

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Mari-Liis Kukk

**PROJEKTISTUMISEGA KAASNEVATE
ORGANISATSIOONILISTE MUUTUSTE VÕIMALIKUD
PROBLEEMID JA OHUD ELEKTRILEVI OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: dotsent Arvi Kuura

Pärnu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” 2013. a.

TÜ Pärnu kolledži ettevõtluse osakonna juhataja

Arvi Kuura

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Projektiseerumise ja projektistumise mõju organisatsiooni struktuurile	6
1.1. Projektiseerumine ja projektistumine organisatsiooni tasandil.....	6
1.2. Maatriksstruktuuride olemus, kujunemine ja liigitus	10
1.3. Maatriksstruktuuride probleemid ja lahendusvõimalused	20
2. Projektistumise mõju organisatsiooni struktuurile Elektrilevi OÜ näitel	33
2.1. Ülevaade Elektrilevi OÜ-st ja uurimismeetoditest	33
2.2. Elektrilevi OÜ-s teostatud projekti- ja tavatöö ühitamise uuringute tulemused ja analüüs.....	41
2.3. Järeldused ja muudatusettepanekud	53
Kokkuvõte	60
Viidatud allikad	63
Lisa 1. Elektrilevi OÜ teeninduspiirkond	69
Lisa 2. Ülevaade Eesti elektrisüsteemist	70
Lisa 3. Elektrilevi OÜ struktuurijoonis	71
Lisa 4. Küsitlusankeet	72
Lisa 5. Küsimustik vara- ja äriarendusportfelli juhtivtöötajale	77
Lisa 6. Küsitletuid iseloomustavad põhiandmed	78
Lisa 7. Maatriksstruktuuride esinemine ja soovituslikud muudatusettepanekud	79
Lisa 8. Probleemkohtade lahenduskava Elektrilevi OÜ-s.....	81
Summary	82

SISSEJUHATUS

Eestis on erinevaid tegevusvaldkondasid esindavates organisatsioonides järjest enam kasutusel projektipõhine töövorm. Sellest tulenevalt on organisatsioonides omavahel põimunud alaliste ja ajutiste (projektipõhiste) tööülesannete täitmine. On ekslik arvata, nagu oleks antud protsess kulgenud organisatsioonides ilma igasuguste tagasilöökideta. Vastupidi - erinevate tööülesannete üheaegne täitmine on kaasa toonud ajapuuduse kroonilise süvenemise, rohke kiirustamise tööülesannete täitmisel ning sellest tuleneva languse mõlema töövormi kvaliteedis ja tulemuslikkuses.

Käesolevas diplomitöös uuritakse Elektrilevi OÜ näitel, miks on organisatsioon hädas oma inimressursiga, kellele on tekkinud kaks tööalast kohustust – kohustus sooritada alalisi tööülesandeid ning kohustus osaleda tavatöö kõrvalt ka projektipõhises arendustegevuses. Näib nagu esineks nende kahe rolli vahel terav konflikt ja tugev sobimatus, mis väljendub selles, et ettevõttel ei õnnestu saavutada seatud projektialaseid eesmärke ning kannatab mõlema töövormi kvaliteet. See kõik näib olevat töötajat koormav ning ühe lahendusena nähakse võimalust kaks rolli teineteisest eraldada. Sellest kõigest tulenevalt uuritakse töös, kus asuvad projekti- ja alaliste tööülesannete sidustamisel tekkivate probleemkohtade algpõhjused ning kas ja kuidas oleks võimalik seda kõike lahendada nõnda, et tulemusena suureneks organisatsiooni projektialane efektiivsus, ilma et kannataks alaliste tööülesannete täitmise kvaliteet ega kvantiteet.

Lõputöö eesmärgiks on Elektrilevi OÜ-s välja tuua projekti- ja tavatöö ühitamise parema kujundamise võimalused, mille kaudu on võimalik tulevikus vähendada ohtu, et organisatsiooni projektialased eesmärgid ei saa täidetud ette antud rahalises, ajalises ja kvaliteedi mõõtmes. Et saavutada püstitatud eesmärk, on seatud järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade projektiseerumisest ja projektistumisest organisatsiooni tasandil;
- selgitada projektiseerumisest ja projektistumisest tulenevat maatriksstruktuuride teket, sh anda ülevaade erinevatest maatriksstruktuuride tüüpidest ja neile vastavatest omadustest;
- kirjeldada tasakaalustatud maatriksstruktuurides esinevaid probleeme ja väljakutseid organisatsioonile ning nende võimalikke lahendusvariante;
- anda ülevaade Elektrilevi OÜ tegevusest ning projektide osast selles;
- teostada tava- ja projektitöö ühitamise uuring Elektrilevi OÜ vara- ja äriarendusprojektide raames projektipõhiseid tööülesandeid täitvate töötajate seas, sh analüüsida uuringule toetudes erinevate maatriksstruktuuri tüüpide esinemist Elektrilevi OÜ-s ning selgitada välja, millised on peamised murekohad, mis antud olukorras esile kerkivad ning mida peavad töötajad ise võimalikeks lahendusvariantideks;
- viia läbi ettevõtte projektijuhtimise alast olukorda täpsustavad intervjuud Elektrilevi OÜ vara- ja äriarendusportfelli juhtivtöötajatega;
- pakkuda välja võimalusi Elektrilevi OÜ projekti- ja tavatöö ühitamise parema kujundamise eesmärgil.

Töö koosneb kahest peatükist, mis mõlemad jagunevad kolmeks alapeatükiks. Esimene peatükk moodustab töö teoreetilise osa. Alapeatükis 1.1. selgitatakse projektiseerumisest ja projektistumisest põhjustatud maatriksstruktuuride teket. Alapeatükis 1.2. kirjeldatakse erinevaid maatriksstruktuuride tüüpe ja neile vastavaid omadusi. Teoreetilise osa viimases peatükis käsitletakse tasakaalustatud maatriksstruktuurides esinevaid probleeme, väljakutseid ja lahendusvõimalusi. Teoreetilise ülevaate tulemusi kasutatakse kaardistamiseks maatriksprojektorganisatsioonides esinevaid probleeme alaliste ja ajutiste tegevuste ühitamisel ning pakkumaks välja võimalusi Elektrilevi OÜ alaliste ja ajutiste tegevuste ühitamise parema kujundamise eesmärgil. Töös kasutatakse sõnu „projektitöö“ ja „ajutine tööülesanne“ samaväärsetena, samuti sõnu „tavatöö“ ja „alaline tööülesanne“.

Töö teine peatükk annab ülevaate Elektrilevi OÜ-s esinevast probleemist, uuringutulemuste analüüsist ning probleemile võimalike lahendusvariantide leidmisest. Alapeatükk 2.1. sisaldab ülevaadet Elektrilevi OÜ tegevusalast ja projektijuhtimise osast

selles. Alapeatükis 2.2. tutvustatakse organisatsioonis läbi viidud uuringu tulemusi ning esitatakse tulemustel põhinev analüüs. Alapeatükis 2.3. esitatakse analüüsil põhinev arutelu ja võimalikud lahendusvariandid alaliste ja ajutiste tegevuste parema kujundamise eesmärgil.

Maatriksstruktuuride käsitlemisel peab autor võrdväärset olulisteks nii J. Rodney Turneri kui Jay R. Galbraithi panust antud valdkonda puudutavate teemade käsitlemisel ja edasiarendamisel. Maatriksstruktuuride algtoodete tutvustamisel on paljuski toetunud ka vanameistrite Gobeli ja Larsoni panusele. Tuntud nimede seas leidub ka hulgaliselt kaasaegseid ning ehk mõneti vähemtuntud autoreid, kuid ei maksa alahinnata ka nende panust – nii mõnedki töös esitatud kandvad ja sisukad valdkonna edasiarendused ja probleemide lahenduskäigud pärinevad just viimastelt.

Empiirilise peatüki koostamiseks vajalike andmete kogumiseks viiakse Elektrilevi OÜ-s läbi tava- ja projektitöö ühitamise uuring. Uuringu läbiviimisel kasutatakse ankeetküsitlust, mis leiab esitamist uurimustöö lisades. Ankeetküsitlusele lisaks viiakse läbi kaks intervjuud - nii Elektrilevi OÜ vara- kui äriarendusportfelli juhtivtöötajaga. Intervjuud võimaldavad täpsustada ja hinnata nii üldisi esilekerkinud ankeetküsitluse uuringutulemusi kui ka organisatsiooni üldist projektijuhtimise alast olukorda. Lisaks läbiviidavatele uuringutele viibis käesoleva diplomitöö autor ajavahemikus 26.11.2012-25.01.2013 uurimisel organisatsioonis praktikal, mille käigus sai autor ka isiklikult teadmisi ja kogemusi organisatsiooni ja selle projektijuhtimise alase toimise kohta.

Autor tänab oma juhendajat dotsent Arvi Kuurat väärt nõuannete ja sujuva koostöö eest. Erilised tänusõnad kuuluvad ka Elektrilevi OÜ varahalduse strateegilise planeerimise osakonnajuhataja Andres Pihlakule, kes tutvustas töö autorile organisatsiooni, oli abiks organisatsioonis läbiviidud uuringute ettevalmistamisel ning nende teostamisel.

1. PROJEKTISEERUMISE JA PROJEKTISTUMISE MÕJU ORGANISATSIOONI STRUKTUURILE

1. 1. Projektiseerumine ja projektistumine organisatsiooni tasandil

Kaasajal on suurenenud ajutiste tegevuste osakaal nii era-, avalikes kui ka mittetulundusorganisatsioonides. See kõik on kaasa toonud ajutiste struktuuride – projektide ja programmide – üha kasvava leviku ja kasutuselevõtu. Me oleme tunnustajateks projektide ja projektipõhiste organisatsioonide tulekule, mis paneb suurenenud rõhuasetuse juhtidele, et ümber mõelda ja uuendada oma organisatsioonide seniseid juhtimistavasid ja –praktikaid. Oluline on mõista, et muutunud keskkond, ajutiste tegevuste üha kasvav osakaal, projektide- ja programmide kasutuselevõtt ja nende edukas juhtimine nõuab tavapärasest erinevaid lähenemisviise. Veel enam – see nõuab organisatsioonidelt tähelepanu keskendamist ettevõtetes toimuvatele muutustele, nende muutuste teadvustamist ning mis kõige olulisem – neile muutustele reageerimist.

Mõistmaks seda, miks on käesoleval alapeatükil valitud teemale niivõrd suur mõju, on tarvis alustuseks lahti seletada kahe järgneva mõiste sisu. Nendeks on projektistumine ja projektiseerumine. Projektistumise (ehk ajutistumise – *temporalisation*) puhul on tegemist üleüldise arenguprotsessiga, mille põhjustajateks on mitmed arengud tänapäeva majanduses ja ühiskonnas, millest olulisim on teenuste levik (*servicefication* - Ekstedt 2009: 31) ning milles organisatsioonid üha rohkem fookustavad oma tegevusi projektidele, projektijuhtimisele ja projektilaadsetele struktuuridele (Midler 1995; viidatud Maylor *et al.* 2006: 664 järgi). Projektiseerumist vaadeldakse kui projektipõhiste tegevuste osakaalu suurenemist ning projektistumine seevastu viitab muutustele, mis organisatsioonides projektipõhiste tegevuste osakaalu suurenemisel toimuvad.

Seega võib öelda, et projektiseerumine sisaldub projektistumises. (Kuura 2011: 51-52) Turner (2009: 22) hinnangul on projektipõhiste tegevuste osakaal maailmamajanduses keskmiselt üks kolmandik. Kuura (2011: 52) juhib tähelepanu aga sellele, et Eesti üldine projektiseerumise tase on ligikaudu 1,5 korda kõrgem Euroopa Liidu keskmisest. See on tüüpiline kiirelt arenevatele maadele ja osundab sellele, et projektijuhtimise arendamisele tuleks Eestis pöörata tõsisemat tähelepanu (*Ibid.*).

Edasi on oluline anda ülevaade projektistuvate organisatsioonide tüübistikust, mis võimaldab kindlaks määrata projektipõhiste tegevuste osakaalu organisatsiooni kogu-tegevustes. Ekstedt (2011: 33) on välja pakkunud asjakohase projektijuhtimise keskkondade tüübistiku ning Kuura (2011: 51) on selle alusel tuletanud projekt-organisatsioonide tüübistiku, milles eristuvad:

- 1) projektipõhised organisatsioonid, kus tuluallikeks on (peamiselt) projektid (nt konsulteerimine, disain, reklaam, arhitektuur, kultuur, kirjastamine, IT, ehitus jne);
- 2) projektitoega organisatsioonid, kus projektipõhised tegevused (nagu nt arendus, turundus, disain jms) toetavad põhitegevusi (nt autotööstus, biotehnoloogia jne);
- 3) võrgustikupõhised projektid, kus projektid on organisatsioonidevahelised, seega formeeruvad võrgustiku- või klasteri-keskkonnas, mille moodustavad mõlemat tüüpi organisatsioonid (nt TV-programmide tootmine, ehitus jne).

Siinkohal on tarvilik välja tuua, et projektistumise juures on viimastel aastatel üha enam hakatud rõhutama (nt Maylor *et al.* 2006: 663), et primaarne ei ole enam mitte projektipõhiste tegevuste osakaal, vaid muutused, mis organisatsioonides selle tõttu toimuvad. Peamiselt on tegemist muutustega organisatsioonide struktuurides ja juhtimises eesmärgiga tõsta projektipõhise töö osatähtsust alalises organisatsioonis (*Ibid.*). Kuna projektistumine põhjustab muutusi organisatsioonide struktuurides ja nende valitsemises, peaks rohkem projektistunud organisatsioonid ka erinema „tavalistest“ (Kuura 2011: 52). Nende omapära toovad välja projektorientatsiooniga organisatsioonide tunnused, millised on Gareis (2006: 25) sõnul järgmised:

- juhtimine projektide kaudu on selge organisatsiooniline strateegia;
- projekte ja programme kasutatakse kui ajutisi organisatsioone;
- projektide võrgustikud ja projektiportfellid on tähelepanu ja juhtimise objektid;

- projekti-, programmi- ja projektiportfelli juhtimine on spetsiifilised äriprotsessid;
- oskusteabe akumulierimise ja pakkumise eest kannavad hoolt ekspertkogud;
- projektijuhtimise alase kompetentsuse tagavad projektijuhtimise osakond ning projektiportfelli grupp;
- lähtutakse uuest juhtimisparadigmast, millele on iseloomulikud meeskonnatöö, protsessipõhisus ja võimustamine.

Davis, Brady ja Hobday (2006: 42) tõstavad esile, et traditsiooniline organisatsioonikultuur ei ole enam uues muutunud keskkonnas asjakohane ega sobilik. Ka Huemann (2006: 2) nõustub sellega ning lisab, et üleminek klassikaliselt juhitud funktsionaalselt hierarhialt projektsuunitlusega organisatsioonile on võrreldav paradigma vahetusega. Projektidele orienteeritud ettevõtte seisab silmitsi mitmete väljakutsetega, millest olulisim on siinkohal ära märkida kaks järgmist: projektiportfelli teke ja spetsiifiline kultuur. (*Ibid.*)

Projektiportfelli all mõistetakse projektide (ja/või ka programmide) komplekti, mida organisatsioon teatud ajahetkel teostab (Caroll 2006: 116; Pennypacker *et al.* 2009: 15). Toetumine projektipõhiste tegevustele üha kasvab ning selle protsessiga on kaasnud ka uute ametinimetuste – projekti-, programmi-, ja portfelli juhi – kasutuselevõtt. Samuti räägitakse projektimeeskonna liikmetest. (Maylor *et al.* 2006: 666) Projektiportfell viitab aga sellele, et mitmeid projekte ja programme viiakse organisatsioonides läbi samaaegselt ning lisab võimaluse, et ka organisatsiooni töötajatel on korrakaanda mitu rolli. Töötaja võib olla seotud mitme projektiga üheaegselt, veel enam – olla erinevates projektirollides üheaegselt (Oertig *et al.* 2006: 368). Tuleb tõdeda, et töökohad on muutunud multifunktsionaalsemaks ning erinevaid ametikohti on üha raskem piiritleda. (Harter *et al.* 2002: 212) Ühes projektis võib töötaja olla projektijuht, teises aga projektimeeskonna liige ning lisaks sellele võib töötajal samaaegselt olla kanda roll ka alalises organisatsioonis (Huemann 2006: 2). Sellisel juhul peab projektijuht suutma motiveerida töötajat täitma projektist lähtuvaid tööülesandeid põhitöö kõrvalt (Edmondson 1999: 355). Projektides on tüüpilised erinevate funktsionaalsete valdkondade ja allüksuste (osakondade) töötajatest moodustatud projektimeeskonnad ning oluline on saavutada sobilik tasakaal ajutiste ja alaliste tegevuste (tööülesannete) täitmise vahel (Bredin *et al.* 2011: 209).

Ideaalsel projekti suunitlusega organisatsioonil esineb ka spetsiifiline projektijuhtimise alane kultuur, mis väljendub töötajate võimustamises (senisest enam), protsessi-orientatsioonil, meeskonnatööl ning organisatsioonilises muutumises (Gareis 2010: 317). Seetõttu on vajalikud projektijuhtimispersonalil spetsiifilised teadmised ja oskused võimaldamaks edukat projektialast koostööd.

Kahe töövormi sidustamisel vastandatakse projektitööd sageli protsessiga. Protsessi kirjeldatakse kui organisatsiooni igapäevast tegevust, samas kui projekti loetakse seisvat väljaspool igapäevast regulaarset tööd. Probleem kerkib esile sellest, et projektitööd vaadeldakse kui tekkinud lisatööd, mitte ei taheta tunnistada, et muutunud on hoopis töö olemus kui selline. (Parker *et al.* 2008: 2) Veelgi keerulisemaks muudab olukorra see, et lisandunud projektitöö arvelt lubatakse sageli vähendada töötaja alaliste tööülesannete hulka. Praktika näitab, et viimane jääb tavapäraselt vaid lubaduseks, mistõttu suureneb töötaja töökoormus ja väheneb ajaressurss. (Andersen 2000: 279) Projektid ei too aga kaasa muudatusi ainult organisatsioonide igapäevases töökorralduses. Ilmneb ka tõsiasi, et erinevate projektipõhiste struktuuride sidustamise vormide kasutamine on tõusuteel. (Bredin *et al.* 2006: 93) Mitmed uuringud (nt Katzenbach *et al.* 1993: 114; Whittington *et al.* 1999: 586; Maylor *et al.* 2006: 664; Sydow *et al.* 2004: 176) tõendavad, et ettevõtted lähevad üha enam üle meeskonnatöö ja projektisuunitlusega organisatsioonilistele struktuuridele, kuna need võimaldavad kiiresti reageerida muutuvatele keskkonnatingimustele. Seega ei ole organisatsioonid enam puhtad klassikalised funktsionaalsed hierarhiad (staabi-liini organisatsioonid), vaid projektistumise ja projektiseerumise ühe tagajärjena on neis segunenud erinevad organisatsiooniliste struktuuride sidustamise vormid.

Kui alaline organisatsioon on oma (põhi)olemuselt funktsionaalne (staabi-liini organisatsioon) ehk funktsionaalse ülesehitusega ning projektid tõstatavad vajaduse siduda inimesi erinevatest alalistest üksustest (funktsioonidest) täitmaks kindlaid projektist tulenevaid tööülesandeid, tekib maatriksstruktuur (Johnson 1990: 224-225). Sageli on aga jäetud säärane muudatus organisatsioonide endi poolt teadvustamata ning see võib kaasa tuua efektiivsuse languse organisatsiooni ajutiste ja alaliste tööülesannete täitmisel. (Bredin *et al.* 2006: 93)

Käesoleva alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et projektiseerumine ja projektistumine on organisatsioonides kaasa toonud alaliste ja ajutiste tegevuste sidustamise vajalikkuse. See aga kätkeb endas tõika, et töötajad peavad end üha enam ja enam jagama nii alaliste- kui ka projektülesannete vahel. Rääkimata sellest - sageli ei ole konkureerivaks enam ainult alalised- ja ajutised tööülesanded, nende kõrvale on tõusnud ka mitu üheaegselt teostamist vajavat projektülesannet. Eelpool kirjeldamist leidnud asjade käik on kaasa toonud olulisi muudatusi ka nõ tavapärastele organisatsioonidele omastes organisatsioonilistes struktuurides. Nimelt on alaliste ja ajutiste tööülesannete sidustamine organisatsioonides kaasa toonud maatriksstruktuuride üha laieneva kasutuse. Sageli on jäetud tekkinud olukord teadvustamata ning kuna maatriksstruktuuride tekkest ei olda teadlik, on langetud n-ö „struktuurilisse lõksu“, mis väljendub selles, et üheaegselt nii projekti- kui ka alalise üksuse tööülesandeid täitvad töötajad ei suuda täita neile määratud projektialaseid eesmärke oodatud mahus. Järgnevates peatükkides antakse ülevaade, kuidas projektiseerumise ja projektistumise tagajärjel maatriksstruktuurid tekivad ning miks ja milliseid probleeme nende teke alalisele organisatsioonile kaasa võib tuua.

1. 2. Maatriksstruktuuride olemus, kujunemine ja liigitus

Esimeses alapeatükis esitatu juhataas arusaamiseni, et projektistumine on kaasa toonud olulised muudatused organisatsioonilistes struktuurides. Käesolevas alapeatükis uuritakse eelpool kirjeldatud organisatsioonilist struktuuri süvitsi – esitatakse ülevaade maatriksstruktuuride tekkest, kujunemisloost ja põhiomadustest, sh antakse ülevaade, kuidas toimub üleminek ühelt organisatsiooniliselt struktuurilt teisele ning tuuakse välja erinevates üleminekuetappides esinevate maatriksstruktuuride liigid ning neile omased karakteristikud.

Drucker (1973; viidatud Kesler *et al.* 2009: 17 vahendusel) väitis, et ka parim organisatsiooniline struktuur ei kindlusta organisatsioonile ilmtingimata soovitud tulemusi ja edukat toimimist, ent vale struktuur garanteerib ebaedukuse küll. Organisatsiooniline struktuur võib suuresti varieeruda, sõltudes organisatsioonile omastest eesmärkidest, kuid see on oluline, kuna määrab kindlaks töötaja positsiooni organisatsioonis, tema vastutuse, töösuhted, kohustused ja õigused. Organisatsiooniline struktuur

määrab kindlaks, kes kellele allub ning kuidas toimub organisatsioonis infovahetus ja aruandlus (Üksvärav 2004: 124). Organisatsiooniline struktuur, väärtused ja kultuur mõjutavad ka seda, kuidas teostatakse organisatsioonis projekte (A Guide... 2013: 27).

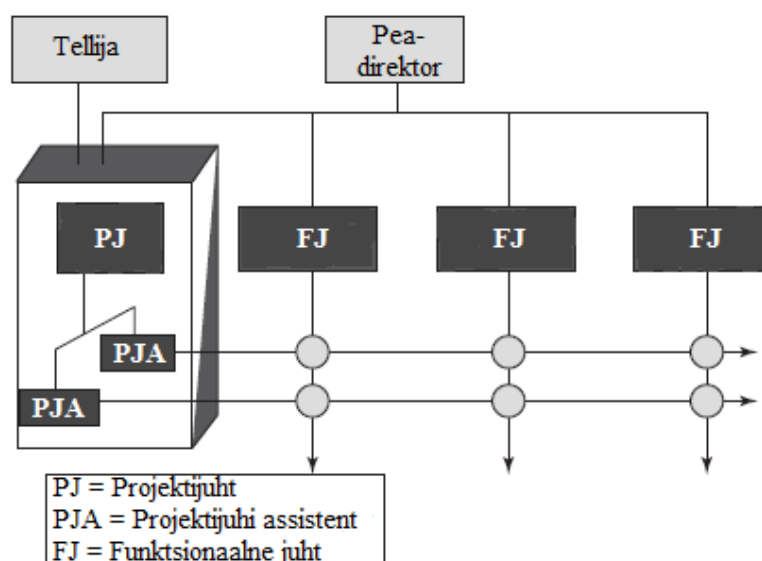
Paratamatus on see, et enamik projekte on liiga suured mahutumaks ühe tegevusvaldkonna piiridesse või ühe osakonna tegevusraamidesse ning on nad ka liiga väikesed, et kogu projektimeeskond saaks töötada täisajaga projektipõhiselt (Rees *et al.* 2004: 126). Kirjeldamist leidnud olukord toob kaasa maatriksstruktuuri tekke. Kui projektijuhtimist teostatakse maatriksstruktuuris, siis on selle näol tegemist organisatsioonilise struktuuriga, mis seob inimesi, protsesse ja süsteeme, mis omavad kindlaks määratud positsioone ka alalises organisatsioonis. Maatriksstruktuurides antakse alalise organisatsiooni töötajatele vastutus ja kohustused (tööülesanded) projektis vaid teatud ajaks, mil nad on projektitegevustesse kaasatud. Paljud kaasaegsed organisatsioonid on maatriksorganisatsioonid ning nendes esinev organisatsiooniline struktuur on maatriksstruktuur. (Payne *et al.* 1999: 56)

Maatriksjuhtimine sai alguse 1960ndatel Ameerika Ühendriikide lennukitööstuses, kus tekkis vajadus projekti suunitlusega süsteemi järele, mis võimaldaks töötajategrupi otsest suhtlemist tippjuhtkonnaga. Samuti oli tarvis lahendust, mis võimaldaks paremini hallata organisatsioonide erinevaid osakondasid ja nende käsutuses olevaid ressursse ning efektiivsemalt siduda projektidesse eksperte ja asjatundjaid (Knight 1976: 112). Et nendele nõudmistele vastata, loodi traditsioonilistesse vertikaalsete käsuliinidega staabiini organisatsioonidesse horisontaalsete käsuliinidega projektigrupid ning maatriksstruktuur oligi tekkinud (Kuprenas 2001: 51). Seoses üleminekuga masstoodangult segmenteerimisele ning (segmentdiga) kohandumise ajastu algusega (*era of customization*) 20nda sajandi teises pooles, hakkasid paljud innovaatilisemad organisatsioonid maatriksstruktuure rakendama (Miles *et al.* 1997: 8-9).

Knight (1976: 113) on defineerinud maatriksorganisatsiooni kui organisatsioonilise struktuuri sidustamise vormi, milles tavapärasele vertikaalsele käsuliinile lisaks esineb veel ka mingit laadi kõrvaline võimu-, mõju-, info- ja aruandlussüsteem. Üksvärav (2004: 124) lisab, et maatriksstruktuur on organisatsiooni siseehitus, kus allüksuste tegevus on nii rõhtsalt kui ka püstloodis õiguslikult ja suhtlemise kaudu omavahel seotud. Rõhtsad tööalased seosed inimeste vahel omandavad samasuguste alluvussuhete

iseloomu kui püstloodsed alluvusseosed, põimudes omavahel. (Üksvärav 2004: 124) Hendry (1993: 36) on välja toonud maatriksstruktuuride kaks peamist omadust:

- maatriksstruktuurides esineb kahekordne võim ja alluvusliin: igal töötajal on kaks juhti – funktsionaalse üksuse (tegevusvaldkonna) juht ja projektijuht;
- maatriksstruktuurides esineb põhi- ja erialase tegevuse teistsugune omavaheline kombineerimine, see tähendab, et töötajad erinevatest tegevusvaldkondadest võivad olla ühise eesmärgi nimel paigutatud meeskondadesse.

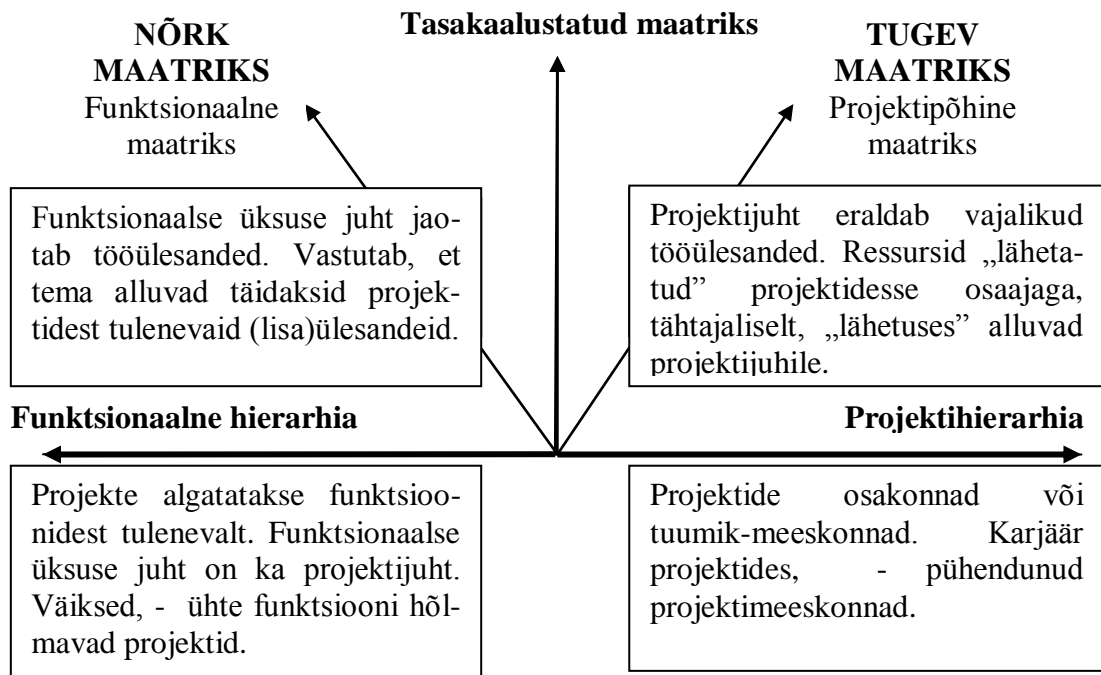


Joonis 1. Kahekordne alluvus ja aruandlus (Allikas: Kerzner *et al.* 2009: 20).

