

TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Ettevõtluse osakond

Marilin Järv
AÜEP4

**JÄTKUSUUTLIKU PROJEKTIJUHTIMISE
RAKENDAMISPOTENTSIAAL EESTI
ETTEVÕTETE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: dotsent Arvi Kuura

Pärnu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „.....“a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Jätkusuutliku projektijuhtimise areng ja teoreetiline käsitlus	7
1.1. Jätkusuutlikkuse teoreetiline käsitlus	7
1.2. Jätkusuutlikkuse integreerimine projektijuhtimisega.....	12
1.3. Jätkusuutliku projektijuhtimine organisatsiooni strateegias	20
1.4. Jätkusuutliku projektijuhtimise mudeli analüüs ning võrdlus jätkusuutlike ärijuhtimiste raamistikega	24
2. Eesti ettevõtete valmisolek jätkusuutliku projektijuhtimise rakendamiseks.....	29
2.1. Uurimuse meetodika ja valim	29
2.2. Eesti ettevõtete hetkeolukord jätkusuutlike printsiipide rakendamise osas	32
2.3. Uurimisaluste ettevõtete potentsiaal jätkusuutlikkuse integreerimiseks.....	39
2.4. Jätkusuutlikku projektijuhtimise potentsiaal ettevõtluskeskkonnas.....	48
2.5. Järeldused ja ettepanekud.....	50
Kokkuvõte	54
Viidatud allikad.....	57
Lisad.....	60
Lisa 1. Erinevate autorite lähenemised jätkusuutlikkuse kitsaskohtadele	61
Lisa 2. Veebipõhine ankeetküsitlus	62
Lisa 3. Korrelatsioonanalüüs	67
Lisa 4. Intervjuu küsimustik	68
Lisa 5. Intervjuu Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi tegevjuhiga	71
Lisa 6. Intervjueeritavate ettevõtete intervjuude kokkuvõte ja võrdlus.....	74
SUMMARY	75

SISSEJUHATUS

Viimaste aastakümnete ühiskondlik ja akadeemiline trend näitab selget suunda jätkusuutlikuma (autor kasutab uurimistöös sünonüümina ka „kestlik“) toimimise poole ning üldistatavalt võib öelda, et peaaegu igas valdkonnas on märgata globaalset nõudlust säästvate arengutele. Paralleelselt on järjest enam kasvamas organisatsioonide hulk, kes rakendavad muudatuste juhtimiseks või eesmärkide täitmiseks projektijuhtimist. Seega on arusaadav, et ühel hetkel need kaks valdkonda, populariseeruv projektijuhtimine ning säästvad printsiibid, omavahel põimuvad. Kui rääkida projektijuhtimisest kui teadusest, siis on ka IPMA (*International Project Management Association*) tunnistanud, et suund kestliku projektijuhtimise poole on üks olulisemaid tänapäevaseid vaatenurki.

Jätkusuutlikkus ehk kestlikkus on kontseptsioon, mis ühendab kolm dimensiooni – keskkonna, sotsiaalse ning majandusliku. Integreerides seda käsitlust projektijuhtimisega, on sellele võimalik läheneda kahest aspektist: 1) projektid, mis on suunatud ellu viimaks mingit muudatust, millel on positiivne mõju vähemalt kahele mainitud dimensioonile; 2) projektid, mille rakendamiseks kasutatakse jätkusuutliku projektijuhtimisele omaseid põhimõtteid. Autori eesmärk on välja selgitada Eesti projektipõhiste ettevõtete valmisolek rakendada oma tegevuses säästliku projektijuhtimise printsiipe ning käesolev töö ei keskendu esimesele aspektile. Keskne uurimusküsimus on kas ja millistel eeldustel või tingimustel rakendaksid Eesti projektorientatsiooniga ettevõtted jätkusuutliku projektijuhtimise printsiipe ning mis neid selleks motiveeriks.

Sellele küsimusele vastuse leidmiseks, on püstitatud alljärgnevad uurimusülesanded:

1. selgitada jätkusuutliku projektijuhtimise olemus, määratleda selle dimensioonid ning kujunemine;
2. analüüsida ja võrrelda Juhised Jätkusuutlikkuse Raporteerimiseks ehk GRI4 (*Sustainability Reporting Guideline*), Leading Practice jätkusuutlikkuse äri mudelit ning jätkusuutliku projektijuhtimisstandardit PRiSM;
3. analüüsida jätkusuutlikkust ettevõtte strateegia kontekstis;
4. selgitada välja Eesti projektipõhiste ettevõtete hetkeolukord säästlike printsiipide rakendamise osas;
5. analüüsida valitud organisatsioonide valmisolekut jätkusuutlike meetodikate rakendamiseks strateegia ning senise projektijuhtimise praktika kontekstis;
6. analüüsida jätkusuutlike meetodikate rakendamisest loobumise põhjuseid ja tegureid.

Jätkusuutlikkusele hakati projektijuhtimises enam tähelepanu pöörama alates 2008. aastast, mil IPMA (*International Project Management Association*) maailmakongressil selle tähtsust rõhutati, kuid sellel teemal avalikustatud artiklid on siiani jäänud suhteliselt kitsa ringkonna huviorbiiti. Tuntumad akadeemikud, kes seda suunda arendavad, on Roland Gareis, Ron Schipper ja Gilbert Silvius, kellest viimased koos Snezana Nedeskiga on ka esimese selleteemalise raamatul (*Sustainability in Project Management*, avaldatud 2012 aasta mais), autorid. Schipper ja Silvius tõdesid 2014.aastal avaldatud artiklis „*Sustainability in project management: A literature review and impact analysis*“, et sel teemal on avalikustatud 164 publikatsiooni, kuid need on oma olemuselt valdavalt teoreetilised, keskendudes eelkõige küsimustele kuidas võiks („*should or could*“) jätkusuutlikkust projektijuhtimisse interpreteerida või kuidas see lähenemine projektijuhtimist tervikuna mõjutab. Samas viidatakse, et organisatsioonide tõlgendus jätkusuutlikkusest on varieeruv ning vaja oleks enam empiirilisi uuringuid, mis keskendusid hüpoteeside testimisele.

Käesoleva uurimustöö esimene osa on suunatud kestliku projektijuhtimise kontseptsiooni tutvustamiseks. See on jaotatud alapeatükkideks, millest esimene kirjeldab jätkusuutlikkuse definitsiooni ja selle kujunemist. Järgmiseks tuuakse välja

kuidas on vastavad põhimõtted integreeritud projektijuhtimisse ning võrreldakse jätkusuutlikus äritegevuses rakendatavaid mudeleid PRiSM, GRI4 ja Leading Practice ärimudel. Teoreetilise osa viimane peatükk seostab kestlikud printsiibid ettevõtete strateegiaga.

Uurimustöö empiiriline osa on jaotatud kaheks, millest esimene uurib Eesti ettevõtluse hetkeolukorda kestlike printsiipide mõistmise ning senise rakendamise osas. Internetis läbiviidud küsitlusele vastanute hulgast valis autor 3 organisatsiooni, kellega viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud selgitamaks välja nende valmisolek jätkusuutliku projektijuhtimise meetodi juurutamiseks strateegia ning senise projektijuhtimise praktika kontekstis. Autor püüab anda sünteesitud vastuse ka küsimusele, mis takistab või mõjutab organisatsioone neid põhimõtteid kasutusele võtmast. Täiendavalt intervjueriti kahte konsultatsioonifirmat, et mõista turunõudlust potentsiaalse teenusepakkuja vaatenurgast ning Sotsiaalse Ettevõtluse Foorumi tegevjuhti, kes andis oma hinnangu ühiskondliku valmisoleku seiskohast.

1. JÄTKUSUUTLIKU PROJEKTJUHTIMISE ARENG JA TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Jätkusuutlikkuse teoreetiline käsitlus

On selge, et inimene on lahutamatus seoses ümbritseva keskkonnaga – meie rahulolu ja elukvaliteet sõltub otseselt tarbitavast toidust, rekreatsioonivõimalustest, esteetikast ja eetilisest käitumisest, lähedaste heaolust ning isiklikust arenguvõimalusest. Ehk teisisõnu – kõigest sellest, mida pakub meile loodus ja ühiskond tervikuna. Ühest küljest tundub, et mida arenenum on ühiskond, seda rohkem oskab ja tahab inimene küsida ning on nõus teadmiste toetudes selle nimel ka pingutusi tegema. Alates tööstuslikust revolutsioonist Inglismaal, mida peetakse murranguliseks etapiks inimkonna ajaloos, saab välja tuua aga regressi looduskeskkondlikes probleemides – 1950-ndate „kemiseerimine“¹, 1960-ndate kodanikuhääle tõus (mille üheks indkaatoriks ja mõjutajaks peetakse Rachel Carsoni raamatu „Hääletu kevad“ publitseerimist), 1970-ndate naftakriis ja Rooma klubi poolt avaldatud maailma teadlaste märguanne „*Limits to Growth*“ ja 1980-ndate Tšernoboli katastroof on viinud ökokriiside teadvustamiseni. Brundtlandi raportist on möödas 15 aastat, ent mitmed trendid näitavad tänase päevani langustrendi (Hopwood *et al.* 2005:49).

Säästva Eesti Instituut (SEI) on sõnastanud jätkusuutlikkuse kui dünaamilise seisundi, milleni viib kestlik ehk säästev areng (Säästva arengu...2015). Mõned autorid defineerivad kestlikkust ka läbi vastanduva situatsiooni ehk kui „pika-ajalises perspektiivis jätkusuutmatuse vastandit“ (Comello *et al* 2012:5). Kõige sagedamini defineeritakse aga jätkusuutlikku arengut 1987.aastal ÜRO Maailma Keskkonna ja Arengu Komisjonil (*World Commission on Environment and Development*) sõnastatud

¹ Kemiseerimine – (ing.keeles *chemicalisation*) – teatud kemikaalide akumulatsioon, mis ületab oma kontsentratsioonil loomuliku ulatuse (Babylon 10...2015)

määratlusega, mille kohaselt „jätkusuutlik ehk säästev areng on areng, mis rahuldab praeguse põlvkonna vajadused ja püüdlused, seadmata ohtu tulevaste põlvkondade samasuguseid vajadusi“ (WCED 1987:43; Rooland 2011:294; Hopwood *et al* 2005:39; Silvius *et al* 2014:67). Rooland on toonud välja (2011:292), et tänane arusaam kestlikkusest on aga oluliselt laiem ning sotsiaalteadustes ja poliitikate kujundamisel võib kestlikku kontseptsiooni vaadelda alljärgnevalt:

1. keskkonna säästmist kui jätkusuutlikkuse baasi;
2. majanduslikku kasvu kui jätkusuutlikkuse arengut;
3. sotsiaalse heaolu tõusu kui jätkusuutliku arengu sihti.

Lisaks soovitab Rooland lisada (*ibid.* 2011:294) jätkusuutlikkuse baasile kultuuri ja teadmistega seotud aspektid ning SEI (Säästva arengu...2015) institutsionaalsuse mõõtme. Gilbert Silvius (*et al.* 2014:69-70) on koondanud säästvale kontseptsioonile omased põhimõtted kokku alljärgnevalt ning toob välja, et jätkusuutlikkus on:

1. sotsiaalsete, keskkondlike ja majanduslike huvide tasakaalustamine;
2. orienteeritud nii lühi- kui pikajärgsele tulemuslikkusele;
3. lokaalse ja globaalse orientatsiooniga;
4. seotud väärtuste ja eetikaga;
5. eeldab läbipaistvust ja vastutust;
6. arvestab huvigruppidega;
7. riskide maandamine;
8. raiskamise vähendamine;
9. sissetulekute, mitte kapitali tarbimine.

Need üheksa suunda ja põhimõtet toovad väga hästi välja jätkusuutlikkuse holistilisuse nii, nagu see tänasel päeval enim aktsepteeritud on. Sellele vaatamata ei ole kõikide koolkondade esindajad kestlikkust kontseptsioonist ühisel arusaamal ning säästva arengu kui idee osas on toodud välja ka kriitikat, mis tõstatavad üldistatult küsimuse kontseptsiooni realistlikkusest. Hopwood (*et al.* 2005:40) järeldab, et jätkusuutlikkusele vastab tugev ja nõrk kontseptsioon. Nõrga ehk majandusliku kriteeriumi kohaselt on loodusvarad ja toodetud kapital omavahel seotud ning tehnoloogiaga on võimalik parendada inimese tekitatud kahju keskkonnale - keskkonna

kurnamine on paratamatu sündmus, mitte katastroof. Tugeva ehk ökoloogilise jätkusuutlikkuse kriteeriumi kohaselt ei ole aga võimalik, et tehisressursid asendaksid looduses asetleidvaid protsesse nagu näiteks osoonikiht, fotosüntees või veeringlus. Erinevate autorite arvamused on koondatud tabelina lisas 1.

Kuidas on aga kestlikkuse ideed rakendatud ettevõtluses? Üldjoontes on teemaga seotud alljärgnevad kontseptsioonid:

- ökoettevõtlus,
- sotsiaalne ettevõtlus,
- vastutustundlik ettevõtlus.

Ökoettevõtlus on eraettevõtluse äärmuslikum vorm, mille majandustegevuse otsene eesmärk lisaks kasumi teenimisele on looduskeskkonnas mingi negatiivse mõju vähendamine. Ökoettevõtlusele on viidatud ka kui Joseph Schumpeteri poolt 1934.aastal sõnastatud „loomingulisele destruktsioonile“ – ökoettevõtjad hävitavad juurdunud ja harjumuspäraseid praktikad, tootmismeetodid, tooted, turustruktuurid ja tarbimismustrid ning asendavad need keskkonnasõbralike toodete ja teenustega (Schaltegger 2002:46). Laiemalt on selle lähenemisega seotud termin „rohemajandus“.

Sotsiaalne ettevõtlus seevastu on suunatud mõne ühiskondliku kitsaskoha lahendamiseks, mida tehakse toodete-teenuste müügi abil (Mis on sotsiaalne...2014). Kuna sotsiaalse ettevõtte jaoks ei ole tulu omaette eesmärk, vaid vahend ühiskondliku eesmärgi saavutamiseks, tegutsetakse tihti MTÜ-vormis (ent see ei ole reegel). Vastutustundlik ettevõtte (CSR – *Corporate Social Responsibility*) on traditsiooniline äriettevõtte, kes on enda jaoks lahti mõtestanud oma rolli muutuvast keskkonnas ning soovib tagada, et tema tegevuse mõju oleks võimalikult positiivne. See tähendab majandusliku, sotsiaalse ja keskkonnaalase mõõtme integreerimist ettevõtte juhtimisse ja tegevusse, arvestades erinevate huvipooltega ning tuues lisaväärtust kõigile asjaosalistele. (Vastutustundlik ettevõtlus...2012:9) Seejuures jääb omanike eesmärgiks siiski kasumi teenimine. Vastutustundlikust ettevõttest võib areneda ka ökoettevõtte ning projektiorientatsiooniga ettevõtet, kes on juurutanud ning rakendab jätkusuutlikku projektijuhtimist, võib pidada vastutustundlikuks ettevõtteks.

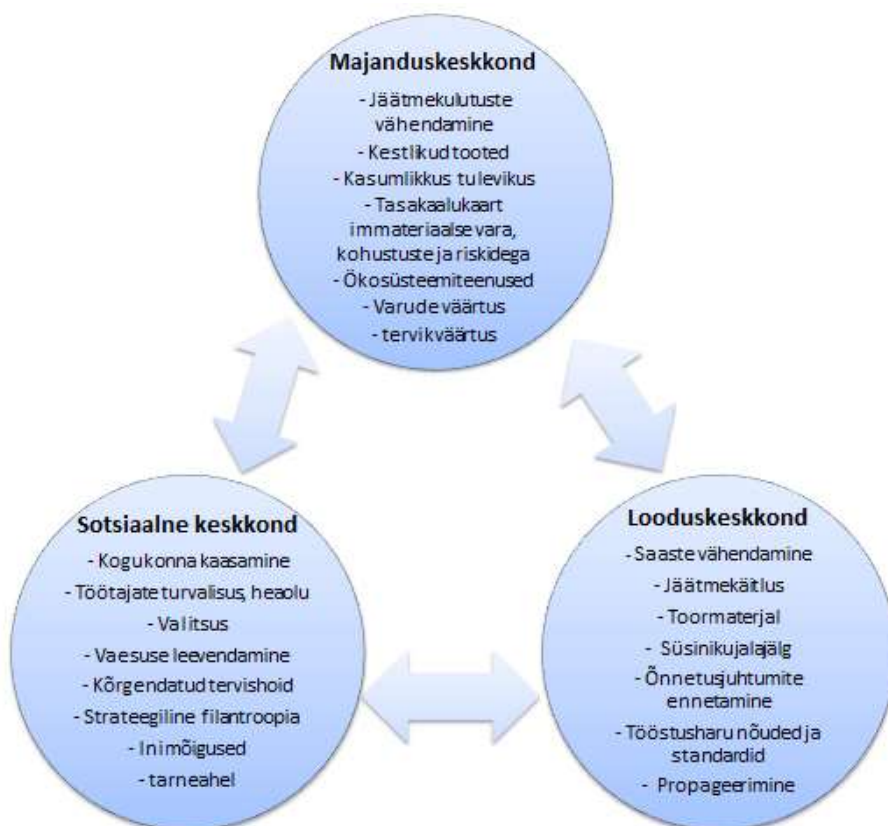
Kuigi eelnevalt viitas autor, et Silviuse poolt koondatud jätkusuutlikkuse põhimõtted on tänaseks aktsepteeritud, tundub siiski, et ettevõtluses ei ole ühtset konsensust ja filosoofiast jätkusuutlikust arengust ning seetõttu on sageli viidatud sama mõiste tähenduses erinevas ulatuses eesmärkidele, võimalustele ja meetoditele. (Hopwood *et al.* 2005:47; Brook, Pagnanelli 2014:47) Tihti kasutatakse jätkusuutlikkuse mõistes vaid keskkondlikku dimensiooni, nagu näiteks ökosüsteemne kontseptsioon (Camello *et al.* 2012:6, Silvius *et al.* 2013:2) või asetatakse rõhk hoopis sotsiaalsetele aspektidele (Valdes-Vasques *et al.* 2013:80). Sotsiaalset jätkusuutlikkust saab kirjeldada kui töötajate, kogukonna, klientide ja tarnijate kaasahaaramist otsustamis- ja planeerimisprotsessi, et oleks kindlustatud praeguste ja järeltulevate põlvkondade vajaduste rahuldamine (Valdes-Vasques *et al.* 2013:80). See viitab otseselt huvigruppide kaasamise tähtsusele ning teemaga seonduvad märksõnad nagu õiglane palk, võrdõiguslikkus, paindlik tööaeg, kaugtöö võimalused ja muu, kuulub seejuures „praeguste põlvkondade vajaduste rahuldamise alla“. Ka CSR-kontseptsiooni all ei käsitleta alati ökoloogilist printsiipi (Martinuzzi, Krumay 2013), kuigi tegelikkuses peaks see lähenemine toetama kolmikmõõtme tasakaalustamist. Neid kolme lähenemissuunda on võrreldud tabelis 1.

Tabel 1. Erinevate kontseptsioonide võrdlus jätkusuutlikkusele eraettevõtluses

Aspekt	Ettevõtte sotsiaalne vastutus	Ökosüsteemne lähenemine	Kolmikmõõde
Keskkondlik	-	Elutsükli hindamine	Seotud ja tasakaalustatud
Majanduslik	+	Ökosüsteemi teenuste hindamine	
Sotsiaal-keskkond	+	-	
Aeg	Praegused ja järgmised põlvkonnad	Elutsükli /ökosüsteemi teenuste hindamisest tulenev	Praegused ja järgmised põlvkonnad
Ulatus	Pigem lokaalne (sõltub valdkonnast)	globaalne	globaalne
Eetika	+	kaudne	+
Kultuur	-	-	-
Haridus	-	-	+

Allikas: autori koostatud (toetudes: Comello *et al.* 2012:5, Valdes-Vasques *et al.* 2013:80)

Ökosüsteemne lähenemine on seejuures üks praktilisemaid kuna põhineb konkreetselt keskkonnapäraspektidele rahalise väärtuse andmisel ning mis omab seetõttu selgepiirilist raami – sel moel on võimalik anda organisatsiooni omandis olevatele ökosüsteemiteenusele majanduslik väärtus, mis on võrdväärne teiste põhivaraliste objektidega. Samamoodi on võimalik hinnata ökosüsteemile tehtavat kahju finantsväärtuses. (Comello *et al.* 2012:7) On aga selge, et see meetod ei sobi siiski kõigile ettevõtetele ja kõikidele projektidele - kestlikud eesmärgid on seotud mitmetasandiliste väljakutsetega ning lisaks keskkonnasäästmisele suunatud tegevustega tuleb arvesse võtta tööhõivet, haridust, innovatsiooni, inimeste heaolu, kultuuri ning materiaalse ressursside piiratust (Rooland 2011:293) ning Hopwood (*ibid* 2005:49) lisab, et jätkusuutliku arengu võtmeväärtused on keskkonnakaitse ja õiglus. Seega võib öelda, et täieliku tulemuse tagab vaid kolmikmõõde integreerimine, sest kõik organisatsioonid paiknevad tegevusvaldkonnast sõltumatult ühiskonnas, mille heaolu määrab looduskeskkonna tervis. Võimalikud kolmikmõõtmega arvestamise aspektid on toodud välja joonisel 1.



Joonis 1. Kolmikmõõde ja selle võimalikud aspektid (Allikas: Rosing)

Definitsioonide hägusus ning organisatsioonide erinev tõlgendus on tõenäoliselt üks kitsaskohti, mis on jätkusuutlikku käsitlust tervikuna kõige enam mõjutanud. Tänaasel päeval ollakse aga konsensusel, et jätkusuutlikkuse kontseptsioon peab põhinema holistilisusel ning kõikide dimensioonide käsitlemisel süsteemina (Roosa 2010:37). Uurimustöö autor on ka nõus Scheeli ja Rosingiga (Initial Steps to...) kelle sõnul ei ole jätkusuutlikkus enam uus idee, vaid täiesti küps kontseptsioon, mille rakendamisega mitmed organisatsioonid vaeva näevad.

