tahan jätkata	Vastaja suunatakse järgmistele küsimustele
	Ei soovi jätkata	Vastajat tänatakse ja rohkem küsimusi ei esitata
2.	Sinu seotus projektijuhtimisega	Lubatud mitu vastust / kohustuslik
	Plaanin tööle asuda projektijuhina	Avatakse tulevasele projektijuhile kohandatud küsimustik
	Olen töötanud/töötan projektijuhina	Avatakse projektijuhile kohandatud küsimustik
	Olen osalenud projektijuhi valiku/värbamise protsessis	Avatakse värbajale kohandatud küsimustik
	Pole eelpool nimetatud seoseid projektijuhtimisega	Vastajat tänatakse ja rohkem küsimusi ei esitata
Projektijuhi töö ja kutsega seotud küsimused		
3.	Sinu tööstaaž projekijuhina	Endistele ja tegutsevatele projektijuhtidele / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Vähem kui 1 aasta	
	1 – 3 aastat	
	4 – 5 aastat	
	6 – 10 aastat	
	Rohkem kui 10 aastat	
4.	Millistes valdkondades oled projekti(de) juhtimisega tegelenud?	Endistele ja tegutsevatele projektijuhtidele / lubatud mitu vastust / kohustuslik /
	Avalik sektor	
	Ehitus / kinnisvara	
	Elektroonika / telekommunikatsioon	
	Energeetika / elekter	
	Finants / raamatupidamine	
	Haridus / teadus	
	Infotehnoloogia	
	Kaubandus	
	Kolmas sektor / MTÜ-d	
	Korraldus / päästeteenistus	
	Kultuur / kunst / meelelahutus / sport	
	Meedia / avalikud suhted	
	Pangandus / keskkonnakaitse	
	Tehnika	
	Tervishoid / sotsiaaltöö	
	Tootmine / töötlemine	

	Transport / logistika	
	Turism / hotellindus / toidlustamine	
	Turundus / reklaam	
	Õigusabi	
5.	Miks Sa soovid projektijuhina tööd alustada?	Tulevastele projektijuhtidele / lubatud mitu vastust / kohustuslik /
	Projektijuhist kolleegide töö tundub mulle sobiv	
	Projektijuhist sõprade töö tundub mulle sobiv	
	Projektijuhist perekonnaliikmete töö tundub mulle sobiv	
	Olen projektijuhtimise koolitusel käinud	
	Olen koolis projektijuhtimist õppinud	
	Olen tänaseks omas valdkonnas spetsialist/ekspert ja tahan olla muudatuste juhtimise juures	
	Kõrge(m) töötasu	
	Muu	Avab küsimuse 5.1
5.1.	Palun täpsusta	Tulevastele projektijuhtidele / vaba tekst / kohustuslik
6.	Kas Sul on projektijuhi töö kogemust väljaspool Eestit?	Endistele ja tegutsevatele projektijuhtidele / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Jah, Eestis registreeritud ettevõtte kaudu	
	Jah, välisriigis registreeritud ettevõtte kaudu	
	Ei, projekte olen juhtinud vaid Eestis	
7.	Kas oled teadlik, et projektijuhina on võimalik saada Eestis kutsetunnistus või rahvusvaheline sertifikaat?	Tulevastele, endistele ja tegutsevatele projektijuhtidele ning värbajatele / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Jah	Avab sertifikaatidest teadlikele kohandatud vormi
	Ei	Avab sertifikaatidest mitte-teadlikele kohandatud vormi
7.1.	Millistest erinevatest projektijuhtimise sertifikaatidest oled kuulnud?	Tulevastele, endistele ja tegutsevatele projektijuhtidele ning värbajatele / lubatud mitu vastust / kohustuslik
	Projektijuhi kutsetunnistus	
	CAPM	
	PMP	
	PgMP	
	PRINCE2	
	IPMA	
	SCRUM (<i>Master / Product owner</i>)	
	Muu	Avab küsimuse 7.1.1
7.1.1.	Palun täpsusta	7.1 vastatud „Muu“ / vaba tekst / kohustuslik
7.2.	Kas oled omandanud projektijuhi kutsetunnistuse või sertifikaadi?	7 vastatud „Jah“ / vaba tekst / kohustuslik
	Jah	Avab sertifikaadi omanikele kohandatud vormi