Jooniselt 1 nähtub maatriksstruktuuride peamine vastuolu ja probleem. Maatriksstruktuuridele on omane, et ühel töötajal võib olla kaks või enam ülemust. Iga ring esindab üht või enam funktsionaalse osakonna töötajat, kes peab oma tegevustest aru andma nii projektijuhile kui ka oma funktsionaalse üksuse (osakonna) juhile (*Ibid.*: 21). Tavalisel maatriksstruktuuril esineb kaks dimensionaalset mõõdet. Keerukamates struktuurides võib esineda neid mõõtmeid aga kolm või enamgi (Sy *et al.* 2005: 40). Lisaks sellele võivad organisatsioonid rakendada maatriksstruktuure mitmel erineval viisil. Mõned organisatsioonid kasutavad maatriksstruktuure vaid projektide läbi viimiseks, teised organisatsioonid aga püsiva struktuurilise vormina. Roolaht (2005: 163) toob välja, et maatriksstruktuuride kasutuselevõttu seostatakse enamasti komplitseeritud strateegiatega rakendamise, mille abil püütakse paralleelselt saavutada mõneti

vastukäivaid eesmärke. Käesolevas uurimustöös keskendutakse kahemõõtmelisele maatriksstruktuurile, mis hõlmab endas funktsionaalset ja projektipõhist käsuliini ning vaadeldakse maatriksstruktuure projektijuhtimise kontekstist lähtuvalt, st arvestatakse, et projektipõhise töö kasutuselevõtt toob endaga kaasa maatriksprojektorganisatsiooni tekke. Maatriksprojektorganisatsioon on alalise ja ajutise organisatsiooni sidestamise vorm, kus vastutus projekti eest on projekti- ja valdkonnajuhi vahel jagatud ning mis nõuab nende väga tihedat koostööd (Stokes 2005: 11).

Joonis 2 kirjeldab organisatsiooni võimalikku ulatust ja kujunemist funktsionaalsest (staabi-liini) organisatsioonist projektorganisatsiooni suunas. Maatriksstruktuur esineb kahe äärmuse (funktsionaalse ja puhta projektorganisatsiooni) vahepeal.



Joonis 2. Organisatsioonilise struktuuri kujunemine funktsionaalsest organisatsioonist puhta projektorganisatsioonini (Allikas: Hyväri 2006: 220; Turner 2009: 126).

Larson ja Gobeli (1987: 82) toovad välja, et üks organisatsioonistruktuur (alustades funktsionaalselt staabi-liini organisatsioonilt) läheb tasaselt ja ühtlaselt (sageli organisatsioonile endale teadvustamata) järjest arenedes ja kujunedes üle järgmisele organisatsioonilisele struktuurile. See tähendab, et mida enam kasvab projektipõhiste tööülesannete osakaal funktsionaalse organisatsiooni igapäevategevustes, seda enam

hakkab ka organisatsiooniline struktuur nihkuma funktsionaalselt organisatsiooni-struktuurilt eri maatriksstruktuuri tüüpide suunas (Turner 2009: 128). Kõigepealt liigub funktsionaalne struktuur nõrga koordineeritud maatriksstruktuurini, seejärel tasakaalustatud maatriksstruktuurini ning sealt edasi tugeva projektimaatriksini, jõudes lõpuks puhta projektorganisatsioonini välja (Larson *et al.* 1987: 82).

Skaala vasemas osas asub klassikaline funktsionaalne organisatsioonistruktuur, mille puhul on tegemist hierarhiaga, kus igal töötajal on üks kindel ülemus. Ühesuguste teadmiste-oskustega töötajad on koondatud ühte üksusesse (osakonda). Iga osakond täidab oma tööülesandeid sõltumatuna teistest osakondadest. (Hajek 1984: 56) Funktsioonipõhise struktuuri puhul on moodustumine ja ka protsessid funktsioonipõhised, st töökohad luuakse vastavalt funktsioonidele, mida töötajad antud ametikohtadel täidavad ning iga funktsiooni täitjal on üks juht, kellele aru antakse ning kellelt infot saadakse. (Üksvärav 2004: 121-124)

Skaala paremas osas asub puhas projektorganisatsioon. Puhas projektorganisatsioon on projekt- ja alalise organisatsiooni sidustamise vorm, kus projekti toimumise ajaks moodustab projektigrupp täiesti iseseisva struktuuriüksuse projektijuhi alluvuses (Andersen 2000: 281). See tähendab, et projekt luuakse alalise organisatsiooni nii, et ta ei puuduta ettevõtte seniseid funktsioone. Projektis osalejad töötavad projekti heaks täisajaga ja ei allu mitte kellelegi peale projektijuhi. Projektipõhise organisatsiooni struktuur on muutlikum ning tegevused selle sees paindlikumad. Puhtas projektorganisatsioonis on projektimeeskonna liikmed sageli ümber paigutatud, enamik organisatsiooni ressursse on kaasatud projektitöö raames ning projektijuhtidele on omane suur autoriteet ja sõltumatus otsustus- ja juhtimisprotsessides. (A Guide... 2013: 31) Töökohad luuakse vastavalt projektidele ja võim on projektijuhtidel. Sellises organisatsioonis on projektijuht võrdne funktsionaalse juhiga ning projekti kaasatud projektimeeskonna liikmed töötavad korraga ainult ühe projekti kallal. Puhta projektorganisatsiooni eelisteks on võimalus muutustele kiiresti reageerida ning projektijuhi ja juhtkonna vaheline tihe side. (Turner 2009: 127)

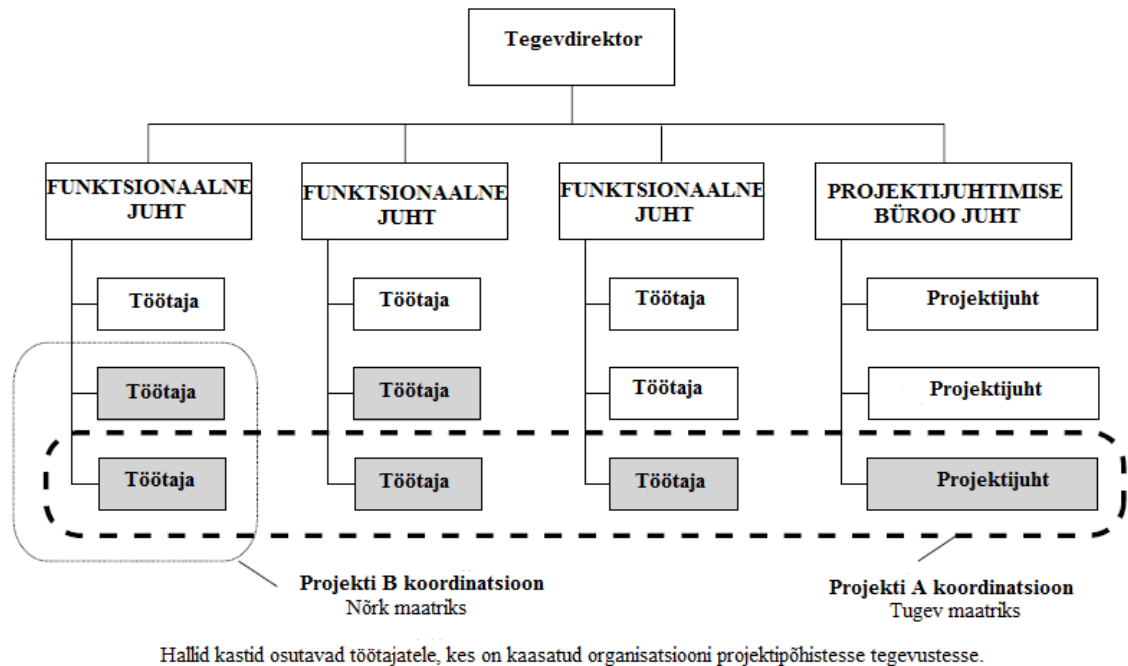
Eeltoodud äärmuste vahepeal asetsevad maatriksstruktuurid. Eristatakse kolme eri tüüpi maatriksorganisatsioone, mis erinevad teineteisest peamiselt selles osas, kelle roll on olulisem, kas projekti- või funktsionaalse juhi oma. Gobeli ja Larson (1987: 82) jagasid

maatriksorganisatsioonid kolmeks: funktsionaalne, tasakaalustatud ja projektimaatriks. *Project Management Book Of Knowledge* (2013: 28) nimetab neid vastavalt nõrgaks (*weak*), tasakaalustatud (*balanced*) ning tugevaks (*strong*) maatriksiks. Turner (2009: 126) räägib samadest asjadest, kuid esitab veelgi üksikasjalikuma (sisulisi erinevusi paremini edasi andva) nimetussüsteemi: nõrk koordineeritud (*coordinated*) maatriks, tasakaalustatud (*balanced*) maatriks ja tugev (*secondment*) projekti- ehk „lähetusmaatriks“. Töö autor peab viimase autori poolt esitatud nimetussüsteemi kõige põhjalikumaks ning eelistab seetõttu töös edaspidi kasutada just seda.

Nõrk koordineeritud maatriks on peaaegu funktsionaalne hierarhia (vt Joonis 2). Nõrk koordineeritud maatriksprojektorganisatsioon säilitab endas paljusid funktsionaalse organisatsiooni omadusi. Nõrgas koordineeritud maatriksis vastutab funktsionaalse üksuse juht, et ta alluvad täidaksid projektidest tulenevaid (lisa)ülesandeid ehk projektides saadakse ülesandeid oma alalise üksuse juhilt. (Joyce 1986: 538) Kahtlemata on see võimalik vaid siis, kui konkreetne projekt kasutab ressursse ühe funktsiooni (osakonna/üksuse) siseselt. Üks osakond on üksus ning üksuse juht saab sellisel juhul määrata inimesi oma osakonnast antud projekti jaoks töötama. Kui töopakett nõrgas koordineeritud maatriksis hõlmab sisendina vaid üht tüüpi ressursi, siis saab selle suunata osakonnajuhile ning nii on võimalik määrata viimane selle eest ka vastutavaks. Nõrk koordineeritud maatriks seisneb selles, et projektijuhid koordineerivad projekte piiratud võimuga, funktsionaalse jaotuse juhid omavad töötajate üle aga otsest võimu. (Turner 2009: 126)

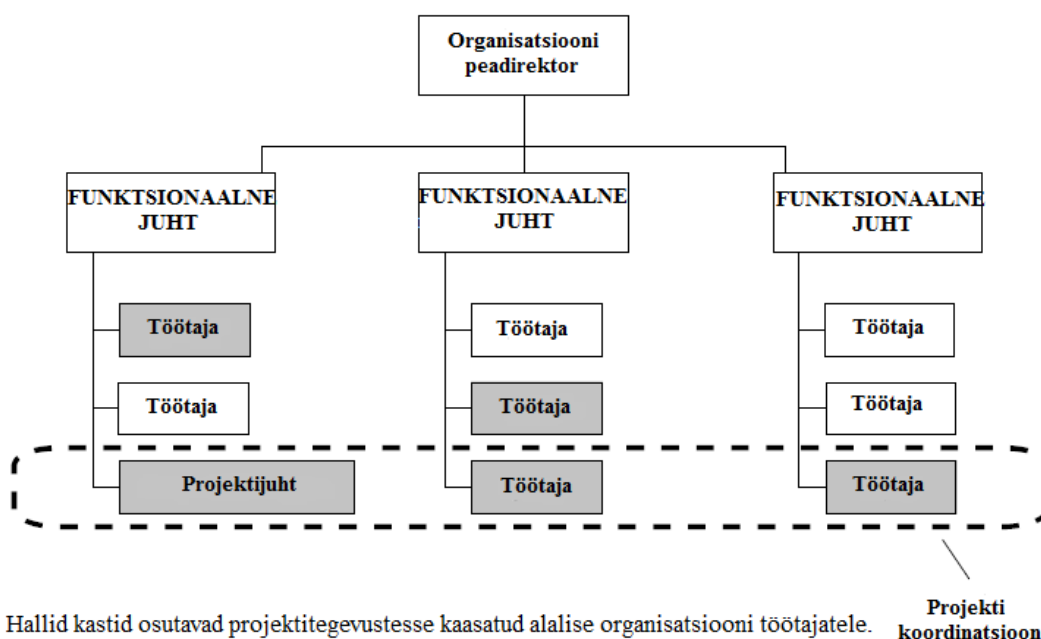
Ressursside juhil võivad olla mitmed töopakettid, mis pärinevad mitmetest eri projektidest, kuhu inimesi määrata. Samal ajal on tõenäoliselt käimas ka põhitegevuse ülesannetest tulenevad töökohustused ning tal tuleb tasakaalustada prioriteete kahe nõudmise vahel, saavutamaks ühe projekti tähtaegsus teiste käimasolevate projektide vahel. See töötab vaid siis, kui töopakett sisaldab sisendeid ainult ühest funktsioonist (osakonnast/üksusest). See võib töötada, kui see sisaldab sisendina üht inimest teisest funktsioonist ning kui samal ajal esineb hea tööalane suhe kahe alalise üksuse juhi vahel. (Turner 2009: 127) Kui vähesel määral on tarvis lisada ressursse ka teisest osakonnast, siis osakonnajuhid lepivad omavahel kokku, kuidas asjad toimima hakkavad. See kõik kuulub otseselt alalise üksuse juhi vastutuspiirkonda mitte projekti-

juhi tööülesannete hulka, põhinedes seega täielikult osakonnajuhtide omavahelistel suhetel. (Turner 2009: 128.)



Joonis 3. Nõrk koordineeritud maatriks ja tugev projektimaatriks (Allikas: A Guide... 2013: 30).

Tugev maatriks ehk projektimaatriks on peaaegu projektipõhine (st horisontaalne, ka protsessipõhine) hierarhia (käsuliin). Projektimeeskonna liige „lähetatakse” projekti nii kauaks, kui tema töopakett (tööülesanded) ette näevad. Projektis osaledes saab töötaja vajalikud juhised oma igapäevaste tööülesannete täitmiseks projektijuhilt. (Turner 2009: 128) Projektimeeskonna liige võib küll osaleda projektis vaid lühikest aega (nii kaua, et täita oma töopakettist tulenevad ülesanded), ning võib isegi töötada osalise ajaga, nt vaid 3 päeva nädalas antud projekti heaks, kuid sel ajal, kui ta tegeleb projektiülesannetega, allub ta vaid konkreetsele projektijuhile, saades tööülesandeid vaid sellelt ühelt (projekti)juhilt. (A Guide... 2013: 30) Selline töövorm on vajalik, kui töopakett hõlmab sisendeid, mis pärinevad rohkem kui üht tüüpi ressursidest (Joyce 1986:538). Siin ei saa olla mitut osakonnajuhti (eri üksuse juhte), kes kõik püüavad eri ressursse koordineerida. Projektipõhises „lähetusmaatriksis“ on otsene võim vastupidiselt projektijuhi käes ning funktsionaalne juht omab piiratud võimu. (A Guide... 2013: 30)



Joonis 4. Tasakaalustatud maatriks (Allikas: A Guide... 2013: 31).

Tasakaalustatud maatriks (*balanced matrix*) ehk traditsiooniline maatriks on klassikaline vahevorm. Ühtlasi peetakse seda ka kõige probleemsemaks. (Turner 2009: 128) Tasakaalustatud maatriksi puhul on ettevõttesisesed suhted keerukamad, kuna sarnaselt eelmisele maatriksile on igal töötajal kaks juhti, kuid neil mõlemal on võrdne võim ning seega on oht konfliktide tekkeks. (Andersen 2000: 281) Alluvatele teeb tasakaalustatud maatriksstruktuuriga organisatsioonis töötamise keerukamaks, kuna lisaks kahele juhile allumisele on vajalik ka mõlemale aru anda ning jälgida mõlemapoolset infokulgu. Tasakaalustatud maatriks jääb kahe eelneva tüübi vahele – projektijuhtidel on võimu, nimelt otsustavad nad, millised on eesmärgid projekti raames, kuid funktsionaalsed juhid otsustavad, kuidas neid eesmärke saavutada. (A Guide... 2013: 31)

Larson ja Gobeli (1987: 42) lisavad, et kui maatriksprojektorganisatsioon asetub funktsionaalse ja puhta projektorganisatsiooni vahepeal, siis on see paindlikum kui funktsionaalne organisatsioon, kuid mitte nii paindlik kui puhas projektorganisatsioon. Turner (2009: 130) lisab, et suur osa kaasaegsetest organisatsioonidest sisaldavad endas mitmeid või isegi kõiki eespool esitatud organisatsioonilistest struktuuridest. Sellele lisaks leidsid Chuad *et al.* (1995: 255) oma uurimuses, et maatriksstruktuurid esinevad

viiest väljatoodud organisatsiooni struktuuritüübist organisatsioonides kõige enam. See tõendab, et maatriksstruktuure ja neis esinevaid probleeme on oluline käsitleda.

Maatriksstruktuuride üldiste tugevustena tuuakse välja (Sy *et al.* 2005:45; Larson *et al.* 1987: 113) efektiivsem ressursside jaotus, töötajate suurenenud motivatsioon ja pühendumine, mis saavutatakse sellega, et töötajaid kaasatakse üha enam otsustusprotsessidesse, samuti soodustab maatriksstruktuur innovatsioonide ja uudsete ideede teket. Kuprenas (2001: 40) lisab, et see hõlbustab informatsiooni liikumist organisatsioonis - nii vertikaalselt kui horisontaalselt, võimaldab organisatsioonil keskenduda mitmetele ärilikele eesmärkidele üheaegselt ning saavutada mastaabisäästu. Samuti väärtustab see häid suhtlemisoskuseid (Larson *et al.* 1987: 113).

Nõrkustena toovad Larson, Gobeli, Sy, D'Annunzio ja Kuprenas välja, et maatriksstruktuur rikub ühtse käsuliini põhimõtet ning tasakaalu töötaja volituste ja vastutuste vahel. Larson ja Gobeli (1987: 113) toovad välja ebaselge ressursikasutuse, aeglustuva reageerimisaja ning raskused olukorra seirel ja kontrollimisel. Sy ja D'Annunzio (2005: 45) lisavad, et maatriksstruktuurid tekitavad funktsionaalsete juhtide ja projektijuhtide vahelisi konflikte ning et dominantsed töötajad ei soovi loobuda oma senistest staatustest, võimust ja kontrollist. Kuprenas (2001: 53) jätkab samal teemal ning rõhutab, et funktsionaalne osa on organisatsioonides sageli võimsam kui projekti pool, mis tähendab, et üksused ei ole projektidele orienteeritud. Kuprenas rõhutab ka ebaselgust (rollide ja vastutusala taga) projektijuhi ametikoha osas, kuna uuel ametikohal on vähene ajalugu ja vähene tundus. Samuti toob ta välja, et maatriksstruktuurid vajavad rohkemat juhtimislikku ja administratiivset tuge hetkedel, mil töötulemused ja -kvaliteet näivad langevat. Ka Ford ja Randolph (1992: 272) rõhutavad, et organisatsiooni seisukohalt on maatriksstruktuuri rakendamine kõige raha- ja ajakulukam (viidatud Roolah 2005: 163 vahendusel). Need vajavad ka konkureerivate tööülesannete selget prioritseerimist (Kesler *et al.* 2009: 19) ning ei tasu arvata, et maatriksstruktuurid hakkavad kohe rakendamise järgselt efektiivselt tööle (Kuprenas 2001: 54).

Kuna kolm eri maatriksorganisatsiooni tüüpi leidsid eespool kirjeldamist, on siinkohal oluline välja tuua ka igäühe eripärased eelised ja puudused projektikeskkonnas. Järgmisest tabelist selgub, et erinevad maatriksstruktuurid annavad projektijuhtimise

mõttes organisatsioonile väga erinevaid tulemusi. Kõiki neid mõjutusi ja erinevusi on oluline teadvustada, kuna igal struktuuril on oma mõju ka projektipõhiste tööülesannete sooritamisele.

Tabel 1. Maatriksstruktuuride mõju projektijuhtimisele (Allikas: autori kohandatud; A Guide... 2013: 28 põhjal)

Organisatsiooni- struktuur	Maatriksstruktuurid		
	Nõrk koordineeritud maatriks	Tasakaalustatud maatriks	Tugev ehk projektimaatriks
Projekti karakteristikud			
Projektijuhi võim	Piiratud	Vähene kuni mõõdukas	Mõõdukas kuni kõrge
Ressursside kättesaadavus	Piiratud	Vähene kuni mõõdukas	Mõõdukas kuni kõrge
Projekti eelarvet kontrollib	Funktsionaalne juht	Mõlemad	Projektijuht
Projektijuhi tööaeg	Osaajaline	Täisajaline	Täisajaline
Projektijuhtimise administratiivtöötajate roll	Osaajaline	Osaajaline	Täisajaline

Tabelist selgub, et projektijuhi roll nõrgas koordineeritud maatriksprojektorganisatsioonis on tegevusi pigem koordineerida. Tugevas maatriksprojektorganisatsioonis seevastu esinevad põhikohaga projektijuhid ning ka põhikohaga projekti administreeriv töötajaskond. (*Ibid.*: 29) Erinev on ka projektijuhi ning meeskonna töökoormus projektis ehk suhe, kui palju tööajast kulub antud projekti kallal töötamiseks. Nõrga koordineeritud maatriksi puhul on nii meeskonnal kui projektijuhil osaline kaasatus projekti, tugev maatriks kaasab töötajad projekti täie intensiivsusega.

Käesolevast alapeatükist on oluline kinnistada, et mida enam hakkab projektipõhiste tegevuste osakaal tavapärase funktsionaalse organisatsiooni igapäevategevustes kasvama, siis seda enam hakkab ka organisatsiooniline struktuur nihkuma funktsionaalselt organisatsioonistruktuurilt eri maatriksstruktuuri tüüpide suunas, - liikudes kõigepealt nõrga koordineeritud maatriksini, seejärel tasakaalustatud maatriksini ning sealt edasi projektimaatriksini. Jõudes oma arenguteel tasakaalustatud maatriksstruktuurini, hakkavad ilmnema mitmesugused maailmapraktikas sageli kõigile maatriksstruktuuridele omistatud negatiivseid omadusi. Viimane on aga üldistusviga,

mistõttu on oluline maatriksstruktuuri tüüpidel vahet teha, sest probleeme tekitab peamiselt siiski vaid tasakaalustatud maatriksstruktuur. Ka järgnevas alapeatükis kirjeldamist leidvad probleemid ja väljakutsed seostuvad peamiselt ja ennekõike tasakaalustatud maatriksstruktuuriga.

1.3. Maatriksstruktuuride probleemid ja lahendusvõimalused

Pärast maatriksstruktuuride kasutuselevõtmist ei kestnud nende edu kaua. Järgnevate aastate jooksul kerkis esile terve rida maatriksstruktuuridele omaseid probleeme ja väljakutseid. Pärast 1970-80ndaid loobuti maatriksstruktuuridest sootuks ning pöördui tagasi konkreetsete ja selgete hierarhiliste struktuuride juurde. Tänapäevaks on maatriksstruktuurid naasnud – üheskoos projektipõhiste organisatsioonide laialdase levikuga (Cox 2010: 1) – ning päevakorda on taas kerkinud ka maatriksstruktuuridele omased probleemid ja keerdküsimused. Juhatamaks sisse maatriksstruktuuridele suunatud arvustust ja kriitikat, on siinkohal sobilik välja tuua kolm viiest¹ hea projektijuhtimise põhimõtetest, mis kõlavad järgmiselt (Turner 2009: 123):

- läbi rääkida ja kindlaks määrata tingimused kõigi seotud osapooltega,
- kindlaks määrata rollid ja vastutusalaad kõigil tööjaotuse tasanditel,
- kindlaks määrata selge ja lihtne aruandluse struktuur.

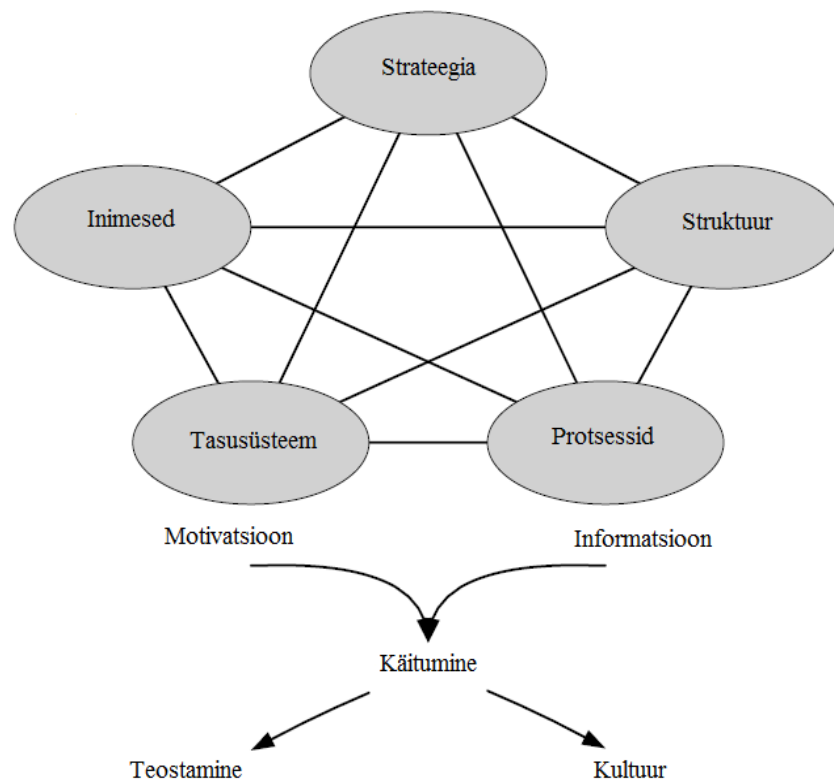
Antud põhimõtted leidsid esitamist, kuna maatriksstruktuurid astuvad konflikti kõigi nende kolmega. Olgugi et maatriksstruktuur tundub lihtne ja loogiline organisatoorne lahendus, ei suuda paljud juhid seda oma organisatsioonides rakendada. Nad võitlevad ebamäärase vastutusega, konsensuslikud otsused toimuvad aeglaselt ning raske on saada erinevaid üksuseid konstruktiivsele koostööle. (Kesler *et al.* 2009: 19) Sy ja D'Annunzio (2005: 45) toovad välja viis peamist väljakutset, mida maatriksstruktuurid organisatsioonidele esitavad:

- erinevate funktsionaalsete üksuste (osakondade) ja meeskondade eesmärgid ei ühildu strateegiliste eesmärkidega;
- ebaselgete rollide ja vastutusalaade esinemine;

¹ Ülejäänud kaks hea projektijuhtimise põhimõtet: seada tasakaalustatud eesmärgid; keskenduda seatud tulemuste saavutamisele (Turner 2009: 409).

- mitmetimõistetavus võimujaotuses;
- puudulik maatriksstruktuuri töökindluse seire ja kontroll;
- töötajad on keskendunud peasjalikult funktsionaalsete tööülesannete täitmisele.

Galbraith (2009: 2) väidab, et maatriksstruktuur mitte ei tööta (töötab küll – esinevad näited maatriksstruktuuride edust - *Procter & Gamble, Nokia, IBM, Toyota, AstraZeneca, 3M jne*), kuid enamik juhtkondi lihtsalt ebaõnnestuvad selle struktuuri rakendamisel. Galbraith (2002: 9-16) rõhutab, et maatriksstruktuur ei hakka tööle enne, kui see on rakendamist leidnud kõigil viiel organisatsiooni võtmetasandil (vt Joonis 5).



Joonis 5. Galbraithi tähtmudel (*Starmodel Framework* - Allikas: Galbraith 2002: 15).

Õeldu kinnitamiseks toob Galbraith välja viis erinevat organisatsiooni kujundamise põhimõtet, mida juhtidel on võimalik kasutada töötajate käitumise mõjutamiseks maatriksstruktuuris. Nendeks on (*Ibid.*):

- strateegia, mis määrab kindlaks organisatsiooni üldise suuna;
- struktuur, mis määrab kindlaks rollide jaotuse, otsustusprotsesside suuna ja mõju;
- protsessid, mis määravad kindlaks info liikumise;

- tasusüsteem ja stiimulid, mis mõjutavad töötajaid tegutsema organisatsiooniliste eesmärkide nimel;
- inimesed ja inimressursside juhtimise poliitika, mis toetab töötajatele vajalike oskuste, hoiakute ja suhtumise kujundamist.

Näidetena toodud organisatsioonidest (*Procter & Gamble, Nokia, IBM, Toyota*) on väga palju informatsiooni maatriksstruktuuri efektiivse rakendamise kohta avaldanud *Procter & Gamble*. Nende edu aluseks on kogenud juhtide põlvkond, kes on ise maatriksstruktuuride poolt põhjustatud probleemide sees nõ „üles kasvanud“. Nad on ametit pidanud nii funktsionaalsete juhtide, projektijuhtide kui ka alluvatena, nad on töötanud kui üks meeskond lahendades maatriksstruktuurides järjest esile kerkinud konflikte, nad on mõistnud vajadust kindlaks määrata maatriksstruktuurides töötavate inimeste selged rollid ja vastutusosalad ning mõistnud ka võimu tasakaalustamise vajadust. (Degen 2009: 24) Toodud näide (*Procter & Gamble*) suunab mõistmiseni, et maatriksstruktuuride suurimad probleemid ei tulene struktuurist - olulisemad on teised tähtmudeli osad. Ka ei piisa ainult organisatsiooni strateegia ja struktuuri sidustamisest, maatriksstruktuuride toimimise võtmeküsimus seisneb inimestes (Galbraith 2009: 37).

