

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Infotehnoloogia teaduskond

Informaatikainstituut

Infosüsteemide õppetool

**Projektijuhtimise valdkonna analüüs**  
**Eesti Tarbijateühistute Keskühistu näitel**

Magistritöö

Üliõpilane: Kristel Vain

Üliõpilaskood: 093025

Juhendaja: lektor Karin Rava

Tallinn

2014

## **Autorideklaratsioon**

Kinnitan, et olen koostanud antud lõputöö iseseisvalt ning seda ei ole kellegi teise poolt varem kaitsmisele esitatud. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, olulised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on töös viidatud.

.....  
(kuupäev)

.....  
(allkiri)

## **Annotatsioon**

Käeoleva lõputöö raames on autor keskendunud projektijuhtimise valdkonna analüüsimisele tuginedes Eesti Tarbijateühistute Keskühistu's (edaspidi ETK) saadud isiklikele kogemustele ja tööpraktikatele ning ettevõtte töötajaskonna küsitlemisel saadud andmetele kõrvutades projektijuhtimise teooriaga. Viimase baasil uurib autor projektide juhtimisega seotud aspekte, alustades organisatsiooni tasemest ja liikudes edasi üksikprojekti tasandile, keskendudes kõne all olevas valdkonnas esinevatele probleemidele ning analüüsis viimaste tekkemehhanisme ja mõju. Läbi sellise lähenemise on töö autor võtnud eesmärgiks uurida ETK projektijuhtimises valitsevat olukorda ja suunitlust tuleviku osas.

Töö autor keskendub eeskätt ETK projektijuhtimises esinevate probleemide tuvastamisele ning võimalike lahendusmetoodikate leidmisele, tuginedes töö analüüsis leitud probleemidele, mis puudutavad organisatsiooni projektijuhtimise kultuuri ning selle mõju üksikprojekti juhtimisele. Antud temaatika on ETK mõistes väga aktuaalne, hõlmates ettevõtte äri tegevust läbi nii arendus- kui ka igapäevategevuste teostamise, mille elluviimiseks rakendatakse projektijuhtimist. Kahjuks ei ole võimalik näha ja tunda sellise lähenemise kasutamisel soovitavaid edukaid tulemusi, mis eeskätt seisneksid õigeaegselt lõpetatud ja eraldatud ressursside piires püsivate projektide läbiviimises ja lõpetamises.

Eesmärkide saavutamiseks on käesolev töö jaotatud järgmisteks suuremahulisteks peatükkideks:

- organisatsiooni tutvustus –
  - annab ülevaate tervest organisatsioonist, tutvustades lugejale ETK struktuuriüksuste lähenemist projektijuhtimisele;
- projektide teostuse analüüs –
  - tutvustab ETK projektide baasil teostatud analüüsi tulemusi ning esitab probleemid, millele autor soovib leida lahenduse;
- probleemide põhjuste analüüs –
  - annab ülevaate probleemide sisust ja tekkemehhanismidest ning mõjust projektijuhtimisele;

- probleemide lahendusvõimaluste analüüs –
  - tutvustab lahendusi, mis autori hinnangul võimaldaks keskenduda kaardistatud probleemide lahendamisele;
- lahenduse loomine ja rakendamine –
  - tutvustab autori lähenemist ja arusaama võimalikule, valitud lahendusele – ETK projektijuhtimise raamistikule.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning sisaldab teksti 108. leheküljel, 8 peatükki, 26 joonist, 2 tabelit.

## **Abstract**

The author of this thesis focuses on the study of the field of project management and this based on Estonian Consumers' Co-operatives. In this study the author compares the data collected thru personal work experiences and interviews conducted on the Companies staff and comparing it with project management theory. The author examines the aspects in project management starting from the organization's level and then moving on to the individual project level at that time focusing on problems that appear in this field. The author analyzes the mechanisms and effects of these problems. Through this approach the author of this thesis has set a goal to examine the state of ETK's project management field and its orientation for the future.

The author focuses primarily on the identification of problems that influence ETK project management. The goal is to find potential methods of solutions that are based on the analysis of problems that present benchmarks regarding the culture of organizational project management and its impact on the project management on an individual level.

The topic of this thesis is very relevant in terms of ETK, influencing the company's business activities regarding development and the execution of daily activities and this thru the implementation of project management. Unfortunately, it is not possible to see and feel that this kind of approach is used to achieve desirable, successful results in projects.

Intent to reach the goal this work is divided into following large-scale chapters:

- Introduction of the organization –
  - presenting an overview of the entire organization, the structural units of ETK's approach to project management;
- Analysis of project execution –
  - presentation of the results of the analysis that is based on ETK projects and challenges, which the author seeks to find a solution;
- Analysis of the causes of problems –
  - provides an overview of the problems in project management, their content, the formation mechanisms and the impact;

- Analysis of potential solutions to problems –
  - introduces solutions that in the opinion of the author enables to concentrate on solving the mapped problems;
- Creation and implementation of a solution –
  - The author presents an approach and understanding of the potential solution - ETK project management framework.

The thesis is written in Estonian and contains 108 pages, 8 chapters, 26 figures, 2 tables.

## Jooniste nimekiri

Joonis 1 ETK struktuur.....	14
Joonis 2 Põhjused ja tagajärg ETK projektijuhtimises.....	25
Joonis 3 Projektijuhtimisele keskendunud organisatsioon.....	30
Joonis 4 Funktsionaalne organisatsioon.....	30
Joonis 5 Nõrk maatriksorganisatsioon.....	31
Joonis 6 Tasakaalustatud maatriksorganisatsioon.....	31
Joonis 7 Tugev maatriksorganisatsioon.....	32
Joonis 8 Liitorganisatsioon.....	32
Joonis 9 ETK organisatsiooniline projektijuhtimise mudel.....	33
Joonis 10 Otsustusprotsessi etapid.....	35
Joonis 11 Otsustusprotsess ETK's.....	36
Joonis 12 Projektijuhtimise küpsusmudel.....	39
Joonis 13 Ülekattuvad projektijuhtimise küpsusmudeli tasemed ETK's.....	40
Joonis 14 Projekti elutsükel.....	41
Joonis 15 Projekti algatamise etapid.....	42
Joonis 16 ETK projekti detailse planeerimise etapid.....	44
Joonis 17 Tegevused projekti elluviimise etapis.....	45
Joonis 18 Tegevusetapid projekti lõpetamisel.....	47
Joonis 19 ETK projektijuhtimise raamistiku komponendid.....	66
Joonis 20 ETK omanäolise projektijuhtimise põhimõisted.....	68
Joonis 21 ETK omanäolise projektijuhtimise põhitegevused.....	72
Joonis 22 ETK projektijuhtimise protsessimudel.....	89
Joonis 23 ETK näolise projektijuhtimise toetavad tegevused.....	83
Joonis 24 Edasised tegevused.....	95
Joonis 25 Kinnitusprotsess.....	96
Joonis 26 Juurutusprotsess.....	96

## **Tabelite nimekiri**

Tabel 1 Organisatsiooni mõju projektijuhtimisele .....	33
Tabel 2 Funktsioonid ja nende mõju projektijuhtimisele .....	37



## Sisukord

1	Sissejuhatus .....	11
1.1	Probleemi kirjeldus .....	11
1.2	Eesmärk .....	12
1.3	Oodatavad tulemused.....	12
2	Organisatsiooni tutvustus .....	13
2.1	ETK ja ETK Grupp.....	13
2.2	Projektijuhtimine ETK's.....	14
2.2.1	Projektijuhtimine ETK struktuuriüksustes .....	15
2.3	ETK projektijuhtimise käsiraamat .....	19
3	Projektide teostuse analüüs.....	21
3.1	ETK projektide analüüs .....	21
3.2	ETK projektijuhtimise probleemid .....	24
4	Probleemide põhjuste analüüs .....	26
4.1	Puudulik organisatsiooni projektijuhtimise kultuur.....	26
4.2	Puuduv arusaam organisatsiooni projektijuhtimise mudelist .....	29
4.3	Puudulik arusaam otsustusprotsessist .....	34
4.4	Distsipliini mitterakendamine ettevõttes .....	36
4.5	Puuduv projektijuhtimise küpsusmudeli määratlus .....	38
4.6	Puuduv projekti elutsükli määratlus .....	41
4.6.1	Algatamine .....	42
4.6.2	Planeerimine .....	44
4.6.3	Elluviimine .....	45
4.6.4	Lõpetamine .....	46

4.7	Organisatsioonilised probleemid projektijuhtimises.....	48
5	Probleemide lahendusvõimaluste analüüs .....	55
5.1	Tulemuste analüüs .....	55
5.2	Lahendusvõimalused .....	60
5.3	Otsustatud lahenduse põhjendused .....	62
6	Lahenduse loomine ja rakendamine .....	65
6.1	ETK projektijuhtimise raamistik.....	65
6.1.1	ETK projektijuhtimise põhimõisted .....	67
6.1.2	Põhitegevused ETK projektide juhtimisel.....	72
6.1.3	ETK projektijuhtimist toetavad tegevused .....	82
6.2	ETK projektijuhtimise protsessimudel .....	88
6.3	Riskid ja nende maandamine .....	90
7	Töö tulemused ja järeldused.....	94
7.1	Projektijuhtimise raamistiku kinnitamine.....	95
7.2	Juurutusprotsess .....	96
7.3	Edasiarendused .....	97
8	Kokkuvõte .....	99
	Summary.....	103
	Kasutatud allikad .....	107

# 1 Sissejuhatus

Käesolev lõputöö on sündinud huvist mõista, miks Eesti Tarbijateühistute Keskühistu projektid ei ole edukad, kas põhjus peitub kehvast projektijuhtimises või on ettevõttes rakendamata projektijuhtimise põhimõtted. Viidatud väite sisendiks on töö autori isiklik, kolmeaastane töökogemus ETK projektijuhina olles, 1 aasta *personal ja büroo* osakonna projektijuht ning 2 aastat töötanud IT projektijuhina. Nende aastate jooksul on autor olnud ETK kahe suuremahulise projekti eestvedaja ning lisaks väiksematele asutusesisestele projektidele on autor puutunud kokku ETK kolme suure IT arendusprojektiga, kuid mitte projektijuhina.

Kogemustele ja vaatlustele tuginedes on autorile arusaamatu, miks hoolimata pingutustest ja heal tasemel teadmistest infotehnoloogiast, sealhulgas projektijuhtimise valdkonnast on ETK projektijuhid silmitsi olukordadega, kus projekt ei liigu soovitud eesmärgi poole, kaldudes kõrvale planeeritud ajaraamist ja väljudes eraldatud ressursside piiridest.

Eelnev andiski autorile ajendi uurida, kas ebatõhusalt juhitud projektid on seotud konkreetse projektijuhiga, eeskätt tema teadmiste ja kogemuste ning tööharjumustega või peitub siiski probleem sügavamal. Sellest tulenevalt asus töö autor ETK projektijuhtimise valdkonna mõistmiseks ettevõtte projektide analüüsimisega, keskendudes eeskätt IT projektidele, millele lisaks viis läbi intervjuusid ETK struktuuriüksuste juhtide ja projektijuhtide seas.

## 1.1 Probleemi kirjeldus

Autori arusaama järgi soovib iga ettevõtte kiiresti arenevas maailmas olla oma tegevusvaldkonnas edukas. Edu saavutamiseks ja säilitamiseks on ettevõtetel otstarbekas keskenduda tegevustele, mis tooks kaasa otsest või kaudset tulu. See aga tähendab autori arvates uuenduslike lahenduste väljatöötamist ja rakendamist ettevõtte igapäeva töösse. Need lahendused keskenduvad projektidele, läbi mille loodetakse saavutada tulemused, mis vastavad nõudmistele ja ootustele.

ETK projektijuhtimise valdkonnas esineb probleeme, mis põhjustavad ebaedu algatatavates ja läbiviidavates projektides. Probleemid on kaardistamata ja välja selgitamata põhjused, mis seisnevad nende taga. Viimastest tulenevalt ei ole loodud töötavaid lahendusi projektijuhtimise valdkonnas valitseva olukorra parandamiseks.

Kuna projektijuhtimine on eeskätt läbi arendusprojektide seotud otseselt ettevõtte äritegevusega, mõjutavad probleemid ka ettevõtte tulusid ja kulusid, kas nii otseselt või kui kaudselt. See omakorda seab ohtu ettevõtte edu säilitamise teiste Eesti jaekaubandusega tegelevate ettevõtete ees.

## **1.2 Eesmärk**

Käesoleva töö eesmärk on kaardistada ETK projektijuhtimise valdkonna iseärasused, keskendudes projektide juhtimist puudutavate probleemide kaardistamisele ja tekkemehhanismide analüüsimisele. Eelnevale baseerudes leida lahendusvõimalused kaardistatud ja analüüsitud probleemide kõrvaldamiseks või mõju maandamiseks, seda nii organisatsiooni kui ka üksikprojekti tasandil.

Lahendusvõimaluste leidmisel on eesmärgiks leida üks sobiv lahendus ETK projektijuhtimise valdkonna arendamiseks.

## **1.3 Oodatavad tulemused**

Käesoleva töö oodatavaks lõpptulemuseks on ETK projektijuhtimist mõjutavate probleemide kaardistuse ja analüüsi põhjal loodud lahendus, mis sobiks ETK omapäraga, nii organisatsiooni kui ka üksikprojekti tasandil.

Lahenduseks on reaalne lähenemine ettevõtte projektijuhtimise valdkonna suunamiseks, mis oleks sobiv, et esitada ETK juhtkonnale ettepanek lahendust rakendada.

## 2 Organisatsiooni tutvustus

Antud peatükis suunatakse tähelepanu ETK struktuuri tutvustamisele ja projektijuhtimise praktikate kirjeldamisele ettevõtte erinevates struktuuriüksustes. Eesmärk on anda ülevaade ettevõtte keerukusest ning seeläbi lihtsustada ETK otsustusprotsesside mõistmist, mis puudutavad ettevõtte projekte, kas otseselt või kaudselt. Ühtlasi peatutakse käesolevas peatükis ka ettevõtte projektijuhtimist suunava dokumendi tutvustamisel, pidades nii silmas viimase olulisust ETK projektide juhtimisel, kui ka üldise projektijuhtimise kultuuri kontekstis.

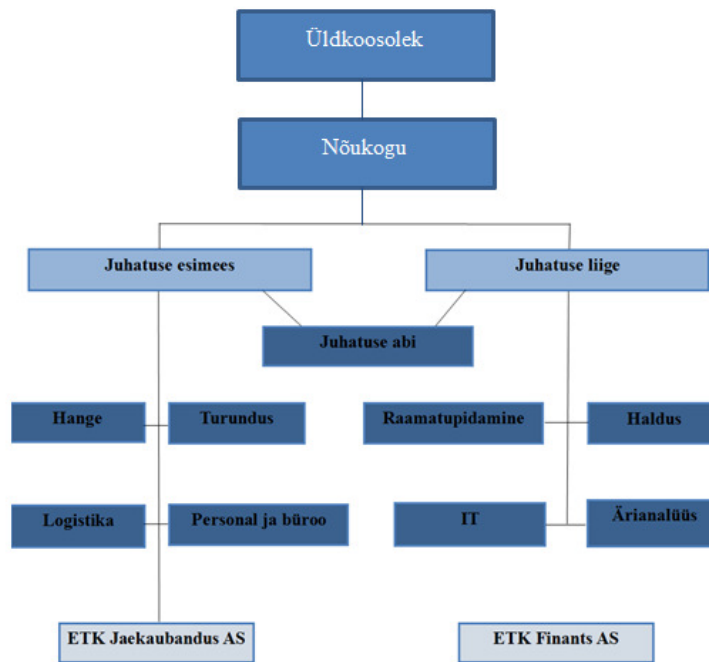
Kuigi käesoleva töö skoobist on välja jäetud ETK Grupp kui ettevõtte, on siiski oluline mõista viimase rolli ETK projektide konstrueerimisel, elluviimisel ja juhtimisel.

### 2.1 ETK ja ETK Grupp

ETK Grupp on organisatsioon, mis koondab enda alla ETK ja 19 ühistut üle Eesti. ETK Grupp on jaekaubanduses tegutsev organisatsioon, mis järgib ühistulise kaubanduse põhiprintsiipe, mis tähendab vabatahtlikku ja avatud liikmeskonda, demokraatlikku juhtimist ja kontrolli, kõigi liikmete võrdset hääleõigust, liikmete majanduslikku osalust, ühistute iseseisvust ja sõltumatust, liikmete informeerimist ja koolitust, koostööd ning hoolitsust kodukoha arengu eest [21].

ETK roll grupis on osutada ETK Gruppi kuuluvatele ühistutele logistika-, hanke-, turundus- ja tugiteenuseid. Viimati nimetatud hulka kuuluvad personali-, büroo- ja IT teenused. Ühtlasi on ETK eesmärk pakkuda ka jaekaubanduse arendus- ja kliendikaardi haldusteenust [10].

Mõistmaks ETK ja mõnevõrra ka ETK Grupi struktuuri ülesehitust, on abiks all olev joonis, Joonis 1 ETK struktuur, lk 14, kus ETK enda struktuur on oma olemuselt sarnane klassikaliste ettevõtete struktuuriga, hõlmates tippaseme otsustajaid juhatuse ja juhtkonna näol, ent ETK Grupp seevastu on mõnevõrra erinev. ETK Grupis on tippasemel otsustajaks üldkoosolek, kuhu kuuluvad ühistute juhtkonnad. Üldkoosolekule allub aga nõukogu, millesse kuuluvad ühistute juhid. Viimastele omakorda allub ETK juhtkond.



**Joonis 1 ETK struktuur**

Mõistes paremini ETK ja ETK Grupi struktuuri ja ülesehitust, kus ETK allub ühistutele mitte vastupidi, on hõlpsam aru saada ka otsustusprotsesside nüanssidest ning projektide sisust, nende algatamisest ja juhtimisest.

## 2.2 Projektijuhtimine ETK's

ETK projektid saavad alguse üldjuhul struktuuriüksuse juhi ja juhatuse liikme tasemel, kes lähtuvad ETK ja ETK Grupi soovidest ja vajadustest, olenevalt viimaste liigitumisest struktuuriüksuste tegevusaladesse. Hetkel puudub ETK's konkreetne ja üheselt mõistetav protsess, mille tulemusena otsustatakse käivitada üks või teine projekt. Mõned projektid planeeritakse ette juba järgmise aasta investeeringute ja eelarve plaani koostamise käigus. Teised tulevad seoses avanevate võimaluste või vajadustega.

Kuna ETK's on tipptasemel otsustajateks juhatus ja juhtkond, peavad ettevõtte kõik suuremad projektid heakskiidu saama just nendelt ning vajadusel ka nõukogult või üldkoosolekult. See tähendab seda, et projekti algatajal, teisisõnu ka tellijal, tuleb oma idee või vajadus põhjendada, teisisõnu maha müüa, just juhatusele. Seejärel sõltuvalt sellest, kas eelarves on raha planeeritud või mitte, kinnitab projekti juhatus või minnakse nõukogu käest täiendavat investeeringut taotlema. [Intervjuu IT osakonna juhiga]

Vastavalt struktuuriüksuste jaotumisele juhatuse liikmete vahel, nagu näidatud joonisel (Vt Joonis 1 ETK struktuur, lk 14), peavad struktuuriüksuste algatatud projektid saama heakskiidu esmalt just juhatuselt. Seejärel suunatakse projektid kaitsmisele ettevõtte juhtkonda ning vajadusel edasi nõukogule ja üldkoosolekule. Viimast just lähtuvalt täiendava investeeingu taotlemiseks. Selline tegevuskava oleneb määratlusest, kas projektid on seotud üksnes ETK ja tema tütaretevõtetega või on tegemist projektidega, mis haaravad kogu ETK Gruppi. Kuna ETK allub ühistutele, mitte vastupidiselt, siis tekivad erisused juba otsustusprotsessis, kus väga mitmed ETK otsused, seal hulgas ka suuremahulisi projekte puudutavad, peavad heakskiidu saama ühistutelt. Eriti projektid, mis on ühel või teisel viisil seotud ETK Grupiga, kuid milles ETK on teenuse pakkuja ehk teisisõnu projekti eestvedaja.

Ajaperioodil, aastast 2010 kuni 2013 on suuremad projektid ETK's olnud:

- Logistika tarkvara juurutamine;
- Lojaalsusprogramm;
- Uue sortimendi halduse arendus ja juurutamine;
- Kampania haldus;
- Logistika saatelehtede digitaalne arhiiv;
- Dokumendihaldussüsteemi arendus ja juurutamine;
- Intraneti uuendamine ja juurutamine.

Seitsmest projektist on edukalt, teisisõnu aja- ja tegevusplaani kohaselt ning eelarve piirides, lõpetatud kolm ning üks projekt on lõpetatud hiljem kui algselt planeeritud. Üks projekt on katkestatud teostuse etapis ning kaks projekti on käesoleval ajal töös.

### **2.2.1 Projektijuhtimine ETK struktuuriüksustes**

Projektijuhtimine ETK valdkondade lõikes on käesoleva töö autori hinnangul väga erinev. See seisneb eeskätt erinevate kogemuste ja teadmiste kasutamises projektide algatamisel, konstrueerimisel ja juhtimisel. Sellise olukorra võib tingida asjaolu, et ettevõtte igas valdkonnas ei ole projektijuhi ametisse määratud täiskohaga töötajat. See aga tähendab, et projektijuhi rolli täidavad töötajad, kes puutuvad projektidega kokku oma põhitöö kõrvalt. Täpsema ülevaate projektijuhtimisele ETK struktuuriüksustes annavad järgnevad alapeatükid 2.2.1.1 kuni 2.2.1.8 (lk 16 kuni 18).

### ***2.2.1.1 IT-osakond***

Üks enim projekte haldav osakond ETK's on IT-osakond. Viimase hallata on arendusprojektid, mis puudutavad infotehnoloogiliste lahenduste käideldavust, töökindlust ning hallatavate andmete kättesaadavust ja varundust. IT arendusüksus tagab ettevõtte uute tehnoloogiliste lahenduste väljatöötamise ja kaasajastamise ning nende projektide juhtimise.

IT-osakonnas on täiskohaga tööle võetud kaks projektijuhti, kellest üks keskendub ETK ja ETK Grupi sisemistele ning teine suurematele, välisosapooli kaasavatele projektidele. [Intervjuu IT-juhiga]

### ***2.2.1.2 Turundusosakond***

Teine, projektide mõistes suurim, on ETK turundusosakond, mille alla kuulub kaks allüksust - turundus ja kauplustearendus. Turundusallüksuse hallata on projektid, mis puudutavad turunduskampaaniate väljatöötamist, teostamist ning ETK Grupilisi turunduskampaaniaid. Ühtlasi koordineerib turundusosakond püsikliendiprogrammi arendust.

Kauplustearenduse struktuuriüksus pakub kaupluste arendusteenust nii ühistutele kui ka ETK enda tütarettevõttele, ETK Jaekaubandus AS'ile. Tegevuste hulka kuuluvad kaupluste kontseptsioonide arendus ja tehnoloogiliste jooniste koostamine vastavalt kontseptsioonile, uute ja olemasolevate kaupluste tugiteenuse pakkumine ja kontseptsiooniga vastavusse viimine.

Turundusosakonnas on täiskohaga tööl turundusallüksuses kolm projektijuhti ning kauplustearenduse struktuuriüksuses täidab projektijuhi rolli arendusjuht. [Intervjuu turundusjuhiga]

### ***2.2.1.3 Hankeosakond***

Hankeosakonda puudutavad projektid, mis on suunatud hankelepingute läbirääkimistele ja sõlmimistele. Kuna ETK Grupi sortimenti kuuluvad ka omamärgi tooted, siis vastutab hankeosakond tootevaliku planeerimise, tulususe ja konkurentsivõimelise hinnakujunduse ning eriväljapanekute pindade müügiga seotud projektide eest. Kuna hankeosakond tegeleb ka tooteplanogrammide koostamisega, mis sisaldab ka kasutaja koolitusi planogrammide kasutamisel, vastutab hankeosakond ka nende projektide eduka läbiviimise eest.



Enamikel juhtudel täidavad hankeosakonnas projektijuhi rolli, või kuuluvad projektide meeskondadesse liikmetena, hankejuhid ja -assistendid, kes peavad oma igapäevatöö kõrvalt pühenduma ka projektidega seotud töödele. Hankeosakonnas on täiskohaga tööl üks projektijuht, kuid tema vastutab üksnes ühte kaubaketti, *E-ehituskeskust*, puudutavate projektide eest. [Intervjuu ostudirektoriga]

#### ***2.2.1.4 Logistikaosakond***

Logistika struktuuriüksus haldab või suunab projekte, mis puudutavad laoprotsesside juhtimist ja arendamist, transpordi planeerimist ja juhtimist. Ühtlasi kuuluvad logistika struktuuriüksuse alla projektid, mis on seotud kauplustest saadetud tellimuste vastuvõtu ning hankijatele tellimuste esitamisega. Samuti ka projektid, mis puudutavad kaupluste pretensioonide ja tagastuste korrektset haldamist.

Logistika struktuuriüksuse projektijuhi ametikoht likvideeriti 2013. aastal ning logistikaprojektide juhtimine suunati üle IT osakonnale. Struktuuriüksuse töötajad on logistikaprojektidesse kaasatud üksnes meeskonna liikmetena. [Intervjuu logistikadirektoriga]

#### ***2.2.1.5 Raamatupidamise osakond***

Raamatupidamise struktuuriüksus vastutab ETK ja tema tütarettevõtte raamatupidamisarvestuse eest. ETK Grupile raamatupidamise struktuuriüksus oma teenust ei paku. ETK raamatupidamise valdkonda kuulub ka sisekontrolli vastutusala.

Raamatupidamise struktuuriüksuses projektijuhid puuduvad. Töötajad on projektides, mis puudutavad finantsvaldkonda, enamjaolt meeskonna liikme rollis. [Intervjuu pearaamatupidajaga]

#### ***2.2.1.6 Haldusosakond***

Haldusosakond vastutab kinnisvara haldamist ning ehitiste ja tehnosüsteemide tehnilist hooldamist puudutavate projektide eest. Siia alla kuuluvad heakorratööde korraldamine ja teostamise tagamine, remondi- ja renoveerimistöde vajaduse kaardistamine ning teostamine vastavalt kaardistusele. Haldusosakonna kanda on ka kinnisvara omanikukohustused, sealhulgas energia, vee ja kommunikatsioonide tagamine, rendipindade haldamine, ehitus- ja rekonstrueerimistöde teostamisega seotud projektid. Kuna haldusosakonna alla kuuluvad ka turvaküsimused, siis on haldusosakond seotud projektidega, mis puudutavad turvalisuse tagamist nii kontoris kui ka kauplustes ja erinevaid turvaalaseid koolitusi.

Haldusosakonnas puuduvad projektijuhid, seega peavad projektidega seotud tööd ära tegema osakonna töötajad oma igapäevatöö kõrvalt, kas siis projektijuhtide või meeskonna liikmete rollides. Vajadusel suunatakse projektijuhtimine teise, vastava projektiga seotud struktuuriüksusesse. [Intervjuu haldusjuhiga]

#### **2.2.1.7 Ärianalüüsi osakond**

ETK ärianalüüsi osakond osaleb projektides, mis on seotud organisatsiooni rahavoogude ja kuluarvete juhtimise, eelarveprotsessi koordineerimise ning pankadesse ülekannete teostamisega. Ühtlasi kuuluvad siia loetellu ka ettevõtte arvehaldussüsteemi arendusprojektid, mis on suunatud liikuvate arvete kontrollimisele ja lepinguliste tasude haldamisele. Ärianalüüsi osakond on tihedas koostöös ka hankeosakonnaga, mistõttu ollakse seotud nende projektidega, mis hõlmavad kampaaniahindade haldust logistikatarkvaras. Ärianalüüsi vedada on väiksemad projektid, mis puudutavad erinevate organisatsiooni äritegevust toetavate analüüside koostamist.

Ärianalüüsi osakonnas puudub täiskohaga töötav projektijuht. Enamjaolt on ärianalüüsi osakonna töötajad seotud projektidega meeskondade liikmetena. [Intervjuu ärianalüüsi osakonna juhiga]

#### **2.2.1.8 Personal ja büroo osakond**

Personal ja büroo struktuuriüksus vastutab sisekommunikatsiooni arendamist puudutavate projektide eest, sealhulgas ollakse seotud ettevõtte intraneti ja dokumendihaldussüsteemi arendusprojektidega. Ühtlasi kuuluvad antud struktuuriüksuse haldusalasse töökeskkonna ja ohutusega seotud projektid. Kuna *personal ja büroo* struktuuriüksuse alla kuulub ka jaeprotsesside arenduse valdkond, ollakse tihedalt seotud projektidega, mis puudutavad juhendite väljatöötamist ja juurutamist üle ETK Grupi. Ühtlasi kuuluvad siia ka projektid, mis puudutavad ETK Grupi kaupluste visuaalse poole ja hinnakommunikatsiooni ühtlustamist, kaupade väljapanekute kontseptsiooni väljatöötamist ja juurutamist.

*Personal ja büroo* struktuuriüksuses puudub täiskohaga töötav projektijuht ja seega peavad töötajad olema kas projektijuhid või meeskonna liikme rollis oma igapäevatöö kõrvalt. [Intervjuu personalidirektoriga]

### 2.3 ETK projektijuhtimise käsiraamat

2009. aastal tellis ETK ettevõtte projektide juhtimist suunava dokumendi nimega **ETK projektijuhtimise käsiraamat** (edaspidi **käsiraamat**). Viimase roll oli suunata ja juhendada kasutajaid, teisisõnu projektidega kokku puutuvaid töötajaid, projekte juhtima koordineeritult, struktureeritult ja ühiste põhimõtete alusel. ETK projektide juhtimise käsiraamat sai loodud just selleks, et ühtlustada projektijuhtide tööd, soodustada ühise projektitöö kultuuri teket, parandada projektide ettevalmistamise ja elluviimise taset ning lihtsustada projektide järelvalvet ja hindamist [4, lk 3].