Roosa (*ibid*) on tsiteerinud Stephen Wheelerit: „Jätkusuutlikkuse kontseptsiooni 1970-ndatel võib käsitleda kui loogilist jätku uuele teadvusele globaalsete probleemide seotusest keskkonna ja arenguga...“ ning vaatamata sellele, et kestlikus on viimaste aastatega järjest enam huviorbiidis, läheb siiski veel aega, enne kui ühiskondlik teadvus jõuab sinnamaale, kus keskkonnaküsimused seostatakse täielikult sotsio-ökonomsete küsimustega (Hopwood *et al.* 2005:38). Globaalne koostöö kestlikkuse suunas sai uue impulsi 1992.aastal ÜRO konverentsil Rio de Janeiro's, kus võeti vastu esimene ülemaailmne säästva arengu tegevuskava ehk Agenda 21 ning loodi Säästva Arengu Komisjon. Muus osas seab avalikus sektoris suunisdokumendid ette Euroopa Liidu Säästva Arengu Strateegia, Euroopa Liidu Kasvustrateegia ning Säästva Arengu seadus (Roolaid 2011:293) ning riiklik ja sealt johtuvad regionaalsed arengukavad. Erasektoris on tegemist aga jätkuvalt vabatahtlikuse alusel integreeritava poliitikaga. Problemaatiline on autori arvates ka see, kuidas motiveerida erasektorit rakendama kestlikke praktikaid, kui selle tegelik kasutegur selgub alles (kauges) tulevikus (Camello *et al.* 2012:5) või kui selle hindamiseks on keeruline leida sobivat mudelit.

1.2. Jätkusuutlikkuse integreerimine projektijuhtimisega

Silvius ja Schipper on oma artiklis „*Sustainability in project management: A literature review and impact analysis*“ tõdenud, et jätkusuutlikkus on tänase maailma suurim väljakutse – kuidas saavutada küllus ilma et kompromiteeriks järeltulevate põlvete võimalusi? Kui organisatsioonid ka tunnistavad jätkusuutlikke põhimõtteid, on fundamentaalne küsimus, kuidas need on integreeritud ettevõtte strateegiasse, eesmärkidesse ning veel enam - tavapärasesse äritegevusse (Tufino *et al.* 2013:91). Nagu eespool viidatud, ei ole kestlikkus enam uus kontseptsioon ning seega on erinevat

tüüpi organisatsioonid juba püüdnud kestlikke printsiipe oma turundustegevusse, kommunikatsiooni-protsessidesse ja tegevuspraktikasse integreerida. On aga leitud, et projektid on juhtival positsioonil jätkusuutliku arengu suunas liikumisel (Baušyte-Petrauskiene, Lepaite 2007:37) ning jätkusuutlikkuse sidumisest projektijuhtimisega on kirjutatud aastatel 1993-2013 164 publikatsiooni (raamatut, raamatu peatükki, artiklit, koverentsiartiklit) – enamus neist viimase nelja aasta jooksul (Silvius, Tharp 2013). Kriitikana tuuakse aga välja, et need on kõik valdavalt suunatud teooriale ning arutlevad „kuidas jätkusuutlikkust projektijuhtimisega siduda“ või „kuidas jätkusuutlikkusega arvestamine projektijuhtimist mõjutab“ (Silvius, Schipper 2014:66).

Kui 2008. aastal IPMA (*International Project Management Association*) maailmakongressil rõhutati, et projektijuhtimine peab võtma selge suuna vastutustundlikkusele, on see järjest enam ka projektijuhtimisega tegelevate akadeemikute fookuses. Sellele vaatamata on tõdetud (Gareis *et al.* 2009), et kestliku arenguga arvestatakse ajutiste organisatsioonide kontekstis harva. Eid (2009:228) on ka konstanteerinud, et projektijuhtimise standardid ei ole jätkusuutlikkusele orienteeritud.

Majanduskontekstis saab rõhutada, et jätkusuutlikul äritegevusel ei tohi olla negatiivset mõju globaalsele (globaalsele ja lokaalsele) keskkonnale, kogukonnale, ühiskonnale ja majandusele (Initial steps to..) ning samad nõuded kehtivad projektide elluviimisel. Seega lihtsustatult võib öelda, et SPM² on kolmikmõõtmega arvestamine projektijuhtimise spetsiifilises kontekstis.

Viidates aga eelmises alapeatükis väljatoodud problemaatikale seoses jätkusuutlikkuse definitsiooni ebahütlusega, toob autor tabelis 2 välja erinevad SPM-le omistatud definitsioonid. Neist kaks esimest viitavad huvitavatele nüanssidele – valdavalt käsitleb suurim osa artikleid jätkusuutlikkust projektijuhtimise kontekstis ehitussektoris või lähtutakse kitsalt vaid ressursside juhtimisega seonduvast, võtmata arvesse kolmikmõõdet. Gilbert Silvius, kes on andnud jätkusuutlikule projektijuhtimisele akadeemilise aluse, koondab SPM omased põhimõtted aga oluliselt laiemalt.

² *Sustainable Project Management* – jätkusuutlik projektijuhtimine

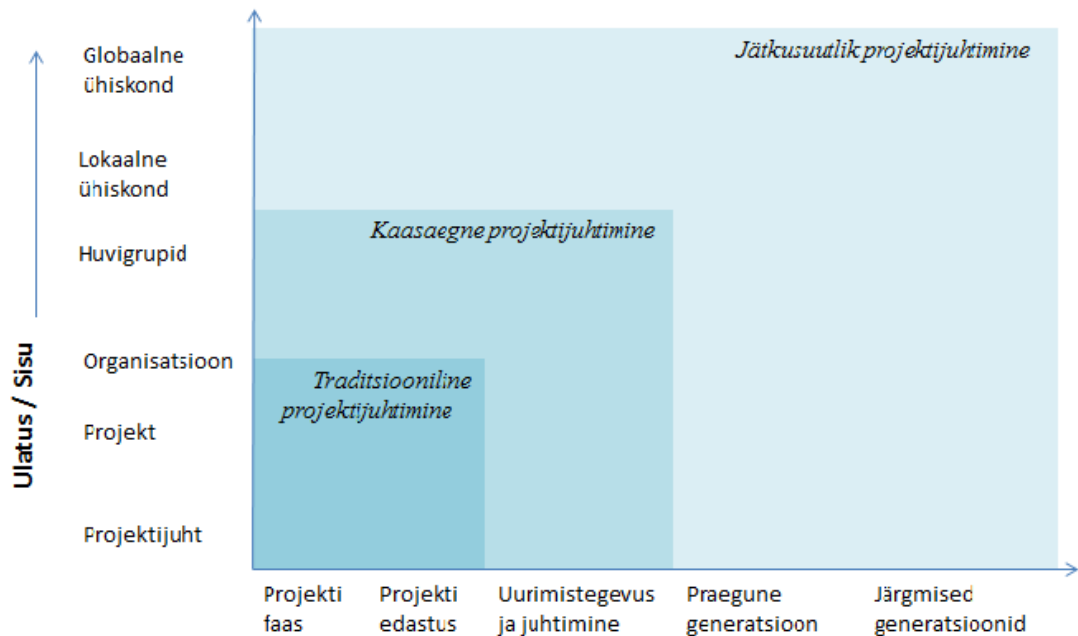
Tabel 2. Kestliku projektijuhtimise definitsioonid.

Autor	Definitsioon
Deland (2009)	Jätkusuutlik projektijuhtimine on oma olemuselt vajaminevate ressursside minimeerimine, mida meeskond projekti initsieerimisest kuni sulgemiseni kasutab.
Ning, Zhang, Li (2009)	Jätkusuutlik projektijuhtimine on jätkusuutliku arengu põhimõtte integreerimine ehitussektorisse pakkudes selleks ehitusvõimalusi, mis toetuvad ümbertöödeldud materjalidele, vajavad vähem energiat, põhjustades vähem saastet ja jäätmeid ning samal ajal pakkudes hüvesid, mida ehitusprojektid läbi ajaloo pakkunud on.
Silvius (2009)	Jätkusuutlik projektijuhtimine on projektijuhtimise kaudu elluviidud muudatus poliitikas, varades või organisatsioonis, arvestades seejuures majandulikke, sotsiaalseid ja keskkondlikke projekti mõju ja tulemusi tänasel päeval ja tulevikus.
Silvius (2012)	Jätkusuutlikus projektides ja projektijuhtimises on areng, sooritus ja juhtimine projektijuhtimise kaudu elluviidud muudatus poliitikas, protsessides, ressurssides, varades või organisatsioonis, arvestades seejuures 6 jätkusuutlikkuse põhimõtet projekti kestel, tulemuses ja mõjus.
Silvius, Schipper (2014)	Jätkusuutlik projektijuhtimine on planeerimine, ülevaatus ja kontrollimine projekti põhi- ja tugiprotsessides, võttes seejuures arvesse keskkondlikke, majanduslikke ja sotsiaalseid aspekte projekti elutsükli jooksul projekti ressursside, protsesside, tulemuste ja mõjude osas ning olles seejuures suunatud projekti huvigruppide tulude tagamisele ning elluviimise läbipaistvusele, õiglusele ja eetikale, millega kaasneb huvigruppide pro-aktiivne osalus.

Allikas: Silvius, Schipper (2014)

Need 6 põhimõtet, millele Silvius oma 2012. aastal ajakohastatud definitsioonis viitab, on toodud välja peatükis 1.1. Kui see lahti mõtestada, saab välja tuua, et kestlikkusega tuleb arvestada nii projektijuhtimise protsessides kui kui projektiga taotlevates tulemustes olenemata sellest, kas elluviidud muudatus on organisatsioonisisene või – ülene. Kõige viimane, 2014. aastal sõnastatud määratlus rõhutab huvigruppide kaasamist ning teisi sotsiaalse dimensiooniga seotud aspekte, mis olid varasemalt välja toomata. Definitsioonide ümbersõnastamine osutab selgelt kontseptsiooni uudsusele ning selle arengule – küpsus on saavutatud alles viimastel aastatel.

Joonis 2 toob välja traditsioonilise ja jätkusuutliku projektijuhtimise käsitluse suurimad erinevused projekti ulatuses ning protsessides.



Joonis 2. Jätkusuutliku projektijuhtimise ulatus ja horisont. Allikas: Reusch (2013)

Kuidas aga kohaldub kestlik projektijuhtimine alalise organisatsiooni ja selle kultuuri konteksti? Sellele saab üldjoontes läheneda:

- projekti (projektijuhtimise protsesside) tasandilt,
- projektijuhi (vastutus ja kompetents) tasandilt,
- organisatsiooni tasandilt (Silvius *et al.* 2012: 45-85).

On mõisteta, et enne jätkusuutliku projektijuhtimise integreerimist peab organisatsioon tunnistama kestlike põhimõteteid ning SPM saab seejuures vastavate eesmärkide täitmisel töövahendiks ning projektijuht on seejuures võtmeisikuks. Järgnevalt käsitleb autor SPM-i kui strateegilist töövahendit ja kontseptuaalset raamistikku.

Iga projekt algab eesmärgi seadmise ja konteksti tunnistamisega ning on selge, et kestlike dimensioonide integreerimine avardab konteksti oluliselt - nii ajalised kui ruumilised piirid venitatakse palju laiemaks. Tänapäevased ärimudelid on tihti globaalse suunaga ning sunnivad projekte arvestama geo-ökoloogiliste teguritega nii lühi- kui pikaajalises perspektiivis ning see omakorda muudab projektid oluliselt keerukamaks.

Kuigi tänased projektijuhtimise standardid (ISO 21500, PMBOK ja PRINCE) mainivad küll siseseid ja väliseid keskkonnategureid, ei identifitseerita potentsiaalseid sotsiaalseid või keskkondlikke mõjufaktoreid. (Silvius, Schipper 2014:72) Ka huvigruppide kaasamine, mis võib vaatamata oma ideelisele lihtsusele olla tõenäoliselt olla üks kõige keerulisemalt korraldatav aspekt, on neis standardites erinevas ulatuses käsitletud (Eskerod, Huemann 2013:43) ning mitte sellises ulatuses nagu eeldab SPM – fookuses on huvigruppide tõsimeelne kaasamine, et realiseerida jätkusuutlik areng organisatsioonis ja ühiskonnas (Silvius, Schipper 2104:79).

Traditsioonilises ja jätkusuutlikus projektijuhtimises on seega tsentraalsed erinevused, millega organisatsioonid arvestama peavad ning need on koondatud tabelisse 3.

Tabel 3. Traditsioonilise ja jätkusuutliku projektijuhtimise võrdlus

Traditsiooniline projektijuhtimine		Jätkusuutlik projektijuhtimine
Lühiajaline orientatsioon	↔	Pika-ajaline orientatsioon
Sponsorid – kitsas huvigrupp	↔	Praegused ja tulevased põlvkonnad
Tulemuseesmärgid	↔	Elutsüklid
Ulatus, aeg, eelarve	↔	Kolmikmõõde (inimesed, keskkond, kasum)
Vähendatud keerukus	↔	Kasvav keerukus
Faktipõhine	↔	Ettevaatav
Lineaarne ja matem. analüüs	↔	Ökosüsteemne, süstemaatiline lähenemine
Nüüdisväärtus	↔	Kolmikmõõde (inimesed, keskkond, kasum)

Allikas: Reusch. 2013

Nagu tabelist näha, siirdutakse käsitluselt, mis on suunatud ettemääratusele ja kontrollile, uue lähenemise kohaselt üle käsitlusele, mida saab iseloomustada eelkõige paindlikkuse, keerukuse (mitmetahulisuse) ja võimaluste kaudu (Silvius *et al.* 2013, Carboni, Reeson 2012); ning eesmärkide täitmise fookuselt minnakse üle vastutustundlikkusele ja jätkusuutlikule arengule organisatsioonis ja ühiskonnas (Schipper, Silvius 2014:6). See võib tekitada küsimuse, kas ärilised eesmärgid tuleb siis kõrvale jätta ja keskenduda vaid „pehmetele“ väärtustele, kuid siinkohal tasub meenutada kolmikmõõtme dimensioone ning nende tasakaalustamist. Seega on fundamentaalse tähtsusega mõista, et seni kehtinud projektijuhtimise „raudse kolmnurga“ - aja, eelarve ja kvaliteedi - juhtimiselt minnakse üle sotsiaalsete,

keskkondlike ja majanduslike mõjude juhtimisele (Eskerod, Huemann 2013:39). Sellega lõhutakse aga kõik seni kehtinud arusaamad ja dogmad ning ilmneb selge seos organisatsiooni mentaliteediga – ei piisa vaid töövahendist või mudelist, et viia tegevuspraktika säästvate tulemusteni.

Seega tähendab jätkusuutlikkusega arvestamine eelkõige nihet:

- projektijuhtimise paradigmas,
- projekti ulatuses (skoobis),
- projektijuhi mentaliteedis.

Sarnaselt tabelile 3, saab koondada paradigmaatilised muutused alljärgnevalt:

Tabel 4. Jätkusuutlikku projektijuhtimise paradigmaatilised nihked

Traditsiooniline projektijuhtimine	Jätkusuutlik projektijuhtimine
Aeg, ulatus kvaliteet	Sotsiaal-, majandus- ja looduskeskkond
„Seest välja“	„Väljast sisse“
Omanikud	Huvigrupid
Protsess	Horisont
Ohud	Võimalused
Teekond	Sammud
Kontroll	Juhendamine
Teadmine	Õppimine
Väljund (<i>Result</i>)	Tulemus (<i>Outcome</i>)
Suletud	Avatud

Allikas: Silvius *et al.* 2012

Tabelist on selgelt näha, et mainitud nihked eeldavad organisatsioonisisest muutust, ent võtmerolli mängib siiski projektijuhi valmisolek jätkusuutlikke põhimõtteid rakendada. Kui traditsioonilises lähenemises allutatakse projektijuht projekti omanikule ning tema ülesandeks on viia projekt ellu vastavalt huvigruppide nõuetele, siis uue paradigma kohaselt mängivad aga projektijuhid kestlikkuse kontekstis märkimisväärset rolli (*ibid.* 38) – jätkusuutlikkuse nõuete integreerimine eeldab, et projektijuht on selles valdkonnas spetsialiseerunud – ning ta käitub projekti omanike suhtes kui partner. Mõistagi eeldab see teadlikkust jätkusuutlikkusest ja SPM’st kui töövahendist. Kompetentsi arengu tähtsust on rõhutanud ka Baušyte-Petrauskiene ja Lepaite (2007:37) kui osana kriitilise

tähtsusega paradigmaatilisest nihkest – rollide, struktuuri ja kompetentsi muutus saab põhiliseks indikaatoriks organisatsiooni kultuuri muutmisel. Samamoodi on projektijuhti vastutuses eetika läbipaistvuse tagamine terves projekti elutsükli, meeskonnaliikmete hoidmine õigel horisondil ning nende juhendamine.

Nagu eespool mainitud, tõstab kestlike printsiipidega arvestamine kahtlemata huvigruppide arvu ning nende osalemine projektis on oluliselt sügavama tähendusega kui vaid pelgalt nende „identifitseerimine“ – huvigrupid tuleb proaktiivselt kaasata projekti nõuete defineerimisse, kulude-tulude hindamisse, planeerimisse, riskide hindamisse, ajagraafiku koostamisse, probleemide analüüsi ja aruande esitamisse. Lisaks võivad keskkonnaga seotud riskid kui välised tegurid, takistada juhtkonna kontrolli projekti üle – seega peavad projektijuhid, kes soovivad vältida väliste jõudude mõjusid projekti elluviimisel, mõistma projekti ja võimelike huvigruppide seoseid. Äärmuslikematel kordadel võivad sellised riskid isegi lõpetada ettevõtte tegevuse või fundamentaalselt muuta projekti eesmärgi ja strateegiat. (Yang, Yeh 2014:211-212) Üldsuse osalust ning kõikide huvirühmade kaasamist on säästva arengu suhtes rõhutanud ka SEI (Säästva arengu...2015).

Riskide identifitseerimine ja juhtimine on efektiivse projektijuhtimise üks olulisemaid aspekte (Yang, Yeh 2014:211) – kuigi projektijuhtimise standardid seavad riskide identifitseerimise ja juhtimise tugevalt fookusesse, on seal selgelt määratlemata, mis selles kontekstis „risk“ on. Üldiselt jaotatakse riskid välistest ja sisesteks (*ibid.* 2014:211) – välised riskid on seotud muudatustega keskkonnas või turuolukorra ning sisemised nihetega ajaplaanis, kuludes, ulatuses või seotud kogematus, kehva planeerimise või personaliga. Kui vaadata sellele jätkusuutlikkuse perspektiivist, siis võib sõltuvalt projekti spetsiifikast riske ka oluliselt enam olla – keskkonna või sotsiaalse sfääriga seoses, projekti elutsükli kestel, projekti tulemuste ja saavutatud kvaliteedi kontekstis.

Gareisi (2013) hinnangul suunab kestlikkuse integreerimine holistilisele lähenemisele projekti sisu, sisendite-väljundite ja kvaliteedikriteeriumite osas. Kui mõtestada lahti termin „kvaliteet“, siis on suur osa sellest seotud töökindluse ja vastupidavusega, kliendi või tarbija ootustele vastamisega (Basu 2013:1). Projekti edu kriteeriumid on

loogilises seoses projekti kvaliteedikriteeriumitega ja ka investeeringute hindamisel peab arvesse võtma nii kvantitatiivsed kui kvalitatiivsed kriteeriumeid (Silvius, Schipper 2013), kuid sellele vaatamata kiputakse projekti edukust ka traditsioonilises projektijuhtimises hindama pigem ajas ja eelarves püsimisega. Projekti kvaliteedikriteeriumid saab jagada:

- disaini kvaliteet spetsifikatsioonide näol,
- protsessi kvaliteet nõuetele vastavuse näol,
- organisatsiooniline kvaliteet jätkusuutliku kultuuri näol (Basu 2013:1).

Suurim erinevus on traditsioonilise ja SPM vahel on aga fookusel - Silviuse (*et al.* 2014:75) hinnangul määratakse projekti edu uue paradigma kohaselt projekti elutsükli, mitte vaid väljundi kaudu. PMBOK juhendi kohaselt määratakse projekti edu aga tingimusel, et “planeeritud ulatus, aeg, kulud, kvaliteet, ressursid ja risk vastavad projekti tulemusele“, pööramata seejuures tähelepanu projekti elutsüklile – seda korraldatakse projekti graafiku ja tegevuste järjestatuse kaudu, sest projekt tuleb ellu viia võimalikult efektiivselt vähendades raiskamist nii materjalis kui ajas. Ärijuhtumi ja projekti spetsiifika osas tuleb projekti kulude ja tulude identifitseerimise kõrval arvestada ka „mittefiskaalseid“ faktoreid, mis vastavalt kolmikmõõtmele on sotsiaalsed ja ökoloogilised.

