

TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Ettevõtlusosakond

Liisa Lodi

**PROJEKTIJUHTIMISE MEETODITE KASUTAMINE
SPORDIÜRITUSTE KORRALDAMISEL**

Lõputöö

Juhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2022

Soovitan suunata kaitsmisele

Arvi Kuura

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži ettevõtlusosakonna juhataja

Margus Kõomägi

/digiallkirjastatud/

Lõputöö on koostatud iseseisvalt ning kõik töös kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Liisa Lodi

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. PROJEKTITÖÖ ETTEVÕTETES JA SPORDIORGANISATSIOONIDES	6
1.1 PROJEKTID JA PROJEKTIJUHTIMINE	6
1.2. PROJEKTIJUHTIMINE SPORDIORGANISATSIOONIDES	18
2. PROJEKTIJUHTIMISMEETODITE KASUTAMINE SPORDIORGANISATSIOONIDES	25
2.1. ÜLEVADE UURINGUS OSALENUD ORGANISATSIOONIDEST	25
2.2. PROJEKTIJUHTIMINE UURITUD SPORDIORGANISATSIOONIDES	27
2.3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD SPORDIORGANISATSIOONIDELE PROJEKTIJUHTIMISMEETODITE KASUTAMISEKS ..	31
KOKKUVÕTE	36
VIIDATUD ALLIKAD.....	38
LISAD.....	43
LISA 1. PROJEKTIJUHTIMISE MEETODITE KASUTAMINE SPORDIÜRITUSTEL (%)	43
LISA 2. . PROJEKTIJUHI JUHTIMISPÄDEVUSTE TÄHTSUS ERINEVAT TÜÜPI TIPPTASEMEL PROJEKTIDES.....	44
LISA 3. UURIMISMEETODITE TABEL.....	45
LISA 4. UURING SPORDIORGANISATSIOONI JUHTIDELE JA PROJEKTIJUHTIDELE.....	46
LISA 5. ORGANISATSIOONIDE HINNANG MEETODITE KASUTAMISE KOHTA EDUKATE ÜRITUSTE KORRALDAMISEL.....	52
LISA 6. ORGANISATSIOONIDE POOLT ÜRITUSTE KORRALDAMISEL KASUTATAVAD PROJEKTIJUHTIMISE MEETODID	53
SUMMARY.....	54
LIHTLITSENTS.....	57

SISSEJUHATUS

Spordiorganisatsioonidel on oluline roll riikliku ja kohaliku spordielu edendamisel, sealjuures rahva tervisekäitumise muutmisel. Organiseeritud spordiürituste korraldamine nõuab õigete projektijuhtimismeetodite kasutamist.

Käesolev lõputöö annab spordiorganisatsioonidele ülevaate olulistest projektijuhtimise meetoditest ja nende kasutamistest. Töös analüüsitakse kahe organisatsiooni, Tartumaa Spordiliidu ja Ujumise Spordiklubi poolt korraldatavate spordiüritustel projektijuhtimise meetodite kasutamist. Eelnimetatud organisatsioonide korraldada on erinevat liiki ja tasemega võistlused ning laagrid. Spordiürituste efektiivsel korraldamisel on oluline läbi mõelda projektiprotsessid, olulised sammud mida teha ja kasutusele võtta. Tuleb tõdeda, et spordiorganisatsioonides on ka teistsuguseid projekte, aga nendega käesolevas töös ei tegeleta.

Paljudel spordiklubidel puuduvad kirjalikult fikseeritud projektijuhtimise tegevuskavad sh Tartumaa Spordiliidul ja Ujumise Spordiklubil. Sageli on spordiorganisatsioonide projektid edukalt ellu viidud kuid metoodilisemalt projekte juhtides saaks paremaid tulemusi. Uuringusse osutusid valituks piirkondlik katuseorganisatsioon ja silmapaistvate saavutustega ujumisklubi. Tartumaa Spordiliit ja Ujumise Spordiklubi on aastate jooksul läbi viinud erinevaid spordiprojekte kuid tegevuskava mille järgi joonduda puudub. Organisatsiooni juhtkonnad näevad paremate tulemuste saavutamiseks ja efektiivse ressursi kasutamiseks on vajalik kindlate projektijuhtimise meetodite kasutuselevõtt. Tööst võivad kasu saada spordiorganisatsioonid, kes spordiüritusi korraldavad.

Eesmärk on teha spordiorganisatsioonidele ettepanekuid projektijuhtimismeetodite kasutamisest spordiürituste korraldamiseks.

Lõputöö eesmärgist tulenevad uurimisülesanded on järgmised:

- 1) anda akadeemilise kirjanduse põhjal ülevaade projektijuhtimisest ja vastavatest meetoditest üldiselt;
- 2) selgitada projektijuhtimise spetsiifikat spordiorganisatsioonides;
- 3) anda ülevaade uuritavatest spordiorganisatsioonidest ja nende projektidest;
- 4) analüüsida projektijuhtimise meetodite kasutamist uuritavates spordiorganisatsioonides;
- 5) teha järeldused ja sünteesida ettepanekuid projektijuhtimise meetodite enamaks kasutamiseks spordiürituste korraldamisel.

Töö keskne küsimus on milliseid projektijuhtimise meetodid on spordiorganisatsioonides alakasutatud ja milliseid meetodeid võiks rohkem kasutada.

Lõputöö uurimismetoodikana kasutatakse kvalitatiivseid meetodeid, andmeid kogutakse läbi poolstruktureeritud intervjuude, mis viiakse läbi spordiorganisatsioonide juhtkondade ja projektijuhtidega, kes on kaasatud uuritavate organisatsioonide spordiürituste korraldamisse. Konteksti mõistmiseks antakse ülevaade uuritavatest spordiorganisatsioonidest ja nende poolt läbi viidud projektidest.

Lõputöö on jaotatud kaheks peatükiks, mis omakorda jaotatud alapeatükkideks. Töö esimene peatükk moodustab teoreetilise osa, mis annab ülevaate projektijuhtimise definitsioonist ja projektijuhtimise teoreetilisest käsitlest. Antakse ülevaade spordiorganisatsioonide projektijuhtimise meetodite kasutamisest spordiüritustel.

Töö teine peatükk keskendub uuritavatele organisatsioonidele ja nende poolt läbi viidud spordiüritustele. Antakse ülevaade uuritavate spordiorganisatsioonide projektijuhtimise meetodite kasutamisest. Seejärel esitab töö autor omapoolsed ettepanekud spordiorganisatsioonidele projektijuhtimise meetodite rakendamiseks, et spordiüritusi efektiivsemalt korraldada.

Töö autor soovib tänada oma juhendajat emeriitdotsent Arvi Kuurat, kes oli lõputöö autorile töö koostamisel toeks, jagades omapoolseid ettepanekuid ja ideid. Samuti soovib autor tänada Tartumaa Spordiliitu ja Ujumise Spordiklubi, kes panustasid töö valmimisse ning olid nõus vajalikku informatsiooni jagama.

1. PROJEKTITÖÖ ETTEVÕTETES JA SPORDIORGANISATSIOONIDES

1.1 Projektid ja projektijuhtimine

Projektijuhtimine on üldine arendusprotsess, mille käigus keskenduvad ettevõtted oma tegevuses projektidele, projektijuhtimisele ja erinevatele projektilaadsetele struktuuridele (Bredin & Söderlund, 2006, lk 93). Antud töö peatükk avab projektijuhtimise olemuse ja olulisuse ettevõtete ja organisatsioonide töös.

Projektijuhtimine on juhtimise ja organisatsiooni uuringute alamvaldkond (Söderlund, 2011, lk 167-168). Projektijuhtimise definitsioone on mitu, enamik neist on pärit projektijuhtimise erialaorganisatsioonidest ja need kõik täpsustavad sama mõistet. Projektijuhtimise Assotsiatsioon (*Association for Project Management*, 2017) kirjeldab projektijuhtimist kui protsessi, mille käigus projekte määratletakse, kavandatakse, jälgitakse, kontrollitakse ja teostatakse nii, et kokkulepitud kasu realiseeritakse. Projektijuhtimist saab kirjeldada ka kui teostusvormi, mille eesmärk on täiustada tööd, et saavutada üldine eesmärk (Loo, 2002, 189-195). Loo näeb projektijuhtimist kui tegevuste või protsesside kaasamist, mis lisavad väärtusi projekti lõpptootele sealhulgas organisatsioonile, kus neid rakendatakse.

Organisatsiooni eesmärk on luua väärtust ning projektid ja projektijuhtimine mängivad selle eesmärgi saavutamisel olulist rolli. Projekte kavandatakse tavapäraselt strateegiliste eesmärkide elluviimiseks või tegevusvajaduste rahuldamiseks. Projektid aitavad kaasa organisatsiooni tegevusele ja finantsedule (Anantatmula & Rad, 2018, lk 165) ning projektijuhtimist tunnustatakse laialdaselt kui olulist pädevust (Hurt & Thomas, 2009). Lisaks on projektid ja projektijuhtimine esmased võimalused muutustele reageerimiseks, mille käigus on võimalik konkurentsieelis säilitada (Amaral & Araújo, 2009, lk 560).

Projektistumise käsitlusele hakati tähelepani pöörama 1990. aastate keskel, kui Midler (1995, lk 365) uuris autotootja Renault' arengut süvenevale projektorientatsioonile. Kuura (2020, lk 21) töös on tähelepanu juhitud projektorientatsiooni konstruktsioonile, mis võeti Gareisi (1989, lk 243-249) tööst, mis pakkus välja uudse juhtimiskäsitluse „projektide juhtimine“ võttes arvesse suhteid projektide ja organisatsioonide ja projektide vahel, mis tähendab projektide võrgustikku.

Tähtsa uuenduse projektistumise mõistmisele tegid Maylor jt. (2006, lk 663) selgitades, et uuenduslikkus ei seisa mitte sihis korraldada tööd projektide kaudu vaid samaaegsetes organisatsioonilistes muudatustes. Nende autorite teine oluline panus oli programmistumise (*programmification*) mõiste juurutamine, mis on programmide ja projektide rakendamine juhtimismehhanismidena organisatsioonides (Maylor et al., 2006, lk 666). Kuna projektistumine on laiem mõiste ja hõlmab projektide juhtimist, siis saab kasutada seda kui pole vaja viimast kahte mõistet eristada (Kuura, 2020, lk 21).

Viimase kümne aasta jooksul on kasvanud projektistumist käsitlevate akadeemiliste artiklite väljastamine suurenenud. Kuura (2020, lk 20) väidab, et see võib viidata kvalitatiivsetele arengutele nagu käsitletud alateemad, uudsed uurimisvood jne. Lisaks on Jalocha (2012, lk 2) oma töös välja toonud projektistumise tasemete liigituse: mikro (üksikisikud), meso (organisatsioonid), makro (tööstused ja sektorid), mega (riigid, riigiülesed organisatsioonid) ja meta (üleilmsete sotsiaalsete struktuuride transformatsioonid). Antud uuring käsitleb meso-, makro-, ja megatasandit lisaks keskendub avalikule sektorile. Midleri (1995, 363-375) poolt esmakasutatud projektistumise mõiste on oluliselt täiustunud. Jalocha (2012, lk 2) väidab, et projektistumine põhjustab muutusi avalike organisatsioonide struktuurides, protsessides ja töömeetodites.

Projektijuhtimise standardimist ei tohi üle tähtsustada. Projektide tõhususe suurendamine on tiheda konkurentsiga maailmas loomulik (Gareis, 1989). Organisatsioonid, millel on kõrgem teatud tüüpi projektijuhtimise standardimise tase, saavutavad suurema projekti efektiivsuse. Standardiseerimine ei too automaatselt kaasa projekti suuremat tõhusust. Organisatsioonid peavad projektijuhtimisel eristama oma olukorda, kas ja kui palju on vaja muutusi projektijuhtimisse sisse tuua. Organisatsioonid, kus on väikesed projektid, ei oma vajadust standardite ja mahuka bürokraatia järele. standardida projektistruktuuri

läbi süsteemide ja kultuuri võib suurendada projekti tõhusust aga ei pruugi. Chen et al. (2022) on välja toonud, et bürokraatia või formaalsuse üleliigne järgimine on laialdaselt tunnustatud ülemäärase range kontrolli vormina. Liiga tihe projekti kontrolli tõmbab kontrollitavate tähelepanu eemale olulistest ülesannetest, mis omakorda vähendavad protsessi jõudlust. Projekti kontrolli taseme ja projekti jõudluse vahel on olemas. Mingil hetkel muutub karm kontroll ülemääraseks ja võib mõjutada negatiivselt projekti tulemust (Chen et al., 2022).

Vaadata tuleb standardimiselemente kui võimalikke liiklusmärke, mis annavad märku, milline element võib teatud tüüpi projektide tõhusust suurendada (Ibbs ja Kwak, 1997, lk 1). Projektijuhtimise standardiseerimine võib anda projektijuhtimisel organisatsioonis olulisi ja efektiivseid lahendusi. Anantatmula ja Rad (2018, lk 167) on uurinud projekti efektiivsust projektide tulemuslikkuse tegurite ning organisatsiooni projektijuhtimise küpsuse vahel. Antud autorite uuringu tulemused näitavad, et projektiportfelli funktsiooni omamine organisatsioonis suurendab kvaliteediootust ja projekti eesmärkide täitmist. Mis tähendab, et organisatsioonil on olemas projekti planeerimise tööriistad ja oskus projektijuhtimise tehnikaid kasutada. Lisaks on organisatsioonides kehtestatud projektpoliitika ja projektiprotseduurid, mis tähendab projektiportfelli halduse olemasolu (Anantatmula & Rad, 2018, lk 167).

Projektijuhtimismeetodite kohandamine tähendab organisatsiooni protsesside, tööriistade ja tehnikate mugavamist igat tüüpi projektiga, et rahuldada kõigi osapoolte vajadusi (Association for Project Management, 2017). Aitken & Crawford (2008, lk 11) on öelnud, et projektimeetodite kohandamine projekti tüübi järgi toob suurema edu kui tavapäraseid lähenemisviisi kasutades. Kohandatud projektijuhtimise tehnikate kasutamine organisatsioonides on määratletud kui üks viieteistkümnest peamisest parendusalgatusest organisatsioonide projektijuhtimise parandamiseks (Fernandes et al., 2013).

Projektijuhtimine on multidistsiplinaarne ja kasutab paljude valdkondade teooriaid ja meetodikaid nagu inseneriteadus, psühholoogia, raamatupidamine, strateegiline juhtimine jne (Ahlemann et al., 2013; Kwak & Anbari, 2009, lk 435). Kuid peamised standardid, praktilised juhendid ja käsiraamatud on välja töötanud erialaliidud ja avalikud institutsioonid vastavalt parimatele tavadele, sõnaga praktikud.