Juba 1990ndatel esitasid Bartlett ja Ghosal (1990: 138-145) huvitava tähelepaneku, mis seisneb selles, et maatriksstruktuuri rakendamisel on kõige olulisem, et töötajad mõistaksid seda psühholoogilisel tasandil. Sellele probleemile viitab peamiselt see, et kõige keerulisem on muuta viisi, kuidas endise funktsionaalse hierarhiaga harjunud juhid ja töötajad näevad oma rolle muutunud organisatsioonistruktuuris (Kesler 2008: 19). Janićjević ja Aleksić (2007: 38) väidavad veel pea kaks kümnendit hiljemgi, et psühholoogilise tasandi olulisust ei mõisteta endiselt. Paikapidav on see, et maatriksstruktuuri tõhusaks toimimiseks on tarvis alustada organisatsioonis töötavate inimeste suhtumiste, hoiakute ning n-ö „vanade harjumuste“ muutmisega (*Ibid.*). Ka Cox (2010: 3) väidab, et frustratsioon ja pettumus on töötajate seas veelgi suurem, kui neid ei ole õpetatud ja koolitatud, kuidas maatriksstruktuuris edukalt töötada. On paratamatu, et kahekordne aruandlus, kahekordne alluvus ning püsiv vajadus erinevate tööülesannete prioritseerimiseks, paneb töötajaid tagasi soovima funktsionaalse hierarhia lihtsust ja selgust (Hall 2013). Järelikult on relevantne loobuda tavapärasest sisseharjunud mehhaanilisest organisatsiooni juhtimisest ning luua asjakohane

koostööle orienteeritud organisatsioonikultuur (Piskorski *et al.* 2007: 7-8; viidatud Degen 2009: 24 vahendusel). Ka *Procter & Gamble*'i peamised probleemid seisnesid koostöökultuuri puudumises, kuid nende olukorra muutis komplitseeritumaks ka liigne juhtimistasandite arv, funktsioonide kasumikesksus ning osadeks jaotatud protsessid ja süsteemid (Cracking... 2013: 27).

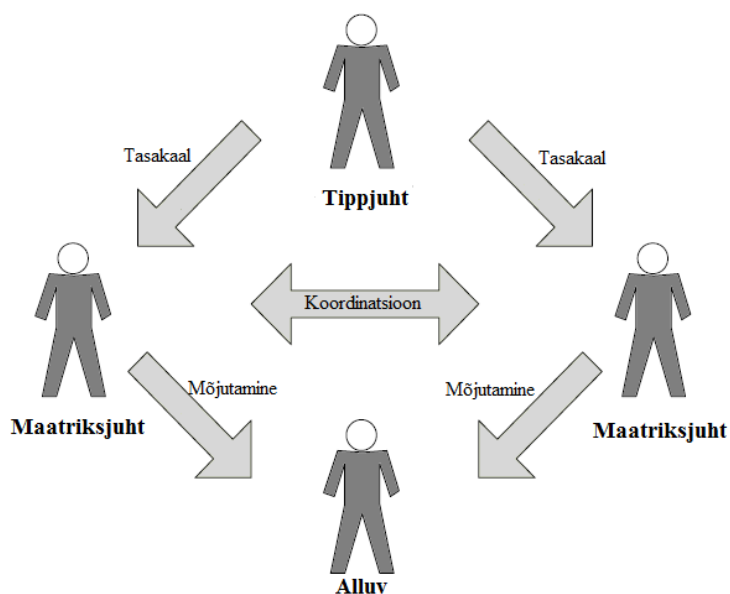
Degen lisab, et tõhusalt toimivas maatriksstruktuuris ei ole kohta egotsentrilistel töötajatel (Degen 2009: 24). Maatriksstruktuuride juhtivtöötajad ei saa teineteisega võistelda – kui üks võidab, siis teine kaotab, ja koos temaga kaotab kogu organisatsioon oma tulemustes. Tähtis on mõista, et kui igal osapoolel on oma (täiesti) eri (suundadesse viivad) eesmärgid, siis puudub osapooltel ühine strateegia, ja kui puudub ühine strateegia, siis pole ka ühist organisatsiooni (Derven 2010: 43). See tähendab, et funktsionaalsed juhid ei saa käituda nõnda, nagu oleks endiselt tegu funktsionaalse organisatsiooniga. Organisatsioon peab saavutama üldise aktsepteeriva hoiaku, mis tähendab, et funktsionaalsed juhid mõistavad ja kinnitavad ka maatriksi teise osapoolle (projektijuhtide) tähtsust. (Kuprenas 2001: 60) Galbraith (2009: 10-19) rõhutab, et koostööl põhineva organisatsiooni kujundamiseks peavad organisatsiooni info-, tasu-, ja personalisüsteemid toetama maatriksstruktuuri üldist toimist. Ka Sy ja D'Annunzio (2005: 47) selgitavad, et ebapiisava tasu- ja tunnustamissüsteemi tõttu kaob töötajatel motivatsioon, mis hoiaks maatriksstruktuuri efektiivselt toimivana.

Rogers ja Blenko (2006: 54) soovivad kindlaks määrata ka otsuste langetajad erinevates võtmeprotsessides. Selleks kinnistasid nad, millistes otsustuspunktides maatriksstruktuurides tavapärastel pinged tekivad ning koostasid sellest lähtuvalt otsustusprotsesside paremaks määratlemiseks RAPID otsustusmudeli. Mudel koosneb viiest otsustusprotsessi rollist ning see muudab võimalikuks võimu jagamise otsustusprotsessides. Rollid antud mudelis on järgmised (*Ibid.*):

- soovitaja (*R*) – töötaja, kes tagab protsessi toimimise;
- nõustaja (*A*) – töötaja, kellelt on tarvis saada nõusolek, olulisem kui sisendi andja ja soovitaja;
- teostaja (*P*) – töötaja, kes viib langetatud otsuse ellu, teostab selle;
- sisendi andja (*I*) – töötaja, kellega peab enne otsuse vastuvõtmist konsulteerima;
- otsustaja (*D*) – töötaja, kes langetab lõppotsuse.

Järgmine tegevusjuhis soovib loobuda tasakaalus tulemuskaardist ning kasutusele võtta strateegiline tulemuskaart. Strateegiline tulemuskaart keskendub elementidele, mis on tarvilikud maatriksstruktuuri efektiivseks rakendamiseks. Strateegiline tulemuskaart määratleb peamised tulemuslikkuse näitajad, mis põhinevad sõltuvustel ja vastastikusel sünergia loomisel ning keskendub „peab võitma lahingutele“, mis on olulised saavutamaks organisatsioonilisi eesmärke (Building... 2013: 9).

Siiski on ja jääb esmatähtsaks määrata kindlaks maatriksstruktuuri töötajate rollid, vastutusala, uus oodatav käitumiskaard ning ümber defineerida ka varasemad edukriteeriumid. (Henson 2012) Viimaste osas on oluline roll tippjuhtidel, kuna tippjuhtidel on kanda üks kolmest maatriksstruktuurides esinevatest võtmerollidest -maatriksjuhtide ja maatriksjuhtidele alluvate töötajate kõrval (vt Joonis 6).



Joonis 6. Maatriksjuhtimise osapooled (Allikas: Davis *et al.* 1977: 46)

Just tippjuhtkond peab dikteerima uued edukriteeriumid ning kinnistama strateegilist tulemuskaarti kasutades ka tööülesanded ja nende oodatavad tulemid – nõnda on töötajatel raskendatud tööülesannete täitmine oma üksusest või teatud kitsastest eesmärkidest lähtuvalt (Cracking...2013: 15). Kui ettevõtte juhtkond soovib, et maatriksstruktuur töötaks, on tarvis tagada projektimeskonna juhtidele piisavalt vabasid vahendeid, tuge, tunnustust ja tasusid (Hatch 1997: 172; viidatud Stokes 2005: 45 vahendusel). Tippjuhid peavad aktsepteerima ka võimalikke juhtimislike vastutus-

alade muutuseid. Niisamuti peavad nad oma käitumise ja hoiakuga näitama välja koostöö tegemise tarvidust ning selle kasulikkuse töötajatele nõ „maha müüma“ – neid vastavalt koolitades ning seejärel nende toimist suunates ja jälgides. (Johnson 1990: 192) Davis ja Lawrence (1977: 46-52) toovad muuhulgas välja ka maatriksis esineva anomaalia, mis seisneb selles, et maatriksi kahelt osapoolelt (maatriksjuhtidelt ja nende alluvatelt) oodatakse koostööd, ent tippjuhtidelt tugevat käsuühtsust.

Teiste seas toob Simons (2005: 45) välja maatriksstruktuuridele omased organisatsioonilised mõjuhoovad, mille vahel sobiva tasakaalu leidmine ja hoidmine peaksid kaasa aitama efektiivse maatriksstruktuuri kujundamisele. Mõjuhoovad on järgmised (*Ibid.*):

- väärtussüsteem;
- interaktiivsed võrgustikud;
- reeglite kogum;
- kontrollsüsteem.

Simons rõhutab, et organisatsioon saab mõjuhoovasid juhtida ja suunata vastavalt selle, milliseid tulemusi soovitakse. Kui soovitakse julgustada innovatsioone, uudsust ja muutusi, tuleb vähendada kaht viimast, kui soovitakse suurendada eesmärkidele orienteeritust, siis kaht esimest. Simons väidab, et sobiva tasakaalu leidmine on efektiivse ja toimiva maatriksstruktuuri kandev tuum. (*Ibid.*)

Turner (2009: 86) jätkab, et maatriksorganisatsioonis ei esine ka auastmeid, hierarhiaid, võimu- ja staatuse sümboleid, seega puuduvad maatriksorganisatsioonis ja projekti-keskkonnas just need mõningad faktorid, mida nähakse töötajate põhiliste motivaatoritena. Olenemata sellest, et projektijuht teeb kõik selleks, et projektitöötajaid motiveerida, suunavad viimased on põhilise tähelepanu – lojaalsuse ja initsiatiivikuse – eelistatult funktsionaalsele juhile – st juhile, kes määrab nende palga, aastapreemiad ning kes suudab mõjutada töötaja ametialast karjääriteed (*Ibid.*). Ka Flander (2013) toob välja, et enamik inimesi hindab organisatsioonistruktuuris selle inimese võimu, kellel on suurim mõju tema töötulemuste hindamisele ja kaasaraäkivus karjääritee arendamisel. Seda tasub arvestada ka organisatsioonilise struktuuri kujundamisel, sest töötajad ei ole nõus projektülesannete nimel liialt pingutama, kui selle arvelt kaotavad nad valdkonnas,

mis määrab kindlaks nende tasustamise, preemiad ja tulevikuväljavaated (Cracking... 2013: 5). Kirjeldamist leidnud olukorra kujunemist toetab veel peaaesjalikult see, et projektid on oma olemuselt ajutised. Seega seotakse töötajate aastaeesmärgid ja tulemuste saavutamise eest tasustamine pigem funktsionaalse hierarhiaga (Turner 2009: 87). Teadmustöötajatel on aga suured ootused seoses toe pakkumise ja ettevõttesiseste karjäärivõimaluste leidmisega (Bredin *et al.* 2006: 108). Viimast ei näi projektikeskkond aga töötajatele pakkuvat (Turner 2009: 131).

Tasub veel märkimist, et võttes kasutusele boonussüsteemi, mis seab eesmärgiks organisatsiooni kogukasu suurendamise või pannes paika tasusüsteemi, mis peab silmas grupi kui terviku edu saavutamist, siis tuleb tõdeda, et need ei ole piisavad lahendused. See kõik ei toimi. Töötajad jäävad endiselt panustama oma põhitegevusalal, sest sellega on liiga palju seotud. Kogu tunnustamine, tasustamine, karjäär jmt ning kõik see on töötaja jaoks märkimisväärselt olulisem kui kogu ettevõtte kasu maksimeerimine. Täiendavalt tuleb silmas pidada, et töötajad tunnevad, et suudavad mõjutada omaenda üksuselt saadavaid boonuseid ja kasusid, ent tunnevad, et neil on vähe mõju kogu ettevõtet hõlmava kava edukusele. (Making... 2013: 14) Juhid peavad teadvustama ka seda, et ei saa saata segaseid sõnumeid, öeldes, et olulised on kogu terviku tulemused (ja/või) meeskondlikud projektitulemused ning samal ajal endiselt tasustada, tunnustada ja edutada neid, kes maksimeerivad üksikosasid. See tekitab maatriksstruktuuris meele- sõgeduse. (Galbraith 2009: 11)

Autor leiab, et olenemata eelpool toodud (ka mõningatest positiivsetest) arvamustest ning olukorda eri suundadesse mõjutada püüdvatest mudelitest, töövahenditest, strateegiatest ja tegevusjuhistest, peetakse maatriksstruktuure siiski mitmeti- mõistetavateks, segadust tekitavateks ning ebaefektiivseteks. Olgugi, et mitmed autorid pakuvad välja erinevaid juhtnõore ning jagavad eripalgelisi suuniseid, on kogu kõne- alune protsess siiski väga komplitseeritud. Ka maailmapraktika parimad näited tõendavad, et tõhusa ja toimiva tasakaalustatud maatriksstruktuuri kujundamine nõuab organisatsioonilt rohkelt aega, lisaks asjatundliku ja õigeaegse nõustamistegevuse kaasamist ning stabiilset ja järjepidevat uue struktuuri toimivusega eksperimenteerimist, selle toimimise alalist kontrolli ja järjekestvat edasiarendamist. Organisatsiooni töötajatelt aga mitmekülgeid teadmisi, oskuseid ja kogemusi.

Selle kõige jätkuks on mõistlik välja tuua erinevad autorid, kes kõik samuti pooldavad, et maatriksstruktuur ei ole hea lahendus organisatsiooni tegevuste korraldamiseks (vt näiteks Larson *et al.* 1987: 45; Huemann 2006: 3; Kuprenas 2001: 53; Sy *et al.* 2005: 177; Janićijević *et al.* 2007: 37; Turner 2009: 129; Derven 2010: 42 jne). Üks tõenäoliselt kõige mõjusamatest kriitikanooltest maatriksstruktuuride suunas pärineb Petersilt ja Watermanilt (1982: 49), kes väitsid, et maatriksstruktuurid on lootusetult keerulised ja täielikult mittetöötavad struktuurid (viidatud Roolaht 2005: 167 vahendusel). Need on geniaalsed teoorias, kuid segadust tekitavad praktikas (Askhenas *et al.* 2002: 120). Segadust tekitavad töötajate vastutusala ning detailsed hierarhilised suhted, mis ei ole ega saagi olema lõpuni välja kindlaks määratud. (Goold *et al.* 2003: 2). Kuna toimiv ja tõhus maatriksstruktuur on siiski pigem erand kui tavapärane nähtus (Turner 2009: 130), tasuks lahendusvariante otsida ka mujalt.

Võiks arvata, et enim sobivaks maatriksstruktuuri vormiks on tasakaalustatud maatriksstruktuur, ka Gobeli ja Larson soovitasid kasutada tasakaalustatud maatriksstruktuuri, kuid tegelikult on selle maatriksstruktuuri tüübi juures töötajate kogetud stress kõige kõrgem ning võimuvõitlused esinevad suurima tõenäosusega (Üksvärav 2004: 125). Ka Turner (2009: 127) rõhutab, et tasakaalustatud maatriksstruktuur ei tööta, tulenevalt sellest, et töötajal saab olla üksainus ülemus. Siinkohal peab autor oluliseks ära märkida, et enamik maatriksstruktuuridele nõ laialdaselt omistatud negatiivseid omadusi ja probleeme kirjeldavad tegelikult kõige paremini maatriksstruktuuride tüüpidest ühtainsamat – tasakaalustatud maatriksstruktuuri.

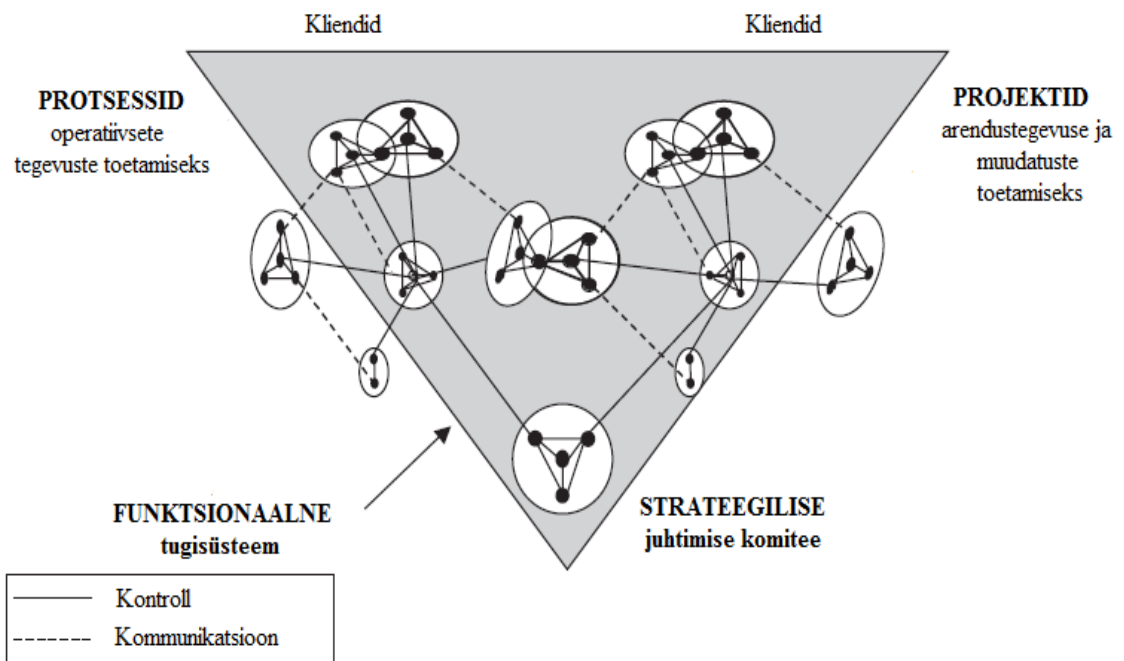
Juba Larson ja Gobeli (1987: 84) leidsid oma uurimustöös, et projektide edukus on otseses seoses sellega, kuivõrd suurt otsustusõigust ja -vabadust, autonoomiat ja autoriteeti projektijuht konkreetse projekti raames omab. Sellest tulenevalt leidsid nad, et kolme maatriksstruktuuri tüübi seast on kõige edukam tugev maatriksstruktuur ning lahendasid ka seejärel tõstatatud küsimuse, et kui on teada, et tugev maatriks on kõige efektiivsem, miks siis kasutatakse samaväärselt ka koordineeritud ja tasakaalustatud maatriksit. Põhjus seisneb selles, et maatriksüsteemid on ajas arenevad, see tähendab, et ettevõtte alustab nõrgast koordineeritud maatriksist, liikudes seejärel tasakaalustatud maatriksini ning lõpetades tugeva projektimaatriksiga. (*Ibid.*)

Seega – kui hakkavad ilmema erinevad eespool kirjeldamist leidnud probleemid, tähendab see, et organisatsioon on oma üldisel kujunemisteel jõudnud tasakaalustatud maatriksstruktuurini. Just viimane tüüp kõigi kolme maatriksstruktuuri seast tekitab juba korduvalt esile tõstatatud võimuvõitluse, mille võidab karismaatilisem või siis funktsionaalse üksuse juht, kuna tema kontrollib töötaja palkasid ja aastapreemiaid. Turner (2009: 127) soovib seega elimineerida tasakaalustatud maatriksi, mis on ebastabiilne ning soovib seega vaid nelja organisatsioonistruktuuri. Ülejäänud neli (funktsionaalne organisatsioon, nõrk koordineeritud maatriks, tugev projektimaatriks, puhas projektorganisatsioon) on õigetes tingimustes asjakohased, seega tuleb lihtsalt teada, mis on projekti mõistes asjakohane (*Ibid.*). Organisatsioonilise sidustamise vormi valikul on oluline arvestada projekti suuruse, kestuse ja eripäradega, samuti ressursside kättesaadavusega ning ka töötajate ja organisatsiooni projektialase kogemuspagasiga (Kerzner 2009: 111).

Turner (2009: 128) leiab ka, et Larsoni ja Gobeli uurimusest selgunud madal edukus koordineeritud maatriksi puhul on tingitud selle valest rakendamisest. Turner väidab, et see töötab hästi, kui seda õigesti kasutada. Ta lisab, et tegelikult ei pea kasutama ainult üht kindlat struktuuritüüpi ühe konkreetse projekti tarbeks. Võimalik on kombineerida, valides tööpaketid nõnda, et iga tööpakett esitaks nõudmised ühele kindlale organisatsioonitüübile neljast. (*Ibid.*) Ka mitmed teised autorid (Carpenter 1983: 9; Larson *et al.* 1987: 127; Janićijević *et al.* 2007: 28-29) on välja toonud, et maatriksstruktuuriga on tekkinud probleeme just seetõttu, et seda ei osata rakendada. Turner (2009: 129) rõhutab, et ettevõtete juhid, nähes maatriksstruktuuridele omaste probleemide esilekerkimist organisatsioonis, peaksid kaaluma võimalust liikuda tasakaalustatud maatriksilt üle tugevale maatriksile.

Juba Drucker (1973) tõi välja, et organisatsiooniline struktuur peab võimaldama hoida lahus ühelt poolt operatiivseid ja teiselt poolt muudatusi esile kutsuvaid tööülesandeid (viidatud Kesler *et al.* 2009: 17 vahendusel). Ka Hay Group (Cracking 2013: 14) kinnitab, et uute nõ „maatriksametikohtade“ kinnitamine juba kasutusel olnud struktuuriraamistikku on töötajate jaoks segadusttekitav. Sellest kõigest lähtuvalt soovivad Turner ja Peymai üle võtta muutuva organisatsioonistruktuuri (*Versatile Organization* – viidatud Turner 2009: 130 vahendusel). Khandwalla (1992: 50) lisab, et

muutuv organisatsioonistruktuur on eriti sobilik organisatsioonidele, mis omavad mitmeid erisuunalisi eesmärke ning peavad vastama eripalgelistele ootustele. Nende mitmekesiste eesmärkide esinemise tõttu võib organisatsioon olla tugevalt diferentseerunud (osadeks jaotunud), moodustades nõnda erinevaid organisatsioonilisi struktuure (ja/või) ka nende struktuuride allstruktuure. Kuna see organisatsioonistruktuur võib olla detsentraliseeritud, siis juhtimissüsteemid peaksid ikkagi olema kujundatud tsentraalselt. (Turner 2009: 131)



Joonis 7. Muutuv organisatsioonistruktuur (*Ibid.*).

Turner selgitab, et muutuv organisatsioonistruktuur näeb ette, et alaline organisatsioon funktsioneerib tipus, enamik töötajaid aga kuulub kas protsessi- või projektigruppidesse. Tagataustal – meeskondasid toetamas ja töötajaid protsessi- ja projektimeeskondadesse varustamas – on funktsionaalne organisatsioon. (*Ibid.*) Mõlemad meeskonnatüübid jäävad nõ põhikeskusteks, kus tööülesandeid läbi viiakse. Protsessimeeskonnad teostavad oma olemuselt rutiinse iseloomuga igapäevaseid ja operatiivseid tööülesandeid, projektimeeskonnad tegelevad aga uudsete arendusülesannetega ning mõningad meeskonnad jäävad täitma tööülesandeid, mis asetuvad kuhugi vahepeale. (Hobday 2000: 882) Mõlemate meeskondade suurus ja koosseis on püsivas muutumises. Projektimeeskonnad on sh unikaalsed, uudsed ja mööduvad. Kuna meeskondade suurus

ja koosseis muutub, siis töötajad liiguvad meeskondade vahel või siis meeskondade ja funktsionaalse organisatsiooni vahel. (Khandwalla 1992: 50.)

Muutuvas organisatsioonistruktuuris tegutsevad protsessimeeskonnad tõhusalt ja efektiivselt vastavalt koordineeritud ehk nõrgale maatriksstruktuurile ning projektimeeskonnad vastavalt tugevale maatriksile. Mõlemal puhul on ja jääb töötajale üksainus ülemus. Töötajad kuuluvad kas projektimeeskonda, mispuhul saavad nad tööjuhised projektijuhilt või siis kuuluvad nad funktsionaalsesse üksusesse, mispuhul saavad nad oma tööülesanded ja –juhised funktsionaaltasandi juhilt (Turner 2009: 131). Muutuva organisatsioonistruktuuri eelised on järgmised (*Ibid.*):

- Meeskondade suurust ja koosseisu on võimalik muuta vastavalt klientide soovidele, arvestada on võimalik nii keskkonnast tingitud muutuste kui ka muu tarvilikuga. See kõik võimaldab organisatsioonil suunata oma põhivõimekuse (ressursid) sinna, kus parasjagu kõige enam tarvis.
- Tagab fookuse/keskendatuse protsessidele.
- Töötajatele jääb üksainus ülemus, vältides nii probleemi lõhestatud lojaalsusega.
- Säilib funktsionaalne organisatsioon, vältides nõnda probleeme, mis tekiksid muutumisel täielikult projektipõhiseks.

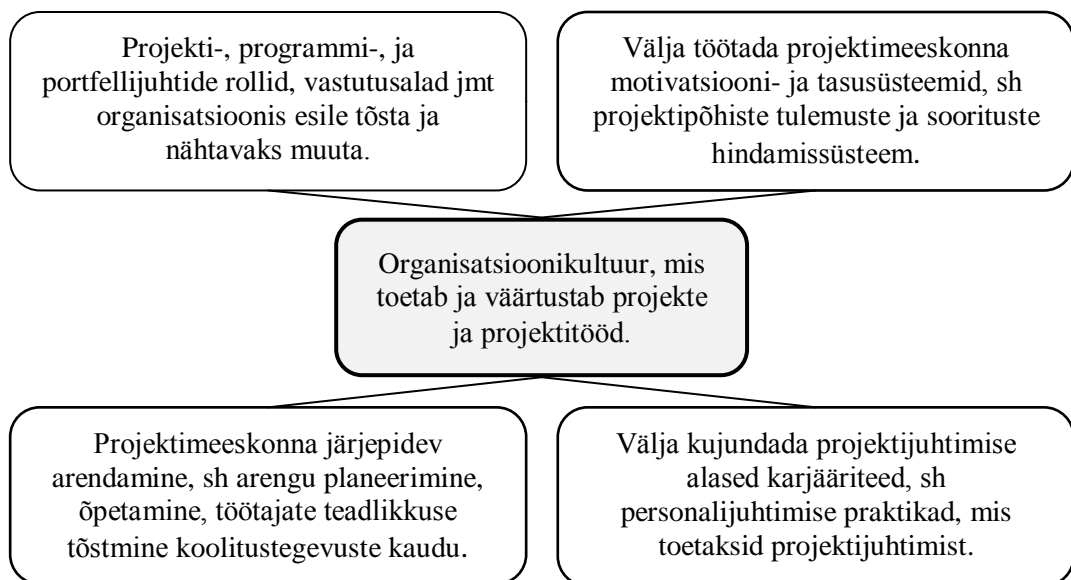
Packendorff (2002: 52) toob välja, et mida aeg edasi, seda enam vajavad alalised organisatsioonid ajutiste organisatsioonide kõrval kestma jäämiseks tuge ja kaitset. Oluline on säilitada alaline organisatsioon, kuna ilma alalise organisatsiooni olemasoluta kaotab organisatsioon tervikuna ajas oma teadmistebaasi, kultuuri ja toetuspunkti ning sureb (*Ibid.*). Ka Turner (2009: 131) rõhutab, et oluline on alalise organisatsiooni säilitamine, kuna see:

- arendab ja toetab karjäärstruktuuri: ajutised projektimeeskonnad ei saa juhtida ja arendada oma karjääriteed lihtsalt õpikogemuste baasil;
- võimaldab säilitada organisatsiooni teadmiste baasi (teadmised organisatsiooni sees);
- annab projektitöötajatele nõ „puhkepaiga“ ühest projektist teise liikumisel: võimalus, et uus projekt algab kohe, kui eelnev lõpeb, on suhteliselt väike, seega

saavad projektitöötajad projektide vahepeal aega veeta tegeldes oma kogemuste jagamise ning teadmiste täiendamisega;

- võimaldab jaotada töötajad projektidesse ka sellisel juhul, kui nad peaksid projektides osalema vaid osalise ajaga;
- võimaldab uute süsteemide ja protseduuride väljatöötamist: protseduurid ja süsteemid on vaadeldavad üldkuludena, ning kuna iga projektijuht soovib oma projektkulusid minimeerida ja võimalikult madalal hoida, siis ei tegelda vabatahtlikult uute süsteemide ja protseduuride arendamisega.

