

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Vladislav Šmakov

**STRATEEGIA KUJUNDAMISE
ETTEPANEKUD EESTI
PROJEKTIJUHTIMISE
ASSOTSIIATSIOONILE**

Lõputöö

Juhendaja: Taavi Tamberg

Pärnu 2022

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Taavi Tamberg

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Vladislav Šmakov

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Strateegia kujundamise teoreetilised alused erialaliidus	7
1.1. Organisatsiooni strateegia olemus ja selle spetsiifika erialaliidus	7
1.2. Strateegia kujundamise protsess ja meetodid erialaliidus	13
2. Strateegia kujundamine Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioonis.....	23
2.1. Tutvustus ja uurimismetoodika	23
2.2. Liikmeskonna nägemus sobilikust strateegia kujundamise protsessist.....	25
2.3. Strateegia positsioneerimine ja formuleerimine.....	31
2.4. Järeldused ja ettepanekud strateegia kujundamiseks.....	39
Kokkuvõte	44
Viidatud allikad.....	46
Lisad.....	51
Lisa 1. Ankeetküsitluse küsimused EPMA liikmeskonnale	51
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused EPMA juhatuse liikmetele	52
Summary	53

SISSEJUHATUS

Tänapäeva maailm võib olla väga ootamatu ja muutused võivad toimuda väga kiirelt, mis eeldabki igas suuruses organisatsioonis strateegia olemasolu ja selle rakendamist pikemas perspektiivis, et organisatsioon suudaks järjepidevalt toimida. Strateegiline juhtimine on iseenesest mitmest funktsioonist koosnev protsess, mis sisaldab endas strateegia loomist ja selle elluviimist. (Valk., 2011, lk 2)

Eestis on mittetulundusühingud (edaspidi MTÜ) enamasti väiksemad organisatsioonid, kus töötab kuni 10 inimest ning käive ja bilansimaht on alla kahe miljoni euro. Vaadates MTÜ-de organisatsioonide arvu üle maailma siis 2015. aastal oli selleks 10 miljonit. (FACTS AND STATS...,2015). Võttes arvesse ainult Eesti MTÜ-de arvu siis võib kindlalt väita, et need on aastate jooksul olnud ainult kasvujärgus ning kasvavad veelgi. 2020. aasta seisuga on kokku loodud 41141 MTÜ-d ja 2017. aastal oli selleks arvuks kõigest 26857 (Statistikaamet, 2020). Arvestades seda, et kolme viimase aasta jooksul on MTÜ-de arv tõusnud ei tähenda see seda, et nad toetuvad mingile strateegiale või see on üldse neil olemas. Pidevalt on MTÜ-de puhul tegemist juhtidega, kes toetuvad lihtsalt varasemale kogemusele ja neil puudub strateegia edasiseks arenguks, sest nad ei pea seda vajalikuks, kuid hiljem võib see organisatsioonile tuua suurt kahju (Strategic planning for..., s.a.). Sellepärast ongi oluline iga MTÜ puhul rakendada strateegiat, et leevendada võimalikku kahju ja ennetada ohtu. Eriti on see oluline just praegu Eestis MTÜ-de kasvu faasis, sest nad pakuvad küllaltki suurele hulgale inimestele tööd ning nende panus majandusse on märkimisväärne. (Importance of..., 2018)

MTÜ-sid on erinevaid, antud töös on uurimisobjektiks erialaliit Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon (edaspidi EPMA). EPMA on füüsilistest ja juriidilistest isikutest koosnev vabatahtlik ühendus, mis tegeleb projektijuhtimise kultuuri ja nende väärtuse arendamisega tuues siis kasu Eesti ühiskonnale ja ettevõtlusele. EPMA visiooniks on tulevikus olla Eesti hinnatuim ja eelistatuim projektijuhtimise kompetentsikeskus (Eesti

Projektijuhtimise Assotsiatsioon, 2021). Kõige selle saavutamiseks oleks vajalik rakendada strateegilist juhtimist, hetkel on see antud organisatsiooni puhul jäänud pigem tegevusvõimekuse taha, sest ideid on mitmeid, kuid nende elluviimine läheb vaevaliselt või need ei lange kokku vajalikke projektijuhtimise tegevustega, mis elab samuti üle suuri muudatusi just IT maailmas ja sunnib EPMA-t nendega kohanema.

Käesoleva lõputöö eesmärk on teha EPMA-le ettepanekud strateegia kujundamiseks. Eesti majandus ja ühiskond on pidevas muutumises ning see sunnib ka organisatsioone muutma, sh korrigeerima strateegiat, et jätkusuutlikult tegutseda ja areneda.

Uurimisprobleemiks on selgitada erialaliidu edukust tagava strateegia olulised tunnused. Probleemi lahendamine on oluline uuritava organisatsiooni jaoks, sest sobiva strateegia kujundamisega on võimalik luua paremaid tulevikuplaane arengu osas ja mõelda läbi alternatiivsed tegevused, kui mingid asjaolud peaksid muutuma või minema mitte plaanipäraselt. Töö tulemus on suunatud Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioonile.

Eesmärgi täitmiseks on töö autor püstitanud järgnevad uurimisküsimused:

- Mis iseloomustab üldiselt erialaliitude strateegiaid ja milline on nende kujundamise hea praktika?
- Millist strateegiat on uuritav organisatsioon seni järginud ja kuidas see on kujunenud?
- Milline võiks olla uuritava organisatsiooni strateegia?