Järgnevalt on ülevaade mõningaist enim kasutatud projektijuhtimises kasutatavatest funktsioonidest. Rahvusvaheline Projektijuhtimise Assotsiatsioon (IPMA) pakub välja kompetentsipõhise lähenemise projektile, programmile ja portfelli haldusele. See on pädevuste kogum, mida projektijuhid ja projektimeeskonna liikmed projekti õnnestumiseks peaksid omama. Eelkõige käsitleb IPMA pädevust, mis on organiseeritud kolme valdkonda: inimesed (läbivad pädevused), praktika (tehnilised pädevused, meetodikad) ja perspektiiv (projekti, programmi või portfelli kontekst) (Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon, s.a.).

PRINCE2 (*Projects in Controlled Environments*) (Axelos, 2017) on struktureeritud projektipõhine halduse meetod, mis töötati algselt välja Ühendkuningriigi valitsuse standardina infosüsteemi projektide jaoks, kuid tänapäeval kasutatakse seda erinevat tüüpi projektide juhtimisel.

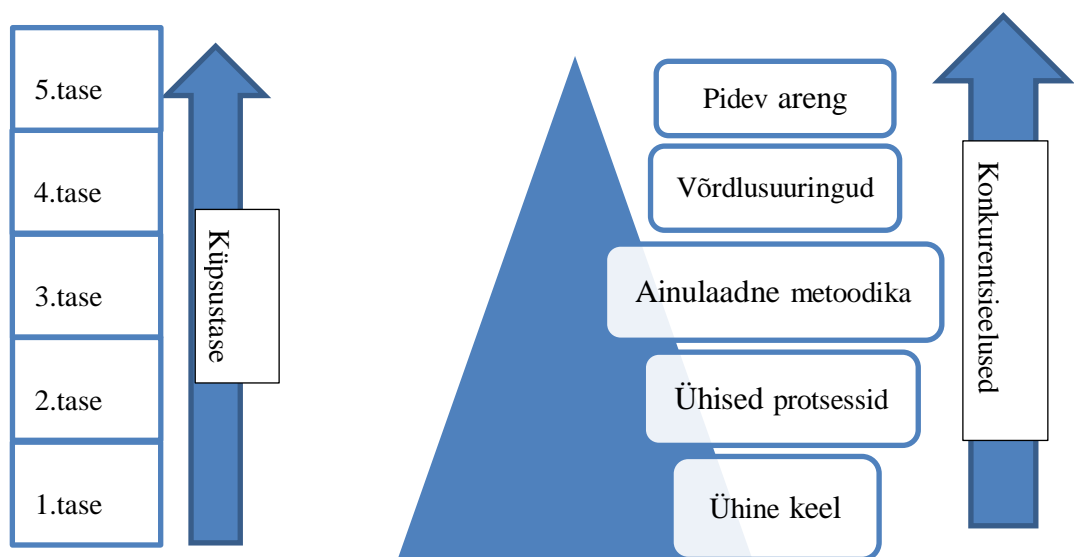
Rahvusvaheline standardiseeria ISO 21500 sisaldab juhiseid ja üldist kirjeldust kontseptsioonide kohta, mida peetakse projektijuhtimises oluliseks ning mis oluliselt mõjutavad projektide toimimist. See määratleb organisatsiooni konteksti ja selle aluseks olevad kontseptsioonid projektide, programmide ja portfelli haldamiseks. Samuti annab see juhised organisatsioonidele projekti-, programmi-, ja portfelli juhtimise kasutuselevõtmiseks või täiustamiseks. Uusim versioon ISO 21500:2020 on eestindatud ning kehtestatud Eesti standardina EVS-ISO 21500:2021 (Eesti Standardimis- ja Akrediteerimiskeskus, 2021).

PM2 (*Project Management Methodology*) (European Union, n.d.) on Euroopa Komisjoni poolt välja töötatud meetodika. Antud meetodika töötati välja aastal 2007 ja täiendati 2016. aastal (Open PM2). PM2 kasutab protsessipõhist lähenemist täpsete protsessidega, mida tuleb rakendada projekti elutsükli kõigis etappides: algatamine, planeerimine, teostamine, sulgemine ning jälgimine ja kontroll. PM2 integreerib teiste standardite heade tavade elemente nagu PMBOK, IPMA-ICB või PRINCE2, lisaks integreerib eristavaid elemente:

- Juhtimismudel, mis määrab kindlaks kõik projekti rollid ja nende vastutusala ning teeb kindlaks, kes ja kuidas otsuseid teeb.

- PM2 tööriistad on mallide komplekt peamiste dokumentide jaoks, mis on vajalikud projektide haldamiseks. Näiteks on olemas projekti hartad, käsiraamatud ja tööplaanid, juhtimiskavad, kontrollnimekirjad jne. Tööriistu saab kohandada vastavalt projekti keerukusele ja omadustele.
- PM2 on mõtteviiside kogum. Käitumis- ja mõttemustrid, filosoofia ja „sageli küsitavad küsimused“, mis aitavad projektimeeskondadel keskenduda projekti eesmärkide saavutamisel olulisele.
- Selge protsesside määratlus, kaasab lisaks sisenditele ja väljunditele kaasab protsesside haldamiseks vastutajad, elutsükli ja tööriistade kogumi.

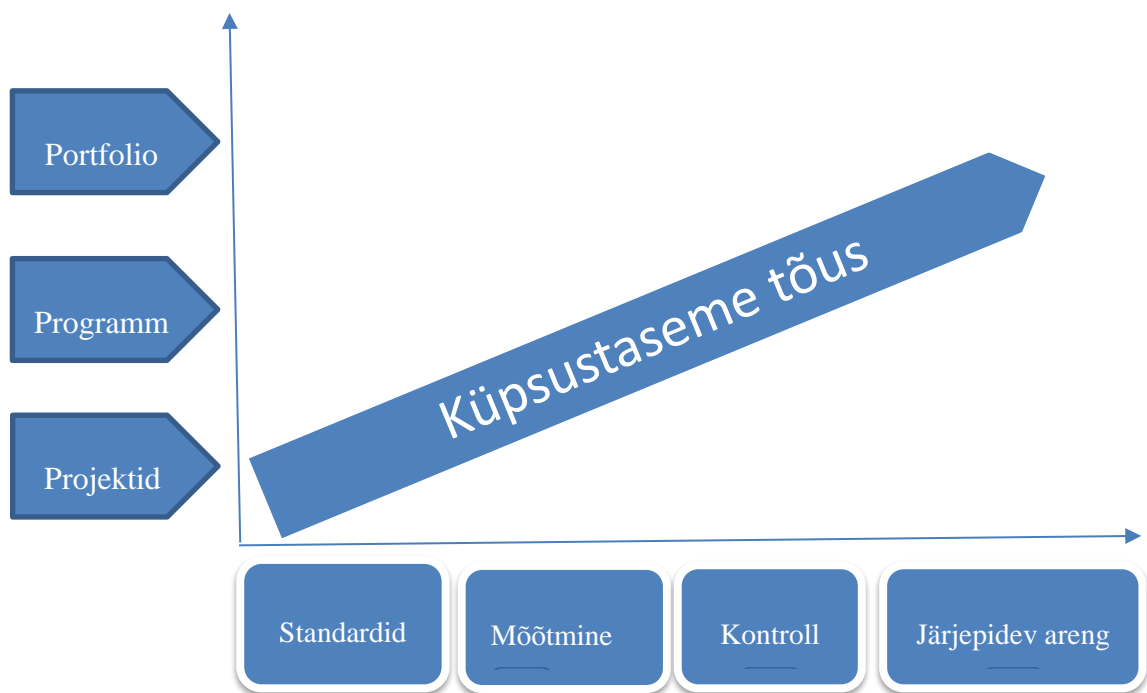
Jätkusuutliku projektijuhtimise saab saavutada kui võtta kasutusele asjakohaseid meetmeid. Liikudes eelpool kirjeldatud standarditest meetodite juurde tuleb kirjanduses esile Kerzner (2005), kes on selgitanud projektijuhtimise küpsusmudelit ja Atkinson (1999, lk 338), kes tutvustab raudse kolmnurga meetodit. Kerzner on enda projektijuhtimise küpsusmudelit nimetanud üheks projektijuhtimise tuumaelemendiks. Leiti, et tavapärased kontrollprotseduurid olid projektide juhtimisel vähem tõhusad, mille pärast töötas ta välja projektijuhtimise täiuslikkuse hindamise mudeli. Antud projektijuhtimise küpsusmudel (joonis 1) võimaldab määratleda, millised sammud, mis järjekorras ja mil viisil tuleb läbida, saavutamaks soovitud tulemust.



Joonis 1. Projektijuhtimise küpsusmudel (Allikas: Kerzner, 2005)

Joonisel on näha, et esimese sammuna on vaja leida ühine keel projekti sees, mis tähendab projektisisesele ühtne arusaam. Teine tase tähistab ühtsete protsesside loomist. Kolmandaks on oluline omada metoodika ja võrdlusuuringud. Viimase sammuna tuleb projekti sees järjepidevalt leida võimalusi efektiivsemaks tegutsemiseks. Kerzneri küpsusmudel aitab organisatsioonidel käsitleda projektijuhtimise põhiaspekte, parandada kvaliteeti ja suurendada edukate tulemuste tõenäosust ning vähendada negatiivseid projektimõjusid.

Organisatsioonides on oluline terviklikult korraldatud projektide planeerimise, täitmise ja kasutusele võtmise tegevused. Seda nimetatakse kui organisatsioonilist projektijuhtimist, mille eesmärk on organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisele suunatud projektide süstemaatiline haldamine. Project Management Institute (PMI) avaldas 2003. aastal enda poolt välja töötatud küpsuse hindamise mudeli, organisatsiooni projektijuhtimise küpsusmudel (OPM3), mis on nagu sild strateegia ja eduka projekti vahel. OPM3 mudel (joonis 2) koosneb kolmest elemendist, milleks on teadmuselement, hindamiselement ja parenduselement. Teadmuselement kirjeldab organisatsiooni projektijuhtimise küpsust, selle mõistet ja annab ülevaate selle olulisusest. Hindamiselement esitab meetodid ja tegevused, mille abil saab organisatsioon hinnata enda küpsust. Parendamiselement kirjeldab organisatsiooni protsesse, mille abil küpsust tõsta. Kiiresti muutuv maailmas vajavad organisatsioonid kindlaid strateegiaid ja antud meetod on hea organisatsiooni projektijuhtimise hetkeseisus mõistmiseks.

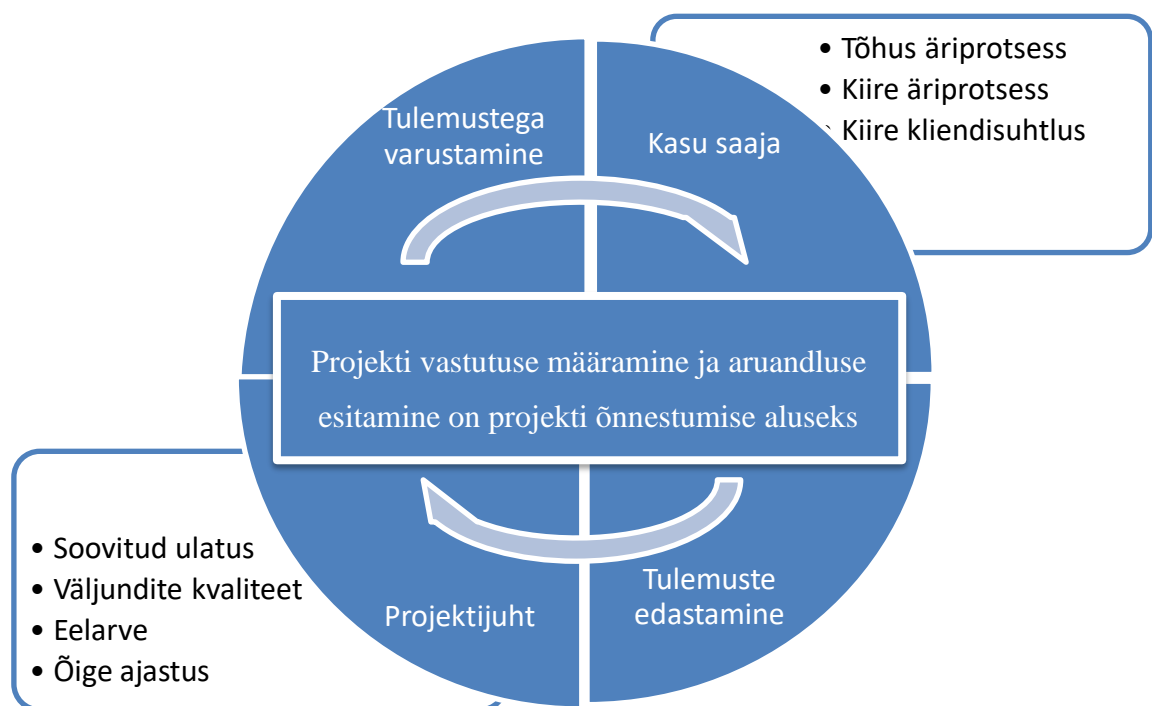


Joonis 2. Organisatsiooni projektijuhtimise küpsusmudel OPM (Allikas: PMI, 2003)

Organisatsiooni küpsuse mõõdupuu, mis näitab kui hästi organisatsioon seob projekte programmide ja portfelli strateegiliste eesmärkidega. Organisatsioon peab teadma, millised on konkreetsed projektijuhtimisega seotud praktikad, teadmised, oskused, tööriistad ja tehnikad, mis on osutunud efektiivseks sarnastes organisatsioonides. Veel vajab organisatsioon meetodit, mille abil hinnata oma organisatsiooni hetkeseisu. Lisaks, kui organisatsioonil on tõsine soov oma projektijuhtimist parendada, peab organisatsioon teadma, kuidas enda tööd täiustada võttes kasutusele konkreetsed võtmetegevused, mis annab organisatsiooni projektijuhtimise parandamiseks soovitud tulemused.

Anantatmula ja Rad (2018, lk 167) on uurinud projekti efektiivsust projektide tulemuslikkuse tegurite ning organisatsiooni projektijuhtimise küpsuse vahel. Antud autorite uuringu tulemused näitavad, et projektiportfelli funktsiooni omamine organisatsioonis suurendab kvaliteediootust ja projekti eesmärkide täitmist. Mis tähendab, et organisatsioonil on olemas projekti planeerimise tööriistad ja oskus projektijuhtimise tehnikaid kasutada. Lisaks on organisatsioonides kehtestatud projektpoliitika ja projektiprotseduurid, mis tähendab projektiportfelli halduse olemasolu.