Kui ettevõtte peaks otsustama, et võtab üle muutuva organisatsioonistruktuuri, on tarvis välja töötada ka spetsiifilised projektimeeskonna motivatsiooni- ja tasusüsteemid. Tarvis on hakata tegelema projekti- ja programmimeeskonna tulemuste hindamise, meeskonna arendamise, arengu planeerimise, õpetamise ja koolitamisega. Välja tuleb arendada teiste juhtide ja spetsialistidega võrdväärsed karjääriteed ning kasutusele võtta ka uued projektijuhtimist toetavad personalijuhtimisprotsessid, mis toetaksid töötajate projektimeeskondadesse värbamist, nende töösoorituste hindamist ning motiveerimist. (Bredin *et al.* 2011: 39)



Joonis 8. Projekte ja projektitööd väärtustava organisatsioonikultuuri loomine (Allikas: autori koostatud; Huemann 2006: 11, Keegan *et al.* 2007: 43, Shenhar *et al.* 2007: 117, Bredin 2008: 585, Bredin *et al.* 2011: 39 põhjal).

Kõik see ei saa enam jääda seotuks funktsionaalsete kohustustega. Kuni nähakse, et ainult põhikompetentsid on olulised, ei soovita ka projektijuhtimisel mõttes pingutada ega areneda. (Shenhar *et al.* 2007: 117) Projektijuhi roll on tarvis organisatsioonis esile tõsta, nähtavaks teha ning selle arengut toetada (Huemann 2006: 11). Kui projektialase võimekuse arendamist ei seota organisatsioonilise inimvõimekuse arendamisega, tähendab see, et organisatsiooni inimressursside juhtimise süsteem ei toeta projektipõhist juhtimisstruktuuri (Bredin 2008: 575). Et projektialaseid tulemusi paremaks muuta, peab organisatsioon töötama selle nimel, et luua organisatsioonikultuur, mis väärtustab projekte ja projektitööd (Keegan *et al.* 2007: 43; Kerzner *et al.* 2009: 19; Brown *et al.* 1997: 39; Jassawalla *et al.* 2002).

Teoreetilise ülevaate lõpetuseks võib öelda, et liikumine klassikaliselt (staabi-liini) organisatsioonilt projektipõhise organisatsioonistruktuuri suunas esitab organisatsioonile mitmeid väljakutseid. Esile kerkib uus juhtimisraamistik – mida tõendab projektijuhtimise kui uue juhtimismudeli tõus traditsioonilise juhtimismudeli kõrvale. Uus juhtimismudel peab olema kujundatud vastavalt projekti suunitlusega ettevõtte vajadustele. Uued nõudmised ja väljakutsed esitatakse ka organisatsiooni töötajatele, mis omakorda tingib vajaduse ka projektijuhtimist toetavate tugiprotsesside välja- või edasiarendamiseks. Kaks erinevat rolli (alluv funktsionaalses üksuses ning liige projektimeeskonnas) on tarvis teineteisest eraldada, neid ei ole võimalik kokku jätta, sest igal töötajal saab ja võib olla üksainus ülemus. Kahe ülemusega süsteemis tekivad konfliktid ja võimuvõitlus, kus jääb peale (karismaatilisem) funktsionaalse üksuse juht, mis tähendab, et kahekordne alluvus tuleb kaotada.

Kaasabi ega toetuspinda ei ole leida ka töötajate käitumise vajalikku suunda juhtimisel tasusüsteemidest – ühiste või projektipõhiste boonussüsteemide rakendamine ei ole piisav, see ei anna oodatavat tulemust, sest kõik valdkondlik on ja jääb töötaja jaoks märkimisväärselt olulisemaks, kui maatriksstruktuuri teine osa projektülesannete näol. Seda kõike tulenevalt sellest, et kogu töötaja tasu-, tunnustamissüsteem, reputatsioon, karjäärialane edu ja kõikvõimalikud tulevikuväljavaated on liialt seotud funktsioonidega. Seega oleks mõistlik kalduda maatriksstruktuuri tüüpe rakendades, kas ühele või teisele poole, rakendades kas koordineeritud või tugevat lähetusmaatriksit, kuid kaotada vahepealne (probleemne) tasakaalustatud maatriksstruktuur.

2. PROJEKTISTUMISE MÕJU ORGANISATSIOONI STRUKTUURILE ELEKTRILEVI OÜ NÄITEL

2.1. Ülevaade Elektrilevi OÜ-st ja uurimismeetoditest

Käesolevas alapeatükis tuuakse välja Elektrilevi OÜ-le omane spetsiifika ning tegevusvaldkonna lühikirjeldus. Antud alapeatüki koostamisel on kasutatud nii ettevõtte kodulehekülge kui ka majandusaastaaruannetes kajastatud informatsiooni. Olulisel määral toetub antud alapeatükk ettevõtte sisedokumentides esitatud informatsioonile. Niisamuti toetutakse empiirilise osa kõigis järgnevates alapeatükkides kahele Elektrilevi OÜ-s teostatud intervjuule. Ühtlasi antakse ülevaade ka uurimismeetoditest, sh koostatud valimist ning ettevõttes läbiviidud kvantitatiivsest uuringust.

Elektrilevi OÜ on Eesti Energia kontserni kuuluv võrguettevõtja, kes toob elektri kohale pea kõigisse kodudesse ja ettevõtetesse Eestis (vt Lisa 1). Võrguteenuse osutamiseks hooldab ja uuendab ettevõtte ligi 61 000 kilomeetrit elektriliine ja üle 22 000 alajaama. Elektrilevi OÜ on suurima kliendibaasiga ettevõtte, osutades võrguteenust kuni 35 kV madal- ja keskpinge võrgus ligi 475 000-le era- ja äriklendile üle Eesti. (Eesti...2011) Elektrilevi OÜ võrgupiirkonda ei kuulu suurematest aladest vaid Läänemaa, Viimsi ning Narva ja selle ümbrus, kus elektri toovad kohale teised võrguettevõtjad (Elektrilevi...2013). Kokku on Eestis võrguteenuse osutajaid ligi 35, neist suurimana teenindab Elektrilevi OÜ 87,7% Eesti elektritarbijatest (Eesti...2011).

Eesti elektrisüsteem ühendab omavahel elektrijaamad, võrguettevõtjad ja elektritarbijad. Elektrilevi OÜ kohta Eesti elektrisüsteemis aitab mõista töö lisades esitatud joonis (vt Lisa 2) Eesti elektrisüsteemi kui terviku toimimise ehk selle eest, et igal ajahetkel oleks tagatud tarbijatele nõuetekohase kvaliteediga elektrivarustus, vastutab süsteemihaldur

Elering AS. Pärast Eleringile kuuluvaid kõrgepingevõrgu seadmeid algab jaotusvõrk (0,4–35 kV), mille kaudu toimetab võrguettevõtja elektri tarbija liitumispunktini. (Eesti...2013) Nagu teisedki jaotusvõrguettevõtjad hoolitseb Elektrilevi OÜ elektri jaotamise eest põhivõrguseadmetest kuni tarbimiskohtadeni. Võrguteenuse pakkumine ei ole tavaline äritegevus, selles ei toimu konkurentsi. Kuna samasse kohta mitut võrku ehitada ei ole majanduslikult otstarbekas, on võrguettevõtjad loomulikud monopolid kõikjal maailmas (Eesti...2011) ning seetõttu on igal võrguettevõtjal oma kindel teeninduspiirkond (Elektrilevi 2013). Koostöös ligikaudu 70 partnerettevõttega hooldab ja ehitab Elektrilevi OÜ elektrivõrku, puhastab liinikoridore, hangib elektrivõrgu seadmeid ja materjale. Võrguettevõtjana osutab Elektrilevi OÜ ka järgmisi võrguteenuseid (*Ibid.*):

- liitumispunktis kliendi elektripaigaldise võrguga ühendamine;
- liitumispunktis võrguühenduse kasutamise võimaldamine;
- oma võrgus elektrienergia edastamine liitumispunktini või alates liitumispunktist;
- mõõteseadmete paigaldamine võrgus edastatud elektrienergia koguste kindlaksmääramiseks;
- mõõteandmete kogumine ja töötlemine;
- muud võrguteenustega otseselt seotud lisateenused.

Elektrilevi OÜ üks põhikohustustest on ka võrguteenuse korrapärane ja pidev arendamine, mis tuleneb ettevõtte missioonist, milleks on tagada kindel võrguteenus igale kliendile. Võrgu arendamine toimub elektrituruseaduse alusel, mille alusel võrguettevõtja arendab võrku oma teeninduspiirkonnas viisil, mis tagab võimaluse järjepidevalt osutada õigusakti ja tegevusloa tingimuste kohast võrguteenust võrguga ühendatud tarbijatele, tootjatele, liinivaldajatele ja teistele võrguettevõtjatele. Lisaks suunavad võrguettevõtja tegevust valdkonnaspetsiifilised seadused, nagu nt elektri-ohutusseadus. Kuna võrguteenus on reguleeritud äri, annab võrguettevõtja teenustele kooskõlastuse riik, kes on ülesande delegeerinud Konkurentsiametile. Konkurentsiameti kõrval teostab võrguettevõtjate tegevuse üle järelevalvet Tehnilise Järelevalve Amet, kes jälgib erinevate kvaliteedinõuete täitmist. (Elektrilevi...2012)

Kuni 2012. aasta maikuuni kandis Elektrilevi OÜ nime Eesti Energia Jaotusvõrk OÜ. Uus ärinimi ja kaubamärk võeti kasutusele seoses elektrituru avanemisega 2013. aastal.

Tulenevalt elektrituru avanemisega seotud nõuetest pidi jaotusvõrguettevõtja olema juriidilise staatuse osas, organisatsiooniliselt ja otsuste tegemises sõltumatu muust elektrienergia jaotamisega mitteseotud tegevusest. See tähendab, et vabaturul oli vaja senisest selgemini eristada Eesti Energia sisult erinevaid osasid: konkurents- ja võrguäri. Elektrimüüjate vahel tekkis konkurents, kuid võrguettevõtja ehk tänane Elektrilevi OÜ jäi endiselt loomulikuks monopoliks. Uus nimi Elektrilevi OÜ kõneleb ettevõtte tegevuse lõppeesmärgist ehk elektri ko haletoimetamisest ning viitab selleks kasutatavatele kaasaegseimatele võimalustele. (Kruusmaa 2012)

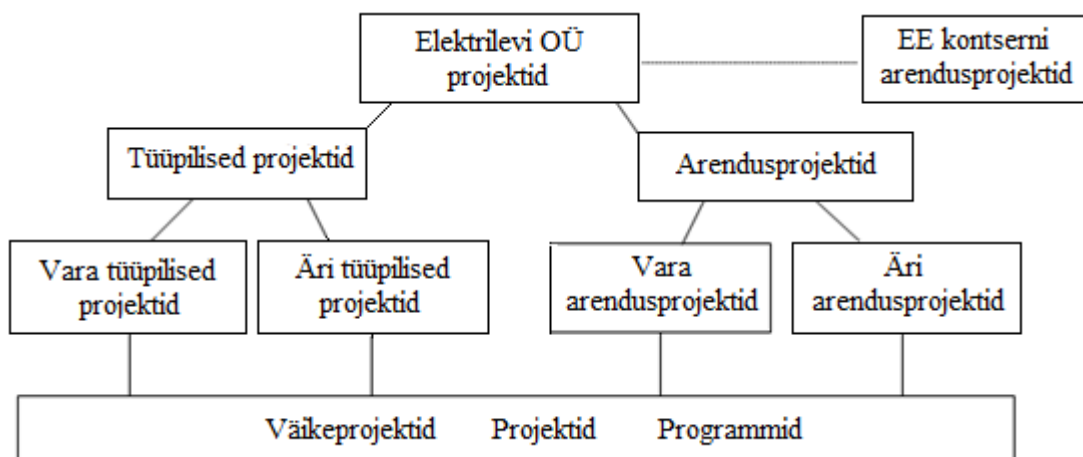
Elektrilevi OÜ struktuurijoonis (vt Lisa 3) on sarnane staabi-liiniorganisatsioonile, kus toimub ametikohtade moodustamine objekti või talituse alusel. Et eri ülesandeid efektiivselt täita, on Elektrilevi OÜ tegevus jagatud nelja valdkonna vahel. Põhitegevusvaldkondi ehk kliendihaldust ja varahaldust toetavad strateegilise juhtimise ja administratsiooni valdkonnad. Ettevõtte sees võib eristada viit juhtimistasandit: juhatuse, valdkond, osakond, piirkond või sektor ning esmatasandi juhtimine. Juhatuse liikmeid, valdkondade, osakondade ja piirkondade või sektorite juhte kokku nimetatakse laiendatud juhtkonnaks ja nendel lasub peamine vastutus juhtimissüsteemi rakendamisel. Töötajad saavad eesmärkide täitmisest ülevaate osakonnajuhatajatelt ja juhtkonna koosolekute protokollidest. (Juhtimissüsteemi...2012)

Struktuurijooniselt (Lisa 3) nähtub, et Elektrilevi OÜ puhul on tegemist ettevõttega, kus kohtuvad omavahel struktuuri- ja protsessiorganisatsioon. Protsessipõhise juhtimise rakendamine võimaldab Elektrilevi OÜ-l terviklikult analüüsida osakondasid läbivaid tegevusi ja muuta seega töökorraldust efektiivsemaks (Elektrilevi...2013). Tegevuste analüüsimisel lähtutakse sellest, mis toob kliendile kasu ehk loob väärtust. Seeläbi aitab protsessijuhtimine suurendada Elektrilevi OÜ klientide, töötajate ja partnerite rahulolu ja saavutada teisi ettevõtte strateegilisi eesmärke. Protsessikeskne lähenemine on Elektrilevi OÜ-s nõ läbiv printsiip, mille järgimine algab missioonist, visioonist ja eesmärkidest ning aitab määrata ettevõtte võtme-, põhi-, ja tugiprotsessid (Elektrilevi...2012). Protsessijuhid Elektrilevi OÜ-s tegelevad projektipõhiste protsesside (töökorraldust ja töökorraldust toetavate infosüsteemide) järjepideva (p)arendamisega. Säärane protsessiorientatsiooniga organisatsioonistruktuur ja ISO

9001 standardile vastava kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamine loob hea aluse ka projektipõhisele juhtimisele ettevõttes.

Projektide juhtimisega seotud formaalsed spetsiifilised allüksused Elektrilevi OÜ-s on äriarendusportfelli juhtimisega tegelev äri arendusnõukogu ning varaarendusportfelli juhtimisega tegelev vara arendusnõukogu. Vara arendusnõukogu on alaline organ, mille eesmärgiks on moodustada parim vara koosluste positiivse mõjutamise projektide ja programmide kogum kindlaks perioodiks ehk varaarenduste portfelli, selliselt, et oleks tasakaalustatult rahuldatud kõikide osapoolte ootused (Elektrilevi...2012). Vara arendusnõukogu pädevusse kuulub aastase varaarenduse portfelli määramine ja kinnitamine, portfelli muutmine, portfellis olevate mitteedukate programmide ja projektide peatamine, portfellist tuleneva investeeringute eelarve kinnitamine, aastase portfelli täitmise hinnangu andmine programmide lõikes. Kõik samaväärne kehtib ka äri arendusnõukogu kohta. Elektrilevi OÜ-s juhitakse kollegiaalset tähtajaliste ülesannete täitmist ja investeeringuid projektidena ning projektijuhtimise põhimõtete rakendamise oma üksustes tagavad struktuuriüksuste juhid (Projektijuhtimise...2013: 7).

Selleks, et oleks lihtsam ja mõistetavam edasi anda ka järgmiste alapeatükkide sisu, peab töö autor vajalikuks lahti seletada Elektrilevi OÜ-s teostatavate projektide üldise terviksüsteemi (vt Joonis 9).



Joonis 9. Projektide jagunemine kategooriatesse (Allikas: Projektijuhtimise... 2013: 4).

Nimelt jagunevad projektid eeldatava maksumuse alusel väikeprojektideks, projektideks ja programmideks. Lisaks sellele jagunevad need uudsusastme järgi tüüpilisteks

projektideks ja arendusprojektideks. Tüüpilised projektid on suurema kordusastmega ja põhiülesannete jooksvaks täitmiseks nagu näiteks renoveerimised, hooldustööd, rikete likvideerimine. Samas kui arendusprojekte iseloomustab suur väärtusloome ja uudsuse aste (nt pikema planeerimisajaga unikaalsemad võrguehituse projektid, infosüsteemide arenduse projektid, mainekampaaniad jmt). Projektid jagunevad lähtuvalt taotletavast tulemusest kahte kategooriasse: varaprojektid ning äri ja organisatsiooniprojektid (edaspidi äriprojektid). Varaprojektid on seotud füüsilise võrguvaraga (nt võrgu ehitusprojektid). Äriprojektid on seotud äriprotsesside ja organisatsiooni tegevustega (nt protsesside parendamine, kliendikampaaniad, koolitused, juhtimismuudatused jmt). (Projektijuhtimise...2013: 4)

Käesolev diplomitöö baseerub vara- ja äriarendusportfellide raames teostatud uuringutele, see tähendab, et vara halduse poole pealt on välja jäetud vara tüüpilised projektid ning äri halduse poole pealt äri tüüpilised projektid. Viimase põhjenduseks võib tuua asjaolu, et tüüpiliste projektidena käsitletakse Elektrilevi OÜ-s pigem protsesse, mis on tsüklilised, perioodiliselt korduvad. Projektide kulud kaetakse Elektrilevi OÜ-s investeringute ja/või ärikulude eelarvest. Iga projektile koostatakse eelarve ja projekte juhitakse vastavalt projekti kinnitatud eelarvele, sh investeringuprojekti kulud lahutatakse jooksva äritegevuse kuludest alates projekti analüüsi etapist. Projektide portfelli eelarvete kinnitamine toimub samuti arendusnõukogudes. (Projektijuhtimise...2013: 7) Oluline on veel välja tuua, et vara arendusportfelli näol on tegemist Elektrilevi OÜ nõ „esiportfelliga“, mis on oluliselt mahukam kui äriarendusportfell.

Vara arenduse programmid on vastavusse seatud investeringute eelarvega ning kõikides programmides on tellijaks üksainus isik – üks kolmest juhatuse liikmest. Lisaks tellijale on vara arendusnõukogus ka Elektrilevi OÜ nõukogu liikmed, kes aitavad läbi arutelu kokku panna varahalduse valdkonnale jõukohase portfelli. Protsessi juhib lõppkokkuvõttes tellija, kes saab seda mõjutada nii programmide eesmärgistamise kui ka struktuuri kaudu – läbi ülemuse-alluva suhete. Äriarenduse portfell on aga väga tihedalt seotud Eesti Energia (EE) kontserni poolt osutatavate IT teenustega ning seetõttu tuleb arvestada kontserni reeglitega, kuid ka seal on põhilisteks otsustajateks tellijad ja äri arendusnõukogu liikmed.

Töös püstitatud ülesannete täitmiseks vajaliku materjali kogumiseks kasutati kahte meetodit. Kvantitatiivsed andmed koguti küsitlusankeedi kaudu ettevõtte töötajatelt (vt Lisa 4). Kvalitatiivsete andmete kogumiseks viidi läbi kaks intervjuud (vt Lisa 5), mis hõlbustavad ühelt poolt põhiprobleemi lahtiseletamist ning teisalt pakuvad tuge ankeetküsitluse tulemuste interpreteerimisel. Intervjuudes koguti informatsiooni nii vara- kui ka äriarenduse portfelli raames esineva olukorra konkretiseerimiseks kahelt vastavate portfelli juhtivtöötajatelt, kes leiavad antud töös märgistamist järgmisel kujul: varaarenduse portfelli juhtivtöötaja kui Vastaja V01 ning äriarenduse portfelli juhtivtöötaja kui Vastaja V02. Osalejatele selgitati põhjalikult uurimuse läbiviimise vajalikkust ning selle põhieesmärgi. Kvantitatiivses uuringus osalemine oli anonüümne ning kõigile Elektrilevi OÜ vara- ja äriarendusportfelli raames projektitöös osalevatele töötajatele vabatahtlik. Konfidentsiaalsuse tagamiseks saadeti küsitlused igale töötajale eraldi e-maili teel, töötajatel paluti teha saadetud küsitlusest väljatrükk ning pärast täitmist edastada see Elektrilevi OÜ personaliosakonda. Püüti välistada igasugust uurimistulemuste mõjutamist või tahtlikku muutmist. Osalejaid teavitati õigesti mitte vastata nende jaoks ebaseaduslikele küsimustele. Kvantitatiivsed andmed kodeeriti ja sisestati MS Excelisse. Vastused viidi ühisele alusele nii, et need oleksid võrreldavad. Kogutud andmete põhjal koostati tabelid, joonised ja graafikud, mida analüüsiti ja tõlgendati teoreetilisest baasist lähtudes.

Küsitlusankeet sisaldas 23 küsimust ning saadeti 65-le vara- ja äriarendusportfelli raames projektipõhises arendustöös osalevale Elektrilevi OÜ töötajale, kellest igal juhul on ametikoht ka alalises organisatsioonis ning kes kõik seega lisaks oma igapäevastele alalistele tööülesannetele täidavad ka projektipõhiseid arendusülesandeid. Valimi koostamise põhjuseks on asjaolu, et probleemid projekti- ja tavatöö üheaegsel sooritamisel esinevad just alaliste tööülesannete kõrvalt arendusprojektides osalevate töötajate seas. Organisatsioonis tervikuna viiakse läbi pigem tüüpilisi projekte ning nende teostamise käigus ei teki uuritavaid probleeme, kuna tüüpiliste projektide puhul on tegemist pigem perioodiliselt korduvate tööprotsessidega ning nende kõrval ei esine töötajatel projektialaseid tööülesandeid, mis võiksid alaliste tööülesannete täitmist segada.

Küsitlusankeedi koostamisel on toetunud mitmete autorite (Joyce 1986: 536-561, Sy *et al.* 2005: 39-48, Hatch 1997: 172) poolt varasemalt teostatud uuringutele ja nende uuringute aluseks olevatele küsimustikele. Uurimustöös kasutamist leidnud ankeetküsimustik on kooskõlastatud uurimisobjektiks oleva organisatsiooni Elektrilevi OÜ-ga ning pärinud organisatsiooni poolse heakskiidu. Küsimustiku koostamisel on võetud arvesse Elektrilevi OÜ eripärasid: näiteks on respondentide jaoks sobivamaks kohandatud teatud mõisteid, vastusevariante jmt. Ankeetküsitluse küsimused algavad sissejuhatavate küsimustega, mis uurivad, kas respondent ikka osaleb alaliste tööülesannete kõrvalt ka projektipõhises arendusülesannetes. Uuritakse, kui võrd suure osaluse (hinnanguliselt protsentides) moodustavad projektipõhised tööülesanded kogu respondendi tööpaketist käesoleval hetkel ning milline oleks respondendi poolt soovitatav ja tema jaoks ideaalne projektipõhiste tööülesannete osakaal. Mitmed järgnevad küsimused on koostatud selleks, et määrata kindlaks, millise maatriksstruktuuri tüübi tingimustes konkreetne respondent vaadeldaval ajahetkel oma tööülesandeid täidab. Näiteks palutakse respondentidel kindlaks määrata oma otsene alluvussuhe (alluvus funktsionaalsele juhile, projektijuhile või mõlemale), ettevõttes esineva aruandluse koostamise ja informatsiooni liikumise teed ning projektijuhtide ja funktsionaalsete juhtide võimu ja autoriteedi jagunemise suhted.

Ankeetküsitlus sisaldab küsimusi ka selle kohta, kui võrd keeruliseks peavad töötajad enese jaoks projekti- ja tavatööülesannete ühitamist ning kuidas on projekti- ja tavatöö organisatsioonis väärtustatud ja tasustatud. Muuhulgas uuritakse ka seda, kui võrd fokuseeritud on töötajad funktsioonidele ja alaliste tööülesannete täitmisele. Lisaks sellele uuritakse, kuidas hindavad töötajad rahulolu projektijuhtimise alaste rollide täitmise ja nähtavusega. Projekti- ja tavatöö ühitamise uuringu küsimustiku viimased küsimused puudutavad seda, kui võrd piisavaks peavad töötajad projektijuhtimise alaseid arengu- ja karjäärivõimalusi ning kui võrd piisavaks ja toetust pakkuvateks peetakse kasutusel olevaid projektijuhtimise alaseid personalijuhtimise praktikaid. Küsitlusankeedis esines ka kaks avatud küsimust, mille abil selgitati välja, milliseid peamisi probleeme töötajad ise alaliste tööülesannete kõrvalt projektitöös osaledes murettekitavateks peavad.

Kogutud andmeid käsitleti kui ainulaadseid ja kui ühelt poolt otsiti ootamatuid asjaolusid, siis teisalt püüti nende omavahelises võrdluses leida ka ühtelangevusi. Andmete interpreteerimise käigus identifitseeriti mitmeid nähtusi ja protsesse, nende põhjuseid ja omavahelisi seoseid. Kokku laekus vastuseid 42-lt küsitletult (vt Lisa 6). 39 vastajat olid meessoost, üks naissoost ning kaks vastajat oli jätnud oma soo märkimata. Samuti jäeti koguni üheteistkümmel korral märkimata ametikoht alalises organisatsioonis. Vastajate seas esines nii spetsialiste kui eri juhtimistasanditele kuuluvaid töötajaid – osakonnajuhte, juhtkomitee liikmeid, piirkonna või sektori juhte. Selgus, et 46% vastajatest täidab arendusprojektide raames projektülesandeid teostades projektijuhi rolli. Lisaks projektijuhile leidis kõige enam märkimist veel projektimeeskonna liikme roll (15%); programmijuhi roll (13%) ning vastusevariant „rollid vahetuvad tihti“ (13%). Vastajad jagati ankeetküsitluste analüüsimise järgselt kolme põhigruppi järgmistel alustel (vt Lisa 7):

- RUU1 – respondendid, kelle vastused on selged ja arusaadavad (57%);
- RUU2 – respondendid, kelle vastused on pigem selged ja arusaadavad (29%);
- RUU3 – respondendid, kelle vastused on mõneti ebaselged (14%).

Eelneva jaotuse selgitamiseks tuleb tõdeda, et mitmed vastanutest ei mõistnud küsitlus-ankeedis esitamist leidnud küsimusi algusest lõpuni päris nii, nagu need olid autori poolt mõeldud. Nii mõnelgi juhul esines vastamisel tuntavaid loogikavigu, mis andis kinnitust sellele, et mitmed töötajad tegelikult ei teadvusta endale, et nad sooritavad alaliste tööülesannete kõrvalt ka projektitöö ülesandeid – nad ei erista teadlikult kaht erinevat töövormi, mis nende tööülesannete raames sidustamist leiavad.

Selgus ka, et 47,5% vastanutest osaleb tavatöö kõrvalt koguni kolmes või enamas projektipõhises arendustegevuses. 27,5% kahes ning 25% ühes arendusprojektis. 20% vastanutest väitis, et projektipõhine arendustöö moodustab vaid kuni 10% kogu nende tööajast. Veel teine samapalju väitis, et arendustööle kulub 11-30% nende tööajast. Kõige probleemsemasse gruppi kuulub koguni 60% vastanutest, kelle kogu tööajast moodustab projektipõhine arendustegevus 30% või enam. Viimane on säärane suurusnäitaja, millest alates võib eeldada, et kahe erineva töövormi sidustamine tekitab juba silmnähtavaid probleeme. Huvitav on siinkohal välja tuua, et 40% respondentidest pidas tava- ja projektitöö ühitamist enese jaoks kas pigem keeruliseks või siis väga

keeruliseks ning suurem enamus (60% vastanutest) pidas kahe töövormi sidustamist oma tööülesannete raames pigem lihtsaks, mis on mõneti üllatav hinnang. 39% töötajatest vastas, et projektipõhine arendustöö moodustab 51% ja enam tema tööajast. Järgnevalt leiab esitamist ülevaade uuringute tulemustest, mis esitatakse kahes osas (vt Tabel 2).

Tabel 2. Andmete jaotumine (Allikas: autori koostatud).

Põhiteemad	Küsimuse number
1. Maatriksstruktuuride esinemine, maatriksstruktuuri tüüpide määramine, peamised probleemid.	K01; K02; K03; K05; K06; K07; K08; K09; K12; K13; K14; K15; K22; K23
2. Üldine projektijuhtimise alane olukord Elektrilevi OÜ-s (organisatsioonikultuur, väärtused, tõekspidamised, tugisüsteemid).	K09; K10; K11; K14; K15; K16; K17 ₁₋₇ ; K18 ₁₋₈ ; K19; K20; K21

Esmalt analüüsitakse maatriksstruktuuride esinemisest Elektrilevi OÜ-s, sh määratakse kindlaks ettevõttes enim esinev maatriksstruktuuri tüüp. Välja tuuakse nii töötajate kui ka mõlema uuritava projektiportfelli raames tööüleandeid täitva juhtivtöötaja nägemus probleemist. Seejärel uuritakse organisatsiooni üldist projektijuhtimise alast olukorda ning taustsüsteemi, mille poolt mõjutatuna projektijuhtimine Elektrilevi OÜ-s rakendamist leiab (organisatsioonikultuur, väärtused ja tõekspidamised, tugisüsteemid, töötajate projektijuhtimise alane teadlikkus jmt). Sellele järgneb analüüs ning analüüsil baseeruv arutelu.

