

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut

Kaupo Mägi
KOMPETENTSIMUDELI VÄLJATÖÖTAMINE ESTNOR OÜ
PROJEKTIJUHTIDELE
Magistritöö

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA

Tallinn 2017

Deklareerin, et käesolev magistritöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Kaupo Mägi

“....“ 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Taimi Elenurm, MBA

“....“ 2017

Kaitsmisele lubatud “....“ 2017

Personalitöö ja –arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees Liina Randmann, PhD

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli luua kompetentsimudel EstNor OÜ projektijuhtide töösoorituse hindamiseks. Uurimusprobleem sõnastati järgnevalt: kuidas ja millistel alustel hinnata EstNor OÜ projektijuhi suurepärasust, keskmist ja kasinat töösooritust?

Uurimuses selgitati välja, millised kompetentsid saab määratleda EstNor OÜ projektijuhtidele. Samuti uuriti tootmis- ja ehitusettevõtte projektijuhtide kompetentside hindamiseks sobivaid meetodeid ning kuidas hindavad Eesti puitmajade tootjad kompetentsimudeli olulisust. Uurimuses kasutati nii kvantitatiivsele lähenemisviisile tuginevaid meetodeid – ankeetküsitlus, telefoniintervjuu, kui ka kvalitatiivseid lähenemisviisi meetodeid – fookusgrupp, avatud intervjuu.

Uurimuse tulemusel töötati välja EstNor OÜ projektijuhtide kompetentsimudel koos hindamisskaalaga töösoorituse hindamiseks. EstNor OÜ projektijuhtide kompetentsimudelis määrati viis kompetentsi, millele kinnitati järgnevad nimetused:

1. Projektiga alustamine
2. Probleemide ennetamine ja lahendamine
3. Aja juhtimine
4. Info liikumise juhtimine
5. Projekti lõpetamine

Uuringu tulemused näitavad, et tootmis- ja ehitusettevõtte projektijuhtide kompetentside hindamiseks sobib kõige paremini intervjuu, mis põhineks välja selgitatud kompetentside hindamisel ja kinnitatud ning varasemalt kõikide osapooltega läbiräägitud hindamisskaalal. Enamus Eesti puitmajade tootjaid peavad kompetentsimudeli loomist oluliseks või väga oluliseks.

Võtmesõnad: kompetentsid, kompetentside määratlemine, projektijuhtide kompetentsid, kompetentsimudel, kompetentsimudeli väljatöötamine, projektijuhtide kompetentside hindamine, projektijuhtimise kutsestandard.

ABSTRACT

KOMPETENTSIMUDELI VÄLJATÖÖTAMINE ESTNOR OÜ PROJEKTIJUHTIDELE

Kaupo Mägi

The subject of the Master`s Thesis is development of a competency model for project managers in EstNor OÜ.

The aim of this Master`s Thesis was to create a competency model to evaluate the work performance of the project managers in EstNor OÜ. The purpose of the study was phrased as follows: how and what kind of basis should be taken into consideration to evaluate the project manager`s work performance in EstNor OÜ as excellent, mediocre or poor.

The conducted research demonstrates the possible competencies which can be assigned to the project managers in EstNor OÜ. The Master`s Thesis also analysed the suitable methods to evaluate the competencies of project managers in production and building industry, as well as examining the opinions and evaluations of the Estonian woodhouse manufacturers regarding the practicality of the competency model. The research used the quantitative approach to methods – including surveys and phone interviews, as well as the qualitative approach method. The latter involves the focus groups and open interviews.

The Master`s Thesis leads to the creation of EstNor OÜ`s project managers` competency model, together with the evaluation spectrum. The created competency model will be the main tool for the EstNor OÜ management which would help to rate the project managers` work performance. This model consists of five competencies, named as follows:

1. Starting the project
2. Preventing and solving the problems
3. Time management
4. The movement of the information/ Spreading the information
5. Finishing the project

The results of this current research demonstrate that interview is the appropriate method to evaluate the competencies of a project manager in a production and building establishment. Interview would be based on the evaluation process of competencies and its spectrum. This needs to be defined and agreed beforehand by the stakeholders. Most of the Estonian woodhouse manufacturing and production companies generally view the competency model as important or even as very important element.

Key words: competencies, defining competencies, assigning competencies, project managers` competencies, the competency model, creating the competency model, evaluating the project managers` competencies, the qualification standard of the project management.

SISUKORD

| | |
|--|----|
| LÜHIKOKKUVÕTE | 3 |
| ABSTRACT | 4 |
| SISSEJUHATUS | 7 |
| 1. KOMPETENTSIDE DEFINITSIOONID, OLEMUS JA MÄÄRATLEMINE, KOMPETENTSIMUDEL NING SELLE LOOMISE KASULIKKUS JA VÄLJATÖÖTAMISE ALUSED | 9 |
| 1.1 Kompetentsi definitsioonid | 9 |
| 1.2 Kompetentside olemus ning selle olulisus organisatsiooni juhtimises ja personalitöös..... | 10 |
| 1.3 Kompetentside määratlemine..... | 15 |
| 1.4 Kompetentsid projektijuhtide hindamisel | 17 |
| 1.5 Kompetentsimudel ja selle kasulikkus | 23 |
| 1.6 Kompetentsimudeli võrdlus tööanalüüsiga | 26 |
| 1.7 Kompetentsimudeli väljatöötamine..... | 28 |
| 2. EMPIIRILINE UURIMUS..... | 32 |
| 2.1 Uurimuse eesmärk..... | 32 |
| 2.2 Ettevõtte EstNor OÜ lühitutvustus ja projektijuhtide tööanalüüsi kokkuvõte.. | 32 |
| 2.3 Valim ja meetodika | 34 |
| 2.4 Tulemused | 38 |
| 2.5 EstNor OÜ projektijuhtide kompetentsimudel..... | 49 |
| 2.6 Arutelu ja järeldused | 54 |
| KOKKUVÕTE | 59 |
| RESUME..... | 61 |
| KASUTATUD ALLIKAD | 64 |
| LISA 1 ESTNOR OÜ STRATEEGIA PEAMISED ALUSED | 69 |
| LISA 2 ESTNOR OÜ STRUKTUUR | 70 |
| LISA 3 ESTNOR OÜ PROJEKTIJUHI AMETIJUHEND..... | 71 |
| LISA 4 ESTNOR OÜ PROJEKTIJUHI ÜLESANNETE ÜLDJAOTUS..... | 73 |
| LISA 5 IPMA STANDARDI "PROJEKTIJUHTIMISE KOMPETENTSIDE SILM" | 75 |
| LISA 6 KÜSIMUSTIK ESTNOR OÜ PROJEKTIJUHTIDELE, TEGEVJUHILE, TOOTMISOSAKONNA JUHATAJALE JA PERSONALIJUHILE | 76 |
| LISA 7 KÜSIMUSTIK PUITMAJALIIDU LIIKMETE TEGEVJUHTIDELE, PERSONALIJUHTIDELE JA –SPETSIALISTIDELE, PROJEKTIJUHTIDELE | 79 |
| LISA 8 ESTNOR OÜ PROJEKTIJUHTIDE, TEGEVJUHI JA TOOTMISOSAKONNA JUHATAJA AVATUD INTERVJUU KÜSIMUSED | 84 |

| | |
|--|----|
| LISA 9 PUITMAJALIIDU TELEFONIINTERVJUUSISSEJUHATUS JA KÜSIMUSED | 85 |
| LISA 10 EESTI PUITMAJALIIDU LIIKMETELE LÜHIKOKKUVÕTE KOMPETENTSIMUDELI VÄLJATÖÖTAMISEST | 86 |

SISSEJUHATUS

Muutused tänases maailmas toimuvad väga kiiresti ja selleks, et kõige hästi toime tulla, ja kiiresti kohaneda, peab ettevõtte kohe adekvaatselt tegutsema. See aga nõuab õigete kompetentside määramist ning ka kasutamist. Kompetentsipõhine lähenemine ühendab organisatsiooni strateegia töötaja panusega, luues väärtusi ja uuendusi organisatsiooni. Eduka töösoorituse aluseks on kompetentsid ja kompetentsed töötajad, kes on organisatsiooni eduvõti. Kompetentsid on oskuste, teadmiste ning hoiakute kogum, mille tulemusel on võimalik eristada suurepärasest töösooritusest keskmisest. Kompetentsimudel on ülesmääratud nõutud kompetentsid soovitud tööde tulemuslikuks saavutamiseks.

Organisatsioonid on hakanud kompetentside olulisust rohkem hindama ning paljud peavad seda konkurentsieelise võtmeks. Organisatsioonid püsivad konkurentsivõimelises, kui hinnatakse ja arendatakse oma töötajate kompetentse.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on välja töötada kompetentsimudel EstNor OÜ projektijuhtidele töösoorituse hindamiseks.

Ettevõtte juhtkond näeb vajadust luua kompetentsimudeli näol tööriist, mille abil hakata hindama projektijuhtide töösooritust. Käesoleval hetkel puudub toimiv ja adekvaatne süsteem, millega eristada projektijuhi suurepärasest töösooritusest keskmisest ning ka kasinast. Kompetentsimudeli kasutus ei piirdu ainult hindamisega, vaid järjepidevate parendustega ja edasiarendustega saab seda tulevikus kasutada näiteks värbamisel, tasustamisel ja töötajate arendamisel. EstNor OÜ projektijuhtide kompetentsimudeli väljatöötamise aluseks on võetud Eesti Kutsekoja projektijuhi kutsestandard, mis lähtub rahvusvahelisest projektijuhi standardist *ICB (International Competence Baseline)*, mis on koostatud *IPMA* poolt (*International Project Management Association*). Uurimusse on kaasatud ka Eesti Puitmajaliidu tootmis- ja ehitusettevõtted.

Magistr töö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis annab autor teoreetilise ülevaate kompetentside definitsioonidest, määramisest, kompetentsimudelist ning selle kasulikkusest, samuti selgitatakse kompetentsimudeli väljatöötamise võimalusi. Käsitletakse ka teemasid, mis annavad ülevaate kompetentsimudeli koostamise ja tööanalüüsi erinevustest, tuuakse välja võimalused projektijuhtide kompetentside hindamiseks. Empiirilises uurimuses antakse lühiülevaate ettevõtte EstNor OÜ, kirjeldatakse ettevõtte projektijuhi ametikohta ning tuuakse välja uurimuse valim,

metoodika ja tulemused, millest lähtuvad järeldused ja arutelu. Uurimuse tulemustega määratakse ja kinnitatakse EstNor OÜ projektijuhtide kompetentsimudel koos hindamisskaalaga.

Uurimusprobleem - kuidas ja millistel alustel hinnata EstNor OÜ, Eesti puitmajade tootja ja eksportija projektijuhi suurepärase, keskmise ja kasvatatava töösooritust?

Uurimusküsimused jagunevad kolmeks:

- Kuidas ja millistel alustel määrata projektijuhi kompetentse?
- Millised kompetentside hindamise meetodid on sobivad projektijuhtidele tootmis- ja ehitusettevõttes?
- Kuidas hindavad kompetentsimudeli kasu Eesti puitmajade tootjad ja eksportivad ettevõtted?

Magistritöö autor näeb töö aktuaalsust ja vajalikkust Eesti puitmajade tootmis- ja ehitusettevõtetele, rääkimata ettevõttele EstNor OÜ, mille näitel projektijuhtidele kompetentsimudel luuakse. Paljud ettevõtted otsivad uusi võimalusi, kuidas oma töötajaid adekvaatselt hinnata ning paljud on leidnud, et selle aluseks võiks olla kompetentsipõhine hindamine. Kuigi kompetentsimudeli loomine on väga aeganõudev protsess ja vajab alati erinevate osapoolte koostööd ning samuti on kompetentsimudel organisatsioonipõhine, siis käesoleva magistritööga jagatakse kõikidele uurimustöös osalenud Puitmajaliidu liikmetele vajalikku infot, mille baasil on neil võimalus jätkata või alustada oma ettevõttes kompetentsipõhise hindamissüsteemi loomist.

1. KOMPETENTSIDE DEFINITSIOONID, OLEMUS JA MÄÄRATLEMINE, KOMPETENTSIMUDEL NING SELLE LOOMISE KASULIKKUS JA VÄLJATÖÖTAMISE ALUSED

Käesoleva peatüki koostamisel on tuginetud erinevatele teoreetilistele allikatele, kus tuuakse välja ülevaade kompetentside definitsioonidest, olemusest ja määratlemisest ning samuti kompetentsimudelid, selle kasulikkusest ja välja töötamisest. Iga alapealkirja lõpus toob autor välja lühidalt oma järeldused ning mõtted, millest lähtutakse magistritöö kirjutamisel.

1.1 Kompetentsi definitsioonid

Aastal 2012 kirjutati, et puudub akadeemiline kokkulepe ühese kompetentsi definitsiooni kohta, peamine kontseptsioon on filosoofiline lähenemine (Dante, Ignacio, 2012). Kompetentsi mõistet on defineeritud paljude autorite poolt, kuid enamjaolt jääb nende mõtte idee sarnaseks. Kompetentsi mõiste lahkikirjutamisel juhiks autor tähelepanu kahele sõnale: kompetents ja kompetentsus.

Sõna kompetentsus tuleb ladinakeelsest sõnast *competentia*, mis tähendab õigust otsustada, õigust rääkida (Caupin, Knoepfel, Koch, Perez-Polo, Seabury, 2006). Eesti Kutsekoda kirjeldab oma kutsestandardi terminites kompetentsust kui pädevust, mis avaldub läbi kindla töökäitumise ehk kuidas midagi tehakse ning näitab inimese isiklikku suutlikkust tegutseda mingil kutsealal (Eesti Kutsekoda, 2010). Kui me oma kompetentsust arendame, siis seda paremini me suudame hakkama saada ja vastu võtta uusi ülesandeid ning väljakutseid. Kompetentsus on kui konstruktsioon, sest igakord kui seal midagi teha, siis see võib täieneda, rikastuda ja arenda muutustega kohanema (Belkadi, Bonjour, Dulmet, 2007).

Tiia Randma koos töögrupiga kirjeldas 2013 aastal käsitlust, millega ollakse abiks Eestis kutsestandardite koostajatele ja mis põhineb rahvusvaheliselt kasutatavast kompetentside raamistikust *The SHL Universal Competency Framework*. Käsitluse terminites tuuakse välja, et kompetents (*Competency, UK-s ka Competence*) on tegevuses väljenduv teadmiste, oskuste ning hoiakute kogum, mis on eelduseks tööülesannete täitmisel. Kompetentsus (*Competence*) on edukaks tegevuseks või kutsetegevuseks vajalike kompetentside kogum (Randma, 2013).

The New Oxford Dictionary of English (2010) defineerib kompetentsi kui võimet teha midagi edukalt või efektiivselt, see on konkreetse isiku või grupi teadmus, võime. Kompetentsi saab defineerida ka kui ühte inimese põhilist karakterit, iseloomuomadust, mis tagab efektiivse ning kõrgetasemelise töösoorituse (Boyatzis, 1982). Lucia ja Lepsingeri (1999) leidsid, et eduka töösoorituse aluseks on kompetentsid - teadmised, oskused ja võimed, need on mõõdetavad ja eristavad suurepärasest töösooritusest keskmisest sooritusest (Vakola, Soderquist, Prastacos, 2007). Kompetentsed töötajad tunnevad organisatsiooni strateegiat, eesmärke ja oskavad oma edumõõdikuid kirjeldada (Becker, Huselid, Beatty, 2010). Kompetentse saab nimetada kirjeldusteks, mis sisaldavad töötaja teadmisi, oskusi, isikuomadusi ja hoiakuid, need avalduvad käitumises, mõtlemises ja on püsivad ajas ning sellepärast ka hästi jälgitavad, hinnatavad, arendatavad ja mõistetavad. Põhikompetentsid toovad välja tegeliku potentsiaali organisatsioonis, kokku liites sisemise motivatsiooni, professionaalse ja tehnoloogilise erialatundmise ning kogu koostöö ja juhtimisvõime (Tiiman, 2012).

Lähtudes eelnevatest kompetentside definitsioonidest ja mõtetest, kirjutab autor välja oma järeldused ja mõtted, mis seostub sõnaga kompetentsid. Kompetentsid on teadmiste, oskuste ja võimete ning hoiakute kogum, mida saab mõõta ja mille tulemusel on võimalik eristada suurepärase töösooritus keskmisest. Kompetentsid on teadmised, mis väljenduvad edukates oskustes ning käitumises, mis tagavad edu nii tööl kui ka väljaspool tööd, nüüd ja tulevikus. Kompetentsid aitavad täita organisatsioonil püstitatud eesmärke, sest selle aluseks on teadmised, oskused ja sobiv käitumine. Kompetentsid on kogum kõigest nendest teadmistest, mida reaalselt organisatsioonis läheb vaja ning mida osatakse ka kasutada õigel ajal, et tagada suurepärase töösooritus ja sellega kogu organisatsiooni edukas areng.

1.2 Kompetentside olemus ning selle olulisus organisatsiooni juhtimises ja personalitöös

Kompetentsid saab olemuselt jagada kaheks - oskustel ja isikuomadustel põhinevad. Kompetentsid, mis põhinevad oskustel, nagu teadmised, kogemused, võimed on lihtsamalt kirjeldatavad ning sellepärast kergemalt ka arendatavad. Isikuomadustel põhinevad väärtused, hoiakud ja motiivid on raskemini tuvastatavad ning seetõttu on neid raskem hinnata ja arendada (Meier, 2012).

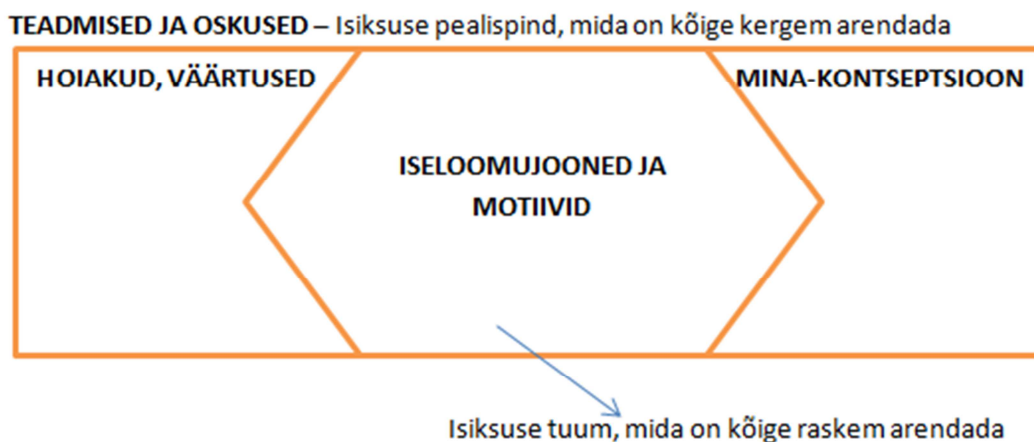
Põhjalikult on kompetentsi olemust kirjeldanud Lyle M. Spencer Jr. ja Signe M. Spencer, kes 1993-ndal aastal kirjutasid raamatu „*Competence at work: Model for Superior Performance*“. Autorid eristasid nähtavaid ja varjatud kompetentse ning olemuselt jagasid nad kompetentsid kategooriatesse, millest nähtavad olid:

- teadmised;
- oskused;

ning varjatud kompetentsid olid:

- iseloomujooned
- mina-kontseptsioon;
- motiivid.

Nähtavaid kompetentse on kerge hinnata ja arendada, vastupidiselt inimese iseloomujoontele ja motiividele, mida on keeruline hinnata ja arendada. Motiiv, iseloomujooned, isiksus (mina-kontseptsioon) ja teadmised annavad ettekujutuse oskustest ning suhtumisest tegevusse, mis järgnevalt ennustab töötulemust, -sooritust. Alljärgnevalt tuuakse välja eelnevalt kirjutatud selgitus joonisel 1 (Spencer & Spencer, 1993).



Joonis 1 Kergesti ja raskesti arendatavad kompetentsid

Allikas: autori koostatud Spencer & Spencer (1993) põhjal

Kompetentside olulisust ei tohi alahinnata, sest need võivad olla võtmeks konkurentsieelisele. Selleks, et organisatsiooni missioon õnnestuks, peavad kompetentsid olema kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega (Cardy, Selvarajan, 2006).

Organisatsioonid peavad tuginema tulevikus palju rohkem kompetentsetele töötajatele kui teistele, see määrab organisatsiooni edu. Kompetentsid on sisemised tööriistad töötajate motiveerimisel, juhtimissüsteemidele ja protsessidele ning aitab selgitada ühiseid

eesmärke, mis aitavad tõsta organisatsiooni väärtust. Kompetentsid loovad võimaluse õigeteks meetoditeks, mida saab edukalt kasutada personalitöös, nagu värbamisel, arendusel, tulemusjuhtimises, tasustamisel, hindamisel ja karjäärijuhtimises. Viimased kümme aastat on personalitöös toodud välja palju huvitavaid märkmeid kompetentsidest ja seda märgitakse kui võtmelementi inimeste juhtimises. Kompetentse on hakatud sageli rakendama organisatsioonis kui:

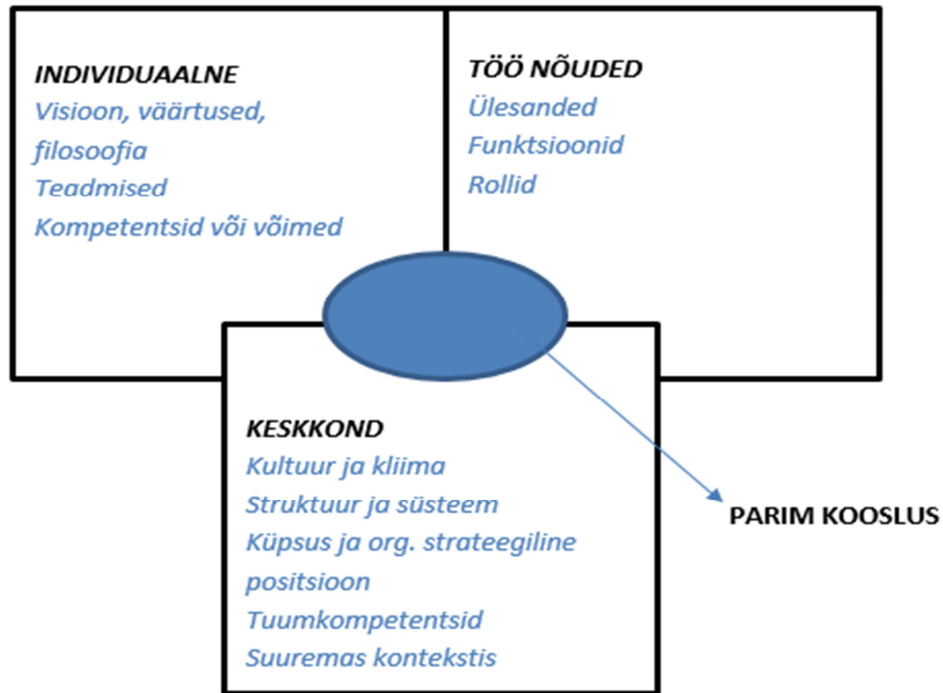
- edufaktorid töösooritusel ja töörollid organisatsioonis ning tulemuste hindamist ja samuti töötaja koolitusvajadusi;
- töötajate võimaluste kaardistamisel organisatsioonis ja kompensatsioonide hindamisel. Samuti töötaja võimalusi eritaseme töödel ja rollides, ning töötajate valikul vabadele kohtadele.

Kompetentsid on edu kogum vajalikest osadest, saavutamaks suuri tulemusi töös ja töörollides (Gomathi, 2015). Kompetentsi lähenemine ühendab äristrateegia üksikisiku pingutustega, samuti see julgustab töötajaid arendama oma kompetentse, mida saab kasutada erinevates töö situatsioonides. Töötajate arendamisel on fookuses nende kompetentside suurendamine kui lihtsalt ettevalmistamine tööle. Nii saame arendada nende võimeid, mis on kasulikud läbi kogu organisatsiooni koos muutuste ja arengutega (Singh, Malhotra, 2016). Ettevõtte edu sõltub tööjõu tulemustest ja selle arusaamiseks peame tundma kahte kontseptsiooni:

- suurepärasus juhtimises ja eestvedamises on väga olulised tegurid ettevõtte edus;
- töötajate individuaalsed saavutusoskused aitavad täita ettevõtte püstitatud eesmärke.

Need kaks kontseptsiooni pakuvad loogilisi põhjendusi tegemaks suuri pingutusi nagu kompetentsipõhise programmi arendamine ja rakendamine, et kiirendada juhiste protsessi, saavutamaks püstitatud eesmärke (Naquin, Holton, 2006).

Kompetentside kogum on üksteisega seotud ja see omakorda koosneb erinevatest käitumuslikest teguritest, mida saame kutsuda kavatsusteks. Kavatsus on alus käitumisele, vastates olukorrale ja ajale. Mõista inimese käitumist, peab teadma tema kavatsusi ning kui need on organisatsioonis asjakohased, siis saame ennustada soovitud olukorra edukust. Suurepärase tulemuslikkuse saavutab töötaja siis, kui tema isiklik võime või talent sobivad kokku töönouetega ja organisatsiooni keskkonnaga. Joonisel 2 tuuakse välja tegurid ja nende parim kooslus (Boyatzis, 2008).



Joonis 2 Töö tulemuslikkuse parim kooslus

Allikas: autori koostatud Boyatzis (2008) põhjal

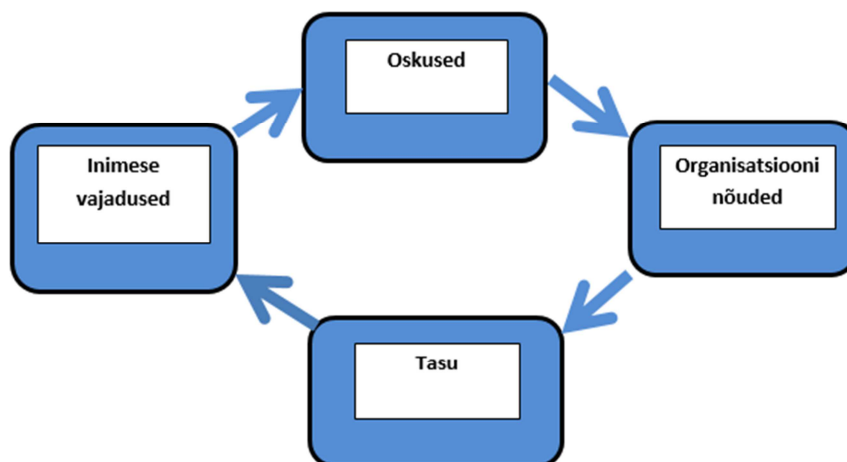
Boyatzis tõi oma uurimuses (1982) välja kolm nõutud lävendkompetentsi klastrit, mis on eelkõige aluseks käitumuslikule kavatsusele ja need on lühidalt järgmised:

- kogemus;
- teadmised;
- kognitiivsed kompetentsid.

