

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Tanel Kiik

**PROJEKTITÖÖ RAKENDAMISE
KOGEMUSED EESTI
ORGANISATSIOONIDES**

Lõputöö

Juhendaja: Grete Männikus, BA

Kaasjuhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

.....

(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "....." a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Projektitöö levik ja rakendamise alused.....	6
1.1. Ühiskonna projektistumine	6
1.2. Projektorganisatsioonid.....	12
1.3. Projektijuhtimine ja projektimeeskonnas töötamine	17
2. Projektitöö rakendamine erinevates Eesti organisatsioonides	23
2.1. Ülevaade uuringu läbiviimisest ja uuringus osalenud organisatsioonidest.....	23
2.2. Projektitöö osakaal ja projektide teostamine uuringus osalenud organisatsioonides	29
2.3. Järeldused ja ettepanekud projektitöö tõhustamiseks	46
Kokkuvõte	53
Viidatud allikad.....	55
Lisad	59
Lisa 1. Ülevaade uuringus osalenud organisatsioonidest.....	59
Lisa 2. Intervjuude läbiviimisel kasutatud küsimustik.....	61
Summary	62

SISSEJUHATUS

Projektide kasutamine organisatsiooni tegevuse korraldamisel on kogu maailmas erasektoris ja teatud määral ka avalikus sektoris kasvav trend. Kõige lihtsamini on projektitöö rakendatav ametikohtade puhul, kus tehakse tööd peamiselt info- ja kommunikatsioonivahendeid kasutades ning pole vajadust kellast-kellani kontoris viibimiseks. Projektide kasutamise üks olulisi plusse on võimalus mõõta reaalseid tulemusi, mitte ainult töötunde ning seada ja täita konkreetseid eesmärke.

Projektitöö eeldab võrreldes tavatööga selgeid erisusi nii organisatsiooni struktuuris kui ka eriti juhtide ja töötajate mõtteviisis. Teatud valdkondades on projektide aktiivne kasutamine konkurentsivõimelisena püsimiseks tihti lausa möödapääsmatu. Näiteks rakendavad valdavalt projektipõhist töökorraldust suur osa IT-lahendusi pakkuvaid ettevõtteid, kus kliendi jaoks on oluline paindlik lähenemine ning konkreetsest ajakavast ja ülesandepüstitusest lähtumine.

Käesoleva lõputöö eesmärk on võrrelda projektitöö rakendamist Eesti organisatsioonides ning teha ettepanekuid nende töö efektiivsemaks muutmiseks. Peamiseks uurimisküsimuseks on, milliseid projektiorganisatsioonidele omaseid lahendusi kasutavad kvalitatiivsesse uuringusse kaasatavad 10-20 organisatsiooni oma töökorralduse ja struktuuri osas. Autor plaanib uuringu raames käsitleda erineva suuruse, juriidilise vormi ja tegevusalaga organisatsioone.

Autori poolt teostatava uuringu järeldused tuginevad projektijuhtimise teoorial ning uuringus osalevate organisatsioonide töökorraldusel. Samal ajal on ettepanekud tõenäoliselt suures ulatuses rakendatavad ka teistele projektitööd kasutavatele organisatsioonidele. Autor uurib ka, kui tõenäoliseks peavad käsitletavate organisatsioonide juhid ja töötajad projektitöö osakaalu edasist laienemist oma organisatsioonis.

Töö eesmärgi saavutamiseks seab autor järgmised uurimisülesanded:

- selgitada projektitöö teoreetilisi aluseid;
- välja tuua organisatsioonisisese eeldused edukaks projektitöö rakendamiseks;
- võrrelda projektitöö osakaalu ja projektide teostamist uuringus osalevates organisatsioonides;
- võrrelda uuringus osalevate organisatsioonide projektijuhtimise põhimõtete vastavust teoreetiliselt soovitatule;
- teha järeldusi uuringus osalevate organisatsioonide töökorralduse kohta ning sõnastada ettepanekuid projektitöö paremaks korraldamiseks.

Käesoleva lõputöö teooria osa annab ülevaate projektitöö olemusest ning levikust. Töö autor tugineb projektijuhtimise valdkonnas tunnustatud peamiselt välismaiste autorite kirjatöödele ja teooriatele. Empiiriline osa käsitleb autori poolt läbiviidavat kvalitatiivset uuringut erineva suuruse ja juriidilise vormiga organisatsioonides, mis rakendavad igapäevaselt projektitööd. Töö autor kasutab uurimismeetodina personaalseid intervjuusid organisatsioonide juhtide ja töötajatega.

Lõputöö koosneb sissejuhatuses, alapeatükkideks jaotatud teoreetilisest peatükist ning empiirilise peatükist, kokkuvõttest, töö käigus täpsemalt selgivatest lisadest ning ingliskeelsest resümeest. Esimeses peatükis annab autor teemakohasele kirjandusele tuginedes ülevaate projektistumise levikust, projektiorganisatsioonidest ning projektijuhtimise ja projektimeeskonnas töötamise alustest. Teine peatükk kirjeldab autori poolt Eesti organisatsioonide seas läbi viidavat kvalitatiivset uuringut ja selle tulemusi.

1. PROJEKTITÖÖ LEVIK JA RAKENDAMISE ALUSED

1.1. Ühiskonna projektistumine

Eesti meediaruumis käsitletakse projekte kõige sagedamini Euroopa Liidu struktuurifondide toel tehtud investeeringute ehk projektipõhise rahastamise kontekstis. Euroopa Liiduga ühinemine on silmnähtavalt suurendanud projektide osakaalu ja projektitöö mahtu nii sotsiaalsetes ettevõtetes kui ka riigitasandil. Samal ajal on ühiskondlikus diskursuses jäänud tahaplaanile asjaolu, et projekte teostatakse väga erinevatel tegevusaladel teenuste ja toodete pakkumisel ning organisatsioonide arendamisel. Projektitööd ning selle võimalikke tulevikuarenguid käsitlevad autorid on toonud välja projektide aktiivsema kasutamise selgeid plusse, aga ka kitsaskohti. Järgnevalt annab lõputöö autor projektialasele kirjandusele tuginedes ülevaate projektitöö levikust ja rakendamisest.

Klassikaline organisatsiooniteooria põhineb eeldusel, et organisatsioonid on või peaksid olema alalised. Projektijuhtimise areng tekitas aga vajaduse ajutise organisatsiooni teooria järele. Ajutised organisatsioonid ja projektid esindasid juba ammu olulist osa majandusest ning ühiskondlikust elust. Ettevõtte uuendamise katsed ning püüdlused muuta olemasolevaid operatsioone/toiminguid ettevõtetes või võrkorganisatsioonides korraldatakse tihti projektidena. Näiteks moodustatakse ajutisi tööühmi ja programmikomisjone mõne probleemse küsimuse lahendamiseks või konkreetse valdkonna arendamiseks. Osades tootmisettevõtetes kasutatakse projektipõhiseid organisatsioone igapäevases majandustegevuses peamise töötegemise meetodina. (Lundin & Söderholm, 1995, lk 437)

Projektitöö laialdasem kasutamine ehk projektistumine hakkas kvantitatiivselt ja kvalitatiivselt kasvama 1960-ndate aastate keskpaigas, kui seni domineerinud tootmise kõrval hakkasid kiiresti arenema teenuseid pakkuvad ettevõtted, sh ettevõtted, mis

pakkusid ärialast tuge tootmisettevõtetele. Eeskätt arenenud maades hakkas langema otseselt tootmises tegevate inimeste hulk, mida kompenseeris töötajate arvu tõus projektipõhistes ettevõtetes ja iseseisvalt projektides töötavate inimeste arv. Lisaks sellele hakati suurt osa tööst tootvas sektoris teostama projektipõhiselt väljaspool traditsioonilist tootepõhist ettevõtet. Samuti asusid tootmisettevõtted kasutama projekte oma teadus- ja arendustegevuses. (Lundin *et al.*, 2015, lk 1)

Projektid on ajutised organisatsioonid, mille eesmärk on soodustada tegevust, koostööd ja ühiseid algatusi. Neid iseloomustab paindlik ressursside kasutamine vajalike tegevuste elluviimiseks ning tulemuste saavutamiseks. Samas ei ole projektid täiesti piirideta vormid, sest neid mõjutab ja kontrollib tugevasti ümbritsev keskkond. Projektid peavad kohanduma ja vastama väga paljudele institutsionaalsetele nõudmistele. (Dille & Söderlund, 2011, lk 487) Packendorff ja Lindgren (2014, lk 7) kirjeldavad projekte kui oma olemuselt konkreetsete ülesannetega ja ajaliselt piiritletud töövormi, mis aitab vähendada levinud bürokraatia probleemi, millega enamik tavaettevõtteid silmitsi seisavad.

Ajutiste organisatsioonide levik on kaasa toonud tegevuste ja organisatsioonide piiride muutumise. Paljud vanemad ettevõttevormid on ümber kujunemas uutesse oma olemuselt ajutistesse vormidesse. (Lundin *et al.*, 2015, lk 15) Alalised organisatsioonid jäävad küll majandustegevuses levinumaks struktuuriks, kuid kasutavad üha rohkem projekte. Uus töökorraldus peegeldab suhteid organisatsioonide sees ja vahel, aga ka riikide ja piirkondade vahel. Alaline organisatsioon on endiselt ülimuslik standardsete toodete tootmisel, mis on kasvav trend paljudes arengumaades. Samal ajal väheneb Euroopas ja mujal arenenud maailmas hõive traditsioonilises tootmises. (Ekstedt, 2009, lk 49)

Projektistumist tagant tõukav jõud on tarbijate ja ettevõtete üha mitmekülsemaks ning individuaalsemaks muutuv nõudlus teenuste ja toodete osas. Teadlikkuse ja nõudlikkuse kasv on tingitud kaasaegse info- ja kommunikatsioonitehnoloogia arengust, mis võimaldab nõudlust ja pakkumist märksa täpsemalt vastavusse viia. Samas ei tähenda see, et kõik majandussektorid muutuksid projektipõhiselt toimivaks. Masstootmine ja mõned algelisemad teenused põhinevad ka edaspidi industriaalsel töökorraldusel.

Projektistumine ei tähenda industriaalse tootmisviisi kadumist, vaid projektide osakaalu suurenemist kogu ühiskonnas. (Lundin *et al.*, 2015, lk 15)

Projektistumine on kasvav trend, mis ei hõlma ainult struktuurseid muutusi organisatsioonides, vaid on mitmetahuline nähtus. Selle analüüsimisel kultuurilisest ja diskursiivsest küljest ilmneb, miks ja kuidas organisatsioonide struktuurid muutuvad projektide osakaalu laienemise tulemusel. See hõlmab projektistumise tulemeid üksikisikutele, projektimeeskondadele, organisatsioonidele, äriõrgustikele ning ühiskonnale laiemalt. Projektistumise käsitlemine on esiletõusnud, sest projektid on muutunud levinud töökorraldamise viisiks kõigis majandussektorites. See on kõige nähtavam traditsiooniliste ettevõtete muutumisel projektipõhisteks. (Packendorff & Lindgren, 2014, lk 7)

Erinevat tüüpi projektid moodustavad olulise osa rahvusvahelisest kaubavahetusest ja ärist. Üheaegselt kasvab projektide arv ja mastaap ning lisandub uusi projektitüüpe. Projekte viiakse ellu ühe organisatsiooni poolt või mitmepoolses koostöös ning nii riiklikul kui ka rahvusvahelisel tasandil. Projekte kasutatakse väga palju ka organisatsioonisiseste eesmärkide saavutamisel, näiteks vajalike struktuursete muudatuste elluviimisel, teenuste ja toodete arendamisel ning IT-alaste lahenduste juurutamisel. (Lundin *et al.*, 2015, lk 22)

Projektistumise ulatuse mõõtmine on keeruline väljakutse, sest see ei peegeldu statistikas ning pole nii palju uuritud. Projektistumist uuritakse reeglina kvalitatiivselt, valdav osa uuringuid põhineb konkreetsetel ettevõtetel ja nende tööel. Projektistumise eelduseks on töö laialdasem korraldamine läbi projektide ehk projektiseerumine. Projektiseerumine on juba kvantitatiivsem mõiste, mis võimaldab analüüsida ja võrrelda organisatsioone, piirkondi, riike ja väljendada trendide muutusi. (Kuura, 2011, lk 104)

Projektide ja projektijuhtimise laialdasem kasutamine peaaegu kõigis ühiskonna sektorites on kaasa toonud tugeva ja väljakujunenud rakendusliku teadusala kujunemise. See pakub projektijuhtidele vajalikke töövahendeid ja meetodeid edu saavutamiseks. Tegemist on distsipliiniga, mis algselt põhines vormidel ja sõnavaral planeerimiseks ja kontrollimiseks ning mida toetasid kontseptuaalsed ja visuaalsed kujundid nagu Gantti

graafik ja võrgudiagrammid. Alates 1970-ndatest on lisandunud mitmeid projektijuhtimiseks vajalikke osiseid nagu tiimijuhtimine, riskihaldus ja projekti osapoolte haldamine. (Packendorff & Lindgren, 2014, lk 8) Üksikute eranditega puudub projektijuhtimisel riiklik tugi, kuid on välja kujunenud tugevad professionaalsed organisatsioonid. Samuti saab planeerimiseks vajalike meetodite osas tuge näiteks Euroopa Liidu institutsioonidelt. Teadusharu süüdistatakse jätkuvalt soliidse teoreetilise aluse puudumises ja ebaküpsuses, kuid siinosas on viimastel aastakümnetel toimunud arvestatav edasimineku. (Kuura, Blackburn, & Lundin, 2014, lk 216)

Tulenevalt eelpooltoodust leiab autor, et projektistumine on üheaegselt kasvav nähtus nii praktilises mõttes kui ka teaduslase uurimissuunana. Tegemist on selgelt vastastikku teineteist toetavate arengutega. Uute projektitööde rakendavate organisatsioonide lisandumine suurendab vajadust ja nõudlust teadusliku toe ning meetodite järele. Samamoodi mõjutab projektijuhtimise laialdasem teoreetiline käsitlemine ja edulugude esiletoomine tõenäosust, et paljud peamiselt tavatööd kasutavad organisatsioonid suurendavad projektitöö osakaalu.

Projektide ja projektijuhtimise osas on palju erinevaid ja kohati ka konkureerivaid teoreetilisi käsitlusi. Üheaegselt uuritakse projekte sotsiaalsete, organisatsiooniliste ja otsuste tegemise protsessidena. Projektijuhtimise puhul käsitletakse laia hulka edukriteeriume ning erinevaid lisandväärtuse loomise mõõtmisviise. Arvamuste ja uuringute paljusus tuleb valdkonnale kasuks, sest projektid ongi oma olemuselt keerulised ja mitmetahulised. Ühiste arutelude käigus on võimalik määratleda kõige olulisemad teemad ja uurimisküsimused ning vahetada teadmisi ka teiste juhtimise ning organisatsiooniteooria teadusharudega. (Söderlund, 2011, lk 167-168)

Projektijuhtimise areng on ühiskondlikul tasandil oluline. Arvestades projektiseerumise taseme kasvu, peaks kõik valitsused märksa rohkem projektijuhtimisele keskenduma. Enamikes riikides puudub vastav poliitika, sealhulgas ka Euroopa Liidus tervikuna. Teades, et enamik organisatsioone vajavad kvalifitseeritud projektimeeskondi, siis oleks läbi riikliku poliitika võimalik mõjutada organisatsiooni ja üksikisiku tasandit. See aitaks saavutada kõrgemat tööhõivet ning luua juurde paremini tasustatavaid töökohti.

Eriti kehtib see keskmisest enam projektistunud riikide kohta nagu Eesti. (Kuura, 2011, lk 108)

Projektijuhina laiemas mõttes tegelevad teatud ettevõtte faasides kõik ettevõtjad. Täpsemalt ettevõtte käivitamisel, selle arendamisel, ümberpaiknemisel, uuendamisel ja lõpetamisel või muutmisel. Samal ajal puuduvad projektidega seostuvad aspektid peaaegu täielikult ettevõtlust käsitlevas kirjanduses ja vastupidi, ettevõtjalik käitumine on reeglina vähemoluline projektijuhtimise alases kirjanduses. Seega on akadeemilises kirjanduses potentsiaalselt puudu nende kahe vaheliste ühenduste loomisest, kuigi reaalses elus on need omavahel orgaaniliselt seotud. Ettevõtluse ja projektijuhtimise kokkupuutekohtade põhjalikum käsitlemine aitaks tekitada sünergiat mõlema teooria ja praktika arenguks. (Kuura *et al*, 2014, lk 215)

Seejuures tuleb arvestada, et ettevõtlus on enam kui äriühingu käivitamine ja juhtimine. Ettevõtlus hõlmab nii suuri ettevõtteid, mittetulundusühinguid kui ka avaliku sektori organisatsioone. Samuti tänapäevaseid suundumusi nagu sotsiaalne ja jätkusuutlik ettevõtlus. (Kuura *et al*, 2014, lk 217) Sotsiaalsed ja kogukondlikud ettevõtted keskenduvad ennekõike sotsiaalse lisandväärtuse loomisele, mitte kasumi teenimisele ning saavad oma eesmärkide täitmiseks tihti tuge ka riigilt. Samal ajal peavad ka sotsiaalsed ettevõtted toimima ettevõtjalikult. See tähendab äritegevust oma ühiskondlike eesmärkide täitmiseks, aga ka vajalike rahaliste vahendite kogumist organisatsiooni jätkusuutlikkuse ja arengu tagamiseks. (Chell, 2007, lk 17-18)

Projektistumise puhul eristatakse omakorda kitsast ja laia vaadet. Kitsas projektistumise käsitlus keskendub projektistunud struktuuride kirjeldamisele ja sellele, kuidas see mõjutab organisatsiooni efektiivsust ja kasumlikkust. Kitsa vaate nõrkuseks on asjaolu, et projektistumist analüüsitakse ratsionaalse ja ühetaolise protsessina, arvestamata piiratud ratsionaalsust, võimu, poliitikat ja kultuurinorme. Laiem vaade käsitleb ka tagajärgi üksikisikutele, gruppidele ja ühiskondadele. See hõlmab ühtlasi kultuurialaseid, sotsioloogilisi ja kriitilisi teoreetilisi aspekte protsesside ja nende tulemuste analüüsimisel. Projektistumise laiem käsitlus selgitab, kuidas ühiskondlik diskursus, organisatsiooni kultuur ja individuaalne identiteet mõjutavad projektitööd postbürokratlikes organisatsioonides. (Packendorff & Lindgren, 2014, lk 10-17)

Projektistumise kiire levik on omakorda tekitanud kohati vajaduse kaitsta alalisi organisatsioone. Näiteks avaliku sektori rahastuses on viimastel aastakümnetel toimunud oluline nihe – organisatsioonide ja tegevuste alaline rahastus on vähenenud ning üha levinum on projektipõhine rahastamise mudel. See hõlmab väga paljusid valdkondi nagu kultuur, sotsiaaltöö, teadus ning regionaalne areng, mis omakorda on kaasa toonud nende projektistumise. Siinkohal tekkib aga põhimõtteline vastuolu, sest avalik haldus peab olema oma olemuselt alaline, mitte tuginema ajutistel lahendustel. Alaliste tegevuste ja organisatsioonide rahastamine tuleb seega korraldada alalisel eelarvelisel alusel. Vastasel juhul tekkib hulgaliselt pseudoprojekte, mille kaudu rahastatakse ajutiste allikate toel alalisi tegevusi. Seega ühiskonnas tuleb leida mõistlik tasakaal alaliste ja ajutiste lahenduste kasutamise vahel. (Kuura, 2011, lk 108)

Lõputöö autor toetab seisukohta, et projektistumine on maailmas, sh Eestis üha kasvav trend, mille ulatust ning edasise laienemise kiirust on väga keeruline hinnata ja prognoosida. Samuti nõustub autor, et tõsiseks väljakutseks on dotsent Kuura poolt kirjeldatud pseudoprojektide levik. Lisaks sellele on autori hinnangul probleemiks ka nii-öelda projekti kirjutamine projekti pärast ehk projektipõhise rahastamisviisi (peamiselt erinevad Euroopa Liidu struktuurifondid) kuritarvitamine isikliku rikastumise eesmärgil. See võib tähendada näiteks projektis kirjeldatud tegevuste lubatud mahus teostamata jätmist või põhjendamatu kõrge hinnaga teenuste ostmist projekti algatajaga kaudselt seotud juriidilistelt isikutelt.

