

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Karolin Valdmann

**EFEKTIIVSELT TEGUTSEMISE TEGURID
EHITUSETTEVÕTTE PROJEKTIPERSONALI HINNANGUTE
ALUSEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava HAKB02/14, peeriala Halduskorraldus

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA, MSc

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Karolin Valdmann

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 164982HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: valdmannkarolin@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	8
1.1. Sisekommunikatsioon	8
1.2. Eesmärkide püstitamine	10
1.3. Töökoormus	11
1.4. Koostöö ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel	12
1.5. Tähtaegadest kinnipidamine.....	14
2. UURINGU KIRJELDUS JA SELLE TULEMUSED	16
2.1. Organisatsiooni lühitutvustus.....	16
2.2. Kvantitatiivne uurimus.....	16
2.3. Metoodika ja valim.....	17
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	19
3.1. Vastanute demograafilised andmed ja nende osakaal üldkogumis	19
3.2. Uuringu tulemused	20
3.3. Arutelu ja järeldused	25
3.4. Ettepanekud.....	27
3.5. Kokkuvõte uurimisküsimustele saadud vastustest	27
KOKKUVÕTE	29
SUMMARY	31
KASUTATUD KIRJANDUS.....	33
LISAD.....	36
Lisa 1. Küsitluse ankeet	36
Lisa 2. Tulemuste keskmised ja standardhälve iga küsimuse kohta	41

Lisa 3. Uringu tulemused 43

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö teemaks on efektiivselt tegutsemise tegurid ehitusettevõtte projektipersonali hinnangute alusel. Töö eesmärk on selgitada, kuidas saaks projektipersonali arvates töö efektiivsust enim mõjutavates töökorraldus valdkondades (sisekommunikatsiooni, eesmärkide püstitamine, töökoormus ja koostöö ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel ning tähtaegadest kinnipidamine) olukorda paremaks muuta.

Eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi küsitluse. Uuringu valimi moodustasid kõik Nordecon AS projekti-, objekti- ja tööjuhid, keda oli kokku 91 töötajat. Uuring viidi läbi projektipersonali hulgas 13. - 27.märtsil 2019. Uuringule laekus 62 vastust ehk 67% valimist.

Tulenevalt uurimisprobleemist püstitati järgmised uurimisülesanded:

1. Selgitada, millised on töötajate arvates halva sisekommunikatsiooni peamised põhjused ja nende ettepanekud selle parandamiseks.
2. Selgitada eesmärkide täitmisel ette tulevad takistused ning töötajate ettepanekud nendega paremaks toimetulekuks.
3. Selgitada, mida soovivad töötajad töökoormuse reguleerimiseks ja tähtaegadest kinnipidamiseks.
4. Selgitada, mida soovitatakse koostöö parendamiseks ema- ja tütarettevõtete vahel.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas on autor välja toonud teoreetilised lähtekohad, millele töö autor tugineb uuringu osas. Teooria osas käsitletakse sisekommunikatsiooni, eesmärkide püstitamist, töökoormust, koostööd ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel ning tähtaegadest kinnipidamist.

Töö teises osas tutvustab autor organisatsiooni, annab ülevaate uuringu valimist ja kirjeldab meetodikat. Töö kolmandas osas esitab autor uuringu tulemused ning nende alusel tehtud järeldused ja ettepanekud selle kohta, milliseid meetmeid tuleks töötajate hinnangul rakendada, et töö efektiivsust parandada.

Võtmesõnad: sisekommunikatsioon, eesmärgid, töökoormus, koostöö, tähtaegadest mitte-kinnipidamine

SISSEJUHATUS

Tänapäeval on üha keerulisem töötajaid leida ja neid tööl hoida, mistõttu on oluline, et töötajad saaksid oma tööd teha efektiivselt. Neile peavad olema loodud tingimused, kus nad tunnevad end hästi ja on motiveeritud.

Seda toetavad ettevõtte selged eesmärgid ning õiglasena tajutud tööjaotus, hea teabevahetus ja omavaheline koostöö. Ettevõtte töökorralduse muutmise kaudu on võimalik muuta juhtimist ja töösuhteid, iga astme ja ahela omavahelist vastutust ja koostöövorme. (Šaihhov, 2014).

Efektiivsed juhid loovad oma töötajatele keskkondi, kus inimesed ei karda võtta riske (Reina & Reina, 2008).

Nordecon AS-is viiakse igal aastal läbi rahulolu-uuring. Selle tulemuste järgi takistavad töötajate efektiivset tegutsemist nende arvates kuus töökorraldusega seotud valdkonda: halb info liikumine, kehv koostöö ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel, ebareaalsed eesmärgid ja tähtajad ning suur töökoormus.

Bakalaureusetöö teemaks on „Efektiivselt tegutsemise tegurid ehitusettevõtte projektipersonali hinnangute alusel“. Töö eesmärk on selgitada, kuidas saaks projektipersonali arvates efektiivselt tegutsemist takistavates valdkondades olukorda paremaks muuta.

Tulenevalt uurimisprobleemist püstitati järgmised uurimisülesanded:

1. Selgitada, millised on töötajate arvates halva sisekommunikatsiooni peamised põhjused ja nende ettepanekud selle parandamiseks.
2. Selgitada eesmärkide täitmisel ette tulevad takistused ning töötajate ettepanekud nendega paremaks toimetulekuks.
3. Selgitada, mida soovitavad töötajad töökoormuse reguleerimiseks ja tähtaegadest kinnipidamiseks.
4. Selgitada, mida soovitatakse koostöö parandamiseks ema- ja tütarettevõtete vahel.

Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi küsitlus Nordecon AS projekti-, objekti- ning tööjuhtide seas.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas antakse teoreetiline ülevaade sisekommunikatsioonist, eesmärkide püstitamisest, töökoormusest, koostööst ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel ning tähtaegadest kinnipidamisest. Töö teises osas tutvustab autor organisatsiooni, annab ülevaate uuringu valimist ja kirjeldab meetodikat. Töö kolmandas osas esitab autor uuringu tulemused ning nende alusel tehtud järeldused ja ettepanekud, mida efektiivselt tegutsemist takistavate asjaolude kõrvaldamiseks tuleks töötajate hinnangul ette võtta.

Töö autor soovib tänada enda juhendajat Taimi Elenurme meeldiva koostöö ja abi eest, Nordecon AS personalijuhti, kes andis omapoolt häid soovitusi ning Nordecon AS töötajaid, kes nõustusid küsitluses osalema, oma aega panustama ja teemast rääkima.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Käesolevas peatükis annab töö autor teoreetilise ülevaate käsitlustest, millele tuginetakse uuringu läbiviimisel ja tulemuste analüüsimisel.

1.1. Sisekommunikatsioon

Sisekommunikatsioon tähendab BusinessDictionary järgi teabe jagamist organisatsioonis ärilistel eesmärkidel. Sisekommunikatsioon on spetsiifiline kommunikatsiooni liik. Peamisteks sisekommunikatsiooni kanaliteks on ettevõttes suuline vestlus, telefonikõne, raadio, meil või faks. (BusinessDictionary, 2019).

Kommunikatsiooni on võimalik tõlkida kahel viisil (Past, 2009):

a) kommunikatsioon kui lineaarne teatmisprotsess, milles saatja (A) saadab teate (B-le) ning selle teatamisel on oma kindel mõju;

b) kommunikatsioon kui tähenduste vahetamine, milles osalevad inimesed ja „reaalsus“ toimivad interaktiivselt, võimaldades tähendustel ja arusaamadatel esile tulla.

Sisekommunikatsiooni peamine probleem võib olla seotud infoliikumisega. Info, mis on oluline töötajate jaoks ning mida nad vajavad, jõuab nendeni suure viivitusega ning mõnel juhul võib see juba tuua kaasa suure kahju.

Taustinformatsiooni või piisavate üksikasjade esitamata jätmine võib kaasa tuua kommunikatsiooniprobleeme, sealhulgas perspektiivi puudumise selle kohta, kuidas inimesed sõnumit saavad, eriti kui keerulisi küsimusi edastatakse. Kehvasti organiseeritud kirjalikud dokumendid, mis sisaldavad trüki- ja muid vigu, loovad suhtlusprobleeme ja tekitavad hiljem väärarusaamu. (Odone, 2014).

Sisekommunikatsioon on vajalik, et läbi efektiivse informatsiooni vahetuse ja liikumise organisatsiooni sees tekiks erinevate ettevõtte osakondade vahel sujuv koostegevus (Kurkina, 2017).

Organisatsioonilise kommunikatsiooni tasemed (Semegine, 2012):

- Inimestevaheline;
- Rühmade tasandil;
- Organisatsiooni tasandil;
- Organisatsioonide vahel;
- Massikommunikatsioon.

Paljud autorid liigitavad kommunikatsiooni mikro-, keskmise- ja makrotasandi kommunikatsiooniks. Mikrotasand tähendab isikute vahelist kommunikatsiooni, keskmine tasand rühmade või organisatsioonide vahelist kommunikatsiooni ning makrotasand tähistab massikommunikatsiooni.

Madal organisatsioonikultuuri tase, sealhulgas ebaselged väärtused, mitteläbipaistvus, passiivsus ja ebavõrdsus soosivad kommunikatsioonikriisi teket ja see omakorda pärsib organisatsiooni edukust (Mägi, 2017).