Käsiraamatu tellijaks ehk algatajaks oli tollane ettevõtte arendusdirektori kohataitja (KT). Käsiraamat koostati koostöös väliste konsultantidega (Algis Perens ja Mikk Orglaan). ETK poolt osalesid käsiraamatu loomises juba mainitud arendusdirektori KT, pearaamatupidaja, IT direktor, IT arendusjuht, IT projektijuht, arenduse projektijuht, ketidirektor ning büroo ja personali direktor. Teisisõnu osales dokumendi koostamisel suurel määral ka ETK tollane juhatus, kuid inimeste vahetumisel oli sellest lõpptulemusele vähe kasu.

Kuigi ETK projektijuhtimise käsiraamatu loomisele kulus üksnes kaks kuud, millest võis järeldada, et ettevõtte projektijuhtimist parandav protsess saab olema kiire ning kergesti adapteeritav, ei jõutud kahjuks käsiraamatu täismahus juurutamiseni. Viimast seetõttu, et enamuste juhtivtöötajate, kaasaarvatud ka juhatuse esimehe töö ETK's lõppes. [IT-juhi intervjuu]

Kuigi juurutusprotsess ettevõttes soovitud mahus, nähes ette eeskätt põhjalikke koolitusi ettevõtte struktuuriüksustes ning järelvalvet ja haldust ettevõtte projektide üle, nurjus on siiski käsiraamat jagatud igasse struktuuriüksusesse. Soovitatud on igal töötajal, kes puutuvad kokku ettevõtte projektidega, kas siis projektijuhina või meeskonna liikmena, käsiraamatuga tutvuda. Olenemata sellisest soovitusel ei ole käsiraamat leidnud populaarset kasutust projektide elluviimisel. Sellele viitab olukord, kus endiselt lähenetakse indiviidi tasandil projektidele erinevalt, nii kuidas teatakse ja osatakse, järgimata ühtset selget joont projektijuhtimisel. Küsides struktuuriüksuste töötajatelt, kas nemad on teadlikud sellisest dokumendist, kui jah siis kas ka lugenud ja kasutavad, on kümnest inimesest 2 vastanud jaatavalt.

Käesoleva töö autori hinnangul on käsiraamatu ülesehituses järgitud loogilist lähenemist projektijuhtimise protsessi loomisel. Esmalt kirjeldatakse ETK projektide juhtimises kasutatavaid mõisteid, mis võivad kuid ei pruugi tekitada kaheti mõistmist erinevates osapooltes. Teiseks kirjeldatakse projektide protsessiväliseid komponente. Kolmandaks kirjeldatakse projektijuhtimise põhiprotsessi. Neljandaks kirjeldatakse projektide juhtimisega kaasnevat dokumentatsiooni ning selle kasutamist. Viimaseks, viiendaks tuuakse ära juhendid, kuidas dokumente koostada [4, lk 3].

### 3 Projektide teostuse analüüs

Käeolevas peatükis fokuseerib autor oma huvi ETK projektijuhtimist iseloomustavate omaduste väljaselgitamisele. Peamiselt keskendutakse võimalike probleemide tuvastamisele, kasutades selleks ETK erinevate projektide analüüsimist, tuues lisaks juurde intervjuud organisatsiooni struktuuriüksuste ja projektijuhtidega.

Analüüsis võetakse aluseks ajavahemikus 2010 kuni 2013 ettevõttes algatatud suuremahulised projektid (Vt 2.2 Projektijuhtimine ETK's, lk 14), mis võimaldavad luua tervikpildi ETK projektijuhtimise nõrkadest kohtadest. Ettevõtte projektijuhtimist puudutavate probleemide kaardistamisega loob töö autor sisendi täpsemale analüüsiskoobile ehk peatükile 4. *Probleemide põhjuste analüüs.*

#### 3.1 ETK projektide analüüs

1990. aastate alguses olid ettevõtted keskendunud spetsiifilistele projektidele eriti just selles osas, mis puudutas üksikprojektide loogikat, ülesehitust ja läbiviimist. Viimasel ajal on aga ettevõtete tähelepanu suunatud pigem mitmete projektide haldamisele üheaegselt, seda just tulenevalt ettevõtte projektide arvu suurenemisest ja seeläbi vajadusest hallata mitmeid projekte üheaegselt. Viimast aga kahjuks piiratud ressurssidega lühikeses ajaraamis [1].

Käesoleva töö autori hinnangul saab ETK liigitada ettevõtete ridadesse, kes tänaseks on suunanud oma tähelepanu projektipõhistele töödele, eesmärgiga saavutada edukaid tulemusi kindlas ajaraamis ja ettenähtud ressursside piires. Olgu siis edukamate tulemuste saavutamist vajavateks nii igapäevatöö koordineerimine, infotehnoloogiliste süsteemide arendus kui ka turunduskampaaniate ja kaupluste avamisi puudutavad tegevused.

Tuginedes autori kogemustele ja üldisele meelestatusele ettevõttes, nii juhtide kui ka töötajate tasandil, saab öelda, et peamiseks probleemiks ettevõtte projektijuhtimises on see, et *ETK's läbiviidavad projektid on algatatud ja juhitud ebaefektiivselt ning jäänud püstitatud ja soovitud tulemusteta.* Soovitud tulemuste alla kuuluvad püsimine eelarves ja ajalisel raamis,

tulemi vastamine tellija nõuetele, selge tegevuskava ning põhjalik dokumentatsioon. Kuid mõistmaks eelkirjeldatud probleemi tuleb aru saada selle sisust.

Baseerudes ETK struktuuriüksuste juhtide seas läbiviidud intervjuudele, saab öelda, et ettevõtte erinevad projektid on juhitud suurel määral erinevalt. Erisused ilmnevad just nendes struktuuriüksustes, kus ei tööta täiskohaga projektijuhte vaid sellesse rolli on määratud isik, kes on sunnitud oma igapäevatöö kõrvalt koordineerima ka projektitöid ja üldist haldust. Sellises õhustikus tekib olukord, kus projektijuht ja projekti meeskonna liikmed näevad ja suunavad projekte erinevalt, tuginedes eelnevatele kogemustele ja teadmistele või siis harjumustele ning juurdunud mustritele.

Suureks probleemiks on juhtide hinnangul ka see, et projekti kaasatud töötajad, üldjuhul meeskonna liikmetena, ei oska ega tea ning näe vajadust meeskonna liikmena panustada projekti täitmisel. Lihtsaks näiteks on olukord, kus meeskonna liige ei leia oma igapäevatöö kõrvalt aega ega tahtmist tegeleda projektijuhi poolt määratud töödega. Kui aga individuaal panustab projekti tööd, teeb ta seda endale sobival ajal ja endale sobival viisil. Sellest tulenevalt projektid venivad või on ebaefektiivsed, peegeldades olukorda, kus tööd teostatakse jooksvalt kasutamata projekte iseloomustavaid parameetreid, kuid sellest hoolimata tegutsetakse n.ö projekti nime all.

Töö autori hinnangul joonistuvad eelnevast välja esmased ETK projektijuhtimist iseloomustavad probleemid, mille tuum seisneb eeskätt projektijuhtimise põhimõtete ebapiisavates teadmistes. Märksõnadeks on siinkohal *teadmatus* ja *oskamatus*, teisisõnu ei teata projektijuhtimise sisu ega osata projekte juhtida kui projekti. Põhimõtete alla kuuluvad esmalt projektijuhtimist puudutavad põhimõisted ehk ühine projektijuhtimise keel ja teiseks projektijuhtimist puudutavad põhitegevused ehk millised on tegevused ja nende sisu, mida teostatakse projekti raames.

Küsites ETK struktuuriüksuste juhtidelt, et miks ei ole hakatud kasutama *ETK projektijuhtimise käsiraamatut*, on vastused olnud ühesed. Nimelt nähakse põhjust just puudulikus juurutusetapis, mis aidanuks mõista käsiraamatu sisu ning juhendanuks töötajat selle kasutamisel. Kahjuks on ka käsiraamat omal käel õppimiseks liiga keeruline ja mahukas ning raskesti järgitav. Ühtlasi on käsiraamatus kirjeldatud tegevusi raske lülitada iga ETK

struktuuriüksuse projektide juhtimisse, seda osakondade eripäradest tulenevalt. Oluliseks aspektiks on ka see, et käsiraamatu kasutamise nõuet ei ole ettevõtte juhtkond esitanud.

Siit aga joonistub autori hinnangul välja järgmine suurem probleem, mis seisneb eeskätt organisatsiooni projektijuhtimise kultuuri puudumises, mis on omakorda aluseks mitmetele teistele organisatsioonilistele probleemidele (Vt 4.1 Puudulik organisatsiooni projektijuhtimise kultuur, lk 26 ja 4.7 Organisatsioonilised probleemid projektijuhtimises, lk 48).

Analüüsima ETK suurimaid projekte aastatel 2010 kuni 2013 (Vt 2.2 Projektijuhtimine ETK's, lk 14) võttis töö autor aluseks antud projektide dokumentatsiooni, alustades projekti algatamisest ja püstitustest, lähteülesannetest ja projektijuhtide märkmetest ning lõpetades projekti lõpparuannetega. Lisaks täiendas analüüsi antud konkreetsete projektide projektijuhtide seas läbiviidud intervjuud.

Vaatluse alla võetud projektide üheks läbivaks tunnuseks ilmnis projektijuhi ja meeskonna rolli ja tähtsuse määratlus. Formaalselt on projektides määratud konkreetsed töötajad projekti meeskonnas täitma kindla vastutusala töid. Kuid vaadeldes tööde tegevuskava ja nende täitjaid on selge, et enamuse projekti tööst teeb ära projektijuht. Näiteks on projektijuht äripoole huvide esindaja, analüütik, arendaja, testija, projektijuht ja lõpuks projekti tulemi haldaja. Selle alusel saab autor väita, et ETK projektides on esmalt piiritlemata projektijuhi tööd ja vastutuse määr ning teiseks on reglementeerimata kord, kuidas projekti meeskonda liikmeid valida ning millised on nende kohustused projektis.

Lisaks on autori hinnangul projektides murekohaks ka projekti dokumentatsioon ning informatsiooni talletamine ja arhiveerimine. Kuigi projekte puudutavad materjalid on säilitatud, kas paberkandjal olevates kaustades või digitaalsel kujul, on dokumentatsioon suurel määral puudulik. Nimelt on palju informatsiooni talletatud projektijuhi enda e-postkastis või isiku enda arvuti kõvakettal. Siia loetellu kuuluvad näiteks hinnapakumised, kirjavahetus koostööpartnerite, tellija või meeskonna liikmetega.

Projektijuhtide seas läbiviidud intervjuudest selgus, et nende hinnangul oli ja on ETK projektides suurimaks probleemiks infovahetus ning otsustusprotsessi selgusetus, seal hulgas tellija ja vastutaja rolli *hägustumine*. Infovahetust iseloomustavateks sõnadeks on

projektijuhtide arvates ebaefektiivsus ja puudulikkus ning aeglus. Nimelt on suureks probleemiks sisendinfo hankimisel tagasiside saamine. Olgu viimase puhul siis info saatmata jätmise osapoolelt või selle ebapiisavus või info korduv küsimine vastust saamata. See kõik aga põhjustab viivitusi projektides mis lõppkokkuvõttes tingivad projektide venimise ja seeläbi lõpptähtaja ületamise. Viivitusi põhjustab projektijuhtide hinnangul ka otsustusprotsessi ebapiisav määratlus. Teisisõnu on puudu täpne ülevaade kes, millise osa eest ja mil määral projektis vastutab. Piltlikult öeldes toimub otsustamise kohustuse veeretamine ühest osakonnast teise ja kolmandasse ning esimeselt indiviidilt teisele, kolmandale ja neljandale.

### 3.2 ETK projektijuhtimise probleemid

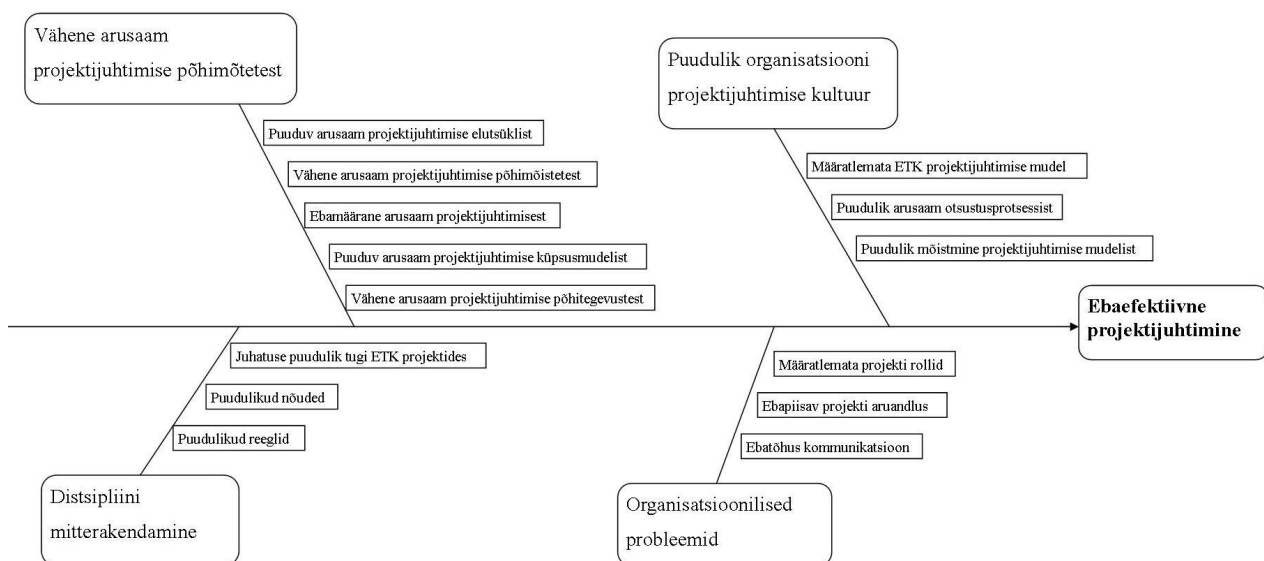
Alapeatükis 3.1 ETK projektide analüüs, lk 21, informatsiooni alusel on käesoleva töö autor kaardistanud ja määratlenud peamised probleemid ETK projektide juhtimisel, mille lahendamine võimaldaks autori hinnangul lahendada ettevõtte projektijuhtimise põhiprobleemi – *ETK projektid on ebaefektiivselt algatatud ja juhitud.*

ETK projektijuhtimise probleemid:

- Vähene arusaam projektijuhtimise põhimõtetest
  - Vähene arusaam projektijuhtimise põhimõistetest ja –tegevustest ning projektist üldisest;
  - Arusaama puudumine projektijuhtimise küpsusmudelist ja elutsüklist;
- Puudulik organisatsiooni projektijuhtimise kultuur
  - Puudulik arusaam ettevõtte projektijuhtimise mudelist;
  - Puudulik arusaam otsustusprotsessist projektis;
- Distsipliini mitterakendamine ettevõttes
  - Juhatuse ja juhtkonna puudulik tugi projektides ja nende juhtimisel;
  - Puudulikud töötajatele esitatavad nõuded;
  - Puudulikud projektijuhtimist suunavad reeglid;
- Muud organisatsioonilised probleemid
  - Projekti rollide ebapiisav määratlus
    - Tööaja planeerimine, meeskonna komplekteerimine;
  - Vähene ja seega ebapiisav aruandlus;
  - Ebatõhus kommunikatsioon.



Järgnevalt esitab töö autor ETK projektijuhtimise probleeme kasutades põhjused-tagajärg diagrammi.



**Joonis 2 Põhjuste ja tagajärg ETK projektijuhtimises**

Läbi ETK projektijuhtimisega seotud probleemide kaardistamise on autor jõudnud arusaamisele, et ettevõtte projektijuhtimist on vaja tõhustada. Kuid enne lahenduste leidmist on vaja mõista eelmainitud probleemide sisu, teisisõnu, miks need probleemid on tekkinud. Seda eesmärki toetavad järgneva peatüki 4 Probleemide põhjuste analüüs (lk 26) alapeatükid 4.2 Puuduv arusaam organisatsiooni projektijuhtimise mudelist, lk 29 kuni 4.7 Organisatsioonilised probleemid projektijuhtimises, lk 48, kus on autori poolt lahti mõtestatud konkreetsete probleemide olemus ning nende tekkimise tagamaad.

## 4 Probleemide põhjuste analüüs

Käesolevas peatükis keskendub töö autor peatükis 3 Projektide teostuse analüüs, lk 21 kaardistatud, ETK projektijuhtimise valdkonna probleemide sisu mõtestamisele. Mõistmaks probleemide olemust, kasutab autor probleemide põhjuste analüüsi meetodit. Läbi viimase aitab autor leida ETK projektijuhtimises esinevatele probleemidele lahendused, mis esitatakse peatükis 5 Probleemide lahendusvõimaluste analüüs, lk 55.

Lahendamist vajavad ETK projektijuhtimise probleemid (esitatud ka alapeatükis ETK projektijuhtimise probleemid, lk 24):

- Puudulik organisatsiooni projektijuhtimise kultuur;
- Puuduv arusaam organisatsiooni projektijuhtimise mudelist;
- Puudulik arusaam otsustusprotsessist;
- Distsipliini mitterakendamine ettevõttes;
- Puuduv projektijuhtimise küpsusmudeli määratlus;
- Puuduv projekti elutsükli määratlus;
- Organisatsioonilised probleemid projektijuhtimises

### 4.1 Puudulik organisatsiooni projektijuhtimise kultuur

Kultuur on kõige üldisemas mõistes inimtegevus ja selle tulemus, mis tekib, areneb ja kaob koos inimestega [9].

Organisatsiooni kultuur on kujundatud läbi töötajaskonna ning organisatsiooni liikmete kogemuste ja seda teatud aja vältel. Organisatsiooni kultuuri võivad iseloomustada, kuid mitte ilmtingimata – missioon, visioon, regulatsioonid, poliitikad ja põhimõtted, meetodid, protseduurid, töö eetika, juhtivtaseme hierarhia. Organisatsiooni kultuuri osa on projektijuhtimise kultuur ning seda saab iseloomustada läbi organisatsiooni projektijuhtimise. Organisatsioonilist projektijuhtimist ennast iseloomustab olukord, kus projektid ja projektijuhtimine leiab aset keskkonnas, mis on laiem kui üksik projekt ise. Arusaam projektijuhtimise laiemast käsitlest aitab tagada selle, et tööd teostatakse joondatult organisatsiooni eesmärkidest ning juhitud järgides organisatsioonis rakendatud praktikaid.

Selle määratluse baasil kujuneb välja organisatsiooni projektijuhtimise kultuur, mis on oluliseks faktoriks ressursside kasutamisel ning nende projektide läbiviimisel. [1]

Tuginedes üldisele meelestatusele ettevõttes ning esmasele uuenenud ettevõtte sisekorda reguleerivale dokumentatsioonile, saab autor väita, et ETK on kujundamas oma organisatsiooni kultuuri just läbi esmaste sammude organisatsiooni visiooni ja missiooni ning tegevuse, põhimõtete kirjeldamisel ja teatamisel. Viimane seisneb vastavasisulise informatsiooni edastamises ETK töötajatele, digitaalselt läbi ettevõtte siseveebi ning paber kandjal, kasutades struktuuriüksuste infostende. Kuid kahjuks on selles protsessis jäetud arvestamata projektijuhtimise roll organisatsiooni kultuuri tähtsa osana. Viimasele viitavad puuduvad ühtsed põhimõtted projektijuhtimisel, mis autori hinnangul seisnevad eeskätt kaardistamata ETK projektijuhtimist iseloomustavate ning sobivate põhitegevuste ja – mõistete protsessis ning viimase rakendamise teadmatuses ja oskamatuses ettevõttes.

Käesoleva töö autor on oma kogemustele tuginedes leidnud, et ETK's ei osata suunata projektide juhtimisel tegevusi selliselt, et projektijuhtimine muutuks tulemuslikumaks. Viimast iseloomustaks tähtaegselt ja soovitud tulemustega lõpetatud projektide arvu kasv. Teisisõnu ei teata ETK's, kuidas luua olukord, kus ettevõtte projektid on juhitud sellisel kujul, et alustatud töö lõpetataks tähtajaliselt ja eelarve piirides püsides, samaaegselt järgides struktureeritud ja ühiseid lähenemisi projektijuhtimisel. Kuna ETK's puuduvad projektijuhtimise valdkonda puudutavad regulatsioonid, võib väita, et ettevõttes ei hinnata organisatsioonipoolset tuge ja selle mõju projektijuhtimisele. Sellele viitab üldine meelestatus ettevõtte töötajaskonnas, et projektijuhtimist ei pea suunama ega reglementeerima, vaid vajalikud tööd teostatakse projekti nime all jooksvalt, panustamata tööde tõhustamisse.

Vastupidiselt eelnevale, keskendutakse projektijuhtimisele avatud organisatsioonis sellele, kuidas efektiivselt toetada mitmeid, üheaegselt käimasolevaid projekte, arendades ja sisendades ettevõtte projektijuhtimise kultuuri ning toetades projekti töötajaskonda. See aga saabki alguse organisatsiooni juhtivtasemelt. [1]

Ettevõtetes, mis ei juhindu projektijuhtimise põhimõtetest, on loodud eraldiseisvad struktuuriüksused, osakonnad või muud allüksused. Nimetatud töötavad kui projektidele orienteeritud organisatsioonid, kasutades eraldiseisvalt loodud omanäolisi süsteeme, mis ühilduvad organisatsioonis teostatavate projektidega. [13]

Lähtudes ETK projektijuhtimise käsiraamatust, võib ETK eelnimetatud kirjelduse järgi klassifitseerida nende ettevõtete ridadesse, kes ei ole projektijuhtimisele orienteeritud organisatsioonid. Käsiraamatu järgi on ETK's projektide juhtimiseks ja haldamiseks ette nähtud eraldi arendusosakond. Viimase ülesanne on pidada üldist kontrolli projektide käivitamise ja kulgemise üle. Tegemist on eraldiseisva struktuuriüksusega, mille ülesandeks on tagada ülevaade kõigist organisatsioonis läbiviidavatest projektidest ja kooskõlastada konkureerivate projektide eesmärgid ning kasutatavad ressursid [4, lk 5].

Tuginedes ETK osakondade juhtide intervjuudele saab öelda, et hoolimata käsiraamatus esitatud soovitusel, mida võib vaadelda kui nõuet, ei ole ETK loonud eraldiseisvat osakonda projektide ja nende juhtimise haldamise eesmärgil. Ja seda tulenevalt asjaolust, et ettevõtte juhatus ja juhtkond ei ole näinud vajadust sellise osakonna moodustamiseks. Viimast tulenevalt ka tõsiasi, et juhatus ja juhtkond ei leia, et juhtivtasemelt tuleks koordineerida ja suunata ettevõtte projektijuhtimist. Järgides põhimõtet, et milleks lõhkuda *ajas kujunenud ja töötavaid süsteeme*.

Seetõttu julgeb töö autor arvata, et organisatsiooni ühtset projektijuhtimise kultuuri ei saa hakata looma indiviidid ettevõtte töötajaskonnast ega ka üksiku struktuuriüksuse tasandil, kui neil puudub juhtivtaseme tugi. Indiviidid saavad anda sisendi ehk ideed ja ettepanekud võimalike sisseviidavate muudatuste osas, kuid organisatsiooni juhatus ja juhtkond on need, kes kinnitavad protsessi ning edastavad selle oma ettevõtte töötajaskonnale ja seeläbi vastutavad selle rakendamise ning järgimise eest.

Samuti ei saa autori hinnangul organisatsiooni projektijuhtimise kultuuri loojaks ja edendajaks olla üks osakond, viidates käsiraamatus esitatud arendusosakonnale. Kui üks valdkond ega struktuuriüksus ei kirjelda tervet ettevõtet ega tema organisatsioonilist kultuuri, siis miks peaks olema teisiti organisatsiooni projektijuhtimise kultuuriga. Iga valdkond võib küll arendada oma üksusesisest projektijuhtimist individuaalselt, kuid see ei ole samm lähemale ettevõtte ühtse projektijuhtimise kultuuri loomiseks. Pigem mõjub see vastupidiselt, killustades ettevõtte projektijuhtimise tavadid veelgi ning muutes nende mõistmise pea võimatuks. Just erinevad arusaamad ja praktikad toovadki kaasa projektide juhtimises probleeme (Vt 3.2 ETK projektijuhtimise probleemid, lk 24). Autori arvates tingib sellise olukorra asjaolu, et ETK's puudub organisatsiooni projektijuhtimise kultuur.

## 4.2 Puuduv arusaam organisatsiooni projektijuhtimise mudelist

Mõistmaks paremini ja toetamaks arendatavat ettevõtte projektijuhtimise kultuuri, tuleb ettevõttel esmalt leida organisatsiooni huve toetav projektijuhtimise mudel. Mudel, mille alusel arendada selge ja üheselt mõistetav projektijuhtimise protsess, ettevõtte projektides kasutatavate põhimõistete ja tegevuste baasil. [1]

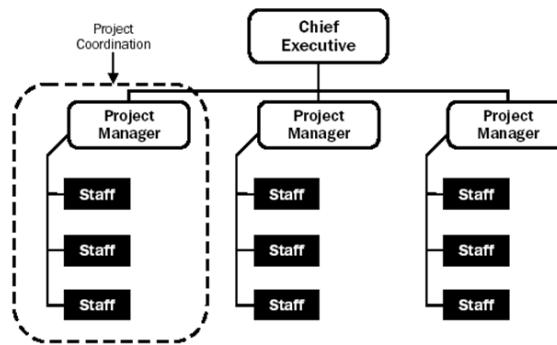
Uurides 2010 kuni 2013 aastatel algatatud projekte, saab töö autori hinnangul väita, et ETK's ei ole pühendatud aega ettevõttele sobivaima projektijuhtimise mudeli leidmiseks, mis aitaks mõista sõltuvussuhteid projekti meeskonna liikmete vahel kogu projektide vältel. Sellest tulenevalt ongi üheks probleemiks ettevõtte projektijuhtimisel tellija ja otsustaja *hägustumine* ning möödarääkimised meeskonnas ning otsustusprotsessi kui tervikut puudutavates küsimustes (Vt 3.2 ETK projektijuhtimise probleemid, lk 24). Autori hinnangul on ETK kui organisatsiooni huvid mudeli leidmisel või loomisel eeskätte seotud vajadusega paremini mõista just otsustusahelat projektijuhtimisel ning seeläbi hakata suunama projekte ja nende juhtimist puudutavaid tegevusi. Eeskätt projekti konstrueerimisel, kui on selge, milline hierarhia saab olema projekti meeskonnas ning milline näeb välja otsustusmäär liikmetel.

Organisatsioonilised projektijuhtimise mudelid baseeruvad organisatsiooniteooriale, mis uurib teadmisi, kuidas inimesed kui individid ja ka grupid käituvad organisatsioonis.

Järgnevalt antakse käesolevas töös ülevaade organisatsioonilistele projektijuhtimise mudelitele, milleks on:

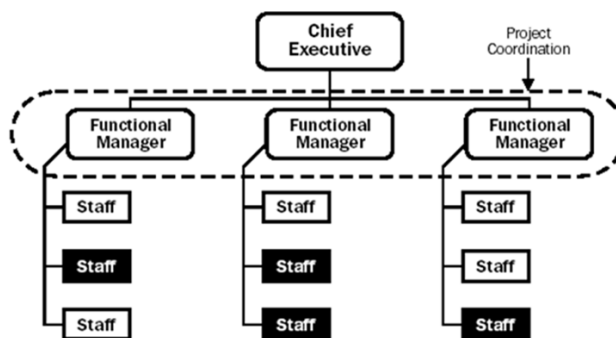
- Projektijuhtimisele keskendunud;
- Funktsionaalne organisatsioon;
- Nõrk maatriksorganisatsioon;
- Tasakaalustatud maatriksorganisatsioon;
- Tugev maatriksorganisatsioon;
- Liitorganisatsioon. [13]

Projektijuhtimisele keskendunud organisatsioonis on enamus ressursse seotud projekti tööga. Sellist mudelit kasutavas organisatsioonis omavad projektijuhid suurt autoriteeti ning on oma töös iseseisvad. Meeskonna liikmed töötavad sageli üksteisega kõrvuti (Vt Joonis 3 Projektijuhtimisele keskendunud organisatsioon, lk 30). [1, lk 25]



**Joonis 3 Projektijuhtimisele keskendunud organisatsioon**

Funktsionaalse organisatsiooni projektijuhtimise mudelit kasutavas ettevõttes keskenduvad struktuuriüksused projektide töödele individuaalselt, sõltumatult teistest üksustest. Projektide meeskonnad grupeeritakse tiptasemel ja spetsialiteedi järgi (Vt Joonis 4 Funktsionaalne organisatsioon, lk 30). [1, lk 22]



**Joonis 4 Funktsionaalne organisatsioon**

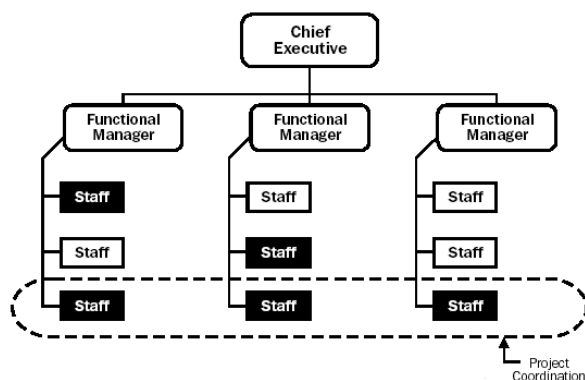
Maatriksorganisatsiooni mudelid saab klassifitseerida:

- Nõrgad;
- Tasakaalustatud;
- Tugevad.

Mudeli määramisel lähtutakse suhtest struktuuriüksuse juhi ja projektijuhi vahel, nende võimust ja mõjust.