Ühtlasi võib autori hinnangul ettevõtete liiga kiire projektistumine kaasa tuua kvalitatiivse languse projektitöös ning selle rakendamise ka sobimatutes valdkondades. Erinevad organisatsioonid võivad minna nii-öelda vooluga kaasa ning juurutada projektipõhist töökorraldust läbimõtlemata kujul ainult seetõttu, et see tundub uuenduslik ja kasumlikum töö tegemise vorm. Lõputöö autor on seisukohal, et jätkusuutlik projektistumine eeldab vastava teadusharu ning professionaalsete ühenduste poolt väljatöötatud töökorralduslike põhimõtete ja meetodite järgimist ning pidevat täiendamist.

1.2. Projektiorganisatsioonid

Projektide laialdasem kasutamine on muutmas kõiki arenenud ühiskondi. Samal ajal ei eristata tihti projektitööd rakendavaid organisatsioone nii-öelda tavatööl põhinevatest organisatsioonidest. Levinud on pigem arusaam, et projektid on tavatööd toetavad ajutised algatused või nagu autor juba välja tõi – üks võimalusi oma organisatsiooni arenguks erinevatelt fondidelt toetust saada. Lõputöö eelmine alapeatükk selgitas, et tegelikult on kasvamas organisatsioonide arv, milles arvestatav osa äritegevusest teostatakse regulaarselt läbi projektide. Käesolevas alapeatükis annab autor ülevaate projektiorganisatsioonide tunnustest ning toimimispõhimõtetest. Samuti toob autor välja peamised projektiorganisatsiooni tüübid.

Projektitöö eristub selgelt Saksa sotsioloogi Max Weberi üldtuntud ideaalse bürokraatia mudelist, mille järgi tuleb töötajatele ette anda selged reeglid, mis sisaldavad neile vajalikku infot oma tööülesannete sooritamiseks. Bürokraatiale ülesehitatud juhtimissüsteem tugineb selgel hierarhial, kus erinevad allüksused ja osakonnad omavad eesmärkide täitmiseks vajalikke teadmisi. USA majandusteadlane professor Oliver Eaton Williamson on aga jaotanud juhtimisviisid kaheks: turg, mis põhineb hindadel ja hierarhia, mis tugineb võimul. Projektipõhine struktuur on hübriidvorm, mis hõlmab mõlemat. (Lindkvist, 2003, lk 17)

Neli olulist mõistet – aeg, ülesanne, meeskond ja muutus – kirjeldavad või aitavad klassifitseerida kõiki organisatsioone. Seejuures saab nende abil veenvalt lahti selgitada ajutiste organisatsioonide olemust. Alalised organisatsioonid põhinevad rohkem eesmärkidel (mitte ülesannetel), ellujäämisel (mitte ajal), töötaval organisatsioonil (mitte meeskonnal) ja tootmisprotsessidel ning alalisel arengul (mitte muutusel). Need neli selgelt eristuvat karakteristikut moodustavad ajutise organisatsiooni raamistiku, mille sees toimub kõige olulisem – reaalne tegevus. Tegevus on vajalik ajutise organisatsiooni defineerimisel ja piiritlemisel, ülesandele keskendumisel ning organisatsiooni lõpetamisel. (Lundin & Söderholm, 1995, lk 439)

Alalised organisatsioonid plaanivad oma tööd tihti kvartali, poolaasta või aasta kaupa ning harva planeeritakse tulemusi pikemalt kui aasta ette. Projektiorganisatsioonides

sõltub planeerimine konkreetsest projektist ja võib varieeruda mõnest päevast kuni 25 aastani näiteks kosmoseprogrammi või tuumajaama ehitamise puhul. Ajaplaneerimine sõltub oluliselt äritegevusest ja tulemustest. (Lundin *et al.*, 2015, lk 138) Projektiorganisatsioonides teostatakse tööd mitmesugusel viisil, erinevates koosseisudes ning erinevates asukohtades. Seejuures on töö korraldatud paljuski lähtuvalt väliste osapoolte (kliendid, pakkujad, konsultandid jne) vajadustest. Näiteks on täiesti tavaline, et ostjad ja müüjad tegutsevad koos sama projekti juures. Samuti võib töötamise määr ja intensiivsus olla väga muutuv – teatud juhtudel iseloomustab projektitööd vähene aktiivsus ning teistes etappides pikad tööpäevad. (Ekstedt, 2009, lk 42)

Projektiorganisatsioone saab jaotada erinevatesse kategooriatesse näiteks projektide osakaalu ja peamise kasutusotstarbe alusel. Raamatu „Juhtimine ja töötamine projektiühiskonnas: ajutiste organisatsioonide institutsionaalsed väljakutsed“ tunnustatud autorid (Lundin *et al.*, 2015, lk 24-25) eristavad kolme peamist organisatsiooni tüüpi:

1. Projektipõhised organisatsioonid, mille äritegevus toimub läbi projektide.
2. Projektitoega organisatsioonid, mis kasutavad projekte traditsioonilisel viisil töötava organisatsiooni arendamiseks.
3. Projektivõrgustikud, kus mitmed organisatsioonid ja isikud teevad koostööd erinevate projektide elluviimisel.

Projektipõhised ettevõtted tegutsevad väga paljudes valdkondades. Näiteks pakuvad nad erialaseid teenuseid nagu raamatupidamine, turundus, disain, õigusabi ja suhtekorraldus. Samuti on palju projektipõhiseid ettevõtteid kultuurivaldkonnas – moetööstuses, filmimaailmas, videomängude tootmises jne. Projektipõhine töö on levinud ka kõrgtehnoloogilistel aladel nagu tarkvara- ja riistvaraarendus, multimeedia ning e-kaubandus. Ühtlasi tegutsevad projektipõhised ettevõtted ehituses, transpordi valdkonnas, telekommunikatsioonis ja infrastruktuuri arendamisel. (Lundin *et al.*, lk 25-26)

Projektipõhine töö on orienteeritud eesmärkide saavutamisele ja probleemide lahendamisele, mitte reeglitele. Keskne siht on saavutada konkreetset kokkulepitut tulemust, aga kuidas see teostatakse, on märksa lahtisem küsimus. Teatud juhtudel

asendavad mitteametlikud reeglid ametlikke. Oluline nähtus projektiorganisatsioonides on projektimeeskondades töötavate inimeste lojaalsus projektidele, mitte organisatsioonile tervikuna. See tähendab, et iga üksikisik pöörab tihti peamise tähelepanu konkreetsele projektile ja sellega seonduvatele suhetele. (Ekstedt, 2009, lk 46-48)

Projektipõhised ettevõtted müüvad projekte või täpsemalt nende tulemusi oma klientidele, mis tähendab, et ettevõtte kasum sõltub edukalt sooritatud projektidest. Projektiturg on üpris erinev tavalisest tooteturust, sest osapoolte panust saab hinnata ainult eelduste ja lubaduste põhjal. Toodete turul on kliendil enne ostuotsuse langetamist võimalik märksa täpsemalt lõpptulemust hinnata. (Lundin *et al.*, 2015, lk 97)

Täielikult projektipõhistes organisatsioonides teostatakse kogu äritegevus ja töö projektivormis (Hobday, 2000, lk 874). Enamikes projektipõhistes organisatsioonides on siiski ka alalisi üksusi ja nii-öelda tavatööl põhinevaid ametikohti. See tekitab aga organisatsiooni sees tihti pingeid, kuna erinevate üksuste töötajatel on erinev tööloogika ja arusaam organisatsioonist. Projekte kasutavate organisatsioonide eesmärk on reeglina kahte erinevat lähenemist ja tööviisi edukalt kombineerida. Seetõttu tuleb neis pöörata eraldi tähelepanu erinevatest töömeetoditest ja tööfilosoofiast tingitud pingete maandamisele. (Arvidsson, 2009, lk 105)

Eraldi kategooriasse kuuluvad projektitoeaga organisatsioonid, milles domineerib traditsiooniline töökorraldus. Projektide kasutamine ja kasv neis on tingitud innovatsioonipõhise konkurentsi kiirest levikust. Toodete ja teenuste eluiga on selgelt lühenenud, sest enamikes valdkondades tuleb konkureerida ka välismaiste ettevõtetega. See tähendab pidevat uute tehnoloogiate rakendamist pakutavate toodete ja teenuste kvaliteedi tõstmiseks. Konkurentsis püsimiseks tuleb suuta oma tooteid ja teenuseid mitte ainult uuendada, vaid ka diferentseerida. Projektitoeaga organisatsioonides teostatakse läbi projektide teadus- ja arendustegevust, turundust ning toote- ja teenusedisaini. (Lundin *et al.*, 2015, lk 27) Eesti ettevõtluse 2014-2020 kasvustrateegia toob samuti eraldi välja vajaduse motiveerida ettevõtteid arendusprojekte alustama. Strateegia koostanud Majandus- ja Kommunikatsiooniministerium lubab eesmärgi

saavutamiseks toetada teadmiste ja oskuste arendamist ning vajaliku inimressursi ettevõttesse kaasamist. (Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium, 2013)

Konkurents innovaatiliste lahenduste ja kiiruse osas teenuste ning toodete pakkumisel on viimastel aastakümnetel üha tihenunud. Projektide arvu ja strateegilise olulisuse kasvu tulemusena on paljud organisatsioonid kasutusele võtnud uue üksuse – projektijuhtimise osakonna. (Hobbs, Aubry, & Thuillier, 2008, lk 547) Selle ülesanne on tõhustada ja ratsionaliseerida projektide juhtimist ning hallata projektiportfelli. Projektijuhtimise osakondade struktuur ja mandaat projektialaste otsuste langetamisel on organisatsiooniti väga erinevad. (*Ibid*, lk 553-554) Projektijuhtimise osakonnal nähakse projektiportfelli koordineerimise kõrval ühtlasi olulist rolli organisatsioonisisese infovahetuse korraldamisel ja projektidest saadud kogemuste talletamisel (Aubry, 2011, lk 452).

Kolmas projektide kasutamise viis on projektivõrgustikud, kus erinevad ettevõtted teevad koostööd ühe või mitme projekti elluviimisel. Projektivõrgustikud toimivad tihti valdkonnapõhiste piirkondlike klastritena. Projektivõrgustikes võivad osaleda nii projektipõhised kui ka projektitoega organisatsioonid. Konkreetse projekti lõppemisel võib projektivõrgustik muutuda passiivseks ja projekti osapooled suunduda tagasi oma organisatsiooni igapäevase töö juurde. Iseseisvate töötajate puhul võib see tähendada ka vaba aega kahe projekti vahel, mida kasutatakse puhkamiseks või enda koolitamiseks. (Lundin *et al.*, 2015, lk 31-35)

Projektivõrgustike moodustumisel on oluline roll ettevõtjate omavahelistel suhetel ja kokkupuudetel ühiselt ellu viidud projektide käigus. Kontaktide arendamine ja hoidmine on projektipõhiste suhete vundamendiks, mille alusel tulevikus projektipartnereid leitakse, valitakse ja säilitatakse. Individuaalse suhtevõrgustiku loomine ei eelda, et ettevõtja peab olema projektivõrgustiku koordinaatori rollis. See protsess algab tihti juba ülikoolis või karjääri algusaastatel esimestes projektides osaledes. Sõltuvalt oma karjäärialastest eesmärkidest, kogemustest ja organisatsiooni ootustest omandab osa projektipartnereid aja jooksul projektikoordinaatori rolli. Sellisel juhul võib osa inimese tööalasest suhtevõrgustikust muutuda strateegiliselt koordineeritud projektivõrgustikuks. (Manning, 2010, lk 567-569)

Projektidele tuginevates ettevõttes on üheks levinud probleemiks asjaolu, et suur vastutus antakse nii-öelda alumisele tasandile. Autonoomsed projektid võivad omakorda üksikstadiidist väga tugevalt eralduda. Seetõttu võib halvemal juhul ettevõtte muutuda omavahel sidumata projektide kogumiks, mis omakorda raskendab ettevõtte ühtset arengut ja sisemist õppeprotsessi. Olukorda muudab keerulisemaks ka asjaolu, et projektimeeskonnad koosnevad reeglina erineva mõttemaailma ja spetsialiseerumisega inimestest. Seega tuleb projektipõhiste ettevõtete puhul arvesse võtta organisatsiooni põhimõttelist sõltuvust oma üksikliikmete teadmistest ning ületada raskusi ettevõtte sisemisel integreerimisel ja arendamisel. (Lindkvist, 2003, lk 5)

Õppeprotsessi põhimõtete korraldamise, sh vajalike allüksuste loomise eest vastutab reeglina organisatsiooni juhtkond. Projektijuhi vastutusala on üldjuhul piiritletud konkreetse(te) projekti(de)ga, mida ta juhib. Juhtkond suhtleb seejuures aktiivselt projektijuhtidega, et olla kursis, millised projektid kulgevad sujuvalt ja milliste probleemide lahendamisel on abi vaja. Projektijuhtimise osakonna olemasolul töötab see reeglina välja standardi, kuidas projekte algatatakse ja teostatakse. Selle ülesanne on lihtsustada ja toetada projektijuhtide tööd. (Lundin *et al.*, 2015, lk 102-103)

Autori hinnangul on käesolevas alapeatükis välja toodud projektiorganisatsioonide jaotus põhjendatud ning kolm projektiorganisatsiooni tüüpi selgete erinevustega. Peamine vahe seisneb projektide kasutusotstarbes, projektimeeskonna moodustamise alustes ning organisatsiooni töökorralduses projektide vahelisel perioodil. Samal ajal on projektide teostamise ja juhtimise põhimõtted neis sarnased.

Lõputöö autor on seisukohal, et kõigis suure projektitöö osakaaluga organisatsioonides on üks olulisemaid väljakutseid organisatsioonisisese õppeprotsessi korraldamine. Saadud kogemuste talletamine ning rakendamine on organisatsiooni tegevuse arendamisel ning konkurentsivõime tõstmisel üliolulisel kohal. Seega on projektide elluviimisel ning projektimeeskondade komplekteerimisel vaja selget süsteemi varasematest edulugudest ja vigadest õppimiseks. Autori hinnangul on regulaarselt projekte teostavatel organisatsioonidel otstarbekas võimalusel moodustada projektijuhtimise osakond ning välja töötada projektijuhtimise standard.

1.3. Projektijuhtimine ja projektimeeskonnas töötamine

Projektijuhtimine on professionaalne ning pidevalt arenev teadusharu, kuid tavakasutuses esineb tihti ebatäpsusi projektijuhtimise ja ka projektijuhi mõiste kasutamisel. Näiteks on paljudes traditsioonilise töökorraldusega organisatsioonides kasutusel projektijuhi ametikoht, kuigi inimese töö ei pruugi projektidega üldse seotud olla. Järgnevalt selgitab autor projektijuhtimise aluspõhimõtteid ning projektijuhi ja projektimeeskonna liikmete töö peamisi erinevusi võrreldes tavatöoga.