Eesmärgi täitmiseks on töö autor püstitanud järgnevad uurimisülesanded:

- selgitada akadeemilise kirjanduse põhjal strateegia olemus ja roll ning selle spetsiifika erialaliitudes;
- selgitada akadeemilise kirjanduse põhjal strateegia kujundamise protsess ja meetodid ning nende spetsiifika erialaliitudes;
- anda ülevaade uuritavast organisatsioonist ning analüüsida selle strateegiat ja selle kujunemist;
- selgitada uuritava organisatsiooni liikmeskonna nägemus sobilikust/eelistatud strateegia kujundamise protsessist;
- formuleerida ettepanekud uuritud organisatsiooni strateegia kujundamiseks.

Lõputöö koosneb kahest osast. Esimese osa peatükis antakse ülevaade strateegia kujundamise teoreetilistest alustest erialaliituses. Esimeses alapeatükis selgitatakse strateegia arengut läbi aegade ja selle olemust ning spetsiifikat erialaliituses. Teises alapeatükis tuuakse välja strateegia kujundamise protsess ja milliseid meetodeid selle kujundamisel rakendatakse. Antud osa kirjutamisel on saadud informatsiooni erinevatest teadusartiklitest, uuringutest, mis põhinesid erialaliituse strateegia kujundamisele ja selle olemusele ning nende leidmiseks kasutati erinevaid andmebaase - Google Scholarit jt.

Teise osa peatükis kujundatakse võimalik strateegia EPMA-le. Esimeses alapeatükis tutvustatakse Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni ja uuringu läbiviimiseks rakendatavaid meetodeid, milleks on ankeetküsitlus, poolstruktureeritud intervjuu ja dokumendianalüüs. Teises alapeatükis analüüsitakse läbiviidud ankeetküsitluse tulemusi ning kolmandas alapeatükis teostatakse võimaliku strateegia positsioneerimine ja formuleerimine, misjärel neljandas alapeatükis tehakse järeldused ja ettepanekud EPMA strateegia kujundamiseks.

1. STRATEEGIA KUJUNDAMISE TEOREETILISED ALUSED ERIALALIIDUS

1.1. Organisatsiooni strateegia olemus ja selle spetsiifika erialaliidus

Esimeses peatükis käsitletakse strateegia olemust, kus tuuakse välja selle areng läbi aegade ja selle tähendust ning tuuakse välja strateegia spetsiifika erialaliituses. Juba aastakümnete vältel on üldiselt tunnustatud väide, et organisatsioonid, kes tahavad olla järjepidevad ja kasvusuutlikud peavad välja kujundama oma individuaalse strateegia. Rakendades sobivat strateegiat on organisatsioonil võimalik tulevikus teha õiged otsused ja suunata oma organisatsiooni tegevust kasvu suunas (Samina, 2017).

Strateegia kujundamine on organisatsioonide sektorit arvestades üsnagi uus valdkond ja selle areng on hakanud rohkem toimuma 20. sajandil. Varasemalt rakendati seda ainult suuremates organisatsioonides, kuid tänapäeval on selle levik juba laienenud ning seda kasutatakse enamasti kõigis organisatsioonides (Durmaz *et al.*, 2016). Sõna strateegia algseks tüveks on „*stratego*“, mis pärineb kreeka keelest ning selle tähenduseks on sõjaväe juht. Algselt rakendati strateegiat ainult sõjas, sest seal oli vajalik suuremal hulgal inimesi juhtida ja neid õigete otsuste abil kuidagi suunata, et sõda oleks võimalik võita. Kõige esimesed strateegi kujundamise sammud organisatsioonides said alguse peale teist maailmasõda, sest peale seda muutus ettevõtetus sektor hästi kiiresti muutlikuks ja konkurents suurenes, mis tekitas olukorra, kus organisatsioonid pidid selle kõigega arvestama (Bracker, 1980, lk 219).

Strateegia tähendust on defineeritud aastate jooksul väga paljude erinevate autorite poolt (vt tabel 1). Tabelisse on välja toodud nelja välismaa autori, ühe eestlase definitsioonid strateegiast, mille põhjal on võimalik natukenegi aimu saada, et kas Eesti raames tähendab strateegia samat asja, mis välismaal.

Tabel 1. Strateegia klassikalised definitsioonid

Autorid	Strateegia definitsioon
Mintzberg (1994)	Strateegia on plaan sellest, mille abil me jõuame ühest punktist teise
Steiner (1979)	Strateegia koosneb olulistest tegevustest, mis suunavad meid, et täide viia oma eesmärk
Porter (1986)	Strateegia on kombinatsioon eesmärkidest, mille poole organisatsioon püüdleb ja vahenditest, mille kaudu ta nendeni tahab jõuda
Andrews (1980)	Organisatsiooni strateegia on otsuste muster, mis määrab eesmärgid ja loob tegevused nende elluviimiseks
Leimann (2003)	Strateegia kujutab endast pikaajaliste eesmärkide saavutamise põhiteede ja tegevuspõhimõtete kogumit