Joonis 1. Halba sisekommunikatsiooni iseloomustavad tegurid

Allikas: Mägi, 2017

Byrne ja LeMay (2006: 149) on oma uuringus välja toonud, et kui töötajad on rahulolevad sisekommunikatsiooniga, siis seda enam nad pühenduvad oma ettevõttele, nende tegevustahed on kõrgem, töötulemused on paremad ning rahulolu oma tööga on suurem (Kurkina, 2017).

Autor lisas küsimustikku sisekommunikatsiooni kohta järgmised väited: 1) töökoosolekuid on piisavalt; 2) teave, mida jagatakse on üheselt mõistetav ja arusaadav; 3) info liikumine ettevõttes on piisavalt kiire; 4) saan kaasa rääkida oma töös oluliste otsuste tegemisel; 5) minu valdkonnas on otsuste tegemisse kaasatud vajalikud spetsialistid.

1.2. Eesmärkide püstitamine

Eesmärgid panevad meid tegutsema ning annavad tegutsemiseks piisavalt motivatsiooni. Tavaliselt on eesmärk sõnastatud positiivselt ja selle tulemus on piisavalt motiveeriv. Kui sõnastad oma eesmärgi, siis on soovitatav jälgida SMART reeglit. Hea eesmärk on (Tudengiveeb, 2019):

- 1) Spetsiifiline – arusaadav ja tulemusele suunatud;
- 2) Mõõdetav –hästi aru saadav, kas olen eesmärgini jõudnud;
- 3) Ajastatud – teatakse, millal soovitakse eesmärgini jõuda;
- 4) Realistlik – saavutatav ega jää vaid unistuseks;
- 5) Täpne – täpselt sõnastatud ning ei valgu laiali.

Eesmärgid saavad jaguneda nii lühi- kui ka pikaajalisteks, tavaliselt suuretegevõtetes on need enamjaolt pikaajalised (vähemalt ühe aastased) sellepärast, et nende kiire muutmine nõuab palju kooskõlastust erinevate üksuste ning info jagamist osapoolte vahel (Šaihhov, 2014).

Seades töötajatele eesmärgid, mis motiveeriks töötajaid maksimaalselt pingutama, võib viia väga positiivsete tulemusteni. Teisest küljest võib ebareaalsete eesmärkide seadmine avaldada negatiivset mõju töötajatele ja ettevõtetele. (Half, 2018).

Ebarealistlike eesmärkide saavutamine nõuab suuri jõupingutusi ja pühendumist. Seetõttu toovad need eesmärgid mugavustsoonist välja ja teeb isiku töökaks. (Wechuli, 2019).

Mõjud, mis võivad tekkida, kui eesmärgid on ebareaalsed (Half, 2018):

1. Ületatud tarnetähtajad - kui meeskond ei saavuta püstitatud eesmäärke, võib see tõstatada juhilt küsimusi, miks meeskond ei kasuta oma potentsiaali ära.
2. Vähenenud töö kvaliteet - ebareaalsete ootuste saavutamiseks võivad töötajad olla sunnitud tööd tegema kiirustades, hooletult ja mitte piisavalt aega panustama. See võib põhjustada vigu ja halva kvaliteedi tulemusi.

3. Ülekulu - kui töö tähtaeg on ebarealistlik, peavad töötajad peavad töötajad panustama rohkem aega ja tegema ületunnitööd, mis kõik suurendavad üldkulusid.

4. Töölt puudumise suurenemine - kui töötajatele on seatud liiga kõrged ootused, võib see kaasa tuua töölt puudumise, mis on seotud tööstressi haigustega.

Timur Šaihhov on oma 2014 aasta bakalaureusetöös (Organisatsiooni struktuur ja eesmärkide seosed Elion ettevõtte AS näitel) välja toonud, et uuringu ankeetküsitluse vastustes tuli selgelt välja, et tajutakse olukorda, kus kolleegid suhtuvad püstitatud eesmärkidesse ükskõikselt. Kuid on väga oluline teadvustada töötajatele, et iga inimese panus üksuse eesmärgi täitmiseks on ühtlasi panus terve ettevõtte eesmärgi täitmiseks. (Šaihhov, 2014).

Eesmärgid mõjutavad tulemuslikkust nelja mehhanismi abil (HappierHuman, 2002):

- Esiteks teenivad eesmärgid juhendi funktsiooni, nad juhivad tähelepanu ja jõupingutusi eesmärgipäraste tegevuste suunas ja on eemal eesmärgi ebaolulisest tegevusest.
- Teiseks on eesmärkidel ergutav funktsioon. Kõrged eesmärgid põhjustavad suuremaid jõupingutusi kui madalad eesmärgid.
- Kolmandaks mõjutavad eesmärgid püsivust. Kui osalejatel on lubatud kontrollida ülesannetele kuluvat aega, pikendavad rasked eesmärgid jõupingutusi.
- Neljandaks, eesmärgid mõjutavad tegevust ka kaudselt, põhjustades erutust, avastamisrõõmu ja ülesannetega seotud teadmiste ja strateegiate kasutamist.

Nordecon AS rahulolu-uuringu järgi oleks vaja leida vastused eesmärkide püstitamise kohta järgmise osas: 1) kas meeskonnale seatud eesmärgid on jõukohased; 2) kas eesmärkide täitmiseks planeeritud aeg on mõistlik; 3) kas ettevõttel on olemas eesmärkide täitmiseks vajalikud kompetentsid; 4) kas usutakse, et täidame seatud eesmärgid; 5) kas eesmärkide saavutamine toetab töötajate rahulolu oma töö ja organisatsiooniga.

1.3. Töökoormus

Töökoormuse mõiste on tavaliselt seotud tulemuslikkuse vähenemisega või sooviga võtta risk, mis võib kahjustada üldist heaolu ja tervist (Meijaman & Gijbertus, 1998). Üldise tehnoloogia arendamine vaimse töökoormuse määramiseks on mitmekülgne probleem, mis hõlmab paljusid tegureid: olukorda, ajakava, mõjusid ja rakendusi (Hancock & Meshkati, 2000).

Autor toob välja 3 erinevat võimalust, kuidas vähendada oma töökoormust ning kuidas saada tagasi produktiivsus ja tõhusus (Garfinkle, 2019):

- 1) Tasakaalustada töökoormust- see tähendab, et arutatakse läbi töötaja tööülesanded ja kohustused ning leitakse viis tasakaalustamiseks, et kõigil oleks tööd neile sobiv hulk.
- 2) Määrata koos juhiga reaalsed ootused- enne uue projektiga nõustumist arutatakse läbi olemas olevad kohustused ja vastutus. Juhil peab olema ülevaade töötaja kohustustest, et ta ei seaks ebarealistlike ja ebaõiglaseid ootuseid.
- 3) Delegeerimine- kui meeskonnas on inimesi, kelle ülesandeks on tehnilised tööd ja projektipersonali abistamine, siis tuleks neile delegeerida nii palju töid kui võimalik.

Aet Urvaste bakalaureusetöös tööjõu voolavuse põhjuste ja võimaluste kohta Vanalinna Ehitus OÜ-s uuriti lahkumiskavatsusi- ja lahkumise võimalikke põhjuseid ettevõttest. Vastustest selgus, et ligi veerand töötajatest oli viimase aasta jooksul mõelnud töölt lahkumisele, seoses suure töökoormusega. (Urvast, 2015).

Suur töökoormus tuleb aegajalt ette ka Nordecon AS töötajatel, eriti pingeliseks läheb oluliste tähtaegade saabumisel, kui mõni ehitusprojekt hakkab valmima. Tihti tuleb ette, et töötajad peavad töötama ka nädalavahetustel ning tööpäevad venivad oodatust pikemaks.

Nordecon AS rahulolu-uuringust selgub, et oleks vaja antud teemal täpsustada mõned väited suure töökoormuse kohta. Autor koostas ja esitas küsimustikku töökoormuse kohta järgmised: 1) töökoormus on jõukohane; 2) töökorraldus toetab kavandatud ülesannete ja koormusega toimetulemist; 3) töötajaid on kavandatud ülesannete täitmiseks meeskonnas piisavalt; 4) pingelised hetked (kui on palju tööd) panevad rohkem pingutama; 5) palk vastab töökoormusele.

1.4. Koostöö ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel

„Koostöö on olukord, kus proovitakse otsida tegutsemisviisi, mis võimaldab arvestada mitme erineva osapoole huve. Selle puhul on tähtis, et poolte vahel on mõistlik suhtumine ning teineteise mõistmine“. (Sisekaitseakadeemia, 2019).

Meeskond on tööühik, kus on loodud kõik tingimused tõeliseks meeskonnaks ning selle liikmed on täielikult pühendunud üksteise edendamisele ja edutamisele (Ghorbanhosseini, 2013). Kui

inimesed töötavad ettevõttes, siis paratamatult on konfliktid vältimatud ning aegajalt tekivad need inimeste vahele ja sellega kannatab koostöö ettevõtte sees kui ka tütarettevõtete vahel. Tihti on konfliktide põhjusteks arusaamatused, erinevad arusaamad kokkulepetest ning inimeste vahelised hõõrdumised.

Kui on asutatud organisatsioon või ettevõtte, siis et see toimiks, peab see omama ettevõttele omaseid teadmisi: (Melnikas, 2013):

- töötajad peavad igapäevaselt omavahel suhtlema;
- töötajatel on ühine arusaam ettevõtte eesmärkidest;
- kõik panustavad sellele, et eesmärgid saaksid täidetud;
- töötajaid ei pea pidevalt kontrollima ning igaüks suudab ise ennast motiveerida oma tööd tegema;
- töötajatele antakse tihti tagasisidet, olenemata kas siis positiivset või negatiivset.