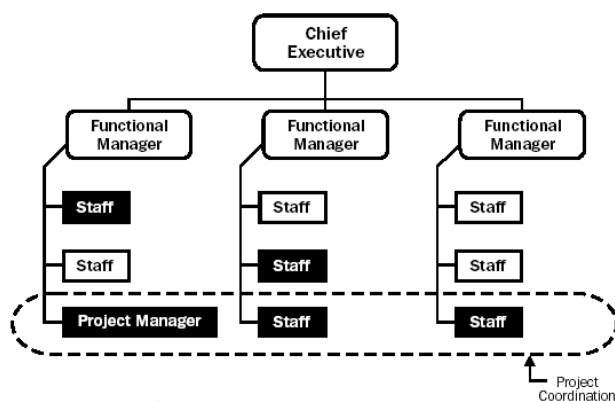
Nõrgas maatriksorganisatsioonis täidab projektijuht pigem koordineerija ja ekspediitori rolli. Projektijuht töötab kui töötajaskonna assistent ja kommunikatsiooni koordinaator, kellel puudub täismahus õigus vastu võtta ja jõustada otsuseid. Mõningast võimu projektijuht siiski

madalal tasemel omab ja seega enamustes tegevustes raporteerib otsesele juhile (Vt Joonis 5 Nõrk maatriksorganisatsioon, lk 31). [1, lk 23]



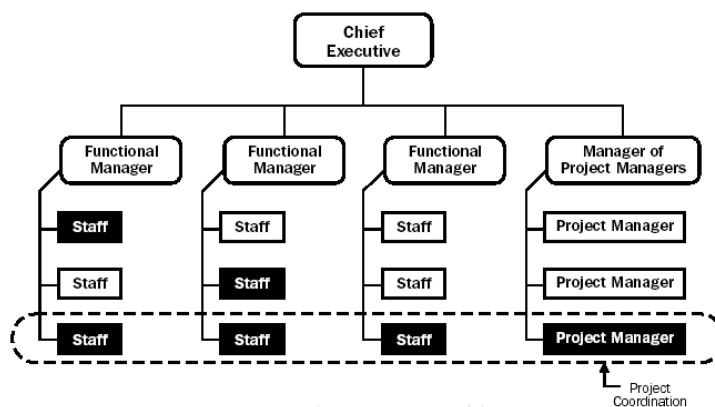
**Joonis 5 Nõrk maatriksorganisatsioon**

Tasakaalustatud maatriksorganisatsioon näeb vajadust projektijuhi järele, kuid samas ei võimaldata projektijuhile täisautoriteeti projekti ja selle rahastamise osas (Vt Joonis 6 Tasakaalustatud maatriksorganisatsioon, lk 31).



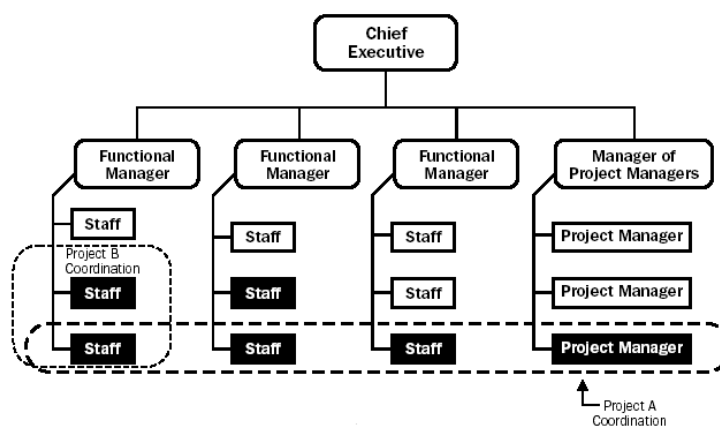
**Joonis 6 Tasakaalustatud maatriksorganisatsioon**

Tugevas maatriksorganisatsioonis on tööl täiskohaga projektijuhte, kes omavad märkimisväärset autoriteeti ettevõttes, omades õigust erinevates projektides oma alluvusse võtta täiskohaga projekti administratiivset töötajaskonda (Vt Joonis 7 Tugev maatriksorganisatsioon, lk 32). [1, lk 24]



**Joonis 7 Tugev maatriksorganisatsioon**

Liitorganisatsioon omab õigust ja ressursi luua kriitiliste projektide haldamiseks konkreetseid projekti meeskondi. Meeskonnad koosnevad ettevõtte erinevatest osakondadest pärit täiskoha koormusega töötajatest. Liitorganisatsioon omab võimu arendamiseks omanäolisi protseduure projektide juhtimisel ning õigust tegutseda väljaspool standardeid. Enamus projektidest hallatakse tugeva maatriksi alusel, kuid väiksemaid projekte on võimalik hallata ka funktsionaalse maatriksi järgi (Vt Joonis 8 Liitorganisatsioon, lk 32). [1, lk 22]



**Joonis 8 Liitorganisatsioon**

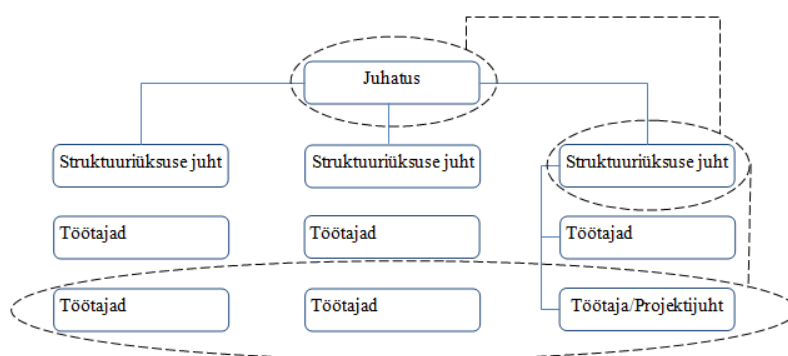
Organisatsiooni projektijuhtimise mudeli määramisel on aluseks võetud organisatsiooni struktuur ja selle mõju projektidele. Mudel, mille alusel projektide iseloomu mõista ja vajadusel korrekture teha, sõltub just ettevõtte projektide omadustest (Vt Tabel 1 Organisatsiooni mõju projektijuhtimisele, lk 33). [6]



**Tabel 1 Organisatsiooni mõju projektijuhtimisele**

Organisatsiooni mõju projektijuhtimisele					
Organisatsiooni struktuur	Funktsionaalne	Maatriks			Projektipõhine
		Nõrk	Tasakaalustatud	Tugev	
Projektijuhi volitused	Vähene või puuduv	Limiteeritud	Madalast mõõdukani	Mõõdukast tugevani	Suurest täielikuni
Ressursi kättesaadavus	Vähene või puuduv	Limiteeritud	Madalast mõõdukani	Mõõdukast tugevani	
Kes haldab projekti eelarvet	Struktuuriüksuse juht	Struktuuriüksuse juht	Segatud	Projektijuht	Projektijuht
Projektijuhi roll	Osaline töökoormus	Osaline töökoormus	Täiskoht	Täiskoht	Täiskoht
Projektijuhtimise administratiivne personal	Osaline töökoormus	Osaline töökoormus	Osaline töökoormus	Täiskoht	Täiskoht

Lähtudes ETK struktuurist ja jälgides ettevõtte seniseid projektijuhtimise tavasid, saab autor öelda, et organisatsiooni mõju ettevõtte projektijuhtimisele ei kirjelda ükski eelnimetatud mudelitest. Kui hinnata eelnevalt tutvustatud mudelite sisu, on näha, et ETK võib pigem liigituda nõrga ja tasakaalustatud maatriksorganisatsiooni mudelite alla. Viimast tulenevalt just projektijuhi rollist organisatsiooni projektides. Kuid ETK on projektide ja nende juhtimise osas siiski omanäoline ning lähtub projektide juhtimisel pigem enda mudelist (Vt Joonis 9 ETK organisatsiooniline projektijuhtimise mudel, lk 33).



**Joonis 9 ETK organisatsiooniline projektijuhtimise mudel**

ETK projektijuhtimise mudel hõlmab endas hierarhilist struktuuri, alustades projekti meeskonna liikmetest ja jõudes otsustajateni mitmel tasandil. Projekti meeskonnad on enamikel juhtudel moodustatud mitme, erineva struktuuriüksuse töötajatest. Viimased

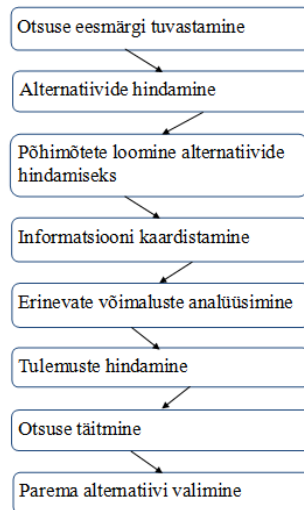
selekteeritakse projekti oma teadmiste või oskuste alusel, olenevalt projekti iseloomust. Projektile määratakse kindel projektijuht, kuid viimane omab vähest või olematut õigust otsuste vastu võtmisel. Sellises olukorras on projektijuht pigem kontrollija ning tööde suunaja rollis, kes vajadusel teostab kõiki projekti puudutavaid töid ning raporteerib oma tegevustest otsesele juhile. Siia alla kuuluvad tegevused, mis puudutavad äripoolle projekti nõuete ja vajaduste kaardistamist, analüüsimist, lahenduste välja pakkumist, hindamist, analüüsimist ning haldustegevusi. Otsustajad on projektijuhi otsene juht või tellija struktuuriüksuse juht ning lõppotsustaja, kelleks on ettevõtte juhatus, kes võtab vastu kaalukamad, projekti puudutavad otsused.

Töö autori hinnangul on võimalik, mõistes ETK projektijuhtimise omanäolist organisatsiooni projektijuhtimise mudelit, saada selgema ülevaate tegevustest, mis vajaksid tähelepanu organisatsiooni projektijuhtimise kultuuri arendamiseks ja probleemide maandamiseks. Lahti mõtestades mudeli iga komponendi omavahelist seost ning alluvussuhteid, saab kindlaks määrata ka otsustusprotsessi sisu. Teisisõnu saab, autori arvamusel, projekte algatades ja koordineerides hinnata paremini ressursse ja ajakadu tulenevalt mudeli komponentidest ja otsustusprotsessi keerukusest.

### **4.3 Puudulik arusaam otsustusprotsessist**

Üheks oluliseks juhtivaks elemendiks projektijuhtimises on otsustusprotsess. Efektiivsed ja edukad otsused ettevõtte igapäevatoodes võimaldavad ettevõttel teenida kasumit, ebaõnnestunud otsused aitavad kaasa kahjumisse sattumisele. Seega on otsustusprotsess kõige kriitilisem protsess igas ettevõttes, kus antud protsessis valitakse õige otsuse vastuvõtmiseks üks kindel tegevussuund. Nii on ka projektijuhtimist puudutavate otsuste langetamise protsess ettevõttes ühene iga teise otsustusprotsessiga. [22]

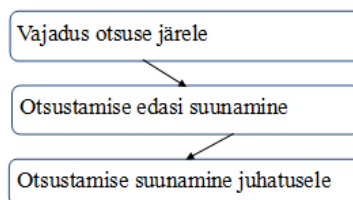
Ettevõtte otsustusprotsess koosneb klassikaliselt kaheksast etapist (**Vt** Joonis 10 Otsustusprotsessi etapid, **lk** 35), mis aitavad ettevõttel analüüsida oma otsust ning veenduda, kas tegemist on õigustatud otsusega või mitte. [17]



**Joonis 10 Otsustusprotsessi etapid**

Lähtudes ETK struktuuriüksuste juhtide intervjuudest, saab öelda, et ETK projektides esinevaid probleeme põhjustab otsustusprotsess ja selle läbipaistvus. Otsustusprotsess puudutab just projekti tellija ja otsustaja ning täitja tegevusi projektiga seotud otsuste vastuvõtmisel ning läbipaistvuse all mõeldakse siin seda, kuidas informatsiooni otsuste sisust ja otsuste vastuvõtjatest teatatakse projekti osapooltele. Vaadeldes ETK projekte, nende meeskonda, alustades tellijast ja lõpetades meeskonna liikmega, saab käesoleva töö autor öelda, et läbi projektide otsustusprotsessi hierarhia (**Vt** Joonis 11 Otsustusprotsess ETK's, **lk** 36), keerukuse, muudetakse projektid keerukaks läbi nende kestvuse ning toob kaasa omanäolisi probleeme (**Vt** 3.2 ETK projektijuhtimise probleemid, **lk** 24). Seda väidet iseloomustab autori hinnangul näide ühest tüüpilisest ETK projektist. Nimelt on projektil tellija, kuid küsimus, kes on tellija, jääb õhku - kas selleks on idee esitaja või struktuuriüksuse juht, kelle *vedada* projekt suunatakse, teisisõnu projekti täitja. Projektile määratakse projektijuht projekti täitja poolt, kuid tulenevalt projektijuhi piiratusel otsuste vastuvõtmisel, raporteerib ta oma kõik projektiga seotud tegevused oma otsesele juhile, eesmärgiga saada heakskiidu oma tegevusele ja vastused ehk otsused viimast nõudvate tegevuste osas. Teisisõnu tekib projektijuhil vajadus otsuse järele. Kuna projektijuht vajalikku otsust vastu võtta ei saa, suunab ta otsustamise edasi oma otsesele ehk struktuuriüksuse juhile, kes ei pruugi olla projekti tellija vaid täidab projekti täitja rolli. Viimane võtab otsuse vastu ise, oma volituste piires. Kui juhil puudub õigus vastavasisuliselt, projekti puudutavaid otsuseid vastu võtta, suunab ta otsustamise edasi projekti tellijale. Kuid kuna ETK projektides jääb tellija määratlemata, alustatakse projekti tellija tuvastamise ja määratlemisega. Teisisõnu on otsustusprotsessi jõutud teisele tasemele ehk otsustamise edasi suunamise etappi. Kui viimane

on läbitud, suunatakse lõppotsused edasi ettevõtte juhatusele. Juhatuse võtab vastu otsused, mis puudutavad projekti jätkamist, katkestamist, projekti üleandmist mõnele teisele struktuuriüksusele ning projekti finantseeringu osa.



**Joonis 11 Otsustusprotsess ETK's**

Tulenevalt ETK otsustusprotsessi mitmetasandilise hierarhia keerukusest projekte puudutavad otsused viibivad. See aga põhjustab eeskätt kõrvalekaldeid projektide ajakavades, mida projektijuhil ei ole oma tegevusega võimalik märkimisväärsel määral mõjutada, kuna ta on sunnitud ootama otsust seni, kuni otsustusprotsessi etapid on läbitud. Projektijuhil ainus mõjutusviis selles protsessis on surve avaldamine läbi pidevate järelepärimiste.

ETK projektijuhtimise käsiraamatu loojate üheks eesmärgiks oli reglementeerida ja seeläbi parandada ettevõtte projektijuhtimist just otsustusprotsessi mõistes. Olulisteks komponentideks muutusid arendusosakond ja juhtrühm ning nõutav dokumentatsioon igas projekti etapis. Kuna käsiraamat ei sätestanud sanktsioone olukordade tarvis, kus arendusosakonna võimekust ei kasutatud ja projekti juhtrühma kui otsustajat ei loodud, siis eelnimetatud, välja pakutud lahendus ETK's ei toiminud. Kuna põhitöö kõrvalt ei jõudnud projekti meeskonna liikmed tegeleda projektidega kaasneva bürokraatiaga, siis seega muutus lihtsamaks lahendus, mille puhul asjad tehti ära jooksvalt ja peideti ennast venima jäänud otsustusprotsessi varju. Selline suhtumine ETK projektijuhtimises on kahjuks säilinud tänaseni. Ning viimast, autori hinnangul, seetõttu, et puudub kindlaksmääratud kord ettevõtte projektijuhtimise protsessis.

#### **4.4 Distsipliini mitterakendamine ettevõttes**

Ettevõtte projektijuhtimise kultuuri parendamiseks tuleb ettevõtte juhtkonnal astuda otsustavaid samme kindlaksmääratud korra kehtestamisel. Juhtkond omab suurt rolli distsipliini rakendamisel kogu ettevõtte projektijuhtimise protsessis. Juhtivtaseme osalemine

projektijuhtimistega seotud distsipliini rakendamisel on lausa hädavajalik. Seda tagamaks protsessi kiiret edasiliikumist, töötajaskonna pühendumise ja heakskiidu baasil. [8, lk 25]

Ettevõtte juhtivtaseme tegevused võivad mõjuda organisatsiooni projektijuhtimisele erinevalt (Vt Tabel 2 Funktsioonid ja nende mõju projektijuhtimisele, lk 37) [1].

Käesoleva töö autori hinnangul on ettevõttel võimalik läbi tegevuste ehk funktsioonide mõju mõistmise määratleda, millist tegevust projektijuhtimise mõjutamiseks kasutada ning seeläbi leida sobivaimad viisid projektijuhtimisega seotud distsipliini rakendamiseks.

**Tabel 2 Funktsioonid ja nende mõju projektijuhtimisele**

<b>Funktsioon</b>	<b>Selgitus</b>
Toetav funktsioon	Nõuandev roll projektides, varustades projektimallide, parimate praktikate, juurdepääsuga informatsioonile ning kogemustega eelnevatest projektidest. Projektide hoidla tüüp. Mõju on madal.
Kontrolliv funktsioon	Toetab ja nõuab järgimist läbi erinevate vahendite. Järgimine võib sisaldada raamistike ja metodoloogiate adapteerimist, kasutades spetsiifilisi projektimalle, vorme ja vahendeid. Mõju on keskmine.
Juhatav funktsioon	Võtab kontrolli kõigi projektide osas ja otseselt haldab kõiki ettevõtte projekte. Mõju on tugev.

ETK projektijuhtimise käsiraamatu põhjal tuleks ettevõttes luua eraldiseisev struktuuriüksus, mis keskendub üksnes projektidele ja nende juhtimisele. Struktuuriüksuse ülesanne on teostada kontrolli projektide käivitamise ja kulgemise üle. Siia alla kuuluvad tegevused, mis tagavad ülevaate kõikidest organisatsioonis läbiviidavatest projektidest ning tegevused, mis puudutavad konkureerivate projektide kooskõlastamist ja ressursside kasutust. [4, lk15]

Autori hinnangul peaks käsiraamatu määratluse järgi loodav struktuuriüksus kandma juhatavat funktsiooni, jättes kõrvale toetava ja kontrolliva funktsiooni. Definitsiooni järgi on projektijuhtimise arendusosakond (*Project management office – PMO*) juhitud struktuur, mis

standardiseerib projektipõhised protsessid ning aitab kaasa ressursside, metodoloogiate, vahendite ja tehnikate jagamisel. Vastutus ulatub lihtsast projektijuhtimise toetamisest kuni projektide haldamise eest vastutamiseni. [1, lk 10-12]

Lähtudes nimetatud määratlusest, peaks arendusosakond siiski täitma kõigi kolme funktsiooni tegevusi.

Käsiraamatu loomise järgselt 2009. aastal nimetati ETK's ametisse täiskohaga projektijuht, kelle ülesandeks, lühidalt öeldes, oli hallata ETK projekte ning teostada järelvalvet käivitatud projektide osas. Eraldiseisva osakonna, arendusosakonna, loomiseni ei jõutud. Kahjuks jäeti projektijuhi tööde nimistust välja projektijuhtide toetamise funktsioon, kuigi nõue projektid registreerida projektijuhtimist koordineeriva projektijuhi juures oli esitatud. [Intervjuu IT-juhiga]

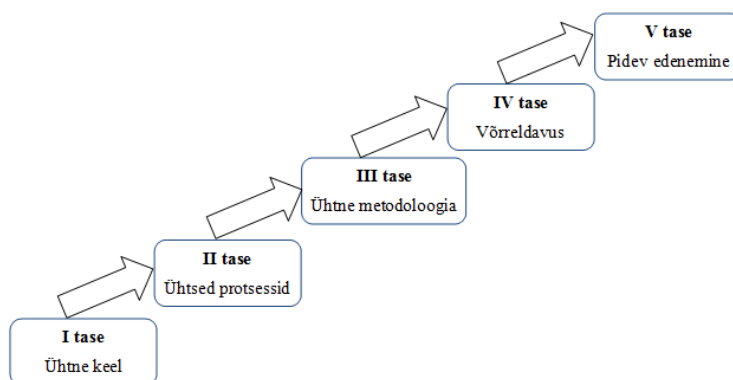
Võrreldes soovitud tulemusi, mida sooviti saavutada läbi käsiraamatu rakendamise, ning hetke olukorda ETK projektijuhtimise valdkonnas, saab töö autor öelda, et ettevõtte juhtivtase ei ole mõistnud oma rolli projektijuhtimises mõjutatavates tegevustes ning kindlaksmääratud korra kehtestamisel. Sellest tulenevalt ei ole juurutatud 2009. aastal loodud projektijuhtimise käsiraamatut ega astunud ka muid samme projektijuhtimise valdkonnas. Sellest asjaolust ei ole kujunenud ETK's välja kindlat, omanäolist projektijuhtimise kultuuri, vaid peetakse tavapäraseks, et iga struktuuriüksus, eesotsas juhiga, piltlikult öeldes haldab ja juhib oma valdkonda kuuluvaid projekte ise, selliselt nagu heaks peab, ilma juhatuse ja juhtkonna toeta.

#### **4.5 Puuduv projektijuhtimise küpsusmudeli määratlus**

Mitmeid aastaid on ettevõtted jätnud tunnustamata projektijuhtimist kui tuumkompetentsi ettevõtte jaoks, mille tingisid kolm peamist põhjust. Esiteks nähti projektijuhtimist üksnes kui töötajate töö ajastamise vahendit. Teiseks arvati, et selline vahend on oluline üksnes töötaja tasemel, juhtivtase aga ei näinud vajadust sügavamalt vaadelda projektijuhtimist kui ettevõttele tulu loojat. Kolmandaks kartis juhtivtase, et projektijuhtimine tuumkompetentsina nõuab neilt autoriteedi vähendamist ja delegerimist, otsustusõigust projektijuhtidele, mis võiks vähendada juhtivtaseme võimu ja autoriteeti. [8, lk 1]

Mõistmaks ettevõtte valmidust projektijuhtimist puudutavatele probleemidele keskenduda ja lahendusi leida ning muudatusi rakendada, tuleb autori hinnangul esmalt välja selgitada, mis tasemel ettevõtte asetseb projektijuhtimise küpsusmudelis (*Project Management Maturity Model – PMMM*), mis koosneb 5 küpsustasemest (Vt Joonis 12 Projektijuhtimise küpsusmudel, lk 39):

- I tase – Ühine keel (Common language);
- II tase – Ühtsed protsessid (Common processes);
- III tase – Ühtne metodoloogia (Singular methodology);
- IV tase – Võrreldavus (Benchmarking);
- V tase – Pidev edenemine (Continuous improvement).



**Joonis 12 Projektijuhtimise küpsusmudel**

Projektijuhtimise küpsusmudeli esimesel tasemel on ettevõtte tunnistanud projektijuhtimise olulisust ja vajadust, hea arusaama järele projektijuhtimise baastadmistest ning neid teadmisi toetava terminoloogia järele.

Teisel tasemel ettevõtte tunnistab, et ühtsed protsessid on vaja välja töötada tagamaks eduka projekti elementide taaskasutamise teistes projektides. Teisisõnu ettevõttes projektijuhtimist kasutatakse, kuid see ei ole juhttasemel organiseeritud. [8, lk 42]

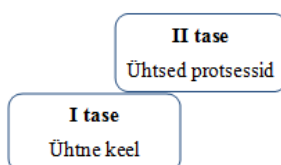
Küpsusmudeli kolmandal tasemel ettevõtte tunnistab mõju projektijuhtimisele, mis saavutatakse ettevõtte kõigi metodoloogiate koondamisega üheks. Antud tasemel tugineb projektijuhtimine organisatsioonikultuurile.

Neljandal küpsustasemel ettevõtte tunnistab, et protsesside täitmine on vajalik säilitamiseks konkurentsieelist. Välja on töötatud kvaliteedimõõdikud, mille abil end oma ala liidritega võrrelda.

Mudeli viiendal tasemel ettevõtte hindab informatsiooni, mis koguti läbi kvaliteedimõõdikute rakendamise ning otsustab, kas antud informatsioon ühtset metodoloogiat täiustab või mitte. [8, lk 43]

Analüüsid ETK struktuuriüksuste juhtide seas läbiviidud intervjuudel kogutud informatsiooni, on töö autor jõudnud arusaamale, et ETK on asutuses läbiviidavate projektide juhtimisel projektijuhtimise küpsusmudeli I tasemel, kuid samas liikumas II taseme poole. Ettevõttes on tekkimas ühene lähenemine projektijuhtimisele selle vajalikkuse võtmes ehk teisisõnu adutakse projektijuhtimise vajadust. Eeskätt seisneb vajadus teostada töid organiseeritumalt ning seeläbi tõhusamalt. Kuigi vajadus on olemas, vajab juurutamist üleettevõtte rakendatav terviklik projektijuhtimise terminoloogia ehk ühine keel. Samaaegselt on aga vaja luua seni puudulikud ühtsed protsessid projektijuhtimises, mis aitavad määrata, kuidas ettevõtte projekte tuleb konstrueerida ja juhtida. Üldjoontes ETK's tunnustatakse projektijuhtimist töö teostamise vormina ning seda ka praktiseeritakse, kuid see on reglementeerimata ning seetõttu kaootiline ning oodatavast erinevalt, ebatõhus.

Tuginedes eelnevale, saab autor omakorda väita, et ETK's on projektijuhtimise küpsusmudeli I ja II tase ülekattuvad (Vt Joonis 13 Ülekattuvad projektijuhtimise küpsusmudeli tasemed ETK's, lk 40).



**Joonis 13 Ülekattuvad projektijuhtimise küpsusmudeli tasemed ETK's**

Küpsusmudeli I ja II taseme ülekattuvus esineb seetõttu, et ettevõtte on valmis alustama projektijuhtimise põhiprotsesside väljatöötamisega, samas on viimistlemise etapis ühtse keele juurutamine. Kuigi ülekattumist esineb, ei saa muutuda faaside järjestus, teisisõnu üks tase peab olema lõpetatud, enne kui saab lõpetada teise. [8, lk 42]



Jätkates struktuuriüksuste juhtide intervjuude tulemustega, saab autori hinnangul väita, et juba juhtide tasandil mõistetakse projekte ja projektijuhtimist mõnevõrra erinevalt. Olenemata asjaoludest, kas struktuuriüksuse juht ise on projektijuhi rollis, koordineerib oma valdkonna projektijuhte või on ta projektimeeskonna liige. Kiputakse valesi mõistma olulisi komponente ning tegevusi projektide juhtimisel. Eelneva alla kuuluvad näiteks projektijuht ja tellija, projektimeeskond ja vastutaja, eelarve koostamine ja riskihaldus ning projekti tööde- ja ajakava haldamine jne. Kuigi projektijuhtimispõhist lähenemist tööde teostamisel kasutatakse ja isegi propageeritakse, kuid seda suuresti sunniviisiliselt ehk teisisõnu juhatuse nõudmisel, ei olda meelesstatud ettevõtte projektijuhtimise valdkonna arendamiseks. Seda seetõttu, et arvatakse, et olemasolevad teadmised on piisavad ja juurdunud tegumustrid töötavad.

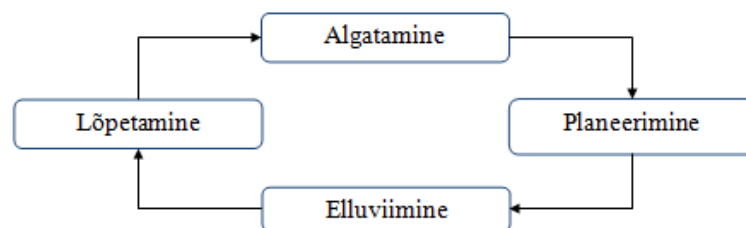
I etapi rakendamise peamiseks takistusteks on kolm põhjust: vastuolo muudatustele, ühtset keelt ei ole veel loodud ning suhtumine *see ei rakendu meile* ja *seda ei ole meile vaja*. II etapi juurutamise peamiseks takistusteks on vastuolo kõigele uuele ja *olemasolev juba töötab hästi* suhtumine. [8, lk 49]

#### 4.6 Puuduv projekti elutsükli määratlus

Klassikalisel projekti elutsükliil on neli faasi (Vt Joonis 14 Projekti elutsükkel, lk 41):

- Algamine;
- Planeerimine;
- Elluviimine;
- Lõpetamine.

Kujutatud puhul on tegemist projektijuhtimise elutsükli kõige universaalsema kirjeldusega. Olenemata ettevõtte valdkonnast läbitakse need neli etappi alati. [17, kd 1]



Joonis 14 Projekti elutsükkel

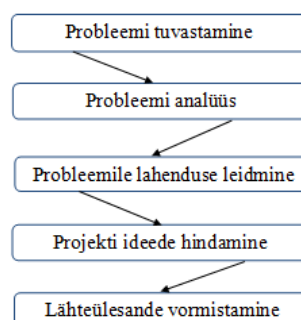
Mõistmaks ETK projektide kavandamist ja haldust, tuleb lisaks ettevõtte projektijuhtimise kultuurile, lihtsakoelisemalt öeldes meelestatuse mõistmisele aru saada ka projektijuhtimise praktikast organisatsioonis. Seetõttu läheneb käesoleva töö autor valitseva olukorra kirjeldamisele just kõige universaalsemat projekti elutsükli mudelit kasutades, kõrvutades elutsükli etappide tegevused ETK projektijuhtimise käsiraamatus väljatoodu ning tegeliku olukorraga.

#### 4.6.1 Algamine

Igal ettevõtmisel on algus, nii ka projektide puhul. Igal algatataval projektil peab olema ka algataja, kes näeb probleemi, kitsaskohta ja soovib leida lahendust. [17, kd 1]

Projektide algatamisel on initsiatiiv 72% juhtudest ettevõtte juhtkonnal, vähemas osas on algatajateks tellija ning töötajad. 17% puhul saavad projektid alguse muudel põhjustel. [11] ETK's on projektide algatamise initsiatiivi protsenti peavõimatu arvutada, kuna enamikel projektidel on määratlemata projekti algataja ehk tellija.