Samuti tõi Boyatzis välja kolm klastrit kompetentsidest, mis aitavad eristada suurepärasest sooritusest teistest madalamatest tasemetest. Viimast loendit on täiustatud erinevate autorite poolt ja artikli kirjutamise aastal 2008 oli see järgmine:

- kognitiivsed kompetentsid (näiteks süsteemne mõtlemine);
- emotsionaalse intelligentsuse kompetentsid (näiteks emotsionaalne enesejuhtimine ja enesekontroll);
- sotsiaalse intelligentsuse kompetentsid (näiteks empaatia, meeskonnatöö) (Boyatzis, 2008).

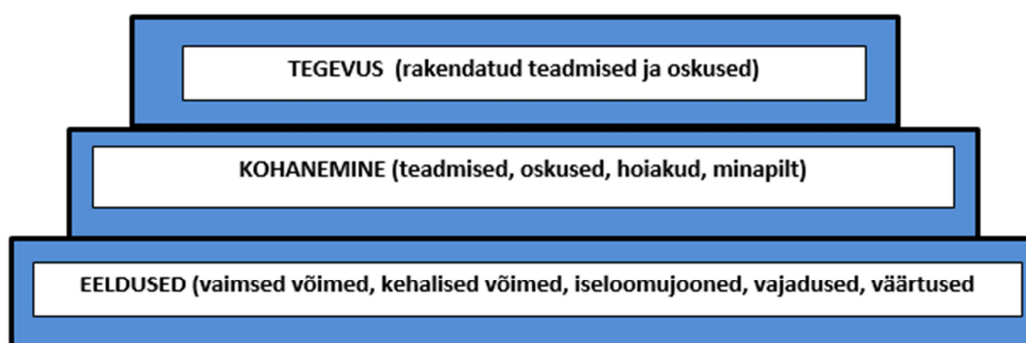
Organisatsiooni nõuded on ühenduseks töötaja oskuste ja organisatsiooni tasude vahel (joonis 3).



Joonis 3 Töösuhete süsteem

Allikas: autori koostatud Raava (2014) põhjal

Kui nõuded on selged, siis neid on lihtsam mõista ja täita. Organisatsioon tasustab vastavalt töötajate oskustele, mis peavad olema organisatsiooni nõuete kohased. Selleks, et oskuste nõuded oleksid selged, siis peavad need olema kirjeldatud tegevustena ja tulemusi vaadeldavatena ning ennustavatena. Kompetents ehk kompetentsus on praktikas edukalt vaadeldav tegevus tööeesmärkide täitmisel. Samas ei tohi unustada, et kompetents põhineb omadustel, mis on palju sügavamad tasandid, nagu eeldused ja kohanemine (joonis 4). Eelnevatele tasanditele saab juurde lisada tegevustasandi, mis on töötajate ja organisatsiooni arendamisel väga oluline, sest see ennustab töötulemusi ning on vaadeldavuse tõttu täpsemalt hinnatav, seda on võimalik muuta, arendada, kuid mis ei kuulu süvatasandi omaduste juurde (Raava, 2014).



Joonis 4 Isikuomaduste tasandid

Allikas: autori koostatud Raava (2014) põhjal

Kompetentsid tähistavad unikaalseid oskuseid ja võimeid, nii tehnilisi kui ka käitumuslikke, mis on vajalikud, et saavutada soovitud tulemused. Need kompetentsid on raamistik eristamiseks kehva ja suurepärase tulemuse. Vaatamata kompetentside olulisusele personalitöös, on ikkagi veel väga paljud organisatsioonid sellest vähe teadlikud ja ei suuda neid vajalikul määral kasutada (Mani, 2013).

Selleks, et organisatsioonid oleksid konkurentsivõimelised, peavad seal töötama kompetentsed inimesed. Kompetentside olulisust ei tohi alahinnata, sest kompetentside hindamise abil saame mõõta töösoorituse tulemuslikkust. Kompetentsid võivad olla oskuste või isikuomaduste põhised, mida omakorda saame jagada käitumuslikeks, tehnilisteks, rollipõhisteks. Kompetentse tuleb arendada, hoida ja juhtida ning samuti ei tohi unustada, et töötaja isiklik parim võime, oskused tulevad välja siis, kui need sobivad organisatsiooni keskkonnaga.

1.3 Kompetentside määramine

Organisatsioonid, kes soovivad püsida konkurentsivõimelised, hindavad ja arendavad oma töötajate kompetentse. Kompetentside kaardistamine aitab arendada selget organisatsiooni strateegiat kompetentside arenguks oma töötajatele, see toetab edukate tulemuste saavutamist. Kompetentside kaardistamine on protsess, kus määratakse organisatsiooni peamised kompetentsid ja samuti tööd ning tegevused koos sellega (Chouhan, Srivastava, 2014).

Teatud punktid määravad selle, et eristada suurepärase tegevuse heast tegevusest, need sisaldavad personaalseid isikuomadusi, motiveeritust, kogemusi ja käitumuslike omadusi. Nende järgi saab kompetentsid jagada käitumuslikeks, tehnilisteks ja peamisteks oskusteks. Samuti võib kompetentse jagada rollispetsiifilisteks. Kompetentside ja emotsionaalse intelligentsuse uuringus, mis viidi läbi aastatel 2006 ja 2007 määrati organisatsioonid esimeseks kümneks kompetentsiks järgmised:

meeskonnatöö 86%; kommunikatsioon 73%; inimeste juhtimine 67%;
kliendikesksus 65%; tulemustele orienteeritus 59%; probleemide lahendamisoskus
57%; planeerimine ja organiseerimine 51%; tehnilised oskused 49%;
liidriksõlemine 43%; äri teadlikkus 37%.

Kompetentsiloend sisaldas 553 kompetentset ja need olid määratud juhtidele (Armstrong, Taylor, 2014).

Vajaminevate kompetentside määratlemiseks tuleb välja tuua organisatsiooni tulemuste saavutamise võtmeolukordi ja situatsioone, mida oskab lahendada vaid kogemustega töötaja ning määratleda toimetulekuks vajalikud kompetentsid – alus töötajate värbamisel, arendamisel, hindamisel ja edutamisel. Kompetentside juhtimine ei ole ainult edu saavutamiseks vajalike kompetentside määratlemine, kirjeldamine või töötajate hindamine, vaid ka kompetentside hoidmine, arendamine ning samuti töötajate motiveerimine oma panuse realiseerimiseks (Tiiman, 2012).

Kompetentsid võime Jon C. Warner'i (2007) järgi jagada kolme rühma:

- tuumkompetentsid (*core competencies*), mis rakenduvad tüüpiliselt kogu organisatsioonile ja viitavad sellele, milles peavad head olema kõik töötajad, et olla edukad. Sageli hõlmab see kompetentse nagu pühendumus kliendile, loovus, innovatsioon ning kvaliteedi tähtsustamine;
- põhikompetentsid (*generic competencies*), mis on omased suurele grupile organisatsioonis, nagu näiteks raamatupidamis- ja finantsvaldkonnad, kus on vaja analüütilist mõtlemist ja detailidele keskendumist.
- rollispetsiifilised kompetentsid (*role-specific competencies*), mis on tüüpiliselt iseloomulikud konkreetse rolli või projekti ülesande jaoks, näiteks oskused kliendiga suhtlemisel, võime programmeerida jne.

Organisatsioonid peavad väga tähelepanelikult paika panema oma kompetentsid, arvestades valdkonda, kus nad tegutsevad ja samuti visiooni, mille nad on seadnud pikaks ajaks, et nad saaksid areneda valdkondades, mis hoiavad neid elujõulisena ning täidavad nende püüdlusi tulevikus (Warner, 2007).

Tiia Randma uurimusgrupp jagas kompetentsid nelja kompetentsigruppi, mis omakorda jagunesid kaheksaks kompetentside kategooriaks. Seejärel nimetati kaheksale 23 üldist kompetentsi ning nendele omakorda tegevusnäitajad. Lõpuks toodi tegevusnäitajatele välja Eesti kvalifikatsiooniraamistiku tasemete numbrid (Randma, 2013).

Eelnev jaotus põhineb *The SHL Universal Competency Framework "Great Eight"*, professor Dave Bartram (2005) kompetentside jaotusel, mis oleks kokkuvõtlikult: juhtima ja otsustama; toetama ja koostööd tegema; suhtlema ja esitama; analüüsima ja tõlgendama; looma ja mõtestama; organiseerima ja juhtima; kohanema ja hakkama saama; ette võtma ja täitma (Bartram, 2005).

Alljärgnevalt tuuakse välja mõned näited kompetentside määratlemise meetoditest:

- Intervjuud ettevalmistatud küsimustiku alusel valdkonna võtmeisikutega;
- Suurepärase töösoorituse jälgimine ja sellest standardi määratlemine;
- Koostöö erinevate osapooltega, et selguksid kompetentsid, mida saaks üles kirjutada ja kasutada (Tiiman, 2012).

Magistritöö autor leiab, et kompetentside määratlemisel on väga oluline, kellele need määratletakse, kas organisatsioonile üldiselt või kindlale ametikohale. Väga tähtis on koostöö erinevate osapooltega ning ametikoha kompetentside määramisel kasutada võtmeolukordi. Alljärgnevas alapeatükis tuuakse välja projektijuhtimise vajalikke kompetentse, mille jaotus ja grupid sisaldavad üldiselt eelnevalt väljatoodud määratlemiste ning jaotuste põhimõtteid.

1.4 Kompetentsid projektijuhtide hindamisel

Projektijuhtimise kompetents on individuaalne võime toetada organisatsiooni eesmärkide stabiilsust, jälgides missiooni ja visiooni ning optimeerides ressurside jaotust, tagatakse püsiv konkurentsieelis (Lopes, Sbragia, Qualharini, 2016).

Projektijuhid täidavad oma ülesandeid paremini ja jäävad kauemaks oma ametikohtadele kui nende isikuomadused vastavad nende ametikoha nõuetele. Ehituse projektijuhtide kompetentsid on olulised muutuvus ärikeskkonnas. Projektijuhtide vajalike kompetentside arendamine kindlustab efektiivse tegutsemise, mis toob edu projekti (Omran, Bazeabaz, Gebril, Wah, 2012).

On olemas projektijuhtimise kompetentside standardid, mis on üle maailma kasutuses, info tabel 1.

Tabel 1 Projektijuhtimise standardid

| Nr | Standardi kirjeldus | Kehtestatud (kelle poolt) | Kompetentside arv |
|----|---|---|-------------------|
| 1 | <i>Project Management Competency Development Framework (PMCDF)</i> | <i>Project Management Institute (PMI)</i> | 102 |
| 2 | <i>IPMA Competence Baseline, Version 3.0 (ICB)</i> | <i>International Project Management Association (IPMA)</i> | 46 |
| 3 | <i>A Framework for Performance Based Competence Standards for Global Level 1 and Level 2 Project Managers</i> | <i>Global Alliances for Project Performance Standards (GAPPS)</i> | 21 |

Allikas: Latief, Ichsan, Melriansyah (2008)

Eesti Kutsekoda lähtub projektijuhi kompetentside kirjeldamisel IPMA rahvusvahelisest standardist ICB (*International Competence Baseline*) versioonist 3.0 (Eesti Kutsekoda, 2013).

IPMA alustas projektijuhtimise vajalike kompetentside määratlemise ja hindamisega 90-ndatel aastatel. *IPMA* versioon 2.0 keskendus eelkõige tehnilistele ja kontekstuaalsetele kompetentsidele. Versioon 3.0 keskendub lisaks varasemalt nimetatutele rohkem ka käitumuslikele kompetentsidele, sest projektijuht peab edukalt tegelema ja edukas olema nii organisatsioonilise, majandusliku kui sotsiaalse projekti raames. Käitumuslikud kompetentsid on aluseks projektijuhi professionaalseks käitumiseks, need sisaldavad nii hoiakuid kui ka oskuseid. Tõhus käitumine konkreetse projekti raames on hindamise aluseks. *IPMA* töösse on kaasatud 40 riigi projektijuhtimise ühendused ning *IPMA* tagab sertifikaatide kehtivuse projektijuhtimises, millele on antud võimalus lisada täiendavaid elemente, millega omakorda tagada edu erinevates organisatsioonides ning majandusharudes. *IPMA* toob välja 46 kompetentsi elementide kirjelduse, mida läheb vaja edukal projektijuhil (Caupin, Knoepfel, Koch, Perez-Polo, Seabury, 2006).

Standardi järgi jagunevad kompetentsid kolme suuremase gruppi ja need on järgmised:

- projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad (*Technical competences*);
- käitumuslikud kompetentsid (*Behavioural competences*);
- kontekstuaalsed kompetentsid (*Contextual competences*).

Kolm gruppi koosnevad omakorda erinevatest kompetentside elementidest. Meetodite ja tehnika grupp koosneb 20-st kompetentsi elemendist, käitumusliku gruppi kuulub 15 kompetentsi elementi ning kontekstuaalne grupp koosneb 11-st kompetentsi elemendist.

Projektijuhtide *IPMA* kompetentside tasandid jagunevad järgmisteks kutsetasemeteks:

- Eesti kvalifikatsiooniraamistik (EKR) tase 5, *IPMA* D – näiteks projektijuhi assistent, ei eeldata projektijuhtimise kogemuse olemasolu, teadmised võimaldavad väiksemaid projekte iseseisvalt ellu viia;
- EKR tase 6, *IPMA* C – näiteks projektijuht, omab piisavalt kogemust ning on suuteline juhtima keskmise keerukusega projekte;
- EKR tase 6, *IPMA* B – näiteks vanemprojektijuht, suuteline juhtima keerukaid ja mastaapseid projekte, tegeleb (all)projektide juhtide suunamise ja juhtimisega;
- EKR tase 7, *IPMA* A – näiteks projektidirektor, suuteline juhtima projektipõhist organisatsiooni (Eesti Kutsekoda, 2013).

Arutledes kompetentsist (hindamisel), viib see ühe eetilise küsimuseni, et mis on õige ja milline on hea tulemus ning kas selle tulemusel, eeldusel saame tulevikus võtta selle hindamise aluseks? Alati on väike nihe, erinevus standardite ja hindamise vahel ning seda eelkõige eetika vaatenurgast (Bredillet, Tywoniak, Dwivedula, 2015).

Ehituse projektijuhtide kompetentsid on üks suurematest teguritest, mis mõjutavad eduka projekti saavutamist (Dziekonski, 2016).

Ehitusprojektid valmivad pidevalt muutuv keskkonnas, mis sõltuvad paljudest mõjudest, kompetentsidest ja protsessidest. Ehitusettevõtetal puudub tööriist, et hinnata projekti tulemuslikkust, mis aitaks neil ennetada ja vältida keskkonnast tulevaid muutusi (Omar, Fayek, 2016).

Traditsiooniliselt on seni ehituse projektijuhte hinnatud tema palkamisel ainult aja, kulutuste ja kvaliteedi järgi. Ehituse projektijuhtide kompetentside määratlemine ja arendamine on saanud tähtsaks tänapäeva konkurentsi juures (Omidvar, Samad, Alias, 2012).

Paljud ettevõtted tunnevad projektijuhtimist kui ühte peamist ettevõtte võimekuse märki ja teevad palju tööd, et saada projekti juhtima efektiivsed inimesed. Projektijuhtide kompetentside määratlemine ja hindamine ei ole kerge, aga üheks edukaks võimaluseks on kasutada meetodit *PEAKS*. Selle eesmärgiks on arendada kompetentside struktuur, mida projektijuht vajab. Samuti pakub *PEAKS* meetodeid, mis aitavad hinnata projektijuhtide kompetentse ning sellega aitavad välja tuua suurepäraseid töösooritusi. Projektijuhtimise kompetentse on määratletud väga erinevalt ja paljude autorite poolt, *PEAKS* koondab neist parimad kokku ja lähtub järgmisest raamistikust:

- selged ja eristavad kompetentside määratlemised;
- määrata võtmeosad, mis kirjeldavad projektijuhtimise kompetentse;
- eesmärkide erinevad võimalusi projektijuhtimise kompetentside individuaalsete tasemete hindamiseks.

Organisatsioon saab sellest lähenemisest kasu järgnevalt:

- värbamine ja ressursid põhinevad ühisel kompetentsil, mitte ainult kvalifikatsioonil või eelneval kogemusel;
- arenduse struktureerimisega kindlustatakse investeringute tegemine just kõige vajalikemasse valdkondadesse;

- käitumisel põhinev tunnustamine ja tasustamine toetab äri eesmärke;
- kerge on edasi anda neid käitumisi, mis on vajalikud saavutamaks organisatsiooni soovitud muudatusi.

Arvestades eelnevaid punkte võime kokkuvõtvalt öelda, et kompetents peab tõendama ja olema jälgitav konkreetsetes kontekstis. Kompetents tõendatakse läbi sobiva ja efektiivse käitumise. Käitumine koosneb erinevatest kombinatsioonidest nagu isikuomadused, kogemus, hoiakud, teadmised ja oskused (Murray-Webster, Hillson, 2002).

PEAKS meetodi viis põhielementi ja nende küsimused, millele need eelkõige vastama peaksid on järgmised:

- Isikuomadused (*Personal Characteristics*). Kes ma olen?
- Kogemus (*Experience*). Mis ma olen teinud?
- Hoiakud (*Attitudes*). Kuidas ma peaksin käituma?
- Teadmised (*Knowledge*). Mida ma tean?
- Oskused (*Skills*). Kui hästi ma oskan...?

Isikuomadused on isiku eelistused ja tunnused, mis on aluseks inimese reaktsioonile olukordades. Kogemus tuleb omandada kui tulemus projekti juhtimisest või töötades projektidega. Kogemused ei samastu lihtsalt projekti keskkonnas veedetud ajaga, seda mõõdetakse asjakohaste saavutustega. Kogemuse hindamisel on alati vaja arvestada konkreetse organisatsiooni nõuetega. Hoiakud on situatsioonides valitud vastused. Mõned hoiakud võivad olla sügavalt juurdunud, esindades isiku põhiväärtusi, kuid need on ikkagi valitavad. Hoiakute erinevus isikuomadustest on see, et need on vastused olukordadele kui pigem loomulikud eelistuse tunnused, seega valitud hoiakud võivad erineda sõltuvalt kontekstist. Teadmised saadakse eelkõige traditsiooniliselt teoreetilise õppimisega või saab omandada tööl. Oskused on õpitavad, aga neid peab õppima kogemuslikult (Murray-Webster, Hillson, 2002).

Tabel 2 PEAKS elementidele pakutavad tegurid hindamiseks ja arendamiseks

| PEAKS elemendid | HINDAMISEKS | PARANDAMISEKS JA ARENDAmiseKS |
|--------------------|--|---|
| Iseloomujooned | Intervjuu (käitumuslikud olukorrad). Isiksusetestid. Emotsionaalse intelligentsuse määramine. Eneserefleksioon. 360° tagasiside. | Järjepidevalt uuendatakse isiku valikuvõimalusi, toetatakse läbi kootsingu (siinjuures ei unustata, et mõned isiklikud omadused on isikule omased või kaasasündinud mida ei pruugi saada arendada). |
| Kogemus | Intervjuu. CV ülevaade arvestades organisatsiooni vajadusi. Töö vaatlus. Olulisemate saavutuste ülevaade. Projekti läbivaatus. | Töötamine vastava projekti režiimis. Töö rotatsioon – erinevad kogemused. Olemasolev karjääri struktuur. |
| Hoiakud | Intervjuu (käitumuslikud olukorrad). Vaatlus. 360° tagasiside. Juhtumiuuring/ stsenaariumipõhine hindamine. | Erinevad isiklikud valikud, võibolla millele on eelnenud coaching ja metorlus koos regulaarse tagasiside ja julgustamisega. |
| Teadmised | Eksamineerimine või testimine läbi: valikvastustega küsimused; esseevormis küsimused; stsenaariumi analüüsi. | Iseseisev õppimine (lugemine, arutlused jne). Kursused (auditooriumis või e-õpe). Õppimine töö. Osalemine seminaridel, konverentsidel. Osavõtt kutseorganisatsioonidest. |
| Oskused | Rollimängud. Töö simuleerimine. Vaatlus. Projekti läbivaatus. | Kursused koos praktikaga. Kootsing. Töö rollimudelitega. |

Allikas: Murray-Webster, Hillson (2002)

Hindamisel võib kasutada erinevaid tasandeid ja seda iga elemendi juures eraldi (info tabelis 3). Esimesel tasandil puuduvad isikul nõutud seosed kompetentsidega, teisel tasandil on juba isikul näha jooni, mis toetavad põhikompetentside olemasolu. Kolmandal

tasandil on määratud hea kompetents ning viimasel, neljandal tasandil olev isik esindab täielikku küpsust ning kõrgema taseme kompetentsi.

Tabel 3 *PEAKS* elementide võimalikud hindamistasandid

| <i>PEAKS</i> elemendid | Tasand 1 | Tasand 2 | Tasand 3 | Tasand 4 |
|------------------------|------------|------------|-------------|-------------------------|
| Iseloomujooned | sobimatu | neutraalne | hästi sobiv | täiuslik |
| Kogemus | kogenematu | mõõdukas | sobiv | laiahaardeline |
| Hoiakud | vaenulik | neutraalne | toetav | Edasiviiv/ edutamine |
| Teadmised | algaja | parandaja | vilunud | ekspert |
| Oskused | võhik | õpipoiss | praktik | meister |

Allikas: Murray-Webster, Hillson (2002)

Organisatsioonid või projektijuhid ise peaksid panema ühise eesmärgi ja see oleks jõudmine kolmandale tasemele, mis osa isiku arengu ja karjääri strateegiast (Murray-Webster, Hillson, 2002).

2012. aasta uuringus kasutati ehituse projektijuhtide kompetentsimudeli väljatöötamisel *PEAKS* mudelit, mille abil määrati olulisemad kompetentsid. Uurimuses kasutati *PEAKS* elementidest nelja, mis jagunesid järgnevalt:

- iseloomujooned (a – minaise, enesepeegeldus, b – juhtimine);
- hoiakud (a - isiku väärtused, b – organisatsioon/ projekt/ sündmused);
- teadmised (a – organisatsiooni kontekstis, b – kvaliteet, risk, väärtus, c - aeg ja maksumus, d – inimressursside ja materjalide juhtimine);
- oskused (a – projekti protsess, b – kommunikatsioon, c – juhtimine).

Kvantitatiivse uurimuse küsimustik saadeti 50-le ehituse projektijuhile, vastuseid analüüsiks saadi tagasi 41-lt. Uurimuse üks suuremaid eesmärke oli leida kompetentside ja efektiivsuse seosed ning kõige kõrgemad seosed olid:

- iseloomujooned (a – püsiv energia ja entusiasm, b – ausameelsus);
- hoiakud (a – hoolitseb eetilise ja viisaka käitumise eest, b – hoolitseb kogemustest õppimise eest);
- teadmised (a - organiseerib, b – projekti strateegiline planeerimine, c – eelarvestamine ja kulude juhtimine, d – materjalide juhtimine nii sisseostul kui ka objektil);

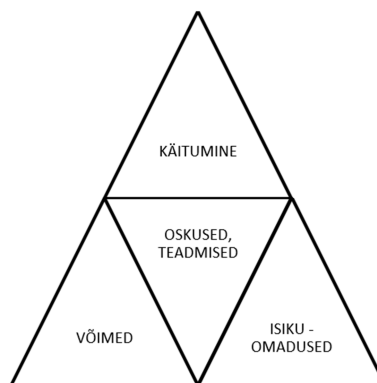
- oskused (a – kontrolli all hoidmine ja projekti kontrollimine; b – hõlbustama ja lahendama konflikte, c – lõpetama projekti vastavalt tähtajale) (Omran, Bazeabez, Gebiril, Wah, 2012).

Kompetentside määramiseks ja kirjeldusteks on palju võimalusi, aga kindla organisatsiooni jaoks peab lähtuma ikkagi selle vajadusest ja eesmärkidest. Määrata tuleb kompetentsid, mis aitavad tagada ametikohtade suurepäraseid töötulemusi. Koostöös kogemustega töötajatega ning tuues välja kriitilisi tegevusi, saame määrata vajalikud kompetentsid ametikohale. Lisaks koostööle erinevate osapooltega, saame kompetentside määramiseks kasutada intervjuud, küsimustikke, suurepärase töösoorituste jälgimist, loodud standardeid. Projektijuhtide kompetentside määramisel saame kasutada eelnevalt loetletud meetodeid, kuid lisaks sellele saame kasutada konkreetseid standardeid ja meetodeid, mis on loodud projektijuhtide jaoks.

1.5 Kompetentsimudel ja selle kasulikkus

Kompetentsimudelid on loodud illustreerimaks, kuidas kompetentsid viivad tulemusteni, need näitavad nii isiklike kui ka tööga seotud tunnuseid. Kompetentsimudel on raamistik kompetentside nimekirjast, mis on vajalikud tulemuslikuks töösoorituseks mingil kindlal töö, organisatsioonis (Mohan, 2013).

Kompetentsimudel hõlmab nii kaasasündinud kui ka omandatud aspekte. See on nagu püramiid (joonis 5), mis on rajatud loomupäraste annete vundamendile, hõlmates oskusi ja teadmisi, mis omandatakse läbi õppimise ja kogemuse. Püramiidi tipus on konkreetne käitumiste komplekt, mis ilmnevad nii kaasasündinud omadustega kui ka õpituga (Sanghi, 2016).