Nordecon AS-il on 5 tütarettevõtet ning igapäevaselt tehakse palju koostööd. Näiteks üks tütarettevõtte rendib rasketehnikat ja kui eelnevalt ei ole kokkulepitud tehnika rendis, siis võib tekkida olukord, kus oma töötajad ei saa masinaid rentida ja see võib tekitada töötajates pahameelt. Koostöö peaks olema kõigile üheselt arusaadav ning mõistetav, nii tekib ettevõtete vahel kokkukuuluvus tunne. Tihti võib tulla ette olukordi, kus tütarettevõtte käitub pigem konkurendina, mitte koostöövalmis tütarettevõtteks. Oma töös soovin selgitada põhjused, mis takistavad emaettevõtte ja tütarettevõtete vahelist koostööd.

Kristin Alase magistritöös ema- ja tütarettevõtte vahelise koostöö parendamisest, on välja toodud põhjused, miks koostöö ema- ja tütarettevõtte vahel ei toimi. Näiteks on intervjuude käigus selgunud, et puudub piisav suhtlus omavahel, esineb suur infokadu, ei usaldata teineteist ning ajapuudus tingib takistused koostöös. (Alas, 2015).

Nordecon AS rahulolu-uuringu tulemuste järgi tuleks koostöö kohta ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel täpsemalt välja selgitada järgmist: 1) kas ja kuidas meeskonnatöö ettevõttes toimib; 2) kas koostööpõhimõtted ettevõttes on arusaadavad; 3) kas koostöö tütarettevõttega toimib; 4) kas inimesed suhtlevad kontsernis omavahel piisavalt; 5) kas töötajad panustavad võrdselt kontsernisisesse koostöösse.

1.5. Tähtaegadest kinnipidamine

Cambridge Dictionary järgi tähendab tähtaeg mingit kindlat aega või päeva, mille jooksul tuleb mingi asi ära teha (CambridgeDictionary, 2019).

On kolm tegevust, mis aitavad täita ehituses planeeritud tähtaegu (EclipseBuildingCorp, 2018):

- 1) Planeerimine- mida rohkem arvestatakse projektide puhul erinevate muutustega, seda realistlikumalt saab ennustada õigeid tähtaegu. Enamik juhtudel on ettenägematute probleemide taga halb planeerimisoskus.
- 2) Kommunikatsioon- ehitusprojektides on väga palju koostööd erinevate ettevõtetega. Mida rohkem informatsiooni kõik osapooled saavad, seda paremini projekt sujub ning seda paremini suudetakse täita tellija ootused.
- 3) Tuleb teha õigeid asju- kui pöörata palju tähelepanu detailidele ja kvaliteetssele viimistlusele, siis sellega säästab väga palju aega ja raha. Tuleb veenduda, et tööle võetakse usaldusväärsed töötajad, kes suudavad tagada hea töö tegemise.

Aare Seemen on oma 2017. aasta magistritöös (Ehitise vastuvõtmise problemaatika) välja toonud, miks võib ehitise üleandmisel tekkida probleeme. Ta tõi välja Norras läbi viidud uuringu levinumate probleemide kohta, mis selgusid ehitusobjektide üleandmise protsessis. Üks põhilisi probleeme esines ehitustööde teostamise tähtaegadest kinnipidamisel. (Seemen, 2017).

Alati ei pruugi tähtaegadest kinnipidamises süüdi olla ehitaja. Näiteks projekti tellija viivitab oma poolt ehk ta ei ole saanud kätte ehituslubasid, projekte või on erinevad arusaamad olnud sisekujundajatega ning kõik see võtab aega.

Vahel tuleb ehituses ette olukordi, mis ei lase objekti õigeks ajaks lõpetada. Näiteks võib mõni alltöövõtja oma tööd teha ebakorrektselt või tal pole tööl pädevaid töötajaid, kes teatud valdkonna eest vastutaksid või viibib hoopis materjalide tarne.

Nordecon AS rahulolu-uuringu tulemustest lähtudes tuleks tähtaegadest kinnipidamise kohta täpsemalt välja selgitada: 1) kas tähtajad ehituse valmimiseks on piisavad; 2) kas vastutavate rollide täitjad on kompetentsed; 3) kas meeskonda on vaja suurema valdkondliku kogemusega

inimesi; 4) millest või kellest on tähtaegadest mitte-kinnipidamine põhjustatud; 5) kas alltöövõtjad on kompetentsed?

2. UURINGU KIRJELDUS JA SELLE TULEMUSED

2.1. Organisatsiooni lühitutvustus

„Nordecon AS on 1989. aastal asutatud ehitusettevõtte (endine Eesti Ehitus). Tänapäevaks on Nordecon AS kasvanud Eesti üheks suurimaks ehituskonserniks ning on partneriks kõigis ehitusturu valdkondades.

Juba aastaid on kontserni tegevusstrateegiaks keskendumine peatöövõtule ja projektijuhtimisele, mis hoiab tööde portfelli hoonete ja rajatiste valdkonna vahel tasakaalus. Ettevõtte põhitegevuse toetamiseks on teenuste valikusse järk-järgult lisandunud tugitegevusi: teedehooldus, betoonitööd jms, mis annavad lisaväärtust ning aitavad juhtida riske.

Nordeconi tütarettevõtte Nordecon Betoon on spetsialiseerunud peamiselt betoonkonstruktsioonide ehitusele nii Eestis kui Soomes. Tütarettevõtte Tariston peamiseks tegevusvaldkondadeks on taristuobjektide ja -rajatiste ehitus ning riigimaanteed aastaringne hooldus. Raske ehitustehnika rendile ja töövõtule on keskendunud tütarettevõtte Kaurits. Eston Ehitus pakub emaettevõttega sarnaseid peatöövõtuteenuseid hoonete vallas eelkõige Lääne-Eestis. Ukrainas tegutseb Nordecon tütarettevõtte Eurocon kaudu. Teistel valitud välisriikidel Lätis ja Leedus on kontserni tegevus ajutiselt peatatud.

Nordecon AS visioon on olla ehitusala eelistatuim partner kliendile, alltöövõtjale, töötajale; missioon- pakkuda klientide vajadustele ja võimalustele vastavaid lahendusi hoonete ja rajatiste ehitamiseks, aidates neil seeläbi hoida ja kasvatada oma vara väärtust. Ettevõtte jagatud väärtusteks on professionaalsus, avatud, usaldusväärsus ja töötajad“. (Nordecon, 2017)

2.2. Kvantitatiivne uurimus

Käesolevas peatükis kirjeldatakse uuringus kasutatud meetodit, tutvustatakse uuringu tulemusi ja ning tehakse järeldused ja ettepanekud. Uuring viidi läbi Nordecon AS ettevõttes projekti-, objekti- ja tööjuhtide seas.

2.3. Metoodika ja valim

Järgneva tabeliga (tabel 1) antakse ülevaade valdkondadest, mis Nordeconi töötajate rahuloluuuringu tulemuste järgi takistavad neil enda arvates piisava efektiivsusega tegutsemast. Nendeks on: halb sisekommunikatsioon, ebareaalsed eesmärgid, suur töökoormus, ebapiisav koostöö ning tähtaegadest mitte-kinnipidamine. Tabelis 2 on esitatud muutuste dünaamika nendes valdkondades.

Tabel 1. Efektiivset tegutsemist takistavate valdkondade muutumise ajaline dünaamika

Valdkond	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Halb sisekommunikatsioon	36%	33%	23%	30%	28%	28%	24%	24%
Ebareaalsed eesmärgid	31%	28%	25%	23%	20%	11%	16%	24%
Liiga suur töökoormus	30%	43%	40%	35%	28%	29%	37%	32%
Koostöö ettevõtte sees	29%	29%	28%	38%	39%	38%	28%	31%
Koostöö kontserni kuuluvate ettevõtete vahel	29%	20%	19%	17%	16%	22%	18%	27%
Tähtaegadest mitte kinnipidamine	28%	31%	27%	20%	22%	23%	15%	14%

Allikas: autori koostatud

Bakalaureusetöö empiirilise osa eesmärk on läbiviidud küsitluse tulemuste põhjal selgitada, mida saaks teha paremaks, et märgitud valdkondades tegevust parandada.

Uuring viidi läbi kasutades kvantitatiivset uurimismeetodit. Töö autor koostas küsimustiku (lisa 1), mis koosneb 5 alateemast, milledest igäihe kohta on esitatud kuus väidet. Väidetele sai vastuseid anda 4-palli skaalal, kus „1“ ei ole nõus ning „4“ täiesti nõus. Küsimustiku alateemad olid järgmised: sisekommunikatsioon, eesmärkide püstitamine, liiga suur töökoormus, koostöö ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel ning tähtaegadest kinnipidamine. Küsimustik on koostatud käesoleva töö autori Karolin Valdmani ja Nordecon AS personalijuhi Jaana Pedrase poolt, tuginedes lehekülgedele 8 – 15 kirjeldatud teoreetilistele käsitlustele- sisekommunikatsioonist, eesmärkide püstitamisest, töökoormusest, koostööst ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel ning tähtaegadest kinnipidamisest. Küsimustik on leitav käesoleva töö lisast nr 1.

Koguvalimi moodustavad Nordecon AS projekti-, objekti- ja tööjuhid, keda on kokku 91 inimest. Küsimustikule vastas 62 inimest ehk 67% koguvalimist, seega on võimalus teha üldistusi kogu

ettevõtte projekti-, objekti- ja tööjuhtide kohta. Kõik küsitluses osalejad said ankeedi tagastada anonüümselt ning seda kirjeldas töö autor küsitluse tutvustavas osas.