Projekti algatamise etapis toimub probleemi või vajaduse väljaselgitamine. Vastavalt välja joonistunud probleemile kavandatakse ka algatatav projekt, eesmärgiga probleem ühel või teisel viisil lahendada. Klassikaliselt peaks projekti algatamine koosnema viiest etapist (vt Joonis 15 Projekti algatamise etapid, lk 42). [17, kd 1]



**Joonis 15 Projekti algatamise etapid**

Tuginedes kogemustele ja peatükis 2.2 Projektijuhtimine ETK's, lk 14 esitatud projektide analüüsile, saab autor väita, et tihtilugu unustatakse ETK's koordineerida projektide algatamise etappi. Kahjuks saavad paljud ettevõtte projektid alguse kellegi ühest mõttest või

ideest, mis ei ole läbinud põhjalikumat analüüsi vaid töödega on alustatud koheselt. ETK seitsmest suuremahulisest projektist on vähemalt üks algatatud sellisel viisil. Selline lähenemine aga soosib olukorda, kus pooleliolev projekt otsustatakse ühel hetkel lõpetada. Tihtilugu on projekti lõpetamise otsuse langetamise ajaks ära kasutatud märkimisväärne osa projektile määratud ressurssidest. Autori hinnangul põhjustab sellise olukorra ebakorrektselt teostatud algatamise etapp, mis on aluseks järgnevate etappide edukateks läbimiseks ja sedakaudu muutudes ka kogu projekti alustalaks.

ETK projektijuhtimise käsiraamatu järgi tuleb projektide algatamise etapis suunata kogu energia tegevustele, mis seisnevad projekti eelkavandi vormistamises, projekti algusnõupidamise korraldamises, algusettepaneku koostamises ning projekti eelkavandi loomises ja kinnitamisega. Projekti eelkavand on projekti alustamise vajadust põhjendav dokument, mis hõlmab endas probleemi või võimaluse kirjeldust, lahendusi, kulude ja kasude hinnangut ning ettepanekuid, kuidas lahendus ellu viia. Projekti algusnõupidamine on nõupidamine, kus käsitletakse projektiga seotud tegevusi sh. töökorraldust, ülesandeid, informeerimist. Nõupidamisel osalejad on planeerimises ja teostamises osalevad töötajad või organisatsioonide esindajad. Projekti eelkavand on dokument, mille eesmärk on otsustajatele anda piisava detailsusega ülevaade probleemidest ja võimalikest lahenditest. See aitab otsustada, kas projekt käivitada või sellest loobuda. Kinnitamise eesmärk on anda hinnang projekti tinginud asjaoludele ja kavandatud lahenduste vastavusele. Kinnitamise eest vastutab tellija. Teostajad on osakonna juhataja, juhatus, nõukogu, üldkoosolek. Enne kinnitamise andmist tuleb eelkavand analüüsida, vajadusel korrigeerida ja lõpuks otsustada, kas eelkavand kinnitada või mitte. [4, lk 21]

Projekti algusettepanek on dokument, mille loomise eesmärgiks on anda ülevaade probleemidest. Võimalikust lahendist ja eeldatavatest kuludest. Algusettepaneku koostamise eest vastutab algusettepaneku koostaja. Dokumendi sisenditeks on probleemid, ideed, vajakajäämised, parendusvõimalused. Algusettepanek esitatakse üksuse juhile. Selle eesmärk on käivitada protsess, mille tulemusena otsustatakse projekti läbiviimine või mitteläbiviimine. [4, lk 23]

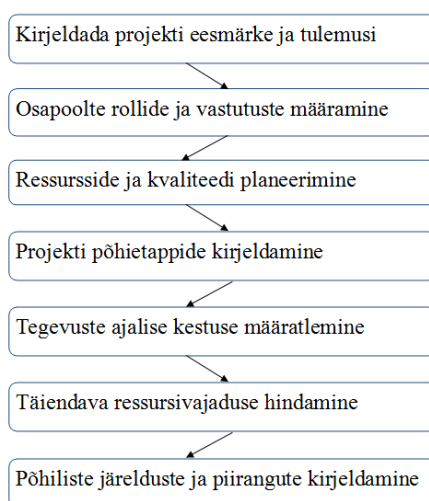
Tuginedes ETK struktuuriüksuste juhtide intervjuudele võib autor öelda, et ETK projektijuhtimise käsiraamatus kirjeldatud lähenemist projektide algatamiseks ei kasutata. Põhjuseks on liigne bürokraatia ja tegevused, mille täitmiseks põhitöö kõrvalt lihtsalt aega ei

leita. Seetõttu loetakse seni projektid algatatuks, kui keegi *kusagil räägib oma ideest* ja koheselt ka alustatakse töödega. Tööde loetellu kuuluvad näiteks projektijuhi määramine, nõuete kaardistamine ja lähteülesande kirjutamine.

#### 4.6.2 Planeerimine

Projekti planeerimise etapis määratletakse hetke olukord, analüüsitakse probleeme, püstitatakse eesmärgid ning valitakse sobivad strateegiad [20].

ETK projektijuhtimise käsiraamatu alusel tegutsedes, tuleks planeerimise etapis keskenduda projekti detailsele planeerimisele ja selle kinnitamisele. Detailse planeerimise eesmärk on võimalikult detailselt kirjeldada ära projekti oodatav lõpptulemus, riskid ja nende maandamise meetmed, projektiga seotud kulud ning luua realistlik tegevusmudel ja ajaraam eesmärkideni jõudmiseks. Detailne planeerimine on jaotatud seitsmeks etapiks (Vt Joonis 16 ETK projekti detailse planeerimise etapid (*ETK projektijuhtimise käsiraamatu järgi*), lk 44).



**Joonis 16 ETK projekti detailse planeerimise etapid**  
(*ETK projektijuhtimise käsiraamatu järgi*)

Projekti detailne plaan kinnitatakse. Kinnitamise eesmärk on saada luba projekti elluviimiseks. [4]

Tegelik olukord on siiski autori hinnangul teine. Planeerimise etapi olulisteks tegevusteks on ETK's olnud seni lähteülesande ülevaatamine, hinnapakumiste võtmine, tööde planeerimine ja ajastamine. Hindamisi puudutavad tegevused on jäetud tausttegevusteks, millele erilist

rõhku ei panda. Kahjuks on paljud lähteülesanded puudulikud, kajastades üksnes tellija nõudmisi projekti tulemile ja sedagi laiasõnaliselt.

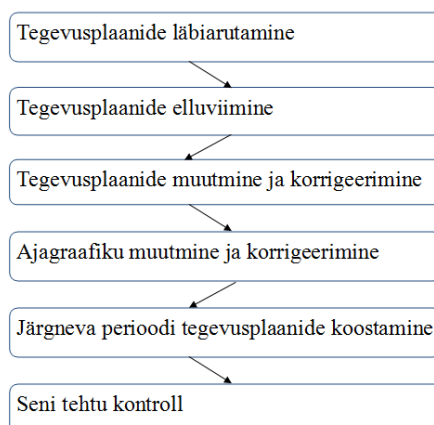
Lähteülesanne peaks olema siiski dokument, milles on lisaks nõuetele ja vajadustele esitatud täielik kirjeldus projekti eesmärkidest, oodatavatest väljunditest, tingimustest ja ressurssidest. Lähteülesande peamine eemärk on tagada ettevõttele selge ja süsteemne ülevaade projekti oodatavatest tulemustest. [20, lk 54]

### 4.6.3 Elluviimine

Elluviimise etapp projekti elutsüklis on mõeldud projekti planeerimise etapis kavandatu elluviimiseks ja rakendamiseks. Käesoleva töö autori hinnangul sõltub projekti teostamise edukus sellest, kui põhjalik on olnud projekti algatamise ja planeerimise etapp ning kui põhjalik on kogutud informatsioon.

ETK projektijuhtimise käsiraamatus kirjeldatakse elluviimise etappi kui projekti teostamist kindla eesmärgi saavutamiseks, kindla ajagraafikuga. Projekti elluviimise eest vastutab projektijuht ja teostajateks on projekti meeskond ning olenevalt projekti iseloomust ka koostööpartner.

Projekti elluviimiseks on käsiraamatus kaardistatud tegevuste loetelu, millede eesmärk on aidata ETK'l teostada projekte edukamalt (**Vt** Joonis 17 Tegevused projekti elluviimise etapis (*ETK projektijuhtimise käsiraamatu järgi*), lk 45).



**Joonis 17 Tegevused projekti elluviimise etapis**

*(ETK projektijuhtimise käsiraamatu järgi)*

ETK projektijuhtimise käsiraamatus kirjeldatud projekti elluviimise etapi tegevused tuginevad erinevate reguleerivate dokumentide loomisele. Siia alla kuuluvad enamjaolt projekti tegevusplaanide loomine ja haldamine. Projekti tegevusplaani all peetakse silmas dokumenti, mis kirjeldab projekti eesmärki, struktureerimise ja elluviimise põhimõtteid ning annab täpse tegevuskava eesmärgini jõudmiseks. Projektiplaan kinnitatakse ning projekt kantakse projekti kalendrisse, mille eesmärk on tagada ülevaade käimasolevatest ja toimunud projektidest ning nendega seotud ressurssidest.

Käsiraamatu järgi sekkub elluviimise etapis projekti taaskord arendusosakond, kelle ülesandeks on hallata projektide registrit, mille eesmärk on tagada ülevaade käimasolevatest ja toimunud projektidest ning nendega seotud ressurssidest. Arendusosakond vastutab projekti kalendri täitmise eest ning kontrollib enne projekti käivitamist, kas sarnase sisuga projekt on juba teostatud. [4]

Autori kogemustele tuginedes saab väita, et tegelikkuses on ETK tänases olukorras eelkirjeldatud lähenemist projektide elluviimiseks ei rakenda. Hetkel koosneb projekti elluviimise etapp kaootilises järjekorras toimuvatest toimingutest ja viimased on korrapäratu ajaraamistikuga. Sellist olukorda ilmestab konkreetne projekt, kus puuduvad analüüsitud ja tähtaja saanud projektitööd, seega on puudulikud ka töödele määratud konkreetset täitjad ning nende kohustused. Sellises olukorras püüab projektijuht olukorda lahendada läbi selle, et teeb kõik tööd ainuisikuliselt, aegajalt nõudes panust isikult, kes võiks olla kuidagi projektiga seotud. Tööaja nappuse tõttu jäävad koostamata raportid ja vahearuanded, mis kirjeldavad projekti hetkeseisu.

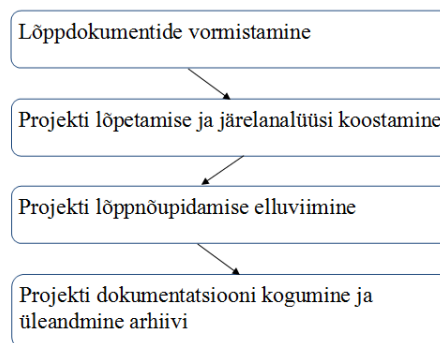
#### **4.6.4 Lõpetamine**

Projekti lõpetamise etapis tuleb eesmärgiks võtta projekti kokkuvõtmise ja hinnangute andmisega seotud tegevused. Projekti kokkuvõtmine seisneb eeskätt tegevustes, mis aitavad luua tervikpildi projektist. Projektidele hinnangu andmine aga võimaldab uutes projektides vajadusel toimida teisiti, tagamaks projekti edu. Hindamisobjektideks on kulud, tegevused, väljundid, otsesed ja üldised eesmärgid ning finantsiline jätkusuutlikkus. Kulude hindamisel analüüsitakse planeeritud ja tegelike kulude vahelisi erinevusi. Hinnates tegevusi, analüüsitakse tegelikke ja planeeritud tegevusi. Väljundeid hinnates uuritakse tegevuste tulemusi ja nende vastavust saavutamise indikaatoritele. Otseste eesmärkide hindamisel antakse hinnang projekti eesmärkide saavutamise määrale, projekti puudujääkidele ja projekti

kavandamise vigadele. Üldiste eesmärkide hindamisel analüüsitakse ettevõtte üldist arengut. Finantsiline jätkusuutlikkus annab ülevaate sellele, kas kasusaajal on piisavad finantsilised võimalused, piisavad oskused ja piisav inimressurss saavutatud muutuste elushoidmiseks. [20, lk 98]

ETK projektijuhtimise käsiraamatu järgi tuleb projekti lõpetades teostada järelanalüüs, mis sisaldaks võrdlust projekti tulemuse ja kavandatu vahel, analüüsi projekti juhtimise kvaliteedi osas, kirjeldust projekti juba avaldanud mõju kohta ning fikseeritud kõige olulisem kogemus. Käsiraamatu järgi koosneb projekti lõpetamine neljast tegevusetapist (Vt Joonis 18 Tegevusetapid projekti lõpetamisel (*ETK projektijuhtimise käsiraamatu järgi*), lk 47), mis reaalsuses toob projektijuhile kohustusi ja dokumentatsiooni mahtu juurde. Projekt loetakse lõppenuks kui kogu dokumentatsioon on arhiveeritud ja lõppnõupidamine on toimunud. [4]

Projekt loetakse lõpetatuks kui eesmärk on saavutatud või siis kui projekt on lõpetatud tulenevalt asjaolust, et eesmarke ei ole võimalik saavutada või vajadus projekti osas enam ei eksisteeri. Projekt loetakse lõpetatuks ka siis kui klient avaldab soovi projekti lõpetamiseks. [1]



**Joonis 18 Tegevusetapid projekti lõpetamisel**  
**(*ETK projektijuhtimise käsiraamatu järgi*)**

Projekti lõppdokumendid koondavad projektijuhtimisega kaasneva dokumentatsiooni. Projekti lõpetamise ja järelanalüüsi eesmärk on dokumenteerida projekti lõplik tulemus. Lõppnõupidamise eesmärk on anda hinnang ja tagasiside projekti elluviimisele ja elluvijatele. Nende tegevuste eest vastutab projektijuht. [4]

Jällegi saab käesoleva töö autor öelda, et tegelik olukord ETK's on teine. Projektide raames tekkinud dokumentatsioon ja muu, projekti puudutav info jääb projekti lõppedes kokku kogumata ja seega ei saa toimuda ka lõppdokumentide vormistamist. Seeläbi jäävad korraldamata lõppnõupidamised ja harva jõuab projekte puudutav dokumentatsioon arhiivi. Selline käitumismuster aga pärsib ja teatud juhtudel välistab võimaluse projekte kontrollida ja analüüsida tulevaste projektide jaoks. Puudub projekti täielikku ülevaadet andev materjal. Piltlikult öeldes jääb projekt ametlikult lõpetamata kuna tulemi saavutamisel järgnevad koheselt haldamistööd. Ning uue ilmneva informatsiooni alusel tehakse töid jooksvalt ja seda endiselt projekti nime all.

#### **4.7 Organisatsioonilised probleemid projektijuhtimises**

Käeoleva töö autori hinnangul annavad organisatsioonitasandil esinevad projektijuhtimist mõjutavad probleemid aluse iga üksikprojektitasandil asetleidvate probleemide tekkeks. Mõistmaks projektides ja nende juhtimises esinevaid probleeme ja nende tekkemehhanisme on oluline määratleda ja teadvustada organisatsioonitasandil esinevad probleemid.

Käesoleva töö autori hinnangul on ETK organisatsioonilised probleemid projektijuhtimises:

- Vähene arusaam projekti põhimõistetest ja -tegevustest
  - Projekt, projektijuht, meeskond, projektijuhtimine;
- Kommunikatsiooni tavade ebapiisav korraldamine
  - Koosolekute pidamine;
  - Informatsiooni vahetamine;

ETK projektijuhtimise käsiraamatus on projekti kirjeldatud kui ajutist, ühekordset ülesannet, millel on selgelt määratud tulemus, mis tuleb saavutada kokkulepitud aja ja ressursi piires [4].

Projektijuhtimise standardeid ja terminoloogiat suunav juhis *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* kirjeldab projekti kui ajutist püüdlust loomaks unikaalne produkt, teenus või tulemus. Ajutine omadus osutab sellele, et projektil on kindel algus ja lõpp. Ajutine projekti puhul ei tähenda seda, et projekt on ajaliselt lühike, vaid viitab projekti hõivatusel ja pikaajalisusele. Ajutine ei viita ka tootele, teenusele või muule projekti tulemusele. Paljud projektid on ettevõetud eesmärgiga luua



püsiv tulemus. Projekti tulemus võib olla käegakatsutav või mittemateriaalne, kuid see ei muuda projekti fundamentaalseid ja unikaalseid tunnuseid. [1]

Töö autori hinnangul tegutseb ETK töötajaskond projekti mõiste alla lähtudes vananenud praktikatest ning tuginedes oma kogemustele ja töötavadele, mille järgi vaadeldakse ETK projekte igapäevaste tegevuste jadana, mis tuleb ühel või teisel viisil ära teha. Eelmainitust hargnevad välja alljärgnevad murekohad.

Igale projektile, olenemata tema mahust, tuleb määrata projektijuht, kelle ülesandeks on koordineerida ja hallata projektiga seotud ressursse ja tegevusi [3]. ETK's saab lisaks täiskohaga projektijuhile viimase rolli täita struktuuriüksuse töötaja juhul kui üksuses puudub täiskohaga töötav projektijuht või projektijuhi on määranud projekti tellija. Kuna ETK projektide üheks probleemiks on tellija puudulik defineerimine, võib tekkida olukord, et projekti on vedama määratud valdkonnakauge inimene, kes on sunnitud teostama oma igapäevatöö kõrvalt ka projektidega seotud töid.

Ettevõtetes, kus projekte tehakse paralleelselt tavatööga, ei ole projektijuhi staatus mustvalgelt fikseeritud, tema roll on üsnagi ebamäärane ja võimupiirid sõltuvad konkreetsest projektist. Kui projekt on suur ja ettevõtte jaoks oluline, on ka selle projekti juhi positsioon kaalukam. 98% ulatuses on projektijuhi staatus, positsioon, õigused ja kohustused kirjalikult määratlemata. Mida kogenum on projektijuht, seda suuremaid õigusi ja vastutusrikkamaid ülesandeid talle antakse. Olukorrast, kus projektijuhi positsiooni ei muudeta, kasvab välja ka piiratud või hägusa otsustuspädevuse probleem. Projektijuhtimine ei too projektijuhile kaasa kõrgemat ametikohta ega palgatõusu. Kui tegu on ettevõttega, kus projektijuhid tegutsevad oma tavatöö kõrvalt, on töötaja projekti vältel oma endisel positsioonil ning teda ei käsitleta juhina. Sellest tulenevad projektijuhi probleemid piiratud otsustuspädevusega, mis toob kaasa tema ja meeskonna töö ebaefektiivsuse. [11]

Projektijuhi valimisel ei ole õiget ega valet tüüpi inimesi. Küll on teatud inimtüübid sobilikumad ühe või teise rolli täitmiseks. Projekti iseloomust sõltub ka see, millist tüüpi projektijuhti eelistada.

*Izak Adizes*'e juhi tüpoloogia võimaldab lihtsate tähelepanekute kaudu teadvustada nelja juhitüübi omaduste olemasolu või puudumist konkreetse inimese juures:

- Produtseerija – tulemusele orienteeritus ja kõrge saavutamise vajadus. Motiveerib võimalus oma tööga midagi kasulikku ja käegakatsutavat ära teha. Ta on domineeriv ja enesekeskne ning teiste panust alahindav;
- Administraator – süsteemsus ja hoolsus. Armastab selgeid reegleid ja protseduure. Keskendub detailidele. Aeglaselt otsustav ja jäik. Suutmatus strateegiliselt mõelda;
- Ettevõtja – suur novaator ja ideede genereerija. Kaugele mõtlej ja suure algatusvõimega. Paindlik ja muudatustega kaasa minev. Tihti jätab töö lõpetamata, distsiplineerimatu;
- Integreerija – inimesi kaasav, hea kuulaja ja suhtleja, kõigiga arvestav. Aeglane ja otsustusvõimeetu ning kvaliteeti alahindav. [15]

ETK projektijuhtimise käsiraamatu järgi on projektijuht isik, kes vastutab projekti tähtaegse kavandamise ja elluviimise eest, vastutades kaasatud materiaalse - ja inimressursside eest [4].

Käesoleva töö autori hinnangul on eelnimetatud definitsioonist jäänud välja ETK jaoks oluline aspekt kirjeldamaks ettevõtte projektijuhti isikuna, kes vastutab projekti eest vastavalt tellijaga sõlmitud kokkuleppele. Seetõttu kuulub projektijuhi tööülesannete loetellu ka tellijapoolsete projekti nõuete ja tulemuste haldamine. Just tellija osalus antud definitsioonis on määrav, sest ETK projektides on suureks probleemiks tellija rolli iseloom. Tellija kui projekti eest vastutaja roll hägustub projekti ajal. ETK mõistes võib tellijaks küll pidada projekti algatajat, isikut, kes avaldab soovi ja esitleb mõtteid uue lahenduse või teenuse loomiseks, kuid tema roll projekti vastutajana suunatakse vaikimisi edasi struktuuriüksuse juhile, kelle valdkonda projekti juhtimise kohustus määratakse. Tekib olukord, kus projekt algatatakse tellija poolt, kes esitab omapoolsed nõuded, kuid projekti tulemi eest ei vastuta. Kirjeldatud olukord tekitab projektis liigset arusaamatust just otsustusprotsessi mõistes ning seeläbi pärsib projektijuhi tööd projekti juhtimisel.

Defineerides projektijuhtimist võib öelda, et projektijuhtimine on teadmiste, oskuste, vahendite ja tehnikate rakendamine projekti tegevustesse tagamaks projekti nõuded ja tingimused. Tüüpiliselt sisaldab projektijuhtimine, kuid ei piira, nõuete tuvastamist suunates tähelepanu erinevatele vajadustele, murekohtadele, ootustele projekti planeerimise ja teostamise etapis. Projektijuhtimine sisaldab ka kommunikatsiooni üles seadmist, säilitamist ja teostamist osapoolte vahel. Eriti just tellijaga. Samuti on oluliseks ka projekti

piirangute tasakaalustamine, teisisõnu projekti skoobi, kvaliteedi, ajakava, eelarve, ressursside ja riskide vastavusse viimine teineteisega. [1]

Töö autori hinnangul kaasnevad eelkirjeldatud mõistete vähesest arusaamisest ETK's lisaprobleemid, mis puudutavad eeskätt projekti meeskonna komplekteerimist ja tööaja planeerimist, projekti aruandlust ja kommunikatsiooni, ressursside hindamist ja kasutamist.

Rääkides projekti aruandlusest, siis viimase eesmärk on dokumenteerida projekti käik, kinnitada tehtud tööd, planeerida järgnevad tegevused, saada heakskiit vajalikele muudatustele, tõstatada küsimusi ja teha soovitusi, anda alusmaterjal projekti hindamiseks. Aruandlus peaks sisaldama projekti lähteülesannet ning eesmärkide ülevaadet, projekti tegevusaruannet, mis kirjeldab tegevusi ja täitjaid ning ajaraami. Lisaks kuuluvad aruandesse ka dokumendid, mis puudutavad ekspertide tegevusi, kirjeldades eksperdi tööviise ja tööpanuse määra projektis. Lisaks on olulised aruanded ka finantsaruanne, mis annab ülevaate projekti väljaminekutest ja lõpparuanne, mis kajastab kogu projekti. [20]

ETK's on projektidega seotud aruandlus suurel määral puudulik või olematu. Seda, töö autori väidet toetab ETK projektide analüüsimisel kogutud andmed. Näiteks seisnes ühe projekti dokumentatsioon üksnes paberkandjale väljakirjutatud kirjavahetusest ning kirjalikest märkmetest n.ö. projekti koosolekutelt. Antud konkreetse projekti juhiks oli ETK töötaja, kelle igapäevatöö seisnes muus kui projektijuhtimises. Käesoleva töö autori hinnangul ei ole selline olukord imekspandav, kuna ettevõttes puudub kindel regulatsioon, kuidas projekti dokumentatsiooni luua ja säilitada. Täiskohaga töötavatel projektijuhtidel on olemas teadmised ja kogemused projekti dokumentatsiooni loomise osas, kuid sellest hoolimata on säilitatud projekti ülevaadet dokumendid erinevad. Tuginedes intervjueeritud projektijuhtide ütlemistele, ei pühendu ka nemad projekti dokumentatsiooni korralikule loomisele just tulenevalt kindlate reeglite ja nõuete puudumisest.

Mõiste *projekti meeskond* ja selle komplekteerimine on autori hinnangul ETK jaoks suuresti hoomamatu. Sellise olukorra põhjustajaks on ebaselge arusaam projektist ja tema juhtimisest ning otsustusprotsessi läbipaistmatus.

ETK projektijuhtimise käsiraamatu järgi on projekti meeskond töögrupp, mis moodustub ETK töötajatest ja hanke teel leitud partnerite töötajatest. Koos vastutavad nad projekti eesmärkide saavutamise eest. Projekti meeskonna eesmärk on koondada selline oskusteave, mis võimaldab parimal võimalikul viisil teostada projekti elluviimiseks vajalikke töid. Projekti meeskonna kokkupanemise eest vastutab projektijuht. [4]

Definitsiooni viimane lause ETK's tänasel päeval ei kehti, tulenevalt projektijuhi vähesest otsustusõigusest. Seetõttu komplekteerib projekti meeskonna projekti tellija. Kuid kuna projekti tellija on ETK mõistes iga projekti algatamisel määratlemata, on käesoleva töö autori hinnangul just sellest tingitud ka probleemid projekti meeskondades. Viimane seisneb eeskätte ebakompetentsi ja ajaliselt piiratud inimressursi kasutamises.

Projekti meeskond peab olema komplekteeritud selliselt, et kõik valdkonnad oleksid kaetud ning igale osale on määratud oma vastutaja [11, lk 86].

Projekti meeskonna lõpliku koosseisu määravad siiski struktuuriüksuste juhid, kelle alluvuses olevaid töötajaid projekti planeeritakse kaasata. Seetõttu on väga oluline projekti meeskonna liikmete valikul lähtuda just liikmete otsuste juhtide otsustest, kuna viimased planeerivad oma töötaja tööülesandeid ja seeläbi ka tööaega. Just meeskonna liikme põhitööle kuluv aeg annab aimu, millisel määral konkreetne töötaja projektile saab pühenduda. [Intervjuu osakondade juhtidega]

Projekti meeskonna valikul on oluline lähtuda neljast olulisest faktorist. Esiteks määratleda vajalikud rollid meeskonnas, seejärel sõnastada nende lähteülesanne. Otsida sobiva kvalifikatsiooni, kogemuste ja isikuomadustega inimene ning motiveerida ja kinnistada meeskonda. [20, lk 72]

Defineerides meeskonna liikmete rollid ning nendega kaasnevad kohustused, tuleb alustada sobivaimate töötajate otsingutega. Siinkohal on oluline arvestada asjaoluga, et inimestel on välja kujunenud oma töö- ja juhtimisstiil ning tööprotsesse väärtustatakse erinevalt. Inimesed on iseloomult ja juhtimise ning meeskonna mängijana erinevad. Tööprotsessis väärtustatakse väga erinevalt selliseid jooni nagu kiirus, põhjalikkus, täpsus, lahkus, paindlikkus ja muud karakteristikud jooned. Projekti meeskonna komplekteerimisel, ei ole õiget ega valet tüüpi inimesi. Küll on teatud inimtüübid sobilikumad ühe või teise rolli täitmiseks. [15]

Kõige enim probleeme projekti meeskondades tekitab inimeste tööstiil ja töörütmi erinevused ning muidugi suhtlemine ja informatsiooni haldamine [20].

ETK üheks suureks probleemiks projektijuhtimises on ebatõhus kommunikatsioon (viidates alapeatükile 2.2 Projektijuhtimine ETK's, lk 14). Eriti osas, mis puudutab infovahetust projekti liikmete, tellija(te), koostööpartnerite ja ettevõtte juhtkonna vahel.

Kommunikatsiooni on vaja selleks, et teadvustada probleeme ja vaidlusküsimusi ning teha mõistetavaks seisukohti. Samaaegselt tõsta sihtgrupi teadlikkust, saada tagasisidet, pakkuda lahendusi ning saavutada kompromissi [20, lk 80]

Autori hinnangul on ETK projektides murettekitavaks nähtuseks infosulg. Projektiga puudutav teave võib olla küll indiviidi tasemel olemas, kuid seda ei ole edastatud projektijuhile ja seeläbi ka meeskonnale. Sellest tulenevalt võivad jääda venima või tegemata projekti puudutavad tööd ja vastuvõtmatu otsused. Eripärane ei ole ka olukord, kus projektijuhile teadmata on teostatud tema projekti puudutavad tegevused või on lihtsalt jäetud välja olulisest informatsiooni vahetusest ning seega kobab n.ö pimeduses. Sellise olukorra vältimiseks on ETK's võetud kasutusele lähenemine, mis soosib koosolekute pidamist. Kahjuks on siinkohal probleemiks see, et projekti koosolekud ei ole tihtilugu ühesõnaliselt eesmärgistatud ning seeläbi ei ole ka produktiivsed.

Koosolek peab olema eesmärgistatud, hästi ettevalmistatud ning efektiivselt läbiviidud. See kõik on eelduseks eduka koosoleku läbiviimiseks. Koosolek on üheks efektiivseimaks kommunikatsiooni tagamise vahendiks projektiga seotud isikute ja gruppide vahel. [20, lk 84]

Kuna autori hinnangul on projektijuhil, tellijal ja meeskonna rollid projektis erinevalt mõistetavad siis on puudulik ka vastutustunne projekti tulemi saavutamisel. See omakorda põhjustab koosolekute pidamisel tüüpilisi vigu, mida tuleks ennetada juba koosoleku ettevalmistamisel ja läbiviimisel. Põhilisteks vigadeks ETK's on koosolekute venimised ning oluliste, projekte edasiviivate otsuste tegemata jätmine ning puudulik otsustele järgnevate tegevuste täitmise nõudmine. Kuna osalejatel puudub selge arusaama mille üle nõu peetakse, siis puudub osalejatel kindlus ka selle osas, miks nende osalus koosolekul on vajalik ja seetõttu võtavad vähesed osalejad sõna. Ebatõhus koosolek on autori hinnangul ka ebatulemuslik - *koosolek küll peeti kuid sellest ei ole midagi muutunud ega projekti mõistes ei*

*ole edasi liigunud.* Tuginedes kogemustele väidab autor seda seetõttu, et koosolekutel laskutakse liigselt üksikute tööde detailidesse. See omakorda tekitab autori hinnangul olukorra, kus teised meeskonna liikmed, kes kõne alla võetavate detailidega ei ole seotud, tunnevad ennast kasutatuna ning ei mõista nende vajadust projektis ja see kahjuks paistab välja ka nende projekti tööde teostamises.