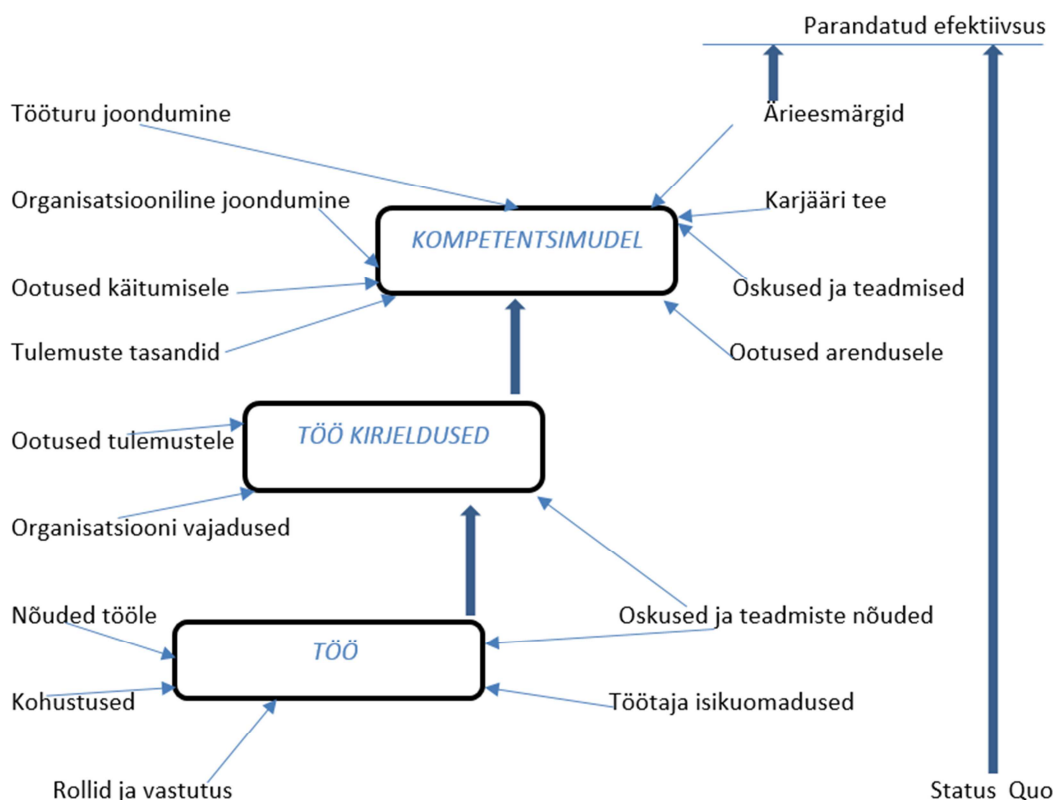


Joonis 5 Kompetentsimudeli püramiid

Allikas: autori koostatud Sanghi (2016) põhjal

Kompetentsimudeli põhine lähenemine on üks tugevamaid tööriistu, mis suudab tuvastada töölisi, kellel on erakordne võime panustada ettevõtte edusse (Deshpande, 2014).

Kompetentsimudelid aitavad töötajal mõista nõutud oskusi ja nõudmisi töösoorituseks ning annab neile võimaluse juhtida oma karjääri arengut. Kasutades kompetentsimudeleid, saab juht efektiivselt juhtida ja tuua välja töötajate töötulemused sellisel viisil, mis ühendab kogu ettevõtte strateegia ja toetab terviklikult organisatsiooni efektiivsust. Tööstusettevõtted on viimasel kahekümnel aastal vähendanud investeringuid inimkapitali, ning vähesed on teinud ning kasutavad kompetentsimudeleid ja samas hoitakse raha kokku personalitöö valdkonnades, mis tegelikkuses ei vii edasi ettevõtte arengut. Vähesed ettevõtted võtavad endale eesmärgiks arendada ja juhtida kompetentse, kuid just sellega tulekski tegeleda. Arendus seisneb oskuste ja teadmiste määramisest või äri eesmärkidest, mis on kooskõlas organisatsiooni kultuuri ja keskkonnaga, mida kirjeldatakse joonisel 6 (Hollmann, Elliott, 2006).



Joonis 6 Organisatsiooni keskkond

Allikas: autori koostatud Holmann, Elliott (2006) põhjal

Kompetentsimudel on raamistik, kus on kirjas nõutud kompetentsid kindla töö või tööde efektiivsete tulemuste saavutamiseks. Kompetents on inimese võime, mis on vajalik nõutud töötulemuseks. Kompetentsid võivad koosneda isikuomadustest, teadmistest,

oskustest ja võimetest. Isikuomadused võivad sisaldada töö harjumusi, koostööd teistega, kombeid, tarkust jne. Teadmised on omandatud läbi õppimise ja kogemuste ning neid saab kirjeldada kui teadlikkust, teadmisi reeglitest, põhimõtetest, teooriatest jne. Oskused esindavad võimet tegelikkuses täita füüsilisi ja vaimseid ülesandeid, millele järgnevad vastavad tulemused, mis on vajalikud äriprotsessides, nagu 6 sigma projektide läbiviimiseks. Võime on tihti kooslus paljudest võimetest, mis võimaldavad meil õppida ja erinevaid ülesandeid täita. Neid on raske arendada, sest eelkõige on need sünnipärased, nagu näiteks mõnele on analüütiline mõtlemine kerge ja omane, kuid mõnele võib see olla suur väljakutse (Kashi, 2015).

Kompetentsimudelid on tõhusad mõõtmistööriistad, mis aitavad töölistel mõista ja ka nõustuda arusaamadega, milline on suurepärase töösooritus. Lisaks sellele on see personalijuhtimise peamine strateegia, aidates ühildada sisemisi käitumisi ja oskusi kooskõlas kogu organisatsiooni püstitatud eesmärkidega. Kompetentsimudelid aitavad mõista organisatsiooni strateegiat, eesmärke ja väärtusi. Organisatsiooni kompetentsimudel on korralduslik raamistik, kus on kirjas nõutud kompetentsid efektiivseks töösoorituseks kindlale tööle või kogu organisatsioonile. Kompetentsimudelis on määratud kompetentside tasandid, tegevuste kirjeldused ja käitumised, mis on seotud kompetentsidega (Chouhan, Srivastava, 2014).

Kompetentsimudeleid saab kasutada personalijuhtimises järgmiselt:

- värbamisel ja valikul;
- tulemusjuhtimisel;
- arengu toetamisel;
- motiveerimisel ja edutamisel.

Kompetentsimudel peab lähtuma ettevõtte ja tööprotsessi nõuetest, sellega me tagame mudeli täpsuse, mis omakorda garanteerib täpse hindamiskaala, mille alusel kandidaate hinnata ja valik langetada. Hindaja peab teadma, et millist kompetentsi hinnata. Kompetentsipõhise värbamise teeb oluliseks asjaolu, et personalivaliku hindamise aluseks on täpsed kriteeriumid, mis aitab kandidaatide intervjuude tulemusi võrrelda. Kompetentsimudel muudab arenguestlused sisukamateks – hindaja ja hinnatav saab selgemad arusaamad edukast tegevusest. Tulemusjuhtimine ongi protsess, kus juht ja töötaja koos kinnitavad eesmärgid, tegevused, mille tulemuste eest määratakse tasu. Kompetentsimudel aitab lihtsamalt anda tagasisidet ja töötajal aitab see tagasisidet vastu võtta ning teadvustada oma arenguvajadusi. Kompetentsimudelis esitatud kirjelduste alusel

saab töötaja mõista oma tugevaid külgi ja saab neid paremini kasutada, mis aitab tõsta töötahet. Hindamistulemuste alusel on võimalus määrata töötajale kompetentsil põhinev töötasu, mis peaks olema lisatasu, mitte põhipalk. Kompetentsimudel aitab keskenduda kompetentsi omandamisele, mida näiteks läheb vaja tulevikus uuel ametikohal. Kompetentsimudel ja seal olevad tegevuskirjeldused aitavad kujundada ühiseid arusaamu heast töötajast ning näitavad, millise standardi kohast tegevust oodatakse (Raava, 2014).

Magistritöö autor leiab, et kompetentsimudel on kompetentside kogum, mis aitab töötajal mõista tegevustena kirjeldatud nõudeid oma tööle. Kompetentsimudel aitab töötajal mõista, milline on suupärane töösooritus, see lähtub ettevõtte eesmärkidest ja strateegiast. Kompetentsimudelis on kirjeldatud kompetentsid, mis on vajalikud kindlale organisatsioonile või selle organisatsiooni teatud ametikohale. Tootmis- ja ehitusettevõttes on väga oluline efektiivne ja kiire tulemuste saavutamine ning arvestades eelnevalt välja toodud tegureid kompetentsimudeli kasulikkusest, aitab kompetentsimudeli väljatöötamine ettevõtte töötajal mõista, milline on suurepärane töösooritus ning sellega aitab ka kaasa soovitud tulemuste saavutamisele vastavalt nõuetele.

1.6 Kompetentsimudeli võrdlus tööanalüüsiga

Voskuijl (2005), kelle analüüs põhines Schippmann (2000) teoorial, tõi välja kompetentsimudeli ja tööanalüüsi järgmised võrdlused:

- tööanalüüsi fookus on töö ja ülesannetel. Kompetentsimudelil on fookus töötajal;
- tööanalüüsis keskendutakse tehnilistele oskustele ja kompetentsimudelis personaalsusele ja isiklikele väärtustele;
- kui tööanalüüs keskendub töö erinevustele, siis kompetentsimudel tuumkompetentsidele ning ühistele töödele;
- tööanalüüs sobib tööle pigem lühemaks perioodiks, aga kompetentsimudel kannab oma eesmärgi pikaajaliselt ning samuti on seda võimalik ühildada ettevõtte eesmärkidega ja strateegiaga (Cartwright, Cooper, 2008).

Tuues veel välja võrdlusi traditsioonilise tööanalüüsi ja kompetentsimudeli vahel, siis Sanchez ja Levine (2009) on toonud välja kuus peamist tegurit. Need on:

- **eesmärk** – traditsiooniline tööanalüüs kirjeldab käitumist, aga kompetentsimudel mõjutab käitumist;
- **töö vaatenurgast** – tööanalüüsi puhul kirjeldatakse välist, kompetentsimudeli puhul aga etendatud rolli;

- **fookus** – traditsiooniline tööanalüüsi fookus on tööle, kompetentsimudelil organisatsioonile;
- **ajaline määratlemine** - traditsiooniline tööanalüüs minevikule, kompetentsimudel tulevikule;
- **tulemuslik tasand** – traditsioonilises tööanalüüsis on see tüüpiline, kompetentsimudelil maksimaalne;
- **hindamiselt** – traditsiooniline tööanalüüs kannab varjatud tunnuseid, kompetentsimudel argumenteeritud hinnanguid (Sanchez, Levine, 2009).

Alljärgnevalt tuuakse välja kompetentsimudeli kirjeldus ja peamised erinevused võrreldes tööanalüüsiga, mis on järgmised:

- tööanalüüsi ja kompetentsimudeli üheks erinevuseks peetakse seda, et juhid pööravad kompetentsimudelile lihtsalt rohkem tähelepanu;
- kompetentsimudel eristab suurepärase töötulemustega töötajad keskmistest ja see sisaldab kompetentside kirjeldusi, kuidas kompetentsid muutuvad ja sellega töötaja progress organisatsioonis;
- kompetentsimudelid on tavaliselt ühenduses ettevõtte eesmärkidega ja strateegiaga;
- tavaliselt arendatakse kompetentsimudelid alustades tippjuhist (ülevalt alla), harvem alustatakse töötajatest (alt üles);
- kompetentsimudelid võivad arvestada tuleviku töönouetega ja seda nii otseselt kui kaudselt;
- kompetentsimudeleid saab esitleda viisil, mis hõlbustab kasutama organisatsiooni spetsiifilist keelt, pilte, skeeme, hõlbustab meelde jätmist;
- kompetentsimudeleid kasutatakse aktiivselt personalitöös;
- kompetentsimudelid on võimalused ettevõtte arenguks, mis otsivad võimalusi muutusteks, vastandades lihtsalt andmete kogumisele (Campion, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips, Odman, 2011).

Võrreldes traditsioonilise tööanalüüsiga, saab kompetentsimudelid aktiivselt kasutada personalitöös, samuti kannab see pikemaajaliselt oma eesmärki ning seda on võimalik ühildada ettevõtte strateegiaga. Juhid pööravad kompetentsimudelile suuremat tähelepanu, see on võimalus ettevõtte arenguks ja muutusteks. Magistratöök autori hinnangul on tootmis- ja ehitusettevõttes kompetentsimudelit kergem kasutada kui tööanalüüsi tulemusi. Kui kompetentsimudeli loomisega on tehtud põhjalikku ja korralikku tööd, kaasatud kõiki

osapooli, siis tulemuseks saab konkreetne mudel, mida saab kasutada ning kogu protsessiga saavutatakse suurem juhi tähelepanu nii töökaigus kui ka hiljem mudeli kasutamisel.

1.7 Kompetentsimudeli väljatöötamine

Kui kompetentsimudeli väljatöötamine on ainult ühele ametile, siis tuleb määrata kriitilised kompetentsid, kriitilised ülesanded, mille täitmisi ametikoht eeldab. Ametikoha kompetentsimudel on samuti alus koolitus- ja arendustegevuseks (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory, Gowing, 2002).

Kompetentsimudel on eelkõige organisatsioonipõhine. Kompetentsimudeli väljatöötamiseks on kolm lähenemist, mis on järgmised:

- kompetentsimudel ühele ametikohale (*single-job approach*);
- kompetentsimudel mitmele samale töötajale (*one-size-fits-all approach*);
- kompetentsimudel, mis kohandub mitmele erinevale ametile (*a multiple-job approach*).

Esimene lähenemine annab võimaluse arenduse parandamiseks ja näitab ametikoha kriitilisi punkte, mis on vajalikud organisatsiooni eduks (Chouhan, Srivastava, 2014).

Kompetentsimudeli väljatöötamisel saab kasutada andmekogumise viise nagu intervjuud, küsimustikud, keskendumine fookusgruppidele. Sõltuvalt eesmärkidest, võib mudel olla määratud tuumkompetentsidele, mis võivad olla mõeldud kõikidele organisatsiooni liikmetele, olenemata positsioonist või rollist. Kui töökoht nõuab erinevaid oskusi ja teadmisi, siis kompetentsimudel tuleb välja töötada konkreetset rolli silmas pidades (Sanghi, 2016).

Enne kompetentsimudeli väljatöötamist täpsustatakse organisatsiooni vajadus ja kinnitatakse selge eesmärk. Väljatöötamisel lähtutakse tööprotsessi ja organisatsiooni nõuetest ning analüüsitakse olulisi käitumisjuhtumeid, mis saavadki aluseks kompetentsimudeli koostamisel. Alljärgnevalt loetletakse kompetentsimudeli väljatöötamise protsessi osasid, mis on järgmised:

1. **Organisatsiooni nõuded** (põhiväärtused, strateegia, esialgne kompetentsiloend); Organisatsiooni nõuetest annavad olulise sisendi tippjuhid, keda kaasatakse arutelusse ja intervjuueritakse. Esialgne kompetentsiloend lähtub tulevikunõuetest ning kajastab

eelkõige olulisi arenguteemasid töötajate oskustes ja teadmistes. Töötajate kompetentsi tõstmise vajadusele osutavad põhiväärtuste ja strateegia nõuded.

2. **Tööprotsessi nõuded** (tööprotsessi eesmärgid, tööprotsessi sammud, töötaja vastutus ning ülesanded, kompetentsiloend);

Selgitatakse välja ülesanded, mida olulise käitumisjuhtumite tehnikas analüüsitakse, see aitab siduda kompetentsi töötajate tegevusega ning parandab ühist arusaama. Kompetentsiloend kajastab analüüsi, eesmärgistamise ja elluviimise kompetentsi, samuti tehnilisi, probleemide lahendamise, enesearengu ning kommunikatsiooni kompetentsi. Kompetentse määratakse 5-14, kui vähem, siis lisatakse kuni neli alatunnust ja rohkema korral kaks.

3. **Olulised käitumisjuhtumid** (olulised tööjuhtumid ja teadmised ning oskused, hoiakud);

Eduka tegevuse kirjeldamise ja määramise lähtekohaks on oluliste käitumisjuhtumite lahendamisel edu toonud tegevus. Analüüsis kogutakse andmeid nii ebaõnnestunud kui eduka tegevuse kohta. Töötaja olulisi käitumisjuhtumeid analüüsitakse intervjuu, e-küsitluse või ka töötoa meetodil.

4. **Kompetentsinõuete sõnastamine** (skaala hindamiseks, erinevatel kompetentsi tasemetel tegevuse kirjeldus, vajalikud teadmised);

Intervjueerija kogutud andmete põhjal sõnastatakse tegevus ja skaala hindamisel "kasinal" - "1", "heal" - "3" ja "suurepärasel" - "5" tasemel ja esitletakse loetelu täiendamiseks ja parandamiseks töörühmale. Tasemete kirjeldamist asutakse healt tasemelt, siis suurepärase ning viimasena kasina taseme tegevuse kirjeldamisega. Tegevusekirjeldused kantakse vastavasse tasemesse. Tegevuse kirjeldamine ning lahti kirjutamine suunab töötaja oma tegevust analüüsima ja sõnastama. Tegevusi sõnastatakse "teeb mida" vormis ja kasutatakse aktiivseid tegusõnu. Ühe kompetentsinõude maht võib olla kuni pool lehekülge.

5. **Hindamisjuhend ja lahendus** (hindamisjuhend, hindamisjuhendi ja kompetentsimudeli kujundus);

Peab sisaldama rakendamise eesmärki, lähtekohti, vajalikke definitsioone, hindamisprotsessi kirjeldust, osaliste vastutust ja haldamise korda. Juhendeid koostatakse nii hindajale kui ka hinnatavale. Sisaldab kujundust illustatsioonidega, mis hõlbustab haaramist ja meelde jätmist (Raava, 2014).

Kõikide viie punkti juures oleks hea kasutada parimaid kogemusi, mis on selgunud uuringutes, parimate organisatsioonide kompetentsimodeli näiteid (Raava, 2014).

Välja töötades kompetentsimodelit, pakutakse selleks seitset põhilist sammu, mis on järgmised:

1. Määra eesmärgid, mida soovitakse kompetentsimodeliga saavutada.
2. Tee koostööd kõikide osapooltega ja saada neilt toetus, kes kompetentsimodeliga seotud.
3. Arenda ja rakenda kommunikatsiooniplaan, et kõik asjaosalised oleksid pühendunud ja huvitatud väljatöötamise etappidest.
4. Vali õige meetodi.
5. Määra kompetentsid ja kujunda kompetentsimudel.
6. Rakenda kompetentsimudel.
7. Hinda ja uuenda kompetentsimodelit.

Selleks, et kompetentsimodeli väljatöötamine õnnestuks, peab seda hästi planeerima, olema toetatud juhtkonna poolt ning kooskõlastatud kõikide osapooltega, kes on väljatöötatud kompetentsimodeliga seotud (Marrelli, Tondora, Hoge, 2005).

Selleks, et luua mudel ehituse projektijuhile, on vajalik teada projektijuhi vastutust projektidest ja see saavutatakse läbi teadmiste projektist, piirkonnast ning nende vastuvõtust. Pärast vajalike teadmiste omandamist ja peale projektijuhi tegevust saab analüüsida projektijuhtimist kui ka projektijuhi isiklikku panust (Maleki, Cyrus, 2014).

Selleks, et luua kompetentsimudel projektijuhtidele on vaja teada ja kasutada võimalikke järgmisi dokumente:

- organisatsiooni dokumendid, mis annavad ülevaate strateegiast koos missiooni ja väärtuste kirjeldustega;
- standardid;
- sertifikaadid;
- kvaliteedinõuded projektile.

Kõik need eelnevad punktid on seotud omandatud teoreetiliste teadmistega projektijuhtimisest ja projektijuhi kompetentsidest. Sisendite tulemusel (intervjuud, küsimustik, organisatsiooni dokumentide analüüs) saame koostada projektijuhi kompetentside kogumi, seejärel erinevad tasandid kompetentsidest, mille tulemusel saame

süsteemse lähenemise ning võimaluse tulemuste hindamiseks. Samuti saame sellel tulemusel koostada individuaalse arenguplaani projektijuhile (Kalinova, 2008).

Kompetentsimudeli väljatöötamisel ühele ametikohale tuleb määrata kriitilised kompetentsid ja ülesanded. Väljatöötamisel tuleb lähtuda organisatsiooni nõuetest, ametikoha nõuetest, kriitilistest töö kirjeldustest, erinevate kompetentsi tasemete tegevuse kirjeldustest. Kokkuvõtvalt lähtub autor kompetentsimudeli väljatöötamisel järgmistest joondumistest:

- kinnitada selge eesmärk, koostöö erinevate osapooltega;
- ametikoha analüüs (nõuded tööle, käitumisele, protsessile);
- kriitiliste kompetentside määramine, sõnastamine, kirjeldamine (projektijuhikutsestandard, *PEAKS* meetod);
- selgitused, illustratsioonid.

Alljärgnevalt toob magistritöö autor välja mudeli, mis kokkuvõtlikult kirjeldab eelseisva uurimuse ülesehituse etappe.



Joonis 7 Kokkuvõtlikult eesmärgist tulemuseni

Allikas: autor

Kui arvestada tootmis- ja ehitusettevõtte eripärasusi, siis magistritöö autor rõhutaks ja tooks eelkõige välja kompetentsimudeli väljatöötamisel tugevat eeltööd kõikide töötappide ettevalmistusel ja läbiviimisel, sealjuures tagades lihtsuse, aga konkreetsuse, et soovitud tulemus saaks teoks.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

Empiirilise uurimuse peatükis annab magistr töö kirjutaja ülevaate ettevõttest EstNor OÜ ning samuti uuringu põhietappidest nagu meetod, valim ja tulemused. Tuuakse välja arutelud ja järeldused, mis põhinevad kogutud tulemustel.

2.1 Uurimuse eesmärk

Empiirilise uurimuse eesmärgiks on luua kompetentsimudel EstNor OÜ projektijuhtidele, mida saaks edukalt kasutada projektijuhtide töösoorituse hindamisel. Eesmärk on määrata EstNor OÜ projektijuhi kompetentsid, kaasata kompetentsimudeli väljatöötamise protsessi kõik vajalikud huvipooled. Leida ettevõttes kooskõlastatud ja rakenduvad projektijuhi kompetentsid erinevate tasemete tegevuste kirjelduseks.

Uurimuse käigus uuritakse Eesti Puitmajaliidu liikmetelt (puitmajade tootjad ja eksportijad) kompetentside hindamise kasu ning rakendust. Samuti uuritakse, milliseid kompetentse peavad Eesti Puitmajaliidu liikmed projektijuhi ametikohale olulisteks.

Uuringuga soovitakse leida vastused uuringuküsimustele, mis on järgmised:

- kuidas ja millistel alustel määrata projektijuhi kompetentse?
- millised kompetentside hindamise meetodid on sobivad projektijuhtidele tootmis- ja ehitusettevõttes?
- kuidas hindavad kompetentsimudel kasu Eesti puitmajade tootjad ja eksportivad ettevõtted?

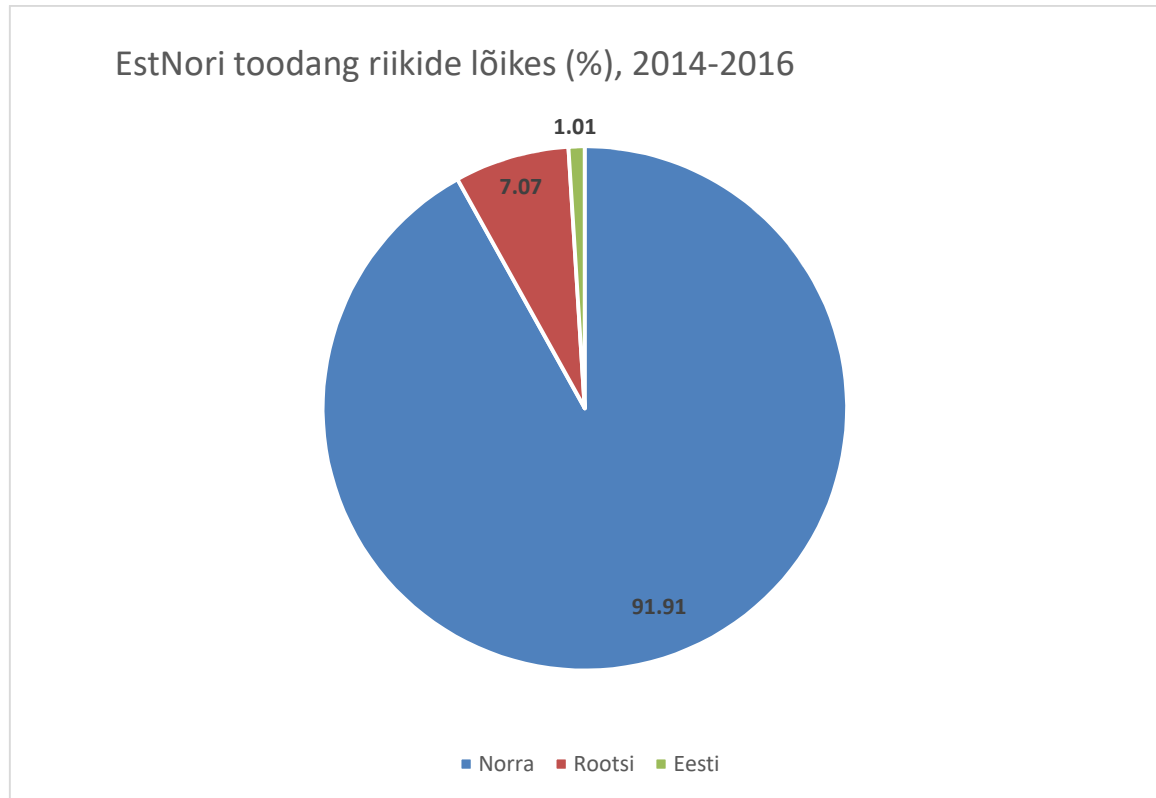
Eesti on Euroopas üks suuremaid puitmajade eksportööre, mille mahud on järjepidevalt aastatega kasvanud. Eurostati andmetel suurenes Eesti puitmajade eksport 2015. aastal 20,2%, kasvades 2014. aastal 238 miljonilt eurolt 286 miljoni euroni (Eesti Puitmajaliit, 2016).

Ehituse projektijuhtide kompetentsid on üks olulisemaid tegureid, mis mõjutavad eduka projekti saavutamist (Dziekonski 2016). Projektijuhte ei saa hinnata ainult kulutuste ja aja järgi, kompetentsimudel võib olla hea tööriist hindamiseks tootmis- ja ehitusettevõttes.