	Ei	Avab kohandatud vormi neile, kellel ei ole sertifikaati
7.2.1.	Millise projektijuhtimise kutse/sertifikaadi oled omandanud?	7.2 vastatud „Jah“ / vaba tekst / kohustuslik
7.2.2.	Mis ajendas projektijuhi kutset/sertifikaati taotlema?	7.2 vastatud „Jah“ / vaba tekst / kohustuslik
7.2.3.	Mida ootad projektijuhi kutse/sertifikaadi väljastajalt? Näiteks: erialased koolitused, info töökohtade kohta, professionaalse suhtlusvõrgustiku laiendamine vms.	7.2 vastatud „Jah“ / vaba tekst / kohustuslik
7.2.4.	Kas tunned, et projektijuhi kutse/sertifikaadi omamine on Sul aidanud saada parem töötasu? Palun hinda just kutsetunnistuse omamist	7.2 vastatud „Jah“ / vaba tekst / kohustuslik
	Jah	
	Ei	
7.2.4.1	Soovi korral võid siia anda eelmise küsimuse vastusele kommentaare. Mis Sinu töötasu on tegelikult mõjutanud või mis on töötasu läbirääkimistel kõige rohkem kasuks tulnud?	7.2 vastatud „Jah“ / vaba tekst / pole kohustuslik
7.2.5.	Kirjelda, mida on projektijuhi kutse/sertifikaadi omandamine Sinu (töö)elus muutnud Missugused on olnud positiivsed või negatiivse mõjud võrreldes selle ajaga, kui sul kutsetunnistust/sertifikaati polnud?	7.2 vastatud „Jah“ / vaba tekst / kohustuslik
7.2.6.	Miks Sa ei ole projektijuhi kutset/sertifikaati omandanud?	7.2 vastatud „Ei“ / vaba tekst / kohustuslik
7.2.7.	Kas eeldad, et projektijuhi kutsetunnistuse/sertifikaadiga on võimalik saada paremat töötasu kui ilma selleta?	7.2 vastatud „Ei“ / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Jah	
	Ei	
7.2.8.	Mis ajendaks Sind projektijuhi kutset/sertifikaati omandama?	7.2 vastatud „Ei“ / vaba tekst / kohustuslik
7.2.9.	Kas võib öelda, et omandaksid projektijuhi kutsetunnistuse/sertifikaadi AINULT SIIS kui see oleks töö tegemiseks kohustuslik?	7.2 vastatud „Ei“ / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Jah	
	Ei	
7.3.	Nüüd kui küsitlus tõi Sulle teadmise, et projektijuhi ametile on olemas kutsetunnistus ja erinevad sertifikaadid. Kas tunned huvi projektijuhi kutse/sertifikaatidega tutvumiseks?	7 vastatud „Ei“ / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Jah	Avab vastusele kohandatud täpsustavad küsimused
	Ei	Avab vastusele kohandatud täpsustavad küsimused
7.3.1.	Projektijuhi kutsetunnistuste ja sertifikaatide saamise protsess on tasuline. Kas see võib olla üks	7.3 vastatud „Jah“ / lubatud üks vastus / kohustuslik