Koosolekute hilinemine ning vähene planeeritud aeg tekitab samuti frustratsiooni projekti meeskonnas, eriti neis liikmetes, kes on projektiga seotud oma põhitöö kõrvalt. Sellise mustri jätkumine toob kaasa tüdimuse meeskonna tööst ja ühisest otsustamisest. Kui projekti meeskond ei panusta projekti töödesse sajaprotsendiliselt ning projektijuht on jäetud piltlikult öeldes üksi projekti juhtima, teostama ja haldama, võib kiiresti projekti lugeda edutuks ja teatud juhtudel isegi nurjunuks. Viimase põhjustab just ajanappus teostada kõiki tegevusi tulemuslikult ja määratud ajaks. [20]

Iga komponent projektijuhtimise protsessis on omavahel tihedalt seotud ja seeläbi ka samal ajal olulised. Suhe nende faktorite vahel on selline, et kui üks faktor muutub, siis mõjutab see ka vähemalt ühte tegurit. Projektijuhtimise meetodi kasutamise eesmärk on tagada projektide tõrgeteta ja edukas elluviimine ning seatud eesmärkide saavutamine kindla protsessi ja kokkulepitud põhimõtete alusel. [1]

## **5 Probleemide lahendusvõimaluste analüüs**

Käesolevas peatükis keskendub töö autor ETK projektijuhtimisel esinevatele probleemidele leitavate, võimalike lahenduste analüüsimisele. Baseerudes peatükis 4 Probleemide põhjuste analüüs, lk 26, kogutud informatsioonile, esitab autor võimalikud lahendused probleemide kõrvaldamiseks või mõju maandamiseks ning ühtlasi annab omapoolse hinnangu, millist lähenemist kasutada ETK projektijuhtimise valdkonna põhiprobleemi, ebaefektivse projektijuhtimise osas, lahendamiseks. Viimane osa on sisendiks käesoleva lõputöö peatükile 6 Lahenduse loomine ja rakendamine, lk 65.

### **5.1 Tulemuste analüüs**

Peatükis 3 Projektide teostuse analüüs, lk 21, esitatud probleemid ETK projektijuhtimise valdkonnas andis sisendi käesoleva töö peatükile 4 Probleemide põhjuste analüüs, lk 26, mis võimaldas keskenduda kaardistatud probleemide sisule ja tekkemehhanismidele. Viimaseid analüüsides on autorile selgeks saanud tõsiasi, et üheks oluliseks mõjutavaks teguriks ETK projektijuhtimise tõhustamisel on organisatsiooni projektijuhtimise kultuur. Viimase puudumine ettevõttes ongi aluseks paljudele projektijuhtimisega seotud probleemidele, mis paistavad eredalt silma just üksikprojekti tasandil ning kajastub ka üldise töötajaskonna meelestatustes ettevõtte algatatavates projektides. Autori hinnangul on esmalt vaja leida ETK'le sobiv lahendus, mis adresseeriks kõiki projektijuhtimise valdkonda puudutavaid probleeme ning ühtlasi võimaldaks lahenduse baasil hakata looma ETK omanäolist projektijuhtimise kultuuri.

Analüüsides organisatsioonilise projektijuhtimise mudeleid, alampeatükis 4.2 Puuduv arusaam organisatsiooni projektijuhtimise mudelist, lk 29, tuleb autori hinnangul lahenduse leidmisel silmas pidada asjaolu, et ETK projektijuhtimisemudel on ettevõtte omanäoline ja baseerub ettevõtte jäigale struktuurile. Tulenevalt ETK ajaloolisest struktuurist ei ole võimalik ega ka otstarbekas hakata muutma ETK'le omast projektijuhtimise mudelit. Sellest tulenevalt tuleb autori hinnangul lahenduse leidmisel jääda alampeatükis 4.2 Puuduv arusaam organisatsiooni projektijuhtimise mudelist, lk 29, esitatud ETK projektijuhtimise mudeli juurde ning arendada võimalikke lahendusi selle baasilt.

Tulenevalt eelmainitud ETK jäigast struktuurist ja projektijuhtimisemudelitest ei ole töö autori hinnangul otstarbekas hakata muutma projektides rakendatavat otsustusprotsessi. Kuna viimane on projektijuhtimise mõistes oluline komponent, mille muutmine võimaldaks tuua esile muudatusi projektijuhtimises, siis vastupidiselt olemasoleva lõhkumisele ja ümberkorraldamisele piisab töö autori hinnangul ETK projektijuhtimise valdkonna edendamiseks otsustusprotsessi muutmisest läbipaistvamaks ning arusaadavamaks. Viimase saavutamise püüdlust toetab autori hinnangul selge vajadus mõiste *tellij*a ning viimase vastutusala määratlemiseks. Teisisõnu on vaja sätestada, kes projektide mõistes otsustab ja vastutab ning millisel määral. Autori hinnangul peab kõne all oleva olukorra saavutamise aluseks olema võetud täpne ülevaade projekti tegevussammudest ja rollidest ning nende definitsioonidest. Soovitud ülevaade aitab autori hinnangul koondada kindel projektijuhtimise raamistik, mis sätestab projektijuhtimisega seotud põhimõisted ning kaardistab põhitegevused.

Töö autorile on selgeks saanud, et projektijuhtimise valdkonda puudutavate muudatuste sisse viimiseks on vaja ettevõtte juhatuse osalust ja tuge selles protsessis, rakendades kindlat korda ja vajadusel sanktsioone, mis suunaksid ja looks kohusetunnet projektidega seotud isikutes. Seeläbi rakendades ettevõttes projektijuhtimise distsipliini. Analüüsisid erinevaid lähenemisi tegevustele, mis mõjutavad projektijuhtimist, alampeatükis 4.4 Distsipliini mitterakendamine ettevõttes, lk 36, siis on autori hinnangul ETK'le sobivaim lähenemine selline, mis soosib kontrolliva funktsiooni kasutamist ja seda tulenevalt nõudest kasutada projektide juhtimisel kindlaid, projektijuhtimist suunavaid raamistikke. Teisisõnu on autori hinnangul ETK's vaja organisatsiooni tasemel projektijuhtimise kultuuri, mille oluliseks komponendiks on komplekt ettevõttele sobivaid projektijuhtimise põhimõtteid, mis võimaldavad projekte juhtida kindlate protsesside alusel. Viimase baasilt on juhtivtasemel õigus ja alus rakendada kindlaid nõudmisi ettevõtte projektijuhtimise valdkonnas. Sellise lähenemise eesmärk on autori hinnangul toetada läbi ettevõtte töötajaskonna töökultuuri ja –harjumuste ning tööetika arusaamade muutmise, projektijuhtimise valdkonnas muudatuste esilekutsumist. Lõpptulemusena tõhustab ETK oma projektide juhtimist läbi projektijuhtimise valdkonna kindlate tööprotsesside ja –kultuuri.

Juhatav funktsioon on ETK's juba proovitud lähenemine, kasutades käsiraamatus sätestatud arendusosakonna kasutamist, mis seisnes kogu kontrolli võtmises kõigi ettevõtte projektide üle. Ettevõtte juhatuse vahetumisega sellise lahenduse järgimisest loobuti ning kujunema



hakkas organiseerimata tegevus ettevõtte projektijuhtimise valdkonnas, mis seisnes eeskätt projektiga seotud tegevuste teostamises vastavalt võimalusele ja soovile, mitte nõutule (täpsemalt kirjeldatud alampeatükis 4.4 Distsipliini mitterakendamine ettevõttes, lk 36). Juhatava funktsiooni rakendamise poole püüdlemine ei tundu autori hinnangul, ETK mõistes otstarbekas. Eeskätt seetõttu, et käsiraamatu juurutamise ja arendusosakonna funktsiooni rakendamise nurjumisega on juhtivtase häälestatud sellise lahenduse vastu. Viimast iseloomustab negatiivne suhtumine projektijuhtimise valdkonna arendamise osas. Just seetõttu ei näe töö autor hetkel võimalust juhatava funktsiooni sisselülitamiseks, sest pealesurutud lahendused autori hinnangul enamikel juhtudel ei aita olukorda lahendada.

Toetava funktsiooni rakendamine on autori hinnangul ETK jaoks veel liiga varane etapp, kuna seisneb eeskätt projektide hoidla loomises ja selle täitmisel lõppenud projektidega, mis on abiks ja näiteks uutele algatavatele projektidele. Enne ETK jaoks korrektse projektide juhtimise praktika saavutamist ei ole autori hinnangul otstarbekas nõuda ja osaliselt rakendada toetavaid tegevusi. Seda tulenevalt tõsiasiast, et mis kasu on ettevõttele hoidlast kuhu talletatud projektid ei anna lisaväärtust järgmistes teostatavates projektides. Autori arvates peaks toetav funktsioon seisnema ETK projektides just juhatuse toel ettevõtte projektijuhtimise valdkonna arendamisel, seal hulgas võimalus pakkuda kasutajatuge projektidega seotud isikutele.

Tuginedes peatüki 4 Probleemide põhjuste analüüs, lk 26, andmetele saab töö autor väita, et ETK juhtivtase ei ole seni mõistnud oma mõju projektijuhtimist suunavates tegevustes ja tänu sellele on jäänud juurutamata ka käsiraamat. Seda viidates käsiraamatu keerukusele ja asjaolule, et dokument nõuab palju õppimist ning eeldab suures mahus ümberharjumist seniste projektijuhtimises valitsevate tegevusmustritega võrreldes. Autor julgeb arvata, et just huvi puudumise ja kartuse uuenduste ees ei ole ka astunud juhtivtaseme poolt muid samme projektijuhtimise valdkonna edendamiseks. Eelnevast on autor jõudnud järeldusele, et haaramaks ETK juhtivtaseme huvi projektijuhtimise valdkonna arendamiseks ja üldise projektijuhtimise kultuuri loomiseks on vaja lahendust, mis oleks lihtsasti adapteeritav ja selge ning piisavalt lihtne ent samas *kõitev*. Läbi sellise lahenduse saab autori hinnangul toetatud ka kontrolliva funktsiooni loomine ja rakendamine.

Vaadeldes ETK projektijuhtimist baseerudes projektijuhtimise küpsusmudelile (esitatud alampeatükis 4.5 Puuduv projektijuhtimise küpsusmudeli määratlus, lk 38), siis on autoril

alust väita, et ETK's üldjoontes tunnustatakse projektijuhtimist töö teostamise vormina ning seda ka praktiseeritakse, kuid see on reglementeerimata ning seetõttu kaootiline ning oodatavast erinev, teisisõnu ebatõhus. Kuna ettevõttes ei ole kindlat põhimõistete loetelu rakendatud, asetseb ETK küpsusmudeli esimesel tasemel. Seda väidet toetab käsiraamatu loomine, mis näitab, et ETK näeb projektijuhtimise olulist ning vajadust arusaama järele projektijuhtimise baasteadmistest.

Kuigi kindlad protsessid ETK projektide juhtimiseks puuduvad, eeldab ettevõtte juhtivtase sellest hoolimata projektijuhtimist kindlate protsesside alusel. Kuid ühtseid protsesse ettevõttes loodud ei ole. Seega esineb ETK's projektijuhtimise küpsusmudeli I ja II kattumine. Töö autori hinnangul on sellise olukorras lahendamiseks lähenemine, mis soosib mõlema taseme adresseerimist. Teisisõnu on ETK's vaja eesmärgiks võtta I taseme lõpetamine ning II tasemel edasi arenemine.

Silmas tuleb pidada asjaolu, et iga komponent projektijuhtimise protsessis on omavahel tihedalt seotud ja seeläbi ka samal ajal olulised. Suhe nende faktorite vahel on selline, et kui üks faktor muutub, siis mõjutab see ka vähemalt ühte tegurit. [1]

Seega on töö autori hinnangul vaja ETK juhtivtasemel võtta vastu kindel otsus, mis näitab, et ettevõtte tunnustab projektijuhtimise vajalikkust ja selle teostamist baasteadmiste ja terminoloogiate järgi. Lisaks tuleb see otsus ettevõtte töötajaskonnale edastada. Kui I tase saab lõpetatud avaneb võimalus arendada projektijuhtimise II taseme tegevusi, mis tähendab vajaduse registreerimises ühtsete protsesside väljatöötamiseks ning paralleelselt panustatakse protsesside loomisele.

Kuna I ja II taseme kattumine tuleb autori hinnangul kaotada, eesmärgiga tagada võimalused ettevõtte projektijuhtimise valdkonna edasiarendamiseks, siis on vaja leida lahendus, mis oleks aluseks I taseme lõpetamiseks, teisisõnu mille baasilt saaks ETK juhtivtase vastu võtta otsuse projektijuhtimise valdkonna edendamiseks. Teisest küljest oleks lahendus sisendiks projektijuhtimise küpsusmudeli II taseme täiendamiseks.

Analüüsides projekti elutsükleid alampeatükis 4.6 Puuduv projekti elutsükli määratlus, lk 41, siis on autorile selge, et ETK projektide elutsükkel on võrreldes klassikalise projekti elutsükli mudeliga erinev, seisnedes eeskätt etappide tegevustes. Selle teadmise baasil on autor

hinnanud, et ETK projektijuhtimise tõhustamiseks tuleb leida lahendus, mis elutsükli definitsioonide loomisel sobituks ETK struktuuri ja otsustusprotsessiga. Teisisõnu on vaja leida lahendus, mis võimaldaks kaardistada ja defineerida projekti elutsükli tegevusi. Tulenevalt asjaolust, et ETK projektide raames teostatakse töid kaootiliste tegevuste jadana, siis peab autori hinnangul lahendus ETK ebatõhusa projektijuhtimise lahendamiseks andma ette kindlad tegevused ja nende järjekorra.

Tuginedes eelolevale tulemuste analüüsi raames kogutud informatsioonile võib töö autor väita, et ETK projektijuhtimises esinevate probleemide lahendamiseks on vaja läheneda ühe kindla lahendusviisiga. Teisisõnu ei tohiks lahendus sisaldada erinevat liiki ja lähenemist puudutavaid käsitlusi, vaid peab võimalikud komponendid koondama ühte käsitlusse. Lisaks ei tohiks lahendus olla keeruline ja raskesti adapteeritav ning nõuda lisaressursse, eeskätt rahalist. Kuna ETK projektijuhtimise probleemides on läbivaks temaatikaks vähene arusaam projektijuhtimisest juba komponentide tasandil, mis eeskätt seisneb baaselementide nagu põhimõisted ja –tegevused arusaamises, siis on käesoleva töö autori ülesanne kaardistada sellise olukorra lahendamiseks võimalikud lahendusvõimalused, mis esitatakse alampeatükis 5.2 Lahendusvõimalused, lk 60.

ETK projektijuhtimise tõhustamist toetav lahendus peab autori hinnangul vastama kahele peamisele kriteeriumile:

- Olema aluseks organisatsiooni projektijuhtimise kultuuri loomiseks;
- Olema lahenduseks ettevõtte ebatõhusale projektijuhtimisele
  - Koordineerima projektijuhtimisega seotud tegevusi.

Lisaks on autori hinnangul oluline, et lahendus adresseeriks järgnevaid nõudmisi:

- Sätestab ETK projektide juhtimiseks vajalikud põhimõisted ja –tegevused;
- On kergesti igapäeva projektides kasutatav – olenemata projekti suurusest ja iseloomust;
- On kergesti adapteeritav;
- Ei nõua lisaressursse – eeskätt rahalist;
- On ETK otsustusprotsessi eripärast tulenevalt sobiv;
- Ei sõltu konkreetsetest inimestest ja nende teadmistest;
- On kergesti õpitav ka omal käel.

Tulemuste analüüsi teostamisel kaardistas töö autor enda jaoks küsimuse – *Kuidas saab ETK's algatada, planeerida, teostada ja lõpetada projekte kui ei omata ühtset projektijuhtimise keelt ega protsessi.* Sellise lähenemise eesmärk oli leida selge sisend lahenduste leidmiseks ja analüüsimiseks ning seeläbi jõuda ETK projektijuhtimise tõhustamiseks mõeldava lahenduseni.

## 5.2 Lahendusvõimalused

Lahendus, mida töö autor käesolevas peatükis otsima hakkab, peab võimaldama adresseerida juba kaardistatud ja analüüsitud probleemid ETK projektijuhtimise valdkonnas (esitatud alampeatükis 3.2 ETK projektijuhtimise probleemid, lk 24) ning ühtlasi vastama eelmises peatükis esitatud nõudmistele.

Tuginedes alampeatükis 5.1 Tulemuste analüüs, lk 55 esitatud andmetele on käesoleva töö autor jõudnud arusaamale, et ETK projektijuhtimist mõjutavaid probleeme on võimalik lahendada, kuid lahendus peab rahuldama ETK omanäolisuse eripära, viidates just ettevõtte struktuurile ja jäigale otsustusprotsessile. Eelmainitud asjaolust tulenevalt ei saa lahendused olla radikaalselt uuenduslikud, mis nõuaks muudatusi mainitud aspektides.

2009. aastal loodud käsiraamatut võib autori hinnangul vaadelda kui olemasolevat lahendust, mis ei nõua ETK'lt palju ressursi ja seetõttu võib näida ettevõttele sobivaim lahendus. Viimast juhul, kui juurutusprotsess saab algatatud ja läbitud vastavalt võimalikule, detailsele ja läbimõeldud plaanile, mis sisaldaks juurutamise etappide kirjeldamist, inimeste ja rollide määramist igas tegevusetapis ning kasutatavate tehnikate planeerimist. Just planeerimine on käsiraamatu juurutusprotsessis märkimisväärse kaaluga. Sellest tulenevalt võib esmapilgul üheks lahenduseks ETK projektijuhtimise valdkonda kimbutavate probleemide lahenduseks olla käsiraamatu juurutusprotsessi detailsem algatamine ja seeläbi tõhusam juurutamine. Viimane seisneks autori hinnangul eeskätt kindla struktuuriga koolituste korraldamises ja pideva toe pakkumises terve juurutusprotsessi ulatuses.

Üheks võimalikuks lahenduseks on käesoleva töö autori hinnangul ka ETK projektijuhtimise käsiraamatu uuendamine ja edasiarendamine. Viimast seetõttu, et antud dokument katab suurel määral vajaduse projektijuhtimise terminoloogia ja protsessi osas. Uuendamine ja

edasiarendamine seisneks viimaste prioriseerimises ja kaasajastamises just võttes arvesse ETK jäika struktuuri ja omanäolisust projektide juhtimisel.

Tuginedes 2009. aasta andmetele käsiraamatu käekäigust, siis autori hinnangul oli peamiseks takistuseks juurutusprotsessi algatamiseks toonase juhtkonna vahetumine. Uus juhtkonda ei näinud vajadust projektijuhtimise valdkonda koordineerida vaid piltlikult öeldes jättis selle töötajaskonna enda kanda. Siin võib peituda järgmine lahendus ETK juhtkonna meelestatuse muutmises, mis annaks tõuke organisatsiooni projektijuhtimise kultuuri loomiseks.

Loomaks organisatsiooni ühtset projektijuhtimise kultuuri, tuleb alustada ühtse projektijuhtimise visiooni ja missiooni ning väärtuste loomisest. Baseerudes viimastele saab ülesse ehitada projektijuhtimist suunavad regulatsioonid, poliitikad, meetodid ja protseduurid. Projektijuhtimise kultuuri kujunemist toetavad suuresti ka ühtne arusaam juhtimisest, hierarhiast ja võimu suhtest, samuti ka töö eetika ning töötavad keskkonnad. [1]

Muutmaks ETK juhtkonna suhtumist projektijuhtimise valdkonna koordineerimisse tuleb esmalt luua lähenemine, mis suudaks detailselt ära põhjendada, miks on vaja ettevõttes arendada projektijuhtimise kultuuri ning milline on selle seos üksikprojekti tasandil ning seeläbi äritegevusega.

Kui ettevõtte võtab omaks organisatsioonilise projektijuhtimise, võimaldab see omandada kriitilise äriedu konkurentide seas. Selle asemel, et käivitada projekte juhuslikult, on kasumlikum keskenduda ettevõtte protsesside parandamisele ning projektide sidumisega äristrateegia ja vajadustega keskendudes projektidele ja programmidele, mis toetavad organisatsiooni eesmärke. See kõik tagab paremaid tulemusi ning jätkusuutliku konkurentsieelise turul. [13]

Käeoleva töö autori hinnangul on üheks võimalikuks lahenduseks ka ETK projektijuhtimist kimbutavate probleemide lahendamiseks lähenemine, mis seisneb projektijuhtimise uue raamistiku loomises. Viimane kätkeks endas loetelu ETK projektijuhtimise põhimõistete defineerimist ning põhitegevuste kaardistamist, eesmärgiga elimineerida teadmatusest põhjustatud probleeme. Teisisõnu on uue raamistiku loomine võimalus luua unikaalne, ETK omanäoline projektijuhtimise käsitlus, mis baseeruks ETK enda vajadustele ja nõudmistele.

Järgnevalt on töö autor koondanud võimalikud lahendused ETK projektide juhtimise probleemide lahendamiseks ning seeläbi projektijuhtimise tõhustamiseks:

- Juurutusprotsessi detailsem algatamine ja tõhusam juurutamine;
- ETK projektijuhtimise käsiraamatu uuendamine, edasiarendamine;
- ETK juhtkonna suunamine organisatsiooni projektijuhtimise kultuuri loomisel;
- Uue ETK projektijuhtimise raamistiku loomine.

### 5.3 Otsustatud lahenduse põhjendused

ETK projektijuhtimise käsiraamatu juurutamisprotsessi taaskäivitamise peamisteks nõrkadeks kohtadeks on autori hinnangul käsiraamat ise:

- Käsiraamat on vananenud;
- Ei haaku ETK omapäraga, just tulenevalt otsustusprotsessist;
- Toob kaasa liigse bürokraatia;
- On raskesti adapteeritav.

Kuna teadmus käsiraamatu loomisprotsessist on suurel määral ETK'st lahkunud ei ole autori hinnangul võimalik juurutusprotsessi käivitada sellises mahus, et see ettevõttele kasu tooks. Kasu võib seisneda üksikprojekti tasandil, mille juhtimisel lähtutakse dokumendist nõ ühekordselt, kuid üldine meelestatus teostada töid projekti mõistes ei pruugi muutuda. Viimast just tulenevalt asjaolust, et käsiraamat on liiga keeruline, veel omal käel õppimiseks ja nõuab liigset *paberimajandust*. Teisisõnu ei toeta selline lähenemine ETK organisatsiooni projektijuhtimise kultuuri loomist.

Juurutusprotsessi kavandamisel ja käivitamisel omab suurt rolli ETK juhatus, juhtorganina, ilma kelle toeta terves juurutusprotsessis on võimatu saavutada soovitavaid tulemusi, teisisõnu tõhusamat projektijuhtimist. Autori hinnangul peitub juhtkonna toe puudumine just vähesest huvist käsiraamatu osas.

Eelnevast tulenevalt ei ole autori hinnangul ettevõttel otstarbekas kulutada ei aega ega ka rahalist ressursi käsiraamatu uuendamiseks ja edasiarendamiseks. Käsiraamatu muutmine tähendaks autori hinnangul selle ümberkirjutamist uuenenud kujul, et saaks kaetud olemasoleva käsiraamatu nõrgad kohad ning saaks lahendatud kaardistatud ETK projektijuhtimise probleemid. Viimase saavutamiseks on vaja mõista ETK'd kui ettevõtet

ennast ja selle iseärasusi. Autori hinnangul on see väljast tulijale pikaajaline protsess, mis võib kuid ei pruugi lõppeda uuendustega, mis realselt olukorda projektijuhtimise valdkonnas ei muuda. Oma inimene aga ei pruugi toime tulla käsiraamatu uuendamisega, kuigi ta teab ettevõtet ja sealseid protsesse, ei pruugi ta suuta eralduda endapoolt kasutatavatest käitumismustritest ja meetoditest projektide juhtimisel. Teisisõnu on käsiraamatul oht muutuda ühe indiviidi käsitlust projektijuhtimisel kujutavaks dokumendiks. Teiseks riskiks on autori hinnangul asjaolu, et tulenevalt käsiraamatu keerukusest ja mahukusest ning kirjeldab tegevusi, mis ETK's ei rakendu tulenevalt jäigast struktuurist, individ n.ö. väsis õppimisest ja võtab eesmärgiks dokumendi uuendused sisse viia võimalikult kiiresti. Lühidalt öeldes nõuab käsiraamatu uuendamine ja täiendamine inim- ja ajaressurssi, võimaliku tulemuslikuma lahenduse saamise korral rahalist ressursi. Kuid kuna autori hinnangul ETK juhtivtase ei paista huvitunud olema projektijuhtimise valdkonna edendamiseks kasutades rahalist ressursi ja üldine meelestatud käsiraamatu osas on pigem negatiivne siis eelmainitud lahendused ei saa olla ETK mõistes lahendused. Siin kohal on jällegi oluliseks aspektiks ETK juhtivtaseme tugi selles protsessis. Kui juhtivtase ei näe endale kasu selles protsessis, siis on väga raske ka juurutada olemasolevat või uuendatud käsiraamatut töötajaskonnas ning nõuda selle järgimist.

ETK projektijuhtimist puudutavate probleemide lahendamiseks või mõju leevendamiseks võib autori hinnangul esmapilgul piisata organisatsiooni projektijuhtimise kultuuri arendamisest, alustades ETK juhtivtaseme meelestatuse muutmisest projektijuhtimise osas. Viimast ei saa arendada n.ö. õhust, vaid selleks on autori hinnangul vaja kindlat alust, teisisõnu kindlat pidepunkti, mille baasil tegutseda. Juhtivtaseme meelestatuse muutmine ise on autori hinnangul pikaajaline protsess ja sellele järgnevate tegevuste jada veel mahukam ja ajakulukam. Sellest tulenevalt peab lisaks ETK juhtivtaseme projektijuhtimise valdkonda mõnevõrra negatiivse suhtumise muutmiseks olema loodud, seda lahendust toetav, reaalne lähenemine. Viimane, mis annaks sisendi ettevõtte juhtivtasemele oma lähenemiste muutmiseks.

Autor on jõudnud kindlale arusaamale, et ETK projektijuhtimise valdkonda on võimalik tõhustada just läbi ettevõtte omanäolise projektijuhtimise raamistiku loomise. Viimane on lahendus, mis adresseerib kõiki ETK projektijuhtimist puudutavaid probleeme just läbi põhimõistete ja –tegevuste määratlemise ning projektijuhtimise kui protsessi kaardistamise. Raamistik on lahenduseks ETK ebaefektiivsele projektijuhtimisele ning ühtlasi saab raamistik olla aluseks ETK projektijuhtimise kultuuri loomisele. Viimane on väga oluline tegur

organisatsiooni tõhusama projektijuhtimise jätkusuutlikkuse tagamisel, võimaldades toetada raamistiku vastavalt vajadusele arendamist läbi aja ja muutuvate olukordade.

Analüüsisides alampeatükis 5.2 Lahendusvõimalused, lk 60 välja toodud lahendusi ETK projektide juhtimise tõhustamiseks on käesoleva töö autor jõudnud arusaamale, et sobivaimaks ja edu toovaks lahenduseks saab olla ETK omanäolise projektijuhtimise raamistiku loomine. Viimast asjaolust, et loodav raamistik adresseerib kõiki probleeme, mis esinevad ettevõtte projektijuhtimise valdkonnas, alustades puudulikust organisatsioonitasemel projektijuhtimise kultuurist ning lõpetades probleemidega üksikprojekti tasandil. Teisisõnu katab loodav raamistik autori hinnangul kaks peamist kriteeriumi lahenduse leidmiseks – esiteks peab raamistik toetama ja olema aluseks organisatsiooni projektijuhtimise kultuuri loomisel ning teiseks koordineerima projektide juhtimist projektijuhtimise elutsükli igas etapis.

Raamistiku eesmärk on koondada projektijuhtimisega seotud põhimõisted ja –tegevused, mis sobituksid ETK projektide ja otsustusprotsessiahelaga, olles sellega selge sisend nii ettevõtte juhtivtaseme kui ka tavatöötaja tegevuste teostamiseks. Viimaste all mõtleb töö autor tegevusi, mis teostatakse ühest küljest juhtivtaseme poolt projektijuhtimise kultuuri loomiseks ja arendamiseks ning teisest küljest tavatöötaja tasandil üksikprojekti juhtimisel või teostamisel. Lisaväärtusena peab raamistik võimaldama suunavaid lähenemisi projektide juhtimisel.

Järgnevas peatükis 6 Lahenduse loomine ja rakendamine, lk 65 esitab käesoleva töö autor oma nägemuse ETK projektijuhtimise valdkonna tõhustamiseks loodavast projektijuhtimise raamistikust.



## 6 Lahenduse loomine ja rakendamine

Käesolevas peatükis esitab autor oma nägemuse loodavale ETK projektijuhtimise raamistikule, mis koondab ettevõtte jaoks vajalikud projektijuhtimise elemendid. Viimased esitatakse alampeatükis 6.1 ETK projektijuhtimise raamistik, lk 65.

Raamistiku eesmärk on reglementeerida ettevõtte projektijuhtimise valdkonda ning suunata raamistiku kasutajaid ehk projektijuhte ja projektimeeskonna liikmeid, ühtlasi olles baasiks ETK projektijuhtimise kultuuri loomiseks ja arendamiseks.

Alampeatüki 6.1 alampeatükid (lk 67 kuni 8790) esitavad loodava ETK projektijuhtimise raamistiku elemendid, mis koondavad enda alla ettevõtte projektijuhtimise valdkonna arendamiseks vajalikud põhimõtted. Viimaste alla kuuluvad projektijuhtimisega seotud põhimõisted ja –tegevused, ETK projektijuhtimist toetavad tegevused.

Alampeatükis 6.3 Riskid ja nende maandamine, lk 90 esitab töö autor loodava raamistiku rakendamisega kaasnevad peamised riskid ning ühtlasi lahendused, kuidas tuvastatud riske maandada.

### 6.1 ETK projektijuhtimise raamistik

Lihtsamalt öeldes on raamistik vahend, mis koondab töövahendid projektide juhtimiseks. Tuntumad projektijuhtimise raamistikud on näiteks Scrum, Kanban, XP ja Crystal [16].

Projektijuhtimise raamistik koosneb kolmest osast – *projekti elutsükkel*, *projekti kontrolli tsükkel* ja *projekti mall*.