Allikas: Nickols, 2016, lk 3-4; Leimann et al., 2003, lk 11

Lähtudes erinevatest strateegia definitsioonidest, mis on erinevate autorite poolt sõnastatud võib näha sarnasusi ning nende mõte on aastate jooksul jäänud tegelikult samaks. Õige strateegia kujundamine võimaldab organisatsioonil teha kõige paremaid strateegilisi otsuseid, saavutada kergemalt püstitatud eesmärgid ja luua teiste ees konkurentsieelist. (Koch, 2006, lk 15)

Strateegia olemasolu on vajalik kõigil organisatsioonidel, kuid antud töö raames keskendutakse erialaliitudele ja nende strateegia olemusele. Tihipeale tegutsevad erialaliidud lihtsalt varasemalt saadud kogemuste põhjal ja ei plaanigi kujundada strateegiat, kuid selline suhtumine võib nende tegevusele teha kiire lõpu, sest olemas on erinevaid mõjutegureid, millega võiks organisatsiooni arvestada ja mingil määral ennetada, nendeks on näiteks poliitilised muutused, seadused, erinevad regulatsioonid (Whitney *et al.*, 2015). Strateegia olemuse põhilisteks toepunktideks, mis erialaliit peaks endalt küsima on:

- Kus on organisatsioon hetkel?
- Kui muudatusi ei viida sisse siis kuhu jõuab organisatsioon ühe aasta, kahe aasta, viie aasta pärast? Kas saadud vastused rahuldavad neid?
- Juhul, kui vastuseid neid ei rahulda siis milliseid konkreetseid meetmeid peaks erialaliit rakendama, et seda muuta? Millised riskid võivad kaasneda?

Sellistest lihtsatest küsimustest võib saada kõik alguse ning saadud vastustest on võimalik näha olemasoleva strateegia olemust. Vastavalt sellele on võimalik hakata sisse viima vajalikke muudatusi, välja töötama erinevaid lahendusi rakendades erinevaid meetodeid,

mis võimaldavad organisatsioonil selgelt aru saada, et mis suunas nad liikuma peaksid. (Wheelen *et al.*, 2017, lk 6-7)

Strateegia olemus ja roll on erialaliitude puhul tegelikult sarnane teiste organisatsioonidega, nende eesmärk on samuti olla jätkusuutlik, kasutada enda olemasolevaid liikmeid, rakendada infotehnoloogia ressursse ära selliselt, et need tooksid rohkem väärtust, kuid nende puhul üheks põhiliseks erinevuseks võrreldes tavaliselt organisatsioonidega on see, et nad ei orienteeru otseselt kasumi teenimisele, seega nende põhirõhk läheb sellele, et millele ja millistele meetoditele nad peavad toetuma, et juurde saada finantse (Whitney *et al.*, 2015).

Erialaliitude strateegia olemus uuringute põhjal jaguneb enamasti kaheks ning see sõltub sellest, et millega nad tegelevad ja mis on täpsemalt nende tegevusvaldkond. Üldiselt kõik erialaliidud mõtlevad kõige rohkem finantseeringule ja kust seda saada, et nad saaksid jätkusuutlikult edasi tegutseda. Erialaliidud, kes plaanivad oma enamus rahast saada põhiliselt läbi riigi/valitsuse toetuste (vt tabel 2), siis nende põhirõhk on organisatsiooni suurusele, rahastamisallikatele, huvigruppidele, partnersuhetele teise organisatsioonidega, professionaalsele juhtimisele, infotehnoloogiale. Teised erialaliidud jällegi mõtlevad rohkem eelarvele, liikmemaksudele, tuluallikatele, tulude suurusele, personali suurusele, infotehnoloogiale, maksuseadusele, organisatsiooni missioonile, partnersuhetele teise organisatsioonidega, sest nende eesmärk on pigem saada vähem toetust valitsuselt/riigilt ja toetuda rahale, mis tuleb läbi liikmemaksu ja sellest lähtuvalt edasi tegutseda (Saitgalina *et al.*, 2019, lk 3).

Tabel 2. Erialaliitude strateegia olemus

Riigi/valitsuse toetusele toetuvad erialaliidud	Liikmemaksule toetuvad erialaliidud	Mõlema erialaliidu strateegia olemuse sarnasused
Organisatsiooni suurus, rahastamisallikad, huvigrupid, partnersuhted teise organisatsioonidega, professionaalne juhtimine, infotehnoloogia.	Eelarve, liikmemaksud, tuluallikad, tulude suurus, personali suurus, infotehnoloogia, maksuseadused, organisatsiooni missioon, partnersuhted teise organisatsioonidega, huvigrupid, professionaalne juhtimine.	Rahastamisallikad, partnersuhted teise organisatsioonidega, organisatsiooni suurus, infotehnoloogia, huvigrupid, organisatsiooni missioon, professionaalne juhtimine.

Allikas: Saitgalina *et al.*, 2019, lk 3

Mõlema strateegia olemust vaadates ja nende põhirõhku erinevatele aspektidele võib välja tuua, et nad toetuvad suurel määral samadele asjadele ning sarnasus on märgatav. Mõlema puhul peetakse oluliseks seda, et kust oleks võimalik saada juurde finantsvahendeid, oluliseks peetakse partnersuhteid teiste samalaadsete organisatsioonidega, lähtutakse sellest, et kui suur on organisatsioon, pööratakse suurt tähelepanu infotehnoloogia arengule, üritatakse mõista oma huvigruppe, täita oma püstitatud missiooni ning palju rõhku on ka professionaalsele juhtimisele. Suuremaks erisuseks võib välja tuua selle, et erialaliit, kes tahab oma rahastust saada riigilt pöörab ka päris palju tähelepanu professionaalsele juhtimisele, kuid teine erialaliit, kes saab oma rahastuse läbi liikmete siis nemad pööravadki rohkem tähelepanu eelarvele ja maksuseadustele (Saitgalina *et al.*, 2019, lk 3).