Badewi (2016, lk 5) analüüsis projektijuhtimise ja kasujuhtimise meetodite kasutamist projekti edu saavutamisel ja leidis, et ei ole efektiivne juhtida projekte ainult projektijuhtimise meetoditega ega ka ainult kasujuhtimise meetoditega, vaid nende kahe meetodi sümbioosis (joonis 3), mille kaudu avaldub projektile suurim kasulikkuse mõju. Projekti õnnestumiseks on kommunikatsiooniplaanil ja ajaplaanil kriitiline tähtsus. Ajaplaani olemasolu on kõige olulisem faktor projektiinvesteeringute edu saavutamisel. Ledwith ja Murphy (2007, lk 6) on väitnud, et mitmete tegurite kombinatsioon eri tasanditel määrab projekti edukuse.



Joonis 3. Vastutuse jagunemine projektijuhi ja kasu saaja vahel (Allikas: Badewi, 2016, lk 5)

Projekti juhtimises omab väärtusliku rolli projektijuht. Juhid saavutavad suurema tõenäosusega paremaid tulemusi või püsivad oma ametikohal kauem, kui nende isikuomadused vastavad ametikoha nõuetele (Mumford et al., 2000, lk 95-96). Populaarne viis nende omaduste tuvastamiseks on edukate juhtide isiksuste profileerimine. Profiili koostamine pakub juhi käitumuslike, temperamentsete, emotsionaalsete ja vaimsete omaduste kombinatsiooni, et tuletada inimese konkreetne juhtimisstiil. Profiile kasutatakse sageli selleks, et seostada profiili mõõtmeid edu või

ebaõnnestumisega inimese juhitavad positsioonil või alternatiivina juhtide valimiseks või arendamiseks edukate juhatajate ja juhtkonna kandidaatide profiilide vahel.

Müller ja Turner (2010, lk 444) on viinud läbi uuringu, et selgitada välja erinevat tüüpi edukate projektijuhtide profiilid. Uurimusest tuli välja inseneri- ja ehitustehnoloogia, info ja telekommunikatsiooni ning organisatsiooniliste muudatuste projektide erinevad juhtimisprofiilid (lisa 2).

Lisas 2 väljatoodud tabelis tegi autor kärpeid, et töösse tuua vaid kõige olulisemad erinevate tööstusharude projektijuhi kompetentside tähtsus. Tööstusharuga seotud eristamist on pidanud oluliseks teadlased, kes tuvastasid erinevusi projektijuhtimise lähenemisviisides või küpsuses erinevate projektide vahel erinevates valdkondades (Ibbs & Kwak, 1997, lk 32). Uuringu tulemustest on huvitatud organisatsioonid, kus on valdkonnaüleised projektiportfellid, kui nad koolitavad või määravad projektijuhte erinevat tüüpi projektidele. Edukamate inseneriprojektide projektijuhid näitavad üles tugevat kriitilist mõtlemist, arenemist, mõjukust, motivatsiooni ja kohusetundlikkust. Nende pädevus personalijuhtimisega seotud dimensioonides on keskmine. Võttes arvesse Mülleri ja Turneri (2007, lk 444) tehtud uuringut, on edukamate info- ja telekommunikatsiooni projektide projektijuhid tugevad pea kõigis pädevustes, välja arvatud vaatlemine mis on keskmise tugevusega. Edukamate organisatsioonimuutuste projektide projektijuhid on tugevad paljudes pädevustes, kuid keskmised näitajad on arenemises, saavutustahtes ja intuiitiivsuses.

Ettevõtted kasutavad oma äritegevuses silmatorkavalt palju projektijuhtimist. Projektide kasutamise haarde defineerib organisatsiooni iga, mitte suurus (Turner et al., 2012, lk 943) Firma, kus on töötajaid alla 50 on laias laastus kaks juhtimistaset, juhatus ja operatiivjuhid. Väikestes ettevõtetes on töötajaid tavaliselt tehnikud, mitte projektijuhid (Turner et al., 2012, lk 944), kes teostavad vajalikke ülesandeid ja täidavad erinevaid rolle projekti meeskonna liikmetena. Kuna meeskond on väike, siis projektijuhtimine ei pea olema nii formaalne kui seda on keskmistes ja suurtes ettevõtetes.

Projektijuhtimine on väljakujunenud distsipliin, mis aitab projektide määratlemiseks, kavandamiseks ja elluviimiseks vajalikke tööriistu ja tehnikaid kasutada. Projektijuhtimine töötati väljaalgselt masinatööstuses (Morris, 1994). Järgmisena liikus

projektijuhtimine üle väiksematele projektidele, mis olid küll keskmise suurusega projektid suurtes ettevõtetes (Turner et al., 2012, 944-945). Näiteks ollakse arvamusel, et PRINCE 2 protsess sobib keskmise suurusega projektidele ja eriti mitte väikestele projektidele väikeettevõtetes, sest see kaasab endas palju bürokraatiat (Payne & Turner, 1999). Ghobadian & Gallear (1997, lk 83-106) kirjeldasid väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete (edaspidi VE) projektijuhtimist:

- Protsess. Väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes nõutakse lihtsustatumat planeerimist ja kontrollimehhanisme, mitteformaalset hindamist ja aruandlust.
- Protseduurid. VE-del on madal standardiseerituse tase, idealistlike otsuste tegemine.
- Struktuur. VE-del on madal spetsialiseerumine, mitmete ülesannetega tegelemine kuid kõrge uuenduslikkuse tase.
- Meeskond. VE-des on kõrgema mõjuvõimu tõttu võimalus ebaõnnestuda ja sellepärast eelistavad inimesed testitud tehnikate kasutamist.

Väikeettevõtted vajavad projektijuhtimist, et juhtida oma uuenduslikkust sihipäraselt ning seeläbi saavutada oma eesmärgid, mis minimeerib kõrge riski (Turner et al., 2012, lk 945). Tavaliselt pole väikestel ettevõtetel süsteem paigas, et jälgida ja kontrollida oma projekte ning neil on halvasti määratud projektijuhtimise rollid ja struktuurid (Owens, 2007, lk 11). Väikeettevõtete projektijuhtimine peab pakkuma lihtsat planeerimist ja kontrolli ning mitteametlikku hindamist ja aruandlust. Projektijuhtimise meetodid peavad olema kasutatavad kõigile organisatsioonis ja toetama püstitatud eesmärkide saavutamist. Väikestes ettevõtetes on kasutusel lihtsam versioon projektijuhtimisest, mis on vähem bürokraatlikum traditsioonilistest versioonidest.

Turner et al. (2012, lk 945) on analüüsinud projekte, projektijuhtimist ja projektitööriistade kasutamist ning jõudsid järeldusele, et väikesed ettevõtted vajavad projektijuhtimise lihtsustatud versioone. Lisaks leidsid eelmainitud uuringu autorid, et väikeettevõtted peaksid juhinduma soovituslikest projektitööriistadest, mitte etteantud pikast nimekirjast suvaliselt valikuid tegema. Samuti tuli välja, et kõigi ettevõtete jaoks on oluliseks eduteguriks on kliendisuhetus, planeerimine, seire ja kontroll ja ressursi eraldamine. Ettevõtetes on oluline kõrgema juhtkonna tugi ja riskijuhtimine.

Ettevõtetel on erinevad tööalased projektid, projektideks võib loetleda ka üritusi, mis on Kui ürituste keskkond muutub keerukamaks, siis võtab ürituste korraldamine projektijuhtimise suuna, et pakkuda süstemaatilist metoodikat. Suured sündmused kasutavad projektijuhtimise struktuure ja väikeürituste korraldamisel rakendatakse osalist projektijuhtimise süsteemide kasutamist (O'Toole, 2000, lk 9).

Ürituste korraldamisel on vajadus metoodika süstemaatilise planeerimise ja sündmuste juhtimise järele. O'Toole (2000, lk 10) välja toonud olulised punktid ürituste organiseerimisel:

- Ürituse korraldamine on ühe enam liikunud süstemaatilise planeerimise ja kontrolli poole.
- Keerulisus ja üha enam reguleeritud keskkond nõuavad mõningaid standardeid.
- Kui sündmused muutuvad organisatsiooni kesksemaks, siis on turundust kohustuslik kasutada.
- Projektijuhtimine pakub kõigile neile probleemidele lahenduse.

Eelnevast tuleb välja, et sarnaselt organisatsiooni projektide juhtimisele juhitakse ka üritusi kui projekte, mille korraldamisel on edu saavutamiseks soovituslik kasutada projektijuhtimise tööriistu.

Salama (2021, lk 38) on välja toonud 15 projektiplaani põhikomponenti, need on tööriistad ja tehnikad, mis on projektijuhile abiks ürituste korraldamiseks ja projektiplaani koostamiseks.

Projektiplaani koostamisel soovitab Salama (2021, lk 38-39) kasutada järgmisi elemente:

- projekti määratlus;
- jaotusstruktuur;
- kommunikatsiooniplaan;
- tööjaotuse struktuur (WBS);
- vastutusmaatriks;
- sündmuste ajakava;
- ürituse eelarve;
- ressursi haldus;

- sündmuste riskijuhtimise plaan;
- kvaliteedijuhtimise plaan;
- hankeplaan;
- sidusrühmade kaasamise plaan;
- muudatuste juhtimise plaan;
- teadmusjuhtimine;
- integratsioonihaldus.

Eelnimetatud 15 projektiplaani osa võivad aidata ürituste projektijuhte tõhusa projektiplaani väljatöötamisel. Üritused on projekti eriliik, kus üritus algatatakse, seejärel toimub planeerimine, teostamisest ja üritus lõppeb sulgemisfaasiga. Sündmust korraldades peab esmalt olema kehtiv ja kontrollitud ärijuhtum, mis õigustab vajadust ja eeldatavat kasu. Eelnimetatu hõlmab endas tavaliselt teostatavusuuringut ja juhindub organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest (Salama, 2021, lk 39).

Projekti juhtimisel on lüli eri osapoolte vahel projektijuht, kes vastutab ka projekti eduka toimumise eest. Artto et al. (2009, lk 17) leiavad, et projektijuht ohjab projektimeeskonna tööd nii sisuliselt, tähtajaliselt kui eelarve osas. Projektijuht peab projektis olema tasakaalulüli erinevate osapoolte vahel. Lisaks peab projektijuht eesmärgi saavutamiseks rakendama erisuguseid mõjukanaleid, suhtlema õigete inimestega, tundma õigeid vahendeid ja nendest ka sobiliku valiku tegema (Artto et al., 2009, lk 17). Projekte võivad juhtida organisatsiooni juhid, kuid iga organisatsiooni juht ei suuda olla hea projektijuht.

Eelnevat kokkuvõttes leiab lõputöö autor, et projekti ja projektijuhtimise definitsioone on tõlgendatud erinevalt. Suurtes organisatsioonis, kus väiksema detail võib määrata projekti õnnestumise on põhjaliku projektijuhtimise standardite kasutamine eesmärgipäraselt oluline rakendada. Väiksemad organisatsioonid on standardite kasutamise kohapealt vähem tundlikud, küll aga projektmeetodite kasutamine võib tagada eesmärgi täitmise projektisisiselt. Projektideks nimetatakse lisaks organisatsiooni tööprojektidele ka üritusi, mida korraldades kasutatakse sarnaseid projektijuhtimise tööriistu. Projektijuhtimise meetoditest on saanud organisatsioonides tööülesannete täitmisel olulised vahend ja juhtimistööriistad. Projektijuhtimise tööriistad annavad ettevõtetele tuge ja võivad tagavad efektiivsuse projektiülesannete täitmisel. Sihipäraselt

kasutatud projektijuhtimise meetodid aitavad suurendada projektide õnnestumise tõenäosust. Projektijuhtimise meetodid ja tehnikad peaksid olema mugavdatud vastavalt organisatsiooni tegevustele.

1.2. Projektijuhtimine spordiorganisatsioonides

Alates 1990. aastate lõpust spordimaailma mõjutanud korrupsiooniskandaalid on põhjalikult muutnud rahvusvaheliste ja riiklike spordiorganisatsioonide protsesse ning struktuure; hea näitena on välja tuua Rahvusvahelises Olümpiakomitees (ROK), Rahvusvahelises Jalgpalliliidus (FIFA) ja rahvuslikes olümpiakomiteedes ning riiklikes spordiorganisatsioonides toimunud juhtumid. Huvigrupidel on ootused, et spordiorganisatsioonid järgivaid erinevaid valitsemistavasid ja põhimõtteid nagu demokraatia, läbipaistvus, vastutus, solidaarsus ning kontroll ja tasakaal (Chappelet & Mrkonjic, 2019, lk 10).

Viimaste aastakümnete jooksul on organisatsiooniteooria andnud olulise panuse spordiorganisatsioonide paremale mõistmisele, eriti seoste muutuste, professionaalsuse ja organisatsiooni tulemuslikkuse aspektidele tuginemisel. Organisatsiooniteooria on andnud teavet organisatsiooni juhtimise alase töö kohta, mida mõistetakse kui struktuuri ja protsessi, mida organisatsioon kasutab oma strateegiliste eesmärkide ja suuna väljatöötamiseks, oma eesmärgipärase tegevuse jälgimiseks ja juhatus tegutsemise järgimiseks liikmete huve kaitstes (Hoye & Cuskelly, 2007, lk 44). Spordijuhtimise lai on keskendunud juhatuse kui juhtkonna tegevust järgiva organisatsiooni strateegilisele suunale, rollile, koosseisule või struktuurile (Parent & Hoye, 2018, lk 20).

Spordisündmused erinevad teistest sündmustest selle poolest, et tegemist on mingisuguse füüsilise võimekuse võistlusega (Greenwell et al., 2014, lk 7). Lisaks muudab spordiüritustel kaasnev emotsionaalne osa selle ainulaadseks ning see omadus muutub oluliseks sündmuste ärilistel ja turunduslikel eesmärkidel, millel on märkimisväärne majanduslik mõju. Spordisündmustel osalemine on populaarne vaba aja tegevus (Crawford, 2004, lk 20). Spordiürituste kasvav populaarsus on ülemaailmne nähtus, mille tulemusel korraldatakse kogu maailmas rohkem ja suuremaid üritusi, et saada kasu kaasnevast majanduslikust potentsiaalist (Preuss, 2015, lk 1-2).

Spordisündmuse iseloomustavad nende keerukus ja ajalised piirangud, lisaks hõlmavad need paljusid huvigruppe; sündmuseid toimumisaega ei ole lihtne muuta sportlaste võistluskalendri tõttu (Cuskelly et al., 2006, lk 143). Viimase aja suurima kriisiga, koroonaviirusega (COVID-19) silmitsi seismine ja Tokyo Olümpiamängude edasilükkamine on andnud ürituste tööstusele üldiselt ja eelkõige ürituste korraldajatele uue väljakutse. Kõigis tööstusharudes on projektijuhtimine ja projektijuhtimise meetodid laialdaselt kasutusel ning näidanud, et projektijuhtimise meetodid soodustavad projektide edu (Papke-Shields et al., 2010; White & Fortune, 2002).