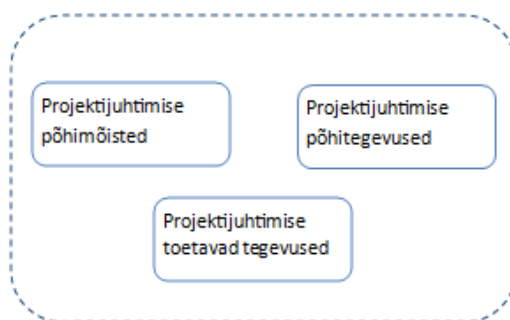
Projekti elutsükkel juhendab, millised etapid ja sammud tuleb rakendada projektides. Detailid varieeruvad tulenevalt ettevõtte iseloomust, kuid on kriitilised komponendid tagamaks projekti edukuse olenemata projekti suurusest ja keerukusest. Elutsükkel näitab ette, mida tuleb teha igas etapis.

Kontrolli elutsükkel kirjeldab kuidas iga etapp on planeeritud ja hallatud, tuginedes lihtsale plaanile - *tee, kontrolli, tegutse* ja *kontrolli*. Kontrolli elutsükkel kindlustab, et iga etapp omab sobivat plaani, kontrollmehhanisme ja parandavaid tegevusi.

Lihtsad vahendid ja mallid toetavad projektijuhtimise täideviimist organisatsioonis. Vahendid ja mallid tagavad tõhusa toe projektijuhtidele ja nende tööle, olles projekti mõistes olulised detailid läbi suuruse, riskide ja skoobi. Standardsed mallid suudavad toetada projektijuhtimise ühist keelt ja protsesse. [12]

Tuginedes kogutud andmetele peatükkidest 3 Projektide teostuse analüüs, lk 21, 4 Probleemide põhjuste analüüs, lk 26 ja 5 Probleemide lahendusvõimaluste analüüs, lk 55 saab töö autor väita, et loodav ETK projektijuhtimise raamistik on mõneti erinev võrreldes eelkirjeldatud projektijuhtimise raamistiku olemusest.

ETK raamistik koosneb kolmest komponendist, alustades projektijuhtimise põhimõistetest ja -tegevustest ning lõpetades projektijuhtimise toetavate tegevustega (vt Joonis 19 ETK projektijuhtimise raamistiku komponendid, lk 66). Selline komponentide kooslus võimaldab kinni pidada ETK omapärasest ettevõttena just tulenevalt struktuurihierarhiast ja otsustusprotsessiahelast ning samas adresseerib läbivad põhjused ETK projektijuhtimise valdkonnas tekkivate probleemide taga.



**Joonis 19 ETK projektijuhtimise raamistiku komponendid**

Projekti elutsükli eesmärgi katab ETK raamistiku mõistes *Projektijuhtimise põhitegevused*, mis annavad ette kindlad tegevused ja nende järjekorra, mis tuleb läbida ja teostada eduka projekti teostamiseks. Põhitegevused annavad sisendi projektijuhtimisele kui protsessile, kuhu lülitatakse sisse ka kontrolli tsükli elemendid, eeskätt tegutsemise ja kontrolli ning paranduste

mehhanismide näol. Protsess ise (esitatud peatükis 6.2 ETK projektijuhtimise protsessimudel, lk 88), mis baseerub põhitegevustele on sisend projektijuhtimise läbiviimiseks ja seega toetab projektijuhti oma töös.

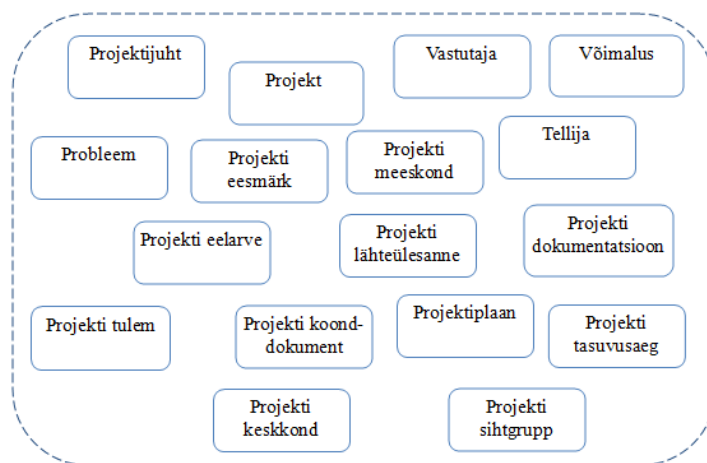
Projektijuhtimise põhimõisted koondavad ETK projektijuhtimises kasutatavad peamised mõisted. Viimaste eesmärk on tagada projektide raames räägitav ühine keel ja seda kõigile arusaadaval viisil. Just ETK projektijuhtimise põhimõistete kaardistamine on aluseks ettevõtte ühtse projektikeele loomisele, mis toetab projektide läbiviimist, koordineerides suhtlust ja lihtsustades arusaama projektides kasutatavatest terminitest ja lähenemistest.

Projektijuhtimise toetavate tegevuste alla on koondatud tegevused ja komponendid, mis ETK projektide juhtimise mõistes ei ole esmajärgulised tegevused, kuid siiski aitavad mõista projekte ja nende juhtimist lähtuvalt ETK projektijuhtimise *iseloomust*.

### **6.1.1 ETK projektijuhtimise põhimõisted**

Tuginedes ETK projektijuhtimise probleemide analüüsimisel kogutud andmetele võib autor kindlusega väita, et mitmed ETK projektid võib lugeda nurjunuks just tulenevalt asjaolust, et projektijuhtimise baaselemendid on projektidega seotud isikutele kas teadmata või ei osata neid teadmisi üheselt rakendada. Paljud projektid on muudetud probleemseteks just seetõttu, et ettevõttes puudub ühine keel. Viimase puudumine põhjustab möödarääkimisi ja valestimõistmist andes ühtlasi soodsa pinnase vabandustele ja vassimisele.

Liikumaks ettevõtte projektijuhtimises valitseva olukorra parendamise poole, tuleb autori hinnangul esmalt luua kõigile ETK töötajatele arusaadav ja üheselt mõistetav projektijuhtimise keel. Seda püüdlust toetab ETK projektide edukaks juhtimiseks, autori poolt koostatav komplekt projektijuhtimise põhimõistetest. Viimased on defineeritud silmas pidades just ETK projektide omapära ning kajastavad esmaseid, hädavajalikke elemente, mis tagavad ettevõtte projektide eduka juhtimise (Vt Joonis 20 ETK omanäolise projektijuhtimise põhimõisted, lk 68).



**Joonis 20 ETK omanäolise projektijuhtimise põhimõisted**

Allpool kirjeldatud põhimõisted erinevad suuremalt jaolt juba kinnistunud teadmistest ja vanadest oskustest, püüdes suunata ettevõtet juurdunud, mitte töötavate teadmiste ja oskuste juurest uute lähenemiste poole.

Järgnevate põhimõistete määratlus on autori poolt loodud sobituma ETK projektidega ning on autori poolt lahti kirjutatud selliselt, et ETK töötajaskond saab neist mõistetest aru koheselt, ilma pikemalt juurdlemata nende tähenduste üle. Ühtlasi on autor silmas pidanud, et loetelu alusel on võimalik lihtsasti luua ETK projektijuhtimise alusdokument, mis sätestab mõisted, mis peavad olema üheselt arusaadavad kõigile, ETK projektidega seotud töötajatele.

### **6.1.1.1 Projekt**

Projekt on ühekordne toimingute kogum, mille teostamiseks on määratud kindel alguse ja lõpu tähtaeg. Tegevuste jada määratakse projekti eesmärgi saavutamiseks.

Projektiks ei loeta tegevust, millel puudub lõpptähtaeg ja mis kestab aastast aastasse [17, kd 1].

Projektile on kindlad atribuudid:

- Eesmärk
  - Mida soovitakse läbi projekti saavutada;
- Algus ja lõpp (kestus)
  - Millal projekti tegevustega alustatakse ja millal lõpetatakse;

- Tegevused
  - Toimingud, mis teostatakse projekti ajal, eesmärgi saavutamise nimel;
- Ressursid
  - Inimesed, raha, aeg ja muud vahendid, mis kuuluvad projekti eesmärgi saavutamiseks;
- Tellija või tellijad
  - Isik(ud), kelle soovil projekt algatatakse ning kelle(de) poolt määratud nõuete alusel teostatakse projektitöid.

### **6.1.1.2 Projektijuht**

Projektijuht on isik, kes konkreetse projekti raames on määratud projektijuhi rolli.

Projektijuhi ülesanded:

- Projekti visiooni (mida soovitakse saavutada) loomisprotsessis osalemine;
- Lähteülesande koostamine (mis alustel soovitut saada)
  - Tellijapoolsete nõuete kaardistamine, mis toetavad eesmärgi saavutamist;
- Projekti meeskonna moodustamine
  - Projekti läbiviimiseks vajaliku kompetentsi määratlemine ja töötajate leidmine ning üheskoos otseste juhtide ja tellijaga töötajate kinnitamine projekti meeskonna koosseisu;
- Projektiplaani loomine
  - Projekti eesmärgi saavutamiseks vajalike tegevuste kaardistamine ning vastavusse viimine ajaplaani ja projekti meeskonna liikmete töödega;
- Projekti seire teostamine
  - Järelvalve projekti kulgemise üle. Aja kasutuse, meeskonna tööde teostamise, eelarves püsimise ja informatsiooni haldamise jälgimine;
- Muutuva projekti haldamine
  - Tellijapoolsete muudatusnõuete lülitamine projekti ning projekti aja- ja tööplaani administreerimine ning jooksva temaatika haldamine ning koordineerimine.

### **6.1.1.3 Probleem**

Probleem on olemasoleva ja soovitud olukorra erinevus, mis kirjeldab situatsiooni, kus praegu on olemas *midagi* ja *midagi* teistsugust soovitakse saada [17, kd 1]. Probleemi esitab juhtkonnale projekti tellija ja vastutaja.

Tunnetamine probleemi olemasolust ehk kõrvalekaldest soovitu ja tegeliku vahel peab jõudma organisatsiooni iga tasandini. Üksik indiviidi probleemi tunnetamisest probleemi kaardistamiseks ei piisa. [14, lk 65]

### **6.1.1.4 Võimalus**

Võimalus on vahendite ja meetmete tuvastamine konkreetse probleemi lahendamiseks.

### **6.1.1.5 Projekti eesmärk**

Projekti eesmärk on soovitud olukorra kirjeldus, mis võimaldab vastata küsimustele *miks*, *kuidas* ja *kellele* [2]. Eesmärk saavutatakse läbi projekti tegevuste sihipärase teostamise. Projekti eesmärgi sõnastab tellija.

### **6.1.1.6 Projekti meeskond**

Projekti meeskond on grupp ettevõtte töötajaid, kes üheskoos vastutavad projekti sujuva teostamise eest, tagades eesmärgi eduka saavutamise. Projekti meeskonna komplekteerib projektijuht koostöös tellija ja struktuuriüksuste juhtidega. Projekti meeskonna liikmed panustavad projekti tegevus- ja ajaplaani loomisse.

### **6.1.1.7 Projekti tellija ja vastutaja**

Projekti tellija on isik, kes soovib saavutada enda või struktuuriüksuse püstitatud eesmärgi. Projekti tellija on ühtlasi projekti lõpptulemuse eest vastutav isik, kes vastutab projekti raames muutuvate nõuete ja eesmärkide edastamise eest projektijuhile.

Projekti tellija võib olla juhtkonna, struktuuriüksuse, valdkonna või ühistu huvide eestseisja.

### **6.1.1.8 Projekti eelarve**

Projekti eelarve on rahaline ressurss, mis eraldatakse konkreetse projekti täitmiseks. Projekti eelarve piires tuleb teostada kõik vajalikud ja nõutud tööd projekti eesmärgi saavutamiseks. [7]

Eelarve seab projektile rahalised piirid, mille ulatuses projekti teostada. Projekti eelarve koostamise ja eelarves püsimise eest vastutab projektijuht. Projektide rahalised piirid määrab struktuuriüksuse juht aasta eelarvet koostades ning eeldatavate tulude ja kulude kalkulatsiooni kinnitab juhtkond. Lisa finantseeringu küsimise eest vastutab tellija.

#### ***6.1.1.9 Projekti lähteülesanne***

Projekti lähteülesanne on dokument, kus kirjeldatakse projekti eesmärgid ning eesmärgi saavutamiseks esitatavad nõuded ja vajadused. Ühtlasi fikseeritakse dokumendis projekti tulem ehk projekti seisukord, mille saavutamise korral võib projekti lugeda lõppenuks. Lähteülesandes kaardistatakse ka vaheetappide eesmärgid. Lähteülesande koostamise ja ajakohastamise eest vastutab projektijuht üheskoos tellijaga, pidades silmas projekti visiooni ehk mida soovitakse saavutada.

#### ***6.1.1.10 Projekti dokumentatsioon***

Projektidokumentatsioon on kogum projekti kestvuse ajal loodud kohustuslikest ja täiendavatest dokumentidest. Dokumentatsioon peab andma adekvaatse ja õige ülevaate nii projekti hetkeolukorrale, kui ka koondama vajaliku informatsiooni projekti lõppedes. [3]

Projektidokumentatsioon koosneb peamiselt kohustuslikest projektiga seotud dokumentides alustades lähteülesandest, projektiplaanist ja lõpetades eelarve dokumentidega (hinnapakumised).

#### ***6.1.1.11 Projektiplaani***

Projektiplaani on dokument, mis annab ülevaate projekti eesmärgi saavutamiseks planeeritud töödest, nende teostajatest ning tähtaegadest, mis on määratud projekti tööde teostamiseks. Projektiplaani koostab projektijuht koostöös projekti meeskonna liikmetega.

#### ***6.1.1.12 Projekti tulem***

Projekti tulem on olukord, mille saavutamisel saab projekti lugeda lõppenuks. Projekti tulemi kaardistamisel fikseeritakse ka tegevused, mis jäävad projektist välja ja liigituvad täiendavate tegevuste alla (lisaarendused, kasutajatugi vms.). Projekti tulem ei ole projekti eesmärk, vaid valmis toode, teenus või olukord ise.

### 6.1.1.13 Projekti keskkond

Projekti keskkond on konkreetse projekti jaoks loodud süstemaatiline lähenemine projektiga seotud dokumentide säilitamiseks, tegevuste ja informatsiooni haldamiseks. Soovituslikuks keskkonnaks ETK's on elektroonilisel kujul projekti keskkond intranetis.

### 6.1.1.14 Projekti tasuvusaeg

Projekti tasuvusaeg on aeg, mis näitab kui kiiresti projektile kulutatud rahaline ressurss tagasi teenitakse [3]. Tasuvusaeg aitab hinnata, kui kiiresti projekti tulem parandab, kiirendab, suurendab või hoiab kokku ettevõtte jaoks *midagi*. Projekti tasuvusaja kaardistamine aitab projekti eesmärke kaitsta ja hinnata.

### 6.1.1.15 Projekti sihtgrupp

Projekti sihtgrupp on rühm indiviide, kes saavad projekti püstitatud eesmärgi saavutamisel otsest või kaudset kasu. Sihtgrupi näol on tegemist kasusaajatega, kelleks võib olla lõppkasutaja(d) või osakond, kes hakkab projekti tulemit kasutama.

## 6.1.2 Põhitegevused ETK projektide juhtimisel

Põhitegevusteks ETK projektide juhtimisel nimetab autor projekti kui protsessi tegevusi, mis tagavad projektide eduka juhtimise. Teisisõnu on põhitegevuste näol tegemist kohustuslike tegevustega, mille teostamine kujundab projekti ja selle juhtimise (Vt Joonis 21 ETK omanäolise projektijuhtimise põhitegevused, lk 72). Tegemist on ETK projektijuhtimise raamistikus sätestatud tegevustega, mis konkreetse projekti raames tuleb kindlasti teostada, tagamaks projekti eesmärkide saavutamise.



Joonis 21 ETK omanäolise projektijuhtimise põhitegevused



ETK projektijuhtimise põhitegevused on autori poolt kaardistatud ning kirjeldatud selliselt, et seletada lahti tegevuse sisu. Põhitegevused on kirjeldatud sihiga anda kasutajale täpne ülevaade, millist eesmärki kannab iga põhitegevus projektiprotsessis, ühtlasi andes vastuse küsimusele *miks*. Kaardistatud põhitegevused on sisendiks ETK projektijuhtimise protsessimudeli loomisel (esitatud alampeatükis 6.2 ETK projektijuhtimise protsessimudel, lk 88).

### ***6.1.2.1 Probleemi ja võimaluse määratlemine***

Enamik projekte saavad alguse probleemist, millele hakatakse otsima lahendust [17, kd 1].

Probleemi määratlemine aitab analüüsida, mida täpsemalt soovitakse lahendada ja kas seda on üldse vaja lahendada. Probleemide määratlemisel tuleb kasutada süstemaatilist probleemi määratlemist. Iga struktuuriüksus hindab kindla intervalliga enda valdkonna hetkeolukorda välja selgitamiseks selle kitsaskohad. Avastatud probleemide kõrvaldamiseks rakendatakse projekte. [14, lk 63]

Probleemi analüüsimisel tuleb arvestada, mis on valesti, miks ja kuidas oleks võimalik probleem lahendada ning edaspidi selle tekkimist ennetada. Analüüs jaguneb seega kolmeks etapiks – probleemide avaldumine ja avastamine, probleemide määratlemine ja analüüs, soodsaima lahendusvariandi leidmine. Probleemide avastamine on keerukas seetõttu, et ei tajuta negatiivset olukorda terviklikult ega mõisteta üheselt. Püütakse likvideerida viga, kuid ei kaotata selle põhjuseid. [17, kd 1]

Probleemi määratlemine tuvastamaks, kas projekti on vaja alata:

- Tuvastada probleem
  - Mis on valesti, et soovitakse olukorda muuta;
- Analüüsida probleemi
  - Mis liiki probleemiga on tegu, mis on selle mõju ja ulatus ettevõtte mõistes;
  - Kirjeldada probleemi võimalikult täpselt kuid lihtsakoeliselt;
- Lahenduse leidmine probleemile
  - Millised on võimalikud lahendused konkreetse probleemi likvideerimiseks;
- Projekti idee hindamine
  - Kui oluline on käivitada projekt, või saab ka lihtsamate vahenditega probleemi lahendada.

Võimaluse määratlemine aitab mõista mida täpsemalt soovitakse luua ja kuidas, pidades silmas tegureid, mis annavad ettevõttele eelise konkurentide ees.

Võimaluse leidmine:

- Kaardistada võimalikud lahendused
  - Millised tegevused võivad olla lahenduseks probleemidele;
- Välja selgitada, kes saavad olla probleemi lahendajateks
  - Juhtkond, juhatus, struktuuriüksuse juht, töötaja;
- Kaardistada millised on ressursid probleemi lahendamiseks
  - Rahalised võimalused;
  - Ajalised võimalused;
  - Tööjõu kasutamise võimalused.

Probleemi(de) ja võimaluste määratlemine peab olema vähemalt minimaalsel kujul dokumenteeritud. Dokument on aluseks projekti kaitsmisel juhtkonnas.

Probleemi(de) ja võimaluste määratlemine on ETK juhtkonna kohustus, valdkondade juhtide eestvedamisel.

#### **6.1.2.2 Projekti tasuvuse hindamine**

Projekti tasuvuse hindamine aitab mõista kui kiiresti projekti tulem parandab, kiirendab, suurendab või hoiab kokku ettevõtte jaoks *midagi*.

Tasuvuse hindamisel on oluline anda hinnang lahenduste realiseeritavusele ja lahendustega kaasnevatele riskidele ning lisaks hinnata lahenduse kasu [14, lk 68].

Projekti tasuvushinnang baseerub probleemi(de) ja võimaluste määratlusel, hindamaks projekti algatamise vajadust probleemi(de) lahendamiseks.

Projekti tasuvushinnangu koostab tellija või viimase poolt sellesse rolli määratud töötaja. Tasuvushinnang dokumenteeritakse ning võetakse lisaks probleemide ja võimaluste määratlusele aluseks projekti kaitsmisel juhtkonnas. Põhinedes eelnimetatud dokumentidele langetatakse otsus, kas projekt algatada või mitte.

### **6.1.2.3 Projekti algatamine**

Probleemide ja võimaluste määratluse ja projekti tasuvuse hindamise järgselt kavandatakse projekti algatamise etapp. Projekti algatamise etapp seisneb projekti põhieesmärgi sõnastamises. Projekti algatamise eest vastutab tellija, kes kaitseb äripoole huve.

Eesmärgi kaudu näidatakse soovitud olukorda ning kirjeldatakse mõõdetavad tulemused, mis tuleb saavutada ettenähtud aja ja ressursside piires [14, lk 71].

Eesmärgi sõnastamisel:

- Kirjeldada soovitud toodet, teenust, olukorda;
- Kirjeldada, kellele on suunatud lõpptulemus;
- Määratleda *peab-eesmärgid*, mis tuleb kindlasti saavutada [14, lk 72];
- Määratleda *võib-eesmärgid*, mida tingimata saavutama ei pea, kuid on projekti väärtust tõstev [14, lk 75];
- Välja tuua esmased kasutatavad ressursid.

Eesmärkide läbimõeldud ja õige püstitamine aitab projektijuhti projekti kavandamisel, juhtimisel ja kontrollimisel [14, lk 74].

### **6.1.2.4 Projekti kinnitamine**

Projekti eesmärgi tutvustatakse ettevõtte juhtkonnale. Juhtkond langetab otsuse, kas projekt kinnitada ja suunata töösse või saata tagasi täpsema ja detailsema eesmärgi püstitamise etappi.

Projekti kinnitamisel määratakse, millise struktuuriüksuse alla projekt töösse suunatakse. See puudutab suuri projekte, mis haaravad projekti skoopt mitu struktuuriüksust.

Projekti kinnitamisel määratakse ja kinnitatakse projektile konkreetne tellija. Projektile võidakse määrata, projekti algatamise eest vastutava tellija asemel ka uus tellija, kui projekti algatus tuli ühest struktuuriüksusest kuid projekt liigitub oma iseloomu ja tulemite poolest teise struktuuriüksuse valdkonda.

### **6.1.2.5 Projekti vastutaja määramine**

Projekti vastutaja määramise etapis, kinnitatakse projektile vastutaja, kelle ülesanneteks on:

- Projekti muudatuste kaitsmine juhtkonnas;
- Projekti eesmärkide ja nõuete muudatuste edastamine projektijuhile;

- Vastutamine projekti tulemi ja püstitatud eesmärkide saavutamise eest.

Projekti vastutajaks on tellija.

#### **6.1.2.6 Projektijuhi määramine**

Vastavalt juhtkonna otsusele, millise struktuuriüksuse alla konkreetne projekt töösse suunatakse, määrab projektijuhi antud struktuuriüksuse juht. Seda seetõttu, et otsene juht saab projektijuhi rolli määratud töötaja tööaega hinnata vastavalt olukorrale. Arvestada tuleb tööajaga, mis on suunatud projekti teostamisele, vastavalt projekti prioriteedist tulenevalt ning igapäevatöö suhet ja seost projektiga.

Projektijuhi valiku osas saab kaasa rääkida ka tellija ning otsus langetatakse koos struktuuriüksuse juhiga.

Projektijuhi määramisel fikseerida:

- Projektijuhile esitatavad nõuded;
- Projektijuhi ülesanded;
- Projektijuhi õigused ja vastutus. [14, lk 34]

Vältimaks võimalikke möödarääkimisi projekti käigus, tuleb projektijuhi määramine fikseerida kirjalikult.

#### **6.1.2.7 Projekti prioriseerimine**

Vastavalt projekti kriitilisuse tasemest ehk kui kiiresti tuleb saavutada püstitatud eesmärgid, määravad prioriteedid tellija ja projektijuhi otsene juht vastava projekti projektijuhi tööde nimistus, võttes arvesse ETK juhatuse otsuse projekti tähtsuse osas.

Prioriseerimisel tuleb lähtuda projekti olulisusest ettevõtte kasu näitajatest suunduvalt:

- I tase – projektid, mis puudutavad tervet ETK'd ja ETK Gruppi;
- II tase – projektid, mis on seotud erinevate struktuuriüksuste omavahelise tööga;
- III tase – projektid, mis puudutavat struktuuriüksusesisest tööd.

Kui projektile on tellija ja struktuuriüksuse juhi poolt prioriteedi tase määratud, antakse projektijuhile sisend projekti lähteülesande koostamiseks.

#### **6.1.2.8 Lähteülesande koostamine**

Projekti lähteülesande koostamise eest vastutab konkreetse projekti eestvedaja, kes teeb tihedat koostööd tellijaga. Projekti lähteülesanne vormistatakse eraldiseisva, projekti põhidokumendina.

Projekti lähteülesanne peab sisaldama:

- Lühiülevaadet projekti eesmärkidele
  - Visioon – mida soovitakse saavutada;
- Detailseid tellijapoolseid vajadusi ja nõudeid projekti eesmärgi saavutamiseks
  - Mida tellija vajab;
  - Mida tellija soovib;
- Projekti tulemi fikseerimist ja kirjeldamist
  - Kuidas tõlgendatakse, mida tellija soovib ja mida tellija saab.

#### **6.1.2.9 Tulemi fikseerimine**

Projekti lähteülesande üheks oluliseks punktiks on tulemi fikseerimine. Viimane annab kirjelduse projekti kindlale seisundile, millest alates loetakse projekt lõppenuks ja algavad tugitegevused.

Projekti tulemi fikseerimisel:

- Kaardistada projekti etapid ja kindlad tegevused
  - Tegevused, mis jäävad projekti skooopi;
  - Tegevused, mis jäävad projekti skoobist välja;

Projekti tulemi fikseerimine toimub projektijuhi ja tellija koostööna. Soovituslikult ülesmärkida tulemid kirjalikult, vältimaks möödarääkimisi tulevikus.

#### **6.1.2.10 Projekti eelarve koostamine**

Kui projekti lähteülesanne on koostatud ja konkreetne tulem määratud, alustatakse projekti eelarve koostamisega.

Projektijuht koostab eelarve üheskoos osakonna juhiga, kelle eelarvest antud konkreetse projekti rahaline ressurss eraldatakse.

Välisosapooli kaasava projekti puhul küsib projektijuht hinnapakumisi lahendustele, mille alusel ta koostab hinnakalkulatsioonid.

Hinnastuse puhul peab arvestama, et tuleb püsida projekti jaoks eraldatud raameelarves. Projekti eelarve ületamise puhul ettenähtud summadest, kas vähendatakse projekti mahtu või ärikriitilise projekti puhul taotletakse lisafinantseeringut. Viimast teostab tellija.

Projekti eelarve koostatakse ning hallatakse projektijuhi ja tellija või otsese juhi koostööna.

#### ***6.1.2.11 Projekti eelarve kinnitamine***

Projekti eelarve koostamise järgselt suunatakse hinnakalkulatsioonid edasi kinnitamisele. Esmase otsuse eelarve kinnitamise osas teeb struktuuriüksuse juht, kelle eelarvest projekti rahaline ressurss eraldatakse. Edasi suundub eelarve kinnitamisele juhatusele, kes hindab uuesti projekti vajalikkust ja investeeringute suurusi.

Juhatus teeb otsuse, kas projektiga jätkatakse või suunatakse tagasi eelarve korrastamisele või hoopis projektist loobuda.

#### ***6.1.2.12 Projekti meeskonna moodustamine***

Kui projektijuht on loonud lähteülesande ning saanud eelarve sobivusele kinnituse, alustatakse projekti meeskonna moodustamisega.

Meeskonna liikmed valitakse nende oskuste ja teadmiste sobivuse alusel, vastavalt lähteülesandele.

Projekti meeskonna moodustamisel:

- Kaardistada võimalikud tööd eesmärgi saavutamiseks, lähteülesande baasil;
- Kaardistada projektis vajaminev kompetents;
- Kooskõlastada tööjõu kasutamine projektis;
- Luua meeskonnamudel
  - Kuidas korraldada meeskonna liikmetevaheline koostöö ja tööjaotus, suhted ja suhtlemine. [19]

Projekti meeskonna võib lugeda komplekteerituks, kui liikmete otsesed juhid on andnud nõusoleku konkreetsete töötajate kaasamiseks projektis ning viimased on andnud omapoolse

nõusoleku projektis osalemiseks ja ühtlasi ka kinnituse, et ollakse teadlikud neile määratud projekti töödest. Kinnitused antakse projektijuhile. Projekti meeskonna hindab üle tellija ja projektijuhi otsene juht.

### ***6.1.2.13 Riskide kaardistamine ja hindamine***

Kuna iga projekt loob midagi uut, tavapärasest erinevat, kaasnevad sellega alati riskid [17, kd 1]. Riskide kaardistamise ja haldamise eest vastutab projektijuht koostöös projekti meeskonnaga.

ETK puhul on riskihalduses esmane etapp riskide avastamine ja teadvustamine, et iga projektiga riskid ka kaasnevad ja projekti juhtimisel tuleb neid maandada, eesmärgiga tagada projekti edukas kulgemine ja tulemuse saavutamine.

Esmased riskid oskab projektijuht ise leida ja hinnata lähteülesannet koostades üheskoos osakonna juhiga. Riskide täpsustused ja täiendused toimuvad edasi koostöös projekti meeskonnaga, kuna iga liige võib riskide loetellu lisada osasid, mis puudutavad konkreetseid töid. Siia alla kuuluvad riskid, mis otseselt puudutavad projekti tulemit ning eesmärgi saavutamist ja on otseselt seotud projekti meeskonna liikmete igapäevatöö osakaalu tähtsusega.

Riskide hindamisel:

- Võimalike riskide kaardistamine
  - Võimalikud kõrvalekalded projektis;
- Täpsustava informatsiooni hankimine
  - Riskide olemus ja osakaal projekti tulemi saavutamisel;
- Riskide hindamine
  - Kas saab leppida riskidega projektis;
  - Kas saab riskid eemaldada;
  - Kas saab riski avaldumisel vähendada selle kahju projektile;
  - Kas saab riskid mujale kanda; [18]
- Meetmete väljatöötamine riskide maandamiseks
  - Kuidas riske vältida, hallata ja kõrvaldada.

Riskide kaardistamine ning meetmete väljatöötamine riskide maandamiseks aitab projektijuhil ja meeskonnal luua ülevaatlíkuma projektiplaani, tãpsemalt tãõde ja aja määramise kaudu.