	peamine põhjus, miks Sul jääb kutsetunnistus/sertifikaat omandamata?	
	Jah	
	Ei	
7.3.2.	Missugused ootused on Sul projektijuhi kutsetunnistusele/sertifikaatidele? Näiteks: loodad, et selle omandamine aitab Sul saada kõrgemat palka/suuremaid projekte/rohkem teadmisi/professionaalset suhtlusvõrgustikku jms	7.3 vastatud „Jah“ / vaba tekst / kohustuslik
7.3.3.	Täpsusta, miks Sul ei ole huvi projektijuhi kutsetunnistuse/sertifikaatide vastu	7.3 vastatud „Ei“ / vaba tekst / kohustuslik
7.3.4.	Kas võib öelda, et omandaksid projektijuhi kutsetunnistuse/sertifikaadi AINULT SIIS kui see oleks töö tegemiseks kohustuslik?	7.3 vastatud „Ei“ / vaba tekst / kohustuslik
	Jah	
	Ei	
7.4.	Missugused ametinimetused on Sul olnud, kui oled tegelema projektide juhtimisega? Näiteks: projektijuht, arendusjuht, objektijuht jms. Soovin aru saada, kui paljude erinevate ametinimetuste taga võib tegelikult olla töö sisuks projektide juhtimine.	Endistele ja tegutsevatele projektijuhtidele / vaba tekst / kohustuslik
Projektijuhi värbamisega seotud küsimused		
8.	Millistes valdkondades oled projektijuhtide värbamise protsessis osalenud?	Projektijuhtide värbajatele / lubatud mitu vastust / kohustuslik
	Avalik sektor	
	Ehitus / kinnisvara	
	Elektroonika / telekommunikatsioon	
	Energeetika / elekter	
	Finants / raamatupidamine	
	Haridus / teadus	
	Infotehnoloogia	
	Kaubandus	
	Kolmas sektor / MTÜ-d	
	Korraldus / päästeteenistus	
	Kultuur / kunst / meelelahutus / sport	
	Meedia / avalikud suhted	
	Pangandus / keskkonnakaitse	
	Tehnika	
	Tervishoid / sotsiaaltöö	
	Tootmine / töötlemine	
	Transport / logistika	
	Turism / hotellindus / toitlustamine	
	Turundus / reklaam	
	Õigusabi	
9.	Kas oled teadlik, et projektijuhtidel on võimalik saada Eestis kutsetunnistus või rahvusvaheline sertifikaat?	Projektijuhtide värbajatele / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Jah	
	Ei	

9.1.	Millistest erinevatest projektijuhtimise sertifikaatidest oled kuulnud?	Projektijuhtide värbajatele / lubatud mitu vastust / kohustuslik
	Projektijuhi kutsetunnistus	
	CAPM	
	PMP	
	PgMP	
	PRINCE2	
	IPMA	
	SCRUM (<i>Master / Product owner</i>)	
	Muu	Avab küsimuse 7.1.1.
9.1.1.	Palun täpsusta	9.1 vastatud „Muu“ / vaba tekst / kohustuslik
9.2.	Projektijuhi värbamises osalenuna, kas oled teadlikult otsinud kandidaati, kellel on projektijuhi kutsetunnistus või rahvusvaheline sertifikaat?	9. vastatud „Jah“ / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Jah	Avab küsimuse 9.2.1.
	Ei	
9.2.1.	Mis põhjusel oli vaja kandidaati, kellel on projektijuhi kutsetunnistus/sertifikaat?	9.2. vastatud „Jah“ / vaba tekst / kohustuslik
9.3	Kas oled värbamisprotsessis puutunud kokku kandidaadiga, kellel on projektijuhi kutsetunnistus või rahvusvaheline sertifikaat?	9. vastatud „Jah“ / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Jah	
	Ei	
10.	Kui soovid värvata projektijuhti ning Sinu lauale tuleb CV, milles on märgitud, et kandidaadil on projektijuhi kutsetunnistus või sertifikaat, kas:	Projektijuhtide värbajatele / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Kutsuksin ta kindlasti vestlusele, sest tal on kutsetunnistus/sertifikaat	Avab 10.2.
	Otsustaksin vestlusele kutsumise varasema töökogemuse pealt	
	Pigem väldiksin selle kandidaadi vestlusele kutsumist	Avab 10.3.
	Muu	Avab 10.1.
10.1.	Palun täpsusta kuidas projektijuhi kutsetunnistuse/sertifikaadi olemasolu kandidaadi šansse muudaks?	10. vastatud „Muu“ / vaba tekst / kohustuslik
10.2.	Palun selgita, miks on projektijuhi kutsetunnistuse/sertifikaadi olemasolu pääs vestlusele? Kas selle taga on varasem positiivne kogemus või puhas huvi kohtuda inimesele, kellel on tunnistus selle eest, et tal on oskused projekte juhtida või hoopis midagi muud.	10. vastatud „Kutsuksin ta kindlasti vestlusele, sest tal on kutsetunnistus/sertifikaat“ / vaba tekst / kohustuslik
10.3.	Mis põhjusel Sa väldiksid kohtumist kandidaadiga, kellel on projektijuhi kutsetunnistus/sertifikaat? Kas selle taga on varasem negatiivne kogemus või midagi muud?	10. vastatud „Pigem väldiksin selle kandidaadi vestlusele kutsumist“ / vaba tekst / kohustuslik