Sotsiaalses aspektis tuleb arvestada nii projekti sise- kui väliskeskonnaga. Sisekeskkonnana saab mõista projekti meeskonda – selle valikul ja organiseerimisel tuleb tähelepanu suunata era- ja tööelu tasakaalule, võrdsetele võimalustele, osalise, paindliku ja tööaja ning virtuaaltöö võimalustele. Väliskeskonna osas tuleb arvesse võtta kõiki tegureid, et määrata keda projekti protsess või tulem otseselt mõjutab. Elektroonikatööstuses on selles osas heaks näiteks toormaterjal ja jäätmed – vaatamata sellele, et projekti sisekeskkonnas on arvestatud kõikide arenenud riikidele omaste tingimuste ja hüvedega, ei saa projekti sugugi pidada vastutustundlikuks, kui tootmisüksus Kagu-Aasias on alamakstud, kasutab konfliktseid mineraale³ ning

³Inglise keeles *Conflict Minerals*. Tegemist on teatud mineraalide ja nende derivaatidega, mida kasutatakse laialdaselt eelkõige elektroonikatööstuses ning mis on seotud konfliktsete piirkondadega Kongo Demokraatlikus Vabariigis ning selle naaberriikides. Nende mineraalide kaevandamine agiteerib sõjalist konflikti ning on seotud inimõiguste rikkumistega (What are conflict...2015)

lõpptoote jäätmed suunatakse arengumaadesse. Konfliktsete mineraalide elektroonikatööstuses on sisseostetavate materjalide osas äärmuslik näide, kus negatiivsed mõjud on sotsio-ökoloogilised. Tegelikult saab ja tuleb arvestada toor- ja kulumaterjalidega igat tüüpi projektides. Seejuures tuleb suurem fookus panna elutsüklile – see viitab tarneahela juhtimisele, kestvusele, taaskasutatavusele, ümbertöödeldatavusele ja kasutuselt kõrvaldamisele. Arvestada tuleb sisseostetavate materjalidega ning tarnijate valikul hinnata nende jätkusuutliku käitumise tulemuslikkust. Ehk teisisõnu – ka oma allhankijaid tuleb suunata kestlike praktikate rakendamise poole.

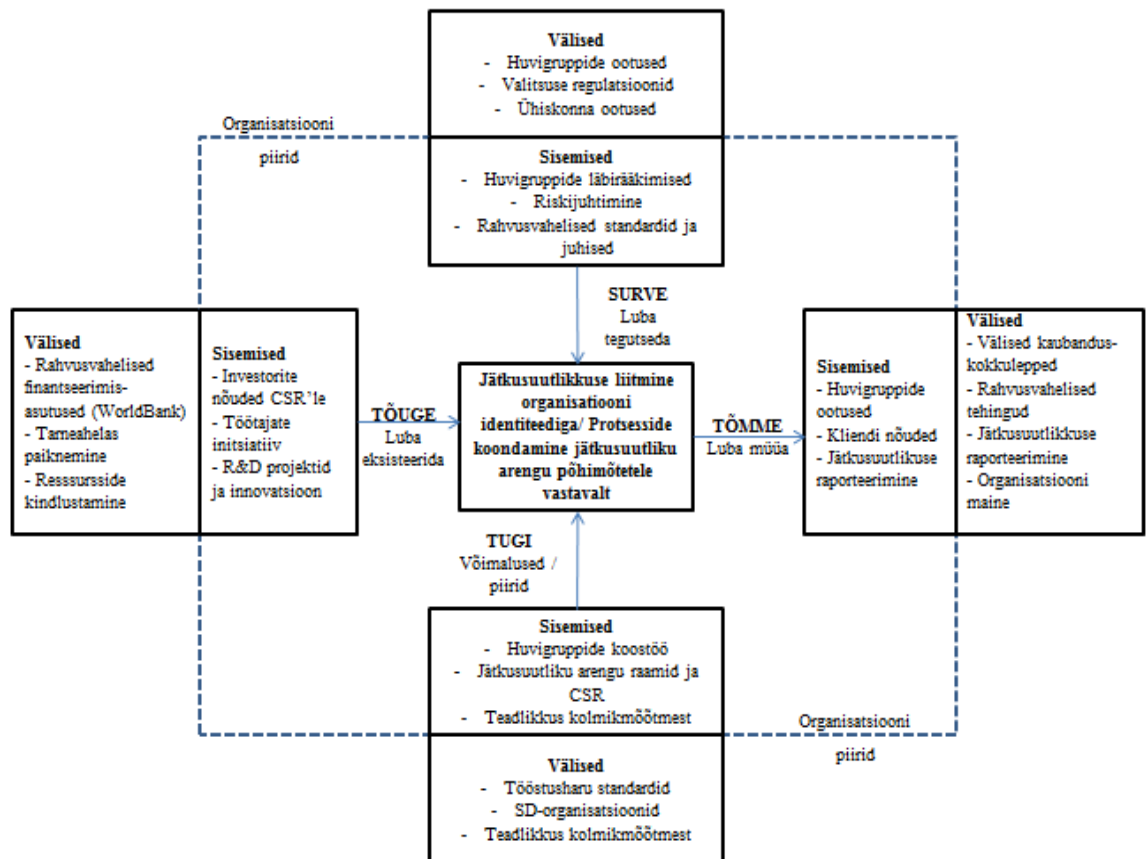
Suheldes huvigruppide, allhankijatega ning ka projekti enda meeskonnaga, tuleb lähtuda läbipaistvuse ja vastutustundlikkuse printsiibist, mis jätkusuutlikku projektijuhtimise kontekstis tähendab avatud suhtlust kogu projekti elutsükli jooksul. Eripära on seesjuures avaldatava info hulka lisamine projekti sotsiaalsed ja keskkondlikud, lühi- ja pikaajalised mõjud (arusaadavalt kõik organisatsioonid ei avaldagi projektidega seoses mingit teavet). Ka projekti aruandesse tuleb lisada kõik kestlikkuse printsiipidega seotud aspektid. Osana kommunikatsioonist saab käsitleda organisatsioonilist õppimist ehk meeskonnatööna määrata projekti edukus kestlikkuse kontekstis, mida õpiti ning analüüsida kuidas järgnevatel projektides veel efektiivsem ja edukam olla.

Silvius (2012:51) on rõhutanud ka protsesside sulgemise tähtsust, mis enamasti tähendab projekti üleandmist alalisele organisatsioonile, kuigi selle tähtsus võib esmapilgul olla raskesti mõistetavad. Selle tegevuse edu ja projekti vastuvõtmine on jätkusuutlikkuse kontekstis olulised aspektid - tagasilükatud projekt, kogu oma ressursside ja kulude osas, ei saa kindlasti pidada kestlikuks.

1.3. Jätkusuutliku projektijuhtimine organisatsiooni strateegias

Eelnevalt tõi autor välja alalise organisatsiooni mentaliteedi ja kultuuri tähtsuse strateegia kontekstis ehk teisisõnu on vastuoluline, et ajutises organisatsioonis rakendatakse SPM, kui emaettevõttes pole kestlikkust põhiväärtusena või eesmärgidena sõnastatud. Organisatsiooni strateegia peab aga olema kooskõlas projekti strateegiaga,

mida on sõnastatud kui „projekti perspektiivi, positsiooni ja suuniseid, teadmaks mida ja kuidas teha, et saavutada projekti tulemiga suurim võimalik konkurentsieelis ja tasuvus“. Seejuures tuleb mõista kuidas ja miks projekt toetab organisatsiooni äristrateegiat ja millised on suunavad strateegilised põhimõtted, mis domineerivad projektiplaanis ja projekti täitmisel. (Patanakul, Shenhar 2012:13) Mis aga mõjutab organisatsiooni oma strateegias kestlikkusele tähelepanu pöörama? Üldistavalt võib need mõjurid jaotada kaheks: välised ja sisesed vastavalt sellele, kas surve tuleb näiteks organisatsiooni personalilt, ühiskonnalt või avalikult sektorilt. Reaalsuses kujuneb rakendamisotsus tõenäoliselt aga mitmete motivaatorite summana. Joonis 3. koondab võimalikud mõjufaktorid, mis organisatsioonile vastava impulssi võivad anda.



Joonis 3. Ettevõtete kestlikku strateegiat mõjutavad faktorid (Allikas: Tufino *et al.* 2013:94)

Kui mõjutajaks on väline tegur, on oht, et et jätkusuutlikkuse programm saab olema pinnapealne. Sarnaselt saab paralleeli tõmmata kvaliteedijuhtimisega – kui asutuses on isik, kelle vastutusalasse see tegevus jääb, võib arvata, et sellega on keerulisem osa tehtud seejuures mõistmata vajalikkust nihet terves organisatsioonikultuuris.

Uurides autotööstuste peakortereid Euroopas, on leitud (Brook *et al.* 2014:2, Vallišova, Dvorakova 2014:565), et nõrk jätkusuutlik projektijuhtimine on sageli seotud:

- rahulolematusega jätkusuutlikkuse hindamiseks vajaliku tööriista või raamistikuga,
- puuduvate valikukriteeriumitega,
- mõõtmismetoodika kriteeriumite seadmise keerukusega (näiteks kuidas seostada see brändiga),
- selgelt defineeritud protsessi puudumisega, mis suudaks toime tulla projekti- ja portfelli juhtimise dünaamikaga.

Ka sisemise faktori korral tuleb uus kontseptsioon organisatsiooni juhtidele „maha müüa“. Suurim probleem strateegilise otsuse langetamisel on aga ilmselt selle praktilisuse tõestamine – ettevõtete juhid tahavad reeglina näha otsest ja mõõdetavat kasutegurit, mis uute paradigmaatiliste muudatuste korral kaasneks. Kuehn ja McIntire (2014:66) toovad välja, et jätkusuutlikud programmid vajavad alternatiivset lahendust finantsaspektide hindamiseks, kuna väärtust luuakse mitte-materiaalsetes ja kvantitatiivselt mõõdetavates ühikutes. Nendeks võivad olla ettevõtte maine tõus, töötajate inspireerimine, liidrite arendamine, elude rikastamine, millele on aga keeruline leida finantsilist väärtust. Pigem saab jätkusuutlikkusele suunatud programme tuleb käsitleda kui investeeringut tulevikku.

Comello (*et al.* 2012:7) pakutud raamistik keskkonnamõjude hindamisel peaks aitama ettevõtetel selgitada välja kasutegur vähemalt ühes jätkusuutlikkuse dimensioonis. Autorite sõnul peaks see meetod aitama nii projekti- kui ettevõtte tasandil fokuseerida jätkusuutlikkuse initsiatiividele ning seejuures optimeerima strateegiat operatiivses ja eelarvelises aspektis arvestades seejuures kvaliteedi ja ajagraafikuga seotud piirangutega. Meetod on sobiv riskianalüüsiks, tulu-kulu analüüsiks ja otsuste vastuvõtmisel. Tsiteerides: „...jätkusuutlikus saab integreeritud kontseptsiooniks eraettevõtete äritegevuses, mis on ühildatud korporatiivsete eesmärkidega, ilma et

seejuures takistaks ellu viimaks juba kehtestatud äritavasid“. See meetod on uurimustöö autori hinnangul sobiv pigem suurte projekte korral, millel on märgatav keskkonnamõju, sest analüüsi elluviimine eeldab sõltuvalt projekti iseloomust multidistsiplinaarse meeskonna ning ekspertide kaasamist, mis tõenäoliselt tõstab märgatavalt projekti planeerimisele kuluvat aega ja finantsressursse.

Sarnaselt projektijuhtimise küpsuse mudelile, on loodud ka jätkusuutlikkuse küpsuse mudel. Küpsuse mudelid aitavad organisatsioonidel hinnata ja arendada igat defineeritud võimekusevaldkonda. Olles osana strateegiast ning organisatsiooni väärtuste (majanduslike, sotsiaalsete, keskkondlike) rakendajast, aitavad ärimudelid seatud eesmärgi ellu viia. Seetõttu on väga oluline valida õige mudel ning selle jaoks sobiv vahend (Looy *et al.* 2013:467). Strateegilises kontekstis tekitab see küsimuse, kuidas leida tasakaal projektide portfoolio osas kõigi kolme jätkusuutlikkuse dimensiooni osas? Jätkusuutlikkuse tagamiseks peavad organisatsioonid arendama uusi ärimudeleid, tõlgendama globaalseid trende innovatsioonitemaatikasse nii uute tehnoloogiate kui uute tootmis- või äriprotsesside kaudu. (*ibid* 2014:50)

Brooks ja Pagnanelli (2014:49) leiavad, et strateegilised otsused on suunatud küll pikaajalistele eesmärkidele, mis peaksid avaldama positiivset mõju ettevõtte turupositsioonile tulevikus, ent seejuures on määrava tähtsusega lühi-ajaline suutlikkus, mis aitab ettevõttel genereerida ressursse tulevikus tehtavate investeeringute tarbeks. Samas tuuakse välja, et globaalsed trendid näitavad juba selget vajadust innovatiivsete ärimudelite järgi, et vastata uute klientide vajadustele. See seob ettevõtte strateegia otseselt turumentaliteedi ja nõudlusega.

Kuehn ja McIntire (2014:66) toovad välja ka dilemma, millega mitmed organisatsioonid silmitsi võivad seista – kuidas õigustada oma jätkusuutlikkusele suunatud projekte ning kuidas leida see, millele oma fookus seada. Mitmed autorid soovivad seejuures keskenduda oma põhitegevusele või ettevõtte tugevusele, mida ühiskondliku kasutegurit silmas pidades, realiseerida annaks. Veel enam – kui mõni neist tugevusest on kooskõlas sotsiaalse nõudlusega ning on olemas partner, kellele toetuda, saab ettevõtte saavutada olemasolevate ressursside juures maksimaalsed tulemused.

Innovatsiooniga seotud projektid jagatakse kolmeks (Brooks, Pagnanelli 2014:49):

- läbimurdeprojektid,
- platvormprojektid,
- evolutsioonilised projektid.

Evolutsioonilised projektid põhinevad pika-ajalisel innovatsioonil läbi olemasoleva teabe taaskasutamise, et saavutada lühiajalised äri-eesmärgid, mis aitavad kaasa kulude vähendamisele, efektiivsuse tõstmisele ja kliendi lojaalsusele. Läbimurdeprojekte defineeritakse läbi spetsialiseerunud ja uue teadmiste juurutamise, mis viivad pikaajalises perspektiivis uute turgude ning uute sissetulekuteni läbi radikaalse innovatsiooni. Platvormprojektid asuvad innovatsiooni ja kontiinumi vahepeal (läbimurde faasi ja evolutsiooni faasi vahel) ning on suunatud eelkõige lühi- ja keskpikkade eesmärkide saavutamisele. Nad kasutavad ära olemasolevaid teadmisi, et märkimisväärselt laiendada ja kasvatada olemasolevat turgu. Ettevõtte jaoks, kes võtab vastu otsuse muuta oma tegevuspõhimõtteid ning juurutada CSR-alased põhimõtted (ka jätkusuutliku projektijuhtimist), võib seda tegevust käsitleda kui „evolutsioonilist projekti“.

Kuigi jätkusuutlikkuse näol ei tegu kaugelt mitte innovaatilise lähenemisega, võib ometi pidada organisatsiooni, kes vastavatest põhimõtetest lähtub, kui „uuenduslikku organisatsiooni“. Selliseid ettevõtteid nimetatakse sageli aktivist-ettevõteteks (*Activist Company*) – need on organisatsioonid, kes kasutavad oma mõjuvõimu, et teha head (teisisõnu – integreerides jätkusuutlikkuse printsiipe) ning olla eeskostjad positiivsete muudatuste suunas, sest neil on mõju tarbijatele, tööstusharule ja poliitikategijatele. Sel moel on võimalik avaldada mõju ka teistele organisatsioonidele.

1.4. Jätkusuutliku projektijuhtimise mudeli analüüs ning võrdlus jätkusuutlike ärijuhtimiste raamistikega

Kui ettevõtte on võtnud vastu strateegilise otsuse integreerida oma juhtimissüsteemi ja tegutsemispraktikasse jätkusuutlikkuse põhimõtted, on selleks vaja mingit raami või mudelit, millele toetuda ja mille abil oma tegevuse tulemuslikkust mõõta. On tõenäoline, et organisatsioonis ei ole ka inimeset, kes oleks ilma väljaõppeta suuteline

kogu kontseptsiooni juurutama – pigem on tegemist pikaajalise õppimisprotsessiga, mille juures võib vaja minna ka konsultandi abi.

Mis aga eristab jätkusuutlikkuse kontekstis projektijuhtimist ärijuhtimisest? Aluspõhimõtted on ju samad – kas ehk piisaks lihtsalt raampõhimõtete tunnustamisest ning juhtida läbi defineeritud protsesside projekte nende määratud eesmärgi täitmiseni? Siinkohal tuleb aga mõista projektijuhtimise spetsiifikast tulenevalt selle ajutist olemust, selgelt määratletud ajalisi piire ning ressursse. See tähendab, et enam ei saa täielikult arvestada organisatsioonis kehtivate normidega (kuna projekt võib olla ka organisatsiooniülene või seotud uute regulatsioonidega) ja senisest kogemustest, vaid läbi tuleb analüüsida uusi aspekte.

Suhteliselt uue kontseptsioonina ei ole SPM rakendamiseks loodud konkureerivaid töövahendeid. Veel enam – „töökindla“ meetodika puudumist peetakse ka üheks suurimaks kitsaskohaks, millega organisatsioonidel silmitsi seista tuleb (Brook *et al.* 2014:2). Otsides analüüsiks sobivaid mudeleid, tuli autoril tõdeda, et universaalset ja holistilist lahendust, mida saaks konkreetset käsitleda juhendi või töövahendina, on üksikuid. Teoreetilised jätkusuutlikkusega seotud kontseptsioonid, millega saab paralleeli tõmmata projektijuhtimises, toodi välja esimeses peatükis. Uuritavad artiklid pakkusid küll välja „kontseptuaalseid raamistikke“ erinevate projektijuhtimisega seotud etappide analüüsiks, kuid samas tõdesid autorid, et loodu vajab enam empiirilist analüüsi ning puudu jääb universaalsusest. Näiteks on loodud kontseptuaalseid raamistikke:

- jätkusuutlikkusele seoses tootearendusega (Gmelin, Seuring 2014),
- keskkonnajuhtimisele kui osana riskijuhtimisest (Yang, Yeh 2013),
- jätkusuutlike tehnoloogiate ärimudelitele (Bohnsack, *et al.* 2014),
- kompetentsistruktuurile (Baušyte-Petrauskiene, Lepaite 2007),
- ökodisainile tootearenduses (Brones *et al.* 2012).

Lähemaks analüüsiks kõrvutab autor neli holistilise käsitlusega mudelit-juhendit, millest esimene on loodud konkreetset projektijuhtimise tarbeks:

- PRiSM (Projects Integrating Sustainable Methods),

- IISPM (*International Institute of Sustainability Project Management*) BEC-mudel (BEC – *Business, Environment, Community*),
- GRI4 (*Global Reporting Initiative*) raamistik ja standard,
- LPSF (*Leading Practice Sustainability Framework*),

Mudelite valikul oli määravaks kriteeriumiks terviklik kolmikmõõtmega (*Tripple Bottom Line*) arvestamine ning rahvusvaheline tuntus ja aktsepteeritus. Kolmikmõõtmega arvestamine tähendab, et mudelisse on integreeritud tasakaalustatud kujul loodus-, majandus- ja sotsiaalkeskkonnaga seotud tegurite arvestamine.

Et mõista, kas projektorientatsiooniga organisatsioonidel oleks vaja võtta kasutusele jätkusuutliku projektijuhtimise standard või oleks võimalik lähtuda ka vaid lihtsalt CSR-põhimõtetest, toob autor siinkohal välja kolme mudeli, PRISM, BEC, GRI4 ja LPSF olulisemad erinevused ja ühisosad.

GRI4 mudel, mis on pakutud *Global Reporting Initiative* on organisatsioon, mille eesmärgiks on propageerida jätkusuutlikkuse raporteerimist kõikides organisatsioonitüüpides ning aidata seeläbi kaasa jätkusuutlikkule arengule ühiskonnas. GRI on olnud pionieriks jätkusuutliku raporteerimise raamistiku väljatöötamisel ning see on tänaseks kasutusel üle terve maailma. Raporti näol on tegemist vabatahtliku dokumendiga, mis kajastab seda rakendanud organisatsiooni igapäevase tegevusega seotud majanduslikke, keskkonna-alaseid ja sotsiaalseid mõjusid. Lisaks tuuakse seal välja organisatsiooni põhiväärtused ja juhtimissüsteem ning seosed strateegia ja pühendumisega kestlikke väärtusi kandvale globaalsele majandusele. Kuigi GRI4 ei ole mudel selles tähenduses, et annab organisatsioonidele vastuse küsimusele „mida teha“, on see töövahend hindamaks organisatsioonide jätkusuutlikku tegevust ning suunama neid edasiste parendusteni. Seejuures pööratakse tähelepanu nii strateegiale kui analüüsile, organisatsiooni profiilile, määratletud materjalidele ja nende piiridele, huvigruppide kaasamist, raporteerimise profiili, juhtimist ja valitsemist (*governance*), eetikat ja integreerimist. Kuigi GRI4 on universaalne ning sobib kasutamiseks kõigis organisatsioonides olenemata nende tegevusalast või suuruselt läbi raporteerimise põhimõtete ja rakendamise manuaali, on tegemist siiski ettevõtte üldist kestlikku

praktikat arvestava raamistikuga, mis projektijuhtimise spetsiifikat ei arvesta. (What is GRI...)

LEADing Practice on tunnustatud ettevõtete struktuuri (EA – *Enterprise Architecture*) raamistike ja selle valitsemise looja, kes on spetsialiseerunud äri- ja valdkonnastandardite arendamisele eelkõige läbi äriprotsesside modelleemise. Nad on loonud LPSF, et koondada äri- ja IT nõuded ning mudelid, et luua holistiline jätkusuutlikkuse raamtööriist, mis ühendab ärimudeli, strateegia, kriitilised ja diferentseeritud kompetentsi arendamise, väärtuse ja tulemuste indikaatorid, tasakaalustatud tulemuskaardi, küpsustaseme võrdluse, jätkusuutlikkuse poliitikat, juhendid, standardid ja infotehnoloogiaga seotud võimalused (Initial Steps to...). Käsitlus on seejuures väga põhjalik ja kõikehõlmav, kuid lähtub üldisest äri filosoofiast ja –mudelist, mida kestlikkuse suunas tõugata. Seejuures on seosed toodud küpsusemudelitega.