Projektide puhul on riskialtimad:

- Raha;
- Ajagraafik
  - Ajapuudus;
- Tehnika
  - Planeerimisvead;
- Organisatsioon
  - Juhtkonna vähene toetus;
- Inimesed
  - Projekti meeskonna liikmete vähene kompetentsus;
- Informatsioonikulg
  - Infoaugud;
- Allhankijad ja koostõõpartnerid;
- Lepingud;
- Keskkonnafaktorid. [17, kd 1]

#### ***6.1.2.14 Projektiplaani loomine***

Projektiplaani annab ülevaate projekti tãõdele ja vastavalt määratud tähtaegadele ning täitjatele.

Projektijuht kaasab projektiplaani loomisse ka projekti meeskonna liikmed. Viimaste ülesanne on projektijuhil poolt koostatud projektiplaani teha tãpsustusi, eriti just oma tãõde tähtaegade ja järjekorra osas.

Projektiplaani loomise eesmärk on vältida arusaamatusi meeskonna liikmete rolli, täitmist vajavate tãõde ja tähtaegade osas.

Projektiplaani loomisel:

- Luua nimekiri projekti eesmärgi saavutamiseks vajalikest tegevustest;
- Määrata igale tãõle tegija ehk vastutaja;
- Määrata igale tãõle tähtaeg, mis ajaks peab olema tãõ tehtud.



Projektiplaan esitatakse ülevaatamiseks tellijale, kellel on õigus teha projektiplaani parandusettepanekuid.

#### ***6.1.2.15 Projektiplaani kinnitamine***

Kui projektiplaan on projektijuhi poolt koostatud, vaatab esmalt selle üle projekti meeskond. Vajadusel tehakse projektiplaani korrekture. Seejärel projektiplaani esmane kinnitus antakse projektijuhi ja meeskonna poolt. Lõpliku kinnituse annab projekti tellija.

Projektiplaani kinnitamise eesmärk on anda täpne signaal projekti meeskonna liikmetele, et tööde jaotus on *selline* ja ajaline raam *selline*. Sellega tagatakse, et projekti meeskond saab projektist üheselt aru. Ühtlasi on projekti tellijal olemas ülevaade projektis teostatavatest töödest ja ajalisest raamist.

#### ***6.1.2.16 Projekti täitmine***

Projekti täitmise all mõeldakse tegevusi, mis viiakse läbi projekti eesmärgi saavutamise nimel, arvestades projekti piiranguid [17, kd 1].

Projekti raames teostamist vajavate tööde nimekiri on kaardistatud projektiplaanis, kuhu ühtlasi on lisatud ka tähtajad tööde teostamiseks.

Projekti edukaks täitmiseks:

- Koostada ja kinnitada täpne projektiplaan;
- Hallata projekti tegevusi ja ajalist raami.

Projekti täitmise etapis on oluline roll infovahetusel, nii meeskonna liikmete, koostööpartnerite, otseste juhtide, juhtkonna ja teiste osapoolte vahel. Tõhusa infovahetuse eest vastutab projektijuht.

#### ***6.1.2.17 Projekti lõpetamine***

Projekti lõpetamine seisneb tegevustes, mis tagavad ettevõttele kokkuvõtva ülevaate lõpetatud projektile. Projekti lõpetamise otsustab tellija üheskoos ETK juhatusega

Projekti lõpetamisel kinnitatakse, kas projekt on tõepoolest lõppenud või saab selgeks, et projekti ei saa lõppenuks lugeda ning tuleb tagasi minna projekti täitmise etappi ehk kavandada ja teostada täiendavaid töid.

Projekti lõpetamise alla kuuluvad tegevused:

- Projekti lõpukoosoleku pidamine
  - Meeskonna ja tellija ühine koosolek tulemuste arutamiseks;
- Dokumentatsiooni arhiveerimine
  - Projekti põhidokumentide koondamine ühte portfelli;
- Projekti lõpu fikseerimine
  - Projekti lõpptulemuse esitlemine juhtkonnale;
  - Projekti meeskonna koosviibimine.

#### ***6.1.2.18 Projekti järelkontroll***

Projekti(de) lõppedes korraldatakse projekti(de) järelkontroll. Viimane seisneb peamiselt finantsiliste ja eesmärgipõhiste hinnangute andmisel.

Projekti järelkontrolli korraldamisel:

- Kaardistada tegevused projekti tulemi kasutamiseks
  - Juhendid, koolitused, kasutajatugi jms;
- Võtta kokku projekt
  - Analüüsida lähenemist projekti tegevustele, ajaplaanile ja üldisele juhtimisele ning ressursside kasutusele.

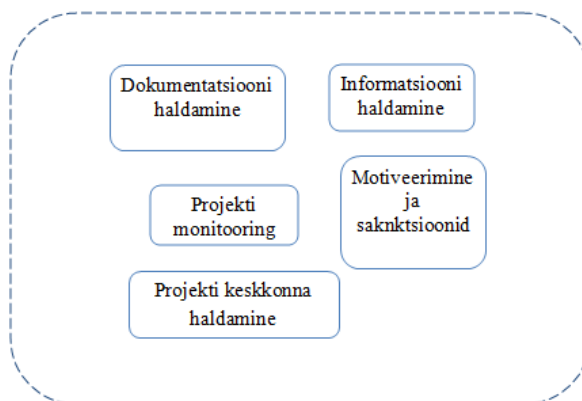
Projekti järelkontrolli teostab projektijuht vajadusel koostöös meeskonna ja tellijaga.

### **6.1.3 ETK projektijuhtimist toetavad tegevused**

Tagamaks ettevõtte projektide eduka juhtimise, tuleb autori hinnangul arvestada väga mitmete aspektidega, mis projektijuhtimise põhitegevustest on otseselt jäänud välja. Seda seetõttu, et ETK's ei nähta otsesest vajadust sedasorti tegevuste reglementeerimiseks ja seega võiksid jääda projektides osalejatele nii õelda vabaks.

Autori eesmärk on allpool kirjeldatud tegevuste, projektijuhtimist toetavate tegevuste (**Vt** Joonis 22 ETK näolise projektijuhtimise toetavad tegevused, **lk** 83), haldamine iga projekti eestvedaja koordineerida. See aga ei tähenda seda, et need tegevused võib projektide

tegevustest täiesti välja lülitada. Tegemist on tausttegevustega, mis oluliselt kergendavad projektide edukat juhtimist, kuid ei ole esmajärgulised.



**Joonis 22 ETK näolise projektijuhtimise toetavad tegevused**

Alampeatükis 6.1.3 ETK projektijuhtimist toetavad tegevused, lk 82 on autori poolt ülesehitatud selliselt, et tegevuste kirjeldused saab muutumatul kujul koondada ETK projektijuhtimist suunavaks dokumendiks. Sellest tulenevalt ei kasuta töö autor viiteid autori enda mõtetele.

#### ***6.1.3.1 Dokumentatsiooni haldamine***

Iga projektiga luuakse erineva sisuga dokumentatsiooni, mis luuakse nõutavale projekti põhidokumentatsioonile lisaks. Projektidokumendid võib jagada piltlikult kaheks, ühed on projekti haldamise dokumendid ja teised tehnilised dokumendid. [17, kd 1]

Dokumentatsiooni haldamise all mõeldakse projekti, igasuguse dokumentatsiooni käitlemist läbi projekti eluea. Selle aluseks on ühe projekti raames loodava dokumentatsiooni hoidmine ühes keskkonnas, kindla süsteemi alusel. Millise süsteemi järgi ja millises keskkonnas ning millisel kujul dokumentatsiooni haldus toimub on iga projekti eestvedaja enda otsustada, kuid tuleb silmas pidada, et vajalikud dokumendid, mis on projekti mõistes kriitilised, peavad olema kättesaadavad igal ajahetkel kõigile vajajatele, ja seda organiseeritud ning ülevaatlikul kujul. Sellise lahenduse tingib asjaolu, et soovitakse vältida töötajat hirmutava ja eemaletõukava lisabürokraatia loomist.

Lisaks käimasolevate projektide dokumentatsioonile peab olema tagatud ka lõppenud projektidega seotud materjalide kättesaadavus igal ajal. See tähendab seda, et projektidega seotud dokumentatsioon on süstemaatiliselt arhiveeritud.

Arhiveerimisel tuleb esmalt kindlaks teha dokumentide säilitusajad ja nõuded arhiveerimisele. Teiseks tuleb filtreerida dokumendid, mis tuleb pärast projekti lõppu kindlasti hävitada. Kolmandaks tuleb konfidentsiaalsetele dokumentidele piirata ligipääsuõigust. [17, kd 1]

Projekti põhidokumentatsiooni, kohustusliku dokumenteerimisele mineva informatsiooni haldamine toimub soovituslikult kindla süsteemi järgi ja kindlas keskkonnas, millest tuleb täpsemalt juttu alampeatükis 6.1.3.3 Projektikeskkonna haldamine, lk 85.

Eelneva baasil saab kasutajale projektijuhtimise raamistikku sisse kirjutada soovituslikud suunanäitajad projekti dokumentatsiooni haldamisel:

- Eristada dokumente
  - Dokumendid, mida vajatakse projekti keskel;
  - Dokumendid, mis antakse üle tellijale või kasutajale;
  - Lepingud ja kokkulepped;
  - Raamatupidamise alusdokumendid; [17, kd 1]
- Säilitada kõik projektidokumendid ühes keskkonnas ja kindla süsteemi järgi;
- Võimaldada kiire ja lihtne ligipääs vajalikele projektidokumentidele.

Kindlasti peab ETK projekti eluea jooksul olema säilitatud ja korrektselt hallatud projekti põhidokumentatsioon:

- Projekti lähteülesanne;
- Projekti hinnapakumised;
- Projektiplaan.

### ***6.1.3.2 Informatsiooni haldamine***

Infovahetust tellija, meeskonna liikmete ja väliste partnerite vahel ei saa ettevõtte ette dikteerida, kuidas seda teostada ja konkreetset informatsiooni hallata, kuid raamistik saab sätestada, et seda tuleb teha.

ETK's on suureks probleemiks asjaolu, et projektiga seotud informatsioon läheb nii öelda kaduma. Selle all mõeldakse olukorda, mis tekitatakse üldjuhul tahtmatult, kuid tekitab

lisaprobleeme projekti juhtimisel. Siia alla kuuluvad kirjavahetused, koosolekul jagatud informatsioon, telefonikõned ja silmast silma jutuajamised, samuti ka projektikalendrid.

Projektiinfo levib tavapärasest erinevate liinide ja kanalite kaudu [17, kd 1]. Haldamaks projektidega seotud informatsiooni tuleb see koondada sarnaselt projektidokumentatsiooniga, kindla süsteemi järgi ja kindlas keskkonnas.

Kui projektiga seotud informatsiooni ei ole võimalik üks üheselt säilitada ja hallata, on soovituslik vajalik informatsioon kaardistada. Viimast selliselt, et vajalik projekti puudutav informatsioon oleks kergesti leitav ja tõlgendatav. Jällegi ei reglementeerita raamistik projektijuhtidele ja meeskonna liikmetele informatsiooni säilitamise ja haldamise viise, vaid suunab kasutajat õigete ja vajalike tegevuste suunas.

Süsteemne lähenemine informatsiooni haldamisel on efektiivne siis, kui oluline info liigub tegutsemiskeskkonnast projektiorganisatsiooni, projektigrupi sees ja projektorganisatsioonist väljapoole piisavalt kiiresti ning moonutamata kujul.

Projektiga seotud informatsiooni haldamisel:

- Läbi mõelda kellele millist infot, mis ajal ja viisil on vaja [17];
- Süstemaatiliselt säilitada või kaardistada igasugune projektiga seotud kirjavahetus
  - Säilitada igasugune kirjavahetus tellijaga;
  - Säilitada igasugune kirjavahetus koostööpartneriga;
  - Säilitada igasugune kirjavahetus projekti meeskonnaga;
  - Säilitada igasugune kirjavahetus projekti sihtrühmaga;
- Dokumenteerida olulised ettepanekud, otsused ja muutuvad nõuded;
- Kaardistada oluliste koosolekute tähtajad ja protokollida koosolekud.

### ***6.1.3.3 Projektikeskkonna haldamine***

Kindlas projektikeskkonnas on projektidega seotud dokumentatsiooni ja informatsiooni haldamine aluseks tegevustele, mis tagavad aktuaalse ülevaate käimasolevatele ja lõppenud projektidele. Tõhustamiseks projektikeskkonna kasutamist tuleb antud keskkonda järjepidevalt ja jooksvalt muutuvatele situatsioonidele vastavalt täiendada või vastupidiselt tühendada ebavajalikest materjalidest ja informatsioonist.

Selleks, et vajalik informatsioon koondada tuleb projektijuhil ehitada projekti informatsiooni haldamise jaoks infosüsteem [17, kd 1]. ETK's töötab Microsoft SharePoint 2010 tarkvaraplatvormil ettevõtte siseveeb, mis võimaldab ühtlasi luua projektide jaoks eraldiseisvaid keskkondi. Ka siin ei tulene projektijuhtimise raamistikust kohustust kõiki projekte hallata eelnimetatud keskkonnas, kuid see on võimalus, mis on kasutajatele loodud. Seeläbi ei pea projektide eestvedajad hakkama looma uusi süstemaatilisi lähenemisi projektiga seotud materjalide jagamiseks ja haldamiseks.

ETK projektijuhtimise raamistikku ei saa veel sisse lülitada tegevust, mis muudab elektroonilise projektikeskkonna kasutamise kohustuslikuks. Selle põhjuseks on asjaolu, et nõue projektides kasutada lahendusi, mis kasutajale on uus ja esialgu arusaamatu ning haaramatu, võib tekitada kasutajas trotsi ja põhjustada jällegi vastu töötamist uuele projektijuhtimise lähenemisele. Siiski on see võimalus juba olemas ning ETK projektijuhtimise raamistiku täispotentsiaali kasutamisel võimalus projektikeskkonna kasutamise tegevus raamistikku lisada.

Oluline on kasutajatele edastada, et projektikeskkonnad on abimeheks projektide erinevate ülesannete täitmisel [17, kd 2].

#### ***6.1.3.4 Projekti monitooring***

Projekti seire on väga tähtis komponent projektijuhtimist toetavate tegevuste nimistus. Tagamaks, et projekt kulgeks soovitud suunas ja soovitud tempoga määratud eesmärkide saavutamiseks, tuleb teostada püsikontrolli projekti tegevuste üle.

Projektijuhil ülesanne on jälgida, mis seisus projekt on kindlal ajahetkel. Seal hulgas teostama projekti meeskonna liikmete tööde järelvalvet. Vajadusel võtma kasutusele meetmed, mis viivad soovitud tulemuste saavutamiseni. Kas siis näiteks läbi kriitika või vigade otsimise. Projekti monitooring peab olema siiski üks arvestatavaid tegevusi kogu projekti meeskonna liikmete seas. Viimased peavad mõistma, et projektijuht ei ole ainus, kes on kohustatud omama täit ülevaadet iga indiviidi tegevustest ega üksikasjalikult ette dikteerima, mida tuleb teha ja mida mitte. Projekti kaasatud indiviidid peab ka ise huvituma talle määratud tööde teostamisest ja seda tähtajaliselt, seda enam kui tema tööga on seotud teine meeskonna liige, kes ei saa alustada oma tööga enne kui eelnev töö on teostatud.

Projekti seire sisaldab lisaks eelnevale ka projektiplaani muudatuste, informatsiooni ja dokumentatsiooni haldust.

Jällegi ei dikteeri ETK projektijuhtimise raamistik, kuidas peab välja nägema projekti detailne seire, kuid soovituslikud suunad saab anda:

- Määratleda, millised aspektid on projektis olulised, mida püsivalt kontrollida;
- Luua sobiv süsteem projekti seiramiseks
  - Koosolekud ja nõupidamised;
  - Kirjavahetus ja telefonikõned;
- Hallata muudatusi koheselt nende ilmnemisel
  - Muudatus projektiplaanis;
  - Muudatus meeskonnas;
  - Muudatus lähteülesandes.

#### ***6.1.3.5 Meeskonna motiveerimine***

Projektijuhtimises on olulisel kohal projektimeeskonna motiveerimine. Kui motivatsioon on vähene või puudub, pole töötaja pühendunud ega hingega projekti juures. See aga hakkab mõjutama tema töötulemusi.

Motiveeriva töökultuuri ja –keskkonna saab luua juba enne projektiga alustamist, planeerides motivatsiooni süsteeme, näiteks palgasüsteemi või mitterahalisi lisaväärtusi kasutades. [17, kd 1]

Motiveeriva töökultuuri ja –keskkonna loomine peab alguse saama eeskätt juhtkonna õigete otsuste langetamisest. Projektijuhtimise raamistiku põhitegevuste loetellu ei saa motiveerimist tegevusena sisse kirjutada, seetõttu on antud tegevus jäänud projektijuhtimist toetavate tegevuste loetellu. Seda seetõttu, et motivatsioonisüsteemi loomise nõuet ei saa juhtkonnale seada kohustuseks ja veel vähem ei saa sundida projektijuhti tegelema meeskonna motiveerimisega sellisel kujul. Projektijuhil puuduvad õigused kehtestada projektide puhul erineva sisuga motivatsiooni pakette, kuid saab siiski olla motiveeriv läbi oma organiseeritud töökorralduse ja professionaalse käitumise.

## 6.2 ETK projektijuhtimise protsessimudel

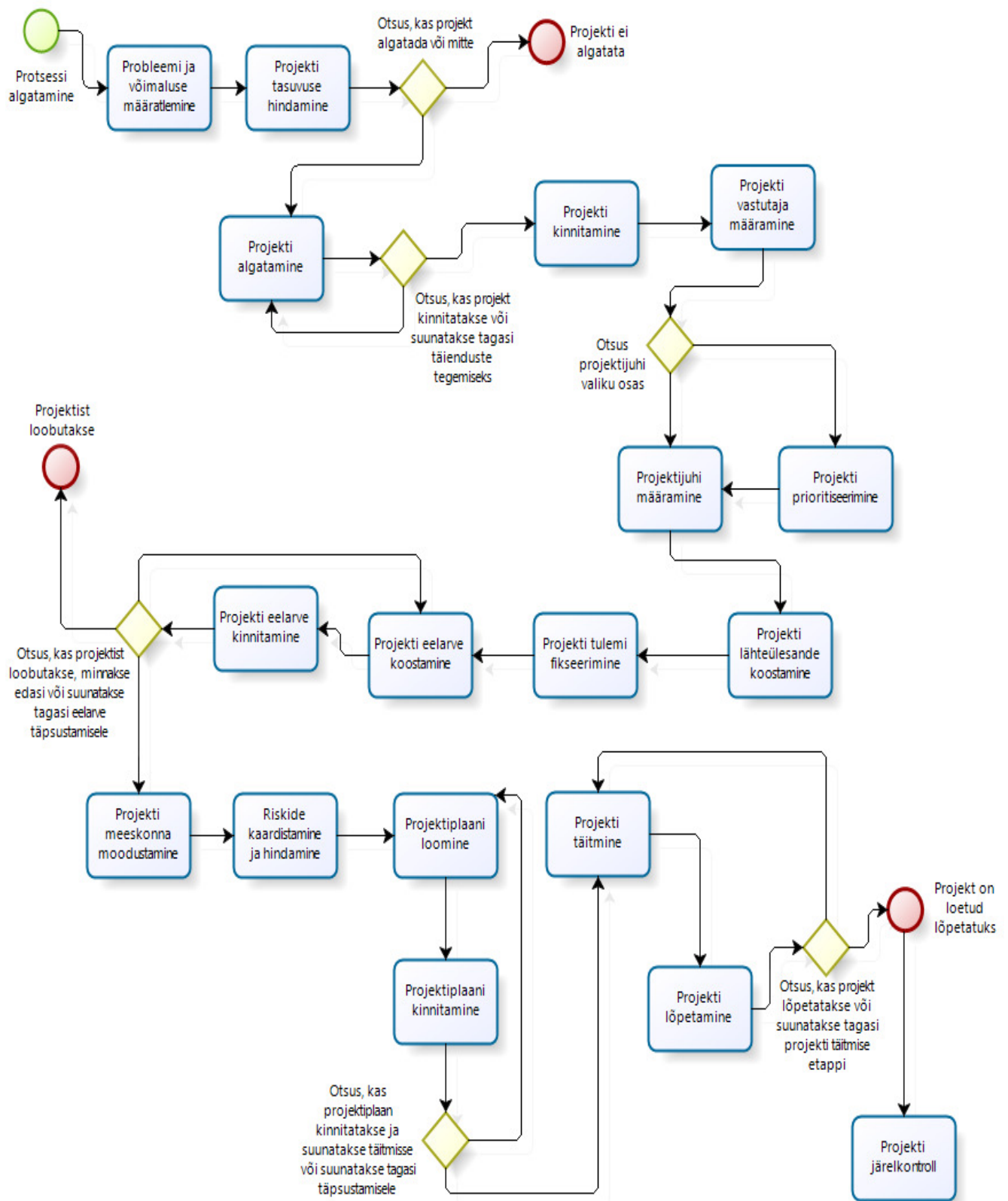
Käesoleva töö autori poolt loodud ETK projektijuhtimise protsessimudel annab graafilise ülevaate ettevõtte põhitegevustele vastavalt nende täimise järjekorrale. Protsessimudeli abil kirjeldab autor ETK projektijuhtimise raamistiku kasutajale projektide juhtimise jaoks vajalikke tegevusi ja nendevahelisi seoseid (Vt Joonis 23 ETK projektijuhtimise protsessimudel, lk 89).

Tagamaks ETK projektide tulemuslikuma juhtimise, on autor raamistikus senisest suuremat rõhku pannud otsustusprotsessidele, just juhtide ja juhtkonna tasemel. See tagab selgemad juhised projektide juhtimisel, võimaldades vältida ebavajalikke tegevusi, eeskätt topeltöö tegemist. Ühtlasi, otsustusprotsessi osakaalu suurendamisega suudetakse autori hinnangul selgemini hallata projekti jaoks eraldatud ressursse ja investeeringuid. Teisisõnu on projektijuhile tagatud kindlustunne, et projekt ei *veni* tulenevalt arusaamatust otsustusahelast ning ühtlasi on tagatud ülevaade projektist igas etapis, võimaldades juhtkonnal jälgida projekti kulgu ja vajadusel sekkuda.

Autori veendumus on, et kuna ETK's ei ole projektijuhtidele antud palju otsustusõigust, seda tulenevalt ettevõtte otsustusprotsessist, kus otsustajad asetsevad juhtivtasemel, siis aitab projektijuhtimise protsess suunata projektijuhti oma projekti(de) kavandamisel ning haldamisel ja seda just lähtuvalt otsustushierarhiast. Viimast tänu olulisemat osakaalu omavate, otsustusi puudutavate tegevuste kaardistamisele.

Töö autori hinnangul on protsessi eesmärk koondada põhitegevused, mis toetavad projektijuhi tööd tegevustega, mis seisnevad eeskätt lisaks põhitegevustele ka kontrolli ja lahenduse mehhanismides.





Joonis 23 ETK projektijuhtimise protsessimudel

### 6.3 Riskid ja nende maandamine

Iga uuenduse ja lahenduse välja töötamisel ja juurutamisel tuleb arvestada riskidega, mis võivad ühel või teisel viisil mõjutada soovitud lõpptulemust. Olgu siis riskideks kas ressursside kasutamisega seotud ohud, keskkonna muudatused või muud ettenähtavad ja nähtamatud tegurid. Tagamaks edu soovitud tulemuste saavutamisel on oluline riskid kaardistada ning seeläbi mõista nende sisu ja leida sobivad lahendused riskide eemaldamiseks või nende mõju maandamiseks. [5]

ETK jaoks loodud projektijuhtimise raamistiku peamised riskid on seotud edasiste tegevustega (kirjeldatud peatükis 7 Töö tulemused ja järeldused, lk 94), mis saavad alguse küsimusest *miks ei peaks loodud raamistikku ETK's tööle rakendatama*. Viimase on tinginud praktiline kogemus - ETK projektide juhtimise suunamise nurjumine käsiraamatu näol.

2009. aastal loodud projektijuhtimise käsiraamatu rakendamine ETK's katkes juurutamise etapis, tulenevalt ettevõtte juhtkonna nõrgenenud toest antud protsessis. Teisisõnu juhtkonna liikmed vahetusid ning uues koosseisus juhtkond ei näinud suurt vajadust ega ka kasu käsiraamatu juurutamises.

Kirjeldatud kogemuse põhjal saab käesoleva töö autor kaardistada esimesed riskid, mis puudutavad raamistiku kinnitamist ja seetõttu on seotud ETK juhtkonna poolt tulenevate takistustega.

Juhtkonnaga seotud riskid:

- Ei usuta loodud raamistiku toimimisse ning selle jätkusuutlikkusse;
- Ei soovita uuendusi ja seetõttu ei nähta vajadust projektijuhtimist suunava raamistiku rakendamiseks;
- Ollakse kinni vanades harjumustes ja mustrites lähtudes põhimõttest, et miks lõhkuda olemasolevat süsteemi, mis sünnib töö käigus;
- Kartus töökoormuse suurenemise ning tööaja ebaefektiivse kasutamise osas, kui raamistiku kasutamine nõuab liigset tähelepanu ning tööaega;
- Vähene huvi oma struktuuriüksuse töötajate toetamisel raamistiku kasutamisel.

Tulles tagasi eelmainitud praktilise kogemuse juurde mis näitas, et ETK projektijuhtimise käsiraamatu rakendamine nurjus just käsiraamatu põhimõtete puudulikus juurutamises, saab autor välja tuua järgmised riskid, mis nüüd on seotud otseselt juurutusprotsessi endaga.

Juurutamisega seotud riskid:

- Ebaefektiivne inimressursi kasutamine ja seeläbi ebaefektiivne aja kasutus;
- Vale inimese määramine juurutusprotsessi vedamiseks;
- Vastumeelsus uuendustele ja seeläbi uuele lahendusele vastutötamine;
- Raamistiku kasutamise pidamine keeruliseks ja aeganõudvaks;
- Vähene tugi juhtkonna poolt;
- Ebapiisav pühendumine raamistiku juurutamisel;
- Vähene usk raamistiku toimimisse ja seeläbi muudatuse sisulise mõtte ning kasulikkuse ebaefektiivne edastamine töötajaskonnas.

Üheks oluliseks aspektiks ETK projektijuhtimise raamistiku kasutamisel ja jätkusuutlikkuse tagamisel on autori hinnangul selle edasi arendamine. Tagamaks selle, et loodud raamistik *elaks* ning sobituks ettevõtte muutuvate vajadustega projektijuhtimise vallas, tuleb leida aega ja vahendid, mis võimaldavad pühenduda loodud raamistiku kaasajastamisele.

Tuginedes struktuuriüksuste juhtide intervjuudele, mille tulemusel selgus, et ETK projektijuhtimise käsiraamat on selle loomisele järgselt jäetud ettevõttes riulile tolmu koguma, on võimalik kaardistada järgmised riskid, mis on seotud loodud raamistiku kasutuselevõtuga ettevõttes.

Järgnevad riskid on autori hinnangul seotud raamistiku edasiarendustega:

- Ebapiisav huvi ja pühendumine;
- Aja- ja inimressurssi puudumine;
- Juhtkonna poolse toe puudumine;
- Ebasoosiv suhtumine raamistiku kasutamisse.

Hinnates autori poolt kaardistatud, ETK projektijuhtimise uue raamistiku rakendamisega seotud riske, saab väita, et tagamaks raamistiku edukas rakendamine ettevõtte projektijuhtimise valdkonnas tuleb kõiki kaardistatud riske vaadelda ühtemoodi olulistena.

Seetõttu vajavad kõik kaardistatud riskid ühtemoodi maandamist, eesmärgiga vältida nurjumist raamistiku rakendamisel ettevõtte igapäeva projektijuhtimises.

Kui risk sündmusena on tuvastatud ja nende mõju hinnatud, tuleb teha otsus milline lahendus on sobiv antud spetsiifilise sündmuse mõju maandamiseks. Võimalused riskide maandamiseks saab liigitada viie lahenduse järgi:

- Nõrgendamine;
- Vältimine;
- Edastamine;
- Jagamine;
- Säilitamine.

Riski nõrgendamine on üks esimesi alternatiive riskide mõju maandamiseks ning saab toimuda kahel viisil. Esimeseks lähenemiseks on sündmuse võimaliku esinemise vähendamine ning teiseks võimaluseks on vähendada selle mõju projektile.

Riski vältimine seisneb eeskätt projektiplaani muutmises eesmärgiga eemaldada risk või selle esinemisel tekkiv olukord. On võimatu elimineerida kõik riskid, kuid mõned spetsiifiliste riskide mõju on võimalik vältida juba enne projekti käivitamist.

Riskide edastamisel suunatakse konkreetne risk lahendamiseks teisele osapooltele. See aga ei muuda riski iseloomu.

Jagamise puhul jaotatakse riski osad erinevate osapoolte vahel. Selline lähenemine toimib suurte projektide puhul, millesse on kaasatud üks või mitu välist koostööpartnerit. Selline lahendus võimaldab vähendada projekti maksumust ja soodustada innovatsiooni. Viimast just erinevate lähenemiste leidmises ja raskendamises riskide maandamiseks.

Riski säilitamine seisneb teadliku otsuse vastuvõtmises, mille korral teadvustatakse riski olemasolu ja aktsepteeritakse viimase mõju projektile. Sellist lähenemist kasutatakse riskide puhul, mis on nii suured, et neid ei ole võimalik lahendada kasutades eelmainitud lähenemisi.

[5]

ETK projektijuhtimise raamistiku rakendamist mõjutav risk, mis joonistus välja juba enne raamistiku loomist ning võis kujuneda aluseks edasiste tegevustega seotud riskidele, seisnes ohus, et raamistik saab olema liigselt keeruline. Viimane seisnedes, osakondade juhtide sõnul, raamistiku mahukuses, keerulises ülesehituses, õpitamatuses ja liigses sõltuvuses indiviidist.