Küsitlus viidi läbi 13. - 27. märts 2019. Küsitlus saadeti laiali e-maili teel, kuna ettevõttes kasutavad inimesed igapäevaselt arvutit ning nii see tagab suurema vastamise % küsitlusele. Küsimustik koostati ning vastused analüüsiti elektroonilises keskkonnas Google Forms. Töö autor sisestas 62 küsimustiku tulemused Microsoft Office Excelisse, et välja arvutada iga küsimuste bloki keskmine ja standardhälve.

3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Järgnevalt on antud ülevaade bakalaureusetöö tulemustest. Lisaks toob tööautor välja järeldused ja ettepanekud.

3.1. Vastanute demograafilised andmed ja nende osakaal üldkogumis

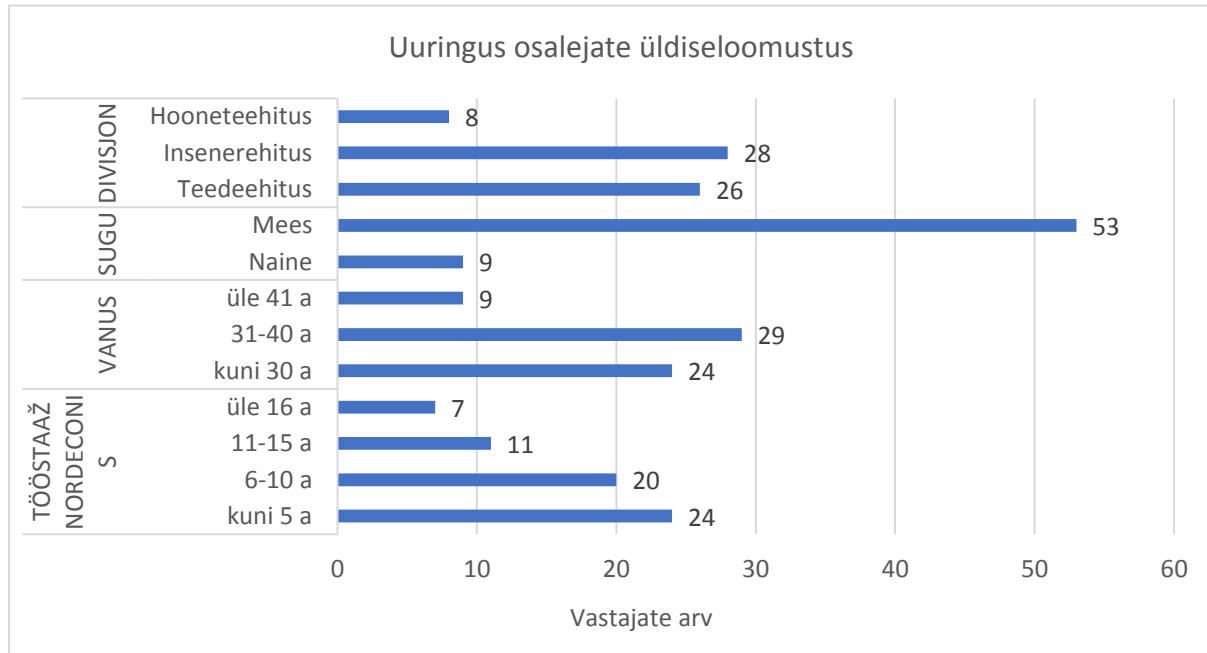
Tabel 2. Vastanute osakaal üldkogumis

Divisjon	Divisjoni töötajate koguarv	Divisjonist saadud vastuste koguarv	Vastanute % iga divisjoni lõikes
Teedehitus	29	26	90%
Insenerehitus	39	28	71%
Hoonete-ehitus	23	8	34%

Allikas: autori koostatud

Kõige kõrgem vastanute % oli teedehituse divisjonis, kus vastas 90% kogu töötajatest. Teedehituse ja insenerehituse divisjonide, kus vastanute protsent oli üle 60%, siis selle põhjal saab järeldada, et need tulemused on usaldusväärsed. Kõige madalam vastanute protsent oli hoonete-ehituse divisjonis, kus oli vastanuid 34%, antud divisjonis tuleks uuringut edaspidi korrata, kuna praegu selgunud järeldused ei pruugi olla usaldusväärsed.

Küsimustikule vastanuid oli kokku 62 (67% valimist), kes jagunesid divisjonide põhjal järgmiselt: hoonete-ehitus 8 (12,9%), insenerehitus 28 (45,2%) ja teedehitus 26 (41,9%). Vastanute seas oli 53 (85,5%) mehi ning 9 (14,5%) naisi. Kõige rohkem vastanuid vanusegruppidest 31-40 aastat 29 (47%) ning kuni 30 aastat 24 (39%) ning kõige vähem vastajaid oli vanusegrupis üle 41 aasta 9 (14%). Tööstaaži järgi on enim töötajaid, kes on töötanud kuni 5 aastat 24 (38,7%) ning kõige vähem üle 16 aasta 7 (11,31%).



Joonis 2. Uuringus osalejate üldiseloomustus

Allikas: autori koostatud

3.2. Uuringu tulemused

Tabel 3. Küsimustiku blokkide tulemused ja nende võrdlus

Teema	m (keskmine)	sd (standardhälve)
Sisekommunikatsioon	3,03	0,68
Eesmärkide püstitamine	3,14	0,61
Töökoormus	2,88	0,77
Koostöö ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel	2,67	0,66
Tähtaegadest kinnipidamine	2,78	0,69

Allikas: autori koostatud

Kõige madalamalt on hinnatud koostöö ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel, mille keskmine tulemus oli $m=2,67$ ($SD=0,66$) ning kõige kõrgema hinde sai eesmärkide püstitamine, mille keskmiseks hindeks tuli $m=3,14$ ($SD=0,61$).

Tabelist 3 on näha, et efektiivselt tegutsemast takistavad kõige enam suur töökoormus, koostöö ning tähtaegadest kinnipidamine. Antud tabeli järgi on näha, et enam-vähem rahul ollakse sisekommunikatsiooni ja eesmärkide püstitamise osas.

Sisekommunikatsioon

Vastused kuuele väitele kirjeldavad töötajate hinnanguid ettevõtte sisekommunikatsioonile.

Tabel 4. Sisekommunikatsioon

Väited	m (keskmine)	sd (standardhälve)
Minu valdkonnas on otsuste tegemisse kaasatud vajalikud spetsialistid	3,29	0,66
Töökoosolekuid on piisavalt	3,16	0,74
Saan kaasa rääkida oma töös oluliste otsuste tegemisel	3,05	0,68
Teave, mida jagatakse on üheselt mõistetav ja arusaadav	3,03	0,62
Info liikumine ettevõttes on piisavalt kiire	2,63	0,70
Keskmine	3,03	0,68

Allikas: autori koostatud

Vastajate keskmine hinnang sisekommunikatsioonile oli $m=3,03$ ($SD=0,68$). Kõige paremini hindasid Nordecon AS töötajad, et nende „valdkonnas on otsuste tegemisse kaasatud vajalikud spetsialistid“, mille keskmiseks hindeks tuli $m=3,29$ ($SD=0,66$), sellele järgnes, et „töökoosolekuid on piisavalt“, saades keskmiseks hindeks $m=3,16$ ($SD=0,74$). Kõige madalamalt hinnati „info liikumine ettevõttes on piisavalt kiire“, mille keskmiseks hindeks tuli ainult $m=2,63$ ($SD=0,70$).

Eesmärkide püstitamine

Uuringus osalejad hindasid eesmärkide püstitamise väiteid keskmiselt $m=3,14$ punktiga ($SD=0,61$). Standardhälve ja keskmised tulemused on eesmärkide püstitamise väidete lõikes välja toodud tabelis 5. Kõige kõrgemalt hinnati väidet „Ettevõttel on olemas eesmärkide täitmiseks vajalikud kompetentsid“, mis sai keskmiseks hindeks $m=3,48$ ($SD=0,56$). Sellel järgnes väikse vahega väide „Eesmärkide saavutamine toetab minu rahulolu oma töö ja organisatsiooniga“, mis sai keskmiseks hindeks $m=3,44$ ($SD=0,61$). Kõige madalamalt hinnati väidet „Eesmärkide täitmiseks planeeritud aeg on mõistlik“, mis sai keskmiseks $m=2,58$ ($SD=0,71$). Siiski vastajate arvamused selles osas mõneti erinevad.

Tabel 5. Eesmärkide püstitamine

Väited	m (keskmine)	sd (standardhälve)
Ettevõttel on olemas eesmärkide täitmiseks vajalikud kompetentsid	3,48	0,56
Eesmärkide saavutamine toetab minu rahulolu oma töö ja organisatsiooniga	3,44	0,61
Usun, et täidame seatud eesmärgid	3,16	0,57
Meeskonnale seatud eesmärgid on jõukohased	3,08	0,63
Eesmärkide täitmiseks planeeritud aeg on mõistlik	2,58	0,71
Keskmine	3,14	0,61

Allikas: autori koostatud

Töökoormus

Uuringus osalejad hindasid töökoormuse blokki keskmiselt $m=2,88$ palliga ($SD=0,77$). Keskmised tulemused töökoormuse teema kohta on välja toodud tabel 6. Kõige enam punkte antud teemal sai väide „Pingelised hetked (kui on palju tööd) panevad mind rohkem pingutama“ $m=3,48$ ($SD=0,73$). Kuid see kehtib osa töötajate jaoks ning teiste jaoks mitte – väite standardhälve on kõige suurem. Sellele järgnes „Töökorraldus toetab kavandatud ülesannete ja koormusega toimetulemist“, mis sai hindeks $m=3,05$ ($SD=0,68$). Kõige madalamalt hinnati väidet „Minu palk vastab töökoormusele“, mis sai keskmiseks hindeks $m=2,35$ ($SD=0,88$).