PRiSM on jätkusuutlikkusel baseeruv tööriistade ja meetodikate tervikpakett, mis võimaldab projektijuhtimises tasakaalustada piiratud ressursse ja sotsiaalset vastutustunnet koos „roheliste“ projekti tulemitena. PRiSMi ülesehitus on sarnane tunnustatud rahvusvahelistele standarditele ning selle loomisel toetuti teadlikult projektijuhtimise standardile ISO 21500, keskkonnajuhtimise standardile ISO 14001, juhistele sotsiaalseks vastutuseks ISO 26000, energiajuhtimise standardile ISO 50001 ning kvaliteedijuhtimisstandardile ISO 9001. PRiSMi väljatöötamisel osalesid teiste seas ka projektijuhtimise akadeemikud ning selle jätkusuutliku suuna eestvedajaid Ron Schipper ja Gilbert Silvius. (The GMP Guide to.. 2013) PRiSMi väljatöötajateks on rahvusvahelise orientatsiooniga organisatsioon *Green Project Management (GPM)*, mis on orienteeritud projekti, programmi ja portfelli juhtimisele toetudes kestlikele põhimõtetele. Peale PRiSMi pakub GPM organisatsioonide hindamist ning autorile teadaolevalt ainsana „rohelist“ projektijuhi sertifitseerimist (About GPM...2015).

IISPMi loodud BEC-mudel on suunatud tihedale evolutsioonilisele koostööle kliendiga. Seejuures seotakse kogu tarneahel ning fookus on huvigruppide kaasamisel makro- ja mikro tasandil. Mudel baseerub fundamentaalsel mõistmisel, et organisatsioonid eksisteerivad ja arenevad tihedas omavahelises kontaktis ning loodus-

ja sotsiaalkeskonnas. (iispm BEC Model... 2015). Vaatamata sellele, et organisatsiooni kodulehel on võimalik astuda liikmeks, mille tulemusel peaks kättesaadavaks osutama ka BEC-juhend, autor vastavat dokumenti oma meilile ei saanud. Seega ei ole võimalik teha põhjalikku mudelite-vahelist analüüsi, kuid see ei ole ka käesoleva töö raames vajalik. Tabel 5 koondab aga suurimad erinevused väljatoodud kahe SPM töövahendi vahel.

Tabel 5. Jätkusuutliku projektijuhtimise raamistike võrdlus

Aspekt	PRiSM	BEC
Organisatsiooni ulatus	Gloaalne	Ameerika, Kanada
Dokumendi tüüp	Standard, juhend, mudel	Juhend, mudel
Kättesaadavus	Osaliselt internetis tasuta allalaaditav	Osaliselt liikmetele kättesaadav
Süsteemi alus	CSR, UN „10 põhimõtet“, ISO 14000, ISO 9000, ISO 5001, ISO 26000, ISO 21500	CSR
Kompetents	Koolitus ja mitmetasandiline sertifitseerimine	Koolitus ja mitmetasandiline sertifitseerimine

Allikas: autori koostatud

Projektijuhtimise spetsiifikat arvestades on projektiorientatsiooniga ettevõtetel kahtlematult tulemuslikum lähtuda konkreetset SPM raamistikust, et tagada vajalike aspektide käsitus igas protsessietapis. Nagu uuringus selgus, vastavaid töövahendeid on vaid üksikuid ning ka need ei ole Eesti konteksti tutvustatud. Kuigi jätkustuuliku ärijuhtimise põhimõtted aitavad kindlasti kaasa ka projektijuhtimise säästlikuks elluviimiseks ning autori hinnangul ärijuhtimisega seonduvad mudelid selleks ei sobi. Autori arvates ei ole aga äri- ja projektijuhtimise töövahendid omavahel konkureerivad vaid sobivad pigem üksteist täiendama.

2. EESTI ETTEVÖTETE VALMISOLEK JÄTKUSUUTLIKU PROJEKTIJUHTIMISE RAKENDAMISEKS

2.1. Uurimuse metoodika ja valim

Käesoleva bakalaureusetöö teoreetilises osas toodi välja, et jätkusuutlik projektijuhtimine on ühes säästva mentaliteedi arenguga järjest enam uuritav (Silvius, Schipper 2014:4), ent siiski uus kontseptsioon, mis veel väga laialdaselt levinud ei ole. Seega on arusaadav, et selle rakendamist ei ole ka Eestis varasemalt käsitletud. Valdavalt Tartu Ülikoolis on erinevatel haridusastmetel koostatud lõputöid seoses sotsiaalse ning vastutustundliku ettevõtlusega, millest võib välja tuua alljärgnevad:

- Anneli Egeli bakalaureusetöö „Ettevõtete sotsiaalselt vastutustundliku käitumise põhimõtete rakendamine Eestis tegutsevates pankades“ 2013.aastal (kus muuhulgas käsitleti sotsiaalset vastutust projektiportelli juhtimise kontekstis),
- Anne Tamm magistritöö „Ühiskondliku vastutuse kommunikatsiooni roll AS Tallinna Vesi maine kujundamisel“ 2013.aastal,
- Triin Tillarti bakalureusetöö „Krediitiasutuste ühiskondliku vastutuse aspektist ja regionaalsed eripärad“ 2013.aastal,
- Jaanus Nestra lõputöö „Integreeritud aruandluse arengusuunad Balti energeerikaettevõtete näitel“ 2014.aastal,
- Märt Saarmetsa lõputöö „Ettevõtte ühiskondlik vastutus ja selle hindamise võimalused Eestis“ 2012.aastal,

- Jelena Skalkina lõputöö „Ettevõtte ühiskondliku vastutuse kontseptsiooni rakendamine Addinol Lube Oil OÜ näitel“ 2013.aastal,
- Martin Noorkõivu lõputöö „Sotsiaalne ettevõtlus ja ühiskondliku mõju hindamine Eesti sotsiaalsete ettevõtete näitel“ 2014.aastal,
- Kaisa Tähe bakalaureusetöö „Vastutustundliku ettevõtluse roll jätkusuutliku turismikoha arendamisel Võrumaa näitel“ 2013.aastal.

Töö autori üldine eesmärk oli selgitada välja mis kas Eesti organisatsioonid on valmis rakendama jätkusuutliku projektijuhtimise printsiipe ning mis neid selleks motiveeriks. Selle uurimine eeldab intervjuusid, mida bakalaureusetöö mahtu arvestades on võimalik läbi viia piiratud hulgal. Andmekogumismeetodite eesmärgid ja valimite suurused võtab kokku alljärgnev tabel.

Tabel 6. Uuringu läbiviimise metoodika ja ajakava

Andmekogumis- meetod	Eesmärk	Valim	Aeg
Interneti- küsitlus	Selgitada välja projektiseerunud organisatsioonide projektijuhtimise tase, Saada ülevaade jätkusuutliku projektijuhtimise tänasest teadmisest ja rakendamisest, Selgitada välja kuidas jätkusuutliku projektijuhtimist mõistetakse ja tõlgendatakse.	Projektipõhised organisatsioonid Eestis	11.04- 28.04
Pool- struktureeritud intervjuud valitud ettevõtetega	Selgitada välja jätkusuutlikkuse integreerimisvõimalused strateegia ja projektijuhtimise praktika kontekstis	Ettevõtete esindaja	21.04- 30.04
Pool- struktureeritud intervjuu VEF'i tegevjuhiga	Uurida Eesti vastutustundliku ettevõtluse hetkeolukorda; Võimaldada teha järeldused tulevikuks.	VEF tegevjuht	20.04
Pool- struktureeritud intervjuu kahe konsultatsiooni- firmaga	Teenusepakkuja valmiduse hindamine jätkusuutlikku projektijuhtimise rakendamiseks	Konsultatsioonifir- ma esindaja	8-16.05

Allikas: autori koostatud

Et teha kindlaks Eesti organisatsioonide tänased teadmised jätkusuutlikust projektijuhtimisest ning et valida välja organisatsioonid, kellega viia läbi intervjuud,

viidi uurimustöö empiiriline osa läbi kahes osas: anonüümne veebipõhine ankeetküsitlus ning poolstruktureeritud intervjuud erinevate organisatsioonide esindajatega. Lisaks vestles autor Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi tegevjuhiga, et saada üldpilt Eesti ühiskondlikust mentaliteedist kestlike printsiipide osas. Veebipõhine ankeet loodi eesmärgiga uurida Eesti ettevõtluse hetkeolukorda kestlike printsiipide mõistmise ning senise rakendamise osas. Ühtlasi seati eesmärgiks selgitada välja, kas esineb seos organisatsiooni tegutsemispraktika ja jätkusuutlike teadmiste suhtes. Selleks küsiti eelnevalt täiendavaid küsimusi organisatsiooni juhtimissüsteemi ning projektijuhtimise raamistiku kohta. Kuna projektijuhtimise meetodika on samadel põhimõtetel rakendatav kõikides sektorites ning erinevat tüüpi organisatsioonides, ei kitsendatud veebiküsitlust muude teguritega, kui vaid nõudega projektide läbiviimisele (sellele viidati ka küsitluse avalehel). Küsimustiku koostamisel hoiduti teadlikult suunavate vastusevariantide väljatoomisest, et välistada „loogika“ kasutamine ning ettevõtete teadlikkus SPM-st täielikult välja selgitada.

Statistikaameti andmetel (Aastaraamat 2014:226) tegutses Eestis 2013.aastal 144 000 majandusüksust, millest 59% moodustasid äriühingud, 20% mitte-tulundusühingud ning 2% riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutused. Lõplikuks ankeetküsitlusele vastanute hulgaks oli 67 organisatsiooni, mis on valdkonna uudsust arvestades väga hea tulemus.

Internetis läbiviidud küsitlusele vastanute hulgast valis autor kolm eraettevõtet, kellega viidi läbi pool-struktureeritud intervjuud selgitamiseks välja nende valmisolek jätkusuutliku projektijuhtimise meetodi rakendamiseks strateegia ning senise projektijuhtimise praktika kontekstis. Kuna uuringus osalemise soovi avaldasid väga erinevad tüüpi organisatsioonid, tehti lõplik valik alljärgnevate kriteeriumite alusel:

- ettevõtte suurus: keskmine või suur ettevõtte,
- õiguslik vorm: eraettevõtte,
- põhitegevus: töötlev tööstus,
- senine kogemus jätkusuutliku projektijuhtimise rakendamise osas: puuduv.

Valituks osutasid OÜ Scanfil ja OÜ OSHINO Electronics Estonia Pärnumaal, AS Promens Tartumaal. Kõiki kolme ettevõtet seob lisaks eelmainitud kriteeriumitele ka kuulumine kontserni, mis tähendab vähemalt osalist sõltuvust teistest grupi ettevõtetest.

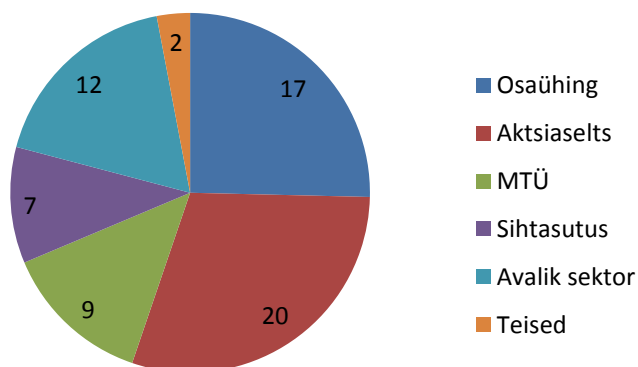
Intervjuude osas oli eesmärk selgitada välja:

- kuidas toetab ettevõttes rakendatud projektijuhtimise metoodika ning tase jätkusuutlikkuse integreerimist;
- kas ja kuidas toetab ettevõtete strateegia jätkusuutlikkuse printsiipe;
- millised on eeldused jätkusuutliku projektijuhtimise täielikuks integreerimiseks või põhjused sellest loobumiseks.

Kokku avaldas veebiküsitluses soovi osaleda intervjuus 9 organisatsiooni, kuid lõplik valik ettevõtetele tehti ühes töö mahtu arvestades eelmainitud kriteeriumite alusel.

2.2. Eesti ettevõtete hetkeolukord jätkusuutlike printsiipide rakendamise osas

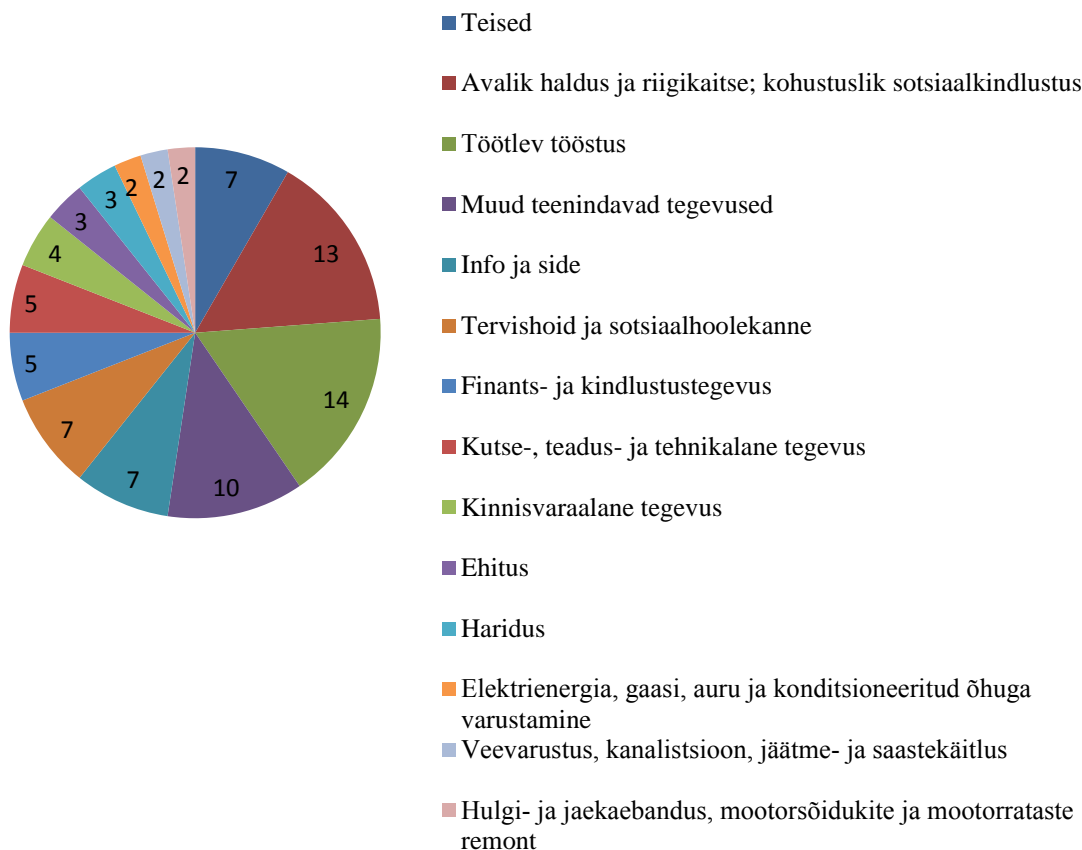
Veebipõhise küsimustiku esimene osa oli suunatud organisatsiooni suuruse, põhitegevuse ning üldise äriiraamistiku kindlakstegemiseks. Valdav enamus vastajatest (36%) esindas suurt, enam kui 250 töötajaga, organisatsiooni. Võrdselt 24% vastajatest oli nii mikro- (töötajaid 0-9) kui keskmise suurusega (töötajaid 50-249) organisatsioonide seast. 11 vastajat ehk 16% koguhulgast kuulus 10-49 töötajaga väikese organisatsiooni hulka. Vastanud organisatsioonide juriidilise vormi jaotumist illustreerib joonis 4.



Joonis 4. Organisatsioonide juriidiline vorm (Allikas: autori koostatud)

Põhitegevuse määramisel lähtuti EMTAKi klassifikatsioonist ning see oli aluseks ka ettevõtete valikul intervjuuks. Enim vastajaid tegutses avalikus- (13 organisatsiooni),

töötleva tööstuse sektoris (14 organisatsiooni) või muude teenindavate tegevuste alal. Ühtegi vastajat ei tegutsenud mäetööstuse, majutuse- ja toitlustuse, kunsti, meelelahutuse ja vaba aja valdkonnas. Täpsemalt iseloomustab valdkondade jaotust joonis 4.

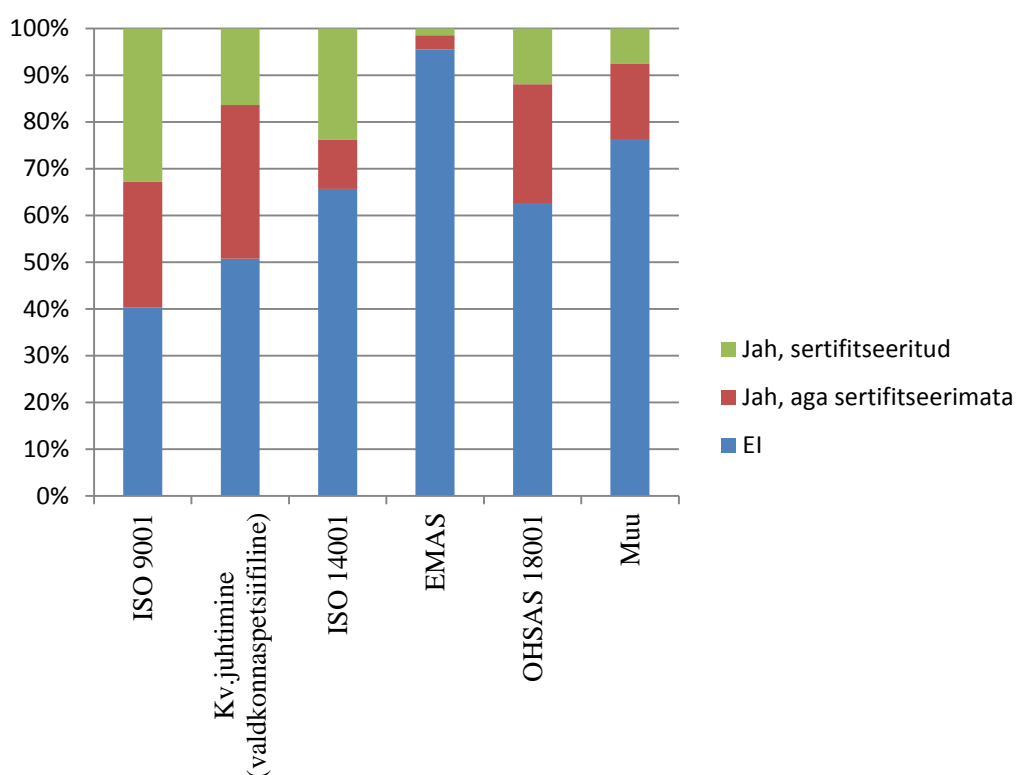


Joonis 5. Ankeedile vastanud organisatsioonide põhitegevus (Allikas: autori koostatud)

Küsitluses uuriti, millistest rahvusvahelistest standarditest organisatsioon oma tegevuses juhindub. Selle eesmärk oli anda võimalus selgitada välja, kas edasijõudnud organisatsioonidel, kes johtuvad standardiseeritud protsessijuhtimisest, on parem arusaam jätkusuutlikkuse kontseptsioonist ning tugevamad eeldused selle rakendamiseks. Samuti toetab seda küsimust mõistmine, et mitte ükski ettevõtte (ega projekt) ei saa olla jätkusuutlik, kui ei pöörata tähelepanu kvaliteedile.

Kuigi 69% vastanutest tunnistas, et lähtub oma tegevuses protsessijuhtimisest, oli vaid 22-l organisatsioonil sertifitseeritud ISO 9001 kvaliteedijuhtimise standard ning 11'l

valdkonnaspetsiifiline kvaliteedijuhtimissüsteemi standard. Keskkonnajuhtimissüsteem oli sertifitseeritud 16-l organisatsioonil ning EMAS vaid ühel. Vastanute seal oli ka hulk neid, kes lähtusid oma tegevuses küll mõnest väljatoodud standardist kuid ilma sertifitseerimata. „Muude“ all toodi näiteks välja kontserni nõuded, ISO/TS 16949, EQUASS, EFQM/CAF, PMBOK, JCI *Standard for Hospitals* ja mõned valdkonnaspetsiifilised standardid. Projektijuhtimise standardi rakendamist kinnitas 11 ning ISO 26000 (Juhised sotsiaalseks vastutuseks) lähtumist 7 organisatsiooni. Joonis 6 illustreerib vastuste täielikku jaotust.

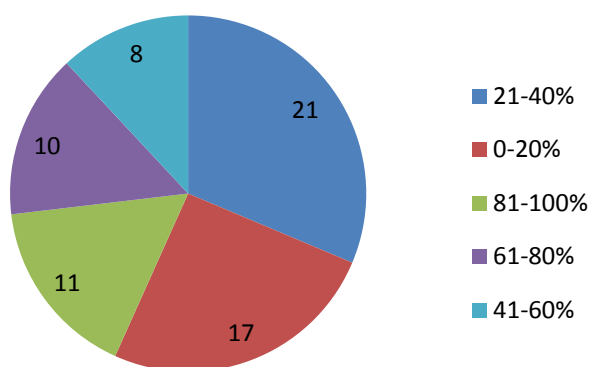


Joonis 6. Organisatsioonides rakendatud juhtimissüsteemid (Allikas: autori koostatud).

Kuna efektiivset projektijuhtimist on seostatud protsessipõhise lähenemisega (Brook *et al.* 2014:1), otsustas ka autor uurida kas esineb seos protsessipõhise projektijuhtimise (ning selle küpsuse) ja jätkusuutlikkuse tõlgendamise vahel. Korrelatsioonanalüüs (lisa 3) seda siiski ei kinnitanud ning tugevat seost ei leitud ka teiste valdkondade vahel.

Ei ole üllatav, et enimjälgitav standard on ISO 9001 ning arusaadavalt rakendavad 70% vastanud organisatsioonid ka protsessipõhist juhtimist. Selle küsimuse eesmärk oli mõista, kas küpsusemudeli mõistes edasijõudnud organisatsioonid on enam teadlikud jätkusuutlikkuse kontseptsioonist tervikuna. Korrelatsioonanalüüs lükkas aga ka selle hüpoteesi ümber. Enamus vastajaid kommenteeris täiendavalt juurde milliseid protsesside parendusvahendeid kasutatakse. Seejuures oli enim välja toodud LEAN ja 6Sigma, kuid mainiti ka PDCA-tsüklit (*Plan-Do-Check-Act* ehk Planeeri-Teosta-Kontrolli-Vii ellu ahel), tasakaalustatud tulemuskaarti ning protsessidele seatud mõõdikuid.