2.2 Ettevõtte EstNor OÜ lühitutvustus ja projektijuhtide tööanalüüsi kokkuvõte

EstNor OÜ on tootmis- ja ehitusettevõtte, mis on asutatud aastal 2000. Ettevõttes töötab 44 inimest ja ettevõtte struktuur on välja toodud lisas 2, kontoris töötab 12 inimest. Ettevõtte toodab erinevaid puitmaju, kuid käesolevast aastast eelkõige element- ja moodulmaju.

Tegevusaastate jooksul on toodetud üle 400 puitmaja. Puitmajad eksporditakse peamiselt Skandinaaviasse, aastatel 2014-2016 (kaasaarvatud) Norra üle 90% ja Rootsi pisut rohkem kui 7%. Alljärgneval joonisel tuuakse protsentuaalne jaotus eelnevalt nimetatud aastate ja ka riikide kohta.

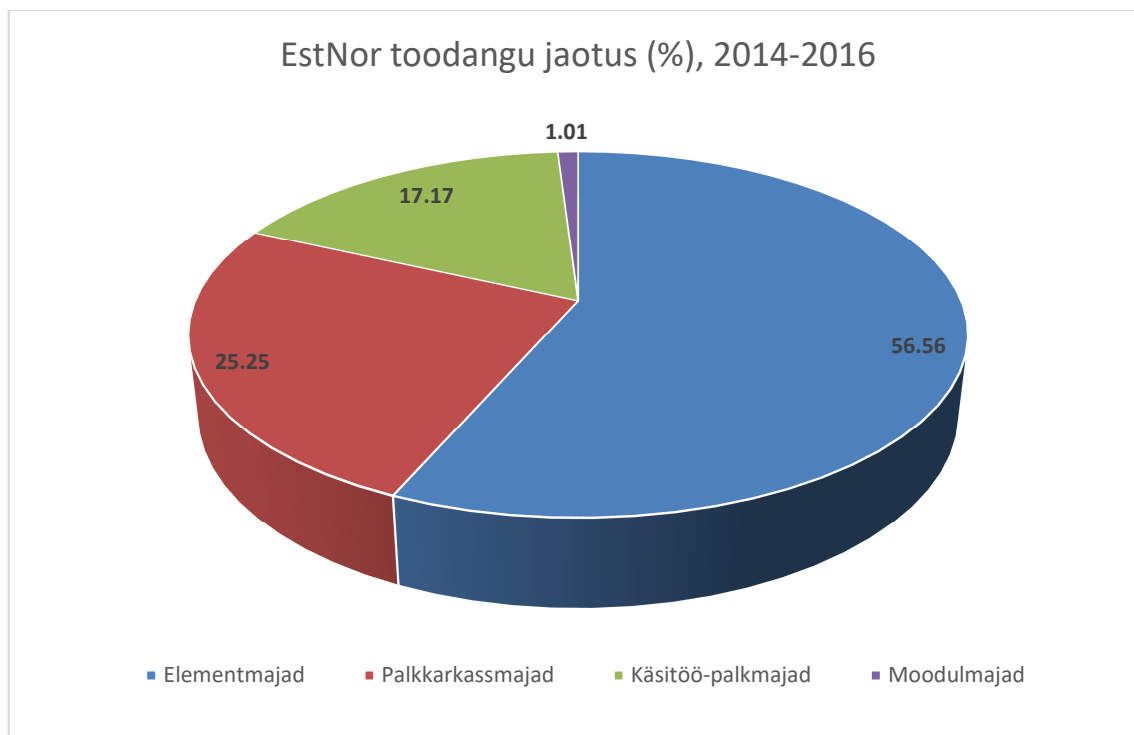


Joonis 8 EstNor OÜ toodang riikide lõikes aastatel 2014-2016

Allikas: autor

Alljärgnevalt tuuakse välja ettevõtte tähtsamad punktid ajaloost:

- aastal 2000 alustati tootmise ettevalmistust;
- aastal 2001 ehitati esimene käsitööpalkmaja;
- aastal 2004 alustati lisaks käsitööpalkmajadele ka palkkarkassmajade tootmist;
- aastal 2006 alustati elementmajade tootmisega, lisaks eelmainitud majatüüpidele;
- aastal 2012 ehitati ettevõttele uus büroo- ja tootmishoone;
- aastal 2015 ehitati ettevõttele uus tootmishoone;
- aastal 2016 alustati moodulmajade ehitust, lisaks elementmajadele (käsitööpalkmaju oma tootmistes enam ei toodeta, vaid seda teeb ettevõtte koostööpartner).



Joonis 9 EstNor OÜ toodangu jaotus aastatel 2014-2016

Allikas: autor

Aastal 2016 suvel ja sügisel läbis magistritöö autor ettevõttes EstNor OÜ praktika, mille käigus viidi läbi projektijuhtide tööanalüüs. Praktikaaeg andis võimaluse rohkem süüvida ettevõtte personalitöösse ja täita ülesandeid, millele varasemalt oli vähe tähelepanu pööratud, sealhulgas projektijuhi ametikoht.

Praktika ajal läbiviidud tööanalüüsi käigus selgitati vaatluse teel välja projektijuhi ametikoha erinevad töökeskkonnategurid (füüsilise ja psühhosotsiaalse töökeskkonna analüüs), viidi läbi intervjuud nii kahe projektijuhiga kui ka tegevjuhiga. Analüüsiti dokumente, mis kuulusid projektijuhi ametikoha juurde.

Projektijuhtide tööanalüüs oli kinnituseks, et kuigi eelnimetatud ametikoht omab väga suurt strateegilist tähtsust ettevõttele, siis töösoorituse hindamise põhikriteeriumid on olematud või väga algelised. Ka praktika käigus analüüsitud dokumendid, intervjuud ja vaatlused näitasid, et ülesannete täitmisel, kompetentside kirjeldamisel ning projektijuhi ametikoha arusaamisest esineb erinevusi, mis ei taga alati selgust ega ka head töösooritust.

2.3 Valim ja metoodika

Käesoleva magistritöö valimi ja metoodika valikul on lähtutud töö eesmärgist luua kompetentsimudel EstNor OÜ projektijuhtidele. Magistritöö autor peab oluliseks kasutada

nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid meetodeid, et saavutada soovitud eesmärk. Alljärgnevalt tuuakse välja andmete kogumise peamised meetodid.

Kvantitatiivsele lähenemisviisile tuginevad meetodid:

- ankeetküsitlus;
- telefoniintervjuu.

Kvalitatiivse lähenemisviisi meetodid:

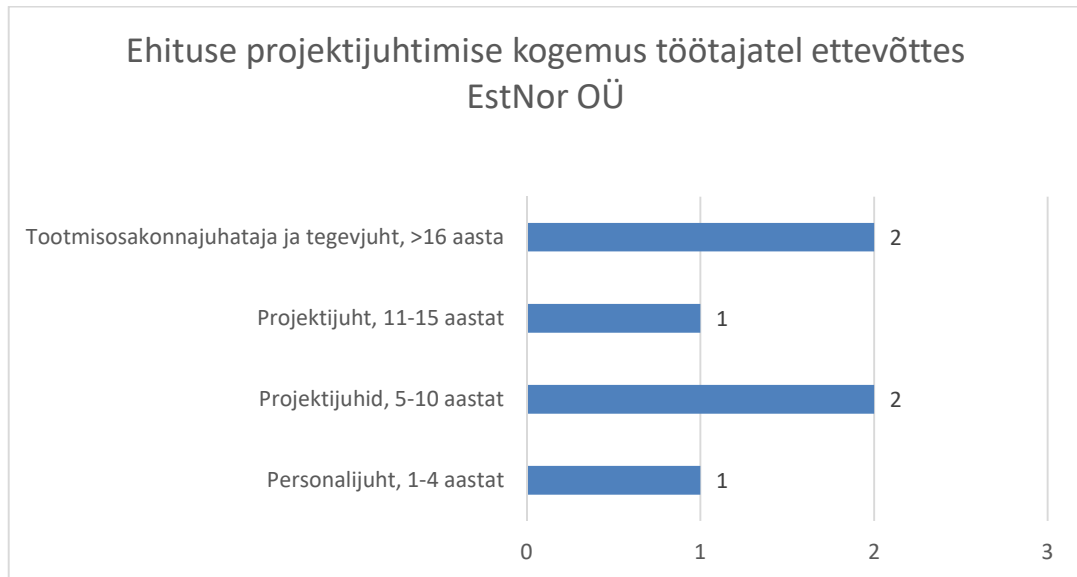
- fookusgrupp;
- avatud intervjuud.

Kompetentsimudeli väljatöötamise juures on väga oluline kaasata ettevõtte töötajaid, ametikohti, kellele luuakse mudel ning kes suudavad mudeli loomise juures kaasa rääkida ja viia eesmärgi täitmiseni. Käesoleva magistritöö valimisse kuulusid:

- EstNor OÜ projektijuhid (kolm inimest),
(andmete kogumine – ankeetküsitlus, avatud intervjuu, fookusgruppi kuulumine, üks projektijuhtidest kuulus ka ekspertgruppi);
- EstNor OÜ tegevjuht,
(andmete kogumine – ankeetküsitlus, avatud intervjuu, fookusgruppi ja ekspertgruppi kuulumine);
- EstNor OÜ tootmisosakonna juhataja,
(andmete kogumine – ankeetküsitlus, avatud intervjuu, fookusgruppi kuulumine);
- Eesti Puitmajaliidust ainult tootmis- ja ehitusettevõtted (**30 ettevõtet**), Eesti Puitmajaliitu kuulub 46 ettevõtet, nendest 30 on tootmis- ja ehitusettevõtted, ülejäänud partnerliikmed (materjali tootjad, müüjad ja arhitektuuribürood);
(andmete kogumine – ankeetküsitlus);
- Eesti Puitmajaliidu liikmete tegevjuhid ja/või personalijuhid (5 ettevõtet),
(andmete kogumine – telefoniintervjuu).

Magistritöö autor, kes on ka EstNor OÜ personalijuht, täitis samuti ankeetküsitluse ning edastatud andmeid on kasutatud analüüsis. EstNor OÜ personalijuhi ametikoht on oluliselt seotud projektijuhtide tööga ja töökorraldusega. Magistritöö autor juhtis kogu projekti, mis eelkõige sisaldas fookusgruppide, ekspertgruppide tööde juhtimist ning ankeetküsitluste ja intervjuude läbiviimist. Töö autor seadis kokkusaamiste eesmärgid, konspekteris saavutatud tulemused, andmete analüüs ning selle juhtimine ja andis uued ülesanded

järgmisteks kohtumisteks. Alljärgneval joonisel 10 tuuakse välja EstNor OÜ fookusgrupi liikmete projektijuhtimise kogemus aastates tootmis- ja ehitusettevõtetes (andmetesse on lisatud ka personalijuht).



Joonis 10 Ehituse projektijuhtimise kogemus EstNor OÜ töötajatel

Allikas: autor

Magistritöö autor kasutas kompetentsimudeli väljatöötamisel järgmisi töö üldetappe, mis jagunesid järgnevalt:

1. EstNor OÜ dokumentide analüüs (struktuur, strateegia peamised alused, projektijuhtide ametijuhend, info varasemast tööanalüüsist);
2. kodutöö kogu fookusgrupile (määratud tähtaeg – kahe päeva jooksul);
3. **I töötuba** fookusgrupiga (eelnevalt tuli täita kodutöö – tööülesanded ja selle jaotus). Fookusgruppi kuulus 5 inimest;
4. ekspertgrupi kinnitamine tegevjuhiga (ekspertgruppi kuulus 2 inimest);
5. kodutöö ekspertgrupile - ekspertgrupi poolt valitud esmased kompetentsid EstNor OÜ projektijuhile *IPMA* standardi põhjal (määratud tähtaeg – ühe päeva jooksul);
6. grupitöö ekspertgrupiga – esimese ülesande läbi vaatamine ja Eesti Kutsekoja projektijuh standardi taseme valimine (kutsestandardi analüüs koos ekspertgrupiga);
7. kodutöö ekspertgrupile poolt valitud kompetentsiloend EstNor OÜ projektijuhile Eesti Kutsekoja projektijuh tase 6 kutsestandardi põhjal (määratud tähtaeg – kahe päeva jooksul);

8. grupitöö ekspertgrupiga - esialgse kompetentsiloendi määramine, selle põhjal ankeetküsitluse koostamine;
9. ankeetküsitlus (EstNor OÜ projektijuhtidele, tegevjuhile, tootmisosakonna juhatajale ja personalijuhile. Eesti Puitmajaliidu liikmetele – 30 ettevõttele);
10. **II töötuba** fookusgrupiga, sisend intervjuudeks (rühmadiskussioon - ankeetküsitluse tulemused nii EstNor OÜ kui ka Puitmajaliidu 30 liikme kohta – võrdlus, sarnasus, järgmiste ülesannete jaotus, rühmatöö, kompetentside rühmitamine);
11. avatud intervjuud (projektijuhid, tegevjuht ja tootmisosakonna juhataja);
12. telefoniintervjuud (Eesti Puitmajaliidu liikmete 5 tegevjuhi või/ja personalijuhiga);
13. kodutöö kogu fookusgrupile intervjuude, II töötoa tulemuste põhjal;
14. **III töötuba** fookusgrupiga (rühmadiskussioon - kompetentside lõplik valik, sõnastamine, tegevuskirjeldused ning samuti tegevusnäitajad hindamisskaalal);
15. Viimane grupitöö ekspertgrupiga - kompetentsimudeli kujunduse kinnitamine ja viimaste paranduste sisseviimine.

Järgnevalt tuuakse välja suuremate etappide üldisemad selgitused ja mõningaid tulemusi, kuid enamus tulemused kajastuvad järgmises alapeatükis.

1. EstNor OÜ dokumentide analüüs koos tegevjuhiga – projektijuhtide ametjuhend, strateegia peamised alused, struktuur, varasem info tööanalüüsist;
3. I töötuba fookusgrupiga – täpsustati ja kinnitati lõplikult EstNor OÜ projektijuhi ülesannete üldjaotus ja täitmise peamine järjekord.
4. Ekspertgruppi kuulusid tegevjuht ja projektijuht. Ekspertgrupi määramisel pidas autor oluliseks kaasata tippjuhtkonna kõrgeim liige ja seni parimaid tulemusi näidanud projektijuht. Kompetentsimudeli loomisel on väga oluline kaasata ettevõtte juhtkond ja ametikoha töötaja, kellele mudel luuakse, sellega tagada hilisem toetus kogu projektile vajalike sihtrühmade poolt. Veebruaris 2017 selgitati mõlemale liikmele ekspertgrupi määramise põhimõtteid, tähtsust ning ülesandeid. Samuti räägiti üle kompetentsimudeli väljatöötamise eesmärk ja organisatsiooni vajadus mudeli väljatöötamiseks. Mõlemad liikmed pidasid ekspertgrupi valikuotsuseid ja eesmärki arusaadavaks ning vajalikuks, kuid märgiti ka koheselt, et oodatud ülesannete täitmine võib muutuda keeruliseks, sest töögraafik oli väga tihe. Keeruliseks tegi olukorra ka see, et ekspertgrupi liikmed pidid osa võtma ka fookusgruppide töötubadest, lisaks avatud intervjuud. Selleks,

et huvi projekti vastu säiliks, jagati ekspertgrupi liikmetele ja ka teistele projektist osavõtjatele infot kohtumiste ja ülesannete kohta (e-posti teel), mis andis kõikidele võimaluse oma aega edukalt planeerida. Info sisaldas ülesandeid, toimumiskohta, osavõtjate nimesid, kokkusaamise eesmärki ning oodatuid tulemusi. Samuti oli üles märgitud orienteeruv kestvusaeg ning pikemate ülesannete puhul ka esitamise tähtajad.

5. Ekspertgrupi esimene ülesanne oli teha kirjalikult kompetentside valik *IPMA* projektijuhtide standardist (lisa 5). Kompetentside nimetused olid inglise keeles ja asetsesid *IPMA* standardi "projektijuhtimise kompetentside silmal", ekspertgrupi liige tegi märke kompetentsi valikul. Valiku eesmärk oli teada saada esmane valik projektijuhtide kompetentsidest, mida ekspertgrupp peaks üldjaotuses vajalikuks EstNor OÜ projektijuhtidele ning leida valiku põhjal lähedaseim Eesti Kutsekoja projektijuhi standardi tase, mille põhjal saab täpsemat kompetentsiloendit määrata. Ekspertgrupp teeb kirjalikult kompetentside valiku projektijuhi kutsestandardi taseme 6 kompetentsidest. Valikul lähtutakse EstNor OÜ projektijuhtide ametikohast.
8. Grupitöö ekspertgrupiga, kus selgus esialgne kompetentsiloend, mis on aluseks ankeetküsitlusele.
9. Ankeetküsitluse koostamine ja läbiviimine www.surveer.com, küsitlust võib vaadata <https://surveer.com/s/6N2DMNX9> .
10. II töötuba fookusgrupiga, kus toodi välja ankeetküsitluste tulemused.

2.4 Tulemused

Käesoleva magistritöö tulemused saadi eelnevas alapeatükis nimetatud kompetentsimudeli väljatöötamise etappidest. Peatükis tuuakse välja peamised andmekogumise etappide tulemused. Kõiki kodutöid, grupitöid ja töötubasid juhtis magistritöö autor, kes on ka EstNor OÜ personalijuht.

Kompetentsimudeli väljatöötamise etapi esimene ülesanne oli ettevõtte EstNor OÜ dokumentide ülevaatamine, analüüs ja paranduste sisseviimine koostöös tegevjuhiga. Töösse võeti dokumendid, mis on eelkõige seotud ettevõtte projektijuhi ametikoha nõuete ja tööprotsessidega ning samuti ettevõttes üldisteks alusteks olevad dokumendid, mis kinnitavad organisatsiooni nõudeid. Koos tegevjuhiga viidi sisse parandused ja kinnitati järgmised dokumendid:

- EstNor OÜ strateegia peamised alused (lisa 1);
- EstNor OÜ struktuur (lisa 2);
- EstNor OÜ projektijuhi ametijuhend (lisa 3).

Arvestati ka infoga, mis saadi varasemalt (2016 suvi/sügis) läbi viidud tööanalüüsist. Kui üldistest dokumentidest (struktuur, strateegia peamised punktid) vajasisid väiksemaid täpsustusi, siis tööprotsesside nõuetes ning jaotuses esines arusaamatusi – puudus ühine arusaam tööprotsesside sammudest, ülesannetest, need vajasisid korrigeerimist ja ühtlustamist.

Lähtudes esimese ülesande tulemustest, koostati kodutöö kogu fookusgrupile, mille eesmärgiks oli saada kõikide liikmete nägemus projektijuhi üldisest tööprotsessi järjekorrast, ülesannetest. Kodutöö info saadeti kõikidele fookusgrupi liikmetele e-kirjana ja see sisaldas ülesande kirjeldust ning tähtaega, samuti viidati esimesele töötoale, kus kogutud info läbi vaadatati ja ühisel koostööl ülesanne üldjaotus ning järjekord kinnitatakse.

Esimese töötoa eesmärk oli täpsustada ja üles kirjutada kindlas järjekorras EstNor OÜ projektijuhi ülesannete üldjaotus. Fookusgrupi diskussiooni tulemusel kinnitati EstNor OÜ projektijuhi ülesannete üldjaotus, mis on kirjas lisa 4.

Ekspertgrupi esimene kodutöö oli teha esmane kompetentside valik *IPMA* projektijuhtide standardist, mis on välja toodud lisa 5. Kompetentside nimetused olid inglise keeles ja asetsesid *IPMA* standardi "projektijuhtimise kompetentside silmal". Kodutöö saadeti e-kirjana. Kodutöö eesmärk oli teada saada esmane valik projektijuhtide kompetentsidest, mida ekspertgrupp peab omaseks ja vajalikuks EstNor OÜ projektijuhtidele, ning leida valiku põhjal lähedaseim Eesti Kutsekoja projektijuhi kutsestandardi tase, mille põhjal saab täpsemat kompetentsiloendit määrata.

Peale ekspertgrupi kodutöö andmete olemasolu toimus grupitöö. Grupitöös ekspertgrupiga ja eelneva ülesande läbivaatamisel selgus, et kõiki 46 *IPMA* projektijuhtimise kompetentsi ekspertgrupi liikmed EstNor OÜ projektijuhile vajalikuks ei pea. Ekspertgrupp valis esialgses valikus 23 (tegevjuht) ja 41 kompetentsi (projektijuht). Pärast grupitööd kompetentside arv ühtlustus ja Eesti Kutsekoja projektijuhtide kutsestandardite tasemet juures, valis ekspertgrupp projektijuhi kuuenda taseme. Projektijuhi kutsestandard tase 6 sisaldab 40 kompetentsi.

Ekspertgrupi teise kodutöö eesmärk oli teha EstNor OÜ projektijuhi kompetentside valik Eesti Kutsekoja projektijuhi kutsestandardi 6. taseme põhjal. Mõlemale ekspertgrupi liikmele anti paberkujul projektijuhi kutsestandard, mis pdf-kujul asub <http://kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10470372/pdf/projektijuht-tase-6.4.et.pdf>. Ekspertgrupi liikmetel paluti ülesande täitmisel keskenduda kompetentside juures välja toodud tegevusnäitajatele ning teadmistele ja oskustele. Kui ekspertgrupi liige leidis, et eelmainitud peaksid olema omased ja vajalikud EstNor OÜ projektijuhi ametikohale, siis tuli teha vastav märge. Kodutöö täitmise tulemusel ja nende andmete läbitöötamise järel toimus ekspertgrupi grupitöö. Grupitöö eesmärk oli leida diskussiooni teel esialgne kompetentsiloend, mis mõlema ekspertgrupi liikme arvates on omane ja vajalik EstNor OÜ projektijuhi ametikohale. Esialgse kompetentsiloendi põhjal koostati ankeetküsitlus. Ankeetküsitluses nimetatud kompetentsid valiti välja ekspertgrupi poolt.

EstNor OÜ fookusgrupp ja ettevõtte personalijuht täitsid paberil ankeetküsitluse (lisa 6), kuhu oli ekspertgrupp eelnevalt valinud 37 projektijuhi kompetentsi Eesti Kutsekoja projektijuhi kutsestandardist, mida nüüd omakorda tuli hinnata 10-punkti skaalal, 1 kuni 10 (1- ei ole oluline, 5- oluline, 10 – väga oluline). Kompetentsi hinnangul tuli arvestada EstNor OÜ projektijuhi ametikohale vajalike kompetentsidega, mis on omased suurepäraseks töösoorituseks. Samuti tuli vastata kahele lisaküsimusele. Peale ankeetküsitluste täitmist valiti välja 20 kompetentsi, mis olid saanud kõrgeima aritmeetilise keskmise hinnangu ning samuti arvestati kõrgemate hinnangute saamist protsentides, millest tuli allolev tabel 4.

Tabel 4 EstNor OÜ fookusgrupi ankeetküsimustiku kompetentside järjestus

| Kompetentsi nimetus | Keskmine hinnang (aritmeetiline keskmine 10-st) | Hinnangu andmine 8 kuni 10, protsendi osakaal kõikidest vastajatest |
|---|--|--|
| Projekti lõpetamine | 9 | 100% |
| Konflikti ja kriisi haldamine | 8,8 | 83,33% |
| Läbirääkimine | 8,6 | 83,33% |
| Probleemide lahendamine | 8,6 | 83,33% |
| Projektipõhise keskkonna juhtimine/loomine | 8,5 | 83,33% |
| Usalduse loomine | 8,1 | 83,33% |

| | | |
|---|-----|--------|
| Projekti eestvedamine | 7,8 | 83,33% |
| Projekti faaside ja aja juhtimine | 8,3 | 66,66% |
| Kommunikatsiooni juhtimine | 8,1 | 66,66% |
| Info ja dokumentatsiooni haldamine | 8 | 66,66% |
| Tulemustele suunatus ja suunamine | 8 | 66,66% |
| Projektijuhtimise edukuse tagamine ja näitamine | 8 | 66,66% |
| Projekti nõuete ja eesmärkide juhtimine | 7,8 | 66,66% |
| Tõhususe tagamine ja parendamine | 7,8 | 66,66% |
| Konsulteerimine | 7,8 | 66,66% |
| Huvipoolte juhtimine | 7,5 | 66,66% |
| Meeskonnatöö juhtimine | 8 | 50% |
| Kulu ja finantseerimise juhtimine | 7,8 | 50% |
| Muudatuste juhtimine | 7,3 | 50% |
| Avatus | 7,5 | 33,33% |

Allikas: autor

Lisaküsimuste vastused ettevõttest EstNor OÜ (korduseid topelt välja ei kirjutatud). Esimese lisaküsimuse (kompetentsid EstNor OÜ projektijuhi suurepäraseks töösoorituseks) vastused jagunesid järgmiselt:

- kohanemisvõimeline;
- hea suhtlus kliendi ja töötajatega;
- probleemide kiire lahendamine;
- ebameeldivate asjade kohene lahendamine;
- inglise keele hea oskus nii kõnes kui kirjas;
- teadmised ehitusvaldkonnast;
- otsustusvõimeline;
- eelnev projektijuhi kogemus samas valdkonnas;
- suhtlus- ja veenmisoskus;
- planeerimisoskus;
- info õigeaegne edastamine;
- pingetaluvus;

- organiseerimisoskus.

Teise lisaküsimuse (tegevusnäitajad, mis iseloomustavad EstNor OÜ suurepärase töösooritusega projektijuhti) vastused jagunesid järgmiselt:

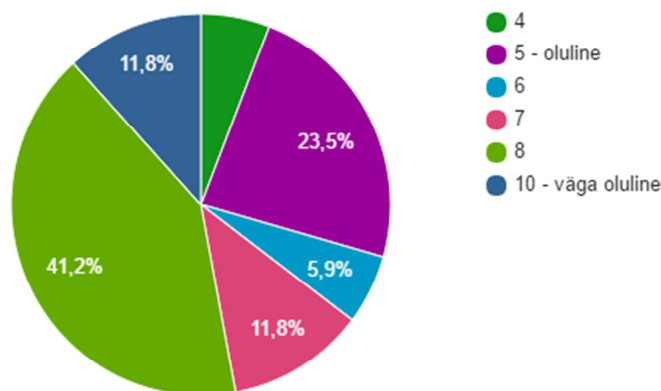
- materjalitarnete planeerimine;
- spetsifikatsiooni koostamine;
- tarnijate tundmine;
- ajakavas püsimine, tähtaegadest kinni pidamine;
- jooniste lugemiseoskus ja arvuti kasutamisoskus;
- kommunikatsioon – vajaliku info edastamine kõikidele sihtgruppidele;
- konflikti ja kriisi haldamine – probleemsetes olukordades lahendused otsimine;
- muudatuste juhtimine – projekti käigus toimunud muudatuste dokumenteerimine ja reageerimine;
- ressursside juhtimine – eelarves ja ajagraafikus püsimine.