Organisatsiooni kontekstis saab spordiüritusi iseloomustada nende keerukuse, ajapiirangute ja etteantud elutsükliga. Kuna spordiüritused toimuvad tavaliselt avalikult, siis tuleb arvestada paljude sidusrühmadega nagu näiteks sportlaste, vabatahtlike, pealtvaatajate, ametiasutuste, sponsorite, elanike ja meedia huviga (Cuskelly et al., 2006, lk 21). Varasemas kirjanduses on mainitud erinevad põhjuseid spordiürituste edasilükkamiseks või tühistamiseks, sealhulgas üleujutused, maavärinad, sõda, terrorism, streigid või kodanikurahutused (Rutherford Silvers, 2008). Sellegipoolest on tähtaegadest kinnipidamine ülioluline (Parent & Smith-Swan, 2012, lk 9). Ajakriitilisuse ja keerukuse tõttu vaadeldakse spordiürituste projekte organisatsioonilisest vaatenurgast (Bowdin et al., 2010, lk 22).

Spordiüritusi võib korraldada avalik sektor, erasektor või erineval määral koostöös mõlemad sektorid. Sektorite eesmärgid on erinevad ja seetõttu ka ürituste oodatav tulemus võib erineda (Gomez et al., 2008, lk 4). Aastate jooksul on välja kujunenud projektijuhi profiil ning hiljem on sellest tuletatud spordiürituste juhi profiil (Caminero-Granja et al., 2021, lk 330). Spordiürituste juhtimist tuleks käsitleda erinevalt muud tüüpi sündmustest (Magaz-González & Fanjul-Suárez, 2012, lk 140).

Protsesside lähenemisviisidest olenevalt pakuvad teadlased projektide juhtimiseks välja välja neli faasi (Caminero-Granja et al., 2021, lk 330):

1. Algamine;
2. Planeerimine;
3. Organiseerimine;
4. Kontroll.

Kui aga määratleda sündmuste elutsükkel: sündmus eelne, sündmus aegne ja sündmusjärgne; on sündmusaegne protsess kõige lühem ja intensiivsem. Üritusel osalejad ja pealtvaatajad sekkuvad üheaegselt, mis tähendab, et kontrolli ja parendusprotsesside läbiviimiseks on minimaalne võimekus. Seetõttu on täitmise faas jagada selgelt kaheks eristatavaks faasiks (Caminero-Granja et al., 2021, lk 330).

Klassikaliste projektijuhtimise meetodikate kõrval leiavad kasutust ka alternatiivseid meetodid ja projektijuhtimise tööriistad. Alternatiivse projektijuhtimise tööriistade alla kuulub PM2, mis näitab meetodika alustalasid (juhtimine, elutsükkel, protsessid ja tööriistad), millel see põhineb (mõtteviisid ja alused) ja millised on selle lõppeesmärgid (katus) (Caminero-Granja et al., 2021, lk 332). "Muudetud maja PM2", mida on sobilik kasutada spordiürituste haldamiseks. See on üsna sarnane PM2-ga algne, kuid sellel on järgmised muudatused:

- Katus: see nõuab lahenduste ja kasutegurite hankimist.
- Mõtteviisid: algne meetodika, läheneda tuleks projektipõhiselt.
- Alustalad: kaasatakse turunduse parimad tavad ja elemendid.

Schnitzer et al. (2020, lk 1) uurisid oma töös projektijuhtimist spordiorganisatsioonides, vaatluse all olid projektijuhtimise meetodite kasutamine ja nende olulisus spordiürituste korraldamisel. Eeltoodud uuringus kasutati Creswell & Creswell (2013) poolt kasutatud disaini, mille eesmärk on hankida kvalitatiivseid andmeid esialgse kvantitatiivse uuringu tulemuste tõlgendamiseks. Uuringus arutati fookusgrupiga küsimustikku ja juhendatud intervjuude abil kvalitatiivse veebiküsitluse teadmisi. Seesugune uurimismeetod võimaldas autoritel kombineerida kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid andmeid analüüsimiseks. Küsimustiku aluseks võeti Gareis et al. (2006, lk 60-61) universaalsete projektijuhtimise meetodite loetelu. Uuringu esimene kavand anti kolmele spordiürituste meeskonda kuulunud eksperdile, kes hindasid meetodite seoseid spordiürituste kontekstis. Spordiürituse korraldajatele läbiviidud uuringusse valiti 48 meetodit esialgsest 61 projektimeetodist, valituks osutusid just spordiüritusi iseloomustavad meetodid (lisa1).

Schnitzer et al. poolt tehtud uuringu (2020, lk 2) kvalitatiivse osa idee oli uurida projektijuhtimise meetodite eeliseid spordiürituste jaoks ja takistusi nende rakendamisel.

Fookusgrupi intervjuu toimus viie spordiürituse projektijuhtimise eksperdiga. Andmete analüüsimiseks loodi sarnased teemad, Mayring & Fenzl (2019, lk 635) kategoriseerimise protsessi põhjal, mis järgib üldiselt üksikule liikuvat kategooria arendust. Kolm põhilist kategooriat mille põhjal andmeid analüüsiti: takistused, kasutus ja eelised projektijuhtimismeetodite rakendamisel spordiürituste korraldamisel.

Schnitzer et al. (2020, lk 4) uuringu tulemusena selgus, mis projektijuhtimise meetodeid spordiürituste juhtimisel kasutatakse. Küsitluses osales 167 erinevat spordiürituste komiteed, kes organiseerisid spordiüritusi aastatel 2001-2021 (Schnitzer et al., 2020, lk 4). Lisas 5 on välja toodud erinevate projektijuhtimise meetodite kasutamise protsentuaalne osakaal spordiürituste korraldamisel. Uuringus osalesid nii suurürituste projektijuhid eelarvega üle 30 000 eurot projekti kohta, kui ka väikeürituste projektijuhid, kelle eelarve jäi vastavalt all 30 000 euro.

Lisas 1 on näha, et projektijuhtimise meetoditest rakendatakse spordiüritustel sagedamini eelarve plaani, lisaks on suurel osal kasutusel ürituse logo ja peetakse meeskonnasiseseid koosolekuid. Oluliselt vähem on kasutust leidnud alamprojektiülesannete rakendamine, võrdlusdiagrammi ja projektijuhtimise tarkvara kasutamine. Kolmteist projektijuhtimismeetoditest on kasutuses 80% spordiüritustel, viisteist meetodit on kasutusel vähem kui 50% spordiüritustel.

Üldised meetodite kasutusprotsendid olid fookusgrupi ekspertidele ootuspärased (lisa 1). Ainult kahte spetsiifilist meetodit ja aspekti on eraldi rõhutatud: ootamatult vähene kasutus oli projekti töötubadel ja väga väike osa spordiüritusi kasutas projektijuhtimistarkvara. Eksperdid toovad välja, et seminari formaadi rakendamine kolmandikul projektidel on uskumatult vähe. Eraldi märgitakse, et inimesed kasutavad igapäevaselt erinevaid arvutitarkvarasid, aga spordiürituste korraldamiseks ei ole sobivat lahendust leitud. Üks ekspert märgib, et Euroopas pole tavaks projektijuhtimise kontori olemasolu, samas Qataris on igal üritusel oma kontor. Paljud spordiüritused korraldatakse ära osalist tööaega kasutades. Isegi suurüritusele, nagu Nelja Mäe Turniir Innsbruckis, ei ole kaasatud professionaalseid korraldajaid, seetõttu on sel suurel üritusel on olnud alati puudujääke. Ekspertgrupp lisab, et isegi rahvusvaheliste ürituste õiguste haldajatel ei ole projektijuhtimise kontorit ning puudub struktureeritus, lisaks toetuvad nad täielikult korralduskomiteele (Schnitzer et al., 2020, lk 6).

Tabel 1. Projektijuhtimismeetodid projekti õnnestumiseks olulisuse järjekorras

jrk	Projektijuhtimismeetod	jrk	Projektijuhtimismeetod
1	Eelarve plaan	25	Projekti edukuse hindamine
2	Eesmärkide plaan	26	Kriisimeetmete kavandamine
3	Üritus(t)e logo(d)	27	Projekti eelne ja järgne analüüs
4	Ürituse nimi	28	Spetsiifilised sotsiaalsed üritused
5	Tegevuste nimekiri ürituse koordineerimiseks	29	Edenemise kontroll
6	Kommunikatsiooniplaan	30	Alternatiivne plaan
7	Tööjaotuse struktuur	31	Trendide analüüs
8	Kulukohtade määratlemine ja kontroll	32	Riskianalüüs
9	Projekti eelne ja järgne analüüs	33	Pidev projektdokumentatsiooni kontroll
10	Tänuüritus töötajatele	34	Vastutusmaatriks
11	Korraldusleping	35	Projektijuhtimise dokumentatsiooni ajakohastamine
12	Tiimi koosolekud	36	Tööpakettide kinnitamine peakorraldaja poolt
13	Organisatsiooni skeem	37	Kogemuste vahetamise töötuba
14	Rollide kirjeldused	38	Projekti vastuvõtutunnistus
15	Tööde spetsifikatsioon	39	Esitlused oskusteabe edastamiseks
16	Koosolekute protokoll	40	Teiste projektide analüüs
17	Ressursi kasutuse plaan	41	Projekti töötuba
18	Vahetähtaegade plaan	42	Vahe eesmärkide trendi analüüs
19	Vahekoosolekud	43	Keskkonna analüüs
20	Avakoosolek	44	Allprojektide määratlemine
21	Lõpparuanne	45	Projekti tulemuskaart
22	Uudiskiri, kodulehekülg, artiklid	46	Gantti diagramm
23	Kontrollitavate tegevuste loend	47	Projektijuhtimise tarkvara
24	Organisatsiooni strateegia ja protseduuride järgimine	48	Erialase teabe analüüs (nt.teadusartiklid)

Allikas: Schnitzer et al., 2020, lk 7

Schnitzer et al. (2020, lk 7) uurimistöös on välja toodud projektijuhtimismeetodite kasutamise olulisus (tabel 1). Projekti õnnestumiseks peetakse oluliseks või väga oluliseks 77% projektijuhtimismeetodi kasutamist, millest eelarve plaan, eesmärkide plaan ja ürituse logo on kõrgeima tähtsuse määraga meetodid. Ainult kahte projektijuhtimise meetodit – projektijuhtimise tarkvara ja erialaste aruannete analüüsi – ei peeta kuigi oluliseks. Fookusgrupis analüüsiti mitmeid eeliseid, millist kasu projektijuhtimismeetodite rakendamine spordiüritusele toob. Fookusgrupp tõi välja, et teatuid projektijuhtimismeetodeid peab kasutama, kuna seda nõuavad sidusrühmad nagu näiteks sponsorid, toetajad ja ürituse õiguste omanikud. Projektijuhtimismeetodite rakendamine spordiürituse varajases faasis aitab luua selge struktuuri ja loob usalduse huvigruppide vahel. Fookusgrupis tuuakse välja, et projektijuhtimise tööriistade kasutamine aitab vähendada stressi projektimeeskonnas. Veel tuuakse välja, et projektijuhtimismeetodite kasutamine annab võimaluse hinnata projekti edu kulgu ja annab meeskonnale terviklikuma ülevaate. Oluliseks projektijuhtimismeetodite kasutamise hüveks on raha kokkuhoid planeerimise ja tegutsemisfaasis. Tabelis 1 on välja toodud projektijuhtimismeetodid olulisimast vähem olulisimani.

Fookusgrupis olid projektijuhtimismeetodite olulisuse hindamisel erinevad reaktsioonid. Üks ekspert on üllatunud, et eelolevate meetodite olulisust ei mõjuta see, kas neid rakendatakse suurürituse või väiksema ürituse korraldamises. Teine ekspert selles sarnasuses midagi üllatavat ei leia. Lisaks leiti, et väiksemad spordiüritused toetuvad igal aastal enamasti samale meeskonnale. Veelgi enam, kaks ekspertgrupi liiget väitsid, et väikeste spordiürituste lihtsus õigustab projektijuhtimismeetodite vähendamist: väikese ürituse puhul jäävad pardale enamasti samad inimesed; enamasti on väike meeskond, kes korraldab seda üritust igal aastal samade inimestega. Tuuakse välja, et mida suuremaks üritus läheb, seda olulisem on luua projektijuht ilma operatiivse vastutuseta, sest muidu on selle suure ürituste koordineerimisega võimatu hakkama saada.

Projektideks võivad olla erinevad protsessid, ülesanded või üritused. Vastavalt projekti suurusele valitakse projektijuhtimise meetodid, millega projekte efektiivsemalt juhtida. Projekte juhitakse äriühingus ja spordiühingus sarnaste võtetega. Äriühingus on projektijuhtimine tavaliselt keerukam, mille tõttu peavad ka projektijuhtimismeetodid olema põhjalikumad ja seetõttu läheb projektiprotsessile rohkem aega. Ei saa öelda, et

spordiprojektid oleks alati väiksemad, vaid pigem on spordiprojektid väiksemad ja omavad tavaliselt kindlat algus- ja lõpp-punkti, selle asemel on võimalik rakendada ka lihtsamaid meetodteid projektide juhtimiseks. Liigne bürokratia tõmbab kontrollitavate tähelepanu eemale olulistest ülesannetest, mis võivad vähendada protsessi jõudlust. Spordiprojektidel on rohkem emotsionaalset kaalu, mis seob sidusrühmi. Spordiürituste korraldajad peavad väärtustama ja kaasama huvigruppe, kuna nende roll sündmuste äriliste ja turunduslike eesmärkide saavutamisel on suur.

2. PROJEKTIJUHTIMISMEETODITE KASUTAMINE SPORDIORGANISATSIOONIDES

2.1. Ülevaade uuringus osalenud organisatsioonidest

Lõputöö läbiviimiseks tehakse kahe juhtumi uuring. Uurimisülesannete saavutamiseks kogutakse informatsiooni läbi struktureeritud intervjuude. Esmalt viiakse läbi intervjuu organisatsiooni juhtide ja projekte haldavate töötajatega. Kogutud informatsioon talletatakse kirjalikult või kirjalikku taas esitamist võimaldavas vormis. Töö tulemusi analüüsitakse varasemalt juhitud spordiürituste näitel ja seeläbi antakse soovitusel spordiprojektide efektiivsemaks läbiviimiseks.

Spordiorganisatsioone on kahte tüüpi, spordiklubid ja neid haldavad katusorganisatsioonid, spordiala- ja maakondlikud liidud. Valimisse osutus valituks üks spordiklubi ja üks katusorganisatsioon, piirkondlik katuseorganisatsioon ja silmapaistvate saavutustega ujumisklubi. Tartumaa Spordiliit ja Ujumise Spordiklubi on aastate jooksul läbi viinud erinevaid spordiprojekte, kuid tegevuskava, mille järgi joonduda, puudub. Organisatsioonide juhtkonnad näevad vajadust kindlate projektijuhtimismeetodite kasutuselevõtuks paremate tulemuste saavutamiseks ja efektiivsema ressursi kasutamiseks. Teitava analüüsi põhjal saavad kasu spordiorganisatsioonid, kes spordiüritusi korraldavad.