2.2. Elektrilevi OÜ-s teostatud projekti- ja tavatöö ühitamise uuringute tulemused ja analüüs

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade Elektrilevi OÜ ajutiste organisatsioonide moodustamisest ja sidustamisest põhiorganisatsiooniga. Elektrilevi OÜ ajutised organisatsioonid ehk projektimeeskonnad moodustatakse alalise organisatsiooni personalist ning nende kaudu teostab ettevõtte oma eesmärgid (Projektijuhtimise 2013: 7). Elektrilevi OÜ ajutistes organisatsioonides saavad inim- ja teised ressursid kokku kindlaksmääratud aja jooksul kindla ülesande täitmiseks ja ühise eesmärgi saavutamise nimel. Meeskonnaliikmetele tekib uus alluvus, samas säilivad ka nende tavapärased alluvussuhted oma alalise ülemusega (Vastaja V01). Tegemist on seega nõ maatriks-

projektorganisatsiooniga, kus ettevõtte personal saab projektides ja programmides osaledes juurde uusi funktsioone ning viib peale alaliste tegevuste ellu ka teisi tööülesandeid, mis on neile projektides ja programmides osaledes määratud.

Seega leiab kinnitamist asjaolu, et maatriksstruktuur kui selline, Elektrilevi OÜ-s kasutamist leiab. Edasi on oluline määrata, millised maatriksstruktuuri tüübid ettevõttes kõige enam rakendamist leiavad. Esinevate maatriksstruktuuride kindlaksmääramiseks on kasutatud erinevaid küsitlusankeetides märgistamist leidnud vastusevariante ja nende poolt edasiantavaid tunnusjooni, baseerudes põhiliselt küsimustel K01; K02; K03; K05; K06; K07; K08; K12; K13; K22; K23. Mõne ankeedi hindamisel lähtuti ka respondentide poolt lisatud täpsustavatest kommentaaridest ja lisamärkustest. Otsuste langetamisel toetuti informatsioonile, mis võimaldas kinnitada (mõnel juhul pigem oletada), et respondendi tööalased suhted on suuremal või vähemal määral seotud nii funktsionaalse juhi kui ka projekti- või programmijuhiga (vt Lisa 7). Mõnel juhul pidas autor hinnangu andmist põhjendamatuks, mistõttu esineb koostatud tabelis ka vastusevariant „määramata“. Nimelt on viimase variandi esinemise korral tegemist kuue teistest respondentidest selgesti eristuva maatriksjuhiga, kes ka tööpoolest ise peavad ühitama nii projekt- kui tavatööülesandeid, kuid nende puhul esinevad teatavad olulised erisused.

Märkimist väärrib ka see, et ei tuvastatud ühtegi esinevat tugevat maatriksit. Isegi juhtudel, kui respondent vastas, et projektitöö on tema põhitöö, mis moodustab 51% ja enam tema tööajast, on töö autor määranud esinevaks maatriksstruktuuriks (eelistatult) koordineeritud maatriksstruktuuri, kuna säärane projektitöö käib läbi funktsionaalse juhi ning tegemist on sisuliselt operatiivsete tööülesannetega. Teisalt on oluline esile tõsta, et 67% juhtudest määrati esinevaks maatriksstruktuuriks tasakaalustatud maatriksstruktuur, siia lisandub veel 14% vastajaid, kelle puhul oli tegemist maatriksjuhtidega, mistõttu esinevat maatriksstruktuuri ei määratud ning seega vaid 19% vastanutest täidavad oma tööülesandeid pigem koordineeritud ehk nõrga maatriksstruktuuri tingimustes. Siiski on eeldust arvata, et tasakaalustatud maatriksstruktuuri tegelik esinemisagedus on veelgi kõrgem, kuid selle kindlaks määramist raskendab Elektrilevi OÜ-le omane (ka küsitlusankeetide vastuste põhjal tugevalt tajutav) funktsioonipõhisus. See väljendub näiteks selles, et kui küsida töötajalt, kellele ta allub, siis leiab ta, et

märkimist on väärt ainult funktsionaalne juht, täiesti tagaplaanile jääb projekti- või programmijuht, kellega tuleb tegelikult niisamuti tööülesannete raames koostööd teha. Siiski on oluline märkida, et projekti- ja programmijuhte ei nähta kui otseseid juhte, kellele tööülesannete raames allutakse. Huvitav on ka märkida, et probleemid tasakaalustatud maatriksstruktuuris ei paista niivõrd välja, kui projektipõhiste tööülesannete maht alaliste tööülesannete täitmise kõrvalt on piisavalt väike. Oluline on ka esile tõsta, et respondentide vastused olid kõik väga varieeruvad. Mõni respondent täidab oma igapäevaseid tööülesandeid tasakaalustatud maatriksstruktuuri tingimustes, tema projektipõhiste tööülesannete täitmise osakaal on koguni 30-40%, ent ta ei kurda mingisuguseid probleeme, samas kui respondent, kelle projektipõhiste arendusülesannete osakaal on vaid kuni 10%, kurdab, et kahe töövormi ühitamine on keeruline või koguni rõhutatult problemaatiline.

Eelneva kokkuvõtteks võib öelda, et valdavalt esineb Elektrilevi OÜ-s tasakaalustatud maatriksstruktuur ning mõneti vähem esineb ka koordineeritud maatriksstruktuuri. Teooriale tuginedes võib öelda, et projektijuhtimise mõttes ei anna kumbki viimati mainimist leidnud maatriksstruktuuridest parimat võimalikku tulemust, kuigi Turner'ile (2009: 129) toetudes - peaks koordineeritud ehk nõrk maatriksstruktuur õige rakendamise korral olema edukalt kasutatav küll.

Järgnevalt uuriti ankeetküsitluses Elektrilevi OÜ projektipõhisesse suhtevõrgustikku kuuluvate töötajate arvamusi, hoiakuid ja seisukohti selles osas, miks projektipõhine arendustöö ettevõttes nende arvates kannatab ning miks projektiportfellid ei saa täidetud soovitud mahus. Vastajate poolt välja toodud suurimad probleemkohad, mis alaliste ja ajutiste tööülesannete üheaegsel sooritamisel ilmnevad, on järgmised:

Tabel 3. Alaliste ja ajutiste tööülesannete ühitamise probleemkohad (Allikas: autori koostatud; küsitlusankeetide põhjal)

Probleem	Vastajaid
1. Tavatöö on prioriteetsem	28%
2. Ressursikonfliktid (ajapuudus, ebapiisav inimressursside planeerimine)	20%
3. Projekt- ja tavatöö ühitamine, segunemine, killustatus	18%
4. Puudub tasustamine ja tunnustamine projektides	13%

Tabelist selgub neli suurimat probleemi, mis esinevad alaliste ja ajutiste tööülesannete üheaegsel sooritamisel Elektrilevi OÜ vara- ja äriarendusportfelli raames tööülesandeid täitvate töötajate sõnul. Näidetena kerkivad esile järgmised vastusevariandid: tavatöö eelistamine projektitööle, piiratud ressursid ning tööülesannete killustatus ja segunemine, mis toob kaasa mõlema töövormi kvaliteedi languse, tasustamine ja tunnustamine (st motivatsiooni- ja tasustamissüsteem) projektides praktiliselt puudub. Märkimist leidsid ka osakondade vahelised tööülesanded, millega funktsionaalne juht ei arvesta. Lisaks sellele toodi välja, et projektide õigeaegne lõpetamine on praktiliselt võimatu, kui tavatöö on alati prioriteet number üks. Esitamist leidis ka vähene meeskonnatööoskus ning segavaks faktoriks peeti ka seda, et projektitöö lisandumisel ei vähendata alaliste tööülesannete mahtu, seega häirivat projektitöö alaliste tööülesannete täitmist. Lisati, et tavatööl esinevad regulaarsed tähtjad ja mõõdikud, mille tulemustest sõltub töötasu. Seega raskendavat iga tavatööle lisanduv projektülesanne alaliste tööülesannete sooritamist.

Vastaja V01 toob välja, et iga projekti eesmärk Elektrilevi OÜ-s on väljendatav läbi rahalise, ajalise ja kvaliteedi mõõtme. Elektrilevi OÜ-s esineb üpris tihti puudujääke kõikides nendes osades:

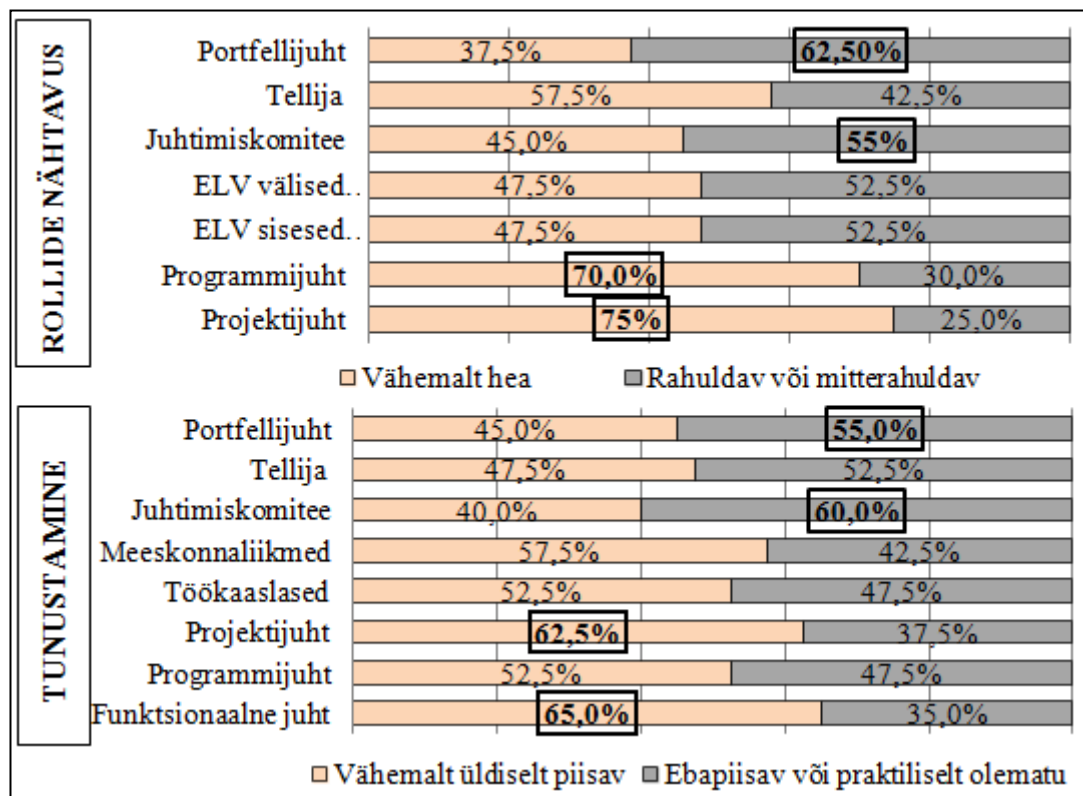
„Mõnevõrra vähem finantsressursside osas, kuna seal teostab osaliselt kontrolli töövõtja ja tarnija, kes jälgib, et ta vajalikud rahasummad kätte saaks. Tööde vastuvõtjal on Elektrilevi OÜ töötajad kontrolli käigus [õigeaegselt] avastanud ka töövõtja poolset üleakteerimist. Kui selliselt hindama hakata, siis ei teagi, kas üldse mõnda projekti saab õnnestunuks lugeda. Projektitöö korral tulevad need puudujäägid eredalt esile, tavatöö korral on puudujäägid rohkem varjatud ja tulemuste asjakohasus ja tõhusus kaheldav.“
(Vastaja V01)

Kõige suuremaks probleemiks peab vastaja V01 seda, et osa töötajaid ei ole nõus projektipõhisele tööle üleminekul tegema rohkem tööd – analüüs, distsipliin, vastutus, aruandlus, ebapopulaarsed otsused, teistelt osapooltelt rohkema nõudmine, järelevalve. Vastaja V02 lisab, et äriarendusportfelli raames tõstatub peamise probleemina esile ressursikonflikt, mis väljendub selles, et ühel projektijuhil on tavatöö kõrvalt korraga osalus mitmes erinevas projektis ning kuna enamus äriarendusprojektidest sisaldab endas ka infotehnoloogia arendust ning kuna infotehnoloogia osakond on Eesti Energia

kontserni üksus, siis on tarvis projektide elluviimisel arvestada ka kontserni reeglitega, mis veel omakorda suurendab nii lisasuhtluse vajadust kui ka projektide kestvust.

„Ka äriarendusportfelli on juba 2013. aastal võrreldes aasta alguses kinnitatud portfelliga oluliselt muudetud, sh projektide eesmärged, ulatust, maksumust.“ (Vastaja V02)

Seega esineb mõlema projektiportfelli raames probleem, mis seisneb selles, et seatud projektialased eesmärgid ei saa täidetud etteantud mahus (rahalisel, ajalises, kvaliteedi jm mõttes). Seega tekitavad ankeetküsitlustest selgunud peamised probleemkohad Elektrilevi OÜ-s olukorra, kus kerkib esile oht, et organisatsioon ei suuda täita seatud projektialaseid eesmärged. Järgmisena peab autor oluliseks anda ülevaade projekti-juhtimise alasest taustsüsteemist Elektrilevi OÜ-s, mille poolt mõjutatuna projekti-juhtimine organisatsioonis rakendamist leiab.



Joonis 10. Respondentide hinnang projektialaste rollide nähtavusele ning projektialase tunnustamise piisavusele (Allikas: autori koostatud; küsitlusanketide põhjal).

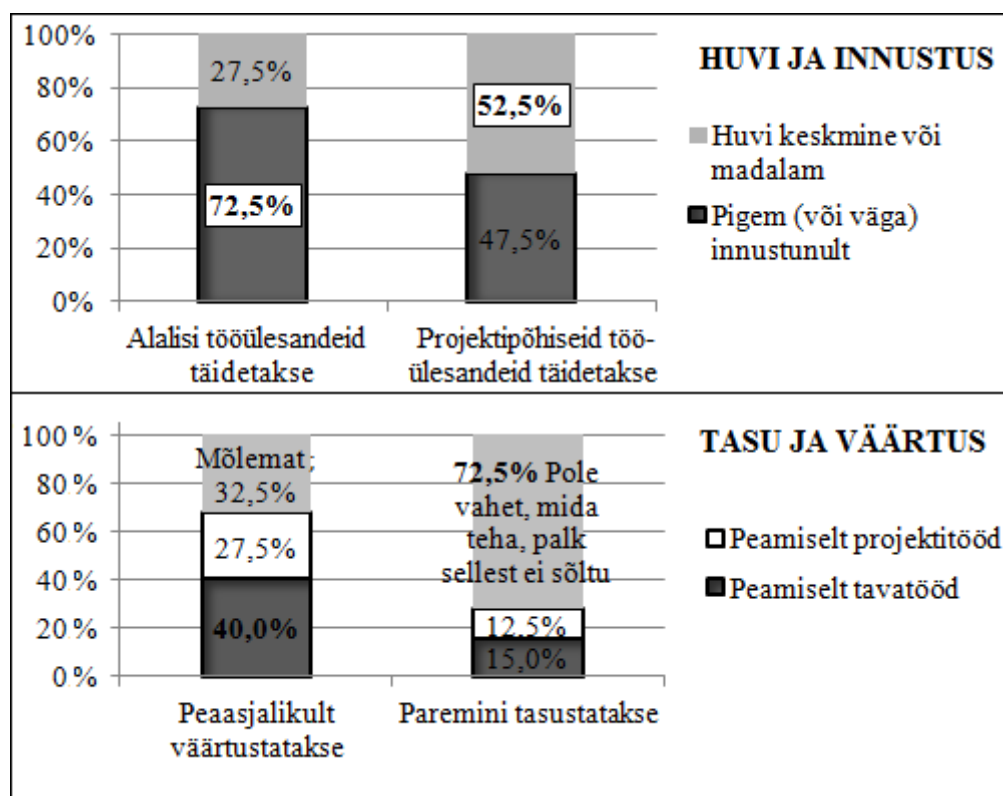
Esimese näitena antakse küsitlusankeetide vastustele põhinedes ülevaade respondentide poolt antud hinnangust projektialaste rollide nähtavusele ning projektialase tunnustamise piisavusele Elektrilevi OÜ-s (vt Joonis 10). Hinnatud on projektijuhtide, programmijuhtide, portfellijuhtide, ettevõtte siseste ja väliste meeskonnaliikmete, juhtkomitee, tellijate, töökaaslaste ja funktsionaalse juhi poolset tunnustamist ning projektijuhtimise alasesse suhtevõrgustikku kuuluvate rollide täitmist ja nähtavust (vt Joonis 9). Jooniselt 9 johtub, et projektijuhi ja programmijuhi rollid on Elektrilevi OÜ-s positiivses võtmes kõige enam märkimist leidnud. Suurim probleem rollide nähtavusel ja täitmisel esineb juhtkomitee ja portfellijuhtide osas. Juhtkomitee esindab ka kõige suuremat märkimist leidnud alumist mitterahulolu määra, mis on koguni 20%. Portfellijuhi ametikoht esindab aga kõige suuremat rahuldava ja/või mitterahuldava kogunäitajat, mis on märkimisväärsed 62,5% koguvastajatest. Kõige kõrgem ülemine hinnang (20%) sai osaks projektijuhi rolli nähtavuse hindamisel. Oluline on märkida, et projektijuhtide rolli nähtavusele aitab kaasa ametinimetuse laialdane levik ka formaalses kontekstis – projektijuhid Elektrilevi OÜ-s ei pruugi alati olla projektijuhid selle klassikalises tähenduses, sageli on tegemist teatud laadi formaalse ametinimetusega, mida on juba mitmeid aastaid kasutatud ning mõiste ja selle roll seega vastajate jaoks igal juhul tuntav ja tuttav. Viimast tõstab esile ka üks respondentidest:

„Projektijuhtimine ei ole Elektrilevis sisuline, see on pigem formaalne.“ (R18)

Järgmisena vaadeldakse projektülesannete raames jagatava tunnustamise esinemist. Olukorra näitlikustamiseks on toodud järgmine joonis (vt Joonis 10). Joonise esimeselt poolt nähtub väga oluline tähelepanek – nimelt paluti töötajatel hinnata oma kaastöötajate huvi ja innustust nii tava- kui projektitöö ülesannete täitmisel. Selgineb väga oluline erinevus, mis annab alusbaasi, mis võimaldab hinnata ja selgitada edasise analüüsi ja arutelu raames organisatsioonilist taustsüsteemi, milles uuritavad maatriksstruktuurid kujunevad ning rakendust leiavad. 72,5% vastanutest väidab, et nende kaastöötajad täidavad tavatöö ülesandeid pigem innustunult või koguni väga innustunult. Huvi projektipõhiste tööülesannete vastu peetakse samal ajal (52,5% vastajatest) keskmiseks või isegi madalamaks. Oluline on märkida, et alaliste tööülesannete täitmise innukust ja huvi kaastöötajate puhul ei hinnatud kordagi madalamaks, kui seda võimaldas vastusevariant „keskmine“, samal ajal, kui projektipõhiste tööülesannete

täitmise innukus sai ka hulgaliselt keskmisest madalamaid hinnanguid. Üks respondentidest rõhutab organisatsioonis esinevat olukorda ka ankeetküsitlusele vastamisel:

„Projektitööd ei väärtustata üldse mitte, oma kogemuse põhjalt see.“ (R25)



Joonis 11. Huvi, innustus, tasu, väärtus (Allikas: autori koostatud; küsitlusankeetide põhjal).

Ka joonise 11 teine pool (tasu ja väärtus) kinnitab juba esimeses pooles kinnistunud tähelepanekuid. Nimelt väidab 40% vastanutest, et organisatsioonis väärtustatakse peasjalikult tavatööd. Projektülesannete väärtustamise protsent on oodatust mõnevõrra suurem, kuid seda saab jällegi selgitada sellega, et respondentideks olid suures osas formaalsed projektijuhid, kes ei hinnanud mitte niivõrd arendusprojekte, vaid ajasid kohati vastamisel arendusprojektid segi oma operatiivsete tööülesannete raames teostatavate projektidega ning andsid hinnanguid ja vastuseid just viimaste põhjal.

Huvitav tähelepanek selgub ka tasusüsteemi kohta. 72,5% vastanutest toob välja, et pole vahet, kas teha tavatööd või projektipõhist arendustööd, palk sellest ei sõltuvat. 75%

respondentidest tõi välja, et täidab projektipõhiseid tööülesandeid oma igapäevasel töökohal ning sealt lahkutakse heal juhul vaid kord nädalas mõne koosoleku tarbeks. Vaid 25% respondentidest märkis, et sooritavad projektipõhiseid tööülesandeid tavatöö keskkonnast väljaspool. 40% vastajatest märkis, et projektides osalemist arvestatakse väiksema täpsusega, kui seda võimaldab 60-minutiline määratlusaeg. Mitmed respondendid märkisid lisakommentaarina, et tegelikult ei arvestata projektides osalemist üldse:

„Ei arvestatagi. See on su oma asi [pühendumus ja kohusetunne], kuidas kogu tööhulgaga toime tuled...“ (R11)

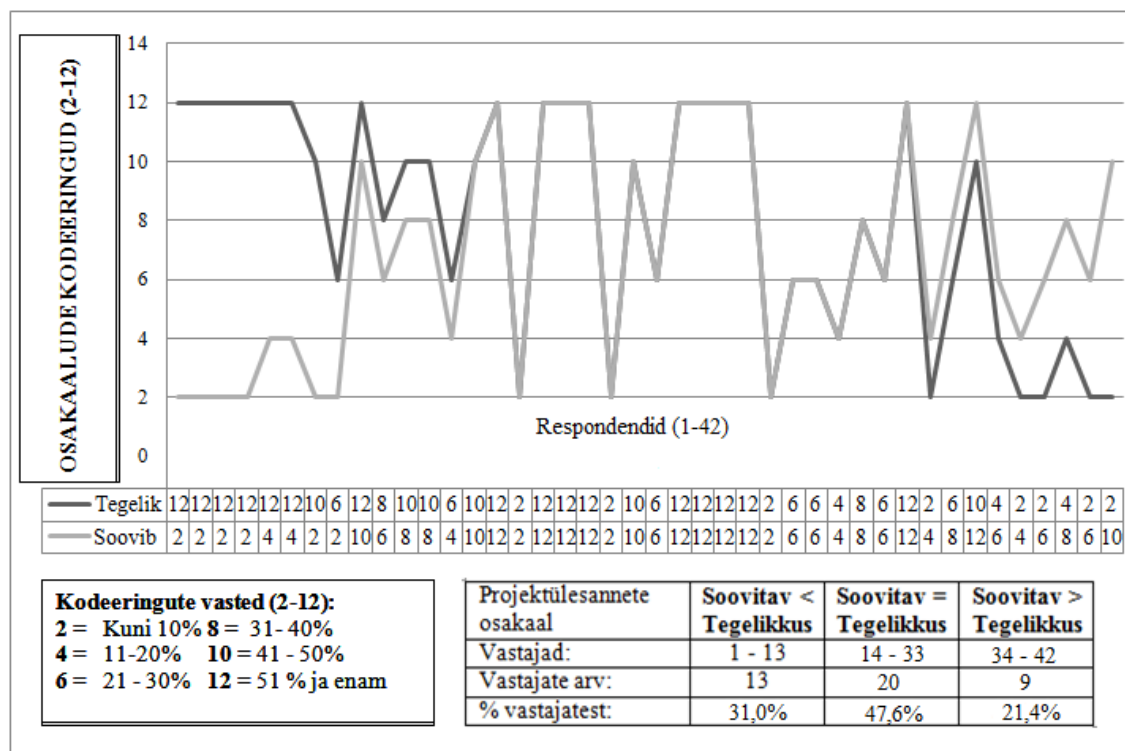
„Ma ütleks, et ei arvestatagi.“ (R30)

„Ei arvestata ja ei tasustata.“ (R35)

Sinna juurde lisandusid vastajad, kes leidsid, et projektides osalemist arvestatakse tunni täpsusega (17,5%), tööpäeva täpsusega (20%) ning osa (12,5%) märkis, et projektides osalemist arvestatakse töönädala täpsusega.

55,5% vastanutest on välja toonud, et tööandja poolt pakutavad võimalused projektijuhtimise alaste pädevuste arendamiseks on üldiselt piisavad ning 44,5% leiab, et need on ebapiisavad. Ka personalitööd seoses projektijuhtimise alaste probleemide lahendamise hinnati eelnevaga samaväärselt – vastavalt 55,5% pigem heaks ja 44,5% kesiseks või koguni puudulikuks. Tõenäoliselt on ka neid tulemusi positiivsemaks kergitanud asjaolu, et mõned respondentid hindasid projektijuhtimise all oma operatiivseid töökohustusi, mis on seotud funktsioonidega ning mille raames esinevad võimalused enesearenguks, koolitusteks jne. Seda kõike võimaldab järeldada tõsiasi, et 11,5% vastanutest tõi välja, nagu oleks ettevõttes välja kujundatud projektialased karjääriteed, mida tegelikult ei ole (Vastaja V02) – seega hinnati operatiivseid tööülesandeid, millele on antud juba eelpool mainimist leidnud formaalselt projektijuhtimise nimetus. Säärane segiajamine võimaldab järeldada, et osa vastajaid isegi ei teadvusta endale, et nende tööülesanded eristuvad, või et nad üldse osajaga ka teatud arendusülesannete raames tööülesandeid täidavad.

Järgmise joonise (vt Joonis 12) vasakpoolsest osast nähtub terav lõhe 13 respondendi tegeliku ja soovitava projektipõhiste arendusülesannete osakaalu vahel. See tähendab, et koguni 31% vastajatest soovib, et nende projektipõhiste tööülesannete osakaalu oluliselt vähendataks. Joonise keskmisest osast johtub kahe graafikujoone ühtelangev piirkond, milles asetsevate vastajate soovitud projektipõhiste tööülesannete osakaal kattub tegelikkusega.



Joonis 12. Erinevused projektipõhiste arendusülesannete tegeliku ja soovitava osakaalu vahel (Allikas: autori koostatud; küsitlusandmetel põhjal).

See tähendab, et töötajad, kes asuvad antud piirkonnas, on rahul oma projektipõhiste tööülesannete osakaaluga ega pea suuremaid muudatusi vajalikuks. Kattuvastavas alas asub koguni 20 vastajat, mis moodustab kokku 47,6% respondentide üldosast. Graafiku paremas küljes asub 9 vastajat (21,4%), kes sooviksid osaleda rohkemates projektipõhistes tööülesannetes. See kõik võimaldab teha tähelepaneku, et 52,4% töötajatest soovib teatud laadi muudatusi, samal ajal kui 47,6% vastanutest on hetkel esineva olukorra ning oma tööülesannete osakaalu ja jaotumisega pigem rahul.

Elektrilevi OÜ projektijuhtimise alase olukorrast ja taustsüsteemist mitmekülgsema ülevaate andmiseks, leiab töös järgnevalt esitamist intervjuude põhjal selgunud

informatsioon. Esmalt on oluline anda ülevaade sellest, kui standardiseeritud ning ühtselt kindlaks määratud kogu projektijuhtimise protsess organisatsioonis tervikuna on. Intervjuudest selgub, et kuu vanune on kvaliteedikäsiraamatu dokument „Projektijuhtimise põhimõtted“ (Vastajad V01 ja V02).