Eesti Puitmajaliidu liikmetele koostati küsitlus www.surveer.com, küsitluse eelsõna ja küsimused on kirjas lisa 7. Eesti Puitmajaliidu liikmete arv on 46 ettevõtet (andmed Eesti Puitmajaliit), millest 30 on tootmis- ja ehitusettevõtted – need ettevõtted kuulusid ka käesoleva uurimuse valimisse. Küsitlusele vastas 17 tootmis- ja ehitusettevõtet, mis annab ligikaudu 56,7% Eesti Puitmajaliidu liikmete tootmis- ja ehitusettevõtetest. Magistritöö autor peab vastanute arvu väga heaks, sest esialgne eesmärk oli saada vastuseid vähemalt 51% valimisse kuuluvatest ettevõtetest. Siinjuures peab autor ka mainima, et see tulemus ei tulnud esimese korraga, vaid kolme meeldetuletusega ühe nädala jooksul ja autori isiklik pöördumine paljude poole. Samuti lubatud lühikokkuvõte (info toodi välja juba küsimustiku eessõnas) kompetentsimudeli väljatöötamisest (lisa 10), mille tõttu mõnedki võtsid aega vastamiseks.

Küsimustiku esimene osa koosnes üldistest küsimustest, mille tulemused olid järgmised:

1. Kõigi vastajad olid mehed.
2. Vastajatest 52,9% olid vanuses 30-39 (9 inimest);
35,3% olid vanuses 40-49 (6 inimest);
11,8% olid vanuses 50 – 59 (2 inimest).
3. Vastajatest 58,8% olid tegevjuhid (10 inimest);
29,4% olid projektijuhid (5 inimest);
11,8% oli muu ametikoht (2 inimest).

4. Neljandale küsimusele pidid vastama ainult projektijuhid, aga vastuseid saadi kuus, millegi oletati, et vastajatest keegi on olnud eelnevalt projektijuhi ametikohal.
 - 33,3% - kogemust projektijuhi ametikohal rohkem kui 8 aastat (2 inimest);
 - 33,3% - kogemust projektijuhi ametikohal 5 – 8 aastat (2 inimest);
 - 16,7% - kogemust projektijuhi ametikohal 1 – 4 aastat (1 inimene);
 - 16,7% - kogemust projektijuhi ametikohal kuni aasta (1 inimene).
5. Viies küsimus oli eesmärgiga vastuseid saada ainult valimisse kuuluvatelt ettevõtetelt ehk tootmis- ja ehitusettevõtted Eesti Puitmajaliidust (kuna liikmeid on arvult rohkem, siis valimisse arvestati ainult 30, millest olid maha arvatud ettevõtte EstNor OÜ ja Eesti Puitmajaliidu partnerliikmed). Vastused olid 100% jaatavad, mis garanteeris valimisse kuulumise.
6. Kuuendas küsimuses küsiti, et kui oluliseks peetakse kompetentsimudeli loomist oma ettevõttele või ettevõtte ametikohtadele. Vastaja pidi vastama 10-punkti skaalal (1 – ei ole oluline; 5 – oluline; 10 – väga oluline) ja vastuste jagunemist on näha joonisel 11.



Joonis 11 Ankeetküsimustiku kuuenda küsimuse tulemuste diagramm

Ainult ühe inimese hinnang jäi number nelja juurde, ülejäänud pidasid kõik kompetentsimudeli loomist oluliseks või väga oluliseks. Seitse vastajat ehk 41,2% vastajatest pidasid vajalikuks anda 10-punkti skaalast hinnangu 8.

Järgnevalt tuuakse välja Eesti Puitmajaliidu liikmete (tootmis- ja ehitusettevõtete) 20 kõrgeimat hinnangut saanud kompetentsi, millest tuli järgmine tabeli järjestus:

Tabel 5 Eesti Puitmajaliidu liikmete ankeetküsimustiku kompetentside järjestus

| Kompetentsi nimetus | Keskmine hinnang (aritmeetiline keskmine 10st) | Hinnangu andmine skaalal 8 kuni 10, protsendi osakaal kõikidest vastajatest |
|--|---|--|
| Probleemide lahendamine | 9,8 | 100% |
| Projekti lõpetamine | 9,4 | 100% |
| Muudatuste juhtimine | 9 | 100% |
| Kommunikatsiooni juhtimine | 9,2 | 94,12% |
| Konflikti ja kriisi haldamine | 9 | 94,12% |
| Projekti faaside ja aja juhtimine | 9,3 | 88,24% |
| Ressursside juhtimine | 9 | 88,24% |
| Meeskonnatöö juhtimine | 8,5 | 88,24% |
| Usalduse loomine | 8,8 | 82,35% |
| Läbirääkimine | 8,4 | 82,35% |
| Projekti käivitamine | 8,3 | 82,35% |
| Mahu ja tulemite haldus | 8,2 | 82,35% |
| Tõhususe tagamine ja parendamine | 8,4 | 76,47% |
| Tulemustele suunatus ja suunamine | 8,3 | 76,47% |
| Konsulterimine | 8,1 | 76,47% |
| Kontroll ja aruandlus | 8 | 76,47% |
| Kvaliteedijuhtimine | 8,5 | 64,70% |
| Info ja dokumentatsiooni haldamine | 8,2 | 64,70% |
| Kulu ja finantseerimise juhtimine | 8 | 64,70% |
| Projekti nõuete ja eesmärkide juhtimine | 8 | 64,70% |

Allikas: autor

Eesti Puitmajaliidu liikmetele oli vaid esimene lisaküsimus kohustuslik, teisele küsimusele vastas ainult 3 ettevõtet. Kõikide lisaküsimuste (puitmajatootja projektijuhi kompetentsid

lisaks eelnevale loetelule ja tegevusnäitajad) vastused Eesti Puitmajaliidust (korduseid topelt välja ei kirjutatud):

- kliendisuhtlus; ausameelne; lojaalne;
- stressiolukordade kontroll, pingetaluvus;
- süsteemsus, iseseisva töö juhtimine;
- kommunikatsioon kõikidel projekti etappidel;
- aja juhtimine, meeskonnatöö;
- tarnete planeerimine,
- oskus reaalselt asjadega kursis olla;
- koostööoskus kõikide osapooltega;
- teadmised ja oskused ehitusalaste probleemide lahendamisel;
- paindlik; võõrkeelte oskus;
- praktiline kogemus;
- läbirääkimisoskus; tulemustele orienteeritus;
- kliendikesksus; veenmisoskus, erialane haridus;
- otsustusvõimeline, kohusetundlik.

Juunikuus 2017 soovivad 11 Puitmajaliidu ettevõtet kokkuvõtlikku juhiste kompetentsimudeli väljatöötamisest.

Teises töötoas andis magistritöö autor ülevaate küsitluste tulemustest, võrdluse ning sarnasuse Puitmajaliidu liikmete tulemustega. Diskussiooni käigus leiti, et kaks kompetentsi (avatus ja huvipoolte juhtimine) eraldi pealkirjadena ei pea alles jätma ja piisab mõnede tegevusnäitajate ning oskuste, teadmiste alles jätmisega. Peale tulemuste avaldamist ja diskussiooni jagati fookusgrupp kahesteks meeskondadeks ja iga meeskond sai paber kandjal küsitluste tulemused. Personalijuht liitus ühe projektijuhiga, et saavutada kolm meeskonda. Iga meeskond pidi koostama kaheksateistkümnest valitust kompetentsist viis kompetentsi kogumit, arvestades EstNor OÜ projektijuhi ametikoha kõiki vajalikke nüansse (ülesanded, nõuded, tegevuskirjeldusi, organisatsiooni väärtuseid).

Peale meeskonnatööd toimus arutelu ja selle tulemusel oli esmane kompetentside kogumik järgmine:

- 1) projekti nõuete ja eesmärkide juhtimine; projektijuhtimise edukuse tagamine ja näitamine; projekti eestvedamine; kulu ja finantseerimise juhtimine; tulemustele suunatus ja suunamine;
- 2) probleemide lahendamine; usalduse loomine; konflikti ja kriisi haldamine; meeskonnatöö juhtimine;
- 3) projekti faaside ja aja juhtimine;
- 4) info ja dokumentatsiooni haldamine; kommunikatsiooni juhtimine; konsulteerimine; läbirääkimine;
- 5) projekti lõpetamine; tõhususe tagamine parendamine.

Kuigi peale teist töötuba oli üldjoontes teada, millised võiksid EstNor OÜ projektijuhtide põhikompetentsid olla standardi järgi ning lisaks varem nimetatud tegevusnäitajate põhjal, tuli kindlasti keskenduda veel kriitilistele käitumisjuhtumitele, mis aitaksid väljatöötavale EstNor OÜ projektijuhi kompetentsimudelile palju juurde. Selles osas aitasid paljuski intervjuud, mis järgmise etapina läbi viidi.

Intervjuud ettevõttes EstNor OÜ viidi läbi tervele fookusgrupile (lisa 8). Kõik intervjuud viidi eraldi läbi iga fookusgrupi liikmega, intervjuu kestvusaeg jäi vahemikku 20 kuni 45 minutit. Alljärgnevalt tuuakse välja kõikide intervjuueeritavate nii ühised vastused kui ka erinevused.

1. Esimeste küsimuste eesmärk oli saada tagasisidet tööde kohta, mis puudutasid kõiki seni tehtud fookusgrupi, ekspertgrupi kodutöid, grupitöid ja töötubasid. Kuna magistr töö autor pööras suurt tähelepanu kõikide tööde ettevalmistusele, siis iga fookusgrupi liige oli seni tehtud tööga rahul ja kinnitas töö arusaamist ning selle eesmärki.
2. Protsessis muudatusi teha ei soovitud ning mõnedki ütlesid, et protsessi juhtimine ja etapid ongi hetkel kogu fookusgrupi nägemus, magistr töö autori juhtimisel, et kuidas kõige paremini tulemusteni jõuda. Küsimusele, kas selliseid ülesandeid on raske põhiülesannete kõrval teha, mainiti, et töö eestvedaja ettevalmistus oli hea ja see aitas paljuski kaasa. Kuid kiiremal ajal nõuab igasuguste kõrvaltegevuste korralik pühendumine ja kaasa mõtlemine pingutust ning samuti lisaiega, mis tavaliselt jääb peale tööpäeva.

3. Alljärgnevalt kirjutatakse välja EstNor OÜ fookusgrupi poolt toodud peamised projektijuhi kriitiliste (keeruliste) käitumisjuhtumite loetelu, kirjeldused (sarnaseid vastuseid formuleeriti loetelus):
- kõikide osapoolte ühine arusaamine projekti nõuetest projekti algfaasis ning samuti erinõuetega tutvumine;
 - projekti juhtimine kooskõlas kõikide ajagraafikutega (klient, tootmine);
 - tootmises vajaminevate konstruktiivsete jooniste kiire kooskõlastamine kliendiga;
 - objektitöö meeskonna heaolu koordineerimine ja kooskõlastused kliendiga;
 - igasuguse info liikumine, arvestades kõikide osapooltega (klient, tootmine, ettevõtte juhtkond, objekti meeskond);
 - kõikidele probleemidele tähelepanu pööramine ja kiire lahendamine;
 - alati püüda lõpetada projekt õigeaegselt ja unustamata vajalikku dokumentatsiooni.
4. Alljärgnevalt tuuakse välja fookusgrupi kirjeldused (sarnaseid vastuseid formuleeriti) neljandale küsimusele, keskmise ja suurepärase töösooritusega projektijuhist.

Tabel 6 EstNor OÜ intervjuude neljanda küsimuse vastused - projektijuhi keskmise ja suurepärase töösoorituse kirjeldamine

| Projektijuhi keskmine töösooritus | Projektijuhi suurepärase töösooritus |
|---|--|
| Näitab üles initsiatiivi projekti nõuete ja eesmärkide juhtimisel; omab mõningast projektijuhtimise kogemust; projektijuht on valmis meeskonda aitama (teisi projektijuhte), aga seda eelkõige "parematel päevadel"; projektijuhil on teadmised ja oskused ehitusest, ta suudab täita olulisemad ülesanded. | Tema initsiatiiv projektijuhtimisel ja nõuete, eesmärkide täitmisel on kõikidele osapooltele innustav. Keeruliste probleemide lahendamisel on ta alati abivalmis, suhtlemisaldis ning tema teadmistega ja oskustega ehituses saavad lahendused ka kõige "raskemad" kliendid. |

Allikas: autor

Viimasele küsimusele vastati enamasti, et sobivaimaks meetodiks peetakse intervjuud, arvestades, et kompetentsimudel on välja töötatud ja kõik on mudelist üheselt aru saanud. Üks projektijuht ei osanud esialgu küsimusele vastata, aga peale selgitust leidis ka tema, et intervjuu ja samuti küsimustik, mis baseerub väljatöötatud kompetentsimudelil võiks olla

hindamise aluseks. Tegevjuhile pakkus töö autor ka 360° hindamismeetodit, kuid seda peeti liialt ajamahukaks ning tegevjuht ei pidanud seda meetodit parimaks tootmis- ja ehitusettevõttes, pigem intervjuu, mis põhineks väljatöötatud kompetentsimudeli kompetentside hindamisel, töösoorituse hindamiskaala alusel.

Puitmajaliidu liikmetega viidi läbi viis telefoniintervjuud, küsimused on toodud lisas 9. Küsitlervateks olid ettevõtte tegevjuhid ning personalijuhid. Intervjuu üheks eesmärgiks oli saada informatsiooni kompetentsipõhise süsteemi olemasolust ning samuti koguti arvamusi, milline kompetentside hindamismeetod oleks sobivaim tootmis- ja ehitusettevõttes. Küsimusi oli neli ja ühe telefoniintervjuu kestvus oli 6 kuni 11 minutit.

1. Kõik viis intervjuueeritavat väitsid, et nemad ei ole varasemalt uuringu käigus läbiviidud küsitlusele vastanud. Viiest kaks ei saanud küsitlust kätte ja kolm pidasid aja puuduse tõttu vastamisest loobuma.
2. Teise küsimuse esimeses pooles sooviti teada saada töötajate arvu ning vastused jagunesid järgnevalt:

- A – 33 inimest; telefoniintervjuu tegevjuhiga;
- B – 35 inimest; telefoniintervjuu tegevjuhiga;
- D – üle 500 inimese; telefoniintervjuu personalijuhiga;
- E – 18 inimest; telefoniintervjuu tegevjuhiga;
- F – 52 inimest; telefoniintervjuu personalijuhiga.

Teise küsimuse teise osa vastused – kas kasutate kompetentsipõhist hindamist? – on järgnevad:

- A, B – mingit eraldi hindamise süsteemi loodud ei ole; vastajad pidasid ettevõtteid liialt väikesteks, et sarnaseid süsteeme välja töötama hakata. Kuigi esialgsed vastused olid eitavad, siis peale intervjuueerija selgitusi kompetentsimudeli kasulikkusest, olid intervjuueeritavad positiivsemad.
 - D, E, F – kompetentsipõhine hindamissüsteem on olemas ja edukalt kasutuses. Ei nimetatud, et oleks olemas konkreetne kompetentsimudel ametikohtadele, lihtsalt on määratud teatud kompetentsid, mida hinnatakse.
3. A, B, E, F pidasid parimateks hindamise meetodiks projektijuhtidele tootmis- ja ehitusettevõttes vestlust, intervjuud.

D – lähtuvad hindamisel kutsekoja standardist, praktilisest tööst ja kirjalikust testist.

4. Kõik vastajad olid huvitatud kokkuvõtvast infost juunikuus 2017.

Viimase kodutöö eesmärgiks oli kogu fookusgrupil välja pakkuda II töötoa tulemustel saadud kompetentsidele kogumikele nimed, mis peaks olema EstNor OÜ projektijuhi kompetentsimudelil põhikompetentsi nimetusena ning nimetama lisaks standardis valitutele veelkord kõik vajalikud teadmised, oskused, hoiakud, isikuomadused, mida peetakse vajalikuks EstNor OÜ projektijuhi ametikohale. Kogu informatsioon analüüsiti ning see esitleti III töötoas, kus tehti viimased otsused EstNor OÜ projektijuhtide kompetentsimudeli hindamisskaalade üle.

Kolmanda töötoa eesmärk oli kompetentside lõplik valik, sõnastamine ning samuti tegevusnäitajate kinnitamine hindamisskaalal. Kolmanda töötoa tulemuseks oli EstNor OÜ projektijuhtide kompetentside kinnitamine, mille põhjal koostati kompetentsimudel koos tegevusnäitajate ja hindamisskaalaga. Saadud info, analüüsi põhjal määrati EstNor OÜ projektijuhile viis kompetentsi, millele kinnitati järgnevad nimetused: **projektiga alustamine; probleemide ennetamine ja lahendamine; aja juhtimine; info liikumise juhtimine; projekti lõpetamine.** Kompetentside kinnitamisel arvestati kõikide kompetentsimudeli väljatöötamise etappide tulemusi. Magistritöö autor ei alahinda ühegi väljatöötamise etapi olulisust, kuid peamisteks ning otsustavateks sisenditeks kompetentside valikul olid eelkõige ankeetküsimustik, teine töötuba ja intervjuud. Tegevusnäitajate valik lähtus eelkõige varasemalt projektijuhi kutsestandardist valitud kompetentside ja selle tegevusnäitajate põhjal, arvestades EstNor OÜ projektijuhi ülesandeid ja kõiki muid nõudeid, ning samuti kõiki läbitud kompetentsimudeli väljatöötamise etappide tulemusi. EstNor OÜ projektijuhi kompetentsimudeli tegevusnäitajad kuuluvad projektijuhi kutsestandardi järgi nii tehniliste ja kontekstuaalsete kui käitumuslike kompetentside alla. EstNor OÜ projektijuhil peavad olema oskused, teadmised ja hoiakud kompetentsimudelis välja toodud tegevusnäitajate sooritamiseks. Hindamisskaala tegevuskirjelduste kirjutamisel arvestati kompetentsimudeli väljatöötamise etappidest saadud infoga ning varasemate töökogemuste juhtumistega, mis projektijuhi ametikohal on eelkõige läbi käinud ja mida hindamisel saab edukalt arvestada.

2.5 EstNor OÜ projektijuhtide kompetentsimudel

Viimane grupitöö ekspertgrupiga sai teoks maikuu alguses, kus vaadati läbi veelkord valitud kompetentsid, tegevuskirjeldused ning hindamisskaala tegevuskirjeldused ning sellega kinnitati EstNor OÜ projektijuhtide kompetentsimudel, mis esialgu hakkab välja nägema järgnevalt:

1. PROJEKTIGA ALUSTAMINE

EstNor OÜ projektijuhil on oskused, teadmised ja hoiakud järgmisteks tegevusteks:

Tutvub projekti dokumentatsiooniga. Defineerib projekti eesmärgid, hindab projekti. Võtab arvesse kõik muudatused ja nõuded. Teostab ja ohjab projektijuhtimise plaane ja muudatusi. Hoiab kõik osapooled kursis projekti arengu ja muudatustega. Hea suhtlus kliendi ja kõikide kolleegidega. Head teadmised puitmaja ehitusvaldkonnast, jooniste lugemisoskus ja arvuti kasutamisoskus. Inglise keele oskus kõnes kui kirjas. Organiseerimisoskus. Süsteemsus. Meeskonnatöö.

| | | | | |
|---|---|--|-----------------|-------------------------------|
| <p>Projekti alustamisel esineb vigu, mis tulevad projekti dokumentatsiooni vähesest ja pinnapealisest ning kergekäelisest tutvumisest. Projekti alustamisel ei suuda projektijuht eristada olulist ebaolulisest. Projekti nõuded alustamiseks ei ole selgeks tehtud ning selles esineb puudujääke. Peale projekti määratlemist projektijuhile, puudub tal iseseisev initsiatiiv teostada ja kontrollida projektijuhtimist ning selle alustamist. Peale lähteinformatsiooni kättesaamist, jätab projektijuht erinevad osapooled informatsioonita, mis tekitab segadust ja probleeme.</p> | <p>Projekti alustamisel esineb väheseid vigu, mis saavad kiiresti lahendatud ning projektijuht näitab üles oma initsiatiivi. Projekti nõuded on selgeks tehtud ning küsimuste korral on erinevate osapooltega konsulteeritud. Teadmised ehitusvaldkonnast on üldised. Suhtlemisaldis nii eesti kui ka inglise keeles.</p> | <p>Projekti alustamine (projekt on üle antud projektijuhile) toimub tõrgeteta ja täielikult projektijuhi initsiatiivil. Projektijuht on tutvunud põhjalikult projekti dokumentatsiooniga, nõuetega ning küsimuste korral selgitab kõik vajalikud vastused. Tema suhtlus- ja veenmisoskus tagab kõikide osapoolte informatsiooni õigeaegse liikumise ja ka tegutsemise. Projektijuhi planeerimis – ja organiseerimisoskus tagab väga eduka projekti alustamise. Suudab ennast hästi ja konkreetselt väljendada, omab suurepärasest eesti ja inglise keele oskust.</p> | | |
| <p>1 - KASIN</p> | <p>2</p> | <p>3 - HEA</p> | <p>4</p> | <p>5 - SUUREPÄRANE</p> |

2. PROBLEEMIDE ENNETAMINE JA LAHENDAMINE

EstNor OÜ projektijuhil on oskused, teadmised ja hoiakud järgmisteks tegevusteks:

Oskab lisada projektiplaani tegevused probleemide avastamiseks. Tunneb ära olukorrad, kus on vaja problemlahendust. Kaalub konflikti või kriisi, lähtudes kõigi osapoolte vaatenurkadest. Analüüsib probleemi ja leiab selle põhjuse. Arutab läbi ja teavitab osapooli kokkulepitud lahendusest. Dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid edaspidistes projektides. Suudab kiiresti probleeme lahendada – tahab vastu võtta otsuseid. Hea pingetaluvus. Empaatiavõime.

| | | | | |
|--|--|--|-----------------|-------------------------------|
| <p>Ülesannete täitmisel ei pöörata tähelepanu tegevustele, mis aitaks ennetada ja avastada projekti probleeme. Probleeme ja kriise lahendatakse ühepoolset, arvestamata erinevate osapoolte argumente ning vaatenurki. Probleemide analüüsimisega saadakse kasinalt hakkama ning lahendustes esineb tõsiseid puudujääke. Esinevad korduvad probleemid, mis on varasemalt lahenduse saanud, kuid projektijuht ei ole õppinud kogemusest. Pingeolukorras võetakse otsused vastu kiirustades ja läbi mõtlemata.</p> | <p>Ülesannete täitmisel pööratakse tähelepanu tegevustele, mis aitavad ennetada ja avastada projekti probleeme. Probleeme ja tekkinud kriise lahendatakse erinevate osapoolte koostöös. Probleemide analüüsimisega saadakse hakkama. Eelnevate probleemide ja kriisidest saadud kogemused dokumenteeritakse. Pingeolukordades reageeritakse adekvaatselt, olukorda pingestamata.</p> | <p>Väga põhjalikult vaadatakse läbi kogu projekti informatsioon ja juhitakse koheselt tähelepanu tegevustele, mis aitaks ennetada ning avastada koheseid probleeme. Projektijuht analüüsib probleeme ja kriise ning koostöös erinevate osapooltega pakub välja ka lahenduse, mille täitmise ta tagab ja hiljem ka kontrollib vastavust nõutule. Võimalusel ennetab pingeolukordade tekkimist, kuid olukordadeks ollakse alati valmis ja reageeritakse vastavalt.</p> | | |
| <p>1 - KASIN</p> | <p>2</p> | <p>3 – HEA</p> | <p>4</p> | <p>5 - SUUREPÄRANE</p> |

3. AJA JUHTIMINE

| | | | | |
|---|---|--|----------|------------------------|
| <p>EstNor OÜ projektijuhil on oskused, teadmised ja hoiakud järgmisteks tegevusteks: Defineerib ja järjestab tegevused. Hindab kestused ja kogu projekti koostöös tegevjuhiga. Määrab projekti kriitilise tegevuskava koostöös kõikide osapooltega. Kontrollib ajakava muudatusi, hoiab tähelepanu ajalistel eesmärkidel. Planeerimisoskus – materjalitarnete planeerimine, ajakavas püsimine, tähtaegadest kinni pidamine. Ressursside juhtimine – eelarves ja ajagraafikus püsimine. Süsteemsus. Meeskonnatöö.</p> | | | | |
| <p>Projekti tegevuste ajakavas on tõsiseid puudujääke, millega ei tagata projekti adekvaatne hindamine. Tähtaegadest ei peeta kinni, mis põhjustab segadust ning arusaamatusi erinevatel osapooltel. Muudatuste sisse kandmisel esineb vigu - tähelepanuta jäävad ajakava eesmärgid. Materjalitarned pidevalt hilinevad ja projekti ajagraafikus püsimisega on tõsised probleemid.</p> | <p>Ajakava on koostatud, kuid seal esineb mõningaid puudujääke. Üldjoontes peetakse tähtaegadest kinni, aga palju rohkem võiks teha koostööd teiste osapooltega, mis tagaks paremini töötava tegevuskava. Suuremad muudatused saavad arvestatud, aga väiksemad jäävad tähelepanuta. Planeerimisoskus materjalitarnete juures on ajakohased ning puudujääke esineb harva. Ressursside juhtimine on heale projektijuhtimisele kohane.</p> | <p>Ajakava on väga täpselt koostatud ning arvestatud on kõikide osapoolte tähtsamaid soove ja täpsustusi. Ajakava muudatuses viiakse koheselt sisse ja teavitatakse kõiki osapooli. Kõikidel ajalistel eesmärkidel hoitakse tähelepanu ning kogu projekti aja juhtimine on projektijuhi poolt väga korrektne. Igasugune ressursside juhtimine on kõrgel tasemel, mille on taganud iseseisev ja piisav ettevalmistus ning tähelepanu pööramine kõikidele vajalikele etappidele.</p> | | |
| 1 - KASIN | 2 | 3 –HEA | 4 | 5 - SUUREPÄRANE |

4. INFO LIIKUMISE JUHTIMINE

EstNor OÜ projektijuhil on oskused, teadmised ja hoiakud järgmisteks tegevusteks:

Tagab projekti dokumentatsiooni vastavuse ja kogu informatsiooni hoidmise ning liikuvuse vastavuse organisatsiooni ja ametikoha nõuetele. Teeb kindlaks, millist informatsiooni on vaja osapoolte vahel jagada ning valib info jagamiseks koha, aja, kestuse ja vahendid. Seab paika läbirääkimiste strateegia koostöös tegevjuhiga – lahendusi võit-võit läbirääkimiste saavutamiseks, veenmisoskus. Analüüsib olukorda ja hoiab kõiki osapooli projekti infoga kursis.

| | | | | |
|--|---|--|-----------------|-------------------------------|
| <p>Informatsioon projekti kohta ei liigu õigeaegselt. Info jagamisel ei ole kontrollitud selle õigsust ning info jagatakse alles “tulekahju kustutamiseks“. Läbirääkimistel kannatab üks osapooltest, kas klient või ettevõtte – puuduliku ettevalmistuse tulemusel ei suudeta leida lahendusi läbirääkimiste saavutamiseks. Veenmisoskus on puudulik.</p> | <p>Informatsioon projekti kohta liigub enamjaolt õigeaegselt ning info on kontrollitud. Projektijuht suudab valida läbirääkimiste strateegia, mis rahuldab mõlemaid osapooli. Projektijuht suudab analüüsida olukorda ning jagada infot, mida on vaja kõikidel osapooltel, et projektijuhtimine oleks edukas.</p> | <p>Projekti informatsiooni hoidmine, liikumine ning kogu projekti dokumentatsioon on õigeaegne ning korrektne. Informatsiooni jagatakse vastavalt nõuetele ning ajakohaselt. Projektijuht analüüsib alati olukorda ning kõik osapooled on informeeritud õige infoga.</p> | | |
| <p>1 - KASIN</p> | <p>2</p> | <p>3 – HEA</p> | <p>4</p> | <p>5 - SUUREPÄRANE</p> |

5. PROJEKTI LÕPETAMINE

| | | | | |
|---|---|--|----------|------------------------|
| <p>EstNor OÜ projektijuhil on oskused, teadmised ja hoiakud järgmisteks tegevusteks: Dokumenteerib projekti lõpetamise – üleandmis- ja vastuvõtuakt. Tagab kliendi tagasiside saamise. Lõpetab projekti kõik rahalised tehingud ja vormistab lõplikud kuluaruanded koostöös tegevjuhiga. Arhiveerib projekti dokumentatsiooni. Koostöövõime.</p> | | | | |
| <p>Üleandmis- ja vastuvõtuakt jääb õigeaegselt vormistamata - projektijuhil puudub initsiatiiv projekt korrektselt lõpetada. Kui ka üleandmis- ja vastuvõtuakt on vormistatud, siis puudub kliendi tagasiside või projektijuht annab selle edasi ainult suuliselt ja väga pinnapealselt. Peale kokkulepitud garantiitööde jääb lõplikult vormistamata kõik muud projektiga seotud tehingud, dokumentatsioon, mis hilisemalt võib tekitada segadust ettevõttes kui ka kliendile.</p> | <p>Üleandmis- ja vastuvõtuakt on vormistatud. Kliendi tagasiside on kätte saadud ning ka teised tehingud on peaaegu lõpule viidud. Dokumentatsioonis esineb väiksemaid vigu. Kliendiga ei ole lõplikult kokkulepitud garantiitöö võimalikud ajavahemikud.</p> | <p>Üleandmis- ja vastuvõtuakt on korrektselt vormistatud ning on lisatud projekti kausta. Kliendi tagasiside on vormistatud kohe peale projekti lõpetamist ning see on esitatud kirjalikult, mis on leitav projekti kaustast. Kõik projektiga seotud tehingud ja dokumentatsioon on üle vaadatud, kinnitatud ja lõpetatud ning lisatud projekti kausta. Garantiitööde tegemise kord on täpsustatud ja kliendiga on jagatud vastav informatsioon.</p> | | |
| 1 -KASIN | 2 | 3 – HEA | 4 | 5 - SUUREPÄRANE |

2.6 Arutelu ja järeldused

Käesolevas alapeatükis tuuakse välja arutelud ja järeldused kompetentsimudeli väljatöötamise peamiste etappide lõikes. Magistritöö autor selgitab olulisi tulemusi, mille põhjal järeldused tehakse ja tuuakse välja järelduste seotus teoreetilises osas välja toodud

seisukohtadega. Arutelu struktuuris järgitakse eelkõige uurimusküsimusi. Samuti toob autor välja omapoolse hinnangu kasutatud metoodika kohta. Arutelu käigus tehakse üldistusi ja järeldusi. Järeldused esitletakse ettepanekute ja soovitusena.

Vajaminevate projektijuhtide kompetentside määratlemiseks tooks autor välja kolm peamist seisukohta, mis kattuvad suuresti teooria osas varasemalt väljatoodule :

- kirjeldada ametikoha võtmeolukordi, kriitilisi käitumisjuhtumeid (olulised teadmised, oskused, hoiakud, tööjuhtumid), (Tiiman, 2012; Raava, 2014); selged ja eristavad kompetentside määratlemised – *PEAKS* (Murray-Webster, Hillson, 2002);
- koostöö erinevate osapooltega, et selguksid kompetentsid üles kirjutamiseks ja kasutamiseks (Tiiman, 2012);
- kasutada olemasolevaid projektijuhi kutsestandardeid; arvestades organisatsiooni ja ametikoha nõuetega - sisendite tulemusel (intervjuud, küsimustik, dokumentide analüüs, keskendumine fookusgruppidele), (Raava, 2014; Kalinova, 2008; Sanghi, 2016).

Autor rõhutaks eelkõige koostöö tähtsust erinevate osapooltega ja selle juhitud sihipäraseid tegevusi, mis on kompetentside määramisel väga olulised. Projektijuhi kutsestandard on väga põhjalik ning kui standard võtta üheks kompetentside määramise aluseks, siis kompetentside valikul peab kohe algselt olema ettevõttes koostöö, mis peab väljenduma ekspertide hinnangus ning teiste vajalike osapoolte kaasarääkimises. Kui valida kutsestandardist esitatud kompetentse, siis magistritöö autor soovib pöörata suurt tähelepanu valiku algsetele etappidele. Esiteks vaadata koostöös ekspertidega, kas standardi loetelus on reaalselt selliseid kompetentse, mis aitavad soovitud eesmärki konkreetses organisatsioonis täita. Peale selgust ja jaatava otsuse tegemist, tuleb seada selge eesmärk, mida järgida ning alati arvestada ametikohaga, millele kompetentside valik tehakse, aga muidugi ka organisatsiooni eripära ja strateegiaga, kus eelnimetatud ametikoht asub.

Kogu projekti käigus ei tohi unustada eesmärki ning magistritöö eesmärgiks oli luua kompetentsimudel EstNor OÜ projektijuhtidele, leida lahendus probleemile kuidas ja millistel alustel hinnata EstNor OÜ projektijuhi suurepärasust, keskmist ja kasinat töösooritust. Kompetentsimudel on organisatsioonipõhine ning kui luuakse mudel konkreetsele ametikohale, siis tuleb arvestada konkreetse organisatsiooni, ametikoha

nõuetega, mis erinevate koostöövormide tulemusel saavad vajaliku tähelepanu ning lõpuks üleskirjutatud just eesmärgile vastavad kompetentsid.

Eesti Kutsekoja projektijuhi kutsestandard lähtub *IPMA* rahvusvahelisest projektijuhi kompetentside määratlemisel standardist *ICB (International Competence Baseline)* versioonist 3.0. Eelnimetatud projektijuhi standardi kompetentside määramisel ning kogu *IPMA* töösse on kaasatud paljud riigid. Standardisse valitud projektijuhi tehnilised, kontekstuaalsed ja käitumuslikud kompetentsid on valitud põhjalikkusega ja mitmete aastate tööga ning sellest võivad kasu saada enamus organisatsioon, tehes vajadusel organisatsioonipõhiseid kohandamisi. Kutsestandardi võib võtta aluseks projektijuhtide kompetentside määratlemisel tootmis- ja ehitusettevõttes. Käesoleva magistritöö tulemusel nimetati viis projektijuhi kompetentsi, mille tegevuskirjeldused, teadmised ning oskused põhinevad suuresti eelmainitud standardile ja kinnitavad asjaolu, et kõiki standardis loetletud kompetentside grupid on vajalikud ning need on ka vähemal või suuremal määral esindatud EstNor OÜ projektijuhtide kompetentsimudel. Uuringu tulemusel valiti EstNor OÜ projektijuhi kompetentsideks:

1. Projektiga alustamine
2. Probleemide ennetamine ja lahendamine
3. Aja juhtimine
4. Info liikumise juhtimine
5. Projekti lõpetamine

EstNor OÜ projektijuhtide kompetentsimudel on lähtunud standardi tehnilistest ja kontekstuaalsetest kompetentsidest kui ka käitumuslikest kompetentsidest, mis kõik on kohandatud vastavalt EstNor OÜ projektijuhi ametikohale. Samuti pöörati tähelepanu *PEAKS* elementidele, sest kõik need põhielemendid on võimalik välja lugeda standardis nimetatud kompetentside kirjeldustes, mis vastavad üldjoontes *PEAKS* meetodi järgi projektijuhi kompetentside määramiseks vajalike küsimustele, mis olid järgmised:

- Isikuomadused – kes ta on?
- Kogemus – mis ta on teinud?
- Hoiakud – kuidas ta peaks käituma?
- Teadmised – mida ta teab?
- Oskused – kui hästi ta peab oskama...?

Kui kasutada *PEAKS* meetodit projektijuhi kompetentside määratlemisel, siis valida ikkagi ainult need elemendid ja ka küsimused, mis aitab täita eesmärki organisatsioonis, unustamata selle nõudeid. Magistritöö autor kasutas intervjuudes kõiki küsimusi, kuid vastused baseerusid eelkõige kolmele viimasele küsimusele.

Uurimuse intervjuude vastustest võib järeldada, et tootmis- ja ehitusettevõtte projektijuhi kompetentside hindamiseks peetakse parimaks vahendiks intervjuud, mis põhineks välja selgitatud kompetentside hindamisel, kinnitatud hindamisskaalal. Teooriaosas välja toodud meetod *PEAKS* kirjeldab hindamisel samuti üheks peamiseks võimaluseks intervjuud. Samuti leiab ja nõustub magistritöö autor teiste *PEAKS* elementidele hindamiseks pakutavate teguritega, mida saaks vajadusel tootmis- ja ehitusettevõttes projektijuhi kompetentside hindamisel kasutada, sealjuures jälgides organisatsiooni nõudeid. Magistritöö autor soovib, et varasemalt nimetatud *PEAKS* elementide küsimused võib ka hindamise intervjuul aluseks võtta, arvestades varasemalt kinnitatud kompetentse.

Ankeetküsitluse tulemustest saab järeldada, et Eesti puitmajade tootjate ja eksportijate projektijuhtide olulisemateks kompetentsiks peetakse probleemide lahendamist ning projekti lõpetamist. Magistritöö autor leiab, et see on kergesti selgitav, sest mõlemate kompetentside olemasolul tagatakse kiire rahavoog ettevõttele ning võimalik rahulolev klient ja võimalus alustada kiiresti uute projektidega.

Eesti puitmajade tootjad ja eksportivad ettevõtted peavad enamuses kompetentsimudeli loomist oluliseks või väga oluliseks, mida saab järeldada ankeetküsitluste vastustest, intervjuudest ning samuti huvi hilisema kokkuvõtliku info vastu (lisa 10), mida saadetakse juunis 2017 kuueteistkümnenele ettevõttele.

Magistritöö tulemusena loodi EstNor OÜ projektijuhtidele kompetentsimudel, mis võetakse edaspidi ettevõttes projektijuhtide hindamise aluseks. Projektijuhtide kompetentsimudelit hakatakse vastavalt vajadustele täiustama ning selle eest hakkab vastutama ettevõtte personalijuht. Kuigi käesolev kompetentsimudel loodi eelkõige hindamise eesmärgil, siis edaspidine arendus- ja täiendustöö mudeliga tagab tulevikus selle kasutuse näiteks värbamisel, tasustamisel ja projektijuhtide arendamisel.

Käesolev kompetentsimudel on loodud EstNor OÜ projektijuhtidele, seega mudelit saab rakendada ühes konkreetses ettevõttes.

EstNor OÜ projektijuhtide kompetentsimudeli lõplik hindamisskaalade tegevuskirjelduste kinnitamine saab teoks 01.09.2017. Augustikuus 2017 (peale suvepuhkust) toimub veel paar fookusgrupi kogunemist, et korra veel kõik üle vaadata ning kõikide osapoolte viimane kinnitus saada. Lõplik kompetentsimudeli kinnitamine toimub ettevõtte tegevjuhi poolt ja esimene hindamine kompetentsimudeli alusel toimub 2018 veebruar.

KOKKUVÕTE

Kompetentside definitsioone on kirjeldatud paljude autorite poolt, kuid kui võtta kokku nende kirjelduste mõte, kinnitavad ja toovad need välja kompetentside olulisuse. Kompetentsid on teadmiste, oskuste, võimete ja hoiakute kogum, mis aitavad täita organisatsioonil püstitatud eesmärgid. Kompetentsed töötajad aitavad tagada organisatsiooni edu, mis avaldub läbi kindla töökäitumise ja näiteks suurepärase töösoorituse, mida saab hinnata kompetentsipõhiselt ning töötajale teadlikul hindamisskaalal. Kompetentside olulisust ja nende määramist ei saa alahinnata ning paljud organisatsioonid on hakanud nägema sellest võimalust konkurentsieelisele.

Magistritöö tulemusel töötati välja EstNor OÜ projektijuhtide kompetentsimudel koos hindamisskaalaga töösoorituse hindamiseks. Loodud kompetentsimudel hakkab olema EstNor OÜ juhtkonna tööriist, mille abil hinnatakse projektijuhtide töösooritust. EstNor OÜ kompetentsimudel koosneb viiest kompetentsist, mis kannavad järgmisi nimetusi:

projektiga alustamine; probleemide ennetamine ja lahendamine; aja juhtimine; info liikumise juhtimine; projekti lõpetamine.

Käesoleva uurimuse küsitluste tulemustest saab järeldada, et Eesti puitmajade tootjate ja eksportijate projektijuhtide olulisemateks kompetentsideks peetakse probleemide lahendamist ning projekti lõpetamist. Selgituseks võib tuua, et mõlemad kompetentsid tagavad projekti eduka lepingujärgse koostöö ning annavad võimaluse alustada uue projektiga.

EstNor OÜ projektijuhtide kompetentside määramise olulisemateks alusteks tuuakse välja järgmised tegurid:

- koostöö ettevõttes kõikide vajalike osapooltega kompetentside määramisel – ekspertgrupp, fookusgrupp;
- kasutades Eesti Kutsekoja projektijuhi kutsestandardit, arvestades EstNor OÜ ja selle projektijuhi ametikoha nõudeid;
- EstNor OÜ projektijuhi ametikoha võtmeolukorrad, kriitilised käitumisjuhtumid. *PEAKS* meetod.

Kõikide EstNor OÜ projektijuhtide kompetentside määramiste juures arvestati uurimuse tulemusi, mis saadi küsitlusest, intervjuudest ning dokumentide analüüsist. Koostöö põhines ekspertgrupi ja fookusgrupi kodutöödel, grupitöödel ning meeskonnatööl, mille

tulemusel selgusid kompetentsid, mida sai määratleda EstNor OÜ projektijuhtidele. Ekspertgrupp koosnes tegevjuhist ja seni parimaid tulemusi näidanud projektijuhist. Fookusgruppi kuulusid EstNor OÜ kõik projektijuhid, tootmisosakonna juhataja ja tegevjuht.

Eesti Kutsekoja projektijuhi kutsestandard lähtub *IPMA (International Project Management Association)* rahvusvahelisest standardist *ICB (International Competence Baseline)* versioonist 3.0. EstNor OÜ projektijuhi kompetentsimudelis välja toodud kompetentside tegevuskirjeldused põhinevad suuresti eelpool nimetatud standardist. Mudelis on lähtutud nii standardi tehnilistest ja kontekstuaalsetest kompetentsidest kui ka käitumuslikest kompetentsidest, mis on kohandatud vastavalt EstNor OÜ projektijuhi ametikohale.

Kompetentside määratlemisel arvestati ka *PEAKS* elementidega ja nendele koostatud küsimustega, mida kasutati EstNor OÜ fookusgrupi intervjuerimisel. *PEAKS* tuleb järgnevatest inglise keelsetest sõnadest:

- *Personal Characteristics* – isikuomadused. Kes ta on?
- *Experience* – kogemus. Mis ta on teinud?
- *Attitudes* – hoiakud. Kuidas ta peaks käituma?
- *Knowledge* – teadmised. Mida ta teab?
- *Skills* – oskused. Kui hästi ta peab oskama...?

Käesoleva uurimuse tulemused näitavad, et tootmis- ja ehitusettevõtte projektijuhi kompetentside hindamise sobivaks meetodiks peetakse intervjuud. Intervjuu põhineks kompetentside hindamisel ja hindamisskaalal, mis on varasemalt osapoolte poolt kinnitatud ja tutvustatud. *PEAKS* meetod pakub samuti hindamiseks eelkõige intervjuud, samuti on võimalik tootmis- ja ehitusettevõttes kasutada teisi *PEAKS* hindamiseks pakutuid tegureid, arvestades vastavalt organisatsiooni vajadustega ja nõuetega.

Eesti puitmajade tootjad peavad üldiselt kompetentsimudeli loomist oluliseks või väga oluliseks, seda saab järeltada uurimuse ankeetküsitluste vastustest, intervjuudest ning hilisemat soovitud lisamaterjali antud teema kohta. Kokkuvõtva lisamaterjali hulgas (lisa 10) on nii erinevate allikate kui ka magistritöö autori mõtted kompetentsidest, kompetentside määratlemisest ja kompetentsimudeli väljatöötamisest.

RESUME

The changes are happening remarkably fast in today's world and therefore the company needs to act quickly to achieve the best results. That requires the correct form and use of competence, which would bring together the organisation's strategy and employee's effort. An approach based on competence creates value and innovation within the organisation. Competence and skilful staff are the key for a successful business.

Many authors have discussed the various definitions of competence but they all have collectively agreed on its importance. Competencies are a mixture of knowledge, skills and attitudes which help the organisation to achieve the previously set goals. Capable staff helps to guarantee the organisation's success. It will be showcased through a certain behaviour at work, as well as through an excellent professional performance which can be evaluated based on competence and spectrum familiar to the employee. The importance and defining of the competencies should not be undervalued. Numerous organisations have now started to see this as a possible advantage and benefit in the competitive society.

The subject of the Master's Thesis is development of a competency model for project managers in EstNor OÜ.

This thesis consists of two main chapters. In the first chapter, the author gives a theoretic overview of the competencies while outlining the definitions, terming process, competency model and its importance, as well as the possibilities of the development. The thesis also covers topics which are offering an overview of the differences that occur when comparing the competency model and the work analyses. The competencies of the project managers can be rated and the thesis will express the possible ways of the evaluation. Empirical research will give an overview of the organisation EstNor OÜ and it will describe the project manager's position within the company. The author will showcase the chosen selection, method and the results which will be the base for the conclusion and the discussion. The research used the quantitative approach to methods – including surveys and phone interviews – as well as the qualitative approach method. The latter involves the focus groups and open interviews.

The thesis lead to the construction of EstNor OÜ's project managers' competency model, together with the evaluation spectrum. The created competency model will be the main

tool for the EstNor OÜ management which would help to rate the project managers' work performance.

This model consists of five competencies, named as follows:

- starting the project;
- preventing and solving the problems;
- time management;
- the movement of the information/ spreading the information;
- finishing the project.

In conclusion, this research has shown that the main competencies of the project managers' in Estonian woodhouse manufacturing and exporting companies are solving problems and finishing the projects. Both of these competencies assure the successful partnership can take place after finishing the contract, as well as allowing the organisation to start a new project.

All the EstNor OÜ's project managers' competencies were defined in result of the research outcomes, which were gathered from surveys, interviews and analysing the documents. The teamwork was based on expert group's and the focus group's home tasks, group assignments and group work, which lead to competencies that could be assigned to EstNor OÜ's project managers. The expert group included the director and the high achieving project manager who has shown the best professional results. All the EstNor OÜ's project managers, production manager and the director of the company were part of the focus group.

The qualification standard of Estonian Qualification Authority's project manager is based on *IPMA's (International Project Management Association) international ICB (International Competence Baseline) standards, version 3.0*. The competency model for the project managers in EstNor OÜ articulates the competencies which are built highly on previously mentioned standard. The model originates from the standard's technical and contextual competencies, as well as from the behavioural competencies which are customised to suit the project manager's position in EstNor OÜ.

The process of defining the competencies took also into consideration the *PEAKS* elements and composed questions which were used for interviewing the EstNor OÜ's focus group. *PEAKS* is an acronym of five words in English language.

These can be defined as follows:

- *Personal Characteristics* – Who is he/ she?
- *Experience* – What has he/ she done? What kind of experience does the person have?
- *Attitudes* – How should he/ she behave and react?
- *Knowledge* – What does he/ she know?
- *Skills* – How good his/ her specific skill level needs to be?

The results of this current research demonstrate that interview is the appropriate method to evaluate the competencies of a project manager in a production and building establishment. Interview would be based on the evaluation process of competencies and its spectrum. This needs to be defined and agreed beforehand by the stakeholders. The *PEAKS* method also suggests the interview as the best option for evaluation. There is also a possibility to use other factors offered by the *PEAKS* system, as long as the specific requirements and needs of the organisation have been taken into consideration.

The Estonian woodhouse manufacturing and production companies generally rate the competency model as important or even as very important element. This conclusion can be made by analysing the given answers in the conducted surveys and interviews, as well as by observing the topical extra material which was received afterwards.

The author of the thesis has analysed the work and states its relevance and importance for Estonian woodhouse production and manufacturing companies. The EstNor OÜ establishment was especially taken into consideration, as it was the base for creating the competency model. Many businesses are continuously looking for new opportunities to appropriately evaluate and appreciate their staff. The evaluation based on competencies has been chosen as one of the most common and effective ways. The process of creating the model of competency is extremely time consuming and requires teamwork between various stakeholders, as well as demanding a customised approach that would suit to the specific organisation. Therefore, this research has been conducted to share the valuable information to all the members of the Estonian Woodhouse Association. Organisations can take the research as a base to continue or start the competency model in their own establishment.

KASUTATUD ALLIKAD

- Amstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 13th edition.*
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion - Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185-1203.
- Becer, E. B., Huselid, A. M., Beatty, W. R. (2010). Talendijuhtimine. *Talendijuhtimine kui strateegiline konkurentsieelis. Kuidas töajõudu diferentseerida?* Kirjastus Hermes, 146.
- Belkadi, F., Bonjour, E., Dulmet, M. (2007). Competency characterisation by mean of work situation modelling. *Computer in Industry*, 58, 164-178.
- Boyatzis, E. R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance.* John Wiley & Sons New York, NY.
- Boyatzis, E. R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27, 5-12.
- Bredillet, C., Tywoniak, S., Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33, 254 – 266.
- Campion, A. M., Fink, A. A., Ruggeberg, J. B., Carr, L., Phillips, M. G., Odman, B. R. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225 – 262.
- Cardy, L. R., Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizon*, 49, 235-245.
- Cartwright, S., Cooper, L. C. (2008). *The Oxford Handbook of Personnel Psychology.* Oxford University Press, 156.
- Caupin, G., Knoepfel, H., Koch, G., Perez – Polo, F., Seabury, C. (2006). *ICB – IPMA Competence Baseline version 3.0 International Project Management Association.*
[http:// www.ipma.world/assets/ICB3.pdf](http://www.ipma.world/assets/ICB3.pdf)

- Chouhan, S. V., Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling – A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16, 14-22.
- Dante, G., Ignacio, D. R. (2012). Professional competences: a classification of international models. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 46, 1290-1296.
- Deshpande, P. A. (2014). Application of the competency modelling approach: Determining the ideal profile of the Orthopaedic surgeons. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 133, 12-19.
- Dziekonski, K. (2016). Application of classification trees for comparative analysis of construction project managers' competencies. *Polish Journal of Management Studies*, 14, 40-50.
- Eesti Kutsekoda. (2010). *Kutsestandardi terminid*.
<http://www.kutsekoda.ee/fwkc/contenthelper/10371297/10382544>
- Eesti Kutsekoda. (2013). *Projektijuhi tase 6 kutsestandard*.
<http://kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10470372/pdf/projektijuht-tase-6.4.et.pdf>
- Eesti Puitmajaliit. (2016). *Eesti ettevõtete ekspordisuutlikkuse võti on lihtsam ühenduvus Euroopaga* <http://www.puitmajaliit.ee/uudised/eesti-ettevotete-ekspordisuutlikkuse-voti-on-lihtsam-uhenduvus-euroopaga>
- Gomathi, S. (2015). "Formulating and Implementing Competency Modelling, Profiling and Mapping" at Privet Limited, Ranipet, Vellore. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing*, 6.
- Hollmann, K. J., Elliott, G. B. (2006). Core Competencies, expectations and Career Path for an Estimating Professional. *AACE International Transactions DEV.01*.
- Kalinova, G. (2008). Project Manager and His Competences (knowledge, skills and attitude perspectives). *Slovak Journal of Civil Engineering*, 1, 29-36.
- Kashi, K. (2015). Dematel method in practice: finding the causal relations among key competencies. *The 9th International Days of Statistics and Economics, Prague, September, 10-12, 723-732*.

- Latief, Y., Ichsan, M., Melriansyah. (2008). The Analysis of Construction Project Manager's Competency Model and Project Cost Performance. *University of Indonesia, Depok 16424*.
- Lopes, A. O. R., Sbragia, R., Qualharini, L. E. (2016). The psychological contract and project management as a core competence of the organization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 226, 148 – 155.
- Maleki, A., Cyrus, K.M. (2014). Project Manager Competency Model Based on ANP Method in Construction Project. *Shiraz Journal of System Management*, 2, 17-32.
- Mani, V. (2013). Assessing the competencies and developing a competency mapping system for managing talent. *International Journal in Management and Social Science*, 1.
- Marrelli, F. A., Tondora, J., Hoge, A. M. (2005). Strategies for developing competency models. Administration and Policy in Mental Health. *Springer Sciences, Business Media*, 32, 5/6.
- Meier, K. (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Eesti Personalitöö Arendamise Ühing. Teine täiendatud trükk.
- Mohan, R. (2013). Using competency models for performance management. Abhinav, International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology, 2.
- Murray-Webster, R., Hillson, D. (2002). *Scaling the PEAKS of Project Management Competency*. The Project Management Festival.
- Naquin, S. S., Holton III F., E. (2006). Leadership and Managerial Competency Model: A Simplified Process and Resulting Model. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 144 – 165.
- Omar, N. M., Fayek, R. A. (2016). Organizational Competencies and Project Performance Tool (OCPPT©) : Evaluating Construction Project Competencies and Performance. *International Journal of Architecture, Engineering and Construction*, 5, 29-43.