Teisel osal küsimustikust oli fookus projektijuhtimisel. Küsimuste koostamisel toetuti projektijuhtimise küpsusemudelile (Crawford: 2007), kuid seejuures ei mindud liigselt detailseks ning eesmärgiks oli vaid mõista kas ja mil määral on projektijuhtimine standardiseeritud. Joonis 7 koondab ankeedile vastanud organisatsioonide projektiseerumise taseme.



Joonis 7. Projektiseerumise tase organisatsioonis (Allikas: autori koostatud).

Nagu jooniselt näha, hindas valdav enamus (ligi 32%) vastajatest projektiseerumise astet skaalal 21-40% ning veerand vastajatest 0-20%. 11 organisatsiooni töid välja, et suurim osa nende põhitegevusest on valdavalt projektipõhine moodustades põhitegevusest 81-100%.

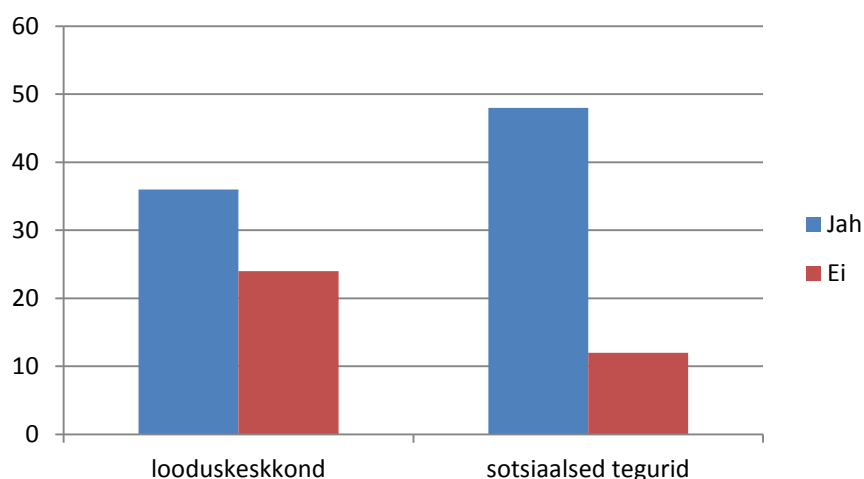
24 organisatsioonis (36%) oli projektijuhtimine ka protseduurina kirjeldatud. Arvestades, et suurem osa organisatsioonide tunnistab eelnevas küsimuses projektide elluviimist, on see suhtarv võrdlemiseks madal. 20 vastajat (30%) märkisid vastuseks „defineeritud, kuid mitte protseduurina kirjeldatud“, mis seab nad projektijuhi küpsusemudelil tasemele 1 (Crawford 2007:5). Mõned vastanud viitasid, et projektijuhtimise põhimõtted on kajastatud mõnes muus protseduuris, näiteks arendusprotsessis või seotud hoopis sisseostetud teenustega, kus lepingutes kirjeldatakse ja määratakse eesmärgid, ülesanded ja muu juhtuv.

Nende 24 organisatsiooni hulgas, kellel projektijuhtimine oli protseduurina kirjeldatud, vaid 10 allutasid protseduurile kõik projektid ning 12'l oli projektijuhtimine organisatsioonis ka standardiseeritud (mis seab nad küpsusemudelil vähemalt tasemel 3). Kuues organisatsioonis oli projektijuhtimine arendamisel või juurutamisel ning samuti kuues organisatsioonis ei olnud projektijuhtimine üldse standardiseeritud. Seejuures peab välja tooma, et standardiseerimine ei tähenda vaid rahvusvahelise standardi allutamist vaid ka organisatsioonisiseste reeglite kehtestamist (sisuliselt viitab kirjeldatud protseduurile).

32% organisatsioonidest hindab perioodiliselt projektijuhtimisele seotud mõõdikuid, 40% vastanutest on mõõdikud küll määratud, kuid nende jälgimine ei ole süstemaatiline ning 19'l organisatsioonil pole mõõdikuid üldse määratud. Saadud andmeid kasutavad pideva parendamise eesmärgil 43% vastanutest ehk 24 organisatsiooni. 39% kasutab andmeid vaid kriitilistel või strateegilistel aspektidel ning 18% organisatsioonidest ei tee seda üldse. Mitmed vastajad kommenteerisid, et mõõdikud on määratud protsessidele, mitte projektidele; välja toodi ka, et jälgitakse eelarvet (maksumust) ja ajakavas püsimist.

Kolmandas osas uuriti organisatsiooni strateegiat ning püüti välja selgitada kas selle formuleerimisel on arvestatud ka sotsiaalsete ja looduskeskkonnaga seotud teguritega. 90% vastanud organisatsioonides kinnitas dokumenteeritud strateegiliste eesmärkide seadmist. Üks vastaja tunnistab ka, et strateegia on formaalne. Tulemused koondab joonis 8. Ilmnes, et 75% vastanutest arvestab sotsiaalsete teguritega ning 58% ka looduskeskkonnaga – 3 organisatsioonil on see dimensioon seotud otsuste

(strateegiliste) eesmärkidega ja tegevuse põhialusega. Küsimustikus jäeti mainimata kolmikmõõtmelise kolmas dimensioon, majandus, sest see viitab ärieesmärkidele, mis aga on igale traditsioonilisele ettevõttele omane.



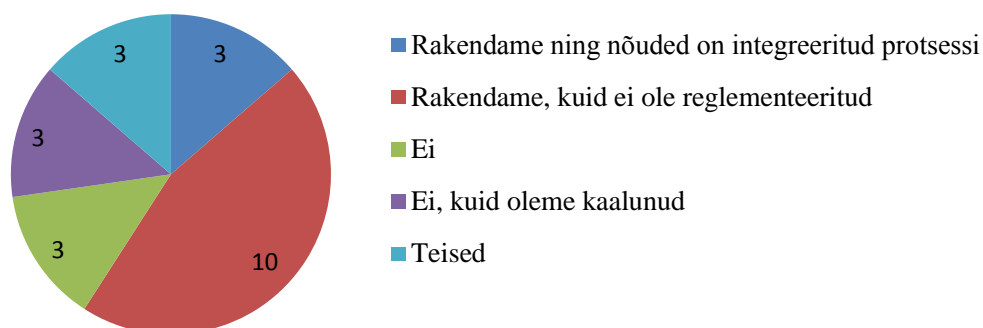
Joonis 8. Loodus- ja sotsiaalse keskkonnaga arvestamine organisatsioonide strateegias (allikas: autori koostatud).

Vaatamata sellele, et keskkonnajuhtimise standard ISO 14001 oli kvaliteedijuhtimise kõrval üks enimjälgitud, on sotsiaalsete teguritega arvestatud strateegias enam. Põhjapanevaid järeldusi on sellest aga keeruline teha, sest ei ole täpselt teada mida organisatsioonid sotsiaalsete tegurite all silmas peavad – kas lähtutakse vaid sisekeskkonnast või arvestatakse ka kogukonnaga ning millises ulatuses seda tehakse.

Lisaks küsiti, kas organisatsioon on teadlik jätkusuutlikust projekijuhtimisest ning ühtlasi paluti seda oma sõnadega kirjeldada. 67% vastanutest tunnistas, et ei ole sellest kontseptsioonist teadlik. Ülejäänud 22 organisatsiooni, kes oma teadlikkust tunnistasid, nimetasid mitmeid kontseptsiooni puudutavaid aspekte, millest sagedasemad märksõnad olid:

- projekti pikaajaline (positiivne) mõju – 7 korral,
- huvigruppide kaasamine – 3 korral,
- ühiskondlik kasu – 4 korral,
- looduskeskkond – 7 korral.

Vaid neli organisatsiooni nimetasid kolme jätkusuutliku projektijuhtimise dimensiooni, kolmikmõõdet. Mitte ükski vastaja ei maininud seotust põhitegevusega. Kolm vastajat tunnistas ka, et ei lähtu küll oma tegevuses kestlikkuse printsiipidest, kuid on seda kaalunud (joonis 9). Kolm organisatsiooni vastas, et nad rakendavad jätkusuutliku projektijuhtimise nõudeid ning need on ka protsessi integreeritud. 9 vastajat tõid välja, et nad rakendavad, kuid mitte reglementeeritult. Samas tuleb siinkohal mõista, et vaid 4 organisatsiooni oskas terviklikult mõista jätkusuutliku projektijuhtimise kogu kontseptsiooni ning ülejäänud tunnistasid vaid selle mõnda osa.



Joonis 9. Jätkusuutlike põhimõtete rakendamine kontseptsioonist teadlike organisatsioonide hulgas (Allikas: autori koostatud),

Joonisel väljatoodud „teised“ tähendab siinkohal väljapakutud vastusevarianti, mille kohta kolm vastanut kommenteerisid juurde, et rakendatakse nii palju kui võimalik või et rakendatakse, kuid mitte eriti teadlikult.

Küsimusele, millised võiksid olla jätkusuutliku projektijuhtimise põhiprintsiibid, ei osanud keegi vastata. Siinkohal võib põhjust otsida selles, et lisaks sellele, et vaid väike osa organisatsioone on kursis SPM-ga, ei ole enamik teadlikud selle akadeemilisest käsitlusest. Vaid kaks organisatsiooni oskasid välja tuua konkreetsed kontseptsioonid või allikad, millele toetutakse. Nimetati *Capability Maturity Modelit*, *Life Cycle Thinking*’ut, *EFQM Excellence Model Committed to Sustainability*. Enamik viitas vaid projektijuhtimise koolitustele ning internetiallikele midagi täpselt siiski välja toomata.

Küsitluse tulemused ei ole üldjoontes üllatavad – tänane teadlikkus kestlikest printsiipidest on madal ning suhteliselt hägune. 19% hulgast, kes kinnitasid, et on kontseptsioonist teadlikud, vaid üksikud hoomasid selle holistilisust ja seost kolmikmõõtmega, ning neist vaid kaks vastas, et nõudeid rakendatakse, kuid mitte reglementeeritult. PRiSMi, kui töövahendit ei maininud ka keegi. Seega on Eestis tugevalt puudu jätkusuutlikkuse teadmistest ning see on valdkond, millega tulevikus tegeleda tuleks.

2.3. Uurimisaluste ettevõtete potentsiaal jätkusuutlikkuse integreerimiseks

Bakalaureusetöö raames läbi viidud kvalitatiivse uuringu eemärk oli lähemalt uurida kolme tootmisettevõtte valmisolekut jätkusuutliku projektijuhtimise rakendamiseks. Selleks uuriti ettevõtete juhtimisstiili ja strateegiat ning selgitati välja tänased projektijuhtimise praktikad ning teadlikkus kolmikmõõtmest (tabel 7). Intervjuu aluseks olnud küsimustik, mille loomisel toetuti Silviuse ja Schipperi pakutud abinõudele jätkusuutlikkuse integreerimise erinevatele aspektidele (2012:103-111), on toodud välja lisas 4.

Tabel 7. Oluliseimad tegurid jätkusuutliku projektijuhtimise integreerimisel.

Tegur	Seonduvad märksõnad
Organisatsiooni strateegia	Paradigma muutus, eesmärgid ja tegevuskavad,
Projektijuhtimise tase	Küpsusmudel, eesmärgid ja hindamine, planeerimine, standardid
Personali kompetens	CSR-teadlikkus, projektijuhtimise meetodika, eetika, teooria praktiline rakendamine

Allikas: autori koostatud

Käesoleva uurimustöö raames intervjueeritud organisatsioonid on rahvusvahelisse gruppi kuuluvad tootmisüksused, kelle projektidest suurima mõjuga on tõenäoliselt tooteprojektid. Lisaks gruppi kuulumisele seob neid ka oma toote puudumine – tooted valmistatakse vastavalt kliendi tellimusele ja disainile. See seab jätkusuutlikkuse kontekstis SPM juurutamise paratamatult komplitseeritud olukorda, kuivõrd kontseptsioon eeldab tihedat koostööd kliendi ja tarnijatega. Kui aga kliendil ei ole

kestlikke eesmärke ning tema poolt nomineeritud tarnijad ei ole valmis vastavaks koostööks, ei suuda SPM rakendav ettevõtte vajalikke nõudeid täita. Seda küsimust puudutati intervjuu käigus vaid põgusalt, kuna tegeliku olukorra väljaselgitamine nõuaks ka teiste osapooltega vestlemist. Seega andsid vastajad vaid oma subjektiivse hinnangu.

Järgnevalt kirjeldab autor AS Promensi, OÜ Scanfil ja OÜ OSHINO Electronics Estonia juhtimissüsteemi, strateegiat ja projektijuhtimise praktikat ning annab oma hinnangu kestliku projektijuhtimise rakendamispotentsiaalile.

Promens on globaalne plastitootmisega tegelev ettevõtte, kellele kuulub 41 tootmisüksust Euroopas, Põhja-Ameerikas, Aasias ja Aafrikas. Tootegrupp on väga lai ning sinna kuuluvad näiteks toidu-, kosmeetika-, kemikaali- ja farmaatsiatööstuse pakendid ning pooltooted auto-, masina- ja elektroonikatööstustele. Kokku töötab Promens grupis hinnanguliselt 3800 inimest. Eestis toodetakse Tartumaal Rõngus asuvas tehases plastivalutooteid valdavalt auto- ja elektroonikatööstustele ja põhilised sihtturud on Rootsi, Soome, Baltikum ja Poola. AS Promensi juhtimissüsteem on suhteliselt edasijõudnud ja tegemist on vaieldamatult küpse ettevõttega, kes on sertifitseeritud ISO 9001, ISO14001 ning autotööstuskvaliteedijuhtimisstandardi ISO/TS 16949 kohaselt. Ettevõtte esindaja sõnul ei juhinduta küll töö-ohutusstandardist OHSAS 18001, kuid kuna autor on teadlik ISO/TS16949 nõutest, mis pöörab tähelepanu ka ohutusküsimustele ning nagu selgus intervjuus, on standardi põhimõtted suuremas osas täidetud.

Osaühing Scanfil toodab terviklahendustena telekommunikatsiooni- ja elektroonikatooteid teistele äriettevõtetele. Scanfil PLC kontserni kuuluvad tootmisüksused Hiinas, Ungaris, Soomes, Saksamaal ja Eestil. Eesti tehases töötab tänasel päeval keskeltläbi 550 inimest mehhaanika-, elektroonika-, integreerimise- ja galvaanika osakonnas. Nagu ka AS Promens, on Scanfilil ISO 9001 ning ISO 14001 sertifikaadid millele lisaks juhindutakse tööohutusstandardist OHSAS 18001.

OSHINO Electronics Estonia OÜ (edaspidi OEE) toodab elektroonikatooteid suhteliselt kitsas niššis pakkudes valdavalt sisevalgustuslahendusi autotööstusele.

OSHINO grupp kuulub 11 ettevõtet, kellest enamus on müügiasutused. Ettevõtte omab kvaliteed- ja keskkonnajuhtimise sertifikaate, lähtub OHSAS 18001 nõuetest ning on hetkel juurutamas autotööstuse kvaliteedijuhtimisstandardit ISO/TS16949. Võrreldes Scanfli ja Promensiga, on OEE oma 70 töötajaga oluliselt väiksem, kuid selle võrra ka oma juhtimissüsteemilt paindlikum.

Nagu esimeses peatükis viidatud, eeldab jätkusuutlikkusele pühendumine eelkõige nihet organisatsiooni mõtteviisis ning seniste paradigmade muutust. Ei ole mõistetav, et ettevõtte kaalub CSR-põhimõtetele toetuva metoodika kasutamist ühes oma osakonnas või protsessis ning teistes aspektides jätkab nagu enne. Nagu eespool mainitud, sõltub teguritest, miks ettevõtted kestlike printsiipe rakendada hakkavad, palju – see määrab fookuse ja selle, kui tõsiselt organisatsioon teemat käsitlema hakkab ning kuidas tõlgendatakse konkurentsieelist (Tufino *et.al* 2013:93). Intervjueeritavate ettevõtete esindajad olid küll juhtkonnas ning kõik isiklikul tasandil valmis (olles kuulnud ära selgituse SPM-i kontseptsioonist) neid põhimõtteid omaks võtma, kuid on kindel, et lõpliku otsuse tegemisel on vaja tippjuhtkonna otsust ning teadlikult sõnastatud strateegilist eesmärki.

Intervjuude käigus selgus, et mitte ükski analüüsiv ettevõtte ei ole oma missioonis ja visioonis määratlenud vastutustundliku käitumise olulisust. AS Promensi missioonisõnastus on grupiülene ning see viitab ärieesmärkidele ning innovaativusele: „Me loome väärtust pakkudes pakke- ja käitlusmaterjale ning klientide eritellimustooteid üle kogu maailma. Meie edu sõltub meie talentidest ja töötajate oskustest. Meil on julgust seista vastu harjumuspärasele teadmiste, meil on meeskonnavaim, mis aitab jagada teadmisi vaatamata takistustele ja kultuurilistele erinevustele ning kujutlusvõime, mis läheb kaugemale silmnähtavast ning millega me leiame probleemidele lahendused uuel moel“. Kuigi missioonis ei ole otsest viidet kestlikele teemadele, saab sellest välja lugeda valmisoleku uuendusteks. Seda valmisolekut kinnitas ka Promensi arendusjuht viidates nooruslikule kollektiivile, kellel on tahe lahendada probleeme loominguliselt. Ka põhiväärtused, mis on: a) kujutlusvõime, b) julgus ja c) meeskonnavaim, viitavad valmisolekule seista teadmatusel vastu avatud meelega ning mõelda kaugemale ilmselgest ja esitada

väljakutse harjumuspärastele teadmisele. Seega organisatsioonikultuur ja mentaliteet võib üldjoontes jätkusuutlikkust toetada. Promensis pannakse paika nii pikk (5 aastat) kui lühike (2 aastat) strateegia ning sõnastatud on ka grupistrateegia „BB2020“, mida kohaldatakse valdkonnapõhiselt ettevõtte-tasandile ning seeläbi seatakse iga-aastased eesmärgid.

Strateegia on Scanfilis paigas kontserni tasandil ning eesmärgid edastatakse kõikide tehaste juhtidele, kes need ellu viima peavad. Seeläbi tekib loogiline eesmärkide hierargia, sest tehase eesmärkidest johtuvad osakondade ülesanded ning seatakse mõõdikud, mille ülevaatus on juhtkonna tasandil kord kvartalis. Ettevõtte missioon on grupiülene ning kättesaadav kodulehelt: „Scanfil aitab oma klientidel olla edukas pakkudes usaldusväärseid ja efektiivseid lahendusi toote valmistamiseks ja tarneahela organiseerimiseks“. Eraldi põhiväärtuseid neil välja toodud ei ole.

OEE missioonisõnastus on väga tugevalt kliendile orienteeritud: „OEE pakub klientidele rahulolu läbi professionaalse elektroonikamontaaži teenuse. Meie hästimotiveeritud meeskond on valmis arendama firm struktuuri ja tehnoloogiat lähtudes kliendi kasvavatest vajadustest ja regulatiivsetest nõudmistest“. Ettevõtte ei ole seni fikseerinud oma strateegilisi eesmärke, sest see ei ole vajalikuks osutunud. Tegutsemispraktika käigus on aga välja kujunenud juhtimisfilosoofia ja raamistik, millest lähtutakse. Põhiväärtused on sõnastatud ja kõigile töötajatele teatavaks tehtud sissejuhataval koolitusel, personalijuhtimise protseduuris ning tootmisüksuse seinal. Küll aga on kirja pandud väärtused valdavalt kliendi- ja kvaliteedikesksed, kuigi mainitud on ka personaliga seotud aspekte nagu koostöö, info avatus ja töötajasõbralikkus.

Kuigi Promensi ja OEE põhiväärtused, mis viitavad uuendustele ja avatud meelele, annavad eelduse paradigmaatilisteks muudatusteks, ei ole ükski ettevõtte astunud strateegilist otsust liikumas vastutustundlike praktikate poole. Küsides AS Promensi arendusjuhilt, mis on tema arvates suurim takistus võtta vastu otsus SPM integreerimiseks, vastas ta otse, et vastava strateegia puudumine – käesoleval perioodil keskendutakse teiste eesmärkide täitmisele. Seega on selge, et ilma vaid töötaja

initsiatiivist nii põhimõttelist muutust läbi viia ei saa – selleks on vaja kogu organisatsiooni tuge.

Kuna projektijuhtimine allub üldjoontes ärijuhtimisele on mõistetav, et küps projektijuhtimine algab küpsest ärijuhtimisest. AS Promens lähtub oma tegevuses Oliver Wight integreeritud äriplaneerimise süsteemist, mis seob omavahel viis suurt omavahel seotud valdkonda (Integrated Business.. 2015):

- tooteportfelli juhtimine,
- nõudluse juhtimine,
- tarneahela juhtimine,
- integreeritud aruandlus (*Integrated Reconciliation*),
- juhtkonna ülevaatus (Management Business Review).

Samuti on juhtimissüsteemi üks osa tasakaalustatud tulemuskaart, mis võimaldab praktiliselt ettevõtte missiooni ja visiooni transformeerida spetsiifilistesse eesmärkidesse, ülesannetesse, jälgida nende täitmist ning seeläbi kujundada ettevõtte tulevikku. Tasakaalustatud tulemuskaardile on võimalik integreerida ka kolmikmõõtme printsiibid. Seeläbi luuakse loogiline seos finantsiliste ja mitterahaliste aspektide vahel ning jagatakse jätkusuutlikut äristrateegiat organisatsiooni erinevates tasemetes. (Vallišova, Dvorakova 2014:559) Tasakaalustatud tulemuskaarti kasutavad nii AS Promens kui ka OÜ Scanfil; OEE jaoks on see töövahend veel võõras.