„Enne seda oli organisatsioonis kasutusel Tartu Ülikooli trükitud väike raamat, mis ei olnud küll kvaliteedikäsiraamatu osa, ent võtmeisikutele oli kättesaadav. Ehituse poolel olid erinevates dokumentides laiali projektijuhtimise alased fragmendid. Ka „Elektripaigaldiste käidu ohutusjuhend“ kandis neid fragmente. Siiski kasutatakse projektijuhtimise põhimõtteid erinevates valdkondades ja struktuuriüksustes erineva sügavusega. Oluline osa selles on juhtkonnal, kes oma käitumise ja eeskujuga rakendamist ei toeta – sõnades küll, kuid tegudes mitte.“ (Vastaja V01)

Edasi uuriti, kui palju teeb Elektrilevi OÜ projektidele nõ „hoiaku kujundamist“ ning kuivõrd juhtkond projekte toetab. Vastaja V02 leidis, et juhtkond toetab „teatud“ projekte. Väljenduvat see selles, et tutvustatakse näiteks juhtidele ja töötajatele, mis projektiga on tegu ning kui kaugel sellega ollakse. Vastaja V01 tõdeb aga järgmist: juhtkond siiski pigem ei toeta projekte ega aita kaasa projektijuhtimise põhimõtete juurutamisele ja arendamisele. Selle kohta järgmine näide:

„Hiljuti võeti ette 5-6 kõige olulisemat projekti, need algatati ilma igasuguste vormideta, algatused olid kõik erinevas stiilis, eesmäärke sõnastada ei osatud, edukriteeriumeid ei olnud. Ettevõtte ühisesse portfelli neid mahutada ei püütud, öeldi, et on ülimuslikud ja vaadeldakse eraldi. Varahalduse poolel on olukord mõneti parem, sest vara arendusnõukogust käivad läbi kõik projektide algatused, kasutatakse vorme, nõukogu vaatab, et stiil ja tase oleks ühesugune – muidu analüüsi etappi ei lasta, palutakse täiendada.“ (Vastaja V01)

Teoriale tuginedes uuriti ka seda, mis toetab investeringuprogrammi eest vastutama määratud programmijuhi autoriteeti. Vastaja V02 tõi äriarendusportfelli põhjal välja, et programmijuhil on pigem koordineeriv roll. Eelarve osas vastutavat projektijuht ja tellija. Vastaja V02 lisab, et motivatsiooni- ja tasusüsteem on teema, mis ei ole hetkel organisatsioonis veel eriliselt korraldatud ja millega peab kindlasti edasi minema. Vastaja V01 selgitab, et tegelikult ikkagi suurt midagi ametlikult toeks ei ole:

„Töölepingus on väga vähestel mainitud arendustegevusi, ilmselt katab seal seda valdkonda lause „muud otsese juhi poolt antud tööülesanded“ ja kellel on tulemustasu süsteem, sellele võib juht anda plokis „otsese juhi subjektiivne hinnang“ kõrgemaid punkte. Isiklikult on aga mõnedel programmijuhtidel pikkade tööaastate jooksul kogutud autoriteeti, mis neid aitab.“ (Vastaja V01)

Viimasena uuriti intervjueeritavalt, kas organisatsioonis on läbi viidud projekti-juhtimise alaseid koolitusi projektijuhtimise alasesse suhtevõrgustikku kuuluvate töötajate seas ning kui teadlikud ettevõtte töötajad projektijuhtimisest on. Vastused on järgmised:

„Koolitustega on alles alustatud. Toimus äriarendusprojektide juhtimise koolitus osakonnajuhtidele ning edasi on kavas teha koolitus äriarenduse projektijuhtidele /.../ Töötajate projektialane teadlikkus ettevõttes ei ole kuigivõrd suur.“ (Vastaja V02)

„Varasematel aastatel on võetud väliskoolitajaid koolitama teatud struktuuriüksusi struktuuriüksuste juhtide endi isiklikul initsiatiivil, kui on märgatud, et sooritused on kehavõitu. Kuna mingeid erilisi komplektseid muudatusi ei tehtud (vormid, etappide fikseerimine, aruanded, nõukogud, portfelli jälgimine), siis tavaliselt need algatused hääbusid ja mingi tõsise projektijuhtimiseni ei jõutud. Paar aastat tagasi võeti teema laialdasemalt ette Tartu Ülikooliga. Ühele koolitusele saadeti enamuskastme juhte. Rakendamise läbimurde põhjustas see, et nõudsimel lõpptulemusena projektijuhtimise standardit. Arvan, et pärast seda levis organisatsioonis teadmine, et keegi kuskil tegeleb sellega. Keskastmejuhid teavad seda kindlasti, kuid laveerivad selle näitamisega olenevalt mugavustsooni olukorrast.“ (Vastaja V01)

Ka küsitlusankeetide analüüsimisel selgus eelnevat kinnitav tõsisasi, et paljud töötajad ei tea tänini, mis on üldse projektitöö ning kuidas erineb see tavapärasest tööülesannetest. Ankeetküsitlustes toodi välja, et projektijuhtimise reeglite juurutamine on olnud lünklik ning töötajad ei tea täpselt, kes on projekti-, programmi-, portfelli-juhid, mis on nende mõistete sisu ja rollide peamised erinevused. Respondentide poolt esitati koguni ettepanek tuua nende rollide selgitamine töötajatele lähemale, mis näitab, et töötajad ise leiavad, et projektijuhtimise alane teavitustöö ja koolitustegevused on möödapääsmatud ja vajalikud. Vastajate poolt leidis märkimist ka vajadus töötada ühtse

meeskonnana ühiste eesmärkide nimel, mis praeguses olukorras samuti mõneti puudulik olevat. Veel leiti, et töötajad, kellel on soovi areneda ja kes on valmis endale lisakohustusi projektipõhiste tööülesannete näol võtma, peaksid saama ka vastavat tasu ja tunnustust. Tähelepanu juhiti ka sellele, et projektide raames inimestele töökohustusi andes, tuleb arvestada mõju nende igapäevasele tööle ning arvestada võimalusega, et töötaja eesmärgid, mis olid varasemalt kokku lepitud, võivad lisandunud projektitööülesannete tõttu täitmata jääda. Muuhulgas leidis kinnitust, et töötajad võtavad projektitööd kui lisakohustust, mis segab ja häirib nende põhitööülesannete täitmist. Organisatsiooni parimad töötajad mõistavad, et tekkinud olukorras on keeruline saada vajalikud asjad tehtud ning püüavad sellest kõigest lihtsalt eemale hoida. Viimase ehedaks tõestuseks on kahe respondendi poolt ankeetküsitluses välja toodud kommentaarid:

„Nutikamad hoiavad ise lisanduda võivatest projektitööülesannetest eemale /.../ see kõik ei anna midagi, võtab vaid aega ja kulutab lisaenergiat.“ (R19)

„Projektitööd ei tunnustata ega tasustata /.../ see oleks justkui karistuseks.“ (R23)

Respondendid toovad välja ka selle, et organisatsioonis tehakse järjepidevalt (põhimõttelisi) muudatusi nii süsteemides, protsessides kui ka struktuuris. Muudatusi peetakse juba nii iseenesest mõistetavateks, mistõttu nii mõnigi vastaja käsitleb projektijuhtimist kui mingit laadi „uusust“, mis tuleb lihtsalt üle elada, kuniks järjekordne reorganiseerimine sellest niikuinii vabastab.

Kõik eelnev võimaldab väita, et Elektrilevi OÜ-s ei ole maatriksstruktuur leidnud rakendamist kõigil viiel organisatsioonilisel võtmetasandil. Strateegiadokumentides (Projektijuhtimise... 2013: 4-12) ettevõtte küll kinnitab, et projektid on oluline osa nende igapäevategevustest ning need kinnitavad ka vajadust arendada oma projektialast võimekust (ka struktuuriliselt on muudatused toimunud), kuid protsessid, mis peaksid kindlaks määrama aruandluse ja info liikumise suuna, tasustamis- ja motivatsioonisüsteemid ning organisatsiooni personal ja personali juhtimise poliitika võimaldavad tõdeda, et enamikel võtmetasanditel esinevad silmnähtavad rakendamisprotsessi puudujäägid.

2.3. Järeldused ja muudatusettepanekud

Eelpool kirjeldamist leidnud tulemused kinnitavad, et Elektrilevi OÜ-s on välja kujunenud erinevad maatriksstruktuuri tüübid. Alapeatükis 2.2. käsitleti, mis põhjustel Elektrilevi OÜ maatriksstruktuuride kujunemiseni on jõudnud ning lisaks sellele määrati kindlaks Elektrilevi OÜ-s enim esinev maatriksstruktuuri tüüp. Kuna maatriksstruktuuride esinemine Elektrilevi OÜ-s on kinnitust leidnud, leiavad käesolevas alapeatükis käsitlemist edasistel uurimustulemustel põhinevad järeldused ja arutelu. Töö lisades (vt Lisa 8) on välja toodud kõik selles alapeatükis käsitlemist leidvad projekti- ja tavatöö ühitamise probleemkohad Elektrilevi OÜ-s ja nende probleemide võimalik lahenduskava.

Probleemid projekti- ja tavatöö ühitamisel Elektrilevi OÜ-s saavad alguse sellest, et ettevõttes esineb situatsioon, kus funktsionaalsete üksuste juhtide kõrvale on erinevate üksuste töötajatest moodustatud projektimeeskonnad, mida on juhtima pandud projekti- (ja/või) programmijuhid. Oluline on täheldada, et projekti- (ja/või) programmijuhile on määratud uus vastutusala, kuid selle vastutusala juures puudub tal tegelikult vajalik autoriteet ja võim, et temale määratud tööülesannete koordineerimine ette antud mahus ka täidetud saaks. Nõnda on loodud duaalne võimuliin, mis projektülesannete täitmise kohapealt ei toimi.

Lisaks sellele on uus struktuur kaasa toonud ka uute ametikohtade kasutuselevõtu ning ühtlasi ka uue suhtlemisvõrgustiku tekke (projekti-, programmi-, portfelli juhid, projektimeeskonna liikmed, juhtkomitee liikmed jne), kuid nende omavahelised rollid, vastutus- alad, alluvussuhted, võimupiirid on jäänud kindlaks määramata, rääkimata veel nende kõigi täpsest määratlemisest kogu organisatsiooni kontekstis. See tähendab, et töötajatele pole selgeks tehtud, mis on projekt konkreetse ettevõtte kontekstis, kuidas projektijuhiks saadakse, mis on projektijuhi staatus, õigused, vastutus jne. Seega on projektijuhtimise alased mõisted ja nende sisu töötajateni viimata, ilma milleta ei saa tegelikult projektijuhtimist rakendada hakatagi. See kõik näitab, et maatriksstruktuur on Elektrilevi OÜ-s rakendamist leidnud ilma, et töötajaid oleks selleks kõigeks üldse ette valmistatud. Seega paistab organisatsiooni seisukohalt välja tuntav ebaselgus ja hägusus uute (vähese „ajaloo“ ja tuntusega) rollide ja ametikohtade taga. Märkimist tarvitseb ka see, et osa töötajaid isegi ei teadvusta enesele, et nende poolt täidetavad tööülesanded

teineteisest millegi poolest eristuvad, või et nad üldse osajaga ka teatud arendus-ülesannete raames tööülesandeid teostavad. Seega oleks soovitatav kaaluda küll lateraalseid suhtluskanaleid omavaid, kuid samas praegusest selgema käsuliiniga struktuurilahendusi, et tekkinud ebaselgust mõnetigi vähendada.

Projektülesannete täitmisele mõjub pärssivalt ka Elektrilevi OÜ-s esinev organisatsioonikultuur, mis toetab, eelistab ning tõstab esile peaauglikult kõike valdkondlikku. Funktsionaalne osa on Elektrilevi OÜ-s oluliselt võimsam kui projektide pool, mis tähendab, et struktuuriüksused ei ole projektidele orienteeritud. Sellest tulenevalt ei soovi ka organisatsiooni töötajad areneda suunas, mida organisatsioonis ei väärtustata. Töötajad võtavad projektitööd kui lisakohustust, mis segab ja häirib nende põhitööülesannete täitmist. Organisatsiooni parimad töötajad mõistavad, et tekkinud olukorras on keeruline saada vajalikud asjad tehtud ning püüavad sellest kõigest lihtsalt eemale hoida. Viimase ehedaks tõestuseks on ühe respondendi poolt välja toodud tõsiasi, et nutikas töötaja hoiab ise lisanduda võivatest projektipõhistest tööülesannetest eemale, sest ta mõistab, et see kõik ei anna talle midagi, võtab vaid aega ja kulutab lisaenergiat.

Veel üks oluline probleemkoht Elektrilevi OÜ-s on muuhulgas see, et ettevõtte on küll kasutusele võtnud maatriksstruktuurid, kuid kõik see, mis inimesi motiveerib ja tööle paneb, on endiselt jäänud funktsioonipõhiseks. Viimase kõige ehedamaks näiteks on tõsiasi, et Elektrilevi OÜ-s saadakse palka alaliste tööülesannete täitmise eest. Ehk siis – olukorras, kus töö viiakse läbi projektides, määratakse palgad endiselt alaliste üksuste juhtide poolt, kes ei tea suurt midagi töötaja tegelikest sooritustest projektides. Eba- piisava tasustamis- ja motivatsioonisüsteemi tõttu kaob töötajatel motivatsioon, mis hoiaks maatriksstruktuuri efektiivselt toimivana (Sy *et al.* 2005: 47). Rääkimata sellest, et projektijuhtimine ja projektides osalemine võiks töötajale kaasa tuua palgatõusu või kõrgema ametikoha. Seega jagavad projektijuhid alluvate üle võimu funktsionaalsete juhtidega, seda olukorras, kus funktsionaalsete juhtide käes on tasustamissüsteem, karjäärivõimalused jmt. Projekti- ja programmijuhte ei toeta suurt midagi.

Toetudes teadmisele, et töötaja austab ja hindab peaauglikult selle juhi võimu, kes suudab mõjutada töötaja ametialast edenemist, kes määrab tema palga, preemiad jne, siis võib projekti- ja/või programmijuht olla väga töökas ja asjalik, kuid ta ei suuda

motiveerida inimesi eri valdkondadest piisavalt projektülesannete täitmisele panustama, sest töötajatele on see vaid lisakohustus, mis neile midagi ei anna (seda ei tasustata eraldi, pole võimalik projektijuhtimise alaselts karjäärilisele areneda jne). Töötaja mõistab, et omaenda tegevusvaldkonna tööülesannetes panustades on tal suurem võimalus saavutada tulemusi, mida märgatakse ja ka vastavalt tunnustatakse ja tasustatakse.

Kõige eelneva kokkuvõtteks võib öelda, et Elektrilevi OÜ suurim keerdsõlm ei tulene sugugi mitte struktuurist. Näib, et ka siin puhul kehtib, toimib ja mõjutab raudse kindlusega kogu maatriksstruktuuri toimimist Galbraithi tähtmudeli kontseptsioonis välja toodud ning iseäranis oluliseks peetav võtmetasand – organisatsiooni töötajad. Selge on see, et mil kombel uuringu tulemusi ka ei vaadeldaks, kõikjalt paistab välja – võib-olla isegi, et Elektrilevi OÜ suurim probleem – tippjuhtide poolne vähene projektijuhtimise alane poolehoid ja protektsioon. Tippjuhid pööravad projektijuhtimisele liiga vähe tähelepanu – nad ei pea seda piisavalt oluliseks ning sedasama mõttekäiku kannavad nad edasi ka järgmistele juhtimistasanditele ning sealt edasi kandub see üle ka juba organisatsiooni ülejäänud töötajatele. Viimaste pealt on iseäranis hästi kättesaadav juhtivtöötajate suhtumise tagajärg – projektitööd organisatsioonis pigem ei väärtustata, selles nähakse lausa tülikat lisakohustust, mis häirib, segab ja raskendab alaliste tööülesannete täitmist. Tuuakse välja kurbnaljakas mõttekäik, nagu oleks projektijuhtimise puhul tegemist ühe järjekordse „uususega“, mis tuleb lihtsalt üle elada, kuni järgmine reorganiseerimine sellest vabastab. Töötajad rõhutavad, et kogu projektijuhtimise juurutamine on olnud organisatsioonis lünklik ning projektijuhtimise alaste mõistete sisu on jäetud töötajateni viimata. See kõik annab töötajatele väga selge orientiiri ja teetähise, millele oma igapäevastes tegemistes toetuda – organisatsioonis küll tegeldakse projektidega, ent olgem ausad - on olulisematki.

Oma käitumisega on juhid määranud üldise suhtumise organisatsioonis, seda kõike võib-olla ise koguni teadvustamata. Seega näib, et maatriksstruktuuri tõhusaks toimimiseks on siiski tarvis alustada Elektrilevi OÜ-s töötavate inimeste suhtumiste, hoiakute ning nõ „vanade harjumuste“ muutmise (Janićijević *et al.* 2007: 38). Mõistlik on maatriksstruktuuride osas koolitada kõigepealt tippjuhte, kes kogu selle struktuuri rakendamise ja kontrolli eest vastutavad (Johnson 1990: 192). Juhtkond peab mõistma, et maatriksstruktuuri efektiivseks toimimiseks on tarvis tagada projektimeeskonna

juhtidele piisavalt vabasisid vahendeid, tuge, tunnustust ja tasusid. Sealt edasi on maatriksstruktuuride edukaks kujundamiseks vajalik koolitada ka maatriksstruktuuride juhte. Põhirõhk ja peamine tähelepanu tasub suunata projektimeeskondade juhtide koolitamisele, sh nende hoolikale valikule ja motiveerimisele.

Praegu jäävadki organisatsiooni projektialased tulemused kesiseks, kuna organisatsioon, selle kultuur ja inimesed väärtustavad peaausjalikult alalisi tegevusi – sealt kaudu end tubli, tööka ja asjalikuna näidates, on töötajal võimalik kindlustada ametialane edu. Kuni nähakse, et ainult alalised tööülesanded on olulised, ei soovita projekti-juhtimislikus mõttes pingutada ega arened. Organisatsioon peab saavutama üldise aktsepteeriva hoiaku, mis tähendab, et funktsionaalsed juhid mõistaksid ja kinnitaksid ka maatriksi teise osapoole (projektijuhtide) tähtsust (Kuprenas 2001: 60). Turner (2009: 130) soovib olukorras, kus organisatsioon soovib oma projektialaseid tulemusi parandada, kaotada duaalne võimuliin. Mitte kaks töövormi (projekti- ja tavatöö) ei ole üksteist segavad või välistavad, vaid kõik Elektrilevi OÜ-s esinevad seosed kokku moodustavad olukorra, mille kohta võib tõdeda, et kui projektitööd jäädaksegi tegema segamini tavatööga, siis jääb ka funktsionaalne juht ja alalised tööülesanded alati nõ „peale jääma“. Seda tõendab ehedalt ka praegune ettevõttes esinev olukord - Elektrilevi OÜ projektiportfellidest (tugevamalt puudutab see äriarendusportfelli) saab iga aasta täidetud vaid teatud osa selleks määratud², kuna töötajad täidavad meelsamini oma tavatööülesandeid, alludes oma funktsionaalsele juhile, sest sealtkaudu kasvab ettevõtte sees töötaja väärtus – seda osa organisatsioonis väärtustatakse, mida näitab ka see, et selles liinis on määratud kindlaks töötajate palgad, preemiad, tulemusmõõdikud, karjääriteed, koolitusvõimalused jne. Ja kui nüüd tõstatada probleem, miks projektiportfellidest saab täidetud vaid teatud osa selleks määratud, siis siin lasub ka peamine puänt. Töötajat ei väärtustata projektitöötajana, mistõttu ta ka ei panusta sellesse nii väga.

Et saada projektialaseid tulemusi paremaks, on tarvis projektides osalevate töötajate osas sisse viia olulised muudatused. Projektitöö sooritamine ja sellest saadavad tulemused ei hakka paranema enne, kui kaotatakse kahekordne alluvus ja võimujaotus. See tähendab, et tasakaalustatud maatriksstruktuuris tööülesandeid täitvate töötajate

² Järelduses on ajaline, rahaline ja kvaliteedi mõõde võrdväärset edukriteeriumid.

osas tuleb langetada otsus – nad peavad oma tööülesandeid hakkama täitma kas koordineeritud või tugeva maatriksi tingimustes, sest nii, nagu praegu on, projektülesannete poole pealt töökorraldus ei toimi. Hea oleks muidugi, kui projektitöötajal olekski võimalik töötada ainult ja ainult projektülesannete raames: seega parim projektialaste tulemuste paranemise seisukohalt oleks üle võtta Turner'i poolt välja pakutud lahendus mitmekülgset lähenemist võimaldavast muutuvast organisatsioonistruktuurist, milles enamik töötajaid kuulub protsessi- või projektigruppidesse. Tagataustal – meeskondi toetamas ja töötajaid protsessi- ja projektimeeskondadesse lähetamas on funktsionaalne organisatsioon. (Turner 2009: 131) Mõlemad meeskonnatüübid jääksid nõ põhikeskusteks, kus tööülesandeid läbi viiakse. Projektimeeskonnad on sealjuures unikaalsed, uudsed ja ajutised. Kuna meeskondade suurus ja koosseis muutub, siis töötajad liiguvad meeskondade vahel või meeskondade ja funktsionaalse organisatsiooni vahel.

Teine võimalus on ka see, et asjad hakkavad käima läbi funktsionaaltasandi juhtide. See tähendab, et projektijuht esitab oma soovitud tulemused ning funktsionaalne juht jagab need oma töötajate vahel laiali. See tähendab, et funktsionaalne juht ise prioritseerib, milliseid ülesandeid tema alluvad parasjagu täidavad. Ja selline lahendus kaotab ka tasakaalustatud maatriksstruktuurile omased võtmeprobleemid – kahekordse võimu- ja alluvusliini. Sellisel juhul peaksid projekti- ja/või programmijuhid tegema tihedat koostööd funktsionaalsete üksuste (osakondade) juhtidega, saavutamaks soovitud eesmärgi. Mõned projektijuhid eelistavadki konflikti ära hoidmiseks edastada projektimeeskonna liikmetele tööülesandeid otse nende funktsionaalse üksuse juhile, kes need seejärel tööülesannetena kehtestab. See tekitab küll lisanduvat ajakulu, kuid võimaldab ära hoida võimalikke konfliktiallikaid ning hoida ka funktsionaalsete üksuste juhid informeerituna oma alluvate tegemistest. Võttes aga arvesse Elektrilevi OÜ konteksti – projektipõhiste arendusülesannetega tegelevad ikkagi pigem vähesed töötajad kogutöötajate hulgast, seega võib-olla ei ole mõistlik hakata kogu toimimissüsteemi 50-60 töötaja pärast muutma ning tasuks mõelda hoopis alternatiivlahenduste peale, mis pakuvad esialgu nõ poollahendusi tulemuste parenemise suunas.

Üks alternatiivlahendustest on see, et töötajatel tõepoolest eraldadagi teatud päevad nädalas, mil nad töötavad oma funktsionaalse üksuse tööülesannete raames ning teatud

päevad nädalas, mil nad töötavad projektülesannete raames, välistades nõnda võimaluse, et funktsionaalsed tegevused segaksid projektülesannete täitmist. Kui seda ei võimaldata, võib kindel olla, et funktsionaalse juhi palve, soovi ja nõudmise peale, jätab töötaja projektülesanded sinnapaika ning lahendab nende asemel funktsionaalse juhi poolt esile tõstatatud jooksvaid tööülesandeid oma funktsionaalse üksuse raames. Veel mõned teisedki alternatiivlahendused näeksid ette võimalikult kiiret tasusüsteemide eraldamist – töötasu projekti- ja tavatööülesannete eest peab olema eristatav. Et töötajad eelistaksid üldse valdkondlike tööülesannete täitmisele lisaks täita ka projektülesandeid, peavad töötajad nägema, et neil on võimalik ettevõttes areneda ka projektijuhtimise karjääriteel – selleks on tarvis välja kujundada spetsialistide ja juhtide karjääritee kõrval ka projektijuhi karjääritee. Samuti on ja jääb esmatähtsaks määrata kindlaks maatriksstruktuuri töötajate rollid, vastutusala, uus oodatav käitumislaid ning ümber defineerida ka varasemad edukriteeriumid.

See, mida Elektrilevi OÜ eelistama peaks, sõltub käesoleva uurimustöö autori arvates igast töötajast individuaalselt. Süvitsi minnes – see peab sõltuma sellest, kui suure osakaalu moodustavad projektipõhised tööülesanded töötaja kogutöö hulgast. Kogutöö all peetakse silmas nii projekti- kui ka tavatööülesandeid, mis moodustavad iga töötaja jaoks kogu tema tööpaketi antud vaadeldaval hetkel. Ehk siis – kui töötaja projektipõhine tööülesannete osakaal on kuni 10%, siis on nõrk koordineeritud maatriks igati asjakohane lahendus. Kui tema projektipõhiste tööülesannete maht ületab tavatöö mahtu, oleks mõistlikum liikuda tasakaalustatult maatriksstruktuurilt tugeva projektimaatriksi suunas, sest kindel on see, et olukorra sinnapaika jätmise ning vanaviisi jätkamine, tulemusi paremaks ei muuda. Lisas 7 esitamist leidnud tabelis on autor välja pakkunud igale respondendile sobiva lahendusvariandi, võttes sh arvesse tema projekti- ja alaliste tööülesannete vahelist osakaalu.

Käesoleva alapeatüki lõpetuseks võib öelda, et uuritav ettevõtte Elektrilevi OÜ ei ole viinud projektijuhtimist oma töötajateni – projekti- ja programmijuhi ametikoht ei ole ettevõttes midagi märkimisväärselt hinnalist – ennast projektialasest küljest asjalikuna näitamine ei anna töötajatele mingeid tähelepanuväärseid eeliseid ega tulemusi – töötajad ei näe enesel projektijuhtimise alaseid arenemisvõimalusi. Mõistlik oleks aga järeldada, et kui üha rohkem ja rohkem tööd tehakse ära projektimeeskondades, on

tarvis ka rohkem personalijuhtimise süsteeme, mis oleksid pühendatud värbamisele, hindamisele ja motivatsioonile, mis toimivad projektipõhises kontekstis. Uues ja teist laadi juhtimisparadigmas ei saa probleeme lahendada nõ „vanade vahenditega“. Elektrilevi OÜ ei ole aga veel oma sisemises arengus valmis kõigi nende muutustega kaasaminekuks, mistõttu uus lahendus ei ole hakanud organisatsioonis plaanitud tõhususega toimima. Lisaks on Elektrilevi OÜ-l soovitatav määrata vastutav töötaja, kes käimasolevatel projektidel pidevalt silma peal hoiab. See peab olema kellegi otsene tööülesanne, ei saa loota tippjuhile, kes vaatab siis, kui meelde tuleb ning seda kõike veel olukorras, kus organisatsioonis võidutseb peaaegjalikult kõik funktsionaalne.

Seega on projektijuhtimise olemuse ja põhitõdede tutvustamisel organisatsiooni juhtidel veel palju ära teha ning ka projektijuhtimise praktika juurutamisel on rohkesti arenguruumi. Ei saa märkimata jätta, et kogu olukorda muudab keerukamaks veel ka Elektrilevi OÜ-le omane suur juhtimistasandite arv, osadeks jaotatud protsessid ja süsteemid. Seega tuleb tõdeda, et tasakaalustatud maatriksstruktuur ei ole kaugelki mitte Elektrilevi OÜ ainsaks peamiseks projekti- ja tavatöö ühitamise probleemiks. Tegemist on väga mitmekihilise ja eripalgelise ettevõttega ning mõningaid omanäolisi lisaprobleeme kerkib esile nii analüüsimist leidnud ankeetküsitluste põhjal, kui ka, mis siin salata – teostatud intervjuudest. Paraku on paljud seosed kõrvalseisja jaoks mõneti ebaselged ja vähekõnekad selleks, et neid töös eraldi esile tuua või rõhutada, ent üht tasub märkida küll – organisatsioon ja selle töötajad on väsinud järjepidevatest (põhimõttelistest) muudatustest organisatsioonis, mistõttu käsitleb nii mõnigi neist projektijuhtimist kui mingit laadi „uusust“, mis tuleb lihtsalt üle elada, kuniks järjekordne reorganiseerimine sellest vabastab.

KOKKUVÕTE

Elektrilevi OÜ projekti- ja tavatöö ühitamise parema kujundamise võimaluste väljatoomise näol täitis käesolev lõputöö oma eesmärgi ning selle kaudu on võimalik tulevikus vähendada ohtu, et Elektrilevi OÜ projektialased eesmärgid ei saa täidetud ette antud rahalises, ajalises või kvaliteedi mõõtmises. Eesmärgist johtunud uurimisülesannete täitmise tulemusena valmisid töö teoreetiline ja empiiriline osa. Rahvusvahelistes teadusartiklites kajastatud seisukohtadest ilmnes, et üldine trend tugevama projektorientatsiooni suunas on avaldanud mõju organisatsioonilistele struktuuridele. Nimelt on alaliste ja ajutiste tööülesannete sidustamine organisatsioonides kaasa toonud maatriksstruktuuride üha laieneva kasutuse. Viimasest ei ole puutumata jäänud ka võrguettevõtja Elektrilevi OÜ. Kuna aga maatriksstruktuuride tekkest ei olda sageli teadlik, on langetud n-ö „struktuurilisse lõksu“, mis väljendub selles, et üheaegselt nii projekti- kui ka alalise üksuse tööülesandeid täitvad töötajad ei suuda täita neile määratud projektialaseid eesmärke oodatud mahus.

Teoreetilised seisukohad tõid välja, et mida enam kasvab projektipõhiste tööülesannete osakaal funktsionaalse organisatsiooni igapäevategevustes, seda enam hakkab ka organisatsiooniline struktuur nihkuma funktsionaalselt organisatsioonistruktuurilt eri maatriksstruktuuri tüüpide suunas – liikudes kõigepealt nõrga koordineeritud maatriksstruktuurini ja sealt edasi probleemse tasakaalustatud maatriksstruktuurini. Seejärel on teoorias välja toodud erinevate maatriksstruktuuri tüüpide omadused ja tunnusjooned. Niisamuti on käsitletud maatriksstruktuurides esinevaid probleeme ja tegevusjuhiseid nende probleemide ületamiseks. Töö teoreetilisest osast selgus ka, et kujunenud maatriksstruktuurid esitavad alalisele organisatsioonile tingimusi taustsüsteemi paika panemiseks. Kui seda pole või see on projektide suhtes ebasoodne, siis ei saa loota ka projektidest edasiviivat ja arendavat jõudu.

Lõputöö empiirilise peatüki koostamiseks vajalike andmete kogumiseks viidi Elektrilevi OÜ-s läbi tava- ja projektitöö ühitamise uuring. Uuringu läbiviimisel kasutati ankeetküsitlust, mis leiab esitamist uurimustöö lisades. Ankeetküsitlusele lisaks viidi läbi intervjuud Elektrilevi OÜ äri- ja arendusportfelli juhtivtöötajatega. Intervjuud võimaldasid täpsustada ja kindlaks määrata nii üldisi esilekerkinud ankeetküsitluse uuringutulemusi kui ka organisatsiooni üldist projektijuhtimise alast olukorda. Kvantitatiivne uuring viidi läbi 2013. aastal vara- ja äriarendusportfelli raames projektipõhiseid tööülesandeid täitvate töötajate seas, kes kõik omavad kindlaks määratud ametikohta ja tööülesandeid ka alalises organisatsioonis. Intervjuu mõlema portfelli juhtivtöötajaga teostati 2013. aasta aprillikuus.