- Omidvar, G., Samad, B. A. Z, Alias, B. A. (2012). Project Management Competency Elements Valued by Project Managers in Construction Industry. *IRACST – International Journal of Research in Management & Technology (IJRMT)*, 2.
- Omran, A., Bazeabez, A., Gebiril, O. A., Wah, S. W. (2012). Developing Competency Model for the Project Manager in the Libyan Construction Industry. *International Journal of Economic Behavior*, 2.
- Raava, M. (2014). *Kompetentsimudeli väljatöötamine ja rakendamine*. Personalijuhtimise käsiraamat. Äripäeva kirjastus.
- Randma, T. (2013). Üldised kompetentsid – kvalifikatsiooniga seonduvad terminid. Juhendmaterjal kutsestandardi koostajale, tasemeõppe ja täienduskoolituse õppekava koostajale ning karjääriinõustajale. Riigikantselei. Iloprint.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., Gowing, K. M. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41, 3, 309-324.
- Sanchez, I. J., Levine, L. E. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review*, 19, 53-63.
- Sanghi, S. (2016) *The handbook of competency mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. The third edition.
- Singh, T., Malhotra, S. (2016). Competency Mapping: A Strategic Hr Tool towards Effective Skill Mapping in Global Market. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 5, 1-8.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.
- The New Oxford Dictionary of English* (2th ed.). (2010). Oxford University Press.
- Tiiman, T. (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Eesti Personalitöö Arendamise Ühing. Teine täiendatud trükk.

Vakola, M., Soderquist, E. K., Prastacos, P. G. (2007). Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, 28, 260 – 275.

Warner, J C. (2007). *Performance Competencies*. Worldwide Center for Organizational Development, Los Angeles.

LISA 1 ESTNOR OÜ STRATEEGIA PEAMISED ALUSED

Visioon: EstNor OÜ visioon on olla Eesti puitmajatootjate liiderettevõtte ja kasvatada igal aastal ettevõtte kogukäivet.

Missioon: EstNor OÜ missioon on pakkuda professionaalset ja kvaliteetset ehitusteenust, mis on tähtaegselt teostatud ja mille tulemuseks on rahulolev klient.

Põhiväärtused: EstNor OÜ põhiväärtusteks on pikaajaline kogemus, professionaalsus, ausus ja usaldusväärne meeskond.

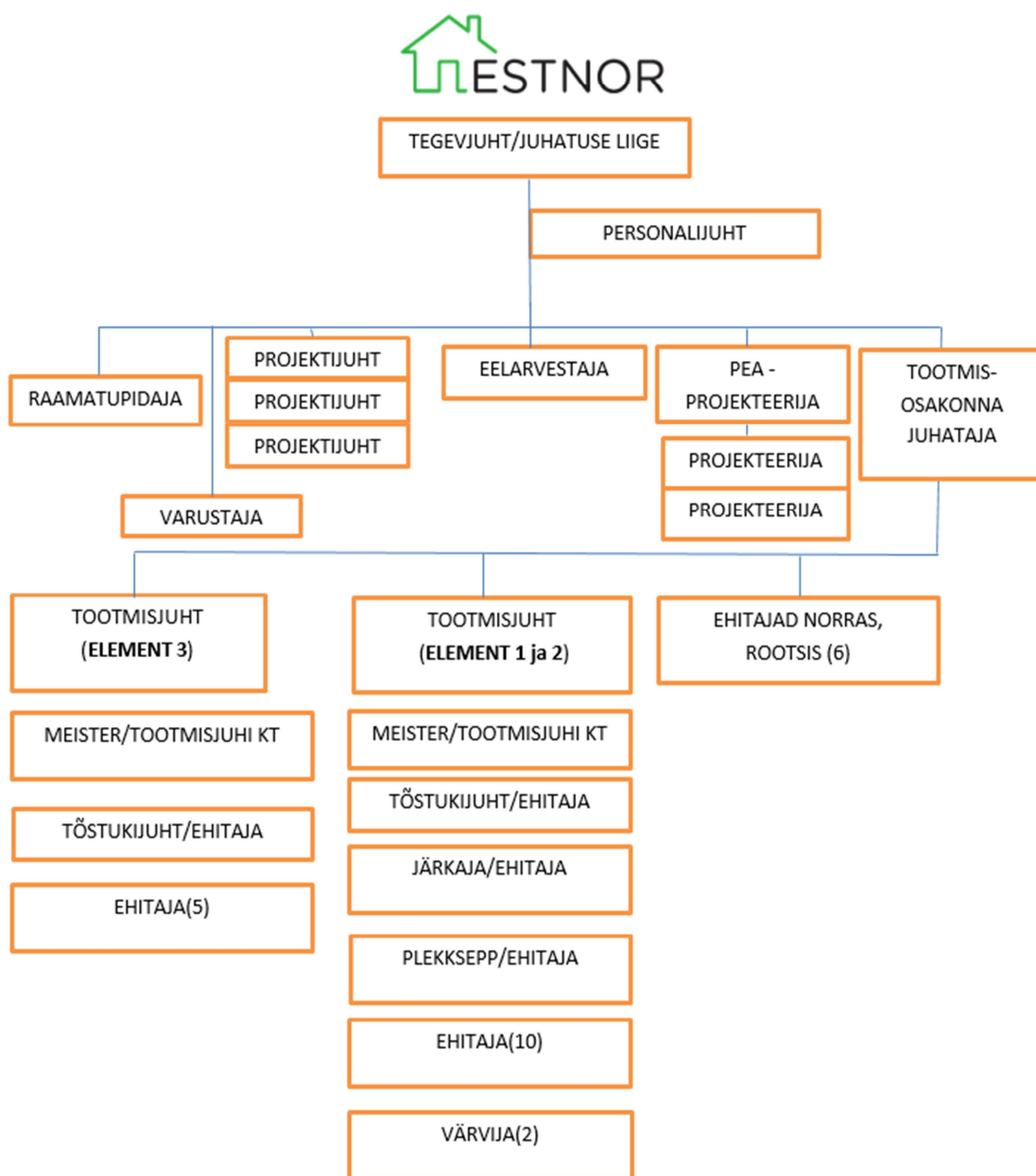
EstNor OÜ peamised **kvaliteedipoliitika** põhimõtted on järgmised:

- tagada klientide nõuete arvestamine, antud lubatuste igakülgne ning kiire täitmine;
- tagada kvaliteet ja õigeaegsus lubatud tähtaegades;
- tagada alati oma tegevuses õiguslike ja muude nõuete järgimine;
- arendada töötajate oskusi läbi koolituste ja juhendamiste;
- suurendada töö efektiivsust läbi ajakohase juhtimise ja planeerimise;
- tagada kvaliteedijuhtimissüsteem vastavalt standardile ISO 9001:2008 nõuetele.

EstNor OÜ **kvaliteedieesmärgid:**

- kõikide klientide soovitud garantiitööd fikseeritakse ja tagatakse tööde teostus;
- kõikide majade ehitustööd lõpetatakse kliendi poolt kinnitatud vastuvõtuaktiga;
- tööõnnetuste puudumine aasta jooksul.

LISA 2 ESTNOR OÜ STRUKTUUR



LISA 3 ESTNOR OÜ PROJEKTIJUHI AMETIJUHEND

EstNor OÜ tegevjuht

Allkiri _____

Kuupäev _____

Töölepingu nr LISA

EstNor OÜ
projektijuhi

A M E T I J U H E N D

1. Üldsätted

- 1.1 EstNor OÜ(edaspidi EstNor) projektijuht on EstNor kontori koosseisu kuuluv tööline, kelle nimetab ametisse ja vabastab ametist EstNor tegevjuht ja/või personalijuht.
- 1.2 Projektijuht allub EstNor tegevjuhile ja personalijuhile.
- 1.3 Projektijuhil puuduvad alluvad.
- 1.4 Projektijuht ei asenda teisi projektijuhte, kui just pole teisi vastavaid korraldusi personalijuhilt või tegevjuhilt.
- 1.5 Projektijuhti asendab isik, keda on volitanud tegevjuht või personalijuht.
- 1.6 Projektijuht juhindub oma tegevuses EstNor sisekorraeskirjast ning teistest juhistest ja käesolevast ametijuhendist.

2. Ametikoha eesmärk

- 2.1 EstNor projektijuhtimise ja ehitustegevuse täitmine ja tagamine.

3. Põhinõuded

- 3.1 Ehitusalane eri või kõrgem haridus.
- 3.2 Eesti keele oskus kõrgtasemel ja vähemalt ühe võõrkeele oskus(inglise keel, norra või rootsi keel) ametialase sõnavara valdamisega.
- 3.3 Tööülesannete täitmiseks vajalike õigusaktide kasutamise oskus, sealhulgas ameti töökorra tundmine.
- 3.4 Arvuti, sealhulgas ametikohal vajalike programmide, interneti, vajalike andmekogude, registrite ning bürootehnika kasutamise oskus.
- 3.5 Teab ja mõistab erialast terminoloogiat, oskab dokumenteerida projekte.
- 3.6 EstNor struktuuri ja asjaajamiseks vajalike eskirjade ning kordade tundmine.
- 3.7 Kohusetunne, usaldusväärsus, organiseerimis- ja kohanemisevõime, võime eristada tähtsaid asju vähetähtsatest, efektiivse ajakasutuse oskus, koostöövalmidus kolleegidega, täpsus ja korrektsus tööülesannete täitmisel.
- 3.8 Töövõime, võime stabiilselt töötada pingeolukordades.

4. Tööülesanded

- 4.1 Projektijuhil on järgmised tööülesanded:
 - 4.1.1. ehitusprojektide juhtimine;
 - 4.1.2. suhtlemine erinevate osapooltega(tootmisjuhid, projekterijad);
 - 4.1.3. tellimuste kooskõlastamine;
 - 4.1.4. laadimislehtede koostamine;
 - 4.1.5. materjalide tellimine;
 - 4.1.6. klientide nõustamine ja kliendisuhete hoidmine;
 - 4.1.7. vajalike tellimuste vormistamine;
 - 4.1.8. tagab tõhusa teabevahetuse ehitustegevuseks oluliste osapoolte vahel, kõik mis on projektijuhtimisega seotud;

- 4.1.9. muude ülesannete täitmine ja korraldamine, mis on vajalik EstNor igapäevase töö edukaks toimimiseks.

5. Õigused

5.1 Projektijuhi õigused:

- 5.1.1. saada informatsiooni, dokumente jms, mis on vajalikud tema tööülesannete täitmiseks;
- 5.1.2. sooritada toiminguid oma pädevuse piires õigusaktide alusel ja täitmiseks;
- 5.1.3. saada tööülesannete täitmiseks vajalikku ametialast täiendkoolitust kooskõlastatult personalijuhiga;
- 5.1.4. osaleda ülesandeid käsitlevatel seminaridel kooskõlastatult personalijuhiga või tegevjuhiga;
- 5.1.5. teha juhtkonnale ettepanekuid ning avaldada oma seisukoht koos vastavate põhjendustega projektijuhitöö paremaks korraldamiseks;
- 5.1.6. saada tööülesannete täitmiseks vajalikke töövahendeid, arvuti- ja kontoritehnikat ning tehnilist abi nende kasutamisel.

6. Vastutus

6.1 Projektijuht vastutab:

- 6.1.1. Väljastatud tellimuste, dokumentide ja informatsiooni õigsuse eest, ametijuhendis toodud tööülesannete õigeaegse ja kvaliteetse täitmise eest;
- 6.1.2. talle ametikoha tõttu teatavaks saanud eraeluliste ja delikaatsete isikuandmete ning muu ettevõttes kasutamiseks määratud informatsiooni hoidmise eest (konfidentsiaalne info – lepingud, pakkumised, tüüpjoonised, muu ettevõttega seotud info);
- 6.1.3. ettevõtte hea maine kujundamise kaasa aitamise ning selle hoidmise eest;
- 6.1.4. tema kasutusse antud materiaalsete vahendite säilimise ja korrasoleku ning heaperemeheliku hoidmise ning sihipärase kasutamise eest;
- 6.1.5. enne ametist vabastamist on projektijuht kohustatud üle andma asjaajamise ja tööülesannete tõttu talle usaldatud vara ja dokumendid vastavalt kehtivale korrale;
- 6.1.6. tööülesannete täitmisel ilmnevate ettenägematute takistuste korral on projektijuhil kohustatud koheselt pöörduma personalijuhi poole.

7. Ametijuhendi muutmine

- 7.1 Ametijuhendit võib personalijuht muuta projektijuhi nõusolekuta, kui ei muutu ametikoha eesmärk, põhifunktsioon(id), nõutav erialane ettevalmistus ega töötasu ning tööülesannete maht oluliselt ei suurene, samuti enne uue projektijuhi tööle võtmist.
- 7.2 Muudel juhtudel muudetakse ametijuhendit projektijuhi ja personalijuhi kokkuleppel.
- 7.3 Projektijuhi ametijuhend vaadatakse läbi üks kord aastas.

Olen ametijuhendiga tutvunud, aru saanud ja kohustun seda täitma

.....

(allkiri)

.....

(nimi loetavalt)

.....

(kuupäev)

LISA 4 ESTNOR OÜ PROJEKTIJUHI ÜLESANNETE ÜLDJAOTUS

1. PROJEKTIGA TUTVUMINE

- a) koos projekteerijaga, eelarvestajaga ja tegevjuhiga lepingu üle vaatamine;
- b) tarneaegadega tutvumine;
- c) joonistega tutvumine;
- d) erinõuetega tutvumine (erimaterjalid);
- e) vajaliku infovahetuse korraldamine ja jagamine;
- f) tootmisgraafikuga tutvumine.

2. PROJEKTI JUHTIMINE KUNI MAJA MONTAAŽITÖÖDE ALGUSENI

- a) kliendiga ühenduse võtmine, kontakti loomine;
- b) täpse projekti ajagraafiku koostamine ja kliendiga kooskõlastamine;
- c) suhtlemine projekteerijaga, projekteerimiseks vajamineva info hankimine;
- d) konstruktiivse projekti (plaanid, lõiked, sõlmed jne) kooskõlastamine kliendiga;
- e) tootmiseks vajaminevate materjalide ja viimistluse kooskõlastamine kliendiga, info edastamine tootmisosakonna juhatajale;
- f) avatäidete spetsifikatsiooni tellimine tarnijalt, kooskõlastamine kliendiga ja tellimuse kinnitamine;
- g) vajaliku infovahetuse korraldamine ja jagamine;
- h) objekti materjalitabeli koostamine konstruktiivse projekti ja lepingu põhjal;
- i) objekti kinnitusvahendite nimekirja koostamine konstruktiivse projekti põhjal;
- j) objekti materjalide õigeaegne tellimine;
- k) tootmisprotsessi jälgimine ja vajamineva info hankimine, jagamine;
- l) transpordi mahu planeerimine;
- m) objekti töötajate arvu ja tööde ajavahemiku teavitamine personalijuhile (vajadusel kooskõlastus tootmisosakonna juhatajaga, kui töötaja soovitaks lähetada komandeeringusse Eesti tootmisest);
- n) objekti töötajate heaolu koordineerimine – kooskõlastus raamatupidajaga, varustajaga, kliendiga (laevapiletid, tööautod, elukoht, kindlustused jne);
- o) objekti töödeks vajaminevate asjade (kraana, tellingud, soojak, wc, konteinerid) kliendiga läbirääkimine ja planeerimine, vajadusel tellimine;

- p) objekti töötajatele vajamineva kausta kokkupanek (kontaktid, kaardid, aadressid, laeva- või lennukipiletid, joonised, materjalide- ja kinnitusvahendite lehed, kontroll-lehed jne);
- q) objekti töötajate koosolek, objektitöödega kurssi viimine;
- r) objekti töötajate lähetamine;
- s) laadimiste planeerimine.

3. PROJEKTIJUHTIMINE OBJEKTITÖÖDE AJAL

- a) objekti töötajatega pidev suhtlemine, info vahetamine;
- b) kliendiga pidev suhtlemine, info vahetamine;
- c) suhtlemine alltöövõtjatega ja eritööde teostajatega;
- d) vajalikud toimingud ajagraafikus püsimiseks;
- e) projektiga seotud päevakorraliste probleemide lahendamine;
- f) järelsaadetiste õigeaegne tellimine ja transport objektile;
- g) muudatuste ja lisatööde kokkuleppimine;
- h) vajadusel komandeeringus käimine.

4. PROJEKTI LÕPETAMINE JA JÄRELTÖÖD

- a) tööde üleandmise organiseerimine (üleandmisakti vormistamine);
- b) projekti dokumentatsiooni kokkupanek ja edastamine kliendile;
- c) lisatööde kokkuvõte;
- d) objekti töötajate koju organiseerimine;
- e) lõpetamise koosolek objekti töötajatega;
- f) vaegtööde organiseerimine;
- g) garantiitööde organiseerimine.

LISA 5 IPMA STANDARDI "PROJEKTIJUHTIMISE KOMPETENTSIDE SILM"



Autor: IPMA (*International Project Management Association*)

LISA 6 KÜSIMUSTIK ESTNOR OÜ PROJEKTJUHTIDELE, TEGEVJUHILE, TOOTMISOSAKONNA JUHATAJALE JA PERSONALIJUHILE

Lugupeetud Kolleeg!

EstNor OÜ juhtkond on otsustanud luua kompetentsimudeli ettevõtte projektjuhtidele, mis aitaks hinnata kompetentse ja tegevuste kirjeldusi ehk tegevusnäitajaid. Küsimustiku eesmärgiks on saada ülevaade arvamustest, et milliseid kompetentse on vaja EstNor OÜ projektijuhi ametikohal. Töötava kompetentsimudeli loomise ja tulevikus edukaks kasutamise eelduseks on loomisetapis tehtav koostöö, mille tulemusel saame vajaliku tööriista, mis on abiks nii projektijuhile kui ka ettevõtte juhtkonnale.

Kompetentsid on teadmiste, oskuste ja võimete ning hoiakute kogum, mida saab mõõta ja mille tulemusel on võimalik eristada suurepärasest töösooritus keskmisest. Kompetentsimudel on raamistik, kus on kirjas nõutud kompetentsid kindla töö või tööde efektiivsete tulemuste saavutamiseks.

Palun hinnake järgnevaid kompetentse (kirjeldused tuginevad Eesti Kutsekoja projektijuhi standardile), mis on Teie arvates vajalikud EstNor OÜ projektijuhi suurpäraseks töösoorituseks (1 – ei ole oluline, 5 – oluline, 10 – väga oluline). Palun kirjutage iga kompetentsi taha number, 10 – punkti skaalal, 1 kuni 10 (hinnangu alla).

Tulemused on anonüümsed.

| KOMPETENTSID (projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad) | HINNANG |
|---|---------|
| Projektijuhtimise edukuse tagamine ja näitamine (projektijuht on edukalt juhtinud projekti projektijuhtimise edu kriteeriume). | |
| Huvipoolte juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud projektiga seotud huvipooli). | |
| Projekti nõuete ja eesmärkide juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud projektide nõuete ja eesmärkide defineerimist). | |
| Riskide ja võimaluste juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud riskide ja võimaluste olukordi projektis). | |
| Kvaliteedijuhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud projekti kvaliteedi situatsioone projektis). | |
| Projekti organisatsiooni loomine (projektijuht on edukalt juhtinud projekti organisatsiooni olukordi projektis). | |
| Meeskonnatöö juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud projekti meeskonnatööd). | |
| Probleemine lahendamine (projektijuht on edukalt lahendanud probleemsituatsioone projektis). | |

| | |
|---|----------------|
| Mahu ja tulemite haldus (projektijuht on edukalt juhtinud projekti mahu ja tulemite haldust projektis). | |
| Projekti faaside ja aja juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud projekti faase ja ajakava projektis). | |
| Ressursside juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud ressurssidega seotud olukordi projektis). | |
| Kulu ja finantseerimise juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud kulude ja rahaliste ressurssidega seotud olukordi projektis). | |
| Hangete ja lepingute juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud hanke ja lepingutega seotud olukordi projektis). | |
| Muudatuste juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud muudatusi projektis). | |
| Kontroll ja aruandlus (projektijuht on edukalt korraldanud kontrolli ja aruandluse tegevusi projektis). | |
| Info ja dokumentatsiooni haldamine (projektijuht on edukalt juhtinud infot ja dokumentatsiooni haldust projektis). | |
| Kommunikatsiooni juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud kommunikatsiooni osapoolte vahel projektis). | |
| Projekti käivitamine (projektijuht on edukalt juhtinud ühe projekti ja selle faaside käivitamist). | |
| Projekti lõpetamine (projektijuht on edukalt ja korrektselt lõpetanud projekti). | |
| KOMPETENTSID (käitumuslikud) | HINNANG |
| Projekti eestvedamine (projektijuht on edukalt praktiseerinud eestvedamist projektiolukordades). | |
| Panustamine ja motiveerimine (projektijuht on edukalt praktiseerinud panustamist ja motivatsiooni projektiolukordades). | |
| Pingete ja väsimuse leevendamine/maandamine (projektijuht on edukalt praktiseerinud lõõgastumist projektiolukordades). | |
| Avatus (projektijuht on edukalt praktiseerinud avatust projektiolukordades). | |
| Loovus (projektijuht on edukalt praktiseerinud loovust projektiolukordades). | |
| Tulemustele suunatus ja suunamine (projektijuht on edukalt praktiseerinud tulemustele suunatust projektiolukordades). | |
| Tõhususe tagamine ja parendamine (projektijuht on edukalt praktiseerinud tõhusust projektiolukordades). | |
| Konsulteerimine (projektijuht on efektiivselt konsulteerinud projektiolukordades). | |
| Läbirääkimine (projektijuht on projektikohtumistele ja läbirääkimistele kaasa aidanud). | |
| Konflikti ja kriisi haldamine (projektijuht on tulemuslikult juhtinud konflikte või kriise projektis). | |
| Usalduse loomine (projektijuht on edukalt demonstreerinud usaldusväärsust projektiolukordades). | |
| Väärtuste mõistmine (projektijuht on edukalt demonstreerinud inimese hingeliste ja vaimsete väärtuste mõistmist projekti olukordades). | |

| | |
|---|----------------|
| Eetilise tagamine (projektijuht on taganud eetilise käitumise projektiolukordades). | |
| KOMPETENTSID (kontekstuaalsed) | HINNANG |
| Projektipõhise keskkonna juhtimine/loomine (projektijuht on projekti ja projektijuhtimise kontseptsioone oma töös edukalt rakendanud, lähtudes organisatsiooni ja juhtkonna suunistest). | |
| Alalise organisatsiooni seoste haldus projekti organisatsiooniga (projektijuht on kogenud seoseid alalise organisatsiooni ja projektide vahel). | |
| Tervise, turvalisuse, ohutuse ja keskkonnahoiu tagamine (projektijuht on projektides sobival ja asjatundlikult rakendanud tervise, turvalisuse, ohutuse ja keskkonnaalaseid regulatsioone ja juhendeid). | |
| Finantseerimise korraldamine (projektijuht on kokku puutunud organisatsiooni finants- ja õiguslike struktuuridega). | |
| Õiguslike küsimuste korraldamine (projektijuht on olnud kokkupuutes õiguslike küsimustega projektis). | |

LISAKÜSIMUSED

1. Lisaks eelnevale, palun kirjuta välja veel kompetentse, mis on vajalikud just EstNor OÜ projektijuhile suurepäraseks töösoorituseks.
2. Palun kirjuta välja vähemalt 5 tegevusnäitajat (lähtuda võid eelnevalt kirjutatud kompetentsidest), mis iseloomustab suurepärase töösooritusega EstNor OÜ projektijuhti, tuginedes projektijuhi rasketele töösituatsioonidele. Tegevusnäitaja on tegevuse kirjeldus, mis kuulub kirjeldava kompetentsi juurde. Näiteks kompetents koostöö, mille tegevusnäitaja võiks olla hoolivus, veenmisoskus ja meeskonnatöö (skaalal suurepärase töösooritus). Tegevusnäitajad võivad asuda hindamisskaalal, näiteks 1 kuni 5, millest "1" näitab kasinat töösooritust, "3" keskmist töösooritust ja "5" suurepärast töösooritust.

LISA 7 KÜSIMUSTIK PUITMAJALIIDU LIIKMETE TEGEVJUHTIDELE, PERSONALIJUHTIDELE JA –SPETSIALISTIDELE, PROJEKTIJUHTIDELE

Lugupeetud Vastaja!

Minu nimi on Kaupo Mägi ja olen Tallinna Tehnikaülikooli Majandusteaduskonna, Ärikorralduse instituudi, personalitöö ja –arenduse eriala magistrant. Soovin kaasata Teid oma uurimustöösse, millest võivad kasu saada kõik Eesti Puitmajaliidu liikmed. Küsimustikule ootan eelkõige vastama inimesi, kes saaksid abiks olla ja kaasa rääkida projektijuhi kompetentside määramisel (näiteks projektijuht, tegevjuht, personalijuht). Olge julged kaasa rääkima! **Tulemused on anonüümsed!**

Kõikidele vastajatele (soovijatele, kes lisavad küsimustiku lõpus oma e-posti aadressi) saadetakse juunis 2017 kokkuvõtlik juhis, mis annab ülevaate kompetentsimodeli väljatöötamise etappidest, mida saab edukalt kasutada oma ettevõttes kompetentsimodeli väljatöötamisel.

Kompetentsid on teadmiste, oskuste ja võimete ning hoiakute kogum, mida saab mõõta ja mille tulemusel on võimalik eristada suurepärasest töösooritus keskmisest. Kompetentsimudel on raamistik, kus on kirjas nõutud kompetentsid kindla töö või tööde efektiivsete tulemuste saavutamiseks. Käesoleva uurimuse eesmärgiks on välja töötada kompetentsimudel EstNor OÜ projektijuhtidele. Küsimustiku eesmärgiks on saada ülevaade arvamustest, et milliseid kompetentse on vaja puitmajatootja projektijuhi ametikohal.