Keskkonnaalaseid küsimusi ja probleemkohti lahendavad intervjueritud ettevõtted ISO 14001 keskkonnajuhtimissüsteemi alusel ning sellest kaugemale mindud ei ole. Seega hinnatakse oma keskkonnaaspekte ning paigas on ka vastavad keskkonnaeesmärgid ja –kavad. Scanfil taotleb hetkel lisaks keskkonnakompleksluba, mis seab ettevõttele lisatingimused ning mis viitab olulistele ökoloogilistele mõjudele. Juhtkonna ülevaatusel kuulub Promensis muude valdkondade osas arutelu alla tegevuste vastavus huvirühmade ootustele, kuid oma ökoloogilist jalajälge ettevõtte hinnanud ei ole. Huvigruppide osalust Scanfil ja OEE eraldi ei käsitle ning samuti ei ole kokku puutunud ökokaardistamise ning oma tegevuse raporteerimisega.

Nagu selgus ankeetküsitluses, on sotsiaalsed küsimused organisatsioonide jaoks valdavalt olulisemad kui keskkonnaga seotud teemad. Tõenäoliselt on see seotud otseselt tajutava mõjuga – töötajate rahulolu mõjutab selgelt organisatsioonisisest kultuuri ja efektiivsust samal ajal kui, kui keskkonnamõjud võivad olla (sõltuvalt põhitegevusest) raskelt hoomatavad. Keskkonnaküsimused ei ole tähelepanu all ka Promensi ja Scanfli üldjoontes kõrgel tasemel projektijuhtimise süsteemis. Scanfli kvaliteedijuhi sõnul on aga ISO 14001 korralisel auditil sellele viidatud ning ettevõtte on selle vajaduse tegelikult enda jaoks sõnastanud. Põhjuseid, mis võivad raskendada keskkonnamatemaatikaga arvestamist, seisnevad:

- selges aruamises projekti ökoloogilistest mõjudest ning kuidas need organisatsiooni või projekti võivad mõjutada,
- võimetuses arvestada projekti ökoloogilisi mõjusid operatiivsetes otsustes.

SPM protsess vajab Rauschi (2013) järgi sobivat mudelit, mis võtaks vaatluse alla terve projekti elutsükli ning rakendaks jätkusuutlikkuse WBS'i ning selleks on peatükis 1.4. väljatoodud PRiSM sobiv. Tooteprojektide puhul on loomulikult võtmekohal ka kliendi nõuded ja ootused, mis ei pruugi alati jätkusuutlikkusega kooskõlas olla.

Sotsiaalsetes aspektides, kui lähtuda ettevõtte sisekeskkonnast, siis viiakse kõigis ettevõtetes läbi iga-aastaseid rahulolu-uuringuid, lähtutakse 5S nõutest (Promens täiendavalt 6S⁴). Sõltuvalt ettevõtte suurusest tegutseb Promensis ka Töökeskkonnanõukogu ning Scanfilis on osalise töökoormusega isik, kelle põhifookuses on tööohutus. Aastal 2013 alustati Scanfil PLC grupis iga-aastase küsitluse läbiviimisega, mis analüüsib muuhulgas ettevõtte sotsiaalse õigluse taset.

Teadlikult on tööõigus fookuses ka Promensis töökorralduslikes küsimustes – kuna töö toimub kolmes vahetuses, toimub töötajate majasisene rotatsioon nii osakondade vahel kui töögraafiku mõttes. Tööaja paindlikkusele seab piirid tootmisseadmete spetsiifika, kuid kontoritöötajatel on see võimalus olemas. Paindlikku tööaega võimaldab kõigile töötajatele OEE. Kõigis ettevõtetes on palganumber konfidentsiaalne ning sõltuvad

⁴6S on üks 6Sigma osa, mis keskendub töökeskkonna ja ergonoomikale valdkonnale, et tõsta töö efektiivsust ja kvaliteeti, maandada töötajate stressi, vähendada õnnetusi ja seisakuid jne. See on samm edasi enam tuntud ja rakendatud 5S –kontseptsioonist, hõlmates lisaks ohutust. (What is Lean.. 2015)

palju ka osakonnajuhtidest. Scanfili kvaliteedijuht aga tõdes, et diskrimineerimist palga osas võib neil esineda. Üldjoontes võib öelda, et Promens, Scanfil ja OEE pööravad personaliga seotud küsimustele õigustatult suurt tähelepanu ning ettevõtete motivatsioonipakett on arvestatav. Väliskeskkonda puutuvaid sotsiaalseid mõjuvaldkondi teadlikult tuvastatud ja eesmärgistatud ei ole, kuid kõik vastanud kinnitasid näiteks praktikakohtade pakkumise. OEE toetab oma tegevusala piires Tallinna Tehnikaülikooli *Student Formula* projekti, Robotexi ning teatud ulatuses teisi kohalikke ettevõtmisi.

Juhtimissüsteemi küpsusastme alusel on Scanfil, Promens ja OEE valmis lisama analüüsitavaid aspektide hulka loodus- ja sotsiaalkeskkonnaga seotud küsimused, sest eesmärkide täitmine ja ja mitmetasandiline analüüsi on juba praktiliselt rakendatud. Kui lähtuda ettevõtete valmisolekust hierarhia suhtes, siis tsentraalselt juhitud Scanfil vajab tõenäoliselt rakendamiseks otsust peakontorist. Promens ja OEE omavad selles osas rohkem vabadust.

Kõik kolm ettevõtete hindasid ankeetküsitluses oma projektistumise taset skaalal 21-40% ning valdavalt viiakse ellu kahte tüüpi projekte:

- uute toodete juurutamise projektid (NPI – *New Product Implementation*),
- ettevõttesisesed arendus- ja parendusprojektid.

Projektijuhtimine on standardiseeritud ning seega ka protseduurina kirjeldatud Scanfilis ja Promensis, kuid viimases allutatakse protseduurile vaid strateegiliselt olulised ehk NPI-projektid. Samas on Promensi arendusjuht öelnud, et nad näevad ise selles vallas veel arenguvõimalust ning olemasolevaga täielikult rahul ei ole. Scanfilis seevastu lähtutakse loodud protseduurist ja projektivormidest kõigi projektide puhul – vastavalt tähtsuse astmele A, B või C sõltub ka analüüsitavaid aspektide hulk ja projekti ettevõttesisenene käsitusala. Mõlemas ettevõttes on kirjeldatud protseduuril mõõdikud ning üldiselt neid jälgitakse. OEE on projektijuhtimine seni toimunud läbi teiste grupi ettevõtete, kuid alates 2014.aasta lõpust töötatakse välja ja standardiseeritakse majasisene protseduur. Selle koostamisel toetatakse ISO 21500 standardile ning autotööstusspetsiifilistele nõuetele.

Promens, Scanfil ega OEE ei ole end hinnanud projektijuhtimise küpsusemudeli alusel ning ei ole teadlikud jätkusuutliku projektijuhtimise olemusest. Intervjuu käigus saadud info alusel hindas autor ettevõtete projektijuhtimise taset PMBOK projektijuhtimise valdkondade alusel (Crawford 2007:4). Autor ei hinda neid valdkondi küpsusemudeli alusel (kõik ettevõtted seda ei vajagi küpsustaset 5 – oma eesmärk tuleb kõigil ise paika panna ning mõista, et tegemist on evolutsioonilise protsessiga (*Ibid.* 2007:17), sest käesoleva töö maht seda ei võimalda kuid lihtsustatult kajastab tulemusi tabel 7 – välja on toodud, kas ettevõtte projektijuhtimise protseduur väljatoodud valdkonda katab või mitte.

Tabel 7. Intervjueeritavate ettevõtete projektijuhtimise tase

Projektijuhtimise valdkonnad	Ettevõtte		
	Promens AS	Scanfil OÜ	OSHINO
Integreerimine	+	+	-
Ulatus	+	+	+
Ajajuhtimine	-	+	-
Kulude juhtimine	-	+	-
Personal	+	+	+
Kvaliteet	+	+	+
Kommunikatsioon	+	+	-
Riskijuhtimine	+	+	+
Hankimine	+	+	+

Allikas: autori koostatud

Siinkohal tuleb aga rõhutada ettevõtete spetsiifikat – Promens ja OEE lähtuvad NPI-projektide juures autotööstuse nõuetest ning projektid on väga tootekesksed. Lisaks tuleb arvestada, et näiteks võivad projekti kulud olla arvestuses hoopis mõne muu protseduuri raames. Scanfili projektijuhtimise protseduur on koostatud täpselt PMBOK juhiste vastavalt. Arvestades, et SPM toetub tugevalt väljatöötatud ja rahvusvaheliselt tunnustatud projektijuhtimise standarditele, annab heal tasemel ja küps projektijuhtimine head eeldused SPM rakendamiseks. Selles osas on OEE teistest võrreldavate ettevõtetega kehvemas olukorras.

Jätkusuutlikkuse kontekstis on olulisim etapp „integreerimine“, sest just selles osas pannakse paika projekti tegevus- ja ajakava, kogutakse informatsiooni ning määratakse kõik edasine. Nagu tabelist kajastub, on see osa katmata OEE’l. Seda eelkõige põhjusel,

et projektijuhtimine ka väga tugevalt seotud teiste grupi ettevõtetega, kes vastutavad lisaks planeerimise ja elluviimise ka ajajuhtimise ja kommunikatsiooni eest.

Personali kompetentsi osas on Scanfil ja Promens sarnases olukorras – tänapäeval puudub majasisene teadlikkus jätkusuutlikkusest sellel tasemel, et kestlikku projektijuhtimist rakendada. Vastava kompetentsi puudumine on ka kõigi esindajate sõnul üks olulisemaid puudujääke, mis hetkel juurutamist takistab. OEE tegevjuhi sõnul on projektijuhi tase ja haare näha tervikpilti fundamentaalsed – ka juhul, kui strateegiline otsus langetatakse, on projektijuhi vastutuses selle elluviimine. Alati ei pruugi piisata ka koolitusest, sest jätkusuutlikkus on vähemalt osaliselt maailmavaateline küsimus, mis eeldab pidevat arengut ja sotsio-ökoloogiliste probleemidega kursis olemist.

Scanfili eripära võrreldes Promensi ja OEE'ga on enam tsentraliseeritud juhtimine – peakontor Soomes kontrollib kõiki oma tehaseid ning tegutsemis- ja otsustamisvabadust on selle võrra vähem kui teistes intervjueritvates ettevõtetes. Kui hinnata nende valmidust SPM tutvustamiseks oma asutuses, siis kõige suuremad eeldused selleks on Promensil – ettevõttes on toimiv projektijuhtimise protseduur ning Eesti üksusel on piisavalt vabadust, et selline otsus vastu võtta. Scanfilil on küll hästi toimiv projektijuhtimise praktika, kuid piiravaks võib saada peakontori vastuseis. OEE paindlikkus ja CSR-põhimõtete tunnustamine võib anda küll positiivse eelduse, ent tänapäeval on ettevõtte põhifookus ISO/TS16949 juurutamine. Keerukust lisab ka projektijuhtimise tugev seos OSHINO Saksa ja Inglismaa ettevõtetega, kes seda protsessi tegelikult juhivad.

Positiivse nüansina saab välja tuua, et kõik intervjueritavad tundsid SPM vastu huvi ning isiklikul tasandil oleksid nõus kontseptsiooni rakendama. OÜ Scanfili kvaliteedijuht mainis, et tippjuhtkond oskab hinnata initsiatiivi, mis tuleb töötajate poolt ning tõestatud efektiivsusega parendusettepanekud saavad premeeritud. Promensi sõnul ollakse ettevõttes valmis tegema ka suuri ja sisulisi muudatusi, kui need kasu toovad. See tõstab esile taaskord teooria osas väljatoodud kitsaskoha jätkusuutliku kasuteguri mõõdetavuses. Samas osati näha kestlikkuses organisatsiooni jaoks kasutegurit nii raiskamise vähendamise, hea maine nii kliendi kui ka personali suhtes ning positiivse

koostöö osas klientidega. Orienteeruvaks juurtamisperioodiks pakuti keskmiselt 1-2 aastat peale otsuse vastuvõtmist.

Takistavateks teguriteks lisaks kompetentsi puudumisele nimetati konkreetse eesmärgi puudumist ning vaadeldaval perioodil teistele tegevustele keskendumist. Promens lisas ka „majasisese inerts“ puudumise – iga uus projekt nõuab energiat ning selle jaoks peab olema vaba ressursi.

2.4. Jätkusuutlikku projektijuhtimise potentsiaal ettevõtluskeskkonnas

Käesoleva töö autor vestles jätkusuutlikku projektijuhtimist puudutaval teemal ka kahe konsultatsiooniteenust pakkuva organisatsiooni, MTÜ LEAN Enterprise Estonia ja HMSC Partners OÜ esindajatega, et saada nende hinnang SPM rakendamispotentsiaalile Eesti ettevõtetes. Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum (VEF) on CSR-kontseptsiooni eestvedaja Eestis, kes pakub ettevõtetele tuge jätkusuutliku ettevõtluse rakendamisel ja ühiskondliku teadlikkuse suurendamisel. Kuna SPM on osa jätkusuutlikkust ettevõtlusest, palus autor VEFi tegevjuhilt hinnangut kestlikkusele Eesti tänases majandusruumis.

LEAN Enterprise Estonia nõustab oma kliente, kelleks on mitmed Eesti suurettevõtted nagu näiteks AS Saku Metall, BLRT Grupp, Eesti Energia ja paljud teised, eelkõige kulusäästliku mõtlemise ja üldise tootmis- ja teeninduskorralduse osas. Pakutakse nii standard- kui eritellimuskoolitusi (Koolitused ja nõustamine... 2015). HMSC Partners OÜ on spetsialiseerunud kvaliteedi-, keskkonna- ja tööohutusalasele nõustamisele ja auditeerimisele. Tema klientideks on mitmed avaliku sektori asutused ning suurettevõtted Baltikumis ja Soomes.

Jätkusuutliku kontseptsiooniga seotud probleemkohad saab jagada a)organisatsioonisisesteks ja b)ühiskondlikeks. LEAN Enterprise Estonia konsultandi sõnul on tänasel päeval Eestis ettevõtetes suurim probleem strateegia nõrk seostamine igapäevaste tegevustega ning eelkõige jääbki puudu tippjuhtkonna vastavast eestvedamisest. Paljud Eesti ettevõtteid ei ole tema hinnangul ka maailmatasemel ning

tihti ei teata isegi mis on tarnetäpsus või kuidas mõõta protsesside efektiivsust rääkimata jätkusuutlikkuse mõtestamisest. Avaliku sektori osas saab välja tuua, et asutused ei pruugi aru saadagi, et neil on konkreetne klient – kodanik, pere, ühiskond - olemas, kellega arvestada. HMSC Partners omanik ja konsultant tõi välja üldise nõudluse puudumise ning orienteerituse minimaalsete turunõuete täitmisele.

Ühiskondlikul tasandil tekitab HMSC Partners sõnul küsimuse jätkusuutlikkuse definitsioon ise – vastuolu on teadmiste pidevas täiustumises ning mis on ökoloogiline täna ei pruugi seda olla homme. Samamoodi on kestlikke eesmärkidega, mis on kapitalismiga otseses vastuolus. Iseenesest võiks tema hinnangul Eesti vastavaks arenguks valmis olla ning see ongi võtmeküsimus, sest eraettevõtted ei ole veel valmis ilma välise surveta organisatsiooni kultuuri ja juhtimisparadigmasid muutma.

Autor uuris, kas LEAN Enterprise ja HMSC Partners oleksid ühel päeval valmis olema SPM konsultatsiooniteenuse pakkumiseks. HMSC Partners seda kindlasti ei kaalu, sest puudub nõudlus. Samuti ei ole tal võimalik konsultandina mõjutada ettevõtteid jätkusuutlikkuse suunas, sest juhid on reeglina pragmaatikud ja tahavad täpselt seda mida tellitud. Kontseptsioonile saaks viidata vaid siis, kui ettevõtte esitab küsimuse „mis veel teha võiks“, kuid seda reeglina ei juhtu.

LEAN Enterprise seevastu on mitmete oma klientidega projektijuhtimisest rääkinud kuna nende arendusprojektid on klientide jaoks konkreetsed ja piiritletud projektid. Seejuures kinnitati, et jätkusuutlikkuse aspekt tuleb sellele kindlasti juurde. Ettevõtete vastuvõtlikkus uuendustele on aga väga madal ning pudelikaelaks on enamasti juhtkonna tase ja teadmatus.

Eesti ettevõtjate madalat teadlikkust jätkusuutlikkusest tunnistab ka VEFi tegevjuht, kus palju seostatakse veel vaid filantroopia-põhiste tegevustega. Võtmetähtsusega on ka tema sõnul CSR-tegevuse integreerimine ettevõtete strateegiasse ning kommunikatsiooni tähtsus tarnijate, klientide, tarbijate, kogukonna, poliitikakujundate ja teiste sidusrühmadega. Enamik organisatsioone ei suuda paigutada end sotsio-ökoloogilisse keskkonda ning näha vastavaid seoseid. Ka avalikus sektoris on takistused seotud ühiskonna erinevate mõjegruppidega, kus võtmerolli saavad mängida ettevõtjad.

Konkreetsete näidetena tõi VEFi tegevjuht välja rohelised riigihanked ning erisoodustumaksu kaotamise töötajate tervise edendamiseks suunatud tegevustele.

2.5. Järeldused ja ettepanekud

Veebipõhise küsimustiku ning intervjuude tulemusena selgus, et Eesti ettevõtlus ei ole veel jätkusuutliku projektijuhtimise juurutamiseks valmis. Autori hinnangul ei ole suurimaks takistuseks mitte tahe hästi ja õigesti tegutseda, vaid pigem puuduv arusaam kontseptsiooni kasulikkusest ning senine skeptiline suhtumine keskkonnasäästlikesse praktikatesse. Üldjoontes saab aga puudulikus teadmised kestlikust projektijuhtimisest koondada alljärgnevalt:

- puudub kontseptuaalne teadlikkus SPM-st,
- ühiskondlik teadvus jätkusuutlikkusest on väga madal,
- organisatsioonidel puudub motivatsioon kestlike printsiipide integreerimiseks oma strateegiasse,
- puudu on vajaliku kompetentsiga personalist.

Nagu eelnevates peatükkides välja toodud, algab jätkusuutlikkuse integreerimine organisatsiooni strateegiast ning seega on vaja eelkõige defineeritud vastutust ja pühendumist, mis peegelduks organisatsiooni põhiväärtustes. Nagu viitavad Brook ja Pagnanelli (2014:50), on innovaatiliste ideede võtmelement hindamisprotsessis strateegiline sobivus organisatsiooni äritegevusega. Selleni saab jõuda aga vaid organisatsioon, kes on vastutustundlikust äritegevusest teadlik ehk võtmekohaks jääb seega ühiskondlik mentaliteet ja kontseptsiooni mitmetasandiline tutvustus ühiskonnas. Kuna jätkusuutlikkus on seotud negatiivsete mõjude vähendamisega kaugelvaatavas perspektiivis, on see otseselt seotud riskijuhtimisega, mis on ka ajakohastatud kvaliteedijuhtimisstandardi ISO 9001:2015 üks aluspõhimõtteid. See annab eelduse, et paljude sertifitseeritud ettevõtete jaoks muutub riskide hindamine ning ettevaatav hoiak loomulikuks ning „igapäevasemaks“, mis omakorda võib lihtsustada kestlike põhimõtete omaksvõtmist. Tundub, et jätkusuutlikkus, vastutustundlikkus ning säästev mõtteviis on mitmes osas veel filosoofilist laadi küsimus, mille immanentsus võib paljude jaoks olla probleemne.

Mis ilmselt takistab mitmete ettevõtete juhte, on mõistmatus, et jätkusuutlikkusega arvestamine, ei tähenda ärieesmärkide taandamist või suuri kulutusi, vaid pigem uute nüanssidega arvestamist, mis tervikuna ja lõpptulemusena rikastavad organisatsiooni sisekeskkonda. Veel enam – kulusäästlik mõtlemine võib tähendada ka rahalist kokkuvõtet, maine tõus tuua uusi kliente või innovaatilised tooted avada uusi turge. 2010-2012 aastatel viis *UN Global Compact* läbi uuringu ettevõtete juhtide seas uurimaks kestlikkusega seotud aspekte (Initial steps to...). Selgus, et 93% uuringus osalenud 766'st juhust uskusid, et jätkusuutlikkus on tulevikus nende ettevõtete edu tegur ning 80% lisasid, et 2008.aasta globaalne majanduskriis tõstis nende veendumust hõlmata jätkusuutlikke praktikaid ning seeläbi diferentseerida ja rikastada turgu.

Kõik intervjueritud isikud kinnitasid, et peale strateegia puudumise mõjutab juurutamist vastava kompetentsi puudumine – seda nii vastutustundlikust äritegevusest kui ka projektijuhtimise spetsiifiliselt. Samas on see üldjoontes praktiliselt lahendatav probleem, kuna eeldab vaid koolitust ja väljaõpet. Sellest johtuv probleem on aga vajadus vastava teenusepakkuja järele. Jätkusuutliku projektijuhtimise teenuseid teenust Eestis veel ei pakuta, kuid kõigil soovijatel on võimalik osa võtta näiteks *Green Project Management* poolt pakutavast vastavast treeningprogrammist lähiriikides. See tõstatab mõistagi küsimuse rahalises tasuvuses, kuid ka siinkohal võib avalik sektor näiteks läbi EASi subsideerida jätkusuutlikke tegevusi ja vastavaid koolitusi. Heade, motiveeritud töötajate probleemi tunnistas OEE tegevjuht, kes ühiskondlikul tasandil nägi kitsaskohta ka üldises poliitikas. Promensi arendusjuhi sõnul on teadlikkuse tase Eestis küll tõusnud, kui siiski oleks vaja mingit lisatõuget, mis ettevõtetele konkreetsema impulsi annaks.