Töö autor võttis selle riski kokku sõnaga *kartus*. Antud riski lahendamiseks kasutas autor riskide vältimise lähenemist. Nimelt loodi uus raamistik lihtsakoeline, mida toetasid selged põhimõtted ja tegevused ettevõtte projektijuhtimisel (kirjeldatud alampeatükis 6.1 ETK projektijuhtimise raamistik, lk 65). Juba raamistiku loomisel püüdis autor ette näha ja mõista riske, mis oleksid seotud raamistiku rakendamisega ettevõttes, mis eeskätt olid tõenäolised esinema edasistes tegevustes.

Käesolevas peatükis esitatud riskid, mis iseloomustavad peamist murekohta raamistiku rakendamisel on autori hinnangul lahendatavad kasutades riskide jagamise lähenemist. Teisisõnu tähendab see seda, et tagamaks loodud raamistiku rakendamist ja selle jätkusuutlikkust, ei saa raamistiku haldus jääda ühe indiviidi teostada. Tööd tuleb soovituslikult jaotada ettevõtte erinevate struktuuriüksuste vahel.

Kuna ETK turundusosakond ja IT osakond on esirinnas täiskohaga töölolevate projektijuhtide arvu poolest, siis võib töö autor oletada, et antud struktuuriüksuste koostöö võib saada edukaks. Selline lahendus tingiks olukorra, kus eri valdkondade projektijuhid töötaksid koos ühise eesmärgi nimel lihtsustamaks oma igapäeva tööd. Lisaks oleks ETK juhtkonnas juba kaks valdkonna juhti, kes on huvitatud raamistiku rakendamisest ja jätkusuutlikkuse tagamisest ning seeläbi tõstaks terve juhtkonna huvi antu vastu. Ühtlasi tagades ka juhtkonna toe projektijuhtimise valdkonna parendamisel. Kui raamistiku rakendamiseks on olemas ettevõtte juhtkonna poolne tugi siis maandatakse selle läbi ka teised edasiste tegevustega seotud riskid.

## 7 Töö tulemused ja järeldused

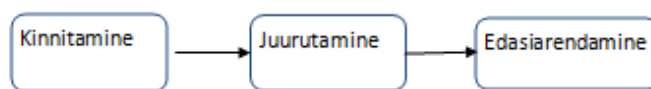
Käeoleva töö autori hinnang loodud tööle on positiivne. Eeskätt on saadud kaardistatud ETK projektijuhtimise probleemid ning lahti mõtestatud nende tekkemehhanismid. Teisest küljest on autori poolt loodud ETK projektijuhtimise raamistik konkreetseks sisendiks ETK projektijuhtimise valdkonna muutmiseks, teisisõnu organisatsiooni projektijuhtimise kultuuri loomisele.

Töö autor on konkreetse projektijuhtimise raamistiku koostamisega teadlikult lähtunud soovist luua sisend ettevõtte projektijuhtimise kultuuri loomiseks. Teisisõnu ei ole autori püüdlus olnud kaardistada tegevusi, mis protsessina peaksid toetama projektijuhtimise kultuuri, kas siis läbi konkreetsete reeglite, struktuuride või muude tegevuste. Autor on pidanud raamistiku loomisel just silmas ettevõtte projektijuhtimise kultuuri loomise aspekti andes sisendi selle loomiseks ja selle baasilt kultuuri arendamiseks, mitte konkreetse tegevuskava ja komponentide näol, millega organisatsiooni projektijuhtimise kultuuri looma hakata. Loomise komponendid peab autori hinnangul välja töötama ettevõtte juhtivtase.

Autor on läbi oma töö rahuldanud isiklikku huvi ETK projektijuhtimise ebaefektiivsete tulemuste osas ning seeläbi loonud ETK projektijuhtimise jaoks midagi unikaalset, täites peamise püstitatud eesmärgi – leida lahendus ETK projektide juhtimisel esinevate probleemide kõrvaldamiseks ja projektijuhtimise valdkonna arendamiseks.

Kuigi käesoleva töö näol on autori hinnangul tegemist ETK jaoks olulise dokumendiga, on autor jõudnud järelduseni, et edasine ettevõtte projektijuhtimise valdkonna arendamine ja suunamine oleneb ETK enda *käitumisest*, eeskätt juhtkonna tasandil. Käitumise all mõtleb töö autor edasiste tegevuste rakendamist ja ettevõtte juhtkonna osalust selles protsessis.

Eelnevast väitest tulenevalt esitab töö autor käesolevas peatükis omapoolsed ettepanekud, kuidas ETK peaks edasi toimima käesoleva töö abil kogutud informatsiooniga. Eeskätt suunab autor tegevusi loodud ETK projektijuhtimise raamistiku kinnitamise ja juurutamise ning seejärel edasiarenduste näol (**Vt** Joonis 24 Edasised tegevused, **lk** 95).



**Joonis 24 Edasised tegevused**

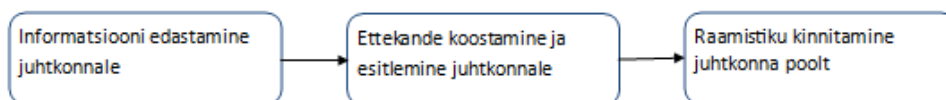
Autori hinnangul sarnaneb edasiste tegevuste jada suuresti ETK projekti juhtimisega, mis saab alguse kinnitusprotsessist, edasi liikudes teostusprotsessi tegevusteni ning lõpuks jõudes projekti lõppu. Erinevus ilmneb aga edasiarenduste etapis, kus kindlat lõpptähtaega sealsetele tegevustele ei saa määrata. Põhjus on autori hinnangul selles, et tagada ettevõtte projektide edukas juhtimine tuleb kaasas käia muutuvate nõuete ja vajadustega. See tähendab, et ettevõtte peab edasi arenema ja arendama oma projektijuhtimise kultuuri ning seeläbi toetama ka üksikprojekti tasandit.

## **7.1 Projektijuhtimise raamistiku kinnitamine**

Tagamaks ETK omanäolise projektijuhtimise raamistiku kinnitamine juhtkonna poolt, tuleb autori soovitusel esmalt alustada informatsiooni jagamisega. Nimelt teavitada juhtkonna liikmeid, et selline lahendus on loomisel ning teatud hetkel vajab nendepoolset ülevaatomist ja kinnitamist. Selline informatsiooni jagamine võib toimuda näiteks kas e-posti teel või juhtkonna koosolekul informatsiooni jagamisega.

Kui vastav info raamistiku loomise kohta on juhtkonnale edastatud, saab astuda järgmise sammu, luues juhtkonnale raamistiku tutvustamiseks vastavasisulise ettekande. Esitis, mis annab juhtkonnale täpse ülevaate, miks selline raamistik on loodud, mis eesmärki ta kannab ja mis on selle kasu. Kui kinnitusprotsess on läbitud (**Vt** Joonis 25 Kinnitusprotsess, **lk** 96) ja juhtkonnapoolne kinnitus raamistiku juurutamiseks antud, saab edasi liikuda juurutusplaani loomise juurde.

Kinnitusprotsessi läbimine tähendab ühtlasi ka seda, et juhtkond ehk struktuuriüksuste juhid informeerivad oma alluvaid, et selline raamistik projektide juhtimiseks võetakse kasutusele ja see on kohustuslik kõigile projektidega seotud töötajatele järgimiseks.

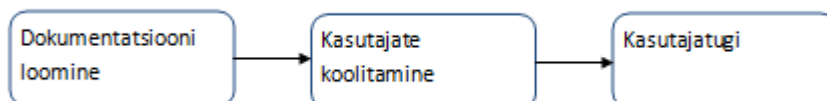


**Joonis 25 Kinnitusprotsess**

## 7.2 Juurutusprotsess

Töö autori hinnangul on juurutusprotsess oma tegevustelt lihtne koosnedes kolmest põhitegevusest – raamistiku dokumentatsiooni loomisest ja kasutajate koolitamisest ning toetavast funktsioonist ehk kasutajatoe pakkumisest (Vt Joonis 26 Juurutusprotsess, lk 96). Kasutajate all mõtleb autor ETK töötajaskonda, kes puutuvad kokku ettevõtte projektidega kas siis põhitööst tulenevalt või igapäevatöö kõrvalt, täites projektijuhi või meeskonna liikme rolli.

Koolitused ja kasutajatugi on suunatud eeskätt just neile kasutajatele, kes vajavad tuge ettevõtte projektijuhtimise raamistikust arusaamisel ja rakendamisel oma töösse.



**Joonis 26 Juurutusprotsess**

Töö autori soovitusel on juurutusplaani esmane etapp korrektse dokumentatsiooni loomine. Kindlasti ei saa loodav dokumentatsioon olla mitmeleheküljeline käsiraamat, mis toob kasutajale kaasa lisabürokraatiat ja kohustusi. Nagu praktika näitab, loob autori hinnangul viimane kahjuks olukorra, kus raamistiku rakendamisele projektide juhtimisel hakatakse vastu töötama. Seega peab loodav dokumentatsioon koosnema üksnes põhimõistete ja põhitegevuste loetelust. Sinna juurde kuuluv *taustinfo* saab kasutajatele edastatud läbi koolituste ja juhendamiste.

Dokumentatsioon luuakse silmas pidades vajadust tagada selle sobivus kõigile, kes puutuvad kokku ettevõtte projektidega, olenemata viimaste mahust. Kui juhtkonna poolt on teatatud, et raamistik on kohustuslik kasutada, tuleb kasutajal projektide kavandamisel ja teostamisel



sellest raamistikust ka lähtuda. Seega peabki raamistik ise ja seda tutvustav dokumentatsioon olema suhteliselt lihtsakoeline, toetamaks kasutajasõbralikkust.

Kui raamistiku dokumentatsioon on loodud alustatakse kasutajate koolitamisega. Koolitused peavad olema ülesehitatud selliselt, et nad ei oleks ajamahukad, keskenduksid põhilisele ja annaksid kasutajale piisavalt informatsiooni ning ühtlasi annaksid kasutajale selge signaali, et raamistiku kasutamine on kohustuslik ning et kasutajal on alati võimalus paluda abi.

Kasutajatoe pakkumine kasutajale on autori hinnangul üks võtmetegevusi raamistiku juurutamisel. Kasutajatoe olemasolu annab kasutajale kindluse, et teda ei jäeta üksi oma projektiga või tegevustega, mis on talle projekti raames määratud.

Kasutajatugi ei pea olema eraldi struktuuriüksus või grupp töötajaid, kes töötavad üksnes projektide juhtimisel kasutajate toetajatena, vaid piisab ühest kahest ettevõttes täiskohaga töötavast projektijuhist, kes on endale uue raamistiku selgeks teinud ja seda ka oma töös rakendavad. Kindlasti ei saa kasutajatugi röövida märkimisväärset aega nende igapäevatööst ja kindlasti ei hakka kasutajatugi olema kasutajate *käest kinnihoidja* vaid on pigem suunajad ja nõuandjad projektijuhtimise raamistiku kasutamise osas.

### **7.3 Edasiarendused**

ETK projektijuhtimise raamistiku edasiarendusi on autori hinnangul hetkel raske ette näha. Arendused peavad käima käsikäes ettevõtte projektijuhtimise kultuuri arenguga ja arvestama väliste tegurite ning muutuvate vajadustega projektide juhtimisel.

Alles siis, kui raamistiku kõik komponendid on ettevõttes edukate projektide juhtimiseks kasutusele võetud, saab pilgud suunata ettevõtte omanäolise projektijuhtimise raamistiku komponentide täiendamisele. Laiendades raamistiku põhimõisteid ja lülitades põhitegevustesse uusi, täiendavaid komponente. Seda, millal ETK on valmis edasiarendusteks on käesoleval ajal autoril raske ennustada.

Kuna praktika näitab töö autorile, et uute lahenduste rakendamisel on ettevõtte töötajaskond, siin ei viita autor otseselt ETK'le, algul huvitunud ja aktiivsed lahenduse kasutamisel, siis kahjuks ühel hetkel jääb uus lahendus *soiku*. Et lahenduse kasutamine ja arendamine oleks

järjepidev protsess on oluline saada tuge ettevõtte juhtivtaseme poolt. Selle saavutamiseks on autori hinnangul vaja tavatöötaja tasemel näidata juhtivtasemele kasutatava lahenduse positiivseid külgi, täpsemalt kuidas lahendus toetab ja muudab töötaja tööd. Kui töötaja on rahul oma tööga ja läbi lahenduse ta suudab tõhustada oma tööd, on see kasu ka ettevõttele. Viimast kas läbi meeskonna üldise positiivse meelestatuse, töötulemuse tõusu või kaudselt ettevõtte tegevuse läbi saadava tulu.

Töö autor julgeb väita, et kui lahendus hakkab tööle ühes grupis, meeskonnas või projektis, siis juba see on sammuke lähemale organisatsiooni projektijuhtimise kultuuri loomisele ja arendamisele.

## 8 Kokkuvõte

Käeoleva töö raames võttis autor eesmärgiks uurida projektijuhtimise valdkonda läbi Eesti Tarbijateühistute Keskühistu projektijuhtimise põhimõtete analüüsimise. Keskendudes ETK projektijuhtimises esinevate probleemide kaardistamisele ja tekkemehhanismide uurimisele jõudis töö autor selgele arusaamisele, et ETK projektijuhtimise valdkonda tuleb tõhustada ja selleks on vaja leida ettevõtte omanäolisust arvestav lahendus.

Tulenevalt isiklikust töökogemusest ETK projektijuhina julges autor tõstatada probleemi – ETK projektide juhtimises esineb probleeme ja edutud projektid peegelduvad ka ettevõtte äritegevuses kajastudes tuludes ja kuludes.

Eesmärgiga leida lahendus tõstatatud probleemile, alustas töö autor uurimisega, millised probleemid ETK projektijuhtimise valdkonnas täpsemalt esinevad ning millistel tingimustel ja olukordades kõne all olevad probleemid tekivad. Viimased on kirjeldatud käesoleva töö peatükkides 3 Projektide teostuse analüüs, lk 21 ja 4 Probleemide põhjuste analüüs, lk 26.

Eelnimetatu alusel alustas autor ETK kui organisatsiooni, selle struktuuri ülesehituse ja töökorralduse uurimisega just lähtuvalt projektijuhtimise vaatenurgast (kirjeldatud peatükis 2 Organisatsiooni tutvustus, lk 13). Läbi sellise lähenemise suutis autor välja selgitada täpsemad aspektid, mida autor täpsustas läbi struktuuriüksuste juhtide ja projektijuhtide seas viidud intervjuude. Läbi selle teadis võtta arvesse edasistes tegevustes, mis puudutasid probleemide kaardistamist ja mõistmist ning lahendusvõimaluste leidmist.

Oluliseks komponendiks organisatsiooni projektijuhtimise hetkeolukorra iseloomustamisel võttis töö autor abiks 2009. aastal loodud ETK projektijuhtimise käsiraamatu, mille eesmärk oli suunata ja koordineerida ETK tollaseid projekte (kirjeldatud alampeatükis 2.3 ETK projektijuhtimise käsiraamat, lk 19). Käsiraamat oli autori jaoks sisendiks küsimuse püstitamisel – miks ETK projektid ei ole soovitud tulemustega, kuigi ettevõttes on olemas projektide juhtimist suunav ja abistav dokument.

Et kaardistada probleeme, mis tingivad ETK projektide ebatõhususe, võttis töö autor aluseks ettevõtte suuremad IT projektid aastatel 2010 kuni 2013 (esitatud alampeatükis 2.2 Projektijuhtimine ETK's, lk 14) ning analüüsis viimaste dokumentatsiooni. Analüüsi teostamisel alustades projekti algatamisest ja püstitustest, lähteülesannetest ja projektijuhtide märkmetest ning lõpetades projekti lõpparuannetega. Täiendava meetmena kasutas autor intervjuusid, mida viis läbi nii projekti- kui ka struktuuriüksuste juhtide seas.

Vastavalt kogutud informatsioonile formuleeris autor ETK projektijuhtimise probleemid ning koostas põhjused – tagajärg diagrammi (esitatud alampeatükis 3.2 ETK projektijuhtimise probleemid, lk 24). Viimase eesmärgiga anda konkreetsem ülevaade olukorrale, kus probleemid on otseselt seotud tagajärgjega. Teisisõnu, probleemid ETK projektijuhtimises tingivad ettevõtte ebaefektiivse projektijuhtimise.

Kaardistatud, konkreetsete probleemide järgselt alustas töö autor nende probleemide tekkemehhanismide ja mõju lahti mõtestamisega lähtuvalt üksikprojekti tasandist peatükis 4 Probleemide põhjuste analüüs, lk 26. Läbivaks tunnuseks kõigis kaardistatud probleemides ilmnis autori üllatuseks projektijuhtimise põhimõtete ebapiisav määratlus ja seeläbi nende mõistmine ning rakendamine. Eelmainitud tunnuse aluseks oli teadmatus projektijuhtimise põhimõistete ja –tegevuste osas.

Teisisõnu leidis töö autor, et ETK projektijuhtimise valdkonda mõjutavad probleemid on tingitud ühest küljest üksikprojekti tasandil esinevatest probleemidest ja teisest küljest organisatsiooni projektijuhtimise kultuuri puudumisest.

Olles leidnud eelnimetatud pidepunktid, alustas töö autor tegevustega, mille eesmärk oli leida ETK projektijuhtimise valdkonna tõhustamiseks sobivaim lahendus, mis üheaegselt oleks piisavalt tõhus kasutamaks üksikprojekti tasandil ning ühtlasi oleks baasiks ETK projektijuhtimise kultuuri loomisel. Omapoolsed hinnangud esitas autor peatükis 5 Probleemide lahendusvõimaluste analüüs, lk 55.

Eelnimetatud eesmärgi teostamiseks võttis autor aluseks kolm lahendusvõimalust, mis autori hinnangul olid sobivaimad võttes arvesse ETK omapära, viimast just struktuuri ja otsustusprotsessi muutmatuse osas ning meeletatuses vältida ressursside kasutamist projektijuhtimise valdkonna parendamiseks ja edendamiseks. Lahendusvõimaluste alla

kuulusid olemasoleva ETK projektijuhtimise käsiraamatu juurutusprotsessi taaskäivitamine ja detailsem uuendamine ja edasiarendamine; ETK juhtkonna meelestatuse muutmine projektijuhtimise kultuuri loomise suunas; uue ETK projektijuhtimise raamistiku loomine.

Analüüsid eelnimetatud lahenduste erinevaid aspekte, jõudis autor kindlale arusaamale, et ETK jaoks on sobivaimaks lähenemiseks uue lahenduse loomine. Viimane seisneb uue ETK projektijuhtimise raamistiku loomises, mis koondab ettevõtte projektijuhtimises vajalikud põhimõtted ja –tegevused ning projektijuhtimist kui protsessi toetavad tegevused (esitatud peatükis 6 Lahenduse loomine ja rakendamine, lk 65).

Autori poolt loodud raamistiku komponendid on esitatud selliselt, et oleks võimalik neid elemente koondada dokumenti, mis võib saada aluseks ETK projektide juhtimisel ja projektijuhtimise kultuuri loomisel. Viimast läbi ühtse keele ja tegevuste jada, mis on autori poolt kaardistatud ja esitatud projektijuhtimise protsessina. Käesolevas töös on protsessimudel esitatud alampeatükis 6.2 ETK projektijuhtimise protsessimudel, lk 88.

Kuna raamistik vormistati käesoleva töö raames autori poolt selliselt, et oleks võimalik vormistada konkreetsete põhimõtete dokumendina, oli autorile oluline mõista, miks käsiraamat ei olnud ETK's rakendatud ja mis on olnud need peamised põhjused, miks see nii on läinud. Sellest tulenevalt kaardistas autor peamised riskid, millele keskenduda, eesmärgiga nende mõju maandada. Riskid esitas autor alampeatükis 6.3 Riskid ja nende maandamine, lk 90.

Eeskätt oli autorile oluline mõista ja maandada riski, mis puudutab raamistiku juurutamist. Kartes viimase all just ETK juhtkonna vähest huvi loodud raamistiku vastu. Sellest tulenevalt esitas autor käesolevas töös omapoolsed järeldused, mis viitasid eeskätt raamistiku kasutusele võtutule, alates raamistiku kinnitamisest ja juurutamisest (kirjeldatud peatükis 7 Töö tulemused ja järeldused, lk 94) . Kindlaid etappe ja tegevusi autor ette ei kirjutanud, vaid esitas ideed, lähtudes sõnapaarist *kuidas teha*. Teisisõnu esitas autor omapoolsed soovitusel loodud raamistiku rakendamiseks.

Oluline on rõhutada, et käesoleva lõputöö tulemi, ETK projektijuhtimise raamistiku näol on tegemist lahendusega, mis üksnes võimaldab autori hinnangul parendada ebaefektiivset ETK projektide juhtimist ent samas on sisend ETK projektijuhtimise kultuuri loomiseks. Viimane

tähendab seda, et töö autor ei ole oma tööga katnud juhtivtaseme tegevusi, mis kaasneb raamistiku esitamise järgselt. Autor ei saa ette kirjutada kuidas juhtivtase peaks tegutsema organisatsiooni projektijuhtimise kultuuri loomisel. Autor annab ette üksnes sisendi, mille pealt kultuur luua. Organisatsioonilise poole peab planeerima ja teostama ETK juhtivtase.

Kokkuvõtlikult saab töö autor öelda, et käesoleva kirjatööga on täidetud püstitatud eesmärgid, mis olid seatud ETK projektijuhtimise valdkonna edendamise tarbeks. Teisisõnu sai kaardistatud ETK projektijuhtimises esinevad probleemid ning leitud lahendus, mis kõrvaldaks või maandaks nende mõju projektijuhtimises ja seda nii organisatsiooni kui ka üksikprojekti tasandil. Täpsemalt on autor töö kokku võtnud peatükis 7 Töö tulemused ja järeldused, lk 94.

## **Summary**

The author of this thesis had taken aim to examine the field of project management thru the analysis of Estonian Consumers' Co-operatives principles in project management. The author focused on mapping the problems in ETK project management and on identifying the formation mechanisms of those problems. Thru this the author came to a clear understanding that the area of project management in ETK needs to be improved and for this there is a need for a solution that takes into account the uniqueness of ETK.

Based on personal experience as a project manager in ETK the author dared to raise an important issue - there are problems with the management of ETK projects and unsuccessful projects are also reflected in the company's business operations, mostly regarding the coverage in income and expenses.

With a view to find a solution to the problem posed, the author began to explore what kind of problems occur, in what conditions and under what circumstances. These aspects are described in chapter 3 The analysis of the implementation of projects on page 21, and in chapter 4 Analysis of the causes of problems on page 26.

On the basis of previously presented information, regarding ETK's problems in project management, the author began looking into ETK as an organization, its structure and working order bearing in mind the project management aspect (as described in chapter 2 Organization Introduction, page 13). Thru such an approach, the author was able to identify the specific aspects concerning the mapping and understanding of problems in ETK's project management. The author conducted interviews with ETK's project managers and head of departments and then knew what to take into consideration in further actions regarding mapping and understanding problems and the finding of a solution to problems in ETK's project management.

An important component in the process to characterize the organizations project management field was a document that was created in the year 2009 and was named ETK's project management handbook. This handbook was designed to guide and coordinate projects that

were driven in ETK (described in subchapter 2.3 ETK's project management handbook, page 19). The handbook was an input for the author to pose a question – why ETK projects do not have the desired results even though the company has a document for guiding and assisting project management.

The author took the company's major IT projects from the years 2010 to 2013 (set out in subchapter 2.2 Project Management in ETK, page 14) as a base to map out the problems that cause inefficiencies in ETK's projects. Aim was taken to analyze the projects documentation, beginning with the initiation of projects and their conduction, notes from project managers and ending with final reports. As an extra measure the author used interviews to collect information from project managers and the organizations leaders.

According to information collected, the author formulated problems that affect ETK's projects and their management, and drafted a *problems – consequence* chart (provided in subchapter 3.2 Problems in ETK project management, page 24). The aim of this was to give an explicit overview to a situation where problems are directly related to the consequences. In other words, the ETK project management problems lead to inefficient project management.

After mapping the specific problems the author began to decipher the mechanisms and the impact of these problems on an individual project-level (presented in chapter 4 The analysis of causes for problems, page 26). Through all the mapped problems one attribute occurred, this was inadequate definition of project management principles and thus understanding and insufficient implementation. This all was based on ignorance of basic project management concepts and activities.

In other words, the author found that the ETK project management field is affected by problems that in one hand occur on an individual project level and on the other hand problems caused by lack of organizational project management culture.

Having found the above-mentioned reference points the author began working on activities designed to enhance the field of project management in ETK. The goal was to find a solution that would be efficient enough to use in individual-level projects and as well be a base for creating a culture of ETK project. The author presented own assessments in chapter 5 The analysis of solutions to problems on page 55.



To carry out the above objective the author had taken three options of solutions to problems. These solutions were the most appropriate when taking into account the peculiarity of ETK as an organization with its unbendable structure and decision making process. The author also had to bear in mind ETK's attitude towards the usage of resources to improve and advance the field of project management. These solutions that the author had taken in to consideration were firstly the inculcation of the ETK's project management handbook and its detailed renewing, changing the ETK's governing boards attitude towards the creation of an organizational project management culture and lastly a creation of a new framework for the ETK's project management.

Analyzing the different aspects of the aforementioned solutions, the author reached a certain understanding that the most appropriate approach for ETK was the creation of a new solution. That meant that a new project management framework had to be composed and it had to bring together the company's project management principles and practices that are necessary for project management and support activities (chapter 6 The creation and implementation of a solution, page 65).

The components of the framework were created and presented by the author in a way that it would be feasible to collocate elements of the framework into a document. A document that would become a ground for the management of ETK projects. This thru a single language and a sequence of actions in project management. These actions, as a process, are mapped by the author and presented in subchapter 6.2 ETK's project management process model on page 88.

Due to the fact that the new ETK's project management framework might someday become an important policy document in ETK's project management filed, it was important for the author to understand why the ETK's project management handbook was never applied and what were the main causes for this. Consequently, the author mapped the main risks to focus on and presented them in subchapter 6.3 Risks and their management on page 90.

For the author it was important to understand the risk that comes with the introduction of the framework. Mostly fearing ETK's managements little interest in the framework. As a result of this the author presented own conclusions, which primarily indicated to the usage of the framework, beginning with the ratification and inculcation of the framework (described in chapter 7 Findings and conclusions on page 94). The author did not write definite steps and

activities but presented ideas based on a pair of words – *how to*. In other words, the author presented own recommendations regarding the application of the new ETK project management framework.

It is important to emphasize that the result of this thesis, the ETK project management framework is a solution that allows in the author's opinion, to improve the management of projects in ETK and also being an input to a creation of organizational project management culture. That means that the author does not cover ETK's leading level's activity that comes after the submission of the framework. The author does not provide measures for ETKs leading level for creating a culture of project management. At the same time bearing in mind that no steps or plans are provided with this thesis regarding such culture. The author only provides an input to the plan to create an organizational project management culture. Organizational side in that process must be planned and carried out by the ETK governing board.

In conclusion, the author can say that this thesis has fulfilled its purpose which was set to find goals that can promote ETKs project management. In other words the author has mapped problems that appear in field of project management in ETK and has found a solution that can eliminate or minimize the affect of problems in project management, both on the organization and the individual project level. The author has presented a detailed overview for the thesis in chapter 7 Findings and conclusions on page 94.

## Kasutatud allikad

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMPOK Guide). 5th ed. Ameerika Ühendriigid: 2013.
2. Borum, F. Organisatsioon, Power and Change. Kopenhaagen: Munksgaard International Publishers Ltd., 1995.
3. Dinsmore, Paul C., Cabanis-Brewin, J. AMA Handbook of Project Management. 3rd ed. New York: AMACOM – Book Division of American Management Association, 2011.
4. ETK projektijuhtimise käsiraamat. Tallinn: 2009
5. Gray, C.F., Larson, E.W. Project Management; The Managerial Process. 5th ed. Ameerika Ühendriigid: 2011.
6. Huether, D. Defining Organizational Structure. [WWW]  
<http://thecriticalpath.info/2009/12/22/defining-organizational-structure/> (12.11.2013)
7. Kasumlik projektijuhtimine / ed. M. E. Tirkkonen. Tallinn: 2012.
8. Kerzner, H. Strategic planning for projects management using a project management maturity model. Kanada: 2003.
9. Kultuur. [WWW] <http://et.wikipedia.org/wiki/Kultuur> (12.04.2014)
10. Laar, A. 110 aastat rahvuslikku ühiskaubandust Eestis. Tallinn: 2012.
11. Lees, M. Projektijuhtimine – väljakutsed ja võimalused. Tallinn: Äripäeva Kirjastus, 2007.
12. Naybour, P. What is a Project Management Framework? [WWW]  
<http://blog.parallelprojecttraining.com/project-management-articles/what-is-a-project-management-framework/> (12.04.2014)
13. Organizational theory. [WWW]  
[http://www.eeul.com/wiki/Organizational\\_theory](http://www.eeul.com/wiki/Organizational_theory) (06.12.2013)
14. Perens, A. Projektijuhtimine. Tallinn: Kirjastus Külim, 2001.
15. Project Cycle Management Handbook. [WWW]  
[http://www.sle-berlin.de/files/sletraining/PCM\\_Train\\_Handbook\\_EN-March2002.pdf](http://www.sle-berlin.de/files/sletraining/PCM_Train_Handbook_EN-March2002.pdf)  
(10.12.2013)

16. Project management. [WWW]  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_management#Approaches](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management#Approaches) (12.11.2013)
17. Projekti- ja protsessijuhtimise käsiraamat. Kd. 1-2. / Helvetia Balti Partnerid. Tallinn: 2010.
18. Projektijuhtimine, asjatundlikud lahendused igapäevastele probleemidele / ed. M. Feldmann. Tallinn: 2010.
19. Projektijuhtimise käsiraamat / ed. A. Kaljurand, L. Kasemets, M. Laane. Pärnu: 2004.
20. Rahvusvahelise projektijuhtimise käsiraamat. Tallinn: 2001
21. Rahvusvahelise Ühistegevuse Liidu (ICA) 100.aastapäeva konverents. Manchester, Inglismaa, 1995.
22. Tutorialspoint, Decision Making Process. [WWW]  
[http://www.tutorialspoint.com/management\\_concepts/decision\\_making\\_process.htm](http://www.tutorialspoint.com/management_concepts/decision_making_process.htm)  
(16.11.2013)