Tartumaa Spordiliit on keskne spordiorganisatsioon Tartu maakonnas, kelle liikmeteks on maakonna spordiklubid ja ühendused. Spordiliidus töötab alaliselt kaks inimest, projektide läbiviimisele kaasatakse inimesi väljaspoolt. Organisatsioon töötab infokeskusena kõigi maakonna spordiorganisatsioonide ja sporditöötajate ning sportlaste, spordiveteranide ja kõigi spordihuviliste jaoks. Tartumaa Spordiliit teeb maakonnasiseselt koostööd omavalitsuste liidu, kohalike omavalitsuste ja nende spordiklubide ning koolidega. Üleriigiline koostöö toimub Eesti Olümpiakomitee, Kultuuriministeriumi, Eestimaa Spordiliit Jõud, Eesti Koolispordi Liidu ja teiste

üleriigiliste spordiorganisatsioonidega. Tartumaa Spordiliit on maakonnakeskne katusorganisatsioon, kes sõlmib spordiklubidega projektide korraldamiseks lepingud ja vajadusel toetab projektide elluviimist (L. Toru suuline vestlus, 20.04.2022).

Teise organisatsioonina uuritakse lõputöös Ujumise Spordiklubi spordiürituste projektijuhtimist. Ujumise Spordiklubi on Tartu linnas tegutsev ujumisklubi, kelle eesmärgiks on huvihariduse pakkumine läbi ujumistreeningute. Lisaks ujumistreeningute läbiviimisele korraldab klubi laagreid, võistlusi ja koolitusi. Ujumise Spordiklubi koordineerib riikliku õppekava poolt ette nähtud kooliujumisõpet Tartu linnas. Spordiklubi on Eesti Triatloni Liidu, Eesti Ujumisliidu, Tartu Spordiliidu ja Tartumaa Spordiliidu liige. Ujumisklubis töötab 21 treenerit, kellest viiele on Ujumise Spordiklubi põhitööandja, ülejäänud treenerid töötavad ujumisklubis osakoormusega. Ujumise harrastajaid on klubis kokku ligi 700, kellest enamus treenivad harrastus ja algõppe rühmades, ligikaudu 100 last treenivad saavutusspordi rühmades (K. Haljaste suuline vestlus, 18.04.2022).

Ujumisklubi korraldab võistlusi, laagreid ja muid spordiüritust projektipõhiselt, kuid kirjalikult fikseeritud meetodeid, millele protsessi käigus toetuda, kasutusel ei ole. Ujumise Spordiklubis kattub projektimeeskond pea alati, spordiüritusi korraldavad ühed ja samad töötajad, see tähendab 2-5 inimest, aga võistlust läbi viivasse projektimeeskonda kuulub ligikaudu 20 inimest. Vestluse käigus selgusid mõned probleemid, nagu vähene kommunikatsioon ja tööplaani struktuuri puudumine (K. Haljaste suuline vestlus 18.04.2022).

Vestluse käigus organisatsiooni juhtidega tuli välja, et kirjalikud ülesanded, meetodid ja tegevuskava projektide juhtimiseks puudusid. Töö raames on hea võimalus teha ettepanekuid paremaks projektijuhtimise korraldamiseks.

Andmete kogumiseks tehtud poolstruktureeritud intervjuud spordiorganisatsioonide projektijuhtidega toetusid Schnitzer et al. (2020, lk 3) loodud uurimisinstrumendile (lisa 3). Intervjuu esimeses osas koguti projektijuhtide sotsiaaldemograafilisi andmeid. Seejärel andsid projektijuhid ülevaate enda juhitud spordiüritustest.

Uuringus tegemiseks kasutati Schnitzer et al. (2020, lk 3) poolt välja töötatud uurimisinstrumenti, mis sisaldas 48 projektijuhtimismeetodit. Spordiorganisatsioonide projektijuhid andsid esmalt hinnangu projektijuhtimise meetodite olulisuse kohta, mida nende arvates on vaja edukate spordiürituste korraldamiseks. Teiseks töid nad välja mil määral on nemad ise enda juhitavate spordiürituste raames antud 48 projektijuhtimise meetodit kasutanud.

Küsimustik koostati paber kandjal ja töö autor tegi uuringus osalejatega struktureeritud intervjuu, kus töö autor vajadusel selgitas projektijuhtimise meetodite tähendust. Esmalt andsid uuritavate spordiorganisatsioonide projektijuhid hinnangu nende jaoks eduka spordiürituste korraldamiseks vaja minevate oluliste projektijuhtimismeetodite kohta skaalal 1 (mitte oluline) kuni 5 (väga oluline). Lisaks andsid spordiorganisatsioonide projekte juhtivad töötajad hinnangu mil määral nemad enda juhitavate spordiürituste raames ette antud 48 projektijuhtimismeetodit kasutavad. Vastamisel kasutati järgnevat skaalat: 0 (mitte kunagi) kuni 4 (alati). Autor teostas andmeanalüüsi ja statistilise töötluse MS Exceli programmis.

2.2. Projektijuhtimine uuritud spordiorganisatsioonides

Järgnevalt annab töö autor ülevaate uuringus osalenud spordiorganisatsioonide projektijuhtidest. Valdavalt töötavad spordiklubide projektijuhtidena naised, Tartumaa Spordiliidus on tööle ka üks mees-projektijuht. Vanus Ujumise Spordiklubi projektijuhtide seas varieerub 28-55 eluaasta vahel, samas uuringus osalenud Tartumaa Spordiliidu projektijuhtide vanuse varieerub 55-70 eluaasta vahel. 85 % uuritavate spordiorganisatsioonide ürituste projektijuhtidest on kõrgharidusega. Ujumisklubi projektijuhtidel on antud organisatsioonis projektijuhtimise staaž 4-18 aastat, Tartumaa Spordiliidus on antud organisatsioonis projektijuhtimise staaž 8-32 aastat. Üks uuringus osalenud Tartumaa Spordiliidu projektijuht ei ole organisatsiooni töötaja vaid juhatuse liige, kes on kaasatud Tartumaa Spordiliidu korraldavate spordiürituste juhtimisse.

Tabel 2. Uuringus osalenud spordiorganisatsioonide ürituste iseloomustus

	Ujumise Spordiklubi	Tartumaa Spordiliit
Spordiüritused	Ujumisvõistlused Laagrid	Maakondlikud meistrivõistlused Koolinoorte võistlused Tartumaa suve- ja talimängud
Ürituste korraldamise staaž	17 aastat	32 aastat
Osalejate arv	Võistlustel 300 osalejat Laagrites 20-100 osalejat	Suve- ja talimängudel 2000-3000 osalejat Maakondlikel meistrivõistlustel 50-150 osalejat Koolinoorte meistrivõistlustel 50-200 osalejat
Ürituse mastaap	Väikeüritused	
Meeskonna suurus	Võistlustel 10-25 inimest Laagrites 2-10 inimest	Võistlustel 10-15 inimest
Tasustamine	Palk, kohtunike kuluhüvitis	

Allikas: L. Toru, suuline vestlus 20.04.2022; K. Haljaste suuline vestlus 18.04.2022

Tabelis 2 on välja toodud, et Ujumise Spordiklubi korraldatud ürituste hulka kuuluvad ujumisvõistlused ja laagrid. Läbiviidavad ujumisvõistlused on erineva taseme, mastaabi ja erinevatele sihtgruppidele suunatud: klubisiseseid ujumisvõistlused, Eesti Ujumisliidu noortesarja etapid, regionaalsed lastele mõeldud ujumisvõistlused. Laagrid, mida ujumisklubi korraldab on mõeldud, kas harrastajatele või saavutussportlastele. Korraldatakse nii klubisiseseid laagreid kui ka koostöös teiste Eesti ujumisklubidega nii Eestis kui välismaal. Ujumise Spordiklubi laagrites osalejate arv varieerub 20 ja 100 osaleja vahel, ujumisvõistluste osalejate arv võib ulatuda kuni 300 osalejani.

Tartumaa Spordiliit korraldab aastaid erinevaid spordialasid hõlmavaid suve- ja talimänge. Eeltoodud mängudel osaleb 2000-3000 spordiharrastajat. Suuremad kompleksüritused jaotuvad omakorda väiksemateks osavõistlusteks, mis planeeritakse poolaasta peale ja kus ühe spordiala võistlusel osaleb 50-100 spordiharrastajat. Maakonna spordiliidu korraldatavate suve- ja talimängudel selgitatakse välja sportlikumad omavalitsused. Ujumise Spordiklubi projektijuhid on spordiüritusi korraldanud vastavalt 4-17 aastat, Tartumaa Spordiliidu tegevpersonal on organisatsiooni üritusi korraldanud juba 32 aastat. Osalejate arv organisatsioonide korraldatavatel võistlustel varieerub.

Pigem liigitavad spordiorganisatsioonid enda poolt korraldavad spordiprojektid väikeüritusteks, kus eelarve jääb alla 30 000 euro projekti kohta. Projektimeeskondade suurused olenevad ürituse liigist; ujumisklubi laagrite korraldamise meeskonnas on 2-10 inimest, võistluste korraldamisel on mõlemal spordiorganisatsioonil personali varieeruvalt 10-25 inimest. Kõik spordiürituste korraldamisse kaasatud inimesed on tasustatud kas palga või kohtunike kuluhüvitiste näol.

Läbiviidud intervjuu spordiorganisatsioonide projektijuhtidega oli poolstruktureeritud, vestlus läks ka muudele teemadele. Tehtud intervjuudes tuli välja, et spordiürituste projektides ajutisi organisatsioone ei moodustada projekte juhivad alaliselt organisatsioonides töötavad inimesed.

Uuringu küsimustiku tegemisel toetuti Gareis et al. (2006, lk 60-61) universaalsete projektijuhtimismeetodite loetelule, milles on teinud kärpeid (Schnitzer et al., 2020, lk 7) uuringus osalenud ekspertgrupp hinnates meetodite olulisust spordiprojekti kontekstis. Uuringus on välja toodud 48 projektijuhtimismeetodit (lisa 1), mis vähemal või suuremal määral toetab spordiprojektide elluviimist. Küsimustik uurib organisatsioonide projektijuhtide hinnanguid nende jaoks oluliste projektijuhtimismeetodite kasutamise kohta eduka ürituse juhtimisel ja meetodite tegelikku kasutamist enda juhitud projektide korraldamisel.

Tartumaa Spordiliidus ja Ujumise Spordiklubis läbi viidud uuring (lisa 4) toetub Gareis et al. (2006, lk 60-61) poolt välja toodud 61 projektimeetodile, kust on välja valitud 48 meetodit, mis on olulised just spordiürituste projektijuhtimise korraldamises (Schnitzer et al., 2020, lk 7).

Tehtud uuringus on näha (lisa 5), mil määral peavad uuringus osalejad, Tartumaa Spordiliit ja Ujumise Spordiklubi projektijuhid, oluliseks etteantud projektijuhtimismeetodite kasutamist. Spordiorganisatsioonide liikmed andsid hinnangu kui oluline on etteantud projektijuhtimismeetodite kasutamine eduka projektitulemuse tagamiseks skaalal 1 (mitte oluline) - 5 (väga oluline).

Spordiorganisatsioonid peavad eduka projekti tagamiseks väga oluliseks eelarveplaani, ürituste nimetust, tegevuste loendit ürituse koordineerimiseks, kulukohtade määratlemist

ja kontrolli, lõpuaruannet, tööjaotuse struktuuri, projekti eelse ja järgse projektijuhtimismeetodi kasutamist. Lisaks peavad organisatsioonid väga oluliseks ka edenemise kontrolli, korralduslepingu ja projekti vastuvõtu kinnituse kasutamist. Vähe oluliseks peeti spordiorganisatsioonide poolt esitlusi oskusteabe edastamiseks, projekti töötubade ja Gantti diagrammi kasutamist. Kõikide teiste meetodite kohta tuli hinnang, et nende kasutamine on oluline eduka projekti tagamiseks.

Uuriti, mis projektijuhtimismeetodeid spordiorganisatsioonid enda töös ürituste korraldamisteks kasutavad (lisa 6). Projektijuhid märkisid iga projektijuhtimise meetodi taha, mil määral on nende juhitud projektides antud meetodit on kasutatud. Vastamisel kasuta järgnevat skaalat: 0 (mitte kunagi) – 4 (Alati). Selgus, et alati kasutatakse ürituse nimetust, projekti edukuse hindamist, organisatsiooni strateegia ja protseduuride järgmist, korralduslepingut, vastutusmaatriksit ja keskkonna analüüsi meetodit enda korraldatud spordiüritustel.

Harva kasutatakse meetodeid nagu milleks on trendide analüüs, kriisimeetmete kavandamine, spetsiifilisi sotsiaalseid sündmuseid, alternatiivplaan, riskianalüüsi, esitlusi oskusteabe edastamiseks, projekti töötuba, erialase teabe analüüsi, projekti vastuvõtu kinnitust, projekti tulemuskaarti ja alaprojektide määratlemist. Mitte kunagi ei kasuta organisatsioonide spordiürituste korraldamisel Gantti diagrammi ja projektijuhtimise tarkvara. Tuleb välja, et üritused, mida uuringus osalenud spordiorganisatsioonid juhivad on pigem väikesemahulised ja seetõttu ei ole kõik projektijuhtimismeetodid rakendatud.

Empiirilise uuringu tulemuste kontrolliks tehti lisaintervjuu Eesti Ujumisliidu peasekretäri (Pille Tali, suuline vestlus 13.05.2022), kes tutvus uuringu tulemustega ja andis hinnangu, mil määral Eesti Ujumisliidu võistluste korraldamine sarnaneb uuringus osalenud organisatsioonide võistluste korraldamisega. Intervjuu käigus ilmnes, et Eesti Ujumisliidu korraldatavad võistlused on mastaapsemad, seda nii osalejate arvu, perioodi kui ka eelarve poolest. Võistluste projektijuhiks on Ujumisliidu peasekretär Pille Tali, üldjuhul on EUL võistluste korraldajaks koostöö partner, kelleks on alaliidu liikmesklubi. Ujumisliidus projektijuhtimis meetodite nimekirja alaliidul kasutusel pole, küll on aga olemas kindel tegevuste ja ülesannete nimekiri, mille järgi enne võistluse korraldamist plaan ja ajakava paika pannakse. Sarnaselt uuringus osalenud spordiorganisatsioonidega

tunti huvi töö tulemuste kohta, sest tulevikus ees ootavate väiksemate võistluste ja projektide korraldamisel on võimalus projekte efektiivsemalt ja vahendite säästlikumalt juhtida sobivaid meetodeid kasutades.