Tabel 6. Töökoormus

Väited	m (keskmine)	sd (standardhälve)
Pingelised hetked (kui on palju tööd) panevad mind rohkem pingutama	3,48	0,73
Töökorraldus toetab kavandatud ülesannete ja töökoormusega toimetulemist	3,05	0,68
Töökoormus on jõukohane	2,87	0,71
Töötajaid on meile kavandatud ülesannete täitmiseks meeskonnas piisavalt	2,68	0,88
Minu palk vastab töökoormusele	2,35	0,88
Keskmine	2,88	0,77

Allikas: autori koostatud

Koostöö ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel

Uuringus osalejad hindasid koostöö ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel keskmiselt hindegaga $m=2,67$ ($SD=0,66$). Tulemused koostöö kohta on välja toodud tabelis 7. Kõige kõrgema keskmise hindegaga hinnati väidet „Meie töötajad panustavad võrdselt kontsernisisesesse koosöösse“, mis sai hindeks $m=3,16$ ($SD=0,60$), sellele järgnes väide „Meie inimesed suhtlevad kontsernis omavahel piisavalt“, mis sai keskmiseks $m=2,97$ ($SD=0,69$). Kõige madalamalt, aga hinnati väidet „Meeskonnatöö ettevõttes toimib, mis sai keskmiseks hindeks $m=2,32$ ($SD=0,76$).

Tabel 7. Koostöö ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel

Väited	m (keskmine)	sd (standardhälve)
Meie töötajad panustavad võrdselt kontsernisisesesse koosöösse	3,16	0,60
Meie inimesed suhtlevad kontsernis omavahel piisavalt	2,97	0,69
Koostöö tütarettevõtetega toimib	2,53	0,69
Koostöö põhimõtted ettevõttes on arusaadavad	2,40	0,58
Meeskonnatöö ettevõttes toimib	2,32	0,76
Keskmine	2,67	0,66

Allikas: autori koostatud

Tähtaegadest kinnipidamine

Uuringus osalejad hindasid tähtaegadest kinnipidamist keskmiselt $m=2,26$ ($SD=0,55$). Tulemused on tabelis 8. Kõige kõrgemalt hinnati väidet „Meie alltöövõtjad on kompetentsed“ $m=3,19$ ($SD=0,62$), sellele järgnes väide „Meie meeskonda on vaja suurema valdkondliku kogemusega inimesi“ $m=2,69$ ($SD=0,83$). Kõige madalamalt hinnati väidet „Tähtajad ehituse valmimiseks on piisavad“, mis sai hindeks $m=2,60$ ($SD=0,71$). Suhteliselt erinevatel arvamustel ollakse selles osas, kas meeskonnatöö ettevõttes toimib või mitte – standardhälve on selle väite puhul kõige suurem.

Tabel 8. Tähtaegadest kinnipidamine

Väited	m (keskmine)	sd (standardhälve)
Meie alltöövõtjad on kompetentsed	3,19	0,62
Meie meeskonda on vaja suurema valdkondliku kogemusega inimesi	2,69	0,83
Vastutavate rollide täitjad on kompetentsed	2,65	0,62
Tähtajad ehituse valmimiseks on piisavad	2,60	0,71
Keskmine	2,78	0,69

Allikas: autori koostatud

Peamise põhjusena, miks tähtaegadest kinni ei peeta, nimetas 48 vastajat (77,4%), et see on põhjustatud alltöövõtjate poolt.

Teiste peamiste põhjustena toodi välja:

- tellija poolt- 43 vastajat;
- enda meeskonna liikmete poolt- 24 vastajat;
- hankijate poolt-18 vastajat;
- kasutuslubade hankimine- 3 vastajat;
- ebareaalsed lepingu tingimused- 3 vastajat.

Väitele „Soovin lisada“ anti 3 vastust tähtaegadest mitte-kinnipidamise blokis. Üks vastaja andis teada: „Ehitise valmimise tähtaeg võib olla isegi piisav, kuid tihtilugu projektide valmimine ja erinevad kooskõlastused võtavad ebamõistlikult palju aega.“

Teine vastaja kirjutas: „Alltöövõtjaid on mõistlik valida varasema hea koostöö ja kvaliteedi alusel, mitte vaid vaadata töö hinda (turul on täna liiga palju ettevõtteid, kes teevad kauplemise peale hea

hinna, kuid sisuliselt antud tööd teostada ei suuda eelarveliselt ja kvaliteetselt – ehk siis peatöövõtja kompetentsi peab kuuluma ka reaalse maksumuse hindamise/analüüs).“

Ning kolmas vastaja kirjutas: „On alltöövõtjaid, kes näiteks ühel objektil on täiesti professionaalid, aga teisel objektil täiesti läbi kukkunud.“

3.3. Arutelu ja järeldused

Ehitusettevõttes töötavad traditsiooniliselt mehed, uuritud ettevõttes on projekti- objekti- ja tööjuhtideks 21-40 vanused isikud. Vaid 14,5% uuringust osavõtjatest on vanemad kui 41 eluaastat ning 38,7% vastanutest on tööstaaži antud ettevõttes kuni 5 aastat. Janika Lutsu bakalaureusetöös on välja toonud, et kui 15.-20. aastat tagasi oli see tavaline, et inimesed töötavad ühes ettevõttes 5 ja enam aastat, kuid praegu jäävad töötajaid tõenäoliselt ühte ettevõttesse kuni kaheks aastaks. Põhjendatakse, et otsitakse paremaid töötingimusi, palka ning erinevaid väljakutseid. (Luts, 2017) Ka uuritud ettevõttes on tavaline, et tööstaažiga kuni 5 aastat on ligi 40% töötajatest.

Järgnevalt toon välja (tabel 9) väited, mis said vastajate poolt kõige kõrgema hinnangu.

Tabel 9. Kõige kõrgema hinnangu saanud väited

Väited	m (keskmine)	sd (standardhälve)
„Ettevõttel on olemas eesmärkide täitmiseks vajalikud kompetentsid“	3,48	0,56
„Pingelised hetked (kui on palju tööd) panevad mind rohkem pingutama“	3,48	0,73
„Minu valdkonnas on otsuste tegemisse kaasatud vajalikud spetsialistid“	3,29	0,66
„Meie alltöövõtjad on kompetentsed“	3,19	0,62
„Meie töötajad panustavad võrdselt kontsernisisesesse koostöösse“	3,16	0,60

Allikas: autori koostatud

Analüüsi käigus selgus, et ettevõtte projektipersonal on kõige enam nõus järgmiste väidetega: „Ettevõttel on olemas eesmärkide täitmiseks vajalikud kompetentsid“, „Pingelised hetked (kui on

palju tööd) panevad mind rohkem pingutama“. Viimase väite standardhälve (SD=0,73) on mõnevõrra suurem kui teiste väidete puhul, mis tähendab, et vastajad on selles küsimuses erinevatel arvamustel – osa on väitega nõus ja osa mitte – vastuste hajuvus on suhteliselt suur. Mõlema kahe väite keskmiseks hindeks tuli $m=3,48$. Kõrgete eesmärkide saavutamine toob inimesed mugavustsoonist välja ning ergutab pingutama tulemuste nimel. Samuti oli veel kõrgelt hinnatud väide „Minu valdkonnas on otsuste tegemisse kaasatud vajalikud spetsialistid“, mis sai keskmiseks hindeks $m=3,29$.

Vastustest võib järeldada, et ettevõttel on olemas ehitiste valmimiseks vajalikud inimesed vajalike oskustega ning kui ehituses tekivad pingelised hetked, on inimesed enamasti rohkem motiveeritud pingutama.

Tabel 10. Kõige madalama hinnangu saanud väited

Väited	m (keskmine)	sd (standardhälve)
„Meeskonnatöö ettevõttes toimib“	2,32	0,76
„Minu palk vastab töökoormusele“	2,35	0,88
„Eesmärkide täitmiseks planeeritud aeg on mõistlik“	2,58	0,71
„Tähtajad ehituse valmimiseks on piisavad“	2,60	0,71
„Info liikumine ettevõttes on piisavalt kiire“	2,63	0,70

Allikas: autori koostatud

Uuringutulemustest selgus, et projektipersonal on kõige vähem rahul meeskonnatöö toimimisega ettevõttes, mille keskmiseks hindeks oli $m=2,32$. Kristin Alas on oma magistritöös välja toonud põhjused, miks koostöö ema- ja tüdarettevõtete vahel ei toimi, millega autor nõustub: puudub piisav suhtlus omavahel, info ei jõua töötajateni, puudub usaldus ning on ajapuudus. (Alas, 2015)

Ning teise kõige madalama keskmise tulemuse saanud väide oli „Minu palk vastab töökoormusele“, mille keskmiseks hindeks oli $m=2,35$. Samas on selle väite standardhälve kõige suurem, mis näitab, et töötajad on üsna erinevatel arvamustel.