Mitmed intervjueritavad organisatsioonide projektid olid valdavalt seotud uute toodete juurutamisega, mistõttu oluliseks jätkusuutlikkuse kriteeriumiteks on toote pikaajalisus ning tootmisprotsesside mõjususe ja tõhususe. Uute toodete arendamine annab tegelikult väga hea võimaluse toote elutsükli keskkonnasäästlikuks muutmiseks, kuid sellele vaatamata pööratakse sellele liialt vähe tähelepanu (Gmelin, Seuring 2014:1). Uurimiselustes ettevõtetes muudab selle problemaatiliseks ka hinnasurve või kliendi poolt kinnitatud materjalid ja tarnijad. See tähendab, et jätkusuutlikkusele peaks suunama

juba klient, kes koostöös allhankijaga sobiliku metoodika ja vahendid leiab. Projektide tugev seotus tarneahelas on reaalseks probleemiks maksimaalsete tulemuste saavutamiseks ka autori enda töökogemusele tuginedes.

Teine uurimustöös väljatoodud probleemkohti on jätkuusuutliku kasuteguri mõõdetavus. Kui projektid on seotud ettevõtte põhitegevuse või teiste projektide või toodetega, nagu seda olid uurimiselaste tootmisettevõtete toote juurutusprojektid, raskendab see konkreetse projekti mõjude hindamist ning sellisel juhul võib olla mõistlikum lähtuda protsesside mõju hindamisest. Hindamismetoodika leidmine ja tutvustamine on aga valdkond, mida kindlasti edasi uurida tuleks. Siinkohal on vaja praktilisi näiteid ning selleks on suurepärase võimalus avalikul sektoril või juba CSR-kontseptsioonist lähtuvate ettevõtete esiletõstmisel, millega VEF juba tegelikult tegeleb.

Kuigi motivatsiooni leidmine võib organisatsioonide jaoks olla küsitav, ollakse arusaamisel, et vastutustundlike põhimõtete rakendamine aitab kaasa konkurentsivõimele, parandab organisatsiooni mainet ning tõstab atraktiivsust oma töötajate, klientide ja lõpptarbija silmis, aitab tõsta töötajate moraali, pühendumist ja tootlikkust ning on positiivseks indikaatoriks investoritele, sponsoritele ja finantsasutustele. Mitmed autorid on juba leidnud, et ettevõtete edukust ei saa ega tohi hinnata vaid kasumi ja toodete-teenuste kvaliteedi alusel, vaid arvesse peab võtma ka nende perspektiivi ökoloogiliste ja sotsiaalsete tegevuste osas (Vallišova, Dvorakova 2014:559).

Oluline on siinkohal välja tuua tippjuhtkonna mentaliteedi ja suhtumise antud temaatikasse – isegi kui on võetud vastu strateegiline otsus kestliku äri- ja projektijuhtimise suunas liikumiseks, ei piisa sellest kui palgatakse või koolitatakse paar töötajat ning loodetakse, et sellega saavad jätkusuutlikud probleemid lahendatud. Analoogselt annab paralleeli tõmmata kvaliteedijuhtimisega – ei saa loota, et üks inimene või üks osakond tagab kogu organisatsiooni kvaliteedi või juhtimise. Tegemist on põhimõtete kogumi ning süsteemiga, mis tuleb arusaadavaks teha terves organisatsioonis, sest vastasel korral ei ole eesmärgid saavutatud või on marketingi mõttes tegu pettusliku „rohepesuga“. Seega on „praktilised küsimused“ oluliselt lihtsamad lahendada kui juhtide mentaliteedi muutmine. Et teha kindlaks, kas Eestis

oleks nõudlus ja vajadus jätkusuutliku projektijuhtimise konsultatsioonile, tuleks läbi viia põhjalikum uuring. Katsemeetodina võiks pakkuda valitud hulgale projektorientatsiooniga organisatsioonidele konkreetselt hinnapakumisega vastavat teenust. Lähtudes käesoleva uurimustöö raames läbiviidud küsitlusest, on alust eeldada, et huvi võiks olla, kuid see hinnang on väga subjektiivne ja hüpoteetiline. Samuti tuleks läbi viia juhtumi analüüs konkreetsete ettevõtete näitel, kus jätkusuutlikku projektijuhtimist rakendada proovitaks. See annaks võimaluse viia hüpoteetilised seisukohad praktilistesse raamidesse ning mõista täpsemalt millised on jätkusuutliku projektijuhtimise kontseptuaalsed kitsaskohad.

KOKKUVÕTE

Käesoleva uurimustöö eesmärk oli selgitada välja Eesti ettevõtete valmisolek jätkusuutliku projektijuhtimise rakendamiseks. Seejuures seati ülesandeks välja uurida millistel tingimustel vastav otsus tehakse ning mis on seejuures takistavad tegurid.

Töö teoreetiliseks seisukohaks oli seisukoht, et jätkusuutlikkus on kasvav trend ning tänaseks päevaks juba küps kontseptsioon, mida on palju uuritud. Jätkusuutlik projektijuhtimine (SPM) seevastu on arenev käsitlus, mis on akadeemikute ja praktikute fookuses alles 2008.aastast. Jätkusuutliku projektijuhtimise all mõistetakse projektijuhtimist, mis on allutatud kolmikmõõtme ehk majandusliku-, sotsiaalse- ja looduskeskondliku dimensiooni tasakaalustamisele projekti põhi- ja tugiprotsessides ning tulemuste ja mõjude osas.

Uuringus toodi välja, et täna sel päeval on vaid üksikuid mudeleid, mis toetavad jätkusuutliku projektijuhtimise rakendamist ning neid ei ole Eestis seni tutvustatud. Samas CSR-põhimõtetega ärijuhtimismudelid, mida on arvestataval määral uuritud nii teoreetiliste kui praktiliste uurimuste käigus, ei sobi projektijuhtimise spetsiifikat arvestades ajutise organisatsiooni konteksti.

Püstitatud uurimusülesannete tulemusel selgus, et Eesti organisatsioonide teadlikkus SPM-st on väga madal – 19% vastanutest kinnitas kontseptsioonist teadlikkust. Kolm organisatsiooni vastas, et kestlikud printsiibid on projektijuhtimisse integreeritud ning kümme, et vastavatest printsiipidest küll lähtutakse, ent mitte reglementeeritult. Seejuures tuleb aga välja tuua, et vaid neli vastajat oskasid seostada SPM seotust kolmikmõõtmega, ülejäänud nimetasid vaid mõnda osa tervikust. Seega vajab

jätkusuutlikkus definitsiooni ühtlustamist nii ühiskonnas tervikuna kui ka projektijuhtimise kontekstis.

Kolme tootmisettevõtte esindajaga läbiviidud pool-struktureeritud intervjuude tulemusel järeldas autor, et esmatähtis on integreerida strateegiasse jätkusuutlikud põhimõtted, kuid selleks on vaja tõsta teadlikkust ning saada tõenäoliselt välimist survet või impulssi. Teisteks väljatoodud probleemideks oli vastava kompetentsi puudumine nii ettevõttesiseselt kui ka tööturul tervikuna ning motivatsiooni leidmine, isegi juhul teadlikkus on olemas. See viitas otseselt ka teoreetilises osas väljatoodud probleempunktile kasutegurite tõestamise ning selleks sobivate hindamismudelite leidmisega. Filosoofilist laadi küsimus kestlikkuse kasuteguritest peab jõudma tippjuhtkonnani, et motiveerida vastava otsuseni jõudmist. Personali kompetents on samuti otseselt seotud ühiskondliku teadvusega – kui tööturul puudub nõudlus vajalike oskuste ja teadmiste järele, ei hakata seda ka pakkuma.

Kuigi motivatsiooni leidmine võib organisatsioonide jaoks olla küsitav, ollakse arusaamisel, et vastutustundlike põhimõtete rakendamine aitab kaasa konkurentsivõimele, parandab organisatsiooni mainet ning tõstab atraktiivsust oma töötajate, klientide ja lõpptarbija silmis, aitab tõsta töötajate moraali, pühendumist ja tootlikkust ning on positiivseks indikaatoriks investoritele, sponsoritele ja finantsasutustele. Seda oskasid näha ka intervjuueeritavate ettevõtete esindajad ning huvi SPM vastu oli neil olemas.

Konsultatsiooniettevõtted kinnitasid, et hetkel jätkusuutliku projektijuhtimise vajaduse järele turunõudlus puudub, kuid LEAN Enterprise Estonia on sellele vaatamata valmis jätkusuutlikke põhimõtteid oma klientidele tutvustama. Seevastu teine intervjuueeritud ettevõtte tõi välja, et sellist otsust tema kindlasti vastu ei võta, kuna selleks puudub vajadus. Probleemina toodi välja, et ettevõtete tänane teadlikkus kõrgel tasemel juhtimisest on üldjoontes madal ning Eesti kontekstis on enamus väike ja keskmise suurusega ettevõtted, kel jääb lisaks teadmiste puudu vajalikust ressursist. Selle vajaduse kindlakstegemiseks võiks läbi viia katse, tehes konkreetne hinnapakumine mitmetele projekti-orientatsiooniga ettevõtetele, et näha kui paljud sellest realselt (mitte vaid hüpoteetiliselt) huvitatud oleksid.

Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi tegevjuht kinnitas käesoleva uuringu tulemusi ning intervjuu käigus sai selgeks, et CSR-teadlikkuse tõstmine on pika-ajaline protsess, mis vajab tihedat koostööd avaliku- ja erasektori vahel. Samuti ei oska ettevõtteid näha enda jaoks strateegilist kasutegurit. Edaspidi tuleb Eestis viia läbi konkreetseid juhtumianalüüsid, mille põhjal on võimalik välja selgitada SPM kontseptuaalsed kitsaskohad ning leida nii probleempunkte kui ka kasutegureid konkreetsetel ja praktilistel näidetel. Ühtlasi saaksid edukad juurutsprojektid olla positiivseteks näideteks ka teistele ettevõtetele.

VIIDATUD ALLIKAD

1. About GPM Global [http://www.greenprojectmanagement.org/about-gpm] 18.05.2015.
2. **Basu, R.** 2013. Best Practices of Managing Quality in Projects – PM World Journal, vol II (III), pp 3-7.
3. **Baušyte-Petrauskiene, A., Lepaite, D.** 2007. Competence Structure of Sustainable Development Project Stakeholder's in the Changing Project Management Paradigm – Social Sciences, no 4 (58), pp 37-49.
4. **Brones, F., Carvalho, M., Zancul, E.** 2014. Ecodesign in Project Management: a Missing Link for the Integration of Sustainability in Product Development? – Journal of Cleaner Production, Vol. 80, pp 106-118.
5. **Brook, J., Pagnanelli, F.** 2014. Integrating Sustainability into Innovation Innovation Project Portfolio Management - A Strategic Perspective – Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 34, pp 46-62.
6. Building the Sustainability Goal Statement. [http://www.iispm.org/contactus.php]. 19.05.2015.
7. **Comello, S., Lepech, M., Asce, M., Schwegler, B.** 2012. Project-Level Assessment of Environmental Impact: Ecosystem Services Approach to Sustainable Management and Development – Journal of Management in Engineering, Issue:January, pp 5-13.
8. **Crawford, J., K.** 2007. Project Management Maturity Model. Boca Raton: Auerbach Publications.
9. Eesti Statistika Aastaraamat. 2014. Toim.Kairit Pöder. Tallinn: Statistikaamet.
10. **Eskerod, P., Huemann, M.** 2013. Sustainable development and project stakeholder management: what standards say – International Journal of Managing projects in Business, Vol 6 (1), pp 36-50.

11. **Gmelin, H., Seuring, S.** 2014. Determinants of a Sustainable New Product Development – Journal of Cleaner Production, Vol.69, pp 1-9.
12. **Hopwood, M., Mellor, M., Brien, G.** 2005. Sustainable Development: Mapping Different Approaches – Sustainable Development, vol.13, pp 38-52.
13. Integrated Business Planning for high performance businesses. [<http://www.oliverwight-eame.com/en-GB/integrated-business-planning/what-is-ibp>] 9.05.2015.
14. **Klotz, L., Asce, M., Horman, M.** 2010. Counterfactual Analysis of Sustainable Delivery Processes – Journal of Construction Engineering and Management, Vol.May, pp 595-605.
15. Koolitused ja nõustamine [<http://www.lean.ee/index.php/et/koolitused-ja-noustamine>] 18.05.2015.
16. **Kuehn, K., McIntire, L.** 2014. Sustainability a CFO Can Love - Harvard Business Review, 2014, pp 66-74.
17. **Leading Practice:** Initial Steps to Develop Sustainability Framework. Detailing business and IT requirements to creating a holistic Sustainability Framework [<http://www.leadingpractice.com/tools/publications/>] 15.05.2015
18. **Looy, A., Backer, M., Poels, G., Snoeck, M.** 2013. Choosing the Right Business Process Maturity Model – Information & Management, Vol.50, pp 466-488.
19. **Martinuzzi, A., Krumay, B.** 2013. The Good, the Bad, and the Successful – How Corporate Social Responsibility Leads to Competitive Advantage and Organizational Transformation – Journal of Change Management, Vol.13 (3), pp 424-443.
20. **Patanakul, P., Shenhar, A.** 2012. What Project Strategy Really is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management - Project Management Journal, No 2, pp 4-18.
21. **Reusch, P.J.A.** 2013. Responsibility and Sustainability in Projects. [<http://internationalresearchdortmund.wikispaces.com/file/view/Peter062013.pdf>] 15.05.2015.
22. **Roolaht, T.** 2011. Discussion on Estonian Economic Policy. Nõudluspoolised innovatsioonipoliitika ja jätkusuutlik areng Euroopa Liidu väikeriigis, Vol.11 (1), lk 291-295.

23. **Roosa, S.A.** 2010. Sustainable Development Handbook. Sustainable Development – A New Social Concept. Ed.2. Lilburn:The Fairmont Press, pp 36-78.
24. **Rosing, M., Scheel, H.** 2013. Initial Steps to Developing a Sustainability Framework: Detailing business and IT requirements to creating a holistic Sustainability Framework. [http://www.leadingpractice.com/wp-content/uploads/Initial-Steps-To-Building-A-Sustainability-Framework_LEADing-Practice-print.pdf] 4.05.2015.
25. **Schaltegger, S.** 2002. A Framework for Ecopreneurship. Leading Bioneers and Environmental Managers to Ecopreneurship – GMI, Vol 38, pp 45-58.
26. **Silvius, A., Schipper, R.** 2014. Sustainability in project management: A literature review and impact analysis - Social Business, vol.4, pp 63-96.
27. **Silvius, G., Schipper, R., Planko, J., Brink, J., Köhler, A.** 2012. Sustainability in Project Management. Farnham: Gower Publishing Limited.
28. Sotsiaalne ettevõtlus Eestis. Sotsiaalse ettevõtete võrgustik. [<http://sev.ee/esileht/se-eesti/>] 23.04.2014.
29. **Säästva arengu sõnaseletusi.** [<http://www.seit.ee/sass/?ID=1&cat=15&p=2>]. 19.02.2015.
30. The GPM Reference Guide to Sustainability in Project Management. 2013. Toimetajad: Carboni, J., Gonzales, M., Hodgkinson, J. GPM Global.
31. **Tufino, S., Mooi, H., Ravestijn, W., Bakker, H., Boorsma, M.** 2013 Sustainability in Project Management: Where we are – International Journal of Engineering, pp 91-101.
32. **Valdes-Vasques, R., Asce, A., Klotz, L.** 2013. Social Sustainability Considerations During Planning and Design: Framework of Processes for Construction Projects. – Journal of Construction Engineering and Management, Issue: January, pp 80-90.
33. **Vallišova, L., Dvorakova, L.** 2014. Business Strategy Versus the Sustainability Development Concept. Proceedings of the European Conference on the Management, Leadership & Governance, pp 559-565.
34. What are conflict minerals [<http://www.sourceintelligence.com/what-are-conflict-minerals>] 18.05.2015.

35. What is GRI? [<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>] . 20.04.2015.
36. What is Lean 6S. [<http://leanmanufacturingtools.org/210/lean-6s-5s-safety/>] 9.05.2015.
37. **Yang, C., Yeh, C.** 2014. Application of System Dynamics in Environmental Risk Management of Project Management for External Stakeholders – Systemic Practice and Action Research, vol 27, pp 211-225.

Lisa 1. Erinevate autorite lähenemised jätkusuutlikkuse kitsaskohtadele

Autor/ Allikas	Valdkond / aspekt					
	Ajakohasus	Kontseptuaalsus	Rakendatavus	Majandus	Sotsiaalne	Keskkond
Roosa (2010)	Kontseptsioon on uus ja tõestamata	Aluspõhimõttes struktuur on väheveenev, ebademokraatlik ja küsitav	Jätkusuutlikkust saab rakendada vaid limiteeritud ulatuses	Kui lisada majandusliku analüüsi kriteerium, selgub kontseptsiooni majanduslik laostumus		
Camello <i>et al</i> (2012)			Kasutegurit saab hinnata alles kauges tulevikus			
Hopwood <i>et al</i> (2005)		Eeldab nihet inimeste teadvuses: seni on käsitletud keskkonda lahus sotsio-ökonoomsetest küsimustest		Areng on seotud kasvuga ning majanduslik kasv on lahendus teistele probleemidele.	Sotsiaalne õiglus ja jätkusuutlikkus ei ole alati omavahel tasakaalus: üks võib varjata teist. Tegelik jätkusuutlik areng vajab ulatuslikku vara ja võimu ümberjaotust.	
Baušyte-Petrauskiene, Lepaite (2007)		Jätkusuutlikkus on seotud „dekoratiivse“ mainega.	Kontseptsioon liiga abstraktne ja kasu- tegurit on keeruline hinnata.			
Rosing, Scheel			Jätkusuutlikkusega seotud aspektide integreerimise keerukus äriefunktsioonidesse. Seost strateegi ja ärimudeliga on keeruline luua. Puudub konkreetne raamistik/töövahend.	Keeruline siduda		

Allikas: autori koostatud

Lisa 2. Veebipõhine ankeetküsitlus

Jätkusuutliku projektijuhtimise rakendamine Eesti ettevõtetes

Tere, hea vastaja!

Käesoleva uuringu eesmärk on selgitada välja Eesti organisatsioonide projektijuhtimise praktikad ning mõita nende arusaamist jätkusuutliku projektijuhtimise kontseptsioonist.

Küsimustele vastamine eeldab, et:

1. teie organisatsioon viib oma tegevuses ellu projekte,
2. te olete teadlik oma organisatsiooni juhtimissüsteemist.

Eeldatav vastamiseks kuluv aeg on 10-15 minutit ning kõiki andmeid töödeltakse vaid üldistavalt. Ankeet on aktiivne kuni 22.04.2015. Uuring viiakse läbi Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži lõputöö raames. Küsimuste korra või täiendava info saamiseks palun pöörduda (Marilin Järv): mari.jaru@gmail.com / 50 38 298.

Üldandmed

1. Organisatsiooni tegevusalad. Palun tooge välja valdkond (valdkonnad), millega teie organisatsioon seotud on. *Väljatoodud vastusevariantide aluseks on EMTAK klassifikatsioon.*
2. Töötajate arv organisatsioonis
0-9
10-49
50-249
250+...
3. Organisatsiooni õiguslik vorm
FIE
OÜ
AS
MTÜ
SA
Täis- või usaldusühing
Avalik sektor
Muu

4. Millistest rahvusvahelistest standarditest organisatsioon oma tegevuses juhindub?

	Ei	Jah, aga sertifitseerimata	Jah, sertifitseeritud
Kvaliteedijuhtimine ISO 9001			
Kvaliteedijuhtimine (valdkonna-spetsiifiline)			
Keskkonnajuhtimine 14001			
Keskkonnajuhtimine EMAS			
Töö-ohutus OHSAS 18001			
Projektijuhtimine ISO 21500			
Juhised sotsiaalseks vastutuseks ISO 26000			
Muu(d)			

5. Palun täpsustage millised (kui valiti küsimusele 4 vastuseks „muu“)
6. Kas organisatsioonis rakendatakse protsessijuhtimist (protsessipõhist juhtimist)?

Jah
Ei

7. Milliseid „tööriistu“, meetodikaid organisatsioon oma protsesside parendamiseks kasutab ning milliseid mõõdikuid jälgib? (kui vastati jaatavalt küsimusele 6)

Projektijuhtimine

8. Projektiseerumise aste organisatsioonis. Kui suur on projektide (hinnanguline) osakaal organisatsiooni tegevusest? Kui täpseid andmeid ei ole võimalik kasutada, proovige anda hinnanguline arvamus.

0-20%
21-40%
41-60%
61-80%
81-100%

9. Kas organisatsioonis on projektijuhtimine defineeritud ja protseduurina kirjeldatud protsess?

Jah
Ei

Defineeritud, kuid mitte protseduurina kirjeldatud

10. Palun täpsustage, kas protseduurile allutatakse kõik või vaid osa valitud projektidest? (kui vastati jaatavalt küsimusele 9)

Kõik projektid

Valdavalt kõik

Vaid need, mis on strateegiliselt olulised

11. Kas projektijuhtimine on organisatsioonis standardiseeritud? See eeldab, et projektid on organisatsiooniüleselt ühtlustatud kindla metoodikaga, mis enamasti peab vastama projektijuhtimise standardile (kui vastati jaatavalt küsimusele 9).

Jah

Ei

Arendamisel või juurutamisel

12. Kas projektijuhtimise tulemuslikkuse hindamiseks jälgitakse määratud mõõdikuid ning saadud andmeid kasutatakse süstemaatiliselt kitsaskohtade leidmiseks (kui vastati jaatavalt küsimusele 11)?