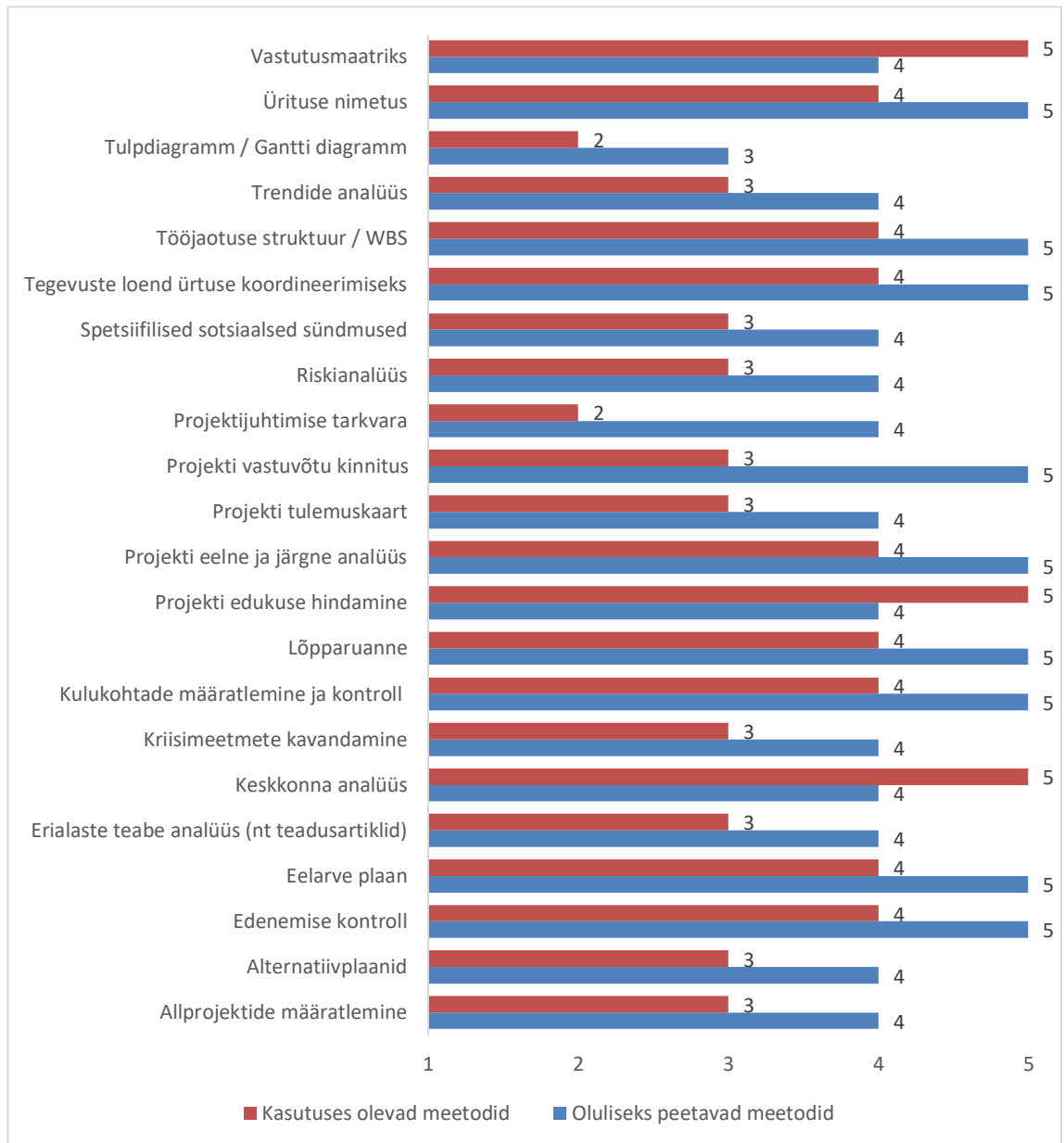
Eesti Ujumisliidu peasekretär leidis, et töö tulemused on üldiselt ajakohased, kuid rakendamise osas leidis, et tuleb arvestada organisatsiooni eripärasid; Eesti Ujumisliit on katusorganisatsioon klubidele, kuid nende spetsiifika erinev maakondlikust spordiorganisatsioonist – Tartumaa Spordiliidust. Kõikide uuringus analüüsitud projektijuhtimismeetodite kasutuselevõttu Ujumisliidus pidas Pille Tali ebamõistlikuks projektide erisuse tõttu. Ujumisliidu spordiprojektid varieeruvad olümpiamängude delegatsioonide ettevalmistamisest kuni avaveejumise harrastusujumiseni, kooliujumise juhtimine versus Eesti tiitlivõistluste korraldamine erinevatele vanuseklassidele erinevatel spordialadel (ujumine, avaveejumine, veepall, sünkroonujumine).

2.3. Järeldused ja ettepanekud spordiorganisatsioonidele projektijuhtimismeetodite kasutamiseks

Uuringu tulemustest selgus, et projektijuhid näevad projektijuhtimismeetodite kasutamisel ürituse õnnestumisel olulist väärtust, kuid ise kasutasid projektijuhtimise meetodeid pigem vähem. Sarnaselt Schnitzer et al. (2020, lk 5) uuringu tulemustega teeb autor ettepaneku tõhustada erinevate projektijuhtimise meetodite rakendamist.

Osasid meetodid peavad organisatsioonid eduka ürituse korraldamisel oluliseks, sarnaselt meetodite olulisusele leiavad osad olulised projektijuhtimismeetodid uuringus osalenud organisatsioonide poolt ürituste korraldamisel kasutatust. Järgmiseks võrdlen spordiorganisatsioonide poolt antud hinnanguid nende poolt kasutuses olevate meetoditega (joonis 4). Projektide olulisuse skaalat hindasid projektijuhid skaalal 1 (mitte oluline) kuni 5 (väga oluline). Lisaks andsid uuritavate organisatsioonide projektijuhid hinnangu mil määral nemad etteantud projektijuhtimismeetodeid kasutavad skaalal 0 (mitte kunagi) kuni 4 (alati). Võrdlemaks organisatsioonide hinnanguid eduka ürituse korraldamiseks kasutatavaid meetodeid kasutuses olevate meetoditega hindan käesoleva analüüsi jaoks ümber kasutuses olevate meetodite skaala 1 (mitte kunagi) kuni 5 (alati), mis annab parema võimaluse võrdlemiseks. Skaala ümber tegemises suurt probleemi autor ei näe, kuna oluliseks peetavad ja kasutuses olevate projektijuhtimismeetodite

hinnangud on antud 5 punkti süsteemis. Joonisel 4 nähtav projektijuhtimismeetodite järjestus tugineb Schnitzer et al. (2020) töös välja toodud järjestusele.



Joonis 4. Projektijuhtimismeetodite hinnangulise olulisuse ja kasutatavuse võrdlus

Suuremad erinevused projektijuhtimismeetodite hinnangulise olulisuse ja kasutatavuse võrdluses esinesid projektijuhtimistarkvara kasutamisel ja projekti vastuvõtu kinnitamisel. Selle põhjus võib tuleneda, et tarkvara olemasolust ei teata või ei osata kasutada, kuigi nimetatud meetod teeb töö teostamise palju lihtsamaks ja kiiremaks.

Samas tuleb välja, et projektijuhtimistarkvara kasutamist peetakse oluliseks. Projektijuhid vajavad projektitarkvara kasutamiseks vastavasisulist koolitust.

Suur vahe ilmnes veel projekti vastuvõtu kinnituse kasutamises, kus ürituste projektijuhid peavad projekti vastuvõtu kinnitust pigem oluliseks kuid ise seda kasutavad vähe. Autor näeb, et kinnitatud projekt, annab projektimeeskonnale kindluse projektiga pingevabalt tegeleda, ilma et peaks muret tundma projekti võimalike muutuste ja tagasilöökide pärast.

Meetodeid peavad spordiorganisatsioonide projektijuhid ürituste korraldamisel väga oluliseks, kasutades neid ise sageli: ürituste nimetused, WBS, tegevuste loend ürituste koordineerimiseks, projekti eelne ja järgne analüüs, lõpparuanne, eelarve plaan ning edenemise kontroll. Erinevus vajalikuks peetava ja kasutuses oleva vahel on minimaalne.

Järgmiseid meetodeid peavad projektijuhid oluliseks, kuid ise spordiürituste korraldamisel kasutavad neid mõnikord: trendide analüüs, spetsiifilised sotsiaalsed sündmused, riskianalüüs, projekti tulemuskaart, kriisimeetmete kavandamine, erialase teabe analüüs, alternatiivplaanid ja alaprojektide määratlemine.

Veel tuleb uuringu tulemuste analüüsimisel välja, et väheoluliseks peetav Gantti diagrammi kasutamine leiab ürituste korraldamisel ka harva kasutust. Autori arvamusel on Gantti diagramm oluline, sest annab hea ülevaate projekti ülesannete algus ja lõpp-punktist kui ka ajalisest kestvusest. Mitte kasutamise põhjus on Gantti diagrammi alase teabe puudumine.

Uuringu tulemuste analüüsimisel tuli välja kaks vastuolulist seisukohta, kus projektijuhtimismeetodid leidsid kasutust kõikide projektide puhul, kuid nende tähtsust projekti edu saavutamiseks ei peetud samavõrd oluliseks. Eelnimetatud vastuolulised meetodid on vastutusmaatriksi kasutamine, projekti edukuse hindamine ja keskkonna analüüsi.

Ühe skaalapunkti suuruseid meetoditele antud hinnangute ja tegeliku kasutamise vahelisi erinevusi oli palju, projektijuhid peavad ise kasutamise aktiivsusega võrreldes olulisemaks järgmiseid projektijuhtimismeetodeid: ürituse nimetus, trendide analüüs, WBS, tegevuste loend ürituse koordineerimiseks, riskianalüüs, projekti vastuvõtu kinnitus, projekti tulemuskaart, projekti eelne ja järgne analüüs, kulukohtade

määratlemine ja kontroll, kriisimeetmete kavandamine, erialase teabe analüüs, eelarve plaan, edenemise kontroll, alternatiivplaanid, allprojektide määratlemine.

Uuringu tulemustest selgus, et spordiorganisatsioonid kasutasid ürituste juhtimisel vähem järgmisi projektijuhtimismeetodeid:

- Gantti diagramm;
- trendide analüüs;
- tegevuste loend ürituste koordineerimiseks;
- riskianalüüs;
- projektijuhtimise tarkvara;
- projekti vastuvõtu kinnitus;
- projekti tulemuskaart;
- kriisimeetmete kavandamine;
- erialase teabe analüüs;
- alternatiivplaanid;
- allprojektide määratlemine.

Autor näeb, et eeltoodud projektijuhtimismeetodite regulaarsem kasutamine annab spordiürituste korraldamisel parema tulemi.

Käesoleva lõputöö tulemustest ilmnes, et projektijuhid kasutasid oma projektide läbiviimisel alati ürituse nimetust, projekti edukuse hindamise analüüsi ja vastutusmaatriksit. Kõrvutades antud töö tulemusi kirjanduse andmetega, selgus, et tulemused ei sarnanenud Schnitzer et al. (2020, lk 5) tulemustega. Schnitzer et al. (2020, lk 5) uuringus ilmneb, et enim kasutatud projektijuhtimismeetodid on eelarveplaan, ürituse logo ja tiimi koosolekute pidamist.

Projektijuhtimise tarkvara, Gantti diagrammi vähene kasutamine ja allprojektide määratlemine sarnanes Schnitzer et al. (2020, lk 5) uuringu tulemustega.

Autor näeb, et eeltoodud projektijuhtimismeetodite regulaarsem kasutamine, annab spordiürituste korraldamisel parema tulemi.

Lõputöö autoripoolsed välja pakutud projektijuhtimismeetodite regulaarne kasutuselevõtt spordiürituste korraldamisel aitab organisatsioonidel projekte efektiivsemalt ja ressursi säästvamalt spordiüritusi juhtida. Spordiorganisatsioonid tuleb rakendada juba kasutuses olevate projektijuhtimismeetoditele eelpool loetelus väljatoodud meetodid.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli hinnata spordiorganisatsioonide poolt kasutatavaid projektijuhtimismeetodeid ja võrrelda saadud tulemusi projektijuhtide hinnanguga antud meetodite kohta projekti edukaks korraldamiseks. Saadud tulemustele tuginedes tehti ettepanekuid meetodite efektiivsemaks kasutamiseks spordiürituste korraldamisel. Autori hinnangul sai töö eesmärk täidetud, spordiorganisatsioonidele anti ülevaade projektijuhtimismeetoditest ja tehti ettepanekuid vähe kasutatust leidnud meetodite regulaarsemaks rakendamiseks. Töö tulemusi saab kasutada ürituste projektijuhtimise käsiraamatu koostamisel.

Töö teooria osas saab tulemusena välja tuua selle, et projektid ja projektijuhtimine on pidevas arengus efektiivsemaks muutumise teel. Organisatsioonides on projektid ja hea projektijuhtimine kujunenud eesmärkide saavutamisel väga oluliseks. Projektijuhtimine hõlmab endas erinevate tehnikate ja tavade rakendamist, et oleks võimalik saavutada projektile seatud eesmärgid ja täita ülesanded. Üritusi loetakse eraldi seisvate projektidena. Lõputöös keskendus autor peamiselt projektijuhtimise metoodikale ja spordiürituste korraldamisel kasutatavatele projektijuhtimismeetoditele. Välja on toodud eduka spordiürituse elluviimiseks vaja minevad projektijuhtimismeetodid.

Lõputöö empiiriline osa käsitleb Tartumaa Spordiliidu ja Ujumise Spordiklubi projektijuhtide ürituste korraldamisel oluliseks peetavaid projektijuhtimismeetodeid ja lisaks projektijuhtide poolt ise kasutatavaid projektijuhtimismeetodeid. Läbi kahe organisatsiooni uuringu selgus, et spordiorganisatsioonid peavad projektijuhtimise meetodite kasutamist oluliseks eduka spordiürituse elluviimiseks.

Töö piiratus seisneb selles, et uuritavad organisatsioonid keskendusid vastates kitsale valdkonnale spordiüritustele. Edasi võiks uurida spetsiifilisemalt erinevat valdkondade ja suurusjärkude projektide puhul detailsemalt erinevate meetodite rakendamist. Tuleb

tõdeda, et spordiorganisatsioonides on ka teistsuguseid projekte, aga nendega käesolevas töös ei tegeleta.

Töö autor tõi spordiorganisatsioonidele välja mitmeid ettepanekuid, mis aitavad spordiüritusi efektiivsemalt juhtida. Spordiüritustel on oluline osa ühiskonnaliikmete aktiivse ellusuhtumise ja positiivsete emotsioonide loomisel.

VIIDATUD ALLIKAD

Ahlemann, F., EL Arbi, F., Kaiser, M., Heck, A. (2013). A process framework for theoretically grounded prescriptive in the project management field. *International journal of project management*

Amaral, A., & Araújo, M. (2009). Project portfolio management phases: A technique for strategy alignment. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 58, 560–568.