Nelja bloki hulgast (sisekommunikatsioon, eesmärkide püstitamine, töökoormus ja koostöö) on saanud kõige kõrgema keskmise hinde eesmärkide püstitamine ($m=3,15$). Kõige madalama hinde sai koostöö ettevõtte sees ja tüdarettevõtete vahel, mille keskmiseks hindeks on $m=2,67$.

3.4. Ettepanekud

Allpool on toon välja ettepanekud, mis on kogutud ehitusettevõtte projektipersonali hinnangute alusel tehtud andmeanalüüsi tulemuste põhjal ning teooria osas kirjeldatud käsitlustele tuginedes ning, mis aitaksid töötajatel ettevõttes efektiivsemalt tegutseda:

- kiirendada info jagamist;
- seada eesmärkide täitmiseks senisest mõistlikum aeg: st eesmärkide läbirääkimist ja kooskõlastamist ning senisest suuremat projektimeeskondade kaasamist püstitamisse ja muutmisesse;
- parandada meeskonnatööd nii ettevõtte sees kui ka tütarettevõtete vahel – korraldada nii meeskonnatöö koolitusi kui ka rohkem ühisüritusi;
- vaadata üle palgad ja täpsustada tööloigud, kus ja kelle jaoks palk ei vasta töökoormusele;
- arvestada ehituse valmimises projektipersonalist mittesõltuvate väliste teguritega ning lubada tähtaegades suuremat paindlikkust.

„Häid töötajaid aitab organisatsiooni kinnistada ühelt poolt vääriline tasu tehtud töö eest ning teiselt poolt inspireeriv ja arenguvõimeline juhtkond“ (Türk, 2005).

3.5. Kokkuvõte uurimisküsimustele saadud vastustest

Tööautor teeb kokkuvõtte uurimisküsimustele leitud vastustest, mis sisaldab koond ülevaadet tulemustest.

Sisekommunikatsiooni teema sisaldas järgmisi väiteid: 1) töökoosolekuid on piisavalt, mis sai keskmiseks hindeks $m=3,16$ ($SD=0,74$). See väide oli sisekommunikatsiooni teemas üks kõrgemalt hinnatud; 2) teave, mida jagatakse on üheselt mõistetav ja arusaadav, keskmiseks hindeks sai $m=3,03$ ($SD=0,62$); 3) info liikumine ettevõttes on piisavalt kiire, keskmiseks hindeks sai $m=2,63$ ($SD=0,70$), antud väide oli kõige madalamalt hinnatud sisekommunikatsiooni teemas; 4) saan kaasa rääkida oma töös oluliste otsuste tegemisel, keskmiseks hindeks sai $m=3,05$ ($SD=0,68$); 5) minu valdkonnas on otsuste tegemisse kaasatud vajalikud spetsialistid, see väide oli

sisekommunikatsiooni teema all kõige kõrgemalt hinnatud. mis sai keskmiseks hindeks $m=3,29$ ($SD=0,66$).

Eesmärkide püstitamist uuriti järgmiste väidetega: 1) meeskonnale seatud eesmärgid on jõukohased, antud väidet hinnati keskmiselt hindega $m=3,08$ ($SD=0,63$); 2) eesmärkide täitmiseks planeeritud aeg on mõistlik, keskmiseks hindeks tuli $m=2,58$ ($SD=0,71$), antud väide oli eesmärkide püstitamise teemas kõige madalamalt hinnatud; 3) ettevõttel on olemas eesmärkide täitmiseks vajalikud kompetentsid, antud väide oli kõige kõrgemalt hinnatud, mis sai keskmiseks hindeks $m=3,48$ ($SD=0,56$); 4) usun, et täidame seatud eesmärgid, keskmine hinne $m=3,16$ ($SD=0,57$); 5) eesmärkide saavutamine toetab minu rahulolu oma töö ja organisatsiooniga, mille keskmiseks hindeks tuli $m=3,44$ ($SD=0,61$).

Töökoormuse blokk sisaldas väiteid: 1) töökoormus on jõukohane, keskmine hinne $m=2,87$ ($SD=0,71$); 2) töökorraldus toetab kavandatud ülesannete ja koormusega toimetulemist, keskmine hinne on $m=3,05$ ($SD=0,68$); 3) töötajaid on meile kavandatud ülesannete täitmiseks meeskonnas piisavalt, keskmiseks hindeks tuli $m=2,68$ ($SD=0,88$); 4) pingelised hetked (kui on palju tööd) panevad mind rohkem pingutama, kõrgeim keskmine hinne anti sellele väitele ning $m=3,48$ ($SD=0,73$); 5) minu palk vastab töökoormusele, antud väidet hinnati selles blokis kõige madalamalt ja keskmiseks hindeks tuli $m=2,35$ ($SD=0,88$).

Koostööd ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel selgitati väidetega: 1) meeskonnatöö toimib ettevõttes - koostöö blokis hinnati seda väidet kõige madalamalt, keskmise hindega $m=2,32$ ($SD=0,76$); 2) koostööpõhimõtted ettevõttes on arusaadavad, keskmiselt hinnati seda väidet $m=2,40$ ($SD=0,58$); 3) koostöö tütarettevõtetega toimib, keskmine hinne $m=2,53$ ($SD=0,69$); 4) meie inimesed suhtlevad kontsernis piisavalt, keskmine hinne on $m=2,97$ ($SD=0,69$); 5) meie töötajad panustavad võrdselt kontsernisisesesse koostöösse, seda väidet hinnati koostöö blokis kõige kõrgemalt, keskmiseks hindeks tuli $m=3,16$ ($SD=0,60$).

Viimaseks teemaks on tähtaegadest kinnipidamine. Seda iseloomustasid väited: 1) tähtajad ehituse valmimiseks on piisavad, antud väidet hinnati selles blokis kõige madalamalt ehk keskmine hinne oli $m=2,60$ ($SD=0,71$); 2) vastutavate rollide täitjad on kompetentsed, keskmiseks hindeks sai $m=2,65$ ($SD=0,62$); 3) meie meeskonda on vaja suurema valdkondliku kogemusega inimesi, keskmine hinne $m=2,69$ ($SD=0,83$); 5) meie alltöövõtjad on kompetentsed, kõrgeima keskmise hinde sai see väide, $m=3,19$ ($SD=0,62$).

KOKKUVÕTE

Käesolevas bakalaureusetöös uuriti efektiivselt tegutsemise tegureid ehitusettevõtte projektipersonali hinnangute alusel. Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas saaks projektipersonali arvates sisekommunikatsiooni, eesmärkide püstitamise, suure töökoormuse, koostöö ning tähtaegadest kinnipidamise valdkondades olukorda paremaks muuta.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Töö esimeses osas antakse teoreetiline ülevaade sisekommunikatsioonist, eesmärkide püstitamisest, töökoormusest, koostööst ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel ning tähtaegadest kinnipidamisest. Töö teises osas tutvustab autor organisatsiooni, annab ülevaate uuringu valimist ja kirjeldab meetodikat. Töö kolmandas osas esitab autor uuringu tulemused ning nende alusel tehtud järeldused ja ettepanekud selle kohta, milliseid meetmeid tuleks töötajate hinnangul rakendada, et töö efektiivsust parandada.

Küsimustiku, kus uuriti efektiivselt tegutsemise tegureid ehitusettevõtte projektipersonali hinnangul said kõik ettevõtte projekti-, objekti- ja tööjuhid, keda oli kokku 91 inimest. Kokku vastas küsitlusele 62 inimest, mis teeb ligikaudu 67% kõikidest vastajatest. Töö autori hinnangul oli vastamiseaktiivsus kõrge ning sellest saab järeldada, et uuring oli vajalik ning projektipersonal peab nende valdkondade parandamist oluliseks.

Vastuste analüüsist selgus, et kõige kõrgemalt on hinnatud eesmärkide püstitamise blokki ning kõige madalamalt on hinnatud blokki koostöö ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel.

Töö autor tõi välja mõned võimalikud ettepanekud, mis aitaksid parandada efektiivselt tegutsemist:

- kiirendada info jagamist;
- seada eesmärkide täitmiseks senisest mõistlikum aeg: st eesmärkide läbirääkimist ja kooskõlastamist ning senisest suuremat projektimeeskondade kaasamist püstitamisse ja muutmisesse;
- parandada meeskonnatööd nii ettevõtte sees kui ka tütarettevõtete vahel – korraldada nii meeskonnatöö koolitusi kui ka rohkem ühisüritusi;
- vaadata üle palgad ja täpsustada tööloigud, kus ja kelle jaoks palk ei vasta töökoormusele;

- arvestada ehituse valmimises projektipersonalist mittesõltuvate väliste teguritega ning lubada tähtaegades suuremat paindlikkust.

Töö autor peab uuringut vajalikuks, kuna tulemuste põhjal saadi tagasisidet valdkondade kohta, kus on puudused ning mis takistavad töö tegemist. Antud bakalaureusetöö on võimalik võtta ettevõttel aluseks, et parandada töökorraldust valdkondades, mis takistavad projektipersonali efektiivselt tegutsemast.

SUMMARY

THE FACTORS OF OPERATING EFFECTIVELY BASED ON A CONSTRUCTION COMPANY'S PROJECT PERSONAL'S RATINGS

Karolin Valdmann

The topic of the bachelor's thesis is factors of effective operation in view of construction company's personal division. The main purpose of this work is to find out how could subjects like internal communication, goal setting, work rate, cooperation inside the company and with the subsidiaries, and sticking to the deadlines can be made better.