Ülaltoodud aspekte on palju ja nendel on ka oma roll strateegia rakendamisel. Suur osa sellistest organisatsioonidest on ka vabatahtlikud ja partnersuhted, neist ei saa kuidagi erialaliidud mööda vaadata. Väga oluline on mõelda läbi tegevusi, mis võiksid neid veel rohkem organisatsiooniga kaasata, tuua uusi huvilisi, et organisatsioon laieneks veelgi. Statistilise andmete põhjal 2016. aastal 81% organisatsioonidest pidas vabatahtlike eesmärkide saavutamisel kriitiliselt oluliseks (Edeigba *et al.*, 2021, lk 1). Partnersuhete loomine on samuti üks olulisemaid vahendeid edasi arenguks, läbi nende on võimalik saada kogemusi, teadmisi ning võibolla raskel hetkel abigi. (Whitney *et al.*, 2015)

Teine üks olulisemaid aspekte mida erialaliitlased veel oma strateegia olemusse arvestavad on kiire infotehnoloogia areng ja eriti just viimasel ajal. Pigem siin proovivad nad keskenduda rohkem sotsiaalmeediale, sest läbi selle efektiivse kasutamise ja õige lähenemise on neil võimalik ennast rohkem turundada suurele kogusele inimestele, suhelda samalaadsete organisatsioonidega, leida partnereid, uusi huvipooli, suhtlus oma liikmeskonnaga (Gordon, 2017, lk 14-15). Selline väga kiire infotehnoloogia areng ei pruugi olla alati erialaliitude jaoks hea, sest tihtipeale nad ei suuda nii kiirelt koheselt kõigega kohaneda ja see võib avaldada nende tegevusele negatiivset mõju. (Pareliussen et al., 2021, lk 100)

Seoses kiire arenguga infotehnoloogia raames on suurt arengut teinud ka AI (*artificial intelligence*) ehk tehisintellekt. Erialaliitude puhul on see hetkel nende strateegia kujundamisel jäänud pigem tahaplaanile, sest tegemist on küllaltki uue vahendiga, kuid see on kindlasti üks asi millega peaksid nad arvestama, sest selle abil on neil võimaik kaotada nii mõnedki tegevused, mida peaks tegema reaalne inimene. Lühemalt öeldes tehisintellekti abil automatiseeritakse paljud organisatsioonis tehtavad tegevused mida teeb inimene roboti vastu, mis võimaldab erialaliitlased keskenduda spetsiifiliselt rohkem tähtsatele asjadele organisatsioonis. Rakendades tehisintellekti peaksid vähenema organisatsiooni finantskulud ning mingil määral vajadus vabatahtlike järel, mis on pigem erialaliitlasele ainult kasulik (Goto., 2022, lk 1).

Eraldi võib välja tuua ka liikmed, kes maksavad erialaliitudele liikmemaksu, et toetada organisatsiooni arengut ja jätkusuutlikkust. Varasemalt on ka välja toodud, et need liikmed on pigem olulised erialaliitudele, kes saavad oma enamus finantseeringust just nende liikmete pealt. Liikmete osas on viidud läbi mitmeid erinevaid uuringuid, millest välja on tulnud, et kindlasti peab organisatsioon välja töötama strateegia kujundamisel mingid motivaatorid/tagasiside küsimised, et vanad liikmed püsiks ja uued liituksid. Hetkel paljud organisatsioonid pole sellega hakkama saanud, sest uuringud on näidanud, et umbes 63% liikmetest pole rahul sellega mida nad organisatsioonilt saavad, kuid 81% organisatsioonidest arvas, et nad pakuvad liikmetele piisavalt head väärtust. (Myers et al., 2016, lk 1-7)

Strateegia mida organisatsioonis rakendatakse on tihtipeale sobilik kõigile organisatsiooni liikmetele, sest sõltumata tegevusest erialaliitude puhul tehakse seal alati

kõike enamasti kollektiivselt, välja ei jää ka strateegia kujundamine. Arvesse võetakse kõigi liikmete arvamused, sõltumata nende positsioonist organisatsioonis. Selline lähenemis viis katab ära kogu organisatsiooni tegevuse ja igäüks saab vastavalt oma valdkonnale anda soovitusi, mis tähendab seda, et soovitused tulevad just kõige teadlikumatelt liikmetelt. (Bucher *et al.*, 2016, lk 2)

Hinnangu andmiseks on mitmeid erinevaid meetodeid, kuid üks parimaid on nendest LIKERT-i skaala. Selle eesmärgiks on siis luua küsimustik, mis sisaldab erialaliitu puudutavaid küsimusi ning organisatsiooni liikmeskond saavad vastata neile andes hinnanguid, kui oluliseks nad mingeid erialaliiduga seonduvaid aspekte peavad. Saadud tulemuste osas saab koheselt näha hetke murekohtasid ja millised tegurid edasi tegutsemisel on organisatsiooni liikmeskonnale olulised, mille arvelt on kergem kujundada tulevikus strateegiat. Kõige enam kasutatakse viie palli süsteemi ning küsides, kui oluline miski on erialaliidu liikmeskonna jaoks, siis vastusevariantideks võiksid olla näiteks: „ebaoluline, väheoluline, oluline, väga oluline, prioriteetne“. (Taherdoost., 2020, lk 3-4)