Anantatmula, V. S., & Rad, P. F. (2018). Role of Organizational Project Management Maturity Factors on Project Success. *Engineering Management Journal*, 30(3), 165–178. <https://doi.org/10.1080/10429247.2018.1458208>

Artto, K., Aaltonen, K., Lehtonen, M., Aaltonen, P. (2009). Two types of project strategy – empirical illustrations with project risk management.

Association for Project Management. (2017). *Body of knowledge*.

Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)

AXELOS (2017). *Managing successful projects with PRINCE2 (6th ed.)*. AXELOS

Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761–778.

Bowdin, G., Allen, J., Haeis, R., McDonnell, I., & O’Toole, W. (2010). *Events Management* (3. tr).

Bredin, K., & Söderlund, J. (2006). Perspectives on Human Resource Management: An explorative study of the consequences of projectification in four firms. *Int. J. Human Resources Development and Management*, 6.

Caminero-Granja, . José Antonio, Pajares, J., & Martin-Cruz, N. (2021). Sports Events and Project Management. A PM2 Proposal. *Journal of Industrial Engineering and Management*.

Chappelet, J.-L., & Mrkonjic, M. (2019). Assessing Sport Governance Principles and Indicators.

- Chen, W., Huang Chua, C. E., Young, R., & Xu, X. (2022). Explaining Reverse Outcome Tight Control: A Case Study of Mindless/Mindful Governance. *Project Management Journal*, 53(3), 309–324. <https://doi.org/10.1177/87569728221091484>
- Crawford, G. (2004). Consuming Sport: Fans, Sport and Culture. *Consuming Sport: Fans, Sport and Culture* (Kd 6). <https://doi.org/10.4324/9780203493922>
- Crawford, L., Hobbs, B., & Turner, R. (2005). Project categorization systems: Aligning capability with strategy for better results.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2013). Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, 9. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70023-7](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70023-7)
- Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon. (s.a.). <https://www.epma.ee/ipma-icb-sertifikaat>.
- Eesti Standardimis- ja Akrediteerimiskeskus. (2021). <https://www.evs.ee/et/>
- European Union. (n.d.). https://europa.eu/pm2/home_en.
- Fernandes, G., Ward, S., & Araújo, M. (2013). Identifying useful project management practices: A mixed methodology approach. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 1, 5–21. <https://doi.org/10.12821/ijispm010401>
- Gareis, R. (1989). 'Management by projects': The management approach for the future. *International Journal of Project Management*, 7(4), 243–249. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(89\)90013-6](https://doi.org/10.1016/0263-7863(89)90013-6)
- Gareis, R., Cleland, D., & Cleland, D. L. (2006). Global Project Management Handbook: Planning, Organizing and Controlling International Projects, Second Edition: Planning, Organizing, and Controlling International Projects (2. tr).
- Ghobadian, A., & Gallea, D. (1997). TQM and organization size. *International Journal of Operations & Production Management*, 17, 121–163.
- Gomez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2008). Structural Characteristics of Sport Organizations: Main Trends in the Academic Discussion. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1116226>
- Greenwell, T. C., Danzey-Bussell, L. A., & Shonk, D. J. (2014). *Managing Sport Events*. Human Kinetics.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). Sport Governance. *Sport Governance*. <https://doi.org/10.4324/9780080466965>

- Hurt, M., & Thomas, J. L. (2009). Building Value through Sustainable Project Management Offices. *Project Management Journal*, 40(1), 55–72. <https://doi.org/10.1002/pmj.20095>
- Ibbs, C. W., & Kwak, Y.-H. (1997). The Benefits of Project Management—Financial and Organizational Rewards to Corporations.
- International Standards Office (2012). ISO 21500:2012. Guidance on Project Management. ISO.
- Jałocha, B. (2012). Projectification of The European Union and its implications for public labour market organisations in Poland. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*
- Kerzner, H. (2005). Using the project management maturity model: Strategic planning for project management (2. tr).
- Kuura, A. (2020). 25 Years of Projectification Research. *Project Management Development—Practice and Perspectives*, 23, 20.
- Kwak, Y., & Anbari, F. (2009). Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management*, 27, 435–446. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.08.004>
- Loo, R. (2002). Working towards best practices in project management: A Canadian study. *International Journal of Project Management*, 20(2), 93–98. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00042-9)
- Magaz-González, A. & Fanjul-Suárez. (2012). Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: Factores, fases y áreas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 12, 138–169.
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *Rethinking Project Management*, 24(8), 663–674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.014>
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). *Qualitative Inhaltsanalyse* (lk 633–648). https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Midler, C. (1995). “Projectification” of the firm: The renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363–375. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00035-T](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00035-T)
- Mumford, M., Marks, M., Connelly, S., Zaccaro, S., Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11(1):87-114.

- Murphy, A., & Ledwith, A. (2007). Project management tools and techniques in high-technology SMEs. *Management Research News*, 30, 153–166. <https://doi.org/10.1108/01409170710722973>
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448.
- O’Toole, W. (2000). Towards the Integration of Event Management Best Practice by the Project Management Process.
- Owens, J. (2007). Why do some UK SMEs still find the implementation of a new product development process problematical? *Management Decision*, 45, 235–251. <https://doi.org/10.1108/00251740710727269>
- Papke-Shields, K., Beise, C., & Jing, Q. (2010). Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management - INT J PROJ MANAG*, 28, 650–662. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.002>
- Parent, M. M., & Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations’ governance practices and performance: A systematic review.
- Parent, M., & Smith-Swan, S. (2012). *Managing Major Sports Events: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.4324/9780203132371>
- Payne, J. H., & Turner, J. R. (1999). Company-wide project management: The planning and control of programmes of projects of different type. *International Journal of Project Management*, 17, 55–59.
- Peter Morris. (1994). *The Management of Projects*. Thomas Telford Ltd. <https://doi.org/10.1680/mop.16934>
- PMI, Organizational Project Management Maturity Model: OPM3 Knowledge Foundation. 2003, Project Management Institute (PMI) Inc.: Newtown Square, Pennsylvania USA.
- PMI (2017). A Guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK-Guide) (6th ed.). Project Management Institute, Inc.
- Preuss, H. (2015). A framework for identifying the legacies of a mega sport event. *Leisure Studies*, 34, 1–22. <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.994552>
- Rutherford Silvers, J. (2007). Risk Management for Meetings and Events.
- Salama, M. (2021). *Traditional Event Project Management*. <https://doi.org/10.23912/9781911635734-4773>
- Schnitzer, M., Kronberger, K., Bazzanella, F., & Wenger, S. (2020). *Analyzing Project Management Methods in Organizing Sports Events*. 10(4).

Söderlund, J. (2011). Pluralism in project management: Navigating the crossroads of specialization and fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, *13*, 153-176.

Tereso, A., Ribeiro, P., Fernandes, G., Loureiro, I., & Ferreira, M. (s.a.). Project Management Practices in Private Organizations. *Project Management Journal*, *50*, 6–12.

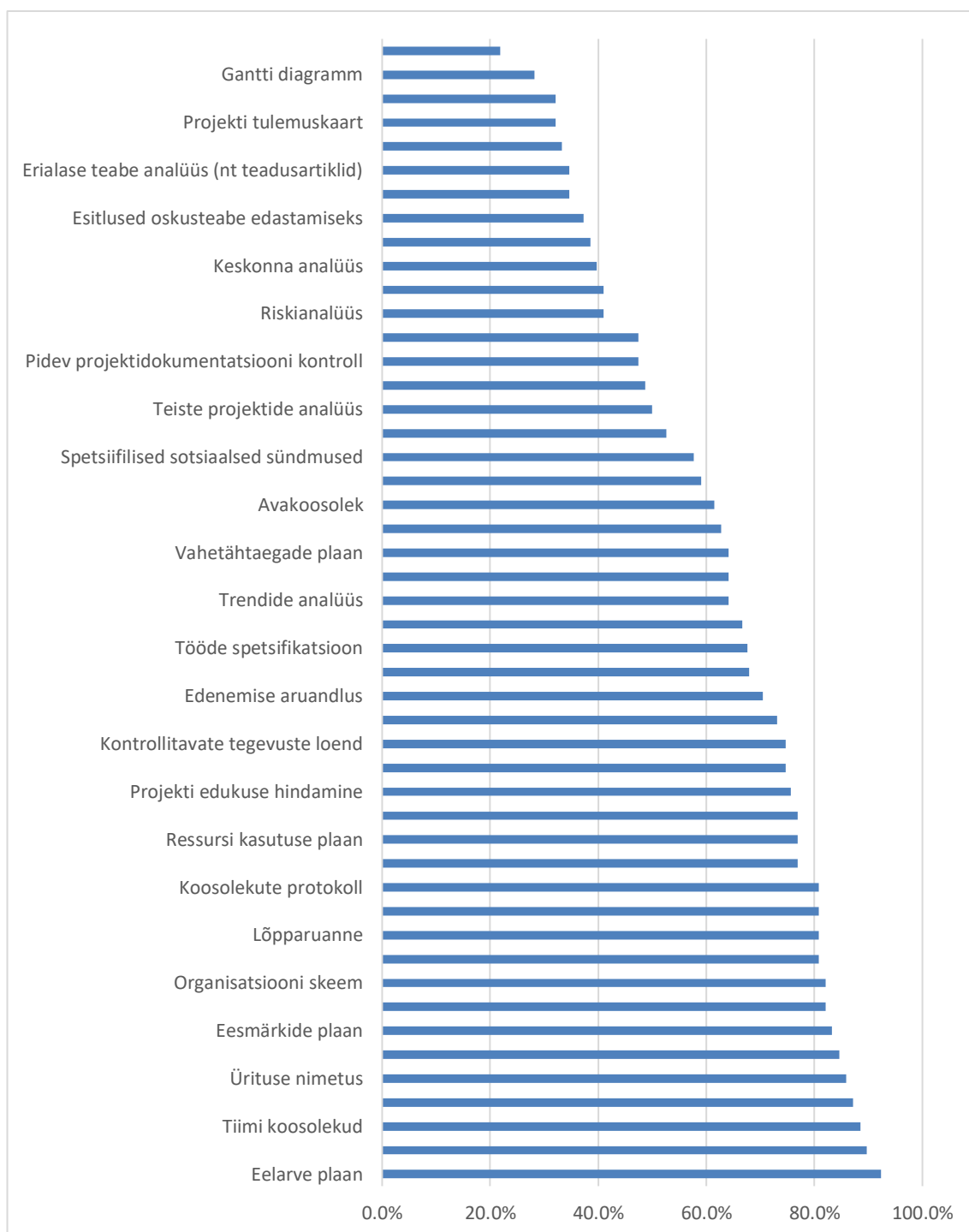
Turner, R., Ledwith, A., & Kelly, J. (2012). Project Management in Small to Medium-Sized Enterprises: Tailoring the Practices to the Size of Company. *Management Decision*, *50*. <https://doi.org/10.1108/00251741211227627>

White, D., & Fortune, J. (2002). Current Practice in Project Management—An Empirical Study. *International Journal of Project Management*, *20*, 1–11. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00029-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00029-6)

Williams, T. (2005). Assessing and moving on from the dominant project management discourse in the light of project overruns. *IEEE Transactions on Engineering Management*

LISAD

Lisa 1. Projektijuhtimise meetodite kasutamine spordiüritustel (%)



(Schnitzer et al., 2020, lk 7)

Lisa 2. . Projektijuhi juhtimispädevuste tähtsus erinevat tüüpi tiptasemel projektides

	Rakenduse tüüp		
	Inseneeria ja ehitussektor	IT ja telekommunikatsioon	Organisatsiooni muudatus
Kriitiline mõtlemine	Kõrge	Kõrge	Kõrge
Vaatlemine	Madal	Keskmine	Kõrge
Strateegiline perspektiiv	Keskmine	Kõrge	Kõrge
Ressursside haldamine	Keskmine	Kõrge	Kõrge
Kommunikatsioon	Keskmine	Kõrge	Kõrge
Õigustamine	Madal	Kõrge	Kõrge
Arenemine	Kõrge	Kõrge	Keskmine
Saavutustahe	Keskmine	Kõrge	Keskmine
Eneseteadvus	Keskmine	Kõrge	Kõrge
Emotsionaalne vastupidavus	Madal	Kõrge	Kõrge
Intuiitiivsus	Madal	Keskmine	Keskmine
Tundlikkus	Keskmine	Kõrge	Kõrge
Mõjukus	Kõrge	Kõrge	Kõrge
Motivatsioon	Kõrge	Kõrge	Kõrge
Kohusetundlikkus	Kõrge	Kõrge	Kõrge

Allikas: Müller & Turner, 2010, lk 444 (autori kärbetega)

Lisa 3. Uurimismeetodite tabel

Meetodid	Üldkogum/valim	Väljund	Meetodi kasutamise aeg
Teooria analüüs	Teaduskirjandus	Kontseptuaalne alus	Detsember 2021-
Poolstruktureeritud intervjuu	Tartumaa Spordiliidu projektijuhid, 3 inimest	empiriiliseks uuringuks Ujumise Spordiklubi projektijuhtide hinnang neile oluliste meetodite kohta ja poolt kasutuses olevate projektijuhtimise meetodite	mai 2022 Aprill, 2022
Poolstruktureeritud intervjuu	Ujumise Spordiklubi projektijuhid, 4 inimest	Ujumise Spordiklubi projektijuhtide hinnang neile oluliste meetodite kohta ja poolt kasutuses olevate projektijuhtimise meetodite	Aprill, 2022
Dokumendianalüüs	Uuringu tulemused	Uuringu tulemuste analüüs	Aprill-Mai, 2022

Lisa 4. Uuring spordiorganisatsiooni juhtidele ja projektijuhtidele

Uuringu viib oma lõputöö raames läbi Tartu Ülikooli Pärnu kolledži üliõpilane Liisa Lodi. Uuringu eesmärgiks on analüüsida spordiorganisatsioonide ürituste korraldamisel rakendavate meetodite kasutamist, teha järeldused ja ettepanekud projektijuhtimise meetodite kasutamiseks spordiürituste korraldamisel.

Küsimustik on anonüümne ja tulemused esitatakse üldistaval kujul.

1. Mis organisatsiooni koosseisu te kuulute:
2. Teie sugu: Naine / Mees
3. Teie vanus (täisnumbrites):
4. Hardustase:
5. Tööstaaž eelnimetatud organisatsioonis:
6. Mis on teie töösuhe:
7. Projektitöö kogemus (Kaua olete organisatsioonis spordiüritusi juhtinud, millised on teie juhitud spordiüritused – staaž, üritustel osalejate arv, eelarve):
8. Teie juhitud projektimeeskondade iseloomustus (meeskonna suurus, kas projektimeeskonna liikmed saavad tasu või on tööl vabatahtlikkuse alusel):

Järgnevalt palun märkida iga projektijuhtimise meetodi taha, mil määral on antud meetodid projekti edukuse tagamiseks olulised. Vastamisel kasuta järgnevat skaalat: 1 (mitte oluline) – 5 (väga oluline).