Algne instrumentaalne nägemus projektijuhtimisest seisnes põhimõttel, et projektid peavad täitma kliendi poolt seatud kindlat eesmärki. Projektijuhtimise ülesandeks peeti projekti õigesti rakendamist. Antud käsitlust on paljud akadeemikud kritiseerinud ja kahtluse alla seadnud, sest projekti edu sõltub tugevasti ettevalmistavast faasist, kus tuleb välja töötada projekti strateegia ja eesmärgid. Tänapäeval pole paljudel projektidel ühte selget omanikku ja tellijat, vaid on palju erinevaid osapooli, kellega tuleb arvestada. (Lundin *et al.*, 2015, lk 86) Õigesti teostatud projektijuhtimine on projekti elluviimise aluseks, kuid ka see ei taga ilmtingimata edu. Projekti õnnestumist hinnatakse selle järgi, kas ja mil määral saavutati projekti osapoolte soovitud tulemusi. (Cooke-Davis, 2004, lk 186)

Projektijuhtimises eristatakse erinevaid projekti faase. Ettevalmistava faasi eesmärk on uurida võimalusi ja strateegiaid projekti elluviimiseks ning hinnata projekti teostatavust. Selle faasi lõpuks peab olema selge, kas projekti üldse ellu viia. Järgmine faas on täpsem planeerimine ja projekti osiste fikseerimine. See hõlmab eelarvet, ajakava ja kõiki teisi ressursse. Seejärel järgneb projekti teostamise faas, kus põhiliseks taganttõukavaks jõuks on finantsiline surve. Projekti elluviimiseks on selleks ajaks kulutatud palju ressursse ning algatajad ootavad tulemusi nii kiiresti kui võimalik. Projekti erinevates faasides on rõhuasetus erinevatel teguritel ning seetõttu ka projektijuhtimise ülesanne väga erinev. (Lundin *et al.*, 2015, lk 85) Ühtlasi tuleb projektijuhtimisel lähtuda projekti eesmärkidest, mis on sõltuvalt projektitüübist samuti erinevad. Üheks olulisemaks edukriteeriumiks kõigi projektide ja nende faaside juures peetakse suhtluse ja infovahetuse operatiivset korraldamist meeskonna ja seotud osapoolte vahel. (Besteiro, de Souza Pinto, & Novaski, 2015, lk 31)

Projektijuhtimise metoodika keskendub vajalike struktuuride ja tegevuste rakendamisele ning pädevuse uuringud kirjeldavad indiviidide tegutsemist nende teadmiste, oskuste ja suhtumise baasil. Toimijavõrgustiku teooria vaatleb aga koos kõiki inimelemente ja materiaalseid elemente, mida ajutise organisatsiooni moodustamisel kasutatakse. Projektijuhtimise tööriistad ja nende arendamine on vajalikud, et toetada projektijuhti, kelle roll on hoida projektiorganisatsiooni koos ja õigel kursil. Õigel projektijuhil on selge arusaam eesmärkidest, soov korda luua ning teadmine, mida keegi tegema peab. (Blackburn, 2002, lk 202) Põhimõtteliste otsuste langetamisel peaks projektijuht aga lähtuma kontekstist. Näiteks tuleks kiiresti otsustada, kui juhtkonnalt tagasiside ootamine tähendaks olulist ajagraafikust mahajäämist ning juhtide toetus on võrdlemisi kindel. Samal ajal ei tohiks projektijuht vastu võtta kooskõlastamata otsuseid, kui tal pole selget aimdust, millisel seisukohal on ettevõtte juhtkond. (Hällgren, 2010, lk 106-107)

Projektijuht peab suutma märksa rohkem, kui on välja toodud projektijuhtimise raamatutes ja juhendites. Toimivate protsesside kontrollimine ja õigete tegevuste sooritamise ei tähenda veel edu saavutamist. Määravaks saavad asjaolud, mida ei ole meetodite ja protseduuridena kirja pandud. Projektijuhid omandavad töö käigus vajalikke kogemusi, et otsustada, mis hetkel lasta asjadel toimida ning millal kontrolli tugevdada. (Lundin *et al.*, 2015, lk 94) Kui projekt ei kulge plaanipäraselt ning soovitud ajagraafikus, siis ei piisa enam traditsioonilistest projektijuhtimise tööriistadest. Soovitatud protseduuride ja algse plaani punktuaalne järgimine pigem suurendab graafikust mahajäämist. Laadses olukorras tuleb kasutada alternatiivseid lahendusi ning toimida vastavalt muutunud oludele. Meeskonnatööna tuleb kohendada algset plaani, mida ei saagi kunagi lõplikuna võtta, sest projekti mõjutavad mitmed väliskeskonna tegurid. (Cicmil, Williams, Thomas, & Hodgson, 2006, lk 683-684)

Projektijuhtimise ülesanne pole lihtsalt üksikute osiste edukas lõpetamine, vaid erinevate üksikosade integreerimine projekti terviklike eesmärkide saavutamiseks. Ühe osa ebaõnnestumine tähendab tihti kogu projekti ja seeläbi ka projektijuhtimise läbikukkumist. Samal ajal ei näita aga ühegi üksikosa edukas lõpetamine veel projektijuhtimise edukust. Tihti öeldakse, et edukal projektil on palju vanemaid, kuid

ebaõnnestunud projektide eest vastutavad projektijuhid. (Lundin *et al.*, 2015, lk 82) Seejuures on oluline mõista, et ükski juht, sh projektijuht ei plaani ja tegutse lõpuni ratsionaalselt, sest ta sõltub alati ümbritsevast keskkonnast. Projektijuhtide otsuseid mõjutavad konkreetses ühiskonnas laiemalt kokkulepitud tavad ja normid. (Bredillet, 2010, lk 17)

Projektipõhiste struktuuride suunas liikumine omab selgeid tagajärgi ka töötajate jaoks. Seeläbi puudutab see otseselt ka personalijuhtimist. Ideaalset projektimeeskonna liiget kirjeldatakse kui kompetentset, tarka ja paindlikku meeskonnamängijat, kes vastutab ise oma sobivuse eest. Projektipõhiselt töötavate inimeste jaoks on projektides osalemine igapäevane töökeskkond ning nende kompetents ja karjäärialane areng sõltub erinevates projektides õppimisest ja panustamisest. (Bredin & Söderlund, 2011, lk 2202)

Projektiorganisatsioonis töötamine erineb väga selgelt traditsioonilisest töökorraldusest tavaettevõttes. Projektipõhist tegevust iseloomustavad eeskätt eesmärgile orienteeritus ning ühekordne ja ebakindel olukord, mis sõltub tugevasti väliskeskkonnast. Ülesandepõhine tegevus seevastu seisneb olemasolevate protseduuride teostamisel spetsialiseerumise alusel korduvates ja standardsetes olukordades. (Lundin *et al.*, 2015, lk 111) Projektipõhise ja traditsioonilise ülesandepõhise tegevuse tunnused on ülevaatlikult välja toodud tabelis 1, mille on Lundin jt adopteerinud Declerck jt 1983. aasta teosest „Méthode de direction générale: Le management stratégique“.

Tabel 1. Projektipõhise ja ülesandepõhise tegevuse tunnused

Projektipõhise tegevuse tunnused:	Ülesandepõhise tegevuse tunnused:
eesmärgile orienteeritud, kasutatud ressursid ja meetodid on tagajärg;	põhineb olemasolevate protseduuride ja oskuste rakendamisel tuginedes varasematele kogemustele;
ühekordne olukord, mida arvesse võtta;	korduvad ja standardsed olukorrad;
edu sõltub erinevate muutujate ja teadusalade edukast integreerimisest;	tiptase tugineb tööjaotusel ja spetsialiseerumisel;
väga ebakindel ja lahtise lõpuga olukord;	madal ebakindlus;
pöördumatu ja ajaliselt dünaamiline protsess;	sünkroniseeritud ja stabiilsed protsessid, mida saab käsitleda statistika toel;
avatud süsteemid, tugevalt keskkonnast sõltuv.	võrdlemisi kinnine süsteem, kaitstud väliste mõjude vastu institutsiooniliste piiride poolt.

Allikas: Lundin *et al.*, 2015, lk 111.

Autori hinnangul on töökorralduse areng ja inimeste nõudlikkuse ning teadlikkuse kasv toonud kaasa olukorra, kus kõike pole võimalik lahendada kindlate reeglite ja standardsete protsessidega. See oleks organisatsiooni tarbetu ja tõenäoliselt lõputu koormamine, sest ühiskonna pidev muutumine nõuaks üha uute reeglite koostamist. Pigem on võetud vastupidine suund – riigid ja ettevõtjad tegutsevad bürokraatia vähendamise ning innovaatiliste lahenduste rakendamise nimel. Nagu varasemalt välja toodud, annab siinkohal selge panuse ka projektitöö laialdasem kasutamine.

Agraarühiskonnas inimesed elasid ja töötasid samas asukohas. Traditsioonilise töövormi puhul on töö tegemise koht ja aeg selgelt eristatud vabast ajast ning inimese elukohast. Projektiühiskonna puhul laadne absoluutne eraldatus kaob. Osa tööd tehakse kodus, osa kontoris ja osa väga erinevates kohtades – rongid, lennujaamad, konverentsid, hotellitoad, kohvikud jne. Tänapäeval on võimalik asuda ühes kohas, kuid osaleda tööprotsessides hoopis mujal. Kaasaegne tehnoloogia võimaldab osaleda projektides kaugdistsantsilt, kuid momentaalselt. Projektiühiskonnas on puhkamine, töötamine ja õppimine omavahel läbi põimunud nii asukoha mõttes kui ka ajaliselt. (Lundin *et al.*, 2015, lk 167-168)

Erinevate projektide vahel liikuvate projektitöötajate tegevust iseloomustavad kaks olulist lisafaasi – uue projektimeeskonnaga liitumine ning projektimeeskonnast lahkumine. Mõlemal juhul kogevad nad sotsiaalset ja tehnilist piiratust töökeskkonna ja -kollektiivi muutuse tõttu. Uue projektiga liitudes on töötajatel võimalik valida aktiivsem või passiivsem roll suhete loomisel ning vastutuse võtmisel. Passiivselt toimides tuginevad nad sotsiaalsel tasandil oma senisele mainele ning ootavad töökorralduse osas otsuste langetamist kesksemat rolli kandvatelt projektimeeskonna liikmetelt. Aktiivne tegutsemine väljendub oma sotsiaalse rolli kujundamises meeskonnaliikmete ja juhtkonnaga läbi rääkides ning hõlmab ka initsiatiivi võtmist tööülesannete jaotamisel. (Borg & Söderlund, 2014, lk 193-194)

Projektimeeskonnas töötamise puhul muutub kindlas töökohas kellast-kellani füüsiline kohalolek vähemoluliseks. Üha rohkem suhtlust ja tööd toimub info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) vahendusel. Kaasaegne IKT levik ja projektitöö laienemine käivad käsikäes, sest inimesed saavad töötada virtuaalsetes meeskondades

nii siseriiklikult kui ka rahvusvahelisel tasandil. Projektimeeskonna liikmed peavad olema oma tulemuste osas väljapaistvamad kui töötajad traditsioonilises industriaalühiskonnas, sest neil on tugevam individuaalne vastutus äriliste tulemuste eest. See muudab töökeskkonna aeglasemate või vähemvõimekate töötajate jaoks väga pingeliseks. Projektorganisatsioonides löövad läbi kogenud ja hea suhtevõrgustikuga inimesed, kes soovivad ja suudavad edukalt meeskonnas töötada. See omakorda tähendab tööturu polariseerumist. (Lundin *et al.*, 2015, lk 140-141)

Itaalia majandusteadlane Vilfredo Pareto sõnastas enam kui saja aasta eest printsipi, mille kohaselt põhjustab 20% sisendist 80% tulemustest. Samalaadset jaotust on välja toodud näiteks maa ja jõukuse jaotumise, toodete müügist saadud kasumi ning paljude teiste eluvaldkondade puhul. (Lipovetsky, 2008, lk 271-272) Käesoleva lõputöö autori hinnangul võib sarnane suhtarv kehtida ka paljude organisatsioonide töötajate panuse osas. Töötulemuste täpsem mõõtmine tavaorganisatsioonides on reeglina keeruline ning kohati võib-olla lausa võimatu. Projektorganisatsioonides on individuaalse panuse mõõtmine aga lihtsam, mis omakorda võib tekitada olukorra, kus projektimeeskonna liikmete tasu hakkab sõltuvalt tulemustest kordades erinema. Laadne lahendus läheks vastuollu nii-öelda heaoluühiskonna mudeliga, kus peetakse õiglaseks tagada igale töötajale väärikas ja pigem sarnases suurusjärgus sissetulek. Projektistumise edasise laienemise ja süvenemise korral tekib seega küsimus solidaarsusprintsipi ning äriliste kaalutluste vahel tasakaalu leidmises.

Projektide laialdasemat kasutamist nähakse bürokraatiat vähendavana, kuid see ei tähenda siiski bürokraatiavaba töökeskkonda. Professionaalsete katusorganisatsioonide soovitatud või valdkondlikel standarditel põhinevad mudelid püüavad teha tööd projektis efektiivsemaks ja stabiilsemaks. Samas võib see kaasa tuua tööprotsesside standardiseerumise ja bürokratiseerumise. Standardiseerumine on plussiks, kui projektimeeskonna liikmed ei ole varem kokku puutunud ning teostatakse oma iseloomult korduvaid projekte. Unikaalsete ja uuenduslike projektide puhul tuleb aga hoiduda liigsest standardiseerimisest. Korduvate projektide kõrge osakaaluga organisatsioonid sarnanevad oma tööprotsesside ja töökeskkonna osas traditsioonilistele

bürokratliku hierarhiaga ettevõtetele. Unikaalsete projektidega organisatsioonid eristuvad märksa selgemalt. (Lundin *et al.*, 2015, lk 144-145)

Lõputöö autor nõustub, et projektijuhtimine on kompleksne ning eritahuline tegevus ja teadussuund. Samal ajal on küsitav, mil määral rakendavad erinevad projektiorganisatsioonid oma igapäevases töös teaduslikke meetodeid. Autori hinnangul on tõenäoline, et väiksemad organisatsioonid lähtuvad pigem senisest tööpraktikast ning juhtkonna ja projektijuhtide nii-öelda tunnetusest. Autor toetab seetõttu seisukohta, et projektijuhtimise osas on arenguruumi teooria ja praktika ühildamisel ning ettevõtete töökorralduse efektiivsemaks ja professionaalsemaks muutmisel.

Autori hinnangul on projektimeeskonnas töötamine tõenäoliselt üldjuhul tavatööst põnevam ja vaheldusrikkam, kuid nagu eelnevalt välja toodud omab see ka mitmeid miinuseid. Kõigile inimestele ei sobi pinge all töötamine muutuv ja potentsiaalselt erineva organisatsioonilise ning kultuurilise taustaga kollektiivis (näiteks rahvusvaheliste projektide puhul). Töö autor näeb projektitöö osakaalu edasise kasvu korral ohukohana ka tulemustasude laialdasemat kasutamist, mis võib suurendada töötajaskonna majanduslikku polariseerumist. Projektiorganisatsioonid ja riigid tervikuna peavad otsima lahendusi autori poolt kirjeldatud negatiivse arengustsenaariumi ärahoidmiseks.

2. PROJEKTITÖÖ RAKENDAMINE ERINEVATES EESTI ORGANISATSIOONIDES

2.1. Ülevaade uuringu läbiviimisest ja uuringus osalenud organisatsioonidest

Projektitöö rakendamise analüüsimiseks viis autor 2016. aasta aprillikuus läbi kvalitatiivse uuringu Eesti organisatsioonides. Kvalitatiivse uurimismeetodina otsustas autor kasutada personaalseid intervjuusid projektijuhtide ja projektimeeskonnas töötavate inimestega. Kvalitatiivne lähenemine võimaldas saada täpsema ülevaate projektide algatamisest ja teostamisest, projektimeeskonna moodustamise ja tasustamise alustest ning projektide käigus saadud kogemuste ja tagasiside säilitamisest. Samuti uuris autor, milline on organisatsioonide projektiportfelli keskmine suurus ning keskmise projekti eelarve ja kestus. Teooria osas kirjeldatud ühiskonna projektistumise (Packendorff & Lindgren, 2014, lk 7) kontekstis käsitleb uuring ka projektitöö osakaalu võimalikku laienemist ning selle peamisi eeliseid ja puuduseid võrreldes tavatöoga.

Eesti 2015. aasta statistika aastaraamatu (Statistikaamet, 2015) andmetel oli 2014. aastal Eestis kokku 146 643 majandusüksust, millest ligi 78% moodustasid ettevõtted (äriühingud ja füüsilisest isikust ettevõtjad), 20% mittetulundusühingud ning alla 2% riigi- ja omavalitsusasutused. Seejuures oli Statistikaameti andmetel üle 90% ettevõtetest alla 10 hõivatuga ehk mikroettevõtteid. Lõputöö autor ei võtnud valimi koostamisel aluseks erinevate majandusüksuste proportsionaalset jaotust, sest sellisel juhul käsitleks uuring valdavalt ainult mikroettevõtteid ning ei võimaldaks täita autori poolt seatud eesmärgi. Uuring keskendub projektitöö rakendamise kogemustele erineva suuruse, juriidilise vormi ja põhitegevusalaga organisatsioonides, et saavutada valdkonnast mitmekülgsem ülevaade.

Uuringusse on kokku kaasatud 14 organisatsiooni. Valimis on enamuses äriühingud (11), sealhulgas üks suurettevõte, kolm keskmise suurusega ettevõtet, kolm väikeettevõtet ning neli mikroettevõtet. Seitsme äriühingu ettevõtlusvormiks on osaühing ja nelja puhul aktsiaselts. Lisaks on uuringu valimis kaks projektipõhise rahastuse toel sotsiaalse ettevõtlusega (Chell, 2007, lk 17-18) tegelevat mittetulundusühingut ning Eesti ainuke riigitulundusasutus Riigimetsa Majandamise Keskus (RMK), mis toimib paljus äriühingutega sarnastel alustel. Rahandusministeerium on isegi algatanud arutelu (Ojakivi, 2015) RMK äriühinguks kujundamise osas. Mitmekülgne valim võimaldab käsitleda ja võrrelda projektitööd erineva suuruse ja tegevuspõhimõtetega organisatsioonides.

Täpsem ülevaade uuringus osalenud organisatsioonidest on tabeli kujul ära toodud töö lisas 1. Tabelis on välja toodud intervjuude toimumisajad, uuringus osalenud organisatsioonide põhitegevusalad, liigitus suuruse alusel ning töötajate arv. Ühtlasi on märgitud küsimustele vastanud isiku ametikoht. Mitmes uuringus osalenud organisatsioonis pole kasutusel projektijuhi ametinimetust, kuid kõik küsitletud inimesed tegutsevad regulaarselt projektijuhi või projektimeeskonna liikmena. Kuna äriühingud nõustusid uuringus osalema ainult anonüümselt, siis ei avalda autor lõputöös nende nimesid ja registrikoode ega intervjueeritud isikuid. (Anonüümseks sooviti jääda erinevatel põhjustel. Näiteks polnud osa vastanutest kindel, kas projektijuhtimise tase nende ettevõttes on piisavalt professionaalne. Samuti sisaldavad mitmed vastused kriitikat oma organisatsiooni ning selle varasemate ja tänaste koostööpartnerite kohta.) Mittetulundusühingud ja riigitulundusasutuse RMK IT-osakond nõustusid küll uuringus nimeliselt osalema, kuid parema ülevaatlikkuse huvides on igale organisatsioonile omistatud tähis vahemikus A-N.

Autor intervjueeris 5.-27. aprillil 2016. aastal igas valimisse kaasatud organisatsioonis ühte inimest, kes on vähemalt kolm aastat projektide elluviimises osalenud. Erinevate vaatenurkade saamiseks intervjueeris töö autor seitset juhatuse liiget ning seitset töötajat. Autor kasutas lõputöö lisas 2 olevat 15 küsimusega küsimustikku. Kuna Riigimetsa Majandamise Keskuse (RMK) IT-osakonna arendusjuht on ühtlasi Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni (EPMA) juhatuse liige, siis küsis autor temalt kolm

täiendavat küsimust EPMA kohta, mis on samuti lisas 2 välja toodud. Intervjuude küsimustiku töötas välja lõputöö autor koostöös juhendaja ja kaasjuhendajaga. Kõik intervjuud teostati silmast-silma kohtumistel, mis kestsid reeglina 45-60 minutit ning organisatsiooni esindaja nõusoleku korral intervjuu ka lindistati. Autor edastas kõigile küsitletutele intervjuud ka üle vaatamiseks ning täpsustas vajadusel vastuseid.

Alljärgnevalt kirjeldab autor lähemalt kõiki uuringus osalenud organisatsioone tuginedes läbiviidud intervjuudele ja majandusaasta aruannetele. Täpsemalt toob autor välja iga organisatsiooni töötajate arvu, aastase müügitulu ning annab lühiülevaate selle tegevusest ja intervjuueeritava tööülesannetest. Projektide algatamist, teostamist ja lõpetamist käsitleb autor põhjalikumalt järgmises alapeatükis.

Organisatsioon A on kinnisvara vahendamise tegev osaühing, mille 2014. aasta käive oli circa 300 tuhat eurot (Organisatsioon A, 2015). Ettevõtte kvalifitseerub mikroettevõtteks, sest sellel on ametlikult ainult kolm töötajat, kuigi reaalselt ligi 30 maaklerit. See vastuolu on tingitud kinnisvara valdkonnas üldlevinud mudelist, kus igal maakleril on oma osaühing, mis töötab koostöölepingu alusel nii-öelda emavõtte kaubamärgi all. Ettevõtte pakub teenust eeskätt Tallinnas, Tartus ja Harjumaal. Lõputöö autor viis läbi intervjuu ettevõtte juhatuse liikmega, kes on kinnisvara valdkonnas tegutsenud ligi kümme aastat ning tegeleb igapäevaselt meeskonnajuhtimise, koolitamise ja suuremate projektidega.