To achieve the goal, author put through a poll in which a sample was made of all Nordecon AS's project managers, site managers and work managers, all together about 91 people. The research was conducted inside the project personal between 13-27th of March 2019. The response rate was 67%.

In consequently of the problem, the author raised the following tasks to perform:

1. Finding out of what are the main reasons of bad internal communication and writing down the suggestions about how it could be improved.
2. Determining the obstacles of accomplishing goals and asking employees proposals to deal with the problem.
3. Stating the main workload regulating factors and also suggestions of keeping up with deadlines.
4. Finding out of what it takes to improve the cooperation in between the parent company and subsidiary.

The following thesis consists of two parts. In the first part the author has pointed out the theoretic origins on which this work relies in the part of the research. In part of the theory there are dealt with internal communication; goal setting; workload; cooperation between the parent company and subsidiary; and keeping up with deadlines.

In the second part of the work the author gives a overview of the research with a brief introduction. Also there are pointed out a description and methodology of the sample. Lastly, in the second part the author has made conclusions and propositions about what could be made better inside those topics.

From the analysis of answers turned out that the highest rated block was setting goals and the lowest rated block was cooperation between the parent company and subsidiary.

The author pointed out some possible suggestions that may help improving the operation action:

- speeding up sharing of the information;
- setting up more reasonable period to achieve goals which includes negotiation and coordination, also more involving the project teams into the establishments and changements;
- improving teamwork inside the parent company and with subsidiaries – arranging teamwork training schoolings and more common events;
- looking over the salaries and specifying the workstations where the fees do not meet the expectations nor the workload;
- taking things that are not dependent of the project management team during the construction into the consideration and allowing larger flexibility.

The author considers the research necessary because the it gave a good feedback about different fields. Now it is possible to point out in which sections the situation is satisfactory and in which is improvement needed. This bachelor's thesis could be built on the things that a company has done so far to improve the fields that prevent the project personal's effective operation,

The keywords are: internal communication; goals; workload; cooperation; keeping up with deadlines.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Alas, K. (2015). *Ema- ja tütarettevõtte vahelise koostöö parendamine (Transpoint International EST AS näitel)*. Tallinna Tehnikaülikool (Magistritöö).
- BusinessDictionary. (2019). *What Is Internal Communication?* Kättesaadav: <http://www.businessdictionary.com/definition/internal-communication.html> , 17.02.2019.
- CambridgeDictionary. (2019). *Deadline*. Kättesaadav: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/deadline> , 02.03.2019.
- EclipseBuildingCorp. (2018). *What You Should Know About Construction Deadlines. Eclipse Building Corp.* Kättesaadav: <https://eclipsebuildingcorp.com/what-you-should-know-about-construction-deadlines/> , 18.03.2019.
- Garfinkle, J. (2019). *Reduce Your Workload*. Kättesaadav: <https://garfinkleexecutivecoaching.com/articles/create-work-life-balance/reduce-your-workload> , 25.01.2019.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). *The Effect Of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development On Organizational Commitment: The Mediating Role Of Human Capital*. Iran: Islamic Azad University.
- Half, R. (2018). *The Hidden Risk Of Unrealistic Excepectations In The Workplace*. Kättesaadav: <https://www.roberthalf.com.sg/blog/employers/hidden-risk-unrealistic-expectations-workplace> , 17.02.2019.
- Hancock, P. A., & Meshkati, N. (2000). *Human Mental Workload*. Amsterdam, Vol 52, No.1.
- HappierHuman. (2002). *What about happiness? Goal Setting Research*. Kättesaadav: <https://www.happierhuman.com/goal-setting-research/> , 03.03.2019.
- Kurkina, A. (2017). *Sisekommunikatsiooni probleemid ettevõttes X*. Tartu Ülikool (Bakalaureusetöö).
- Luts, J. (2017). *Töajõu voolavuse analüüs Werneri kohviku näitel*. Tallinna Tehnikaülikool (Bakalaureusetöö).

- Meijaman, T. F., & Gijbertus, M. (1998). *Handbook of Work and Organizational Psychology: Work Psychologist*. East Sussex: British Library, Vol. 2, No. 1.
- Melnikas, B. (2013). Public and business sectors in the context of globalization: interests, competition, interaction, cooperation, convergence, networking. *Public Administration* Vol. 4, No. 40, 8-28.
- Mägi, M. (2017). *Sisekommunikatsioon, selle toimimine ja mõju tööga seotusele Alter Baltics OÜ näitel*. Tallinna Tehnikaülikool (Bakalaureusetöö).
- Nordecon. (2017). *Tutvustus*. Tallinn: Kättesaadav:
<http://www.nordecon.com/ettevottest/tutvustus> , 14.03.2019.
- Odine, M. (2014). *Communication Problems in Management. Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking*. . Kättesaadav:
http://globalbizresearch.org/economics/images/files/54946_ID_S528_JEIEFB_Maurice%20Odone.pdf , 17.02.2019.
- Past, A. (2009). *Too oma meeskond ühte paati. Sisekommunikatsioon ettevõtetes ja organisatsioonides*. Tallinn: Äripäev.
- Reina, D. S., & Reina, M. L. (2008). *Trust And Betrayal In The Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization*. San Francisco: California, Vol. 2, No. 1.
- Seemen, A. (2017). *Ehitise vastuvõtmise probleematika*. Eesti Maailikool (Magistritöö).
- Semegine, T. E. (2012). Organizational Internal Communication As A Means Of Improving Efficiency. *European Scientific Journal*, Kättesaadav:
<https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/232/257> , 15.02.2019.
- Sisekaitseakadeemia. (2019). *Koostöö mõiste ja olemus*. Kättesaadav:
http://stud.sisekaitse.ee/sieberk/Turvatoe/5_koost_miste_ja_olemus.html , 15.02.2019.
- Šaihhov, T. (2014). *Organisatsiooni struktuuri ja eesmärkide seosed Elion ettevõttes AS näitel*. Tartu Ülikool (Bakalaureusetöö).

- Tudengiveeb. (2019). *Kuidas seada eesmäärke?* Kättesaadav:
<https://www.test.tudengiveeb.ut.ee/et/esileht/kuidas-korgkoolis-asjad-kaeivad/29-tooturg/karjajaeer-sinu-elutee/98-eesmaerkide-seadmine> , 05.02.2019.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Urvast, A. (2015). *Tööjõu voolavuse põhjused ja võimalused selle vähendamiseks Vanalinna Ehitus OÜ-s*. Tallinna Tehnikaülikool (Bakalaureusetöö).
- Wechuli, I. (2019). *SuccessConsciousness. 5 Reasons Why You Must Set Unrealistic Goals*.
Kättesaadav: <https://www.successconsciousness.com/blog/goal-setting/set-unrealistic-goals/> , 17.02.2019.

LISAD

Lisa 1. Küsitluse ankeet

Hea Nordecon AS töötaja!

Palun Teil vastata küsimustikule, millega uuritakse efektiivselt tegutsemise tegureid ehitusettevõtte näitel. Uuring on koostatud rahulolu-uuringu tulemuste põhjal, kus toodi välja kuus peamist valdkonda, mis takistavad töötajate arvates efektiivselt tegutsemast: sisekommunikatsioon, eesmärkide püstitamine, suur töökoormus, koostöö ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel ning tähtaegadest kinnipidamine. Küsimustiku täitmine võtab aega kuni 15 minutit. Vastamine on vabatahtlik ja anonüümne. Vastuseid analüüsitakse üldistatud kujul. Küsitluse tulemusi kasutatakse teaduslikel eesmärkidel.

AITÄH!

OSA 1

SUGU

- Naine
- Mees

VANUS

.....

TÖÖSTAAŽ

.....

DIVISJON

- Teedeehitus
- Inseneriehitus
- Hoonetehitus

OSA 2

SISEKOMMUNIKATSIOON

1. Töökoosolekuid on piisavalt

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

2. Teave, mida jagatakse on üheselt mõistetav ja arusaadav

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

3. Info liikumine ettevõttes on piisavalt kiire

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

4. Saan kaasa rääkida oma töös oluliste otsuste tegemisel

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

5. Minu valdkonnas on otsuste tegemisse kaasatud vajalikud spetsialistid

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

6. Soovin lisada

.....

EESMÄRKIDE PÜSTITAMINE

1. Meeskonnale seatud eesmärgid on jõukohased

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

2. Eesmärkide täitmiseks planeeritud aeg on mõistlik

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

3. Ettevõttel on olemas eesmärkide täitmiseks vajalikud kompetentsid

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

4. Usun, et täidame seatud eesmärgid

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

5. Eesmärkide saavutamine toetab minu rahulolu oma töö ja organisatsiooniga

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

6. Soovin lisada

.....

TÖÖKOORMUS

1. Töökoormus on jõukohane

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

2. Töökorraldus toetab kavandatud ülesannete ja koormusega toimetulemist

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

3. Töötajaid on meile kavandatud ülesannete täitmiseks meeskonnas piisavalt

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

4. Pingelised hetked (kui on palju tööd) panevad mind rohkem pingutama

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

5. Minu palk vastab töökoormusele

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

6. Soovin lisada

.....

KOOSTÖÖ ETTEVÕTTE SEES JA TÜTARETTEVÕTETE VAHEL

1. Meeskonnatöö toimib ettevõttes

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

2. Koostööpõhimõtted ettevõttes on arusaadavad

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

3. Koostöö tüdarettevõtetega toimib

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

4. Meie inimesed suhtlevad kontsernis piisavalt

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

5. Meie töötajad panustavad võrdselt kontsernisisesesse koostöösse

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

6. Soovin lisada

.....