Uurimustulemusi analüüsid selgus, et Elektrilevi OÜ-s esineb tõepoolest situatsioon, kus funktsionaalsete üksuste juhtide kõrvale on erinevate üksuste töötajatest moodustatud projektimeeskonnad, mida on juhtima pandud projekti- ja programmijuhid ning et uue vastutusala juures puudub viimastel vajalik autoriteet ja võim, et neile määratud tööülesannete koordineerimine ette antud mahus ka täidetud saaks. Lisaks on uus struktuur kaasa toonud ka uute ametikohtade kasutuselevõtu, kuid uute rollidega kaasnevad vastutusosalad, alluvussuhted ja võimupiirid on jäänud kindlaks määramata. Lisaks ei ole töötajatele selgeks tehtud, mida tähendab projekt konkreetse ettevõtte kontekstis, kuidas projektijuhiks saadakse jne. See kõik näitab, et Elektrilevi OÜ-s on maatriksstruktuur rakendamist leidnud ilma, et töötajaid oleks selleks kõigeks üldse ette valmistatud. Uurides selgus ka see, et projektülesannete täitmisele mõjub pärssivalt ka Elektrilevi OÜ-s esinev organisatsioonikultuur, mis toetab, eelistab ning tõstab esile peaausjalikult kõike valdkondlikku. Funktsionaalne osa on Elektrilevi OÜ-s oluliselt võimsam kui projektide pool, mistõttu jäävadki praegu Elektrilevi OÜ projektialased tulemused kesiseks. Organisatsioon, selle kultuur ja inimesed väärtustavad peaausjalikult alalisi tegevusi – sealt kaudu end tubli, tööka ja asjalikuna näidates, on töötajal võimalik kindlustada ametialane edu. Kuni nähakse, et ainult alalised tööülesanded on olulised, ei soovita aga projektijuhtimislikus mõttes pingutada ega areneda.

Seega ei ole mitte kaks töövormi (projekti- ja tavatöö) üksteist segavad või välistavad, vaid kõik Elektrilevi OÜ-s esinevad seosed kokku moodustavad olukorra, mille kohta võib tõdeda, et kui projektitööd jäädaksegi tegema segamini tavatööga, siis jääb ka

funktsionaalne juht ja alalised tööülesanded alati nõ „peale jääma“. Seda tõendab ehedalt ka praegune ettevõttes esinev olukord, kus projektiportfellidest saab iga aasta täidetud vaid teatud osa selleks määratust, kuna töötajad täidavad meelsamini oma tava-tööülesandeid, alludes oma funktsionaalsele juhile, sest sealtkaudu kasvab ettevõtte sees töötaja väärtus – seda osa organisatsioonis väärtustatakse, mida näitab ka see, et selles liinis on kindlaks määratud töötajate palgad, preemiad, tulemusmõõdikud, karjääriteed, koolitusvõimalused jne. Kui nüüd tõstatada probleem, miks projektiportfellidest saab täidetud vaid teatud osa selleks määratust, siis siin lasub ka peamine puant. Töötajat ei väärtustata projektitöötajana, mistõttu ta ka ei panusta sellesse nii väga. Et saada projektialaseid tulemusi paremaks, on tarvis projektides osalevate töötajate osas sisse viia olulised muudatused, mis leiavad eraldi välja toomist autori poolt koostatud probleemkohtade lahenduskavas. Niisamuti on autor välja pakkunud igale respondendile sobiva lahendusvariandi maatriksstruktuuri tüübi näol, võttes sh arvesse töötaja projekti- ja alaliste tööülesannete vahelist osakaalu. Lisaks sellele leiavad töös välja toomist mitmed projekti- ja tava-tööülesannete efektiivsemat sidustamist võimaldavad alternatiivlahendused.

Lõpetuseks võib öelda, et projektijuhtimise olemuse ja põhitõdede tutvustamisel on organisatsiooni juhtidel veel palju ära teha ning ka projektijuhtimise praktika juurutamisel on rohkesti arenguruumi. Käesoleva diplomitöö edasiarendamise võimalusena näeb autor seda, kui töö teoreetilist osa täiendada sellega, et käsitleda veelgi põhjalikumalt projektijuhtimise alaste karjääriteede väljakujundamist, motivatsiooni- ja tasusüsteemide loomist, küpsusmudelite kirjeldamist. Lisaks sellele tasub põhjalikumalt uurida ka erinevaid mudeleid ja võimalusi, mis tagaksid maatriks-struktuuride efektiivsema toimimise. Ettevõtte seisukohalt tasuks süvitsi edasi uurida ka seda, kuidas lahendada projekti- ja tava-töö probleeme maatriksjuhtide osas, kes samuti omavad alalist töökohta põhiorganisatsioonis ning kes muuhulgas täidavad ka projektipõhiseid tööülesandeid. Kasulik oleks uurida ka teisi Eesti ettevõtteid ja neis esinevaid sarnaseid probleeme ja nende probleemide võimalikke – arendamisel (või juba kasutusel) olevaid – lahendusvariante.

VIIDATUD ALLIKAD

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 2013. Fifth Edition. Newton Square: Project Management Institute.
2. **Andersen, E.** 2000. Managing organization – structure and responsibilities. Gower Handbook of Project Management. J. R. Turner, S. J. Simister. 3rd ed. Aldershot, Hampshire: Gower Publishing Limited.
3. **Bartlett C. A., Ghoshal, S.** 1990. Matrix management: Not a Structure, a Frame of Mind. – Harvard Business Review, Vol. 68 (4), pp. 138-145.
4. **Bredin, K., Söderlund, J.** 2006. Perspectives on Human Resource Management: an explorative study of the consequences of projectification in four firms. - International Journal of Human Resources Development and Management, Vol. 6 (1), pp. 92-113.
5. **Bredin, K., Söderlund, J.** 2011. Human Resource Management in Project-Based Organizations: The HR Quadriad Framework. New York: Palgrave Macmillan.
6. Building the new leader: Leadership challenges of the future revealed. Hay Group. [http://www.haygroup.com/Leadership2030/downloads/Hay_Group_Leadership_2030_whitepaper.pdf] 17.04.2013.
7. **Carpenter, H.** 1983. Matrix Organisation: A Case Study in a Government Department. – Personnel Review, Vol. 12 (2), pp. 3-10.
8. **Carroll, T.** 2006. Project Delivery in Business-As-Usual Organizations. Aldershot: Gower.
9. **Cox, G.** 2010. Surviving in the matrix. [<http://www.gettingresultswithoutauthority.com/resources/Resources/Free-stuff/Surviving-in-the-matrix.pdf>] 16.04.2013.
10. Cracking the matrix code. 2009. Hay Group. [http://www.haygroup.com/downloads/ww/Cracking_the_matrix_code_low_res_PDF.pdf] 16.04.2013.

11. **Davies, A., Brady, T., Hobday, M.** 2006. Charting a Path Toward Integrated Solutions. MIT Sloan Manage Review. – Vol. 47 (3), pp. 39-48.
12. **Davies, S., Lawrence, P.** 1977. Matrix. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
13. **Degen, R. J.** 2009. Designing matrix organizations that work: Lessons from the P&G case. [http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2009/07/working_paper-33_globadvantage.pdf] 17.04.2013.
14. **Derven, M.** 2010. Managing the matrix in the new normal. – Training & Development, Vol. 64 (7), pp. 42-47.
15. **Drucker, P.** 1973. Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: Harper & Row.
16. **Edmondson, A.** 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. - Administrative Science Quarterly, Vol. 44 (2), pp. 350-383.
17. Eesti elektrisüsteem. [<https://www.elektrilevi.ee/et/eesti-elektrisysteem>] 26.02.2013.
18. Eesti Energia Jaotusvõrgu majandusaasta aruanne 2011. [https://www.elektrilevi.ee/doc/6305157/ettevottest/el_majandusaasta_aruanne_2011.pdf] 26.02.2013.
19. **Ekstedt, E.** 2009. A new division of labour: the „projectification“ of working and industrial life. – Building anticipation of restructuring in Europe. Ed. Moreau, M. – A., Negrelli, S., Pochet, P. Bruxelles: Peter Lang, pp. 31-54.
20. Elektrilevi missioon, visioon ja strateegilised eesmärgid. 2012. Elektrilevi OÜ. – Sisedokument.
21. Elektrilevi. [<https://www.elektrilevi.ee/et/elektrilevi-tutvustus>] 22.02.2013.
22. **Flander, J. D.** 2013. How To Survive Matrix Structures. [<http://jeroen-de-flander.com/11-tips-to-survive-matrix-structures>] 16.04.2013.
23. **Ford, R. C., Randolph, W. A.** 1992. Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. - Journal of Management, Vol. 18 (2), pp. 267-294.
24. **Galbraith, J. R.** 2002. Designing organizations: An executive guide to strategy, structure, and process. San Francisco: Jossey-Bass.
25. **Galbraith, J. R.** 2009. Designing Matrix Organizations that actually work: How IBM, Procter & Gamble, and others for success. [http://ceo.usc.edu/pdf/web_Galbraith-Matrix-Organizations.pdf] 04.04.2013.

26. **Gareis, R.** 2006. Management of the project-oriented company. – Global project management handbook: Planning, organizing, and controlling international projects. Ed. Cleland, D., Gareis, R. McGraw-Hill, pp. 18/3-18/25.
27. **Gareis, R.** 2010. Changes of organizations by projects. – International Journal of Project Management, Vol. 28 (4), pp. 314-327.
28. **Gobeli, D. H., Larson, E. W.** 1987. Relative effectiveness of different project structures. – Project Management Journal, Vol. 18 (2), pp. 81-85.
29. **Goold, M., Campbell, A.** 2003. Making Matrix Structures Work: Creating Clarity on Unit Roles and Responsibilities. – European Management Journal, Vol. 21 (3), pp. 351-363.
30. **Hajek, V. G.** 1984. Matrix Management for Engineering Projects. – Matrix Management Systems Handbook. David I. Cleland, pp. 56-70. New York: Van Nostrand Reinhold.
31. **Hall, K.** 2013. Making the Matrix Work: Skills not Structure. [<http://www.management-issues.com/2013/2/28/opinion/making-the-matrix-work-skills-not-structure.asp>] 28.02.2013.
32. **Hatch, M. J.** 1997. Organizational social structure. The Oxford Handbook of Organization Theory. New York: Oxford University Press.
33. **Hendry, W. D.** 1993. A General Guide to Matrix Management. - Personnel Review, Vol. 4 (2), pp. 33-39.
34. **Henson, R.** 2012. Making matrix management work. [<http://www.centerod.com/2012/02/matrix-management/>] 16.04.2013.
35. **Hobday, M.** 2000. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? - Res Policy, Vol. 29 (7/8), pp. 871–894.
36. **Huemann, M.** 2006. Managing Project Management Personnel and their competencies in the project-oriented company. Global Project Management Handbook. New York: McGraw-Hill.
37. **Hyväri, I.** 2006. Project management effectiveness in project-oriented business organizations. – International Journal of Project Management, Vol. 24 (3), pp. 216-225.
38. **Janićijević, N., Aleksić, A.** 2007. Complexity of Matrix Organisation and Problems caused by its inadequate implementation. – Ekonomski Anali, Vol. 174, pp. 28-44.

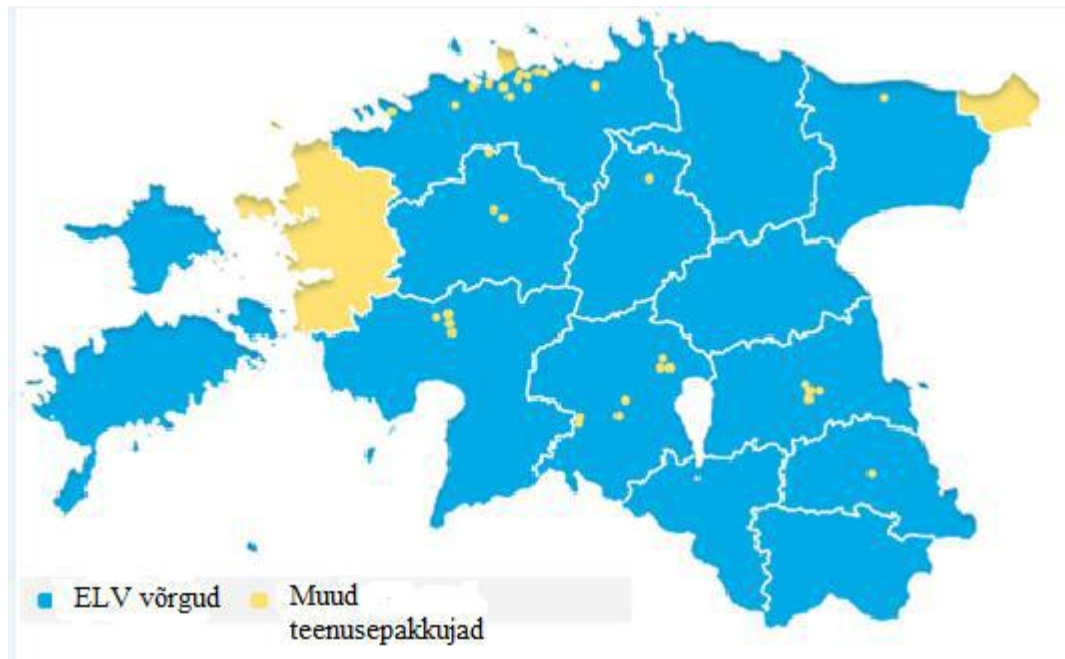
39. **Jassawalla, A. R., Sashittal, H. C.** 2002. Cultures that support product-innovation processes. – *Academy of Management Executive*, Vol. 15 (3), pp. 42-54.
40. **Johnson, P.** 1990. Matrix Management: An organizational alternative for Libraries. – *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 16 (4), pp. 222-229.
41. **Joyce, W. F.** 1986. Matrix Organization: A Social Experiment. – *The Academy of Management Journal*, Vol. 29 (3), pp. 536-561.
42. Juhtimissüsteemi ülevaade. 2012. Elektrilevi OÜ. Kinnitatud Elektrilevi OÜ juhatuse esimehe allkirjaga 28.09.2012. – Sisedokument.
43. **Katzenbach, J. R., Smith, D. K.** 1993. The discipline of teams. - *Harvard Business Review*, Vol. 71 (2), pp. 111-120.
44. **Keegan, A. E., Turner, J. R., Huemann, M.** 2007. Managing Human Resources in the project-based organization. *People in Project Management*. Aldershot: Gower.
45. **Kerzner, H., Saladis, F. P.** 2009. What Functional Managers Need to know about Project Management? Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons.
46. **Kesler, G.** 2008. How Coke's CEO aligned strategy and people to recharge growth: An interview with Neville Isdell. - *People & Strategy*, Vol. 31 (2), pp. 18-21.
47. **Kesler, G., Schuster, M. H.** 2009. Design Your Governance Model to Make the Matrix Work. - *Competitive Human Resources Strategies*, Vol. 32 (4), pp. 17-25.
48. **Khandwalla, P. N.** 1992. Organizational designs for excellence. New Delhi: McGraw-Hill.
49. **Knight, K.** 1976. Matrix organization: a review. - *Journal of Management Studies*, Vol. 13 (2), pp. 110-130.
50. **Kruusmaa, S.** 2012. Eesti Energia Jaotusvõrgust saab Elektrilevi. [<http://live.ap3.ee/article/2012/2/22/eesti-energia-jaotusvorgust-saab-elektrilevi>] 22.02.2013.
51. **Kuprenas, J. A.** 2001. Implementation and performance of a matrix organization structure. – *The International Project Management Journal*, Vol. 21 (1), pp. 51-62.
52. **Kuura, A.** 2011. Policies for projectification: support, avoid or let it be? – *Discussions on Estonian Economic Policy: Theory and practice of economic policy*. Ed. Mäeltsemees, S., Reiljan, J. Tallinn: Mattimar, pp. 92-111.
53. **Larson, E. W., Gobeli, D. H.** 1987. Matrix Management: Contradictions and insights. - *California Management Review*, Vol. 29 (4), pp. 126-139.

54. Managing in the matrix. How can we make our matrixed organization work more effectively? Hay Group. [<http://www.haygroup.com/ww/challenges/index.aspx?id=96>] 16.04.2013.
55. **Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., Hodgson, D.** 2006. From projectification to programmification. – International Journal of Project Management, Vol. 24 (8), pp. 663-674.
56. **Midler, C.** 1995. Projectification of the Firm: The Renault Case. – Scandinavian Journal of Management, Vol. 11 (4), pp. 363-375.
57. **Miles, R., Snow, C., Mathews, J., Miles, G., Coleman, H.** 1997. Organizing in the knowledge age: anticipating the cellular form. - Academy of Management Executive, Vol. 11 (4), pp.7-19.
58. **Oertig, M., Buergi, T.** 2006. The challenges of managing cross-cultural virtual project teams. - Team Performance Management, Vol. 12 (1/2), pp. 23 – 30.
59. **Packendorff, J.** 2002. The temporary society and its enemies: Projects from an individual perspective. – Beyond Project Management: New Perspectives on the Temporary – Permanent Dilemma. Ed. Sahlin-Andersson, K., Söderholm, A. Malmö: Liber, pp. 39-58.
60. **Parker, D. W., Craig, M. A.** 2008. Managing projects, managing people. South Yarra, Vic: Macmillian Education.
61. **Payne, J. H., Turner, J. R.** 1999. Company-wide project management: the planning and control of programmes of projects of different types. - International Journal of Project Management, Vol. 17 (1), pp. 55–59.
62. **Pennypacker, J., Retna, S.** 2009. Project Portfolio Management: A View From The Management Trenches. The Enterprise Portfolio Management Council. Hoboken, New York: John Wiley & Sons.
63. **Peters, T. J., Waterman, R. H.** 1982. In Search Of Excellence. New York: Harper & Row.
64. **Piskorski, M. J., Spadini, A. L.** 2007. Procter & Gamble: Organization 2005 (A). Harvard Business School Premier Collection.
65. Projektijuhtimise põhimõtted. 2013. Elektrilevi OÜ. - Sisedokument.
66. **Rees, W. D., Porter, C.** 2004. Matrix structures and the training implications. - Industrial and Commercial Training, Vol. 36 (5), pp. 189-193.

67. **Rogers, P., Blenko, M.** 2006. Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance. - Harvard Business Review, Vol. 84 (1), pp. 52-59.
68. **Rogers, P., Davis-Peccoud, J.** 2011. Decide & Deliver. 5 Steps to Breakthrough Performance in Your Organization. Networked organizations: Making the matrix work. Bain and Company. [http://www.bain.com/Images/decisions_insights_12_Networked%20organizations.pdf] 16.04.2013.
69. **Roolaht, T.** 2005. Organisatsiooniliste muutuste võimalikud probleemid ja ohud avalikus sektoris: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse näitel. Eesti majanduspoliitilised väitlused. Tallinn, Pärnu: Mattimar, lk 160 – 168.
70. **Shenhar, A. J., Dvir, D.** 2007. Reinventing project management: The Diamond approach to successful growth and innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press.
71. **Simons, R.** 2005. Levers of organizational design: How managers use accountability systems for greater performance and commitment. Cambridge: Harvard Business School Press.
72. **Stokes, A.** 2005. A Study in the relationships between organizational structures and public relations practioner roles. Graduate School Theses and Dissertations.
73. **Sy, T., D'Annunzio, L. S.** 2005. Challenges and strategies of matrix organization: toplevel and mid-level managers' perspectives. - Human Resource Planning, Vol. 28 (1), pp. 39-48.
74. **Sydow, J., Lindkvist, L., DeFillippi, R.** 2004. Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: Editorial. Organisational Studies. – Vol. 25 (9), pp. 1475-89.
75. **Turner, J. R.** 2009. The Handbook of Project-Based Management. Leading strategic change in organizations. 3rd ed. McGraw-Hill: New York.
76. **Turner, J. R., Müller, R.** 2003. On the nature of the project as a temporary organization. - International Project Management Journal, Vol. 21 (1), pp. 1–8.
77. **Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., Conyon, M.** 1999. Change and complementarities in the new competitive landscape: a European panel study, 1992–1996. - A Journal of the Institute of Management Sciences, Vol. 10 (5), pp. 583–600.
78. **Üksvärav, R.** 2004. Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ Kirjastus: Tallinn.

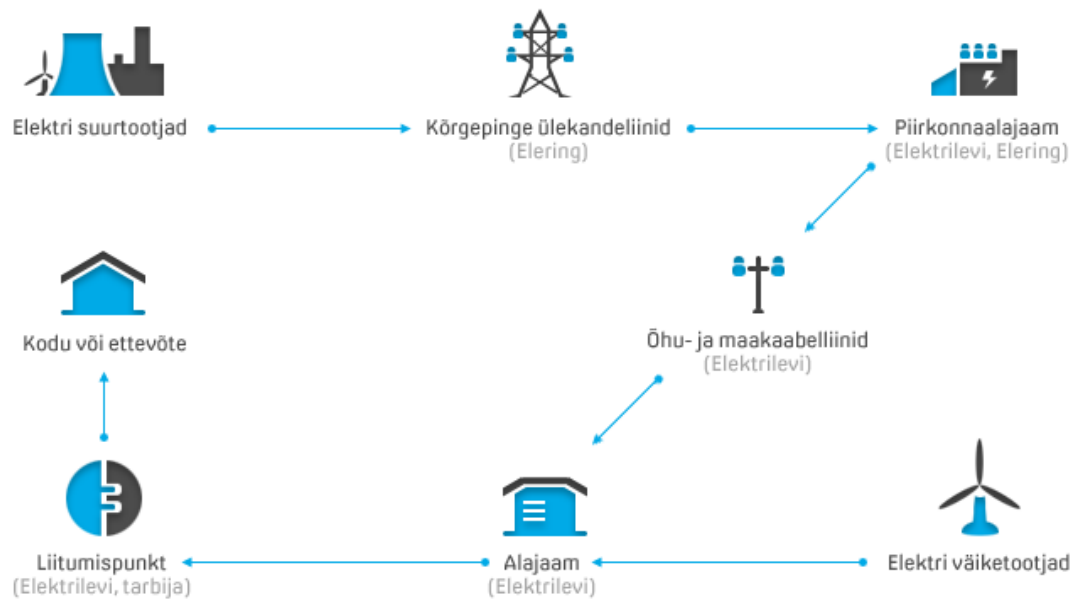
LISAD

Lisa 1. Elektrilevi OÜ teeninduspiirkond



(Allikas: Elektrilevi...2013).

Lisa 2. Ülevaade Eesti elektrisüsteemist



Allikas: Elektrilevi...2013.

Lisa 3. Elektrilevi OÜ struktuurijoonis



Allikas: Elektrilevi...2012.

Lisa 4. Küsitlusankeet

Lugupeetud Elektrilevi OÜ töötaja!

Pöördun palvega osaleda uurimuses „Rollide jagunemine arenevas projektorganisatsioonis Elektrilevi OÜ näitel”, mille eesmärgiks on uurida arvamusi ja hoiakuid seoses tava- ja projektitöö ühendamisega. Küsitlusele palutakse vastata kõikidel projekti- / programmi- ja portfelli juhtidel, Elektrilevi OÜ sisestel ja välistel projektimeeskonna liikmetel ning teistel projektialasesse suhtevõrgustikku kuuluvatel töötajatel. Küsimustikku on võimalik täita 04.04.2013 – 10.04.2013. Teie asjatundlikud vastused leiavad kasutamist üldistatud kujul minu uurimustöös. Uurimuse konfidentsiaalsuse tagamiseks palun Teil teha küsimustikust väljatrükk ning edastada see pärast küsimustiku täitmist Elektrilevi OÜ personaliosakonda. Kõik saadavad andmed esitatakse uurimuses analüüsitud kujul ning neid ei ole võimalik seostada vastaja isikuga. Küsimustiku täitmine võtab aega umbes 15 minutit. Uurimistöö aitab kaasa projekti- ja tavatööga seotud probleemide lahendamisele Elektrilevi OÜ-s. Uurimuse kvaliteedi huvides palun Teil küsimustele vastata ausalt.

Ankeedi või uuringu kohta üldisemalt käivate küsimuste tekkimisel palun pöörduda uuringu läbiviija poole e-posti aadressil mariliis.kukk@gmail.com. Küsimustiku alguses on lahtirid Teie üldiste andmete jaoks, küsimustik asub ankeedi neljal järgneval leheküljel.

Märkused: Põhi- ehk tavatöö all mõeldakse igapäevaseid korduva, rutiinse iseloomuga operatiivseid tegevusi. Projekti- ehk arendustöö all mõeldakse uudset, pigem ühekordset, spetsiifilise eesmärgi, ajalise piiratluse, valdkondade vahelist, kindlaks määratud ressursside ja eelarvega tegevustekogumit, mis enamasti pakub uusi väljakutseid ning kätkeb muudatuste esilekutsumist.

Tänades

Mari-Liis Kukk

TÜ Pärnu Kolledži Ettevõtluse ja projektijuhtimise eriala diplomand

I – Üldinfo

Vanus	Tööstaaž Elektrilevi OÜ-s	Haridustase
a) 18 - 30 a	a) ... - 1 a	a) keskharidus
b) 31 - 45 a	b) 2 – 5 a	b) rakenduskõrg- / keskeriharidus
c) 46 - 60 a	c) 6 – 10 a	c) bakalaureus (4 a kõrgkoolis)
d) 61 - 65 a	d) 11 – 20 a	d) magister (5 a kõrgkoolis)
e) 66 - ... a	e) 21 - ... a	e) teaduste kandidaat/doktor

Sugu	Ametikoht alalises organisatsioonis
a) Mees	
b) Naine	

Projektitöö kogemus Elektrilevi OÜ-s	... – 1 a	2 – 5 a	6 – 10 a	11 a - ...
Varasem projektitöö kogemus teistes organisatsioonides	puudub	... – 1 a	2 – 5 a	6 a - ...

II – Põhiosa

Palun vastake allpool toodud küsimustele vastavalt sobiva vastusevariandi markeerimise või lühivastusega.

K01. Oma igapäevase põhitöö kõrvalt osalete ka osalise ajaga projektipõhises arendustöös

- a) Jah b) Ei c) Projektitöö on põhitöö d) ...

K02. Mitmes (arendus)projektis (põhitöö kõrvalt) hetkel osalete / olete kaasatud?

- a) 1 b) 2 c) 3 ja rohkem

K03. Kui suure osa tööajast moodustab projektipõhine arendustöö (hinnanguliselt protsentides)?

- a) Kuni 10% b) 11-20% c) 21-30% d) 31-40% e) 41-50% f) 51% ja enam

K04. Millises projektipõhises rollis Te tavaliselt olete?

- a) Ei tea, ei ole sellele kunagi mõelnud
b) Rollid vahetuvad tihti
c) Projektimeeskonna liige
d) Projektijuht
e) Programmijuht
f) Portfellijuht
g) Juhtkomitee liige
h) ...

K05. Kui võrd keeruliseks peate enda jaoks projekti- ja tavatöö ühitamist?

- a) Väga keeruliseks
b) Pigem keeruliseks
c) Pigem lihtsaks
d) Lihtsaks

K06. Oma igapäevases töös (nii põhi- kui ka projekti- ehk arendustöös) allun:

- a) Funktsionaalsele juhile
b) Projekti- / programmijuhile
c) Mõlemale

K07. Elektrilevi OÜ-d iseloomustab pigem:

- a) Projekti-/programmijuhid koordineerivad projekte/programme piiratud otsustus- ja juhtimisõigusega, otsest otsustus- ja juhtimisõigust omavad töötajate üle nende funktsionaalsed juhid.
b) Otsene otsustus- ja juhtimisõigust on projekti-/programmijuhi käes ning funktsionaalne juht omab piiratud otsustus- ja juhtimisõigust.

K08. Elektrilevi OÜ-s on aruandlus ja infovahetus pigem

- a) Funktsioonipõhine
- b) Projektipõhine
- c) Mõlemad variandid on õiged

K09. Kuidas arvestatakse projektides osalemist?

- a) Tunni täpsusega
- b) Tööpäeva täpsusega
- c) Töönädala täpsusega
- d) Väiksema täpsusega

K10. Kuidas väärtustatakse Elektrilevi OÜ-s tava- ja projektipõhist arendustööd?

- a) Väärtustatakse peaausjalikult tavatööd
- b) Väärtustatakse peamiselt tavatööd, aga mingil määral ka projektitööd
- c) Väärtustatakse mõlemat tasakaalustatult
- d) Väärtustatakse peamiselt projektitööd, aga mingil määral ka tavatööd
- e) Väärtustatakse peaausjalikult projektitööd

K11. Kuidas on Elektrilevi OÜ-s põhitoõ ja projektipõhine arendustöö tasustatud?

- a) Põhitöö on üldiselt paremini tasustatud
- b) Projektipõhine arendustöö on üldiselt paremini tasustatud
- c) Pole vahet, mida teha, palk sellest ei sõltu

K12. Kas esineb olukordi, kus arendus- ja põhitoõülesandeid tuleb sooritada läbisegi?

- a) Jah, väga sageli (igapäevaselt)
- b) Jah, sageli (iganädalaselt)
- c) Jah, aga harva (mitte rohkem kui kord kuus)
- d) Ei, pigem mitte (on eraldatud aeg projektitöö jaoks)

K13. Kui võrd projektipõhine arendustöö tingib töö tegemise koha muutust?

- a) Ei tingi (täidan neid oma igapäevasel töökohal)
- b) Aegajalt tingib lühiajalist liikumist (umbes kord nädalas nt koosolekuks)
- c) Arendusülesannete täitmine tingib tavapärasest töökeskkonnast väljumise

K14. Milline oleks Teie jaoks ideaalne või soovitatav projektipõhise arendustöö osakaal?

- a) Kuni 10%
- b) 11-20%
- c) 21-30%
- d) 31-40%
- e) 41-50%
- f) 51% ja enam

K15. Kui võrd innustunult täidavad Teie kaastöötajad oma põhitoõülesandeid?