Organisatsioon B on täielikult IT-valdkonnas tegutsev 200 töötajaga aktsiaselts. Tegemist on globaalse haardega rahvusvahelise ettevõtte Eesti haruga, mille kliendibaasi moodustavad nii teised ettevõtted kui ka riigiasutused. Ettevõtte põhiline tegevusvaldkond on tarkvara tootmine ning väiksemal määral tegeleb see ka tarkvaraga seotud riistvara ja litsentsidega. Aktsiaseltsi 2014. aasta käive oli ligi kaheksa miljonit eurot (Organisatsioon B, 2015) ning müügitulu on aastast-aastasse olnud kasvav. Intervjuueeritud meeskonnajuht tegeleb projektimeeskondade komplekteerimise ning projektide eelarvestamisega.

Organisatsioon C on reklaamiturul tegutsev mikroettevõtte, mille peamine müügitulu tuleb erinevate videoklippide tootmisest. Püsitöötajate arv on väga väike, jäädes kahe-

kolme vahele, kuid selle eest on osaühingul palju stabiilseid koostööpartnereid. Osaühingu 2014. aasta käive oli ligi 500 tuhat eurot (Organisatsioon C, 2015) ning müügitulu on pigem kasvav. Väikse organisatsiooni kohta võrdlemisi kõrge käive on tingitud antud valdkonna spetsiifikast, sest ettevõtte vahendab reklaamiagentuuridele ja teistele klientidele mitmeid teenuseid. Intervjueeritud juhatuse liige on reklaami valdkonnas tegev üle kümne aasta ning juhib kõiki ettevõtte projekte.

Organisatsioon D on innovaatiline 25 töötajaga väikeettevõtte, mis keskendub kaugaladel kasutatavate jälgimissüsteemide loomisele. Osaühingu pakutavad tooted on mõeldud kasutamiseks eeskätt piirivalvuritele ja kaitseväelastele, aga ka erasektori turvaettevõtetele. 95% ettevõtte käibest tuleb välismaistelt lepingupartneritelt kahekümnest erinevast riigist. Samamoodi on ettevõttel 40-50 välismaist hankijat. Ettevõtte 2014. aasta käive oli üle kahe miljoni euro (Organisatsioon D, 2015). Lõputöö autor intervjueeris juhatuse liiget, kes osaleb projektijuhtide määramisel, langetab projektide finantsalaseid otsuseid ning juhib ka ise arendusprojekte. Intervjueeritu on kogu oma tööalase karjääri tegutsenud projektijuhina.

Organisatsioon E on juba üle kahekümne aasta ehitusvaldkonnas tegutsev stabiilse töötajaskonnaga aktsiaselts. 15 töötajaga ettevõtte teostab ehitustöid kogu Eestis, kuid peamiselt Tallinnas ja Harjumaal. Lisaks ehituse peatöövõtule teeb ettevõtte ehitusprojekte ja ekspertiise, väljastab hoonetele energiamärgiseid ning tegeleb ka objektide omanikujärelevalve ja restaureerimisega. Ettevõtte 2014. aasta käive oli ligi neli miljonit eurot (Organisatsioon E, 2015). Intervjueeritud objektijuht osaleb enamiku projektide elluviimisel ning on ekspert hinnakujunduses.

Organisatsioon F on Keskkonnaministeeriumi valitsemisalas tegutseva riigitulundusasutuse Riigimetsa Majandamise Keskuse (RMK) IT-osakond. RMK töötajate arv on 1. jaanuar 2016 seisuga 726 (www.rmk.ee) ning müügitulu 2014. aastal oli üle 160 miljoni euro (Riigimetsa Majandamise..., 2015), kuid antud töös käsitletavas IT-osakonnas on 16 inimest. Riigimetsa Majandamise Keskuse IT-osakonna peamine tegevusala on asutusesiseselt vajaliku tarkvara tootmine, mis võimaldab RMK-l oma äriprotsesse ja infovahetust infotehnoloogiliselt korraldada. Lõputöö autor intervjueeris

IT-osakonna arendusjuhti, kes juhib kõiki tarkvaraarenduse projekte ning on ühtlasi Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni (EPMA) juhatuse liige.

Organisatsioon G on rahvusvahelisse kontserni kuuluva aktsiaseltsi äriosakond, kus töötab 12 inimest. Osakond tegutseb võrdlemisi autonoomselt suurema 100 töötajaga aktsiaseltsi kaubamärgi all ning selle tegevusalaks on ärikonsultatsiooni, juhtimisabi ja turuuringute pakkumine finantssektoris ning ärivaldkonnas laiemalt. Peamised kliendid on avaliku sektori esindajad, aga teenust müüakse palju ka erasektorile. Ärinõustamine ja muu juhtimisalane nõustamine tõi 2014. aastal müügitulu ligi miljon eurot (Organisatsioon G, 2015). Küsimustele vastanud vanemkonsultant keskendub ennekõike IT-alasele nõustamisteenusele. Ta töötab igapäevaselt erinevates projektimeeskondades ning tegutseb vahel ka ise projektjuhina.

Organisatsioon H on Mittetulundusühing Pimedate Ööde Filmifestival, mis tegeleb kinofilmide levitamise ja filmifestivalide korraldamisega. Iga aasta novembrikuus korraldab MTÜ põhifestivali (PÖFF) koos mitmete alafestivalidega (animafilmide festival, tudengi- ja lühifilmide festival, laste- ja noortefilmide festival). Lisaks korraldab organisatsioon aprillis Haapsalu Õudus- ja Fantaasiafilmide Festivali (HÖFF) ja augustis Tartu Armastusfilmide festivali tARTuFF. Põhitöötajaid on 12, kuid kõrghooajal (august-november) on töövõtulepinguga ajutiselt kaasatud circa 200 inimest. Aastane müügitulu on suurusjärgus 1,5 miljonit eurot, millest poole moodustavad annetused ja toetused ning teise poole tulu ettevõtlusest ja muud tulud (Organisatsioon H, 2015). Autor intervjuueeris mittetulundusühingu juhatuse liiget.

Organisatsioon I on Mittetulundusühing Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum, mis ühendab juriidilisi ja füüsilisi isikuid, kes peavad oluliseks sotsiaalselt ja keskkonnavalaselt jätkusuutlikku ning ühiskondlikult vastutustundlikku ettevõtlust. MTÜ peamine tegevusala on vastutustundliku ettevõtluse edendamine ning kompetentsikeskuse kaudu informatsiooni pakkumine ja konsulteerimine. Palgal on kolm inimest – autori küsimustele vastanud tegevjuht ning projekti raames ka kommunikatsioonijuht ja valdkonnajuht. Müügitulu 2014. aastal oli veidi üle 100 tuhande euro, millest 67% moodustasid annetused ja toetused, 27% liikmetelt saadud tasud ning 6% tulu ettevõtlusest ja muud tulud (Organisatsioon I, 2015).

Organisatsioon J on ehitustegevuse ja arendusprojektide juhtimisega tegelev osaühing. Ettevõtte tegutseb ennekõike Eestis, aga on teostanud projekte ka teistes lähiriikides. Osaühingu töötajate arv on väike ning enamik teenuseid ostetakse sisse allhanke korras. Ettevõtte käive on kiiresti kasvav, ulatudes juhatuse liikme sõnul 2015. aastal ligi miljoni euroni. Seda on üle kahe korra rohkem kui 2014. majandusaastal (Organisatsioon J, 2015). Küsimustele vastanud juhatuse liige tegutseb koos partneriga ennekõike sobivate projektide leidmise ja finantspoolega. Igapäevast projektijuhtimise teenust ostetakse reeglina sisse.

Organisatsioon K on osaühing, mille põhitegevuseks on kinnisvarainvesteeringute juhtimine. Ettevõtte klientideks on investorid, kes soovivad kinnisvarasse investeerida ning müügi või üürimise pealt tulu teenida. Samuti aitab ja nõustab ettevõtte arendusprojektide elluviimist ning hilisemat müüki. Osaühingu töö jaotub kaheks selgelt eristuvaks suunaks – igapäevase kinnisvara haldusteenuse vahendamine ning uute kinnisvaraalaste projektide elluviimine. Ettevõtte juhatus (sh intervjueritud juhatuse liige) tegeleb eeskätt uute koostööpartnerite leidmise ja projektide läbirääkimistega. Osaühingu viimaste aastate müügitulu on keskmiselt 150 tuhat eurot (Organisatsioon K, 2015). Autor intervjueris juhatuse liiget, kes tegeleb projektiportfelli haldamisega ning projektimeeskondade moodustamisega.

Organisatsioon L on ennekõike reklaamrõivaste ja -kingituste müügiga tegelev aktsiaselts. Ettevõtte klientideks on füüsilised ja juriidilised isikud, kes vajavad oma kampaaniate või kingituste jaoks mingi tootemargiga rõivaid ja meeneid. Ettevõttel on erineva töökorralduse ja tegevusalaga osakonnad. Projekte teostab peamiselt äri- ja reklaamkingituste osakond. Aktsiaseltsis töötab kokku 100 inimest, kuid projektidega on neist tihedamalt seotud 30. Ettevõtte müügitulu 2014. aastal oli üle viie miljoni euro (Organisatsioon L, 2015). Küsimustele vastanud juhatuse liige tegeleb organisatsiooni igapäevase töö juhtimise ja tulemuste jälgimisega.

Organisatsioon M on tööstuselektronika tootmisega tegelev osaühing. Ettevõtte tootevalik on väga lai, ulatudes liftipaneelidest ja tööstusautomaatikast erinevate võrgulahendusteni. Enamus osaühingu kliente on ülemaailmsed, kuid tooteid müüakse ka kohapealsetele koostööpartneritele. Töötajate arv osaühingus tõuseb stabiilselt ning

jõuab tõenäoliselt aasta lõpuks 700 inimeseni. Erinevates projektides panustab neist umbes 200. Müügitulu 2014. aastal oli ligi 60 miljonit eurot (Organisatsioon M, 2015). Intervjueeritud ladude juht on ettevõttes aastaid projektijuhina töötanud ja osaleb jätkuvalt meeskonnaliikmena nii arendus- kui ka uute toodete juurutamisprojektides. Lisaks tegutseb ta vahel arendusprojektide projektijuhina.

Organisatsioon N on hoonete projekteerimisega tegelev osühing. Arhitektuuribüroo peamised tegevusvaldkonnad on arhitektuurse osa projekteerimine ning projekteerimise peatöövõtt. Osühingu eesmärk on pakkuda ainult kõrge kvaliteediga arhitektuurilisi lahendusi, mis tähendab kohati ka loobumist ettevõtte standardile mittevastavatest tellimustest. Ettevõttes on üle kümne arhitekti, kellele lisandub juhtkond ja abipersonal. Osühingu müügitulu 2014. aastal oli ligi 800 tuhat eurot (Organisatsioon N, 2015). Intervjueeritud arhitekt töötab igapäevaselt erinevates projektimeeskondades paralleelselt mitme projektiga.

Seega on uuringusse kaasatud organisatsioonid erineva tegevusalaga ning kohati enam kui sajakordselt erineva müügitulu ja töötajate arvuga. Laadne valim võimaldab edasise töö käigus võrrelda, kas teostatavate projektide arv, ajaline kestus ning projektijuhtimise põhimõtted erinevad ennekõike sõltuvalt organisatsiooni suuruselt või on määravaks teised kriteeriumid.

2.2. Projektitöö osakaal ja projektide teostamine uuringus osalenud organisatsioonides

Projektitöö defineerimine ja osakaalu määratlemine uuringus osalenud organisatsioonides on võrdlemisi keeruline, sest asutusesiseselt pole enamik neist seda kunagi ametlikult arvutanud. Seetõttu tugineb lõputöö autor edaspidi teooria peatükis välja toodud projektitöö tunnustele (Lundin *et al.*, 2015, lk 111), intervjueeritute hinnangutele ning teatud osas ka organisatsioonide majandusaasta aruannetele. Projektitöö osakaalu võimalikult täpsel määratlemisel oli suur roll valitud uurimismeetodil (silma-silma intervjuud), mis võimaldas ühise arutelu käigus selgitada projektialaseid mõisteid ning täpsustada organisatsioonide töökorraldust.

Mitmed intervjueeritavad eelistasid algselt küsimustele meili teel vastata, kuid nõustusid pärast kohtumist, et laadne intervjuu meetod oli ainuvõimalik.

Uuringusse kaasatud organisatsioonid kasutavad projekte nii sisemises arendustegevuses kui ka oma igapäevase äritegevuse korraldamiseks. Enamikku neist saab seega liigitada teooria osas välja toodud 1. organisatsiooni tüübi alla – projektipõhisteks organisatsioonideks (Lundin *et al.*, 2015, lk 97). Innovaatilisi sensorsüsteeme tootev osäühing D ning elektronkomponentide tootmisega tegelev osäühing M kasutavad projekte aga ennekõike teadus- ja arendustegevuses ning tootedisainis. Neid oleks täpsem paigutada 2. tüübi alla ehk projektitoega organisatsioonideks (Lundin *et al.*, 2015, lk 27). Sama tüübi alla liigitub ka organisatsioon I, mille puhul toetavad projektid põhitegevust, milleks on vastutustundliku ettevõtluse temaatika edendamine. Kindlasti on projektitoega, mitte projektipõhine organisatsioon Riigimetsa Majandamise Keskus tervikuna võttes. Antud uuringus käsitletud RMK IT-osakond kasutab tihti projekte vajaliku tarkvara arendamiseks ning toimib seeläbi suures osas projektipõhiselt, kuid riigitulundusasutuses tervikuna kasutatakse vähe projektipõhist töökorraldust ning domineerib nii-öelda tavatöö.

Reklaamindusega tegelev organisatsioon C omakorda teostab kõiki oma projekte tihedas koostöös mitmete teiste mikroettevõtete ja füüsiliste isikutega. Seeläbi moodustavad erinevad osapooled projektivõrgustiku ehk 3. organisatsiooni tüübi (Lundin *et al.*, 2015, lk 31-35), mille kaudu on võimalik ellu viia ka suuremaid projekte, mida ükski asjaosaline üksinda teostada ei suudaks. Ettevõtte C juhatuse liige on seejuures reeglina projektivõrgustiku koordinaatori rollis ning vastutab vajalike koostööpartnerite leidmise ja projekti lõpptulemuste eest. Projektide elluviimine projektivõrgustiku eestvedajana on peamine põhjus, miks ettevõtte suudab ainult kahe töötajaga ning ilma võõrkapitali kaasamata saavutada võrdlemisi kõrge (pool miljonit eurot) müügitulu, millele autor juhtis tähelepanu ka eelmises alapeatükis.

Enamik uuringus osalenud ettevõtteid saavad suurema osa või ka kogu müügitulu läbi projektide. Projektitöö osakaal käsitletud organisatsioonides on selgelt erinev ning jääb vahemikku 30-100%. Järgmisel lehel paiknevas tabelis 2 on ära toodud

organisatsioonide liigitus Lundin *et al.* (2015, lk 24-25) kirjeldatud kolme erineva projektiorganisatsiooni tüübi ning projektipõhiste organisatsioonide alamtüüpide (Hobday, 2000, lk 874; Arvidsson, 2009, lk 105) vahel. Samuti on välja toodud projektitöö protsentuaalne osakaal küsitatud organisatsioonides, projektiportfelli keskmine suurus ning keskmise projekti kestus ja eelarve. Mitme organisatsiooni puhul on numbrites näha suurt kõikumist, sest projektid erinevad väga tugevasti oma ulatuse, ajakava ja eelarve osas. Kuna organisatsioonides endis pole projekte suuruse või eelarve järgi kategooriatesse (nt projekt, mikroprojekt jne) jaotatud, siis ei hakanud töö autor seda ka ise meelevaldselt tegema.

Tabel 2. Uuringus osalenud organisatsioonide projektipõhisus, keskmine projektiportfelli suurus ning projektide kestus ja eelarve

Tähis	Organisatsiooni tüüp	Projektitöö osakaal	Projektiportfelli suurus	Keskmine projekti kestus (kuu)	Keskmine projekti eelarve (EUR)
A	täielikult projektipõhine	100%	6-7	12-18	30 000
B	osaliselt projektipõhine	50%	10-12	24	500 000
C	osaliselt projektipõhine, projektivõrgustik	80%	1-3	0,5-1	15 000
D	projektitoega	60%	4-5	1-1,5	25 000
E	täielikult projektipõhine	100%	5-6	12-36	1 500 000
F	osaliselt projektipõhine	50%	4-6	2-3	Konfidentsiaalne
G	täielikult projektipõhine	100%	10	2-3	20 000 – 200 000
H	täielikult projektipõhine	100%	6-7	12	20 000 – 200 000
I	projektitoega	30%	3	12-24	10 000 – 100 000
J	täielikult projektipõhine	100%	4	12	500 000 – 600 000
K	osaliselt projektipõhine	40%	3	24	30 000 – 40 000
L	osaliselt projektipõhine	30%	5	1	5 000 – 50 000
M	projektitoega	30%	75	2-6	arvestus puudub
N	täielikult projektipõhine	100%	15-20	6-12	10 000 – 150 000

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal.

Kinnisvaraettevõtte A, ehitusvaldkonnas tegutsevate äriühingute E ja J, organisatsioonide G (ärinõustamisega tegelev osakond), H (filmifestivale korraldav MTÜ) ja N (arhitektuuribüroo) esindajate hinnangul on kogu nende tegevus projektipõhine, kuna läbi projektide tuleb 100% müügitulust. Reklaami vallas tegeva ettevõtte C juhatuse liikme hinnangul on projektipõhine arvestuslikult 80% tööst ning 20% moodustavad erinevad konsultatsioonid ja kõrvaltegevused. IT-ettevõtte B projektipõhise töö osakaaluks hindas meeskonnajuht 50%, sest ülejäänud 50% majandustegevusest moodustab tööjõu rent teistele ettevõtetele ja riigiasutustele. Valdav osa tööst toimub tõenäoliselt ka välja renditud tööjõu puhul projektipõhiselt, kuid need pole enam ettevõtte B poolt teostatud projektid ja ei kuulu ettevõtte projektiportfelli. Samalaadses proportsioonis toimub töö ka organisatsioonis F ehk RMK IT-osakonnas. Veidi väiksem, kuid siiski oluline osakaal on projektidel kinnisvarainvesteeringute juhtimise ja kinnisvara haldamisega tegelevas ettevõttes K (40%) ning reklaamkingitusi müüvas ettevõttes L (30%).