TÄHTAEGADEST KINNIPIDAMINE

1. Tähtajad ehituse valmimiseks on piisavad

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

2. Vastutavate rollide täitjad on kompetentsed

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

3. Meie meeskonda on vaja suurema valdkondliku kogemusega inimesi

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

4. Tähtaegadest mitte-kinnipidamine on põhjustatud:

Tellijate poolt

Meie meeskonna liikmete poolt

Alltöövõtjate poolt

Hankijate poolt

Muu

5. Meie alltöövõtjad on kompetentsed

EI OLE NÕUS 1 2 3 4 Täiesti nõus

6. Soovin lisada

.....

AITÄH VASTAMAST!

Lisa 2. Tulemuste keskmised ja standardhälve iga küsimuse kohta

	Väide	m (keskmine)	sd (standardhälve)
Sisekommunikatsioon	1. Töökoosolekuid on piisavalt	3,16	0,74
	2. Teave, mida jagatakse on üheselt mõistetav ja arusaadav	3,03	0,62
	3. Info liikumine ettevõttes on piisavalt kiire	2,63	0,70
	4. Saan kaasa rääkida oma töös oluliste otsuste tegemisel	3,05	0,68
	5. Minu valdkonnas on otsuste tegemisse kaasatud vajalikud spetsialistid	3,29	0,66
Eesmärkide püstitamine	1. Meeskonnale seatud eesmärgid on jõukohased	3,08	0,63
	2. Eesmärkide täitmiseks planeeritud aeg on mõistlik	2,58	0,71
	3. Ettevõttel on olemas eesmärkide täitmiseks vajalikud kompetentsid	3,48	0,56
	4. Usun, et täidame seatud eesmärgid	3,16	0,57
	5. Eesmärkide saavutamine toetab minu rahulolu oma töö ja organisatsiooniga	3,44	0,61
Töökoormus	1. Töökoormus on jõukohane	2,87	0,71
	2. Töökorraldus toetab kavandatud ülesannete ja koormusega toimetulemist	3,05	0,68
	3. Töötajaid on meile kavandatud ülesannete täitmiseks meeskonnas piisavalt	2,68	0,88
	4. Pingelised hetked (kui on palju tööd) panevad mind rohkem pingutama	3,48	0,73
	5. Minu palk vastab töökoormusele	2,35	0,88
Koostöö ettevõtte sees ja tütarettevõtete vahel	1. Meeskonnatöö toimib ettevõttes	2,32	0,76
	2. Koostööpõhimõtted ettevõttes on arusaadavad	2,40	0,58
	3. Koostöö tütarettevõtetega toimib	2,53	0,69

	4. Meie inimesed suhtlevad kontsernis piisavalt	2,97	0,69
	5. Meie töötajad panustavad võrdselt kontsernisisesesse koostöösse	3,16	0,60
Tähtaegadest kinnipidamine	1. Tähtajad ehituse valmimiseks on piisavad	2,60	0,71
	2. Vastutavate rollide täitjad on kompetentsed	2,65	0,62
	3. Meie meeskonda on vaja suurema valdkondliku kogemusega inimesi	2,69	0,83
	5. Meie alltöövõtjad on kompetentsed	3,19	0,62

Lisa 3. Uuringu tulemused

OSA 1			VASTANUTE ARV	
SUGU		Naine	9	
		Mees	53	
VANUS		Kuni 30 aastat	24	
		31 – 40 aastat	29	
		Üle 41 aasta	9	
TÖÖSTAAŽ		Kuni 5 aastat	24	
		6 – 10 aastat	20	
		11 – 15 aastat	11	
		Üle 16 aasta	7	
DIVISJON		Teedeehitus	26	
		Insenerehitus	28	
		Hoonete-ehitus	8	
OSA 2				
SISEKOMMUNIKATSIOON	1. Töökoosolekuid on piisavalt	Hinne 1	2	
		Hinne 2	7	
		Hinne 3	32	
		Hinne 4	21	
	2. Teave, mida jagatakse on üheselt mõistetav ja arusaadav	Hinne 1	0	
		Hinne 2	11	
		Hinne 3	38	
		Hinne 4	13	
	3. Info liikumine ettevõttes on piisavalt kiire	Hinne 1	2	
		Hinne 2	25	
		Hinne 3	29	
		Hinne 4	6	
	4. Saan kaasa rääkida oma töös oluliste otsuste tegemisel	Hinne 1	0	
		Hinne 2	13	
		Hinne 3	33	
		Hinne 4	16	
	5. Minu valdkonnas on otsuste tegemisse kaasatud vajalikud spetsialistid	Hinne 1	0	
		Hinne 2	7	
		Hinne 3	30	
		Hinne 4	25	
	6. Soovin lisada	Kuna info liigutamine võtab aega, aga aega on alati vähe, siis info ei ole õigeaegne ja piisav.		
	EESMÄRKIDE PÜSTITAMINE	1. Meeskonnale seatud eesmärgid on jõukohased	Hinne 1	0
			Hinne 2	10
			Hinne 3	37
Hinne 4			15	

EESMÄRKIDE PÜSTITAMINE	2. Eesmärkide täitmiseks planeeritud aeg on mõistlik	Hinne 1	3	
		Hinne 2	25	
		Hinne 3	29	
		Hinne 4	5	
	3. Ettevõttel on olemas eesmärkide täitmiseks vajalikud kompetentsid	Hinne 1	0	
		Hinne 2	2	
		Hinne 3	28	
		Hinne 4	32	
	4. Usun, et täidame seatud eesmärgid	Hinne 1	0	
		Hinne 2	6	
		Hinne 3	40	
		Hinne 4	16	
	5. Eesmärkide saavutamine toetab minu rahulolu oma töö ja organisatsiooniga	Hinne 1	0	
		Hinne 2	4	
		Hinne 3	27	
		Hinne 4	31	
	6. Soovin lisada			
	TÖÖKOORMUS	1. Töökoormus on jõukohane	Hinne 1	2
			Hinne 2	14
Hinne 3			36	
Hinne 4			10	
2. Töökorraldus toetab kavandatud ülesannetega ja koormusega toimetulemist		Hinne 1	1	
		Hinne 2	10	
		Hinne 3	36	
		Hinne 4	15	
3. Töötajaid on meile kavandatud ülesannete täitmiseks meeskonnas piisavalt		Hinne 1	7	
		Hinne 2	16	
		Hinne 3	29	
		Hinne 4	10	
4. Pingelised hetked (kui on palju tööd) panevas mind rohkem pingutama		Hinne 1	2	
		Hinne 2	3	
		Hinne 3	20	
		Hinne 4	37	
5. Minu palk vastab töökoormusele		Hinne 1	12	
		Hinne 2	21	
		Hinne 3	24	
		Hinne 4	5	
6. Soovin lisada		Kui tööd on üle pea palju, siis see ei pane alati rohkem pingutama, vaid töid selekteerima tähtsuse järjekorras. On töid, mis peavad saama 100% tehtud ja on töid, mis tegelikult võivad oodata.		

KOOSTÖÖ ETTEVÕTTE SEES JA TÜTARETTEVÕTETE VAHEL	1. Meeskonna töö toimib ettevõttes	Hinne 1	0
		Hinne 2	7
		Hinne 3	38
		Hinne 4	17
	2. Koostöö põhimõtted on arusaadavad	Hinne 1	1
		Hinne 2	13
		Hinne 3	35
		Hinne 4	13
	3. Koostöö tütarettevõtetega toimib	Hinne 1	9
		Hinne 2	26
		Hinne 3	25
		Hinne 4	2
	4. Meie inimesed suhtlevad kontsernis piisavald	Hinne 1	3
		Hinne 2	31
		Hinne 3	28
		Hinne 4	0
	5. Meie töötajad panustavad võrdselt kontsernisisesesse koostöösse	Hinne 1	3
		Hinne 2	27
		Hinne 3	28
		Hinne 4	4
Soovin lisada			
TÄHTAEGADEST KINNIPIDAMINE	1. Tähtajad ehituse valmimiseks on piisavad	Hinne 1	3
		Hinne 2	24
		Hinne 3	30
		Hinne 4	5
	2. Vastutavate rollide täitjad on kompetentsed	Hinne 1	0
		Hinne 2	7
		Hinne 3	36
		Hinne 4	19
	3. Meie meeskonda on vaja suurema valdkondliku kogemusega inimesi	Hinne 1	5
		Hinne 2	19
		Hinne 3	28
		Hinne 4	10
	4. Tähtaegadest mitte- kinnipidamine on põhjustatud (vastuseks mitu valikut)	Tellija poolt	43
		Meeskonnaliikmete poolt	24
		Alltöövõtjate poolt	48
		Hankijate poolt	18
		MUU:	
		ametnikud	1
		projekteerimine	1
		ebareaalne tähtaeg	3
kasutusload	1		

	5. Meie alltöövõtjad on kompetentsed	Hinne 1	2
		Hinne 2	21
		Hinne 3	36
		Hinne 4	3
	Soovin lisada	<p>-Ehitise valmimise tähtaeg võib olla isegi piisav, kuid tihtilugu projektide valmimine ja erinevad kooskõlastused võtavad ebamõistlikult palju aega.</p> <p>-On alltöövõtjaid, kes näiteks ühel objektil on täiesti professionaalid, aga teisel objektil täiesti läbi kukkunud.</p>	