Erialaliitude puhul on oluline roll professionaalsel juhtimisel, mis tähendabki siis organisatsiooni head juhtimist. Siin peab arvestama liikmeskonna huvidega ja neid järgima, et liikmed usuksid organisatsiooni tegevusse ja tunneksid ennast sinna kaasatuna. Arvestama peab samuti ühiskonna huvidega, mis tulevad väljastpoolt organisatsiooni, et kaasata veel rohkem liikmeid nende tegevusse. Välja võib veel tuua organisatsiooni põhikirja ja muude dokumentide järgimise, investorite kursis hoidmine toimuvaga, personali informeerimine, kui sisse viiakse muudatusi ning seadustest kinnipidamise. (Saitgalina *et al.*, 2019)

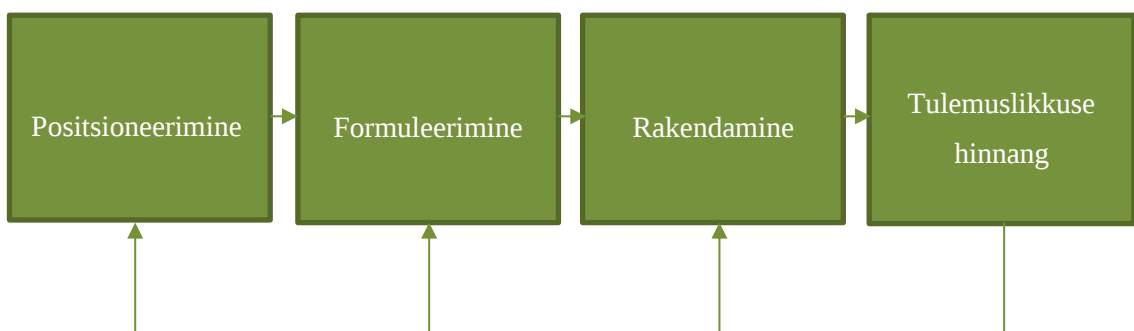
Erialaliitude kasutatav strateegia on väga spetsiifiline, kuid samas sarnaneb väga tavalise organisatsiooni strateegiale. Antud strateegia loob organisatsiooni liikmetele tervikliku pildi hetkel toimuvast ning selle abil on neil võimalik suunata organisatsiooni ressursse selliselt, et kõik püstitatud eesmärgid saaksid täidetud. Neil on alati kindel pilt ees, mida nad täpselt tahavad saavutada, milliseid muudatusi on kuskil vaja sisse viia, kuidas oleks vaja oma ressursse suunata, et tekiksid finantsvahendid ja nad suudaksid tegutseda jätkusuutlikult. (Захваткина, 2021)

Kokkuvõtlikult võib öelda, et strateegia kujundamine on vajalik kõigil organisatsioonidel ning erialaliidud pole erand. Erialaliitude strateegia olemus sõltub suurel määral selle tegevusvaldkonnast ning selle eesmärgiks on enamasti tagada erialaliidu jätkusuutlik tegevus ja leida võimalikke finantseeringu võimalusi. Suur osa selliste organisatsioonide puhul on ka vabatahtlikud, partnerorganisatsioonid, kes aitavad erialaliidu tegevust veel rohkem edendada ja arendada.

1.2. Strateegia kujundamise protsess ja meetodid erialaliidus

Antud peatükis antakse ülevaade strateegia kujundamise protsessist ja erinevatest strateegi kujundamise meetoditest ning käsitletakse nende olemust erialaliitudes. Õigete meetmete rakendamine võimaldab saada head ülevaadet organisatsiooni nii sise, kui ka väliskeskkonnast. Strateegia kujundamisel käsitletakse SWOT analüüsi ja selle edasiarendust TOWS analüüsi, PESTLE analüüsi, huvigruppide analüüsi ning eesmärkide mõõtmiseks tasakaalu tulemuskaarti.

Nii erialaliitude kui ka muude organisatsioonide puhul lähtutakse enamasti strateegia kujundamise protsessist, mis koosneb kokku neljast erinevast etapist (vt joonis 1), milleks on strateegia positsioneerimine, strateegia formuleerimine, strateegia rakendamine ja strateegia tulemuslikkuse hindamine. (David, 2011, lk 15) Sellise protsessi rakendamise puhul on võimalik kogu strateegia kujundamisel kergelt järele pidada ja aru saada, mis vajaks veel täiendamist/muutmist. (Wheelen *et al.*, 2017)



Joonis 1. Strateegia kujundamise protsessi etapid. Allikas: Leimann *et al.*, 2003

Antud lõputöö raames keskendutakse rohkem kahele esimesele etapile ehk positsioneerimisele ja formuleerimisele, mille põhirõhk on suunatud strateegia

kujundamisele. Strateegiat aitavad kujundada mitmed erinevad meetodid, mis on allpool väljatoodud.