Sensorsüsteemide loomisega tegeleva ettevõtte D puhul moodustab projektitöö 50-60%, ülejäänud ajaline ressurss kulub riistvara tootmisele ja müümisele, mida ettevõtte liigitab alaliseks protsessiks. Projektitöö osakaal on projektitööga ettevõtte kohta väga kõrge, sest organisatsioon töötab välja keerulisi ja unikaalseid tootelahendusi. Samas tuleb müügitulu siiski läbi tavatöö ehk arendatud toodete müügist. Oluliselt väiksem (30%) on projektitöö osakaal teistes projektitööga organisatsioonides I ja M. Kuigi osaühing M teostab sarnaselt ettevõttele D peamiselt arendus- ja uute toodete juurutamisprojekte, on projektide osakaal seal märksa väiksem, sest ettevõtte M tegeleb masstootmisega.

Projektiportfelle uurides võib täheldada, et töötajate arvul pole üldjuhul väga tugevat mõju organisatsiooni projektide arvule. Keskmise projektiportfelli suurus jääb enamikus uuringus osalenud ettevõtetes alla kümne, kuigi töötajate arv erineb üle saja korra. Projektide arvu poolest eristub selgelt suurettevõtte M, kus on pidevalt töös circa 70 toote juurutamisprojekti ning viis arendusprojekti. Kindlasti on küsimus ka projekti määratlemises, sest mitmed IT-ettevõtte B ning ehitusettevõtete E ja J suuremad projektid hõlmavad väiksemaid alamprojekte, mida näiteks neile allhanget pakkuvad mikroettevõtted tõenäoliselt eraldi projektidena käsitlevad.

Projektide täpne arv on väga suhteline ka kinnisvaraettevõttes A, mille kaubamärgi all töötavate maaklerite kaudu on igal ajahetkel korraga pooleli keskmiselt 300 nii-öelda mikroprojekti (kinnisvara müügi- või üürivahendust). Antud tabelis on välja toodud ainult 6-7 suuremat arendusprojekti, mille müügiga osaühing A tervikuna kindla koostöölepingu, eelarve ja ajakava alusel tegeleb. Samamoodi on reklaamkingitusi pakkuvas aktsiaseltsis L, mille müügijuhtidel on korraga käsil 120-160 väiksemat mõnesaja eurose eelarvega tellimust, mida võiks samuti mikroprojektina määratleda. Tabelis 2 on välja toodud ainult organisatsiooni L suuremad, vähemalt viie tuhande eurose eelarvega projektid, mis vajavad arvestavat aja- ja inimressurssi.

Märksa varieeruvam on projektide ajaline kestus. Reklaamivaldkonnas tegeleva ettevõtte C keskmine projekt on väga lühikese ajakavaga, jäädes kahe nädala ja ühe kuu vahele. Juhatuse liikme sõnul soovivad erinevad tootjad ja teenusepakkujad kiiresti reageerida turumuutustele ja konkurentide reklaamikampaaniatele. Seetõttu on projektijuhtimisel vaja olla väga operatiivne. Võimalikult kiiresti, keskmiselt ühe kuuga teostab projekte ka reklaamkingitusi pakkuv ettevõtte L. Suhteliselt lühikeste (1-1,5 kuud) projektidega on ka sensorsüsteemide loomisega tegelev ettevõtte D, mille juhatuse liige rõhutas, et arenduses tuleb toimida agiilselt ja konkreetne vaheetapp kiiresti saavutada. Ettevõtte D projektid on reeglina omavahel seotud ning aitavad pidevalt täiustada ettevõtte toodete erinevaid funktsioone. Sama printsiipi rõhutas ka RMK IT-osakonna (Organisatsioon F) tarkvara arendusjuht, kelle juhitud projektid kestavad 2-3 kuud. Ärinõustamisega tegeleva organisatsiooni G projektid jäävad samuti keskmiselt 2-3 kuu sisse, kuid aeg-ajalt teostatakse ka suuremaid üle aasta kestvaid projekte.

Arhitektuuribüroo N projektid kestavad tavaliselt 6-12 kuud, kuid on ette tulnud ka märksa suuremaid mitmeaastaseid projekte nagu suurema ärihoone projekteerimine. Elektroonika tootmisega tegeleva suurettevõtte M puhul sõltub projekti kestus projektitüübist. Organisatsiooni M arendusprojektid kestavad keskmiselt kuus kuud, kuid uute toodete juurutamisprojektid mõnest nädalast mõne kuuni, jäädes keskmiselt kahe kuu sisse. Mittetulundusühing H teostab perioodiliselt korduvaid projekte (filmifestivale), mille puhul on vahe- ja lõpptähtajad pikalt ette teada ning seetõttu on ka projektide kestus alati 12 kuud.

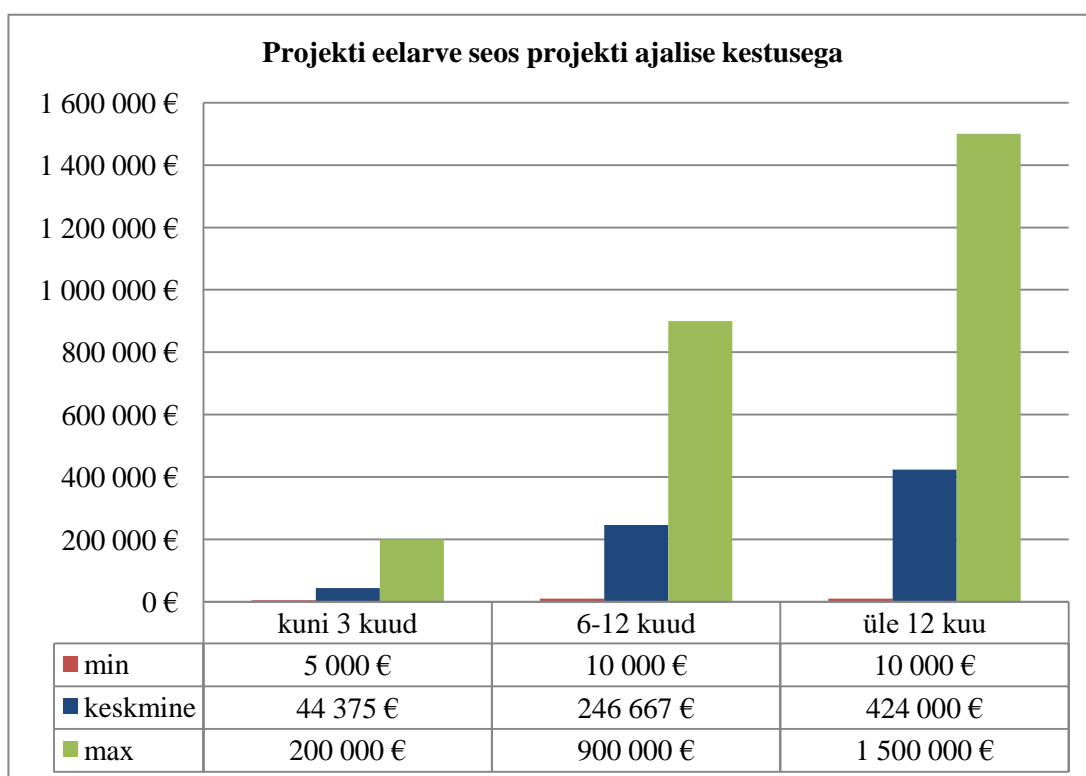
Ehitusega tegeleva ettevõtte J projektid kestavad keskmiselt 12 kuud, kuid ette on võetud ka ajamahukamaid arendusprojekte. Üle aasta ulatuvad ka mitmed kinnisvara vahendamise tegeleva ettevõtte A projektid, sest koostöö arendajatega algab juba ehitusfaasis. Kinnisvara investeringute juhtimisele keskendunud osaühing K teostab ainult pikaajalisi projekte, mille keskmine kestus on 24 kuud ehk kaks aastat. IT-ettevõtte B projektid on sama ajamahukad ja suured – reeglina riigiasutuste hanked või teiste ettevõtete tellimused. Ehitusvaldkonnas tegutseva ettevõtte E puhul kõigub projekti kestus oluliselt, sõltudes lepingu tingimustest. Täpsemalt kestavad osad projektid märksa kauem (kuni 36 kuud) ehitistele antava kaheaastase garantiiaja tõttu. Kuni garantiiperioodi lõpuni on aktsiaseltsi E projektimeeskond projektiga seotud ning teostab vajadusel täiendavaid töid, mistõttu ei saa aruandlust seni lõpetada. Samas valdkonnas tegutseva ettevõtte J juhatuse liikme sõnul nemad garantiiaega kunagi projekti sisse ei loe, mis selgitab ka lühemat (12 kuud) projektiperioodi.

Projektide finantspoolt käsitledes võib üldjuhul täheldada selget ja loogilist seost projekti ajalise pikkuse ning eelarve suuruse vahel. Näiteks on IT-ettevõtte B ning ehitusettevõtete E ja J projektid pikad (12-36 kuud) ja seeläbi ettevõtte jaoks ressursimahukad, kuid selle võrra on keskmisest selgelt suurem ka projekti eelarve, jäädes vastavalt 0,5 miljoni kuni 1,5 miljoni euro suurusjärku. Kõige lühemaid projekte teostavate reklaamiettevõtte C ning reklaamkingituse müüva aktsiaseltsi L projektid on omakorda reeglina ka rahaliselt teistest väiksemad. Mõlemas organisatsioonis küündib projekti eelarve väga harva üle 50 tuhande euro.

Mõnevõrra erinevatel alustel toimivad projektitoega organisatsioonid. Sensorsüsteemide loomisega tegeleva osaühingu D ning tööstuselektronikat tootva osaühingu M puhul on projektide eesmärgiks oma toodete omadusi arendada ja täiustada ning uusi tooteid juurutada. Keskmine projekti eelarve organisatsioonis D on circa 25 000 eurot, aga teostatakse nii väga väikse (tuhat eurot) kui ka suure eelarvega (600 tuhat eurot) arendusprojekte, mis koosnevad mitmest väiksemast projektist. Arendusprojektide rahaline maht ei väljenda otseselt kasumlikkust. Reaalne müügitulu tuleb arendatud toodete müügist ning saavutatud kasumit on võimalik mõõta alles pikalt pärast projekti lõppu. Seejuures ei koostata organisatsioonis M isegi projekti eelarveid, vaid jälgitakse

inimeste ajakulu ning arvutatakse juurutatud toote tulevane tootmishind, millest sõltub, kas toode jõuab üldse masstootmisse. Vastutustundliku ettevõtlike alaseid konsultatsioone pakkuv mittetulundusühing I teostab väga erineva eelarve ja ajakavaga põhitegevust toetavaid projekte, mille keskmine ajaperiood jääb 12-24 kuu vahele.

Töö autor ilmestab alloleva joonisega 1 uuringus osalenud projektide eelarvete ning ajalise kestuse seost. Täpsemalt jaotas autor intervjuude käigus saadud andmete põhjal organisatsioonid projektide kestuse järgi kolme gruppi (kuni 3-kuulise kestusega, 6-12 kuulise kestusega ning üle 12 kuu kestvate projektidega organisatsioonid) ning arvutas kõigi kolme grupi minimaalse, keskmise ja maksimaalse projekti eelarve. Seejuures tuleb arvestada, et valimis ning sellest tulenevalt ka joonisel ei ole kajastatud ühtegi organisatsiooni, mille projektide keskmine kestus jääks 3-6 kuu vahele. Ühtlasi ei arvestanud autor organisatsioonide projektiportfellide suurust, sest viimasel juhul iseloomustaks tulpdiagrammid ennekõike suurema projektiportfelliga organisatsioone.



Joonis 1. Uuringus osalenud organisatsioonide projektide eelarvete seos projektide ajalise kestusega (autori koostatud intervjuude põhjal)

Arvutustel polnud võimalik kaasata organisatsioone F ja M, sest nende projektide eelarved pole autorile teada. Hoolimata asjaolust, et igasse gruppi kuulub ainult 3-5 organisatsiooni, tuleb välja selge erinevus kõigi kolme grupi osas. Näiteks erineb keskmine projekti eelarve kuni 3-kuuliste ning 6-12 kuuliste projektide võrdluses ligi kuus korda. Üle 12 kuu kestvate projektide keskmine eelarve on omakorda ligi kaks korda suurem 6-12 kuuliste projektide keskmisest eelarvest. Samamoodi on näha oluline vahe lühema (kuni 3 kuud) ja pikema (üle 12 kuu) ajalise kestusega projektiorganisatsioonide grupi projektide minimaalse ja maksimaalse eelarve osas. Autori hinnangul on tegemist loogilise seosega, sest ajamahukamad projektid tähendavad organisatsioonidele suure tõenäosusega ka suuremat tööjõukulu ning rahalisi investeeringuid.

Projektide eelarvete ja ajakulu sõltuvust käsitledes on projektitoega organisatsioonide kõrval teatud mõttes erandiks ka organisatsioonid A, K ja N, mille puhul tuleb arvestada valdkondliku eripära. Kinnisvaraettevõtte A projektide näol on tegemist erinevate kinnisvaraarenduste vahendamisega, mis tähendab ettevõttele ennekõike turunduskulusid ja kaudset tööjõukulu. Suures osas toimub müügitöö juba eksisteerivate püsikulude raames, mida ei kajastata ega arvutata projekti eelarves. Samamoodi ei investeeritud projektidesse kuigi suuri summasid kinnisvara investeeringute juhtimisega tegelev osaühing K ning arhitektuurbüroo N. Kõigi kolme osaühingu puhul teostab suuremahulisi (tihti miljonitesse eurodesse ulatuvaid) investeeringuid projekti tellija ehk arendaja.

Projektijuhi valimine ja projektimeeskonna komplekteerimine toimub uuringus käsitletud organisatsioonides võrdlemisi erinevatel alustel. Projektijuhi leidmiseks kasutatakse näiteks erineva korraldusega konkursse (organisatsioonid A, I, J, K) ning tuginetakse ka välja kujunenud praktikal – organisatsioonides C, F, H ja N on projektijuhiks alati juhatuse liige või keegi kogenud töötajate seast. Organisatsioonis G ja aktsiaseltsis L sõltub projektijuht ennekõike kliendist, projekti valdkonnast ning senisest koostööst. Neljas uuringus käsitletud organisatsioonis (B, D, E ja M) valib projektijuhi ettevõtte või konkreetse divisjoni/osakonna juhtkond. Projektimeeskonda

kaasavad pea kõik organisatsioonid nii oma töötajaid kui ka väliseid koostööpartnereid ja alltöövõtjaid.

Intervjuude käigus ilmnis, et töötajate tasustamine toimub valdavalt põhipalgaga, millele lisandub vahel aastalõpu preemia, mis ei ole otseselt seotud inimeste panusega erinevates projektides. Erinevate koostööpartnerite tasud ja allhankijate hinnad on samuti alati eelnevalt kokkulepitud ning ei sõltu projekti finantstulemustest. Projektipõhist tulemustasu projektimeskonna liikmete tasustamisel kasutavad järjepidevalt ainult neli organisatsiooni (A, E, L ja N) ning reeglina kombineerituna põhipalgaga. Seega jäävad projektidega kaasnevad rahalised riskid (eelarves püsimine, kasum/kahjum) ülejäänud kümne organisatsiooni puhul täiel määral organisatsiooni enda kanda. Täpsem ülevaade projektimeskonna moodustamisest ja tasustamisest on ära toodud järgmisel lehel paiknevas tabelis 3.

Tabel 3. Projektimeeskonna moodustamise ning tasustamise alused uuringus osalenud organisatsioonides

Tähis	Projektijuht		Projektimeeskond	
	Valimine	Tasustamine	Liikmed	Tasustamine
A	Sisekonkurss	Projektipõhine tulemustasu	Töötajad, koostööpartnerid	Töötajatel põhipalk, koostööpartneritel kokkulepitud tasud
B	Divisjoni juht määrab	Põhipalk + aastalõpu preemia	Töötajad	Põhipalk + aastalõpu preemia
C	Juhatus liige/omanik	Põhipalk + dividenditulu	Koostööpartnerid	Kokkulepitud tasud
D	Osakonna juhtkond valib	Põhipalk	Töötajad, koostööpartnerid	Töötajatel põhipalk, koostööpartneritel kokkulepitud tasud
E	Juhatus määrab	Põhipalk (50%) + tulemustasu (50%)	Töötajad, alltöövõtjad	Töötajatel põhipalk (75%) + tulemustasu (25%), alltöövõtjatel kokkulepitud hinnad
F	Tarkvara arendusjuht	Põhipalk + vahel lisapreemia	RMK erinevate osakondade töötajad, koostööpartnerid	Töötajatel põhipalk + vahel lisapreemia, koostööpartnereid tasustab oma organisatsioon
G	Osakonna juhtkond valib	Põhipalk + aastalõpu preemia	Töötajad, väliseksperdid	Töötajatel põhipalk + aastalõpu preemia, väliseksperditel kokkulepitud tasud
H	Juhatus liige	Põhipalk	Töötajad, koostööpartnerid	Töötajatel põhipalk, koostööpartneritel kokkulepitud tasud
I	Väljapoole suunatud konkurss	Projektipõhine tasu	Koostööpartnerid, väliseksperdid	Kokkulepitud projektipõhised tasud
J	Väljapoole suunatud konkurss	Põhipalk	Töötajad, alltöövõtjad	Töötajatel põhipalk, alltöövõtjatel kokkulepitud hinnad
K	Väljapoole suunatud konkurss	Projektipõhine tasu	Töötajad, koostööpartnerid	Töötajatel põhipalk, koostööpartneritel kokkulepitud tasud
L	Vastavalt kliendile	Põhipalk (30%) + tulemustasu (70%)	Töötajad	Põhipalk (80%) + tulemustasu (20%)
M	Juhtkond või osakonnajuht määrab	Põhipalk + aastalõpu preemia	Töötajad, alltöövõtjad	Töötajatel põhipalk + aastalõpu preemia, alltöövõtjatel kokkulepitud hinnad
N	Juhtivarhitekt	Põhipalk + tulemustasu	Töötajad, alltöövõtjad	Töötajatel põhipalk + tulemustasu, alltöövõtjatel kokkulepitud hinnad

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal.

Kinnisvarabüroo A korraldab arendusprojektide vahendamise korral projektijuhi valimiseks sisekonkurssi. Projektijuht omakorda saab tuge osaühingu töötajatelt (sekretär, tegevjuht) ning kaasab ka mitmeid teenusepakkujaid (IT, turundus, sisekujundaja, fotograaf jne). Projektijuhi töötasu on 100% tulemuspõhine, püsitöötajad saavad põhipalka ning teenuste hinnad on eelnevalt kokkulepitud. Väljapoole suunatud konkurssiga otsivad projektijuhti mittetulundusühing I, ehitusettevõtte J ning kinnisvarainvesteeringute juhtimisega tegelev osaühing K. Nende organisatsioonide töötajaskond on väike (2-4) ning nii projektijuht kui ka suurem osa projektimeeskonnast kaasatakse projektipõhiselt. Projektijuhil on kindel projektipõhine tasu ning samuti on eelnevalt paigas väliste osapoolte (koostööpartnerid, väliseksperdid ja alltöövõtjad) tasud. Projektide edukusest organisatsioonide I, J ja K püsitöötajate palk ei sõltu.