	Projektijuhtimise meetod	Ei oska vastata	Mitte oluline	Vähe oluline	Oluline	Väga oluline
1.	Eelarve plaan	1	2	3	4	5
2.	Üritus(t)e logo(d)	1	2	3	4	5
3.	Tiimi koosolekud	1	2	3	4	5
4.	Uudiskiri, veebileht artiklid	1	2	3	4	5
5.	Ürituse nimetus	1	2	3	4	5
6.	Tegevuste loend ürituse koordineerimiseks	1	2	3	4	5

7.	Eesmärkide plaan	1	2	3	4	5
8.	Kommunikatsiooni plaan	1	2	3	4	5
9.	Organisatsiooni skeem	1	2	3	4	5
10.	Kulukohtade määratlemine ja kontroll	1	2	3	4	5
11.	Lõpparuanne	1	2	3	4	5
12.	Vahekoosolekud, et saada ülevaade projekti edenemisest	1	2	3	4	5
13.	Koosolekute otsuste säilitamine (protokollid)	1	2	3	4	5
14.	Rollide kirjeldused	1	2	3	4	5
15.	Ressursi kasutuse plaan	1	2	3	4	5
16.	Tööjaotuse struktuur / WBS	1	2	3	4	5
17.	Projekti edukuse hindamine	1	2	3	4	5
18.	Tänuüritus töötajatele/vabatahtlikele	1	2	3	4	5
19.	Kontrollitavate tegevuste loend	1	2	3	4	5
20.	Projekti eelne ja järgne analüüs	1	2	3	4	5
21.	Edenemise aruandlus	1	2	3	4	5
22.	Edenemise kontroll	1	2	3	4	5
23.	Tööde spetsifikatsioon	1	2	3	4	5
24.	Projekti dokumentatsiooni ajakohastamine	1	2	3	4	5
25.	Trendide analüüs	1	2	3	4	5

26.	Organisatsiooni strateegia ja protseduuride järgmine	1	2	3	4	5
27.	Vahetähtaegade plaan	1	2	3	4	5
28.	Korraldusleping	1	2	3	4	5
29.	Avakoosolek	1	2	3	4	5
30.	Kriisimeetmete kavandamine	1	2	3	4	5
31.	Spetsiifilised sotsiaalsed sündmused	1	2	3	4	5
32.	Kogemuste vahetamise töötuba	1	2	3	4	5
33.	Teiste projektide analüüs	1	2	3	4	5
34.	Tööpakettide kinnitamine peakorraldaja poolt	1	2	3	4	5
35.	Pidev projektidokumentatsiooni kontroll	1	2	3	4	5
36.	Alternatiivplaanid	1	2	3	4	5
37.	Riskianalüüs	1	2	3	4	5
38.	Vastusmaatriks	1	2	3	4	5
39.	Keskkonna analüüs	1	2	3	4	5
40.	Vahe eesmärkide trendi analüüs	1	2	3	4	5
41.	Esitlused oskusteabe edastamiseks	1	2	3	4	5
42.	Projekti töötuba	1	2	3	4	5
43.	Erialaste teabe analüüs (nt teadusartiklid)	1	2	3	4	5
44.	Projekti vastuvõtu kinnitus	1	2	3	4	5

45.	Projekti tulemuskaart	1	2	3	4	5
46.	Allprojektide määratlemine	1	2	3	4	5
47.	Tulpdiagramm / Gantti diagramm	1	2	3	4	5
48.	Projektijuhtimise tarkvara	1	2	3	4	5

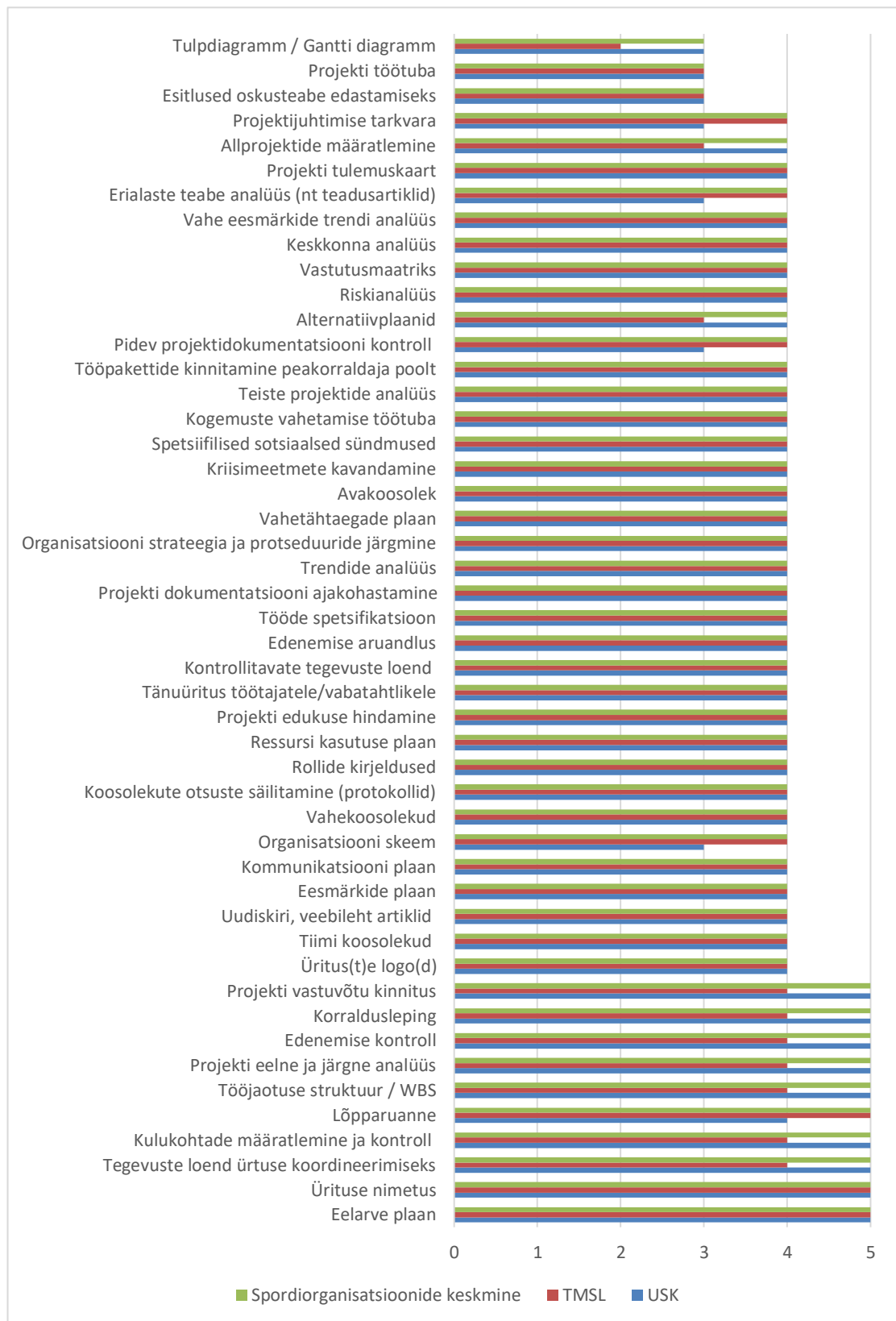
Järgnevalt palun märkida iga projektijuhtimise meetodi taha, mil määral on teie juhitud projektides antud meetodit kasutatud. Vastamisel kasuta järgnevat skaalat: 0 (mitte kunagi) – 4 (Alati)

	Projektijuhtimise meetod	Mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Sageli	Alati
1.	Eelarve plaan	0	1	2	3	4
2.	Üritus(t)e logo(d)	0	1	2	3	4
3.	Tiimi koosolekud	0	1	2	3	4
4.	Uudiskiri, veebileht artiklid	0	1	2	3	4
5.	Ürituse nimetus	0	1	2	3	4
6.	Tegevuste loend ürituse koordineerimiseks	0	1	2	3	4
7.	Eesmärkide plaan	0	1	2	3	4
8.	Kommunikatsiooni plaan	0	1	2	3	4
9.	Organisatsiooni skeem	0	1	2	3	4
10.	Kulukohtade määratlemine ja kontroll	0	1	2	3	4
11.	Lõpparuanne	0	1	2	3	4
12.	Vahekoosolekud, et saada ülevaade projekti edenemisest	0	1	2	3	4

13.	Koosolekute otsuste säilitamine (protokollid)	0	1	2	3	4
14.	Rollide kirjeldused	0	1	2	3	4
15.	Ressursi kasutuse plaan	0	1	2	3	4
16.	Tööjaotuse struktuur / WBS	0	1	2	3	4
17.	Projekti edukuse hindamine	0	1	2	3	4
18.	Tänuüritus töötajatele/vabatahtlikele	0	1	2	3	4
19.	Kontrollitavate tegevuste loend	0	1	2	3	4
20.	Projekti eelne ja järgne analüüs	0	1	2	3	4
21.	Edenemise aruandlus	0	1	2	3	4
22.	Edenemise kontroll	0	1	2	3	4
23.	Tööde spetsifikatsioon	0	1	2	3	4
24.	Projekti dokumentatsiooni ajakohastamine	0	1	2	3	4
25.	Trendide analüüs	0	1	2	3	4
26.	Organisatsiooni strateegia ja protseduuride järgmine	0	1	2	3	4
27.	Vahetähtaegade plaan	0	1	2	3	4
28.	Korraldusleping	0	1	2	3	4
29.	Avakoosolek	0	1	2	3	4
30.	Kriisimeetmete kavandamine	0	1	2	3	4
31.	Spetsiifilised sotsiaalsed sündmused	0	1	2	3	4

32.	Kogemuste vahetamise töötuba	0	1	2	3	4
33.	Teiste projektide analüüs	0	1	2	3	4
34.	Tööpakettide kinnitamine peakorraldaja poolt	0	1	2	3	4
35.	Pidev projektidokumentatsiooni kontroll	0	1	2	3	4
36.	Alternatiivplaanid	0	1	2	3	4
37.	Riskianalüüs	0	1	2	3	4
38.	Vastutusmaatriks	0	1	2	3	4
39.	Keskkonna analüüs	0	1	2	3	4
40.	Vahe eesmärkide trendi analüüs	0	1	2	3	4
41.	Esitlused oskusteabe edastamiseks	0	1	2	3	4
42.	Projekti töötuba	0	1	2	3	4
43.	Erialaste teabe analüüs (nt teadusartiklid)	0	1	2	3	4
44.	Projekti vastuvõtu kinnitus	0	1	2	3	4
45.	Projekti tulemuskaart	0	1	2	3	4
46.	Allprojektide määratlemine	0	1	2	3	4
47.	Tulpdiagramm / Gantti diagramm	0	1	2	3	4
48.	Projektijuhtimise tarkvara	0	1	2	3	4

Lisa 5. Organisatsioonide hinnang meetodite kasutamise kohta edukate ürituste korraldamisel



Lisa 6. Organisatsioonide poolt ürituste korraldamisel kasutatavad projektijuhtimise meetodid



SUMMARY

Organizing sports events using project management methodologies

Liisa Lodi

Sports organizations have an important role in advancing national and local sports scene, that also includes changing the health behaviors of people. Organizing sports events requires the proper use of the project management methodologies.

This body of thesis gives sports organizations an overview of important project management methodologies and their use. This body of work analyzes the use of project management methodologies in organizing sports events by two organizations, Tartumaa Spordiliit and Ujumise Spordiklubi. Aforementioned organizations organize events and camps of different types and levels. Organizing sports events effectively requires planning through project processes, important steps to take and put in use. It must be acknowledged that sports organizations also conduct different kind of projects, but this body of work does not include them.

Lots of sports clubs do not have a fixed written project management plan, that includes Tartumaa Spordiliit and Ujumise Spordiklubi. Projects by sports organizations are often conducted successfully, but using methodologies could introduce better results. This survey includes regional umbrella organization and sports club with outstanding accomplishments. Tartumaa Spordiliit and Ujumise Spordiklubi have organized different sports related activities throughout the years, but there is no certain blueprint to follow. The managements of organizations agree that for better results and effective resource management project management methodologies have to be put in use. This body of work might help sports organizations who conduct sports events.

The objective is to make suggestions to sports organizations to implement project management methodologies when organizing sports events.

Research tasks derived from the thesis objective are as follows:

- 6) To give an overview of projects management and methodologies based on academic literature;
- 7) Demonstrate the specifics of project management in sports organizations;
- 8) To give an overview of included sports organizations and their projects;
- 9) To analyze the use of project management methodologies in researched sports organizations;
- 10) Make conclusions and synthesize suggestions for greater use of project management methodologies in organizing sports events.

The central question for this body of work is which project management methodologies in organizations are underused and which could be used even more.

This thesis is a study of two cases. The data is collected through semi-structured interviews, which will be conducted with the management of sports organizations and project managers, who participated in organizing the sports events by this study's subjects. For understanding of the context, an overview of the participating sports organizations and their projects will be given.

The thesis is divided into two chapters, which in return are subcategorized. The first chapter is theoretical part of the work, which gives an overview of the definition of project management and the theoretical approach of project management. An overview of the use of project management methodologies organizing sports events will be included.

The second chapter concentrates on organizations included in this study and their conducted sports events. An overview of the use of project management methodologies by participating sports organizations will be presented. After which the author of this study will make suggestions for implementation of project management methodologies to sports organizations to organize sports events more effectively.

The results of this study conclude that project managers value the use of project management methodologies in organizing sports events, but applied the methodologies themselves rather sparsely. Conformably to Schnitzer's et al. (2020, p 5) study results, the author suggest to make better use of various project management methodologies.

Sports organizations lacked the use of following project management methodologies:

- Bar chart;
- trend analysis;
- to-do list for event coordination;
- risk analysis;
- project management software;
- acceptance certificate;
- project score card;
- planning criss measures;
- special reports (e.g. scientific studies);
- scenario analysis/alternatiive planning;
- subproject assignment.

Author sees that more regular use of above project management methods gives better results in organizing sports events.

The research revealed that project managers used always methods as event name, evaluation of project success and responsibility matrix. Comparing the results of this research with the Schnitzer et al. (2020, p 5) research it was found that the results were different. Schnitzer et al. results are showin that most commonly used project management methods are budget plan, event logo and team meetings.

Research also reveald that project management software, bar chart and subproject assignments are used rarely. Comparing these results with Schnitzer et al. it shows that the outcome of the least used methods were similar

Author sees that more regular use of the project management methods that are listed above gives better results when organizing sports events.

LIHTLITSENTS

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Liisa Lodi

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Projektijuhtimise meetodite kasutamine spordiürituste korraldamisel, mille juhendaja on Arvi Kuura,
2. reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Liisa Lodi

20.05.2022