Esimeses ehk positsioneerimise etapis tehakse põhjalik keskkonna analüüs, täpsemalt analüüsitakse sise- ja väliskeskkonda. Analüüsi abil on võimalik selgeks teha, et milline on erialaliidu hetke positsioon keskkonnas ja millised faktorid võivad hakata mõjutama selle tegevust tulevikus. Väga oluline on positsioneerimise faasis rakendada analüüsimisel sobivaid meetodikaid, sest tegelikult on see hea alus järgmiseks etapiks ehk formuleerimine (Wheelen *et al.* 2017).

Sisekeskkonna ja väliskeskkonna analüüsimiseks on enim kasutusel SWOT analüüs, mis hõlmab endas nelja erineva komponendi analüüsi (vt tabel 3) – tugevused (*strenghts*), nõrkused (*weaknesses*), võimalused (*opportunities*) ja ohud (*threats*). SWOT analüüsi nõrkustest ja tugevused tulevad sisekeskkonnast ning võimalused ja ohud tulevad väliskeskkonnast (Samina, 2017).

Tabel 3. SWOT analüüsi osad

Tugevused (<i>strenghts</i>)	Nõrkused (<i>weaknesses</i>)
Sisekeskkonnast ehk erialaliidust tulenevad tugevused	Sisekeskkonnast ehk erialaliidust tulenevad nõrkused
Võimalused (<i>opportunities</i>)	Ohud (<i>threats</i>)
Väliskeskkonnast tulenevad võimalused, mis võivad erialaliidule olla kasulikud/eeliseks	Väliskeskkonnast tulenevad ohud, mis võivad olla ohtlikud erialaliidule

Allikas: Bakhshandeh, Mazid & Imroz, 2021, lk 9

SWOT analüüs on asjalik tööriist strateegia kujundamisel, kuid selle rakendamine alati ei too võibolla päris õige tulemuseni ning seda ei soovitata põhjaliku analüüsi tehes jätta ainukeseks meetodiks mida kasutatakse. Teise meetodina mida peaks lisaks kasutama on PESTLE analüüs. (Rego *et al.*, 2010, lk 214) Tegemist on ühe olulise väliskeskkonna analüüsimise vahendiga, mis hõlmab endas kuue keskkonna mõju teguri analüüsi (vt tabel 4) – poliitiline (*political*), majanduslik (*economical*), sotsiaalne (*social*), tehnoloogiline (*technology*), õiguslik ja keskkondlik (*legal*) (Samina, 2017).

Tabel 4. PESTLE analüüsi tegurid

Poliitiline keskkond	Majanduslik keskkond
Poliitilise keskkonna suundumusteks on finants- ja majanduspoliitika muutused, regulatsioonid, seadusandlus, valimised, valitsus	Majandusliku keskkonna suundumusteks on turuteave, majanduskasvu prognoosid, tööhõive, riigi majanduslik olukord ja regionaalsed erisused majandus arengus
Sotsiaalne keskkond	Tehnoloogiline keskkond
Sotsiaalse keskkonna suundumusteks on kultuur, demograafia, ühiskondlikud liikumised, sotsiaalsed normid, religioon	Tehnoloogia keskkonna suundumusteks on uued avastused/arengud tehnoloogias, uuringud
Õiguslik keskkond	Looduslik keskkond
Õigusliku keskkonna suundumusteks on õigussüsteem, tööseadusandlused, lepingud	Loodusliku keskkonna suundumusteks on keskkonna seadused, kliima ja selle muutumine, looduskaitse, loodussäästlikkus

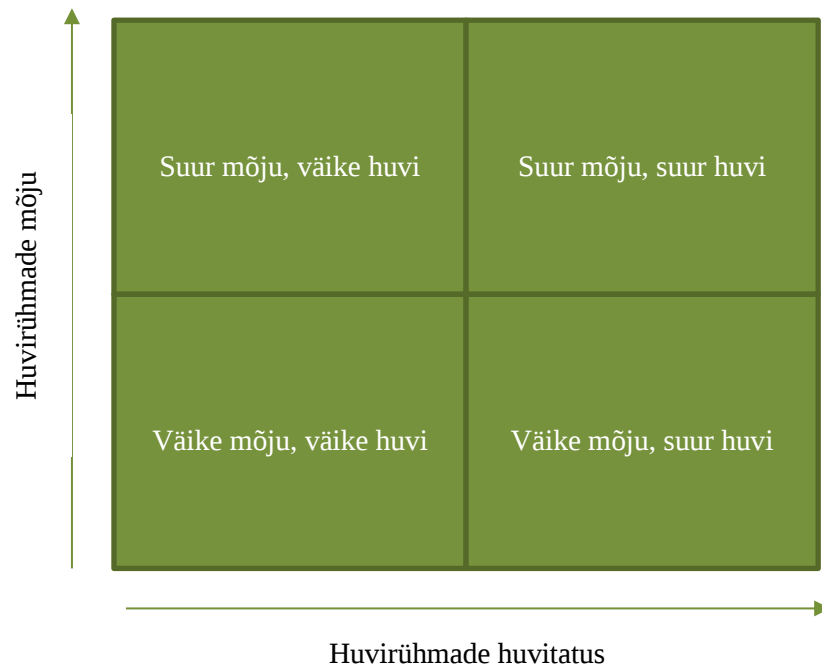
Allikas: McGrath & Bates, 2016, lk 194-195; PESTLE analysis of., s.a.