Reklaamiettevõttes C juhib kõiki projekte aga juhatuse liige, kes kaasab varasemate kogemuste põhjal erinevaid koostööpartnereid. Nagu varasemalt kirjeldatud teostatakse organisatsiooni C projekte projektivõrgustikus koostöös teiste juriidiliste ja füüsiliste isikutega. Ettevõtte C projektijuhi tasu moodustub põhipalgast ning õnnestunud majandusaasta puhul ka dividenditulust. Väliste koostööpartneritega on teenuste hinnad eelnevalt kokkulepitud. Üldjuhul juhib sama inimene, täpsemalt tarkvara arendusjuht projekte ka organisatsioonis F (RMK IT-osakond). Kõik projektimeeskonna liikmed (RMK töötajad) saavad põhipalka ning vahel harva ka lisapreemiaid. Vajadusel kaastakse erinevate huvigruppide (teised riigiasutused või alltöövõtjad) esindajaid, kelle tasustamise eest vastutavad nende alalised organisatsioonid.

Filmifestivale korraldavas organisatsioonis H juhib projekte üks juhatuse liikmetest ning projektimeeskonda on kaasatud kõik MTÜ töötajad. Tasustamine toimub 100% põhipalgana ning väliste koostööpartnerite teenuste hinnad on eelnevalt kokkulepitud. Samalaadne töökorraldus on arhitektuuribüroos N, kus projektijuhiks on vastavalt valdkonnale üks kahest juhtivarhitektist. Projektimeeskonna tuumiku moodustavad organisatsiooni töötajad, kelle tasustamine toimub põhipalgaga, vahel lisanduvad projektipõhised boonused. Väliste alltöövõtjatega on hinnad eelnevalt kokkulepitud.

Ärinõustamisega tegelevas organisatsioonis G ning reklaamkingitusi ja rõivaid müüvas aktsiaseltsis L sõltub projektijuht konkreetsest kliendist ning projekti valdkonnast.

Reeglina on tegemist korduvklientidega, kes on varasemalt juba mõne projektijuhiga suhelnud ning jätkavad koostööd ka uue projekti puhul. (Täiesti uued päringud jaotatakse projektijuhtide vahel vastavalt nende kompetentsile ning vabale ajaressursile.) Projektimeeskond moodustatakse mõlema organisatsiooni puhul oma töötajatest ning organisatsioon G kaasab vajadusel ka väliseksperte. Organisatsioon G kasutab peamiselt põhipalka, millele lisandub aastalõpu preemia sõltuvalt organisatsiooni äritulemustest. Aktsiaseltsi L puhul on projektijuhi tasu väga tugevalt seotud müügitulemustega (tulemustasu osakaal on ligi 70%), aga projektimeeskonna ülejäänud liikmete tasust moodustab 80% põhipalk ning ainult 20% tulemustasu.

IT-ettevõttes B ja sensorsüsteeme tootvas osahingus D valib projektijuhi vastava divisjoni või osakonna juhtkond. Projektimeeskond moodustatakse eeskätt oma töötajatest lähtudes inimeste kompetentsist ja vaba ajaressursi olemasolust. Osahing D kaasab vajadusel ka väliseid koostööpartnereid, kelle hinnad on eelnevalt kokkulepitud. Projektijuhi ja projektimeeskonna tasustamine toimub mõlemas organisatsioonis põhipalgaga ning ei sõltu projektide tulemustest. Aktsiaseltsi B töötajad saavad reeglina küll aastalõpu preemiat, kuid see sõltub ettevõtte üldisest käekäigust.

Ehitusettevõttes E määrab projektijuhi juhatus ning tööstuselektronikat tootvas osahingus M vastava osakonna juhtkond. Projektimeeskond moodustatakse oma töötajatest ning mõlemad ettevõtted kasutavad ka alltöövõtjaid, kellega on hinnad eelnevalt kokkulepitud. Projektijuhi töötasu aktsiaseltsis E sõltub selgelt tema poolt juhitud projektide tulemustest (põhipalgal ja tulemustasudel võrdne osakaal). Ülejäänud organisatsiooni E töötajad saavad ennekõike põhipalka (75%), millele lisanduvad väiksemal määral tulemustasud (25%). Osahingu M projektijuhtide ning töötajate töötasu ei sõltu osaletud projektidest. Küll aga arvestatakse projektijuhtidele aastalõpu preemia määramisel ettevõtte projektiportfelli terviklikke tulemusi.

Projektijuhtimise meetodika ja tugi on uuringus osalenud organisatsioonides väga erinevad ning sõltuvad tugevasti organisatsiooni suurusest. Suurema töötajaskonnaga ettevõtetes on kogu protsess standardiseeritud ning info ja tagasiside kogumine toimub samuti selgetel alustel. Standardite kasutamine võimaldab muuta projektitööd efektiivsemaks ja stabiilsemaks (Lundin *et al.*, 2015, lk 144-145). Mitmes väiksemas

organisatsioonis tuginetakse aga ennekõike senistele kogemustele ja projektijuhi sisetundele ning säilitatakse minimaalselt infot elluviidud projektide kohta. Alljärgnev tabel 4 annab ülevaate uuringus osalenud organisatsioonide projektijuhtimise alustest ning info ja tagasiside kogumisest.

Tabel 4. Projektijuhtimise alused ning projektide käigus saadud info ja tagasiside kogumine ning säilitamine uuringus osalenud organisatsioonides

Tähis	Projektijuhtimise alused	Info ja tagasiside kogumine
A	Koolitusmaterjalid, lepingute põhjad, projektijuhtimise juhend puudub	Iga projektijuht eraldi, infot ega tagasisidet ettevõtte tasandil ei koguta
B	Täielikult standardiseeritud, projektijuhtimise tarkvara	Kasulike õppetundide (<i>lessons learned</i>) virtuaalkeskond, regulaarne tagasiside kogumine klientidelt
C	Tuginetakse varasematele eelarvetele ja projektijuhi sisetundele	Säilitatakse märkustega eelarved ning koostööpartnerite ülevaade
D	Kvaliteedijuhtimise standard, projektijuhtimise tarkvara	Koosolekud, info säilitatakse projektijuhtimise tarkvaras
E	Kvaliteedijuhtimise standard, keskkonnajuhtimise standard	Nõupidamiste protokollid, projektide eelarved ja lõppprotokollid
F	Osaliselt standardiseeritud, projekti harta jt alusdokumendid	Koosolekute protokollid, dokumendihaldussüsteem (tarkvara)
G	Standardiseeritud, projektijuhtimise süsteemid, kvaliteedikriteeriumid	Standardiseeritud, projektimeeskond saab tagasisidet projektijuhilt
H	Projektipõhine lähenemine, tuginetakse varasematele kogemustele	Tagasiside koostööpartneritelt, projektide aruanded ja kokkuvõtted
I	Projektipõhine lähenemine, tuginetakse varasematele kogemustele	Projekti lõppraport, tagasiside üritused, õnnestumised ja ebaõnnestumised kirjas
J	Standardiseeritud hinnapakumised, kliendihaldusprogramm	Info kogumine töö käigus, vaheetappide aktid ja lõppaktid
K	Projektipõhine lähenemine, tuginetakse varasematele kogemustele	Memod, koosolekute protokollid, regulaarset tagasiside süsteemi pole
L	Osaliselt standardiseeritud, kliendihaldusprogramm	Regulaarsed koosolekud, mõõdetakse numbrilist infot, muu on tunnetuslik, probleemsete projektide analüüs
M	Standardiseeritud projektijuhtimise protsess, toetavad tabelid (<i>Exceli</i> vormid)	Kasulike õppetundide dokument iga projekti kohta, tagasiside kogumine klientidelt samuti standardiseeritud
N	Toetavad materjalid ja juriidiline info, töökorraldus pigem loominguine	Peamine info juhtkonna tasandil, töötajad saavad vähe tagasisidet

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal.

Uuringu käigus saadud info põhjal toimub projektide juhtimine kõige professionaalsemalt IT-ettevõttes B. Intervjueeritud meeskonnajuhi sõnul on aktsiaseltsis iga liigutus standardiseeritud – hangetel osalemine, meeskonna

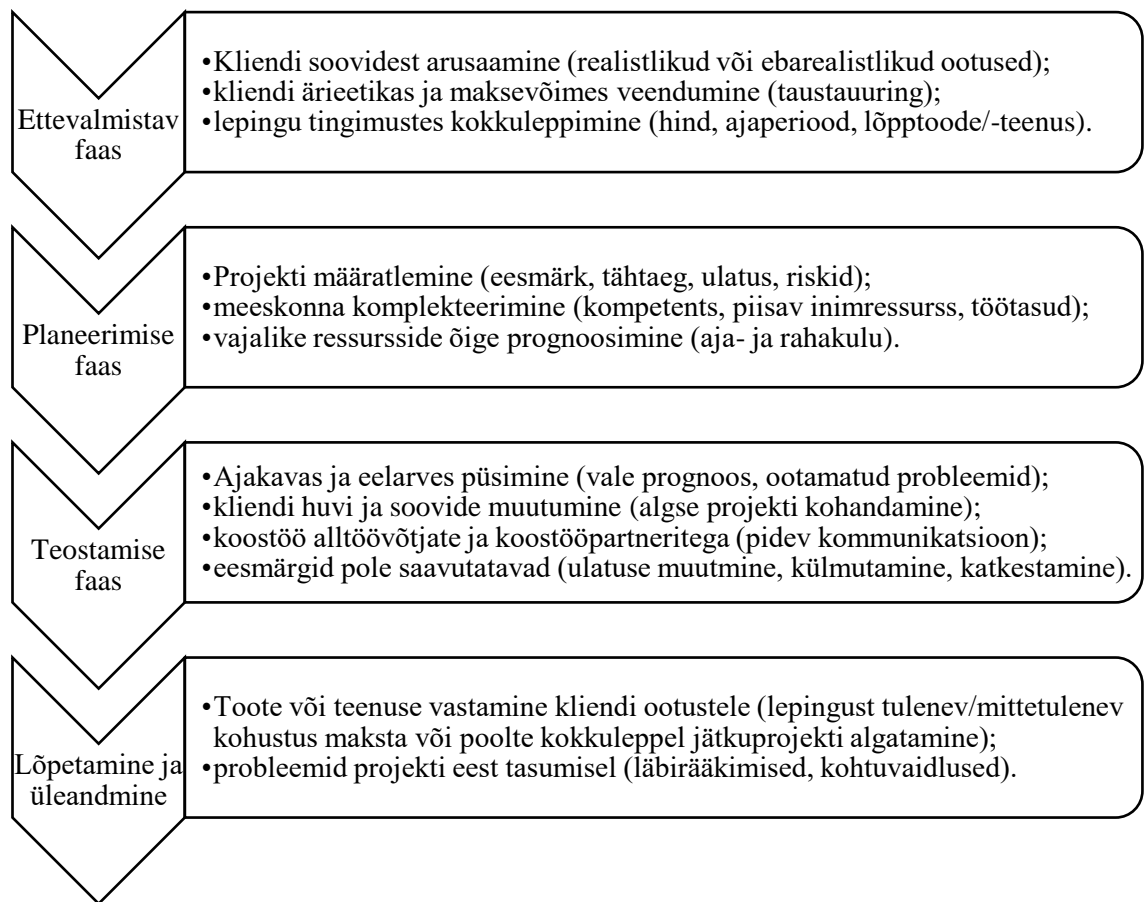
moodustamine, koosolekute pidamine, majandustulemuste jälgimine, tagasiside kogumine ja säilitamine jne. Projektimeeskonna tööd toetab ka projektijuhtimise tarkvara *Microsoft Project* ning ettevõttepoolsed täiendavad projektijuhtimise tööriistad. Kogemuste talletamist ja hilisemat kasutamist võimaldab õpikeskkond (*lessons learned*), kuhu lisatakse olulisem info ja järeldused kõigi elluviidud projektide kohta. Lisaks sellele toimuvad ettevõttes veel tehnoseminarid ja koolitused, kus töötajad õpivad uusi tehnoloogiaid kasutama ning vahetavad omavahel infot.

Vähemalt osaliselt on standardiseeritud projektijuhtimine ning saadud kogemuste talletamine ka sensorsüsteeme tootvas osaühingus D, ehitusettevõttes E, RMK IT-osakonnas F, äriosakonnas G, reklaamkingitusi müüvas aktsiaseltsis L ning tööstuselektronika tootmisega tegelevas osaühingus M. Kõige vähem kasutavad erinevaid projektijuhtimise alaseid abimaterjale ning standardeid uuringus osalevad mikroettevõtted (A, C, J, K). Veidi enam on kirjalikke dokumente kasutusel arhitektuuribüroos N ning mittetulundusühingutes H ja I. Viimaste puhul tuleneb kohustus koostada erinevaid kokkuvõtteid ja raporteid ka projektipõhisest rahastamisviisist (suure osa nende tuludest moodustavad siseriiklikud toetused ja projektipõhised eraldused Euroopa Liidu struktuurifondidest).

Valdav osa uuringus osalenud organisatsioonid tunnistasid, et projektijuhtimise metoodikas on puudujääke. Kinnisvarainvesteeringute juhtimisega tegeleva osaühingu K juhatuse liige (suuline vestlus, 20.04.2016) avaldas arvamust, et põhilised probleemid projektide teostamisel tulevadki projektijuhtimise metoodikale mittevastamisest, sest alati ei kasutata vajalikke tööriistu. Tema hinnangul tagaks süsteemsem lähenemine täpsema ajakava ja eelarve järgimise, professionaalsema koosolekute korraldamise ning vajalike dokumentide koostamise ja säilitamise. Kinnisvarabüroo A juhatuse liige (suuline vestlus, 5.04.2016) omakorda kinnitas, et tema ettevõttel on plaanis lähiajal alustada täpsema info kogumist projektide tulemuste ning klientide rahulolu kohta.

Uuringus osalenud organisatsioonid ning nende poolt läbiviidavad projektid on küll väga erinevad valdkonna ja suuruse osas, kuid peamised probleemid ja rõhuasetused on üldjuhul sarnased. Järgmisel lehel paikneval joonisel 2 on välja toodud levinumad

väljakutsed ja probleemid projekti erinevates etappides vastavalt Lundin *et al.* (2015, lk 85) projekti faaside jaotusele ning projekti lõpetamisel ja üleandmisel.



Joonis 2. Uuringus osalenud organisatsioonide peamised väljakutsed ja probleemid erinevates projekti faasides (autori koostatud intervjuude põhjal)

Projekti ettevalmistava faasi puhul rõhutasid uuringus osalenud kõige rohkem kliendi ootustest õigesti arusaamist. Intervjueeritute sõnul on inimeste ootused ja arusaamad tihti ebarealistlikud ning sel juhul on ülioluline seda neile kohe algstaadiumis selgitada. Oluline on veel potentsiaalse kliendi ärietikas ning maksevõimes veendumine, sest reeglina moodustab ettemaks ainult osa projekti eelarvest, mis omakorda tähendab, et projekti käivitamisel võtab organisatsioon endale rahalise riski. Samamoodi on tähtis koostöötingimustes kokkuleppeni jõudmine ning võimalikult täpse ja juriidiliselt siduva lepingu sõnastamine, et vältida hilisemaid probleeme ja arusaamatusi.

Projekti õigesti planeerimine on kõigis uuringus osalenud organisatsioonides ennekõike juhtkonna ja projektijuhil kohustus. Projektijuhil peab olema selge ülevaade kõigi osapoolte rollist ja kohustustest (Blackburn, 2002, lk 202). Selles etapis tuleb võimalikult arusaadavalt ja täpselt fikseerida projekti eesmärk, ajakava, ulatus ning peamised riskid. Samuti moodustada toimiv projektimeeskond, mille liikmetel oleks nii vajalikud teadmised ja oskused kui ka piisav ajaline ressurss projekti panustada. Väliste koostööpartnerite kaasamisel tuleb jõuda kokkuleppele teenuste hindade ja/või inimeste töötasude osas. Tõsiseks ohukohaks pidasid küsitletud organisatsioonide esindajad vajalike ressursside õigesti planeerimist, sest hiljem on väga keeruline või lausa võimatu projekti eelarvet suurendada.

Teostamise faasis pidas enamik vastanutest kõige raskemaks ajakavas püsimist. Eelarve ületamine on küll samuti probleemiks, kuid seda suudetakse uuringus osalenud organisatsioonides reeglina pigem vältida. Uuringus osalevate organisatsioonide esindajad tunnetasid sarnaselt Lundin *et al.* (2015, lk 85) välja toodule, et projekti algatajad ootavad teostamise faasis tulemusi nii kiiresti kui võimalik. Samal ajal tuleb aga vahel ette kliendi soovide ja huvi muutumist. Näiteks ei pruugi konkreetne projekt enam olla kliendi jaoks prioriteetne või selgub, et ta sooviks seda olulisel määral täiendada.

Koostöö väliste partnerite ja alltöövõtjatega sujub enamiku vastanute sõnul üldjuhul hästi, kuid näiteks ehitusettevõtte J juhatuse liikme (suuline vestlus, 20.04.2016) sõnul on kvaliteetse tööjõu leidmine väga keeruline ning tihti tuleb alltöövõtjaid projekti käigus vahetada. Kõige halvem on olukord, kui alles teostamise faasis selgub, et projekti eesmärgid pole antud ressursside raames saavutatavad. Laadset olukorda tuleb intervjueeritute sõnul ette väga harva, kuid näiteks sensorsüsteeme tootva osatühi D uuenduslike arendusprojektide puhul tuleb aeg-ajalt projekti ajakavas lõpetamiseks selle esialgset ulatust vähendada.

Projekti lõpetamisel ning tulemuste kliendile üleandmisel on kõige olulisem, et toode või teenus vastaks tema ootustele ehk saavutataks osapoolte soovitud tulemused (Cooke-Davis, 2004, lk 186). Võimalike ebakõlade puhul tuleb alustada vaidlust või püüda kokku leppida jätkuprojektis, mis eeldab üldjuhul projekti tellijalt täiendavaid

investeeringuid. Harvemini tuleb ette ka olukordi, kus klient ei maksa projekti eest vastavalt sõlmitud lepingule ning projekti teostajal tuleb pöörduda oma õiguste kaitseks kohtusse. Seda võimalust on pidanud kasutama näiteks ehitusettevõtte J.

Projektide katkestamist ilma tulemusi saavutamata on uuringus osalenud organisatsioonides väga vähe, protsentuaalselt väljendades alla 5%. Seejuures kinnitas suurem osa vastanutest, et ei teagi oma organisatsioonis ühtegi sellist juhtumit. Pigem tehakse väga palju eeltööd ning alati ei jõutagi reaalse lepingu ja projekti käivitamiseni. Näiteks kinnisvarainvesteeringutega tegeleva osaühingu K juhatuse liikme sõnul (suuline vestlus, 20.04.2016) on tavaline, et kogutakse infot kuni 100 võimaliku projekti kohta, tegeletakse detailsemalt 30-ga neist, jõutakse läbirääkimisteni kümnega, loodetakse koostööni jõuda kolmega, kuid lõpus tehakse ainult üks investeering.