11.	Eestis on võimalik projektijuhtimist õppida eraldi kursustel või näiteks rakenduskõrghariduse vormis Tartu ülikooli Pärnu kolledžis. Kas oleksid valmis värbama projektijuhiks kandidaadi, kellel ei ole varasemat töökogemust projektide juhtimisel, aga kellel on hariduskäik projektijuhile sobilik?	Projektijuhtide värbajatele / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Jah, ta on piisavalt vaeva näinud ja ilmselt sobib ametikohale	
	Jah, vajadusel oleme valmis koolitama	
	Ei, vaja on varasemat töökogemust kindlas töövaldkonnas	
	Ei, vaja on varasemat projektijuhi kogemust	
	Tahan oma sõnadega vastata	Avab 11.1.
11.1.	Palun selgita, kuidas suhtuksid kandidaati, kellel on ette näidata ainult projektijuhi koolituse või koolitunnistus (pole varasemat töökogemust)	11. vastatud „Tahan oma sõnadega vastata“ / vaba tekst / kohustuslik
12.	Eelmisest küsimuses tuttav kandidaat, kui tal oleks lisaks haridusele/koolitusele ette näidata kutsetunnistus või rahvusvaheline sertifikaat projektijuhina, kas tema šansid muutuksid? Eelnevat töökogemust projektide juhtimisel ei õnnestu endiselt tema CV-st tuvastada.	Projektijuhtide värbajatele / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Jah, vestlusele kutsumise võimalus kasvaks	
	Ei, endiselt ei ole tal vajalikku varasemat töökogemust	
	Tahan oma sõnadega vastata	Avab 12.1.
12.1.	Palun kirjelda, kuidas projektijuhi kutsetunnistuse/sertifikaadi olemasolu, koolituse/koolitunnistuse kõrval kandidaadi šansse muudaks	12. vastatud „Tahan oma sõnadega vastata“ / vaba tekst / kohustuslik
13.	Mida hindad enim projektijuhi valikul:	Projektijuhtide värbajatele / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Varasem töökogemus projektijuhina	
	Varasem töökogemus valdkonnas	
	Isikuomadused	
	Haridus	
	Tahan oma sõnadega vastata	Avab 13.1.
13.1.	Palun kirjelda, mis on projektijuhi kandidaadi juures kõige olulisem	13. vastatud „Tahan oma sõnadega vastata“ / vaba tekst / kohustuslik
14.	Mis teeb Sinu meelest projektijuhi värbamise protsessi keeruliseks? Võid ka võrrelda mõne teise ametikoha värbamise protsessiga, milles osalenud oled.	Projektijuhtide värbajatele / vaba tekst / kohustuslik
15.	Projektijuhi kutsetunnistus - missugused on Sinu ootused? Mis peaks olema kutsetunnistusega tagatud? Kas Sind rahuldab see, et vajalik on kõigest eksami sooritamine?	Projektijuhtide värbajatele / vaba tekst / kohustuslik