Rakendades PESTLE analüüsi peab mõistma, et kõik analüüsi käigus läbi käidavad tegurid on olulised igale erialaliidule, kuid nende mõju avaldub kõigile erinevalt, sest kõik sõltub erialaliidu tegevusvaldkonnast. (Rastogi & Trivedi, 2016, lk 384) PESTLE analüüsi põhirõhk on enamasti väliskeskkonnast tulevatele teguritele, mis aitavadki erialaliidul saada selgust nende hetkeolukorra, tegevusvaldkonna atraktiivsuse, turu toime, võimaliku potentsiaali kohta. Neid kõiki tulemusi kombineerides on organisatsioonil võimalik näha võimalusi arenguks ja kasvuks ning samuti näha võimalikke võimalusi, kust võiks saada jätkusuutlikuks tegevuseks toetusi. Lisaks PESTLE analüüsi rakendades saab organisatsioon hea ülevaate võimalikest väliskeskkonnast tekkivatest riskidest, mis võimaldab organisatsioonil neid riske minimaliseerida või üldse vältida (Perera, 2017, lk 2).

Lisaks rakendatakse antud etapis huvigruppide analüüsi, mis aitab mõista organisatsioonil mida nende huvigrupid vajavad ja kuidas nende vajadustega toime tulla. Erialaliitude puhul on selline lähenemine väga oluline, sest siia alla kuuluvad ka investorid, liikmed, kes mõjutavad nende finantse suurel määral, mis tähendab seda, et nende vajadustega arvestamine strateegia kujundamisel mängib suurt rolli (Witteck, 2015, lk 149-150).

Huvirühmade kaardistamine algab huvigruppide tuvastamisega, seda tavaliselt tehakse organisatsiooni siseselt arutluse käigus, kaasates selle liikmeid/juhatust. Teine etapp on nende analüüsimine, et millised on nende huvid organisatsioonis, palju on neil võimu, kui

olulist mõju nad avaldavad organisatsioonile. Järgmiseks ehk kolmandaks etapiks on toetudes eelmistele punktidele huvigruppide kaardistamine rakendades spetsiaalset mudelit (vt joonist 2), vastavalt nende olulisusele tuleb nad paika panna sobivasse lahtrisse. Viimaseks ehk neljandaks etapiks on juba saadud tulemuste analüüsimine, mille käigus tehakse selgeks millised huvigrupid on rohkem olulised/millised vähem. (Copeman, 2017)



Joonis 2. Huvirühmade olulisus. Allikas: McGrath et al., 2016, lk 186-187

Kasutades Huvigruppide kaardistamise metoodikat saab organisatsioon selge pildi huvigruppidest, kes võivad avaldada nende jätkusuutlikkuse tegutsemisele suuremat mõju, kes väiksemat. Sellest sõltuvalt saab erialaliit paika panna prioriteedid, et keda võiks oma strateegia kujundamisse kaasata ja keda pigem lihtsalt informeerida muudatustest (McGrath et al., 2016, lk 186-187).

Teiseks etapiks on formuleerimine, siin keskendutakse erialaliidu tuleviku visiooni, missiooni, strateegiliste eesmärkide määratlemisele. Missiooni õige sõnastamine erialaliitude puhul on oluline, sest hästi kirja pandud missioon toob neid rohkem esile teiste samalaadsete tegutsevate organisatsioonide ees ja motiveerib organisatsiooniga seonduvaid liikmeid mõtlema tulevikule ja selle heaks andma oma panust. Missioon

pannakse pigem kirja tavaliselt lühidalt ja tabavalt ning selle sisust peab välja tulema erialaliidu hetkeolukord, kuhu tahetakse jõuda ja miks see organisatsioon üldse eksisteerib (Robert, 2007, lk 257-258).

Visiooni on erialaliidu liikmete pikaajaline vaade tulevikku, kus tuuakse välja milliseks organisatsioon tahetakse tulevikus arendada. Selle sisuks on kirja saada lühidalt erialaliidu põhiväärtused, põhiväärtuste eesmärk, suur ehk põhiline eesmärk mida saavutada tahetakse ja lühike kirjeldus, et kuidas nendeni võiks jõuda. Visiooni loomine on oluline erialaliidule endale ja ka teistele, kes näiteks sooviksid nende tegevusse anda oma panust nii abitööga või toetuste näol. Luues õige lähenemisega visioon on selle lugejal kindlalt selge mida see erialaliit kavatseb ja plaanib teha, mille arvelt on tal kergem otsuseid teha, kas ta tahab nendega teha koostööd või mitte. Õige visiooni sõnastamine ja lähenemine on väga oluline, sest see jääb püsima tavaliselt mitmeks aastakümneks ning see ei muuta erinevate keskkonnast tulenevatest mõjuteguritest või asjaoludest (Mark & Alcorn, 1998). Visiooni kirjapanemisel peaks samuti arvestama, et väga pikaks ei tasu seda ajada ja jääda pigem paari lause juurde, sest see toob sinna rohkem selgust ja arusaadavust (Shannon, 2019, lk 2-4).