Küsimustik koosneb kahest osast, millest esimene on üldised küsimused ja teises osas palun hinnata projektijuhi kompetentse.

KÜSIMUSTIK asub täitmiseks SIIN.

Palun täita küsimustik hiljemalt **reedeks 03.03.2017. LUGUPIDAMISEGA JA SUURED TÄNUD ETTE!**

Küsimuste korral võtke ühendust:

Kaupo Mägi

EstNor OÜ

Personalijuht

5223049; kaupo@estnor.ee

KÜSIMUSTIKU I OSA – VASTAJA ÜLDINFO

1. Sugu

- a) mees
- b) naine

2. Vanus

- a) 18-29
- b) 30 – 39
- c) 40 – 49
- d) 50 – 59
- e) 60 –

3. Teie ametikoht

- a) projektijuht
- b) tegevjuht
- c) personalijuht
- d) muu ametikoht

4. Mitu aastat on Teil kogemust projektijuhi ametikohal (ainult projektijuhtidele)?

- a) kuni aasta
- b) 1 – 4 aastat
- c) 5 – 8 aastat
- d) rohkem kui 8 aastat

5. Kas Teie ettevõtte toodab puitmaju (aiamajad, masintoodetud palkmajad, käsitöö palkmajad, puitkarkassmajad, elementmajad, moodulmajad)?

- a) jah
- b) ei

6. Kui oluliseks peate kompetentsimudeli loomist oma ettevõttele või ettevõtte ametikohtadele?

Hinnake 10-punkti skaalal (1- ei ole oluline, 5 – oluline, 10 – väga oluline)

Palun hinnake järgnevaid projektijuhi kompetentse (kirjeldused tuginevad Eesti Kutsekoja projektijuhi standardile), mis on Teie arvates vajalikud Eesti puitmajatootja projektijuhi suurepäraseks töösoorituseks (1 – ei ole oluline, 5 – oluline, 10 – väga

oluline). Palun kirjutage iga kompetentsi taha number, 10 – punkti skaalal, 1 kuni 10 (hinnangu alla).

PROJEKTIJUHI KOMPETENTSIDE LOEND

| KOMPETENTSID (projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad) | HINNANG |
|--|----------------|
| Projektijuhtimise edukuse tagamine ja näitamine (projektijuht on edukalt juhtinud projekti projektijuhtimise edu kriteeriume). | |
| Huvipoolte juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud projektiga seotud huvipooli). | |
| Projekti nõuete ja eesmärkide juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud projektide nõuete ja eesmärkide defineerimist). | |
| Riskide ja võimaluste juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud riskide ja võimaluste olukordi projektis). | |
| Kvaliteedijuhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud projekti kvaliteedisituatsioone projektis). | |
| Projekti organisatsiooni loomine (projektijuht on edukalt juhtinud projekti organisatsiooni olukordi projektis). | |
| Meeskonnatöö juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud projekti meeskonnatööd). | |
| Probleemine lahendamine (projektijuht on edukalt lahendanud probleemsituatsioone projektis). | |
| Mahu ja tulemite haldus (projektijuht on edukalt juhtinud projekti mahu ja tulemite haldust projektis). | |
| Projekti faaside ja aja juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud projekti faase ja ajakava projektis). | |
| Ressursside juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud ressurssidega seotud olukordi projektis). | |
| Kulu ja finantseerimise juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud kulude ja rahaliste ressurssidega seotud olukordi projektis). | |
| Hangete ja lepingute juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud hanke ja lepingutega seotud olukordi projektis). | |
| Muudatuste juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud muudatusi projektis). | |
| Kontroll ja aruandlus (projektijuht on edukalt korraldanud kontrolli ja aruandluse tegevusi projektis). | |
| Info ja dokumentatsiooni haldamine (projektijuht on edukalt juhtinud infot ja dokumentatsiooni haldust projektis). | |
| Kommunikatsiooni juhtimine (projektijuht on edukalt juhtinud kommunikatsiooni osapoolte vahel projektis). | |
| Projekti käivitamine (projektijuht on edukalt juhtinud ühe projekti ja selle faaside käivitamist). | |
| Projekti lõpetamine (projektijuht on edukalt ja korrektselt lõpetanud projekti). | |
| | |
| KOMPETENTSID (käitumuslikud) | HINNANG |
| Projekti eestvedamine (projektijuht on edukalt praktiseerinud | |

| | |
|---|----------------|
| eestvedamist projektiolukordades). | |
| Panustamine ja motiveerimine (projektijuht on edukalt praktiseerinud panustamist ja motivatsiooni projektiolukordades). | |
| Pingete ja väsimuse leevendamine/maandamine (projektijuht on edukalt praktiseerinud lõõgastumist projektiolukordades). | |
| Avatus (projektijuht on edukalt praktiseerinud avatust projektiolukordades). | |
| Loovus (projektijuht on edukalt praktiseerinud loovust projektiolukordades). | |
| Tulemustele suunatus ja suunamine (projektijuht on edukalt praktiseerinud tulemustele suunatust projektiolukordades). | |
| Tõhususe tagamine ja parendamine (projektijuht on edukalt praktiseerinud tõhusust projektiolukordades). | |
| Konsulterimine (projektijuht on efektiivselt konsulterinud projektiolukordades). | |
| Läbirääkimine (projektijuht on projektikohtumistele ja läbirääkimistele kaasa aidanud). | |
| Konflikti ja kriisi haldamine (projektijuht on tulemuslikult juhtinud konflikte või kriise projektis). | |
| Usalduse loomine (projektijuht on edukalt demonstreerinud usaldusväarsust projektiolukordades). | |
| Väärtuste mõistmine (projektijuht on edukalt demonstreerinud inimese hingeliste ja vaimsete väärtuste mõistmist projektiolukordades). | |
| Eetilise tagamine (projektijuht on taganud eetilise käitumise projektiolukordades). | |
| | |
| KOMPETENTSID (kontekstuaalsed) | HINNANG |
| Projektipõhise keskkonna juhtimine/loomine (projektijuht on projekti ja projektijuhtimise kontseptsioone oma töös edukalt rakendanud, lähtudes organisatsiooni ja juhtkonna suunistest). | |
| Alalise organisatsiooni seoste haldus projekti organisatsiooniga (projektijuht on kogunud seoseid alalise organisatsiooni ja projektide vahel). | |
| Tervise, turvalisuse, ohutuse ja keskkonnanohiu tagamine (projektijuht on projektides sobival ja asjatundlikult rakendanud tervise, turvalisuse, ohutuse ja keskkonnavalaseid regulatsioone ja juhendeid). | |
| Finantseerimise korraldamine (projektijuht on kokku puutunud organisatsiooni finants- ja õiguslike struktuuridega). | |
| Õiguslike küsimuste korraldamine (projektijuht on olnud kokkupuutes õiguslike küsimustega projektis). | |

LISAKÜSIMUSED

1. Lisaks eelnevale, palun kirjuta välja veel kompetentse, mis on vajalikud just Eesti puitmajatootja ettevõtte projektijuhile suurepäraseks töösoorituseks.
2. Palun kirjuta välja vähemalt 5 tegevusnäitajat (lähtuda võite eelnevalt kirjutatud kompetentsidest), mis iseloomustab suurepärase töösooritusega puitmajatootja projektijuhti, tuginedes projektijuhi rasketele töösituatsioonidele. Tegevusnäitaja on tegevuse kirjeldus, mis kuulub kirjeldava kompetentsi juurde. Näiteks kompetents koostöö, mille tegevusnäitaja võiks olla hoolivus, veenmisoskus ja meeskonnatöö (skaalal suurepärane töösooritus). Tegevusnäitajad võivad asuda hindamisskaalal, näiteks 1 kuni 5, millest "1" näitab kasinat töösooritust, "3" keskmist töösooritust ja "5" suurepärast töösooritust.
 - Soovin saada juunis 2017 kokkuvõtlikku juhust, kirjutades oma e-posti aadressi.

LISA 8 ESTNOR OÜ PROJEKTJUHTIDE, TEGEVJUHI JA TOOTMISOSAKONNA JUHATAJA AVATUD INTERVJUU KÜSIMUSED

1. Oleme seni teinud palju eeltööd kompetentsimudeli loomiseks - töötoad, kodutööd, erinevad grupitööd. Kas see kõik on olnud sinu jaoks piisavalt loogiline ja kas eesmärk nende tööde tegemisega on olnud selge? Kas on piisavalt selgitatud?
2. Mida oleks võinud teha protsessis teisiti ja kas sinu arvamusega on seni piisavalt arvestatud? Kui raske on teha selliseid ülesandeid oma põhiülesannete kõrvalt?
3. Selleks, et jõuaksime oma kompetentsimudeli väljatöötamisega edukalt lõpule, palun too välja mõned ja ka kirjelda EstNor OÜ projektijuhi kriitilisi käitumisjuhtumeid (otsustavate olukordade lahendamisel edu toonud tegevus), võttes aluseks varem kinnitatud projektijuhi ülesannete üldjaotuse ja II töötoa tulemused (ülesannete üldjaotuse nimistu ja II töötoa tulemused on välja printitud ja intervjuueeritava kätte antud).
4. Kui sa kirjeldad/hindad keskmise ja suurepärase töösooritusega projektijuhi tegevust ning erinevusi, arvestades kriitilisi käitumisjuhtumeid ja võttes aluseks järgmised punktid, siis millised on sinu vastused? Intervjuu läbiviija lähtub *PEAKS*-ist.

Isikuomadused - kes ta on?

Kogemus - mis ta on teinud?

Hoiakud - kuidas ta peaks käituma?

Teadmised - mida ta teab?

Oskused - kui hästi ta peab oskab...?

5. Milline on sinu arvamus ja oskad sa nimetada mõnda kompetentside hindamise meetodit, mis on sobivad projektijuhtidele tootmis- ja ehitusettevõttes?

LISA 9 PUITMAJALIIDU TELEFONIINTERVJUU SISSEJUHATUS JA KÜSIMUSED

Lugupeetud ...

Minu nimi on Kaupo Mägi ja olen ettevõtte EstNor OÜ personalijuht. Mul on mõned küsimused Puitmajaliidu liikmete tegevjuhtidele/personalijuhtidele, kaasaarvatud Teile. On Teil hetk aega, see võtab ainult mõned minutid ja kõik tulemused on anonüümsed.

Viin oma magistritöö (Tallinna Tehnikaülikooli, Majandusteaduskonna, Ärikorralduse instituudi, personalitöö ja –arenduse eriala magistrant) raames läbi uuringut, mille eesmärgiks on luua kompetentsimudel EstNor OÜ projektijuhtide töösoorituse hindamiseks, samuti uurin kuidas hindavad kompetentsimudeli kasu Eesti puitmajade tootjad ja eksportivad ettevõtted.

Minu esimene küsimus on järgmine:

1. Viisin veebruari lõpus ja märtsikuu alguses läbi küsitluse Eesti Puitmajaliidu liikmete seas, kas see jõudis ka Teieni ja kas te vastasite sellele?

Kui **EI**, siis mis põhjusel jäi vastamata?

Kui **JAH**, siis milline on Teie üldine hinnang küsitlusele?

2. Kui palju Teie ettevõttes töötab inimesi ja kas kasutate ka kompetentsipõhist hindamist?

Kui **JAH**, siis kas on loodud kompetentsimudel või muu kompetentsipõhine süsteem? Milliste ametikohtade juures või aluseks on üldine organisatsiooni kompetentsimudel/süsteem?

Kui **EI**, siis kas kompetentsipõhine hindamine võiks Teie ettevõttele huvi pakkuda?

3. Milline on Teie arvamus ja oskate nimetada mõnda kompetentside hindamise meetodit, mis on sobivad projektijuhtidele tootmis- ja ehitusettevõttes?

4. Kas olete huvitatud kokkuvõtvast infost kompetentsimudeli loomise kohta. Saadan info juunikuus 2017. **Tänan!**

LISA 10 EESTI PUITMAJALIIDU LIIKMETELE LÜHIKOKKUVÕTE KOMPETENTSIMUDELI VÄLJATÖÖTAMISEST

Lugupeetud...

Soovin Teid tänada, et leidsite aega veebruaris ja/või märtsis vastata küsitlusele, mis puudutas kompetentsimudeli loomist. Lubasin saata kõikidele vastajatele ning soovijatele kokkuvõtliku info, juhise, mis eelkõige peegeldab autori nägemust kompetentsimudeli loomisest. Loodan, et kirjutatud info on abiks ja veelgi enam ootan seda, et see ärataks soovi teemat edasi uurida ning leidma just need kasulikud punktid, mida Teie ettevõtte vajab kompetentside määramise ja kompetentsimudeli loomise juures.

Juhis on kirjaga kaasa lisatud failis, mis sisaldab autori ja tema valitud allikate seisukohti eelkõige kompetentsidest ja kompetentsimudeli loomisest. Samuti lisab autor allikate nimekirja, mis aitavad teemaga paremini kurssi viia.

Lugupidamisega,

Kaupo Mägi

Faili sisu:

Kompetentsid

The New Oxford Dictionary of English defineerib kompetentsi kui võimet teha midagi edukalt või efektiivselt, see on konkreetse isiku või grupi teadmus, võime.

Kompetentsi saab defineerida kui ühte inimese põhilist karakterit, iseloomuomadust, mis tagab efektiivse ning kõrgetasemelise töösoorituse (Boyatzis, 1982).

Kompetentsid on teadmiste, oskuste ja võimete ning hoiakute kogum, mida saab mõõta ja mille tulemusel on võimalik eristada suurepärase töösoorituse keskmisest. Kompetentsid on teadmised, mis väljenduvad edukates oskustes ning käitumises, mis terviklikkuses tagavad edu nii tööl kui ka väljaspool tööd, nüüd ja tulevikus. Kompetentsid aitavad täita organisatsioonil püstitatud eesmärke, sest selle aluseks on teadmised, oskused ja sobiv käitumine, mis selle tagavad. Kompetentsid on kogum kõigest nendest teadmistest, mida reaalselt organisatsioonis läheb vaja ning mida osatakse ka kasutada õigel ajal, et tagada suurepärase töösoorituse ja sellega kogu organisatsiooni edukas areng.

Kompetentside olulisust ei tohi alahinnata, sest need võivad olla võtmeks konkurentsieelisele. Selleks, et organisatsiooni missioon õnnestuks, peavad kompetentsid olema kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega (Cardy, Selvarajan, 2006).

Selleks, et organisatsioonid oleksid konkurentsivõimelised, peavad seal töötama kompetentsed inimesed. Kompetentside hindamise abil saame mõõta töösoorituse tulemuslikkust. Kompetentsid võivad olla oskuste või isikuomaduste põhised, mida omakorda saame jagada käitumuslikeks, tehnilisteks, rollipõhisteks. Kompetentse tuleb arendada, hoida ja juhtida ning samuti ei tohi unustada, et töötaja isiklik parim võime, oskused tulevad välja siis, kui need sobivad organisatsiooni keskkonnaga.

Kompetentse on hakatud sageli rakendama organisatsioonis kui :

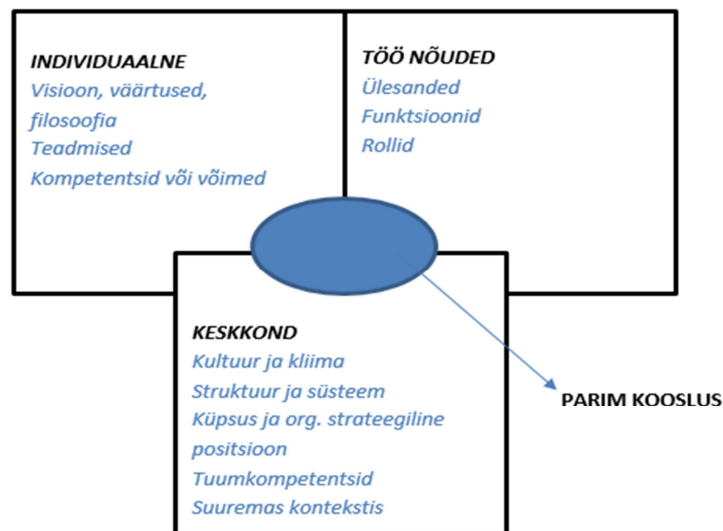
- edufaktorid töösooritusel ja töörollid organisatsioonis ning tulemuste hindamist ja töötaja koolitusvajadusi;
- töötajate võimaluste kaardistamist organisatsioonis ja kompensatsioonide hindamisel. Samuti töötaja võimalusi eritaseme töödel ja rollides, ning töötajate valikul vabadele kohtadele.

Kompetentsid on edu kogum vajalikest osadest saavutamaks suuri tulemusi töös ja töörollides (Gomathi, 2015).

Kompetentsi lähenemine ühendab äristrateegia üksikisiku pingutustega, samuti see julgustab töötajaid arendama oma kompetentse, mida saab kasutada erinevates töö situatsioonides. Töötajate arendamisel on fookuses nende kompetentside suurendamine kui lihtsalt ettevalmistamine tööle. Nii saame arendada nende võimeid, mis on kasulikud läbi kogu organisatsiooni koos muutuste ja arengutega (Singh, Malhotra, 2016).

Kompetentsid on arvestuslikud tegurid, luues uuendusi ja väärtusi organisatsiooni - kompetentsid on saanud oluliseks organisatsioonidele. Saades aru kompetentsipõhisest arendusest aitab see parandada töötajate tulemusi ja sellega paranevad kogu organisatsiooni tulemused (Serim, Demibağ, Yozgat, 2014).

Kompetentside kogum on üksteisega seotud ja see omakorda koosneb erinevatest käitumuslikest teguritest, mida saame kutsuda kavatsusteks. Kavatsus on alus käitumisele, vastates olukorrale ja ajale. Mõista inimese käitumist, peab teadma tema kavatsusi ning kui need on organisatsioonis asjakohased, siis saame ennustada soovitud olukorra edukust. Suurepärase tulemuslikkuse saavutab töötaja siis, kui tema isiklik võime või talent sobivad kokku tööõuetega ja organisatsiooni keskkonnaga. Joonisel 1 tuuakse välja tegurid ja nende ühisosa(Boyatzis, 2008).



Joonis 1 Töö tulemuslikkuse parim kooslus

Allikas: Boyatzis (2008)

Kompetentside määratlemine

Vajaminevate kompetentside määratlemiseks tuleb välja tuua organisatsiooni tulemuste saavutamise võtmeolukordi ja situatsioone, mida oskab lahendada vaid kogemustega töötaja ning määratleda toimetulekuks vajalikud kompetentsid – alus töötajate värbamisel, arendamisel, hindamisel ja edutamisel. Kompetentside juhtimine ei ole ainult edu saavutamiseks vajalike kompetentside määratlemine, kirjeldamine või töötajate hindamine, vaid ka kompetentside hoidmine, arendamine ning samuti töötajate motiveerimine oma panuse realiseerimiseks (Tiiman, 2012).

Organisatsioonid peavad väga tähelepanelikult paika panema oma kompetentsid, arvestades valdkonda, kus nad tegutsevad ja samuti visiooni, mille nad on seadnud pikaks ajaks, et nad saaksid areneda valdkondades, mis hoiab neid elujõulisena ning täidab nende püüdlusi tulevikus (Warner, 2007).

Kompetentside määramiseks, kirjeldusteks on palju võimalusi, aga kindla organisatsiooni jaoks peab lähtuma ikkagi selle vajadusest ja eesmärkidest. Määrata tuleb kompetentsid, mis aitavad tagada ametikohtade suurepäraseid töötulemusi. Koostöös kogemustega töötajatega ja tuues välja kriitilisi tegevusi, saame määrata vajalikud kompetentsid ametikohale. Lisaks koostööle erinevate osapooltega, saame kompetentside määratlemiseks kasutada intervjuud, küsimustikke, suurepärase töösoorituste jälgimist, loodud standardeid. Projektijuhtide kompetentside määramisel saame kasutada eelnevalt

loetletud meetodeid, kuid lisaks sellele saame kasutada konkreetseid standardeid ja meetodeid, mis on loodud projektijuhtide jaoks.

Kompetentsimudel

Kompetentsimudel on eelkõige organisatsioonipõhine.

Kompetentsimudelid on loodud illustreerimaks kuidas kompetentsid viivad tulemusteni, need näitavad nii isiklike kui tööga seotud tunnuseid. Kompetentsimudel on raamistik kompetenside nimekirjast, mis on vajalikud tulemuslikuks töösoorituseks mingil kindlal tööol, organisatsioonis (Mohan, 2013).

Kompetentsimudel on raamistik, kus on kirjas nõutud kompetentsid kindla töö või tööde efektiivsete tulemuste saavutamiseks. Kompetents on inimese võime, mis on vajalik nõutud töötulemuseks. Kompetentsid võivad koosneda isikuomadustest, teadmistest, oskustest ja võimetest. Isikuomadused võivad sisaldada töö harjumusi, koostööd teistega, kombeid, tarkust jne. Teadmised on omandatud läbi õppimise ja kogemuste ning neid saab kirjeldada kui teadlikkust, teadmisi reeglitest, põhimõtetest, teooriatest jne. Oskused esindavad võimet tegelikkuses täita füüsilisi ja vaimseid ülesandeid, millele järgnevad vastavad tulemused, mis on vajalikud äriprotsessides nagu 6 sigma projektide läbiviimiseks. Võime on tihti kooslus paljudest võimetest, mis võimaldavad meil õppida ja erinevaid ülesandeid täita. Neid on raske arendada, sest eelkõige on need sünnipärased, nagu näiteks mõnele on analüütiline mõtlemine kerge ja omane kuid mõnele võib see olla suur väljakutse (Kashi, 2015).

Kui kompetentsimudeli väljatöötamine on ainult ühele ametile, siis tuleb määrata kriitilised kompetentsid, kriitilised ülesanded, mille täitmise ametikoht eeldab. Ametikoha kompetentsimudel on samuti alus koolitus- ja arendustegevuseks (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory, Gowing, 2002).

Kompetentsimudeli väljatöötamisel saab kasutada andmekogumise viise nagu intervjuud, küsimustikud, keskendumine fookusgruppidele. Sõltuvalt eesmärkidest võib mudel olla määratud tuumkompetensidele, mis võib-olla mõeldud kõikidele organisatsiooni liikmetele, olenemata positsioonist või rollist. Kui töökoht nõuab erinevaid oskusi ja teadmisi, siis kompetentsimudel tuleb välja töötada konkreetset rolli silmas pidades (Sanghi, 2016).

Enne kompetentsimudeli väljatöötamist täpsustatakse organisatsiooni vajadus ja kinnitatakse selge eesmärk. Väljatöötamisel lähtutakse tööprotsessi ja organisatsiooni

nõuetest ning analüüsitakse olulisi käitumisjuhtumeid, mis saavadki aluseks kompetentsimudeli koostamisel (Raava, 2014).

Selleks, et luua näiteks kompetentsimudel projektijuhtidele on vaja teada ja kasutada võimalikke järgmisi dokumente:

- organisatsiooni dokumendid, mis annavad ülevaate strateegiast koos missiooni ja väärtuste kirjeldustega;
- standardid;
- sertifikaadid;
- kvaliteedinõuded projektile.

Kõik need eelnevad punktid on seotud omandatud teoreetiliste teadmistega projektijuhtimisest ja projektijuhi kompetentsidest. Sisendite tulemusel (intervjuud, küsimustik, organisatsiooni dokumentide analüüs) saame koostada projektijuhi kompetentside kogumi, seejärel erinevad tasandid kompetentsidest, mille tulemusel saame süsteemse lähenemise ning võimaluse tulemuste hindamiseks. Samuti saame sellel tulemusel koostada individuaalse arenguplaani projektijuhile (Kalinova, 2008).

Kompetentsimudeli väljatöötamisel ühele ametikohale tuleb määrata kriitilised kompetentsid ja ülesanded. Väljatöötamisel tuleb lähtuda organisatsiooni nõuetest, ametikoha nõuetest, kriitilistest töö kirjeldustest, erinevate kompetentsi tasemete tegevuse kirjeldustest, hindamisjuhendist. Kokkuvõtvalt võiks lähtuda kompetentsimudeli väljatöötamisel järgmistest joendumistest:

- kinnitada selge eesmärk, koostöö erinevate osapooltega;
- ametikoha analüüs (nõuded tööle, käitumisele, protsessile);
- kriitiliste kompetentside määramine, sõnastamine, kirjeldamine
- juhendite koostamine; selgitused, illustratsioonid.

Võimalik kirjandus:

Boyatzis, E. R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons New York, NY. **Cardy, L. R., Selvarajan, T. T.** (2006) *Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage*. *Business Horizon* 49, 235-245.

Meier, K., Tiiman, T. (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Eesti Personalitöö Arendamise Ühing. 2., täiendatud trükk. **Warner, J. C.**, (2007). *Performance Competencies*. Worldwide Center for Organizational Development, Los Angeles.

Mohan, R., (2013). Using competency models for performance management. *Abhinav, International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*. Vol 2 aug. **Sanghi**, S. (2016) *The handbook of competency mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. The third edition. **Raava**, M. (2014) *Kompetentsimudeli väljatöötamine ja rakendamine. Personalijuhtimise käsiraamat*. Äripäeva kirjastus. **Gakova**, Y. V., Nikita, E. K., (2014). Competency – based approach to effective performance of future competent and creative translators of professionally oriented texts. *European Scientific Journal* vol. 10, no. 8 pp 259-266. **Singh**, T., Malhotra, S. (2016). *Competency Mapping: A Strategic Hr Tool towards Effective Skill Mapping in Global Market*. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*. Vol.5 pp 1-8. **Kashi**, K., (2015). Dematel method in practice: finding the causal relations among key competencies. *The 9th International Days of Statistics and Economics, Prague, September 10-12*, pp 723-732. **Gomathi**, S. (2015). "Formulating and Implementing Compency Modelling, Profiling and Mapping" at Privet Limited, Ranipet, Vellore. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSEER Publishing*, vol 6 no 1. **Serim**, H., Demirbağ, O., Yozgat, U. (2014) The effects of employees' perceptions on competency models on employability outcomes and organizational citizenship behavior and moderating role of social exchange in this effect. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 150, pp 1101 -1110. **Rodriguez**, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., Gowing, K. M. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, vol. 41, no. 3, pp 309-324. **Kalinova**, G. (2008) *Project Manager and His Competences (knowledge, skills and attitude perspectives)*. *Slovak Journal of Civil Engineering*, no 1, pp 29-36.

Tänan!