16.	Kas projektijuhiks värbad pigem kellegi organisatsiooni seest kui väljast?	Projektijuhtide värbajatele / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Pigem organisatsiooni seest	Avab 16.1.
	Pigem organisatsioonist väljast	Avab 16.2.
16.1.	Miks just organisatsiooni seest?	16. vastatud „Pigem organisatsiooni seest“ / vaba tekst / kohustuslik
16.2.	Miks just organisatsioonist väljast?	16. vastatud „Pigem organisatsioonist väljast“ / vaba tekst / kohustuslik
16.3.	Kas Sul endal on kogemust projekti(de) juhtimisega?	Projektijuhtide värbajatele / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Jah	
	Ei	
Demograafilised andmed		
17.	Sinu sugu	Tulevastele, endistele ja tegutsevatele projektijuhtidele ning värbajatele / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Mees	
	Naine	
18.	Vanus	Tulevastele, endistele ja tegutsevatele projektijuhtidele ning värbajatele / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Kuni 25	
	26 – 35	
	36 – 46	
	47 +	
19.	Hetkel oled...	Tulevastele, endistele ja tegutsevatele projektijuhtidele ning värbajatele / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Töötu / kodune - ei ole aktiivset töösuhet	
	Töötad töölepingu / juhatuse liikme / käenduslepingu vms alusel	
	Iseendale tööandja (ka FIE)	
	(Üli)õpilane	
	Pensionär	
20.	Kõrgeim omandatud haridustase	Tulevastele, endistele ja tegutsevatele projektijuhtidele ning värbajatele / lubatud üks vastus / kohustuslik
	Põhikool	
	Keskool	
	Kõrgkool	Avab 20.1.
20.1.	Palun märki lõpetatud eriala(d)	20. vastatud „Kõrgkool“ / vaba tekst / kohustuslik

Lisa 3. Rahvusvahelise töökogemuse seos sertifikaadist teadlikkusega arvutuskäik

H₀: Teadlikkus projektijuhtide sertifitseerimisest ei sõltu sellest, kas projektijuht on rahvusvahelise töökogemusega või mitte.

H₁: Rahvusvahelise töökogemusega projektijuhtide teadlikkus sertifitseerimisest on parem kui rahvusvahelise töökogemuseta projektijuhtidel

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(n_i - N_i)^2}{N_i}$$

Kus n_i – mõõdetud juhtude arv
 N_i – ennustatud juhtude arv

		RV kogemus	Pole RV kogemust	Kokku
Teab serte	n	31	45	76
	N	26,7	49,3	76
	n-N	4	-4	0
	$(n_i - N_i)^2$	18,07	18,07	36
	$(n_i - N_i)^2 / N_i$	0,68	0,37	1
Ei tea serte	n	32	71	103
	N	36,3	66,7	103
	n-N	-4,3	4,3	0,0
	$(n_i - N_i)^2$	18,07	18,07	36,1
	$(n_i - N_i)^2 / N_i$	0,50	0,27	0,8
	n kokku	63	116	179
	N kokku	63	116	179

χ^2 1,81
 Vabadusaste (df) 1
 Olulisuseniivoo 0,05
 Kriitiline väärtus (h) 3,841

Järeldus: Kuna hii-ruudu väärtus (1,81) on väiksem kui kriitiline väärtus (3,841), siis erinevus ennustatava ja vaatlustulemuste vahel on väike ning meil ei õnnestu tõestada seost rahvusvahelise töökogemuse ja sertifikaatidest teadlikkuse vahel.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Mall Merine,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Projektijuhi kutse arendamine Eestis“, mille juhendaja on Taavi Tamberg,

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

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

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

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

Pärnus, 16.05.2018