Ei, mõõdikuid pole määratud

Mõõdikud on, kuid nende jälgimine ei ole süstemaatiline

Jah, mõõdikud on määratud ja perioodiliselt hinnatud

13. Kas teie organisatsioon kasutab saadud andmeid pideva parendamise eesmärgil? (kui vastati jaatavalt küsimusele 12)

Jah

Vahel (kriitilistel või strateegilistel aspektidel)

Ei

Organisatsiooni strateegia

14. Kas teie organisatsioonil on määratletud (st dokumenteeritud) strateegilised eesmärgid?

Jah

Ei

15. Kas organisatsioon on arvestanud strateegia määramisel looduskeskkonnaga seotud teguritega? (kui vastati jaatavalt küsimusele 14)

Jah
Ei

16. Kas organisatsioon on strateegia määramisel arvestanud sotsiaalsete teguritega?
(kui vastati jaatavalt küsimusele 14)

Jah
Ei

17. Kas teie organisatsioon on teadlik jätkusuutliku projektijuhtimise (*sustainable project management*) olemusest? *NB! Teadlik saab olla ka ilma rakendamata!*

Ja
Ei

18. Mida teie organisatsioonis mõistetakse jätkusuutliku projektijuhtimise all? (kui vastati jaatavalt küsimusele 17)

19. Kui strateegia ei ole määratud, siis kas teie organisatsioon arvestab oma tegutsemispraktikas alljärgnevate aspektidega? (kui vastati eitavalt küsimusele 14)

	Jah	Vähesel määral	ei
Oma tegevuse mõjudega looduskeskkonnale			
Töötajate heaoluga			
Raiskamise vähendamisega			
Ümbritseva kogukonnaga			

20. Mis võiks teie (teie organisatsiooni) arvates olla jätkusuutliku projektijuhtimise põhiprintsiibid? (kui vastati jaatavalt küsimusele 17)

21. Kas teie organisatsioon rakendab jätkusuutliku projektijuhtimise põhimõtteid?
(kui vastati jaatavalt küsimusele 17)

Rakendame ning nõuded on integreeritud protsessi

Rakendame, kui ei ole reglementeeritud

Ei

Ei, kuid oleme kaalunud

Teised...

22. Millistest jätkusuutliku projektijuhtimise kontseptsioonidest olete teadlik või millisest allikast olete info saanud? (kui vastati jaatavalt küsimusele 17)
23. Kas olete huvitatud osalemast süvaintervjuul, mille eesmärk on analüüsida teie organisatsiooni valmisolekut jätkusuutliku projektijuhtimise rakendamise osas?

Lisa 3. Korrelatsioonianalüüs

	Töötajate arv	Õiguslik vorm	ISO 9001	Valdkonna spetsiifiline	ISO 14001	EMAS	OHSAS 18001	ISO 21500	ISO 26000	Protsessi-juhtimine	PJ-se aste	PJ-ne defineeritud protsess?	PJ-se tulemuslikkuse mõõdikuid	Andmete kasutus parendamiseks	Strateegilised eesmärgid	Strateegia ja looduskeskkond	Strateegia ja sotsiaalsed tegurid	Teadlikkus SPM olemusest
Töötajate arv	1,000																	
Õiguslik vorm	0,463	1,000																
ISO 9001	0,364	-0,071	1,000															
Valdkonna spets.	0,314	0,124	0,266	1,000														
ISO 14001	0,298	-0,154	0,720	0,198	1,000													
EMAS	0,006	0,047	-0,042	-0,180	0,040	1,000												
OHSAS 18001	0,151	-0,009	0,488	0,239	0,523	0,002	1,000											
ISO 21500	0,038	0,078	-0,103	0,042	-0,161	-0,090	0,206	1,000										
ISO 26000	0,123	-0,064	0,144	-0,105	0,111	0,097	0,318	0,507	1,000									
Protsessi-juhtimine	0,246	-0,024	0,205	0,034	0,312	0,028	0,016	-0,048	0,020	1,000								
PJ-se aste	-0,280	-0,270	0,016	-0,154	-0,032	0,013	-0,010	0,107	0,083	-0,073	1,000							
PJ-ne defineeritud protsess?	0,321	0,125	0,211	0,128	0,240	-0,247	0,140	-0,056	-0,006	0,512	0,080	1,000						
PJ-se tulemuslikkuse mõõdikuid	0,189	0,016	0,140	0,018	0,042	-0,008	0,111	0,192	0,176	0,443	0,091	0,461	1,000					
Andmete kasutus parendamiseks	0,042	-0,112	0,144	0,013	0,086	0,070	0,173	0,127	0,086	0,469	-0,007	0,183	0,423	1,000				
Strateegilised eesmärgid	0,331	0,026	0,142	0,039	0,119	0,070	-0,039	0,020	0,117	0,190	-0,048	0,181	0,203	0,237	1,000			
Strateegia ja looduskeskkond	0,385	0,038	0,340	0,055	0,425	0,189	0,226	0,007	0,219	0,341	-0,224	0,267	0,307	0,413	0,368	1,000		
Strateegia ja sotsiaalsed tegurid	0,297	0,158	0,023	-0,112	-0,037	0,128	-0,030	0,100	0,215	0,146	-0,222	0,169	0,239	0,287	0,543	0,412	1,000	
Teadlikkus SPM olemusest	-0,155	-0,050	0,024	-0,019	0,007	-0,034	0,371	0,119	0,177	-0,007	-0,010	0,215	0,385	0,158	0,031	0,139	0,017	1,000

Lisa 4. Intervjuu küsimustik

Eessõna: Kõigepealt tänud, et olete nõus oma aega panustama ja intervjuus osalema. Kas teile sobib kui ma jutuaajamise lindistan? Kas olete nõus, et kasutan intervjuu käigus saadud infot oma lõputöös viitega teie ettevõttele?

1. Ettevõtte täna: strateegia ja üldine orientatsioon
2. Milline ettevõtte visioon ja missioon?
3. Millised on ettevõtte põhiväärtused ja kuidas on need edastatud iga taseme töötajatele?
4. Kuidas on määratud organisatsiooni strateegia? Kas on paigas nii lühi- kui pikaajaline?
5. Kas esitatakse sotsiaalse vastuste, keskkonnaalase tegevuse vms raportid?
6. Kas on hinnatud ökoloogilist jalajälge või defineeritud valdkonnad, kus saaks oma mõjusid vähendada?
7. Kas teie ettevõtte kasutab tasakaalustatud tulemuskaarti?
8. Personal ja kompetents
9. Kas teil on sõnastatud personalipoliitika ning kui jah, siis mida seejuures käsitletakse?
10. Kuidas toimub pädevuse hindamine?
11. Kas ja kuidas hinnatakse ettevõtte sotsiaalse õigluse taset (sooline, vanuseline, rahvustlik..)?

Projektid

12. Milliseid projekte teie ettevõttes läbi viiakse?
13. Kas ja kuidas määratakse projektiga seotud huvigrupid?
14. Kuidas huvigrupid kaasatakse?
15. Milliseid hindamismetoodikaid projektide valikul kasutatakse?
16. Kuidas ja milliste kriteeriumite (hindamismetoodikate) alusel toimub projektide vastuvõtmine?
17. Kuidas pannakse paika projektide eesmärgid?
18. Kuidas toimub projektide edukuse hindamine?
19. Kas on hinnatud end projektijuhtimise küpsusemudeli alusel?

20. Kas esitatakse projekti lõppraport ning kui jah, siis milliseid aspekte seal käsitletakse?
21. Kuidas valitakse ja hinnatakse projektidega seotud tarnijad?
22. Milliste kriteeriumite alusel valitakse materjalid?
23. Kas on sõnastatud poliitika ressurside kasutamise osas (energia, vesi, jäätmed, transport..)?
24. Kas ja kuidas arvestatakse tööohutusega?
25. Millise ulatuseni võimaldatakse projektipersonalil koolitusi, mis toetaksid projekti eesmärkide täitmist?
26. Kuidas arvestatakse ühiskondlike teguritega (mõju kogukonnale)?

Jätkusuutlikku projektijuhtimist on sõnastatud kui „projektide planeerimist, ülevaatus ja kontrollimist põhi- ja tugiprotsessides, võttes arvesse keskkondlikke, majanduslikke ja sotsiaalseid aspekte kogu projekti elutsükli jooksul“. Seejuures arvestatakse projekti ressursside, protsesside, tulemuste ja mõjude osas ning ollakse suunatud projekti huvigruppide tulude tagamistele ning projekti elluviimise läbipaistvusele, õiglusele ja eetikale, millega kaasneb huvigruppide pro-aktiivne osalus.

Võrreldes „traditsioonilist“ jätkusuutliku projektijuhtimisega, eeldab üleminek muutusi: a) projektijuhtimise paradigmas (ettemääratuselt ja kontrollilt minnakse üle paindlikkusele), b) projekti skoobi osas (aja, eelarve ja kvaliteedi juhtimiselt minnakse üle sotsiaalsete, keskkondlike ja majanduslike mõjude juhtimisele) ning c) projektijuhti mentaliteedis (projektijuht on projekti sponsorite partner, kellel on jätkusuutlikkuse osas teadmised ja oskused).

27. Jätkusuutliku projektijuhtimise rakendamisvalmidus.
28. Kuidas hindate oma ettevõtte valmisolekut jätkusuutliku projektijuhtimise rakendamiseks?
29. Milles näete suurimaid takistusi või kitsaskohti (juhtimissüsteemis, strateegia puudumises, töötajate oskustes/motivatsioonis jms) oma organisatsioonis, mis takistavad jätkusuutlike printsiipide rakendamist?
30. Millised on teie hinnangul organisatsiooniülesed probleempunktid (kontseptsioonis endas, ühiskondlikus mentaliteedis, avalikus sektoris vms)?

31. Kas oskate näha jätkusuutlikus projektijuhtimises oma ettevõtte jaoks kasutegurit?
32. Kas teie jaoks asotsseerub jätkusuutlik tegevus (suurte) kuludega?
33. Kas ja millal oleksite valmis jätkusuutliku projektijuhtimise juurutamisega alustama?
34. Kui jah, siis mis peaks selleks tegema või kuidas alustama? Milline võiks olla hinnanguline ajaaken?
35. Kui ei, siis mis peaks muutuma (või teisiti olema), et te seda kaaluksite?
36. Teie ettevõtte on osa kontsernist - kas vajaksite nõusolekut või kinnitust "ülevalt"? Millised piirid või eelised kontsernis olemine esitab?
37. Milline võiks olla klientide reaktsioon (mõeldes eelkõige tooteprojektidele)
38. Milline võiks olla tarnijate reaktsioon?

Lisa 5. Intervjuu Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi tegevjuhiga

- Millises olukorras on Eesti ettevõtlus teie hinnangule ja kogemusele tuginedes täna vastutustundliku tegevuse osas?

Eesti ettevõtjate teadlikkus vastutustundlikust ettevõtlusest ei ole täna kuigi suur. Paljus nähakse vastutustundliku ettevõtluse all filantroopia-põhiseid tegevusi. Selgitamist vajab vastutustundliku ettevõtluse integreerimine ettevõtte strateegiasse ning oma tegevuse kommunikeerimise olulisuse teadvustamine näiteks tarnijatele, klientidele, tarbijatele, kogukondadele, teistele sidusrühmadele (sh poliitikakujundajad).

- Millised on suurimad probleemid ja takistused erasektoris?

Suurimad takistused on teemaga seotud kasu teadvustamisel. Ettevõtetele ei ole päris selge, kuidas vastutustundlik ettevõtlus aitab neil olla näiteks jätkusuutlik ettevõtjana ning kus peitub kasu. Seal hulgas kasu nii ettevõtetele endale kui ühiskonnale laiemalt. Kasu osa on vaja laiemalt selgitada. Kuna ettevõtlus mõjutab ühiskondlikke protsesse ja elukeskkonna tervist (looduskeskkonda, sotsiaalset keskkonda, turukeskkonda) märkimisväärselt, siis probleem ongi selles, kui ei osata/teata, kuidas tegutseda teadlikumalt. Siin on oluline roll ka riigil, kes omalt poolt mõjutab ettevõtluskeskkonna tingimusi. Riik ja ettevõtjad peaksid siin rohkem tegema koostööd ja olema dialoogis.

- Millised on suurimad probleemid ja takistused avalikus sektoris?

Avalikus sektoris on takistused sarnased, seotud tervikliku visiooni kujundamisega koostöös ühiskonna erinevate mõjurohudega. Siin kontekstis on mõjurohude ettevõtjad. Riik ja ettevõtjad peaksid tegema mõtestatumalt koostööd tervema ja jätkusuutlikuma ühiskonna suunal. Konkreetseid näiteid, mida riik saaks näiteks ära teha, on vastutustundlikud riigihanked ja erisoodustusmaksu kaotamine töötajate tervise edendamiseks suunatud

tegevustele, mida ettevõtted oma töötajatele kompenseerivad. Neid näited on mitmeid teisigi. Oluline on ka üldine väärtuskommunikatsioon jätkusuutlikkuse osas. Tuleb teha kaugemale ulatuvaid otsuseid, analüüsida süsteemselt tehtud otsuste mõju ning teha argumenteeritud järeldusi. Inimese tervis ja elukeskkonna tervis (sh looduskeskkonna) jätkusuutlikkus tuleb ka riigi tasandi tõsta fookusesse. Selline tegevus peaks olema järjepidev.

- Kas VEF liikmetel on tuntav „ühine nimetaja“ – mingi tegur, mis neid seob või teistest (nõ. „tavaettevõtetest“) eristab?

VEF-i liikmeid ühendab ühine soov olla ettevõtjana teadlikum. Näiteks hindavad VEF-i liikmed oma vastutustundlikku tegevust igal aastal vastutustundliku ettevõtluse indeksi kaudu ja jälgivad, mida saaks teha paremini, et olla vastutustundlikum ettevõtte. Ühtlasi hinnatakse kõrgelt riigi rolli ettevõtluskeskkonna mõjutajana ja vastutustundliku tegutsemise toetajana. Meie liikmed soovivad olla oma tegevusega eeskujuks.

- Mida saab välja tuua CSR-suunaga ettevõtete juhtimisstiili kohta?

CSR suunaga ettevõtted pööravad rohkem tähelepanu keskkonnale oma ümber, sh töökeskkonnale, turukeskkonnale, looduskeskkonnale ja kogukondadele. Nad näevad selles kasu oma ettevõtte jätkusuutlikkusele ja ühiskonna jätkusuutlikkusele. Nad oskavad sellest lähtuvalt muuta oma äri elujõulisemaks ja on rohkem kooskõlas ühiskonna vajadustega. CSR-suunaga juhid on teadlikumad oma otsuste mõjust ühiskonnale. Nad väärtustavad inimest, tema tervist ja looduskeskkonna taastumisvõimet. On ettevõtteid, kes on väga kiiresti leidnud võimaluse CSR tegevuste integreerimiseks oma ettevõtte äristrateegiasse ning on neid, kes liiguvad selles suunas samm-sammu haaval. Need ettevõtted peavad oluliseks kasumi teenimist ümbritsevat kahjustamata.

- Millises suunas liigub VEF järgnevatel aastatel?

VEF- i olulised fookused on eestkostetegevuse võimendamine, mis tähendab riigi ja ettevõtete nägemuse ühisosa avardamist vastutustundlikust ettevõtlusest. Teiseks kompetentsikeskuse arendamine, mis sisaldab võimaluste loomist ettevõtetele saada praktilisi teadmisi sellest, kuidas vastutustundlik ettevõtlus on ettevõttele kasulik ja aitab tal olla jätkusuutlik. Kolmandaks fookuseks on vastutustundliku ettevõtluse teema nähtavaks tegemine ühiskonnas laiemalt - selgitada, miks on see teema ühiskonna terviklikkuse poole pealt tähtis ning miks on vaja sellest rääkida, et ühiskonna tervis ja areng oleks jätkusuutlik. Tõstame esile ettevõtted, kes juba vastutustundlikult tegutsevad ning aitame neil olla nähtavad ja eeskujuks teistele, kes samuti soovivad hakata teistmoodi mõtlema ja tegutsema.

Lisa 6. Intervjueeritavate ettevõtete intervjuude kokkuvõte ja võrdlus

Aspekt	Organisatsioon		
	AS Promens	OÜ Scanfil	OÜ OSHINO Electronics Estonia
Tegevusala	Töötlev tööstus – plastivalu	Töötlev tööstus - elektroonika	Töötlev tööstus - elektroonika
Organisatsiooni suurus	250 + ...	250 + ...	50-249
Gruppi kuuluvus	Jah	Jah	Jah
Juriidiline vorm	Aktsiaselts	Osaühing	Osaühing
Projektistumise aste	21-40%	21-40%	21-40%
Protsessijuhtimine	Jah	Jah	Jah
<i>Balanced Scorecard</i>	Jah, Integreeritud	Ei tea	Ei
ISO 9001	Sertifitseeritud	Sertifitseeritud	Sertifitseeritud
ISO 14001	Sertifitseeritud	Sertifitseeritud	Sertifitseeritud
OHSAS 18001	Ei	Jah, aga sertifitseerimata	Jah, aga sertifitseerimata
Muu	ISO/TS 16949	Ei	ISO/TS 16959 juurutamisel
ISO 21500	Ei	Jah	Ei
ISO 26000	Ei	Ei	Ei
Standardiseeritud projektijuhtimine	Jah	Jah	Ei, aga arendamisel
Tulemusmõõdikud	Jah	Jah	Osaliselt (arendamisel)
Pidev parendamine mõõdikute alusel	Jah	Jah	Ei, aga arendamisel
Mõõdikud projektijuhtimisel	Jah, kuid ei ole süstemne	Jah, perioodiliselt	Ei
Fomuleeritud strateegia: keskkond	Jah	Ei	Ei
Formuleeritud strateegia: sotsiaal	Ei	Ei	Ei
Teadlikkus jätkusuutlikkust projektijuhtimisest	Ei	Ei	Ei

SUMMARY

SUSTAINABLE PROJECT MANAGEMENT POTENTIAL IN ESTONIAN ENTERPRISES

Marilin Järv

In the last decades it has been observed a clear trend, which shows a global demand for sustainable development in almost every field. In parallel there is a growing number of organisations who are using project management as a tool for change management or for fulfill business goals. Therefore, it is understandable that project management and sustainable principles will be one day combined. It is also stated by IPMA (*International Project Management Association*) that direction to sustainability in project management is one of the most important standpoints.

Sustainability is understood as a concept of three dimensions – environment, social and economic - which are often summarised as 3P (People, Planet, Profit or so-called „Triple Bottom Line“). This thesis aims to study the readiness of 3P principle implementation into Estonian project oriented enterprises and their project management practices. Projects aimed to fulfill sustainable goals are not in the scope of this paper. The central question is what reasons would motivate firms to integrate sustainability into their project management practice. In answer to this question, the author has raised the following objectives:

1. Define the essence of sustainable project management (SPM);
2. Analyze and compare three sustainability frameworks: GRI4 (Sustainability Reporting Guideline), Leading Practice Sustainability Business Model and sustainable project management standard PRiSM;
3. Analyze sustainability in the context of corporate strategy;

4. Ascertain conditions of Estonian project oriented organizations in the relation with sustainability principles;
5. Analyze SPM readiness of three chosen production companies in the context of strategy and present project management practice;
6. Analyze the reasons behind willingness or unwillingness of the SPM implementation.

SPM has been more under attention since 2008 when it was stated in the congress of International Project Management Association that project management needs to take responsibility towards sustainability. Since then, approximately 164 papers have been published in this topic, most of them theoretical.

The empirical part of this thesis is composed out of 4 parts:

- Web-based anonymous survey to find out situation in Estonian economic space in the aspect of sustainable business management and to understand how organizations define SPM.
- Semi-structured interviews with three private production companies to examine their readiness for SPM in the context of strategy and current project management practice;
- Interviews with two consultancy companies to get the perspective of potential SPM service provider;
- Interview with CEO of Responsible Business Forum in Estonia to determine current political and economic situation in Estonia in the relation with sustainability.

Overall output of web-based survey showed that there is little and unclear understanding about the concept of sustainable project management. Out of 67 organizations who participated in the survey, 19% declared some knowledge about the concept. However, only 4 of them identified the holistic perspective of 3P and none of them mentioned connection with core business. Most of the respondents could mention only some aspects of the concept such as long-term positive impact (mentioned 7 times), considering ecological aspects (7 times), social benefit (4 times) and stakeholder engagement (3 times).

From semi-structured interviews it was concluded that the two main reasons which preclude companies for SPM implementation are:

- missing motivation on the overall company strategy,
- lack of personnel competence in the matter of sustainability.

It was also mentioned that big paradigmatic changes require much energy and work which is often hard to find. Also, to get management attention it is crucial to prove the benefits to the company itself and this needs pragmatic models and frameworks. Extra complicity is also required when projects are dependent upon customer requirements which are not in a positive relation with sustainability or projects are implemented through several companies. However, there was clear interest from all 3 interviewees to the SPM and they could see the benefits in the concept mostly in a relation with resource savings, positive reputation among clients and personnel.

Part of this thesis was interviews with two consultancy companies. The study revealed that there's no demand for sustainability consultancy service in general not only speaking about sustainable project management. Companies are still driven only by efficiency and money and there is no strategic link to CSR. Furthermore – most of Estonian enterprises are small or mid-sized who do not have enough capacity or resources for “soft values”.

The CEO of Responsible Business Forum in Estonia acknowledged that there is a crucial need for co-operation of public and private sector which could direct to more sustainable business practices and society in general. One of the biggest problems is missing link for sustainability benefits which are not always financial or fiscal.

The result of this thesis is that it identified clearly the need for defining and unifying the concept of sustainability and SPM in public and business sector. In fact – it would be difficult to develop corresponding strategy if there is no knowledge.. It may take too long to increase awareness for immanent sustainability, but the first steps can be made via cooperation between public and private sector.

Another required trigger could come from clients and international organizations or as a pressure from stakeholders and government. However, they will be consequent of an

overall understanding and acceptance of the concept. The important part is to raise the questions “what if” amongst the organizations – that is the first step towards finding the necessary motivation.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Marilin Järv

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Jätkusuutliku projektijuhtimise rakendamispotentsiaal Eesti ettevõtete näitel“, mille juhendaja on dotsent 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 **20.05.2015**