Reklaamiettevõtte C juhatuse liige (suuline vestlus, 8.04.2016) rõhutas omakorda, et väikse projektide arvu juures ning tiheda konkurentsiga valdkonnas ei tohigi kunagi läbi kukkuda. Tema sõnul tuleb lubatud tulemused alati saavutada ning seda kas või esialgset eelarvet ületades, sest ettevõtet hinnatakse alati viimaste tööde taseme järgi. Seega võib juhatuse liikme hinnangul osutada ka kahjumit tootnud projekt pikemas plaanis kasulikuks, sest seeläbi võib saada mitmeid uusi soovitusi (projekte).

Projektide teostamisel ilmnevate probleemide osas rõhutasid enamik vastanutest, et kõige keerulisemad on unikaalsed projektid. Nende puhul prognoositakse aja- ja rahakulu varasemate kogemuste ning võrreldavate projektide põhjal, kuid jääb ikkagi väga palju teadmatust ja määramatust. Sensorsüsteeme tootva ettevõtte D juhatuse liikme (suuline vestlus, 8.04.2016) sõnul arendatakse mõnda lahendust esimest korda elus või maailmas üldse, mis muudab igasuguse prognoosimise ülikeeruliseks. Juhatuse liige tõi piltlikuks võrdluseks, et kui ehitada sama maja uuesti ja uuesti, siis on iga järgmine kord lihtsam, aga tema ettevõttes ehitatakse alati uut maja.

Projektide teostamine ja projektijuhtimine toimib seega uuringus osalenud organisatsioonides väga erinevalt. Projektiportfelli keskmine suurus ning organisatsiooni töötajate arv on omavahel võrdlemisi vähe seotud. Üldjuhul kehtib pigem proportsionaalne seos organisatsiooni ja projekti suuruse vahel, kuid sõltuvalt

tegevusvaldkonnast on ka siin erandeid. Projektijuhtimise standardiseerimise ning projektide käigus saadud info ja tagasiside kogumise osas toimivad suuremad organisatsioonid pigem professionaalsemalt. Peamised väljakutsed ning rõhuasetused projekti erinevates faasides on sellest hoolimata organisatsioonides sarnased ning tingitud eeskätt projektidega alati kaasnevast määramatusest.

2.3. Järeldused ja ettepanekud projektitöö tõhustamiseks

Projektitöö rakendamine toimib uuringus osalenud organisatsioonides erinevalt ning ühest ja kõigile sobivat täiuslikku mudelit polegi võimalik välja töötada. Teatud organisatsioonides on töö täielikult standardiseeritud ning kasutusel mitmekülgsed projektijuhtimise tööriistad. Mitmes mikroettevõttes aga puuduvad vastavad dokumendid ja abivahendid ning projektide juhtimine tugineb ainult projektijuhi eelistustele ja väljakujunenud tavadele. Üksi uuritud organisatsioonidest ei vasta kõigile teooria osas väljatoodud projektiorganisatsiooni tunnustele, kuid üldjuhul võib täheldada väljakujunenud arusaama projektitöö eripäradest ning selle plussidest ja miinustest.

Kõige selgemateks puudujääkideks on töö autori hinnangul projektijuhtimise metoodika järgimine ning projektidest saadava info ja tagasiside kogumine. Seega on vaja rohkem pingutada organisatsiooni sisemisel integreerimisel ja arendamisel (Lindkvist, 2003, lk 5). Mitu intervjuueritud juhatuse liiget leidsid, et nende ettevõttes on iga projekt liiga unikaalne, et saaks üldse mingeid standardeid kasutada. Samas pole see tõsine vastuargument, sest põhifaasid ning projektijuhtimise põhimõtted on kõigil projektidel sarnased. Pea kõik vastanutest tõid välja projektijuhtimise taseme tugeva kõikumise sõltuvalt konkreetse projektijuhi oskustest ja kogemustest. See omakorda näitab väga selget vajadust projektijuhtimist käsitleva raamdokumendi ning abivahendite (tarkvara jms) järele.

Projektijuhtimise toe pakkumine ning saadud kogemuste talletamine on kindlasti raskendatud ka seetõttu, et uuringus osalenud organisatsioonid ei kasuta üldjuhul eraldi projektijuhtimise osakonda. Pigem toimub info kogumine projektipõhiselt ning kõrvaltegevusena. Samas just projektijuhtimise osakonnal nähakse olulist rolli

organisatsioonisisese infovahetuse korraldamisel ja projektidest saadud kogemuste talletamisel (Aubry, 2011, lk 452).

Ainsana on ametlik projektijuhtimise osakond moodustatud tööstuselektronikat tootvas suuretevõttes M ning mitteformaalsel kujul olemas reklaamkingituse müüvas aktsiaseltsis L ja arhitektuuribüroos N. Projekte hallatakse enamikes ettevõtetes divisjoni või osakonna tasandil ning väiksemate organisatsioonide puhul jälgib teatud määral projektiportfelli tervikuna ainult ühe- või enamaliikmeline juhatus. Töö autori hinnangul on igas aktiivselt projekte teostavas organisatsioonis mõistlik eraldi projektijuhtimise osakonna moodustamine, mis võib vastavalt võimalustele olla kas või üheliikmeline. See annaks projektijuhtidele selge üksuse, kelle poole probleemide ja küsimuste korral pöörduda, parandaks info kogumist ja säilitamist ning pakuks juhatusel põhjalikumalt ülevaadet organisatsiooni projektiportfelligi.

Mõneti ootuspäraselt ei pidanud uuringus osalenud organisatsioonide esindajad projektijuhtimise alase toe pakkumist riigi ülesandeks, vaid iga organisatsiooni siseasjaks. Samas kirjutab Kuura (2011, lk 108), et kõik valitsused peaksid märksa rohkem projektijuhtimisele keskenduma ning läbi riikliku poliitika mõjutama organisatsiooni ja üksikisiku tasandit. Autori hinnangul on Eesti ettevõtjad harjunud kõiki organisatsioonisiseseid tööprotsesse ise korraldama ning ei oota üldjuhul riigipoolset tuge. Samal ajal tõstab projektijuhtimise teooria ja praktika areng siiski projektitöö kvaliteeti läbi haridusasutuste, konverentside ning projektijuhtimise alaste info- ja koolitusmaterjalide.

Autori jaoks oli veidi üllatav, et ühegi äriühingu ega mittetulundusühingu esindaja ei kuulunud Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni (EPMA). Täpsemalt polnud enamik intervjuueeritud sellest isegi kuulnud, kuigi hindasid laadset organisatsiooni pigem vajalikuks. Mitmed vastanud tõid peamise organisatsioonivälise toena esile suhtlust ning koostööd enda valdkonna erialaste organisatsioonidega (Eesti Arhitektide Liit, Eesti Kinnisvaramaaklerite Koda, Eesti Ehitusettevõtjate Liit, Eesti Ehituskonsultatsiooniettevõtete Liit, Eesti Kinnisvarafirmade Liit jt).

MTÜ Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni osas aitas lisainfot saada uuringusse kaasatud Riigimetsa Majandamise Keskuse IT-osakonna (Organisatsioon F) tarkvara arendusjuht, kes on ühtlasi EPMA juhatuse liige. Tema sõnul (suuline vestlus, 15.04.2016) on EPMA täna alles noor ning arenev organisatsioon, mis pole veel kriitilist massi saavutanud, et ettevõtetele vajalikku tuge pakkuda. Juhatuse liige selgitas, et hetkel keskendutakse ennekõike üksikisikute arendamisele (koolitused jms) ja sertifitseerimisele ning pakutakse seeläbi kaudselt tulu ka organisatsioonidele tervikuna. Täpsemalt on Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioonil nende kodulehe (<http://www.epma.ee/>) andmetel kümnekond juriidilisest isikust liiget ning üle 120 füüsilisest isikust liikme.

Projektitöö eelistamist tavatööle pidasid oma organisatsiooni projektide puhul efektiivsemaks ning sobivamaks kõik uuringus osalenud organisatsioonide esindajad. Intervjuude käigus tunnustati samas, et projektitööl on ka mitmeid miinuseid nii organisatsiooni kui ka üksikisiku seisukohalt. Täpsem ülevaade projektitöö eelistest ja puudustest organisatsiooni ning töötaja seisukohalt on ära toodud järgmisel leheküljel paiknevas tabelis 5. Märksõnad on järjestatud mainimise sageduse alusel.

Tabel 5. Projektitöö eelised ja puudused võrreldes tavatöoga uuringus osalenud organisatsioonide esindajate hinnangul

	Organisatsiooni seisukohalt	Töötaja seisukohalt
Projektitöö eelised võrreldes tavatöoga	Selge eesmärk, konkreetne ajakava, fikseeritud eelarve, kindel algus ja lõpp, mõõdetavad tulemused, selgepiiriline vastutus, kompaktne ajutine organisatsioon, paindlik lähenemine, võimaldab ilma suurte investeeringuteta tegevust laiendada, konkreetset vaheeesmärgid, efektiivne tootmine, unikaalsete toodete ja teenuste pakkumine, võimalus katsetada ning juurutada uusi tooteid ja teenuseid.	Motiveeriv, innustav, konkreetne algus ja lõpp, intellektuaalselt arendav, huvitav, vaheldusrikas, vabadus aja planeerimisel, unikaalne, kindel eesmärk, selge raamistik, tulemustasu projekti lõppedes, saavutusrõõm, võimaldab mitmes kohas teenida, väljakutsuv, nähtav tööväljund, pidev suhtlus meeskonnas, kliendi kaasamine, hooajalisusest tulenevalt palju vaba aega.
Projektitöö puudused võrreldes tavatöoga	Ebastabiilne töömaht, raske organisatsiooni eelarvet ja inimressurssi planeerida, ebastabiilsed rahavood, teadmatus tuleviku suhtes, keeruline inimesi juhtida, erinevad riskid, palju määramatust, pidev võitlus iga kliendi nimel, raske leida kvaliteetses töäjõudu, lühiajaline kindlustunne, suur sõltuvus teenusepakkujatest, raske organisatsiooni projektipõhiselt püsti hoida, tundmatusse minek.	Pingeline, stressirohke, igapäevane enesetõestamine, ajaline surve, raske ühelt projektilt teisele ümber lülituda, kõikuv töömaht, muutuv keskkond, projektijuhil pole piisavalt võimu, alaline konflikt tavatöö vs projektitöö, vajadus leida uusi projekte, pidev aruandlus, ebakindlus ja pinged tasustamise osas, liiga palju osapooli, vastutus ilma võimuta.

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal.

Organisatsiooni kui terviku tasandil rõhutati projektide eelisena kõige tihedamini selge eesmärgi ning raamistiku (ajakava, eelarve, ulatus) olemasolu. Samuti peetakse oluliseks tulemuste mõõdetavust, selgepiirilist vastutust ning paindlikku lähenemist kliendi vajadustele. Mitmed vastanutest tõid välja ka mõtte, et edukalt teostatud projektide toel on võimalik oma organisatsiooni ilma suuremahuliste investeeringute ja riskideta kasvatada. Projekte nähakse ka võimalusena uut toodet või teenust ajutiselt katsetada või enne tootmist juurutada.

Põhiliseks puuduseks hinnati ebastabiilsust. Seda nii töömahu, müügitulu kui ka inimressurssi vajaduse osas. Mitmed uuringus osalenud projektipõhiste organisatsioonide juhid tunnistasid, et ainult projektidele tuginedes on tõsiseks probleemiks teadmatus

tuleviku suhtes – iga projekt on järjekordne võitlus uue kliendi nimel. Samuti toodi probleemina välja usaldusväärsete koostööpartnerite ja alltöövõtjate leidmine ning asjaolu, et tihti vastutatakse ka nende töötulemuste eest. Suuremal määral tulemustasusid kasutavates organisatsioonides tekitab madalhooaeg lisapingeid ka personalijuhtimise ja töötajate motiveerimise osas.

Töötaja seisukohalt peetakse projekte üldjuhul vaheldusrikkamaks ning motiveerivamaks. Enamik uuringus osalenud organisatsioone ei kasuta küll tulemustasusid, kuid edukas projektide teostamine pakub siiski projektimeeskonna liikmetele saavutusrõõmu, mida tavatööd tehes nii tihti ette ei tule. Projektitööd peetakse ka intellektuaalselt arendavaks, sest töös on reeglina vähem rutiini ning töötajatel tuleb tihti toime tulla uute ja ootamatute olukordadega.

Peamine probleem töötajate puhul on projektitöö pingelisus ja stressirohkus. Pidevad tähtajad ning tulemuste näitamise vajadus võib kaasa tuua pikki tööpäevi ning muudab raskeks töö ja eraelu lahushoidmise. Häiriva tegurina toodi välja ka üheaegselt käsil olevate projektide rohkust, mis tähendab vajadust pidevalt ühelt teemalt ja kliendilt teisele ümber lülituda. Projektitööd ja tavatööd kombineerivate organisatsioonide puhul on alaliseks konfliktiallikaks ka töötajate aja jaotamine projekti raames saadud ülesannete ning põhitöö vahel. Tihti tähendab see projektijuhile suurt vastutust ja mahukat tööülesannet ilma reaalse võimuta.

Täielikult projektipõhiste organisatsioonide töötajad tõid välja, et neil on liiga vähe vaba aega erinevate projektide vahel puhkamiseks ja kokkuvõtete tegemiseks. Pidev hõivatus erinevates projektimeeskondades tähendab alalist pinget, vajadusel kodus haigena töötamist ning raskendab oluliselt ka puhkuse planeerimist. Teatavasti ei püsi projektid alati algses ajakavas ning sõltuvalt organisatsioonist ja konkreetselt projektist, ei pruugi asutuses olla igale inimesele sobivat asendajat. See võib tekitada eriti pingelise olukorra, kus näiteks perega puhkusele planeerinud inimene peab oma plaane muutma või puhkuse ajal kaugtöö raames projekti panustama.

Töötajad ootavad ettevõtte juhtkonnalt ka rohkem tagasisidet ja tunnustust enda saavutuste ning projektide kohta tervikuna. Reeglina algab uus projekt enne eelmisest

järelduste ja kokkuvõtete tegemist ning nii ei teagi projektimeeskonna liikmed, kas nende personaalsed ja kollektiivsed tulemused vastasid juhtkonna ja kliendi ootustele. Samuti tõi üks uuringus osalenud töötaja välja, et kuulis oma ettevõtte rahalistest raskustest alles meedia vahendusel ning tundis seetõttu, et tema organisatsioon ei usalda teda piisavalt.

Pea kõik intervjueeritud prognoosisid projektitöö osakaalu ja mahu laienemist oma organisatsioonis. Seda nii arendusprojektide kui ka müügiprojektide osas. Projektistumisele aitab kaasa ka Euroopa Liidu struktuurifondide projektipõhine raha jaotamine, mis suurendab projektide kasutamist nii mittetulundussektoris kui ka ettevõtetes. Uuringu käigus selgus, et Euroopa Liidu vahenditest on (arendus)projektide elluviimiseks toetust saanud vähemalt viis töös käsitletud organisatsiooni.

Lõputöö autor teeb läbiviidud uuringule ja teooria osale tuginedes kokkuvõtlikult alljärgnevad ettepanekud projektitööd rakendavatele organisatsioonidele:

- Töö autor peab põhjendatuks projektijuhtimise osakonna moodustamist kõigis regulaarselt projektitööd kasutavates organisatsioonides. Vastavalt organisatsiooni suurusele võib see olla kas või üks kindel inimene, kes omab ülevaadet käimasolevatest projektidest ning tegeleb info kogumise ja talletamisega. Vastavalt Hobbs, Aubry, & Thuillier (2008, lk 553-554) käsitlusele on projektijuhtimise osakonna ülesanne tõhustada ja ratsionaliseerida projektide juhtimist ning hallata projektiportfelli.
- Projektide paremaks juhtimiseks ning kvaliteedi ühtlustamiseks soovitab autor koostada ja kasutusele võtta ka projektijuhtimise standardi. Selle ülesanne on lihtsustada ja toetada projektijuhtide tööd (Lundin et al., 2015, lk 102-103).
- Vajalik on ka süstematiseeritud tagasiside kogumine kõigilt projekti osapooltelt (koostööpartnerid, alltöövõtjad, kliendid jt). Projektitöö on korraldatud paljuski lähtuvalt väliste osapoolte vajadustest (Ekstedt, 2009, lk 42). Seetõttu tuleb igal projektiorganisatsioonil omada selget ülevaadet oma klientide ning koostööpartnerite rahulolust ning ootustest.
- Selge süsteemi alusel tuleb tagasisidet koguda ja anda ka organisatsioonisiseselt. Töötajate soov rohkem tagasisidet saada tuleb välja nii autori poolt läbiviidud

uuringust kui ka lõputöö teoreetilisest osast. Üheks olulisemaks edukriteeriumiks kõigi projektide ja nende faaside juures peetakse suhtluse ja infovahetuse operatiivset korraldamist meeskonna ja seotud osapoolte vahel (Besteiro, de Souza Pinto, & Novaski, 2015, lk 31).

- Tõhustada tuleb ka projektijuhtide ja projektimeeskonna liikmete koolitamist. Erinevad täiendkoolitused on eriti olulised, et töötajad oskaksid projekti teostamise käigus toime tulla ka ootamatute ja pingeliste olukordadega, mida kõiki pole võimalik projektijuhtimise standardis välja tuua. Autori poolt läbiviidud intervjuude käigus ilmnes, et uuritud organisatsioonides tuleb tihti ette olukordi, kus projekt on esialgsest ajakavast maas. Cicmil, Williams, Thomas, & Hodgson (2006, lk 683-684) toovad välja, et kui projekt ei kulge plaanipäraselt, ei piisa enam traditsioonilistest projektijuhtimise tööriistadest, vaid tuleb kasutada alternatiivseid lahendusi ning toimida vastavalt muutunud oludele. See eeldab aga laadse mõtteviisi juurutamist ning koolitusi kriisiolukordades toimetulekuks.
- Töö autor soovib projektiorganisatsioonidel aktiivsemalt koostööd teha ka Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooniga. See võimaldaks organisatsioonidel ja nende töötajatel saada rohkem aktuaalset infot projektijuhtimise arengute kohta ning ühtlasi anda omapoolset tagasisidet EPMA töökorralduse tõhustamiseks.
- Vähemalt kaaluda võiks autori hinnangul ka tulemustasude laialdasemat kasutamist. Lõputöö autor on küll seisukohal, et tulemustasu väga suur osakaal (üle 50% palgast) võib tekitada organisatsiooni töötajaskonnas liigselt pingeid ja stressi, kuid teatud protsendina (näiteks kuni 20%) on selle rakendamine mõistlik. Autori hinnangul oleks mõistlik juurutada arusaama, et tulemustasu on lisaboonus silmapaistvate tulemuste eest, mitte põhipalga osa. Vastasel juhul võib tulemustasuta jäämine tunduda töötajatele karistusena eelarve või ajakava ületamise eest, mis ei pruugi alati olla projektijuhi ega projektimeeskonna liikmete süü.

Autori hinnangul tuleb regulaarselt projektitööd rakendavates organisatsioonides ennekõike tähelepanu pöörata infovahetusele ning oma töötajate koolitamisele ja neile vajalike projektijuhtimise tööriistade pakkumisele. Professionaalne projektide teostamine ja tagasiside kogumine aitab muuta töökorraldust efektiivsemaks, tõstab organisatsiooni mainet ning suurendab müügitulu ja klientide rahulolu.