- a) Väga innustunult
- b) Pigem innustunult
- c) Huvi on keskmine
- d) Huvi põhitoõülesannete vastu on madal
- e) Igasugune huvi puudub

K16. Kuivõrd innustunult täidavad Teie kaastöötajaid oma projektipõhiseid arendusülesandeid?

- a) Väga innustunult
- b) Pigem innustunult
- c) Huvi on keskmine
- d) Huvi projektipõhiste arendusülesannete vastu on madal
- e) Igasugune huvi puudub

K17₁₋₇. Kuidas Te hindate erinevate projektialaste rollide täitmist Elektrilevi OÜ-s. Tabeli täitmisel andke palun hinnang (projekti- / programmi- /portfellijuhtide, meeskonnaliikmete, juhtkomitee ja tellijate) tegevusele organisatsioonis üldiselt. Vastamisel lähtuge palun:

Väga hea – roll ja selle täitmine on organisatsioonis nähtav(ad); **Hea** – roll ja selle täitmine on pigem nähtav(ad); **Rahuldav** – roll ja selle täitmine ei ole pigem nähtav(ad); **Mitterahuldav** – roll ja selle täitmine ei ole nähtav(ad). Märkige palun sobiv vastusevariant ristikesega.

Hinnang tegevusele	Üldine hinnang rollide täitmisele Elektrilevi OÜ-s			
	Väga hea	Hea	Rahuldav	Mitte- rahuldav
Rollid				
Projektijuht				
Programmijuht				
Elektrilevi OÜ sisesed projektimeeskonna liikmed				
Elektrilevi OÜ välised projektimeeskonna liikmed				
Juhtkomitee				
Tellijad(d)				
Portfellijuht				

K18₁₋₈. Vaheü, siiras ja õige asja eest tunnustamine on oluline iga töötaja jaoks. Palun andke hinnang, kuivõrd piisavaks peate järgmiste osapoolte poolt jagatavat tunnustust (suusõnaline kiitmine ja esiletõstmine, äramärkimine, rahaline preemia jmt) projektialaste tööülesannete täitmisel ja projektialaste kordaminekute puhul. Näiteks: kas peate funktsionaalse juhi poolset projektialaste kordaminekute tunnustamist täiesti piisavaks, piisavaks, ebapiisavaks või praktiliselt olematuks. Märkige palun sobiv vastusevariant ristikesega.

Hinnang	Üldine hinnang tunnustamisele Elektrilevi OÜ-s			
	Täiesti piisav	Üldiselt piisav	Ebapiisav	Praktiliselt olematu
Tunnustamine projektides				
Funktsionaalne juht				
Programmijuht				
Projektijuht				
Töökaaslased üldiselt				

Projektimeeskonna liikmed (nii ELV sisesed kui ka välised)				
Juhtkomitee				
Tellijad(d)				
Portfellijuht				

K19. Kas tööandja pakutavad võimalused projektijuhtimisalaste pädevuste arendamiseks on:

- a) Täiesti piisavad
- b) Üldiselt piisavad
- c) Ebapiisavad
- d) Praktiliselt olematud

K20. Kas näete enda jaoks karjäärivõimalust Elektrilevi OÜ-s seoses projektitööga?

- a) Jah, on välja kujundatud projektialased karjääriteed
- b) Pigem jah, võib-olla projektialased karjääriteed kujunevad
- c) Pigem ei, karjääriteed jäävad alalise organisatsiooni põhiseks
- b) Ei, karjääriteed on ja saavad olema alalise organisatsiooni põhised

K21. Kuidas hindate personalitööd organisatsioonis seoses projektialaste probleemide lahendamisega?

- a) Heaks, organisatsioonis mõistetakse projektitöös esinevaid probleeme täielikult
- b) Pigem heaks, valdavalt leiatakse probleemidele sobivad lahendused
- c) Pigem kesiseks
- d) Puudulik, ei saada aru

K22. Mida peate Elektrilevi OÜ suurima(te)ks probleemi(de)ks projekti- ja tavatöö üheaegsel tegemisel?

.....

.....

.....

K23. Kui Teil on tekkinud täiendavaid tähelepanekuid, kommentaare või soovitusi seoses tava- ja projektitöö üheaegse tegemisega Elektrilevi OÜ-s, palun lisage need siia.

.....

.....

.....

Täna vastamast!

Ülevaate küsitluse tulemustest avaldab Elektrilevi OÜ personaliosakond ettevõtte intranetis hiljemalt 20.06.2013.

Allikas: autori koostatud.

Lisa 5. Küsimustik vara- ja äriarendusportfelli juhtivtöötajale

1. Kas Elektrilevi OÜ-s on rakendamist leidnud projektijuhtimise protseduurid ja kindlaks määratud reeglistik?
 - 1.1. Kui jah, kuid võrd edukaks hindate rakendamise tulemuslikkust?
2. Kas Elektrilevi OÜ-s on loodud projektide koordineeri/ portfelli halduri ametikoht - või täidetakse seda kohustust igapäevaste tööülesannete kõrvalt?
3. Kelle initsiatiivist tulenevalt kujunevad organisatsioonis (tavapäraselt) välja uued projektid ja programmid?
4. Milles väljendunult esineb projekti- ja tavatöö ühitamise peamine probleem Elektrilevi OÜ jaoks? Palun põhjendage.
5. Kuidas toimub projektimeeskondade moodustamine Elektrilevi OÜ-s?
6. Vara- (või) äriarendusnõukogu määrab programmi- (ja/või) projektijuhi vastutama investeeringuprogrammi läbiviimise eest. Millisel määral muudetakse programmi- või projektijuhi tegevusvabadust, vastutust ja mõjuvõimu sellega seoses?
 - 6.1. Kas projekti- või programmijuhi autoriteeti miski ka toetab?
7. Kas Elektrilevi OÜ-s on läbi viidud projektijuhtimise alaseid koolitusi projektijuhtimise alasesse suhtevõrgustikku kuuluvate töötajate seas?
 - 7.1. Kõigi organisatsiooni töötajate seas?
8. Milliseks hindate töötajate üldist projektijuhtimise alast teadlikkust ettevõttes?
9. Kui palju teeb organisatsiooni juhtkond projektidele nõ „hoiaku kujundamist“?
 - 9.1. Kuid võrd juhtkond projekte toetab ning milles antud toetus väljendub?
10. Kas ja kuid võrd teadlik olete maatriksstruktuuride kujunemisest ning neis esineda võivatest probleemidest?

Allikas: autori koostatud.

Lisa 6. Küsitluid iseloomustavad põhiandmed

	Ametikoht	Vanus (a)	Sugu	Haridus	Töökogemus Elektrilevis	Projektitöö kogemus
R01	Portfelli juht	46 - 60	Mees	Magistrikraad	21 - ... a	11 - ... a
R24	Portfelli juht	31 - 45	Mees	Bakalaureus	11 - 20 a	11 - ... a
R26	Portfelli juht, JKL*	31 - 45	Mees	Magistrikraad	11 - 20 a	2 - 5 a
R38	Programmi juht	61 - 65	Mees	Magistrikraad	21 - ... a	... - 1 a
R32	Programmi juht	18 - 30	Mees	Bakalaureus	2 - 5 a	... - 1 a
R34	Programmi juht	31 - 45	Mees	Magistrikraad	11 - 20 a	... - 1 a
R33	Programmi juht	18 - 30	Mees	Magistrikraad	... - 1 a	2 - 5 a
R12	Programmi juht	18 - 30	Mees	Magistrikraad	6 - 10 a	2 - 5 a
R42	Programmi juht	18 - 30	Naine	Magistrikraad	6 - 10 a	2 - 5 a
R7	Projekti juht	31 - 45	Mees	Magistrikraad	... - 1 a	... - 1 a
R10	Projekti juht	18 - 30	Mees	Bakalaureus	... - 1 a	... - 1 a
R27	Projekti juht	18 - 30	Mees	Bakalaureus	... - 1 a	... - 1 a
R37	Projekti juht	31 - 45	Mees	RKH/KEH**	... - 1 a	2 - 5 a
R2	Projekti juht	31 - 45	-	RKH/KEH**	2 - 5 a	2 - 5 a
R19	Projekti juht	18 - 30	Mees	Magistrikraad	2 - 5 a	2 - 5 a
R20	Projekti juht	18 - 30	Mees	Magistrikraad	2 - 5 a	2 - 5 a
R23	Projekti juht	18 - 30	Mees	Magistrikraad	2 - 5 a	2 - 5 a
R28	Projekti juht	18 - 30	Mees	Magistrikraad	2 - 5 a	2 - 5 a
R35	Projekti juht	31 - 45	Mees	Magistrikraad	2 - 5 a	2 - 5 a
R8	Projekti juht	31 - 45	Mees	Magistrikraad	6 - 10 a	2 - 5 a
R5	Projekti juht	46 - 60	Mees	Magistrikraad	21 - ... a	6 - 10 a
R25	Projekti juht	46 - 60	Mees	Magistrikraad	21 - ... a	6 - 10 a
R29	Projekti juht	66 - ...	Mees	Magistrikraad	21 - ... a	6 - 10 a
R21	Projekti juht	18 - 30	Mees	Magistrikraad	6 - 10 a	6 - 10 a
R22	Projekti juht	18 - 30	Mees	Magistrikraad	6 - 10 a	6 - 10 a
R31	Projekti juht	31 - 45	Mees	Bakalaureus	6 - 10 a	6 - 10 a
R3	Projekti juht	31 - 45	Mees	Magistrikraad	11 - 20 a	6 - 10 a
R4	Projekti juht	31 - 45	Mees	Bakalaureus	11 - 20 a	6 - 10 a
R9	Projekti juht	31 - 45	Mees	Keskkharidus	11 - 20 a	6 - 10 a
R14	Projekti juht	31 - 45	-	RKH/KEH	11 - 20 a	6 - 10 a
R6	Projekti juht	31 - 45	Mees	Bakalaureus	11 - 20 a	11 - 14 a
R39	Projekti juht, JKL*	31 - 45	Mees	Magistrikraad	11 - 20 a	11 - ... a
R30	Meeskonnaliige	31 - 45	Mees	RKH/KEH**	11 - 20 a	... - 1 a
R13	Meeskonnaliige	46 - 60	Mees	Magistrikraad	... - 1 a	6 - 10 a
R11	Meeskonnaliige	31 - 45	Mees	Magistrikraad	11 - 20 a	2 - 5 a
R40	Meeskonnaliige	31 - 45	Mees	Magistrikraad	2 - 5 a	2 - 5 a
R36	Rollid vahetuvad	31 - 45	Mees	Bakalaureus	2 - 5 a	6 - 10 a
R16	Rollid vahetuvad	18 - 30	Mees	Bakalaureus	2 - 5 a	2 - 5 a
R18	Rollid vahetuvad	18 - 30	Mees	Bakalaureus	2 - 5 a	2 - 5 a
R15	Rollid vahetuvad	46 - 60	Mees	Magistrikraad	21 - ... a	11 - ... a
R17	Rollid vahetuvad	31 - 45	Mees	Magistrikraad	11 - 20 a	6 - 10 a
R41	Rollid vahetuvad	18 - 30	Mees	Magistrikraad	6 - 10 a	6 - 10 a

Allikas: autori koostatud; küsitlusankeetide põhjal.

* JKL – Juhtkomitee liige;

** RKH/KEH – Rakendusõrg-/ keskeriharidus.

Lisa 7. Maatriksstruktuuride esinemine ja soovituslikud muudatusettepanekud

Respondent <i>Kood/Grupp</i>	Tunnused <i>Küsitlusankeetide vastuste analüüsi põhjal esile tõstatatud tunnused</i>	Esinev maatriksstruktuur	Ettepanek <i>(muudatuseks)</i>
R4 RUU2	Projektitöö põhitoo, moodustab üle 51% tööajast - formaalsus, ühitamine lihtne; allub funktsionaalsele juhile, aruandlus ja infovahetus projektipõhine; otsene võim projektijuhtidel.	Koordineeritud	Koordineeritud
R9 RUU2	Projektitöö põhitoo – formaalsus; ühitamine pigem keeruline, allub funktsionaalsele juhile, aruandlus projektipõhine. Projektid omavahel muudavad töö keeruliseks.	Koordineeritud	Koordineeritud
R12 RUU1	11-20% tööajast kahes arendusprojektis; allub funktsionaalsele juhile, aruandlus ja infovahetus funktsioonipõhine, ühitamine lihtne.	Koordineeritud	Koordineeritud
R21 RUU2	Projektitöö põhitoo, üle 51% tööajast – formaalsus; ühitamine lihtne.	Koordineeritud	Koordineeritud
R22 RUU2	Projektitöö põhitoo, üle 51% tööajast – formaalsus; ühitamine lihtne.	Koordineeritud	Koordineeritud
R23 RUU1	10% tööajast ühes arendusprojektis; ühitamine pigem lihtne, allub funktsionaalsele juhile.	Koordineeritud	Koordineeritud
R27 RUU2	Projektitöö põhitoo, moodustab 51% ja enam tööajast – formaalsus; ühitamine pigem lihtne, allub funktsionaalsele juhile, aruandlus mõlemapoolne, otsene juhtimisvõim projektijuhtidel.	Koordineeritud	Koordineeritud
R14 RUU2	Projektitöö on põhitoo - formaalsus, moodustab 51% ja enam tööajast, aruandlus mõlemapoolne, allub funktsionaalsele juhile, ei näe probleeme.	Koordineeritud	Koordineeritud
R1 RUU1	Kuni 10% kogu tööajast arendusprojektides, maatriksjuht; ei näe probleeme.	Määramata	Määramata
R26 RUU1	41-50% tööajast arendusprojektides; maatriksjuht; ei näe probleeme.	Määramata	Määramata
R33 RUU1	31-40% tööajast kahes arendusprojektis; ühitamine lihtne; maatriksjuht; ei näe probleeme.	Määramata	Määramata
R36 RUU2	Projektitöö on põhitoo, arendusprojektid moodustavad 40% tööajast; maatriksjuht.	Määramata	Määramata
R38 RUU1	21-30% tööajast kahes arendusprojektis; maatriksjuht; ei näe probleeme.	Määramata	Määramata
R42 RUU1	11-20% tööajast arendusprojektis; ühitamine pigem keeruline; maatriksjuht.	Määramata	Määramata
R10 RUU3	10% tööajast arendusprojektides, ühitamine pigem lihtne, allub programmijuhile, aruandlus ja infovahetus mõlemapoolne.	Tasakaalustatud	Koordineeritud
R20 RUU2	Projektitöö on põhitoo, moodustab üle 51% tööajast - formaalsus; allub mõlemale, aruandlus ja infovahetus mõlemapoolne; ühitamine pigem lihtne.	Tasakaalustatud	Koordineeritud
R3 RUU3	Üle 51% tööajast arendusprojektides, ühitamine väga keeruline, aruandlus mõlemapoolne.	Tasakaalustatud	Koordineeritud
R5 RUU3	51% ja enam tööajast projektitöö – formaalsus; allub mõlemale, ühitamine pigem keeruline.	Tasakaalustatud	Projektimaatriks
R6 RUU1	Kuni 10% tööajast arendusprojektides; ühitamine pigem keeruline; allub funktsionaalsele juhile, aruandlus ja infovahetus mõlemapoolne.	Tasakaalustatud	Koordineeritud

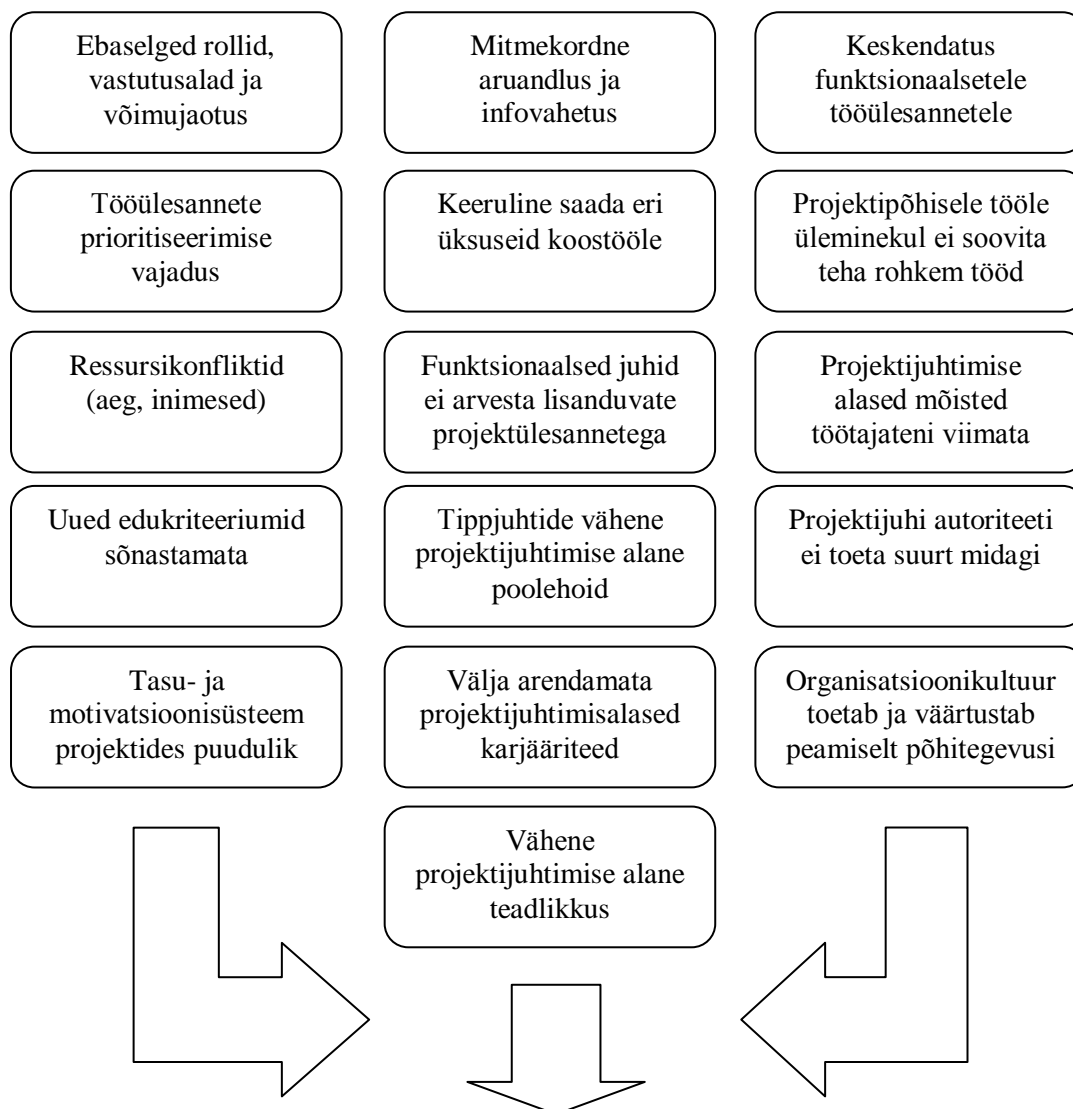
Allikas: autori koostatud; küsitlusankeetide põhjal.

Lisa 7 järg

Respondent <i>Kood/Grupp</i>	Tunnused <i>Küsitlusankeetide vastuste analüüsi põhjal esile tõstatatud tunnusjooned</i>	Esinev maatriksstruktuur	Ettepanek <i>(muudatuseks)</i>
R7 <i>RUU2</i>	Projektitöö põhitoo, üle 51% tööajast – formaalsus; ühitamine pigem lihtne; allub funktsionaalsele juhile, aruandlus ja infovahetus mõlemapoolne.	Tasakaalustatud	Projektimaatriks
R8 <i>RUU2</i>	Projektitöö põhitoo – formaalsus; allub mõlemale, aruandlus mõlemapoolne.	Tasakaalustatud	Projektimaatriks
R11 <i>RUU1</i>	51% ja enam tööajast arendusprojektides; allub mõlemale; aruandlus mõlemapoolne.	Tasakaalustatud	Projektimaatriks
R13 <i>RUU1</i>	51% ja enam tööajast arendusprojektides; allub mõlemale; aruandlus mõlemapoolne.	Tasakaalustatud	Projektimaatriks
R15 <i>RUU1</i>	10% tööajast kahes arendusprojektis, ühitamine pigem lihtne; allub funktsionaalsele juhile.	Tasakaalustatud	Koordineeritud
R16 <i>RUU1</i>	41-50% tööajast kahes arendusprojektis; allub mõlemale; aruandlus mõlemapoolne.	Tasakaalustatud	Koordineeritud
R17 <i>RUU1</i>	21-30% tööajast arendusprojektides; ühitamine keeruline; aruandlus mõlemapoolne.	Tasakaalustatud	Koordineeritud
R18 <i>RUU1</i>	51% ja enam tööajast arendusprojektides; ühitamine pigem keeruline; allub mõlemale.	Tasakaalustatud	Projektimaatriks
R19 <i>RUU2</i>	51% ja enam tööajast arendusprojektides; allub mõlemale; aruandlus mõlemapoolne, ühitamine pigem keeruline.	Tasakaalustatud	Projektimaatriks
R24 <i>RUU2</i>	10% tööajast arendusprojektides; allub funktsionaalsele juhile, aruandlus mõlemapoolne ja projektijuhtidel suurem otsustus- ja juhtimisõigus.	Tasakaalustatud	Koordineeritud
R25 <i>RUU3</i>	31-40% tööajast arendusprojektides; ühitamine pigem keeruline.	Tasakaalustatud	Koordineeritud
R28 <i>RUU1</i>	21-30% tööajast arendusprojektides; ühitamine pigem lihtne; tavatööl regulaarsed mõõdikud ja tähtjad, mille tulemustest sõltub töötasu.	Tasakaalustatud	Koordineeritud
R29 <i>RUU1</i>	11-20% tööajast arendusprojektides; aruandlus mõlemapoolne; ühitamine lihtne.	Tasakaalustatud	Koordineeritud
R30 <i>RUU1</i>	Pea olematu osalus ühes arendusprojektis; seega ei näe ka probleeme.	Tasakaalustatud	Koordineeritud
R31 <i>RUU1</i>	41-50% tööajast arendusprojektides; allub funktsionaalsele juhile; tavatöö domineerib.	Tasakaalustatud	Projektimaatriks
R32 <i>RUU1</i>	21-30% tööajast arendusprojektides; ühitamine pigem keeruline; aruandlus mõlemapoolne.	Tasakaalustatud	Koordineeritud
R34 <i>RUU1</i>	21-30% tööajast kahes arendusprojektis; ühitamine pigem keeruline; allub mõlemale.	Tasakaalustatud	Koordineeritud
R35 <i>RUU1</i>	41-50% tööajast ühes arendusprojektis; allub mõlemale.	Tasakaalustatud	Projektimaatriks
R37 <i>RUU1</i>	21-30% tööajast arendusprojektis, ühitamine keeruline; aruandlus mõlemapoolne.	Tasakaalustatud	Koordineeritud
R39 <i>RUU2</i>	Arendusprojektid moodustavad 51% ja enam tööajast; allub mõlemale, ühitamine keeruline.	Tasakaalustatud	Koordineeritud
R40 <i>RUU1</i>	10% tööajast kahes arendusprojektis; ühitamine pigem keeruline; aruandlus mõlemapoolne.	Tasakaalustatud	Koordineeritud
R2 <i>RUU3</i>	41-50% tööajast arendusprojektides, ühitamine lihtne, aruandlus mõlemapoolne.	Tasakaalustatud	Projektimaatriks
R41 <i>RUU1</i>	51% ja enam tööajast arendusprojektides; allub mõlemale; aruandlus mõlemapoolne.	Tasakaalustatud	Projektimaatriks

Allikas: autori koostatud; küsitlusankeetide põhjal.

Lisa 8. Probleemkohtade lahenduskava Elektrilevi OÜ-s



Lahendusvõimalused:

- määrata kindlaks selged rollid ja vastutusalad uute ametikohtade osas;
 - kaotada kahekordne võimujaotus ja tasakaalustatud maatriksstruktuur, st kasutada eelistatult koordineeritud või projektimaatriksit;
- tõsta töötajate projektijuhtimise alast teadlikkust: koolitused tippjuhtidele, maatriksjuhtidele ja teistele töötajatele;
- välja töötada projektipõhine motivatsiooni- ja tasusüsteem, nt projekti preemiafondide moodustamine;
- tagada projektijuhtidele piisavalt vabasid vahendeid, tuge, tunnustust;
 - välja kujundada projektijuhtimise alased karjääriteed;
- kujundada organisatsioonikultuur, mis toetab ja väärtustab projektijuhtimist.

Allikas: autori koostatud.

SUMMARY

THE POSSIBLE PROBLEMS AND DANGERS OF ORGANIZATIONAL CHANGES AS A RESULT OF PROJECTIFICATION ON THE EXAMPLE OF ELEKTRILEVI OÜ

Mari-Liis Kukk

People today live in a highly organized economy where a variety of organizations – including firms, governments, and associations – have a set of ongoing projects, architecture for its operational activities, and permanent employees who do most of their work in various kinds of projects. Responding to the demands of today’s economy, more companies are adapting matrix structures, uniting multiple business units and functions to gain efficiencies and enable cooperation across silos. For the vast majority of projects they are not small enough to fit just within one function and not big enough that all the project team members can work within the project hierarchy, and some form of matrix structure is necessary.

The literature overview showed that under the matrix structure, people from the line organization are given project responsibilities for the duration of their involvement in the project. Unfortunately, matrix structure blurs the clear lines of authority that traditionally govern organizations. A single, solid-line supervisor is replaced by many dotted-line stakeholders, and team members may work under a manager they do not report to, and barely know. Thus, a primary challenge of operating in matrix organizations is aligning goals and stating clear roles and responsibilities among many different dimensions. Negative side of structural changes is presented by the adjustment process of employees that can temporarily impair the organization in fulfilling its goals.

The aim of this final thesis is to point out the possibilities for integrating routine operations and project tasks in Elektrilevi OÜ more efficiently, thereby reducing the risk of non-completed goals in the necessary measures of time, money and quality. To meet the objective of the study, the following research tasks were set:

- to give a deeper insight into the projectification and projectization on the level of organization;
- to explain the rise of matrix structures which derive from projectification and projectization, this also includes an overview about different types of matrix structures and their characteristics;
- to point out the problems caused by a high degree of complexity of the two dimensional balanced matrix and its effects on organizational performance;
- to give a review on the core business of Elektrilevi OÜ and the part of projects in that specific matter;
- to conclude interviews with managers holding key positions in the both project portfolios;
- to accomplish research into project and operational work integration in Elektrilevi OÜ;
- based on the results of the study, potential solutions will be offered to resolve the problems identified, along with constructive conclusions and practical recommendations for the leading management of Elektrilevi OÜ on how to increase the likelihood of successful implementation of the complex matrix organizational architecture into Elektrilevi OÜ.

Relying on the studies, the organizational problems caused by the high complexity of the matrix organization in Elektrilevi OÜ were examined. As a result of these studies, it should be taken into consideration that the changes in the organizational architecture and the behavior of employees should follow the adopted strategic course. The study also revealed that it is necessary to change the way the employees and the managers perceive their roles in the organizational hierarchy. The implementation of the matrix organization requires committed work and patience in changing other organizational dimensions, apart from the organizational structure. The complex matrix structure of the company analysed in our case resulted in the organizational problems and the slack

performance. Consequently, the matrix organization cannot be successfully implemented until it is established in all of the five organizational components: strategy, structure, systems, people and processes. The results of the study also revealed that within a matrix organization in Elektrilevi OÜ, people have reporting lines to two people, a short-term (project) boss, and long-term (functional) boss. Although the project manager tries to motivate the individuals towards the project goals, they often give their primary loyalty to their functional manager. It is that manager who writes their annual appraisal, and has greatest influence over long-term career development. This is exacerbated if annual performance objectives are aligned with the functional hierarchy because projects are of shorter duration than the timescale over which they are set.

Faced with the problems of implementation of the matrix organization, Elektrilevi OÜ has many possible strategies of action. In addition to visible leaders who model desired behaviors, organizational culture and values are also key drivers for effective matrix functioning. To make the matrix work, some of the critical organizational factors also include a mapped-out organizational design for greater clarity; aligned goals, both vertical and horizontal; rewards that promote collaboration and joint decision making. Training and development professionals also have an important role to play to promote effective matrix functioning. It is also assumed that balanced matrix does not work due to the fact that the project team members will try to play the two managers off against each other, and the more charismatic one will win, or the line manager will win, because they control the annual bonus.

In order to get better performance in projects, it is necessary to enforce important changes in the workers section. This paper consists of various solutions making the integration of operational and project work more efficient. In addition to the different external drivers, the new structure tend to be too complex and not very transparent. The less sophisticated and more transparent structure, along with informal mechanism of coordination, is suggested as a path for future development. It is anticipated to use mix-and-match approach to managing projects in Elektrilevi OÜ. To further develop this paper, the theoretical part should be enriched by more comprehensive overview of career management in the context of projects and also developing the reward system.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, _____ Mari-Liis Kukk, _____
(*autori nimi*)

(sünnikuupäev: _____ 20.05.1990 _____)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Projektistumisega kaasnevate organisatsiooniliste muutuste võimalikud probleemid ja ohud Elektrilevi OÜ näitel“,

mille juhendaja on _____ Arvi Kuura _____,
(*juhendaja nimi*)

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 alates **15.05.2018** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **15.05.2013**