KOKKUVÕTE

Lõputöö teoreetiline osa käsitles projektitöö levikut, projektistumise põhjuseid ning tõenäolist edasist arengut. Autor tõi välja, et projektistumine on kogu maailmas, sh Eestis üha kasvav trend, mille täpset ulatust on raske hinnata. Samuti selgitati töös projektiorganisatsioonide erinevaid tüüpe – täielikult või osaliselt projektipõhine organisatsioon, projektitoeaga organisatsioon ning projektivõrgustik. Ühtlasi käsitleti projektijuhtimise teoreetilisi aluseid, teadusharu senist arengut ning projektimeeskonnas töötamise eripärasid võrreldes tavatöoga.

Autor viis 2016. aasta aprillikuus läbi kvalitatiivse uuringu neljateistkümnes projektitööd kasutavas Eesti organisatsioonis. Uuringu valimisse kaasati erineva suuruse, juriidilise vormi ja tegevusalaga organisatsioone. Töö autor intervjueeris silmast-silma kohtumistel seitset juhatuse liiget ning seitset töötajat, et saada ülevaade projektide teostamisest nii juhtkonna kui ka töötajate vaatenurga alt. Uuringu raames toodi välja organisatsioonide projektiportfelli keskmine suurus, projektide ajaline kestus, eelarve ning projektimeeskonna moodustamise ja tasustamise alused. Samuti võrreldi organisatsioonide projektijuhtimise korraldust.

Uuringu läbiviimisel ilmnas, et peamised probleemid ja väljakutsed projektide erinevates faasides on organisatsioonides üldjuhul sarnased. Selge erinevusena tuli aga välja, et väiksemates organisatsioonides pole projektide teostamine standardiseeritud, vaid tugineb ennekõike konkreetse projektijuhi arusaamadele ja otsustele. Suuremates uuringus osalenud ettevõtetes oli projektijuhtimise protsess oluliselt süsteemsem ning ka info ja tagasiside kogumine standardiseeritud. Uuringu raames selgus, et vähesed küsitletud organisatsioonid kasutavad eraldi projektijuhtimise osakonda. See omakorda raskendab autori hinnangul projektiportfelli haldamist ning projektide käigus saadud info ja kogemuste talletamist.

Töö teoreetiliste allikatega ning autori poolt läbiviidud uuring võimaldasid analüüsida ja võrrelda projektitööd erinevates organisatsioonides. See omakorda andis võimaluse teha projektijuhtimise teooriale tuginedes mitmeid ettepanekuid organisatsioonide töö paremaks korraldamiseks. Peamiselt vajab autori hinnangul täiendamist projektijuhtimise standardiseerimine ühtlaselt kõrge kvaliteedi tagamiseks ning infovahetuse ja tagasiside kogumise korraldamine koostööpartnerite ning töötajatega. Uuringu käigus sai autor ka kinnituse, et organisatsioonid plaanivad suurendada projektitöö osakaalu ja mahtu ning annavad seeläbi omapoolse panuse ühiskonna edasiseks projektistumiseks. Kokkuvõtlikult täitis lõputöö seega autori poolt seatud eesmärged.

Autori hinnangul on laiapõhjalisemate järelduste tegemiseks vaja rohkem kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid uuringuid projektitöö kohta. Tulevastes töodes võiks uurida projektide teostamist valdkonnapõhiselt (IT, ehitus, reklaam jne) ning erinevate uuringute tulemusi omavahel võrrelda. Kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid uurimismeetodeid kombineerides oleks võimalik hinnata projektitöö osakaalu ning projektijuhtimise taset erinevates tegevusvaldkondades. Ühtlasi võimaldaks see mõõta projektistumise hinnangulist ulatust Eesti ühiskonnas tervikuna.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Arvidsson, N. (2009). Exploring tensions in projectified matrix organisations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 97-107. doi:10.1016/j.scaman.2008.09.002
2. Aubry, M. (2011). The social reality of organisational project management at the interface between networks and hierarchy. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(3), 436-457. doi:10.1108/17538371111144166
3. Besteiro, É. N. C., de Souza Pinto, J., & Novaski, O. (2015). Success Factors in Project Management. *Business Management Dynamics*, 4 (9), 19-34.
4. Blackburn, S. (2002). The project manager and the project-network. *International Journal of Project Management*, 20(3), 199-204. doi:10.1016/S0263-7863(01)00069-2
5. Borg, E., & Söderlund, J. (2014). Moving in, moving on: liminality practices in project-based work. *Employee Relation*, 36(2), 182-197. doi:10.1108/ER-11-2012-0081
6. Bredillet, C. (2010). Blowing Hot and Cold on Project Management. *Project Management Journal*, 41(3), 4-20. doi:10.1002/pmj.20179
7. Bredin, K., & Söderlund, J. (2011). The HR quadriad: a framework for the analysis of HRM in project-based organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22 (10), 2202-2221. doi:10.1080/09585192.2011.580189
8. Chell, E. (2007). Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5-26. doi: 10.1177/0266242607071779
9. Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675-686. doi:10.1016/j.ijproman.2006.08.006

10. Cooke-Davis, T. (2004). The „real“ success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20 (3), 185-190. doi:10.1016/S0263-7863(01)00067-9
11. Dille, T., & Söderlund, J. (2011). Managing inter-institutional projects: The significance of isochronism, timing norms and temporal misfits. *International Journal of Project Management*, 29(4), 480-490. doi:10.1016/j.ijproman.2011.02.007
12. Ekstedt, E. (2009). A New Division of Labour: The “projectification” of working and industrial life. In M.-A. Moreau, S. Negrelli, P. Pochet (Eds.), *Building Anticipation of Restructuring in Europe* (pp. 31-54). Bruxelles: Peter Lang.
13. Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. *International Journal of Project Management*, 26 (5), 547-555. doi:10.1016/j.ijproman.2008.05.008
14. Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29(7), 871-893. doi:10.1016/S0048-7333(00)00110-4
15. Hällgren, M. (2010). Groupthink in temporary organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 94-110. doi:10.1108/17538371011014044
16. Kuura, A. (2011). Policies for projectification: support, avoid or let it be? *Discussions on Estonian Economic Policy*, 19(1), 92-111.
17. Kuura, A., Blackburn, R. A., & Lundin, R. A. (2014). Entrepreneurship and projects – Linking segregated communities. *Scandinavian Journal of Management*, 30 (2), 214-230. doi:10.1016/j.scaman.2013.10.002
18. Lindkvist, L. (2004). Governing Project-based Firms: Promoting Market-like Processes within Hierarchies. *Journal of Management and Governance*, 8, 3-25. doi:10.1023/B:MAGO.0000015392.75507.ad
19. Lipovetsky, S. (2008). Pareto 80/20 law: derivation via random partitioning. *International Journal of Mathematical Education in Science & Technology*, 40(2), 271-277. doi: 10.1080/00207390802213609
20. Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.

21. Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., & Sydow, J. (2015). *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
22. Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium. (2013). *Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014–2020*. Loetud aadressil https://valitsus.ee/sites/default/files/content-editors/arengukavad/eesti_ettevotluse_kasvustrateegia_2020.pdf
23. Manning, S. (2010). The strategic formation of project networks: A relational practice perspective. *Human Relations*, 63(4), 551-573.
24. Mittetulundusühing Pimedate Ööde Filmifestival. (2015). *2014/2015. aasta majandusaasta aruanne*. Loetud aadressil <https://ariregister.rik.ee/>
25. Mittetulundusühing Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum. (2015). *2014. aasta majandusaasta aruanne*. Loetud aadressil <https://ariregister.rik.ee/>
26. Ojakivi, M. (2015, 29. september). Sester: RMK mittetulunduslik tegevus tuleb üle vaadata. *Eesti Rahvusringhäälingu uudisteportaal*. Loetud aadressil <http://uudised.err.ee/v/majandus/fd33b88f-afa0-44fe-9fbc-91fc8f092ce2/sester-rmk-mittetulunduslik-tegevus-tuleb-ule-vaadata>
27. Organisatsioon A. (2015). *2014. aasta majandusaasta aruanne*. Loetud aadressil <https://ariregister.rik.ee/>
28. Organisatsioon B. (2015). *2014. aasta majandusaasta aruanne*. Loetud aadressil <https://ariregister.rik.ee/>
29. Organisatsioon C. (2015). *2014. aasta majandusaasta aruanne*. Loetud aadressil <https://ariregister.rik.ee/>
30. Organisatsioon D. (2015). *2014. aasta majandusaasta aruanne*. Loetud aadressil <https://ariregister.rik.ee/>
31. Organisatsioon E. (2015). *2014. aasta majandusaasta aruanne*. Loetud aadressil <https://ariregister.rik.ee/>
32. Organisatsioon G (2015). *2014/2015. aasta majandusaasta aruanne*. Loetud aadressil <https://ariregister.rik.ee/>
33. Organisatsioon J. (2015). *2014. aasta majandusaasta aruanne*. Loetud aadressil <https://ariregister.rik.ee/>

34. Organisatsioon K. (2015). *2014. aasta majandusaasta aruanne*. Loetud aadressil <https://ariregister.rik.ee/>
35. Organisatsioon L. (2015). *2014/2015. aasta majandusaasta aruanne*. Loetud aadressil <https://ariregister.rik.ee/>
36. Organisatsioon M. (2015). *2014. aasta majandusaasta aruanne*. Loetud aadressil <https://ariregister.rik.ee/>
37. Organisatsioon N. (2015). *2014. aasta majandusaasta aruanne*. Loetud aadressil <https://ariregister.rik.ee/>
38. Packendorff, J., & Lindgren, M. (2014). Projectification and its consequences: narrow and broad conceptualisations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *17(1)*, 7-21.
39. Riigimetsa Majandamise Keskus. (2015). *2014. aasta majandusaasta aruanne*. Loetud aadressil <http://files.voog.com/0000/0004/9218/files/RMK%202014%20majandusaasta%20aruanne%20allkirjastatud.pdf>
40. Statistikaamet. (2015). *Eesti statistika aastaraamat 2015*. Loetud aadressil <http://www.stat.ee/90732>
41. Söderlund, J. (2011). Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, *13(2)*, 153-176. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x

Lisa 1. Ülevaade uuringus osalenud organisatsioonidest

NR	Tähistus töös	Intervjuu kuupäev	Juriidiline vorm	Põhitegevusala ja EMTAK kood	Äriühingu liigitus suuruse alusel	Töötajaid	Intervjueeritav
1	Organisatsioon A	5.04.2016	Osaühing	Kinnisvarabüroode tegevus EMTAK 68311	Mikroettevõte	3	Juhatuse liige
2	Organisatsioon B	7.04.2016	Aktsiaselts	Programmeerimine EMTAK 62011	Keskmise suurusega ettevõte	200	Meeskonnajuht
3	Organisatsioon C	8.04.2016	Osaühing	Reklaamklippide tootmine EMTAK 73111	Mikroettevõte	2	Juhatuse liige
4	Organisatsioon D	8.04.2016	Osaühing	Traadita sensorvõrgu lahenduste väljatöötamine ja arendus EMTAK 28991	Väikeettevõte	25	Juhatuse liige
5	Organisatsioon E	14.04.2016	Aktsiaselts	Elamute ja mitteeluhoonete ehitus EMTAK 41201	Väikeettevõte	15	Objektijuht
6	Organisatsioon F	15.04.2016	Riigitulundus- asutuse IT- osakond	Tarkvaraarendus	Pole äriühing	16 (726)	Tarkvara arendusjuht
7	Organisatsioon G	18.04.2016	Aktsiaseltsi osakond	Ärinõustamine jm- juhtimisalane nõustamine EMTAK 70221	Keskmise suurusega ettevõtte osakond	12 (100)	Vanemkonsultant

Lisa 1 järg

8	Organisatsioon H	18.04.2016	MTÜ	Filmifestivalide korraldamine EMTAK 59141	Pole äriühing	12	Juhatuse liige
9	Organisatsioon I	19.04.2016	MTÜ	Ärinõustamine jm-juhtimisalane nõustamine EMTAK 70221	Pole äriühing	3	Tegevjuht
10	Organisatsioon J	20.04.2016	Osaühing	Muu ehitiste viimistlus ja lõpetamine EMTAK 43391	Mikroettevõte	2	Juhatuse liige
11	Organisatsioon K	20.04.2016	Osaühing	Ärinõustamine jm-juhtimisalane nõustamine EMTAK 70221	Mikroettevõte	4	Juhatuse liige
12	Organisatsioon L	22.04.2016	Aktsiaselts	Rõivaste ja rõivalisandite hulgimüük EMTAK 46421	Keskmise suurusega ettevõte	100	Juhatuse liige
13	Organisatsioon M	22.04.2016	Osaühing	Elektronkomponentide tootmine EMTAK 26111	Suurettevõte	650	Ladude juht
14	Organisatsioon N	27.04.2016	Osaühing	Hoonete projekteerimine EMTAK 10905146	Väikeettevõte	17	Arhitekt

Märkused: Organisatsioon F on Riigimetsa Majandamise Keskuse (RMK) IT-osakond, kus töötab 16 inimest, riigitulundusasutuses kokku 726. Organisatsioon G on aktsiaseltsi äriosakond, kus töötab 12 inimest, ettevõttes kokku 100.

Allikas: Autori koostatud intervjuude, organisatsioonide majandusaasta aruannete ja RMK kodulehe alusel.

Lisa 2. Intervjuude läbiviimisel kasutatud küsimustik

1. Mis on Teie organisatsiooni peamine tegevusala?
2. Kui palju on Teie organisatsioonis töötajaid? Kas töötajate arv on stabiilne või muutuv?
3. Kui suur on Teie organisatsiooni viimaste aastate käive ja bilansimaht?
4. Kui suur on Teie organisatsioonis projektitöö osakaal võrreldes tavatööga?
5. Mitut projekti Teie organisatsioon reeglina samaaegselt teostab ehk kui suur on organisatsiooni keskmine projektiportfell? Kui suur on keskmine projekti eelarve ning ajaline kestus?
6. Kuidas toimub Teie organisatsioonis projektimeeskondade moodustamine? Kas kaasate meeskonda inimesi ka väljastpoolt oma organisatsiooni?
7. Kuidas toimub projektimeeskonna tasustamine? Kas põhipalgaga, tulemuspalgaga või mingil muul alusel?
8. Millised allüksused osalevad Teie organisatsioonis projektide elluviimisel? Kui organisatsioonil on projektijuhtimise osakond, siis kuidas see aitab projekte teostada?
9. Kas Teie organisatsioon kasutab kindlaid alusdokumente, sh standardeid projektide paremaks juhtimiseks? Palun tooge näiteid.
10. Kas ja kuidas toimub Teie organisatsioonis projektidest saadava info ning tagasiside kogumine ja säilitamine?
11. Millised on peamised probleemid ja takistused projektide edukal teostamisel? Kui suur osa projekte teostatakse plaanitud ajakava ja eelarve piires? Kui suur osa projekte katkestatakse ilma soovitud tulemusi saavutamata?
12. Kas prognoosite projektitöö osakaalu ja mahu laiendamist oma organisatsioonis?
13. Kuidas olete rahul riigi ja erialaste organisatsioonide pakutava toega projektijuhtimise korraldamisel? Kas Teie organisatsioon kuulub Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni?
14. Millised on Teie hinnangul projektitöö peamised eelised võrreldes tavatööga?
15. Millised on Teie hinnangul projektitöö peamised puudused võrreldes tavatööga?

Täiendavad küsimused RMK IT-osakonna arendusjuhile, kes on ühtlasi Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni juhatuse liige:

1. Kuidas kirjeldate ja hindate Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni pakutavat tuge projektiorganisatsioonidele? (asendas küsimust nr 13)
2. Kui palju on Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioonil liikmeid?
3. Kui tõenäoliseks peate projektitöö osakaalu laienemist Eestis?

SUMMARY

PROJECT WORK EXPERIENCE IN ESTONIAN ORGANIZATIONS

Tanel Kiik

The research subject of this thesis is *project work* – a growing trend in the management of organizations in developed societies. ‘Project organizations’ are increasingly common; permanent organizations, too, are increasingly using projects in their work. The goal of the thesis is to compare project management theory and project work practices in different organizations. The main research question is: Which characteristics of a project organization do the analyzed organizations have?

The first part of the thesis focuses on project management theory and describes different aspects of project work. The second part is based on a qualitative study which the author carried out in April 2016.

Firstly, the thesis gives an overview of ‘projectification’ – the growing use of projects in society. It explains that projects are like temporary organizations that have a clear goal, scope and necessary resources. Secondly, the thesis defines three different types of project organizations: project-based organizations, project-supported organizations and project networks. In all three organization types, the work in project-organized activities is always goal-oriented and the results are easily measurable. Thirdly, the thesis focuses on project management and work in project teams. It finds that working in project-based organizations requires from the managers and employees a particular kind of mindset, because a lot of responsibility is given over to project teams.

The second part of the thesis reports the author’s qualitative study of Estonian project organizations. The author interviewed fourteen representatives from various organizations, which use projects in their everyday work. Most of these organizations

were companies, but two non-profit organizations and one state institution were also included. Seven of the respondents were board members and another seven were employees. All of the respondents were experienced in project work. The aim of the study was to reach a basic overview of the use of project management in diverse Estonian organizations.

The thesis then compares project work in the surveyed organizations. It finds that the number of projects does not necessarily depend on the size of the organization. The average project portfolio is around ten or less in most (13 out of 14) of the surveyed organizations. Larger-scale projects are generally carried out by bigger organizations and vice versa. Projects with a bigger budget usually take longer to complete.

For the surveyed organizations, the main focuses in different project phases were quite similar. Firstly, the organizations claim to prioritize understanding the client's wishes and needs. Secondly, the organizations try to precisely forecast the necessary resources (time, human resource and money). The third phase is execution, in which it is important to achieve all the goals according to the schedule and budget. If all three phases are conducted properly, the organization can generally hand over the results to the client successfully.

This study reveals that smaller organizations do not use standardized project management tools. Most of the decisions are made based on the opinion and preferences of the project managers. Therefore the quality of project management varies a lot and depends on the amount of experience of the project manager. Bigger companies have their work processes much more standardized and they also gather more information and feedback on previous projects. This helps them to conduct new projects more efficiently.

Moreover, most of the surveyed organizations do not have a project management office that would support the project managers and employees. Only board members have a clear overview of the organization's project portfolio. This is despite the fact that project management theory highly recommends using a project management office to standardize how projects are set up and used.

Overall, these results suggest that the main problems in project management in Estonian organizations are quite similar for both small and big organizations. Uncertainty always remains in all projects, but standardizing work processes can help prevent a lot of problems and minimize the risks. If correct project management tools are used, projects are more likely to achieve their goals.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Tanel Kiik

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Projektitöö rakendamise kogemused Eesti organisatsioonides“,

mille juhendaja on Grete Männikus ja kaasjuhendaja on Arvi Kuura,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **18.05.2016**