Visiooni loomiseks on paika pandud head toepunktid, mida võiks jälgida selle loomisel:

- Milliseks organisatsiooniks me soovime saada?
- Milline on meie maine?
- Kui palju oleme nõus panustama?
- Milliseid väärtusi me hindame?
- Kas meie tegevusvaldkond laieneb? (Elegendy, 2020)

Eesmärgid, mis püstitatakse peavad olema nii pikaajalised, kui ka lühiajalised ning nende sisu võiks lähtuda missioonist ja väljendama lõpptulemust. Eesmärgid tavaliselt lähtuvad erialaliidu hetkeolukorra analüüsist. Lühiajalise eesmärkide eeliseks on see, et need toetavad pikaajaliste eesmärkide saavutamist ning läbi nende on näha progressi. Pikaajalised eesmärgid jällegi võimaldavad erialaliidul teha kergemini tähtsaid otsuseid, mille põhjal on võimalik kõik eesmärgid täide viia. Lühemalt öeldes siis tegelikult kõik eesmärgid toetavad mingil määral üksteist ja aitavad langetada tuleviku raames õigeid otsuseid. (Leimann et al., 2003, lk 19) Uute eesmärkideni jõudmiseks võib rakendada

SWOT analüüsi edasiarendatud analüüsi ehk TOWS-i (vt tabel 5), kuid see eeldab enne SWOT analüüsi rakendamist.

Tabel 5. TOWS maatriks

SO	ST
•	•
WO	WT
•	•

Allikas: Aboud & Asahini, 2019, lk 19

TOWS-i analüüs on edasiarendus SWOT analüüsist. Nende erinevus tuleneb sellest, et SWOT keskendus rohkem sisekeskkonna analüüsile, kuid TOWS analüüs keskendub väliskeskkonnale ja esimesteks analüüsi teguriteks on ohud ja võimalused ning siis alles järgnevad nõrkused, tugevused. TOWS-i rakendamise tagajärjel tekib arusaam sellest, et kuidas peaks erialaliit kasutama oma võimalusi ja tugevusi, et vähendada nõrkuste ja ohtude negatiivne mõju. Kombineerides mõlemast analüüsist saadud tulemusi tekib erialaliidul terviklik pilt mõlemast keskkonnast, mis kergendab suurel määral pikaajaliste ja lühiajaliste eesmärkide püstitamist. (Aboud & Asahini, 2019, lk 16-18)

Lisaks TOWS aitab leida erialaliidul võimaliku õige arengu suuna oma strateegia rakendamisel. Esimeses SO ehk tugevused-võimalused lahtris toob organisatsioon välja oma sisemused tugevused, mis aitavad veel efektiivsemalt ära kasutada väliskeskkonnast tulenevaid võimalusi. Teises WO ehk nõrkused-võimalused lahtris tahetakse parandada organisatsiooni sisemisi nõrkusi rakendades väliskeskkonnast tulenevaid võimalusi. Kolmandas ST ehk tugevused-ohud lahtris tuuakse välja oma sisemused tugevused, mis aitavad vähendada väliseid ohte. Neljandas WT ehk nõrkused-ohud lahtris analüüsitakse võimalikke sisemisi nõrkusi ja proovitaks selle abil vältida ohte. Vastavalt sellele, kuhu tuli kõige rohkem koosmõju seoseid on võimalik näha, et millises suunas peaks erialaliit oma strateegia arengut suunama ja kuhu peaks pöörama vähem tähelepanu. (Kendrick., s.a.)

Eesmärkide sõnastamisel üheks tihti rakendatavaks meetodiks organisatsioonide puhul on S.M.A.R.T, mille iga tähe taga peitub mingi kindel eesmärgi olemus, mis aitab sõnastada erialaliidul konkreetsed, inspireerivad ja saavutatavad eesmärgid. Õige

eesmärgi sõnastamisel tuleb lähtuda sellest, et see on - S (specific) ehk konkreetne, M (measurable) ehk mõõdetav, A (achievable) ehk saavutatav, R (Relevant) ehk asjakohane ja T (Time-based) ehk tähtajaline. (Doran, *s.a.*, lk 1-2)

Konkreetsuse etapis eesmärgi sõnastamisel peab see olema väljendatud hästi lihtsalt ja vastama kolmele küsimusele – mida?, kuidas?, miks?. Teisena tuleb jälgida, et seda oleks võimalik kuidagi mõõta, mis võimaldab meil aru saada, kas oleme selle juba saavutanud või mitte. Kolmandas ehk saavutatavuse etapis on oluline mõista kogu organisatsiooni suurst, sest tihti püstitatakse liiga ambitsioonikad/väiksemahulised eesmärgid mida on liiga lihtne või pole üldse võimalik saavutada. Neljas ehk asjakohane, selles etapis tuleb jälgida seda, et eesmärk toetab visiooni suunas liikumist, mitte ei kasuta tühiselt organisatsiooni ressursse ja ei vii mitte kuskile. Viimasena on oluline määratleda tähtaeg, mis ei tohiks olla ujuv, vaid kindlalt paika pandud, sest selline ajakriitilisus võib innustada ja motiveerida organisatsiooni liikmeid rohkem tegutsema. (Bulysheva *et al.*, 2021, lk 12)

Rakendades erinevaid metoodikaid on oluline roll ka strateegia tõhususe ja tulemuslikkuse mõõtmisel, mis näitab ära erialaliidu edukuse. Juhtimise mõõdikute abil on võimalik mõista, kas organisatsioon on täitnud oma püstitatud sihid ja eesmärgid ning, kas nad liiguvad õiges suunas. Võttes kasutusele mingeid mõõdikuid peab organisatsioon endale kindlalt selgeks tegema, et kuidas nad peaksid seda rakendama ja mida nad mõõta tahavad. (Curtis *et al.*, 2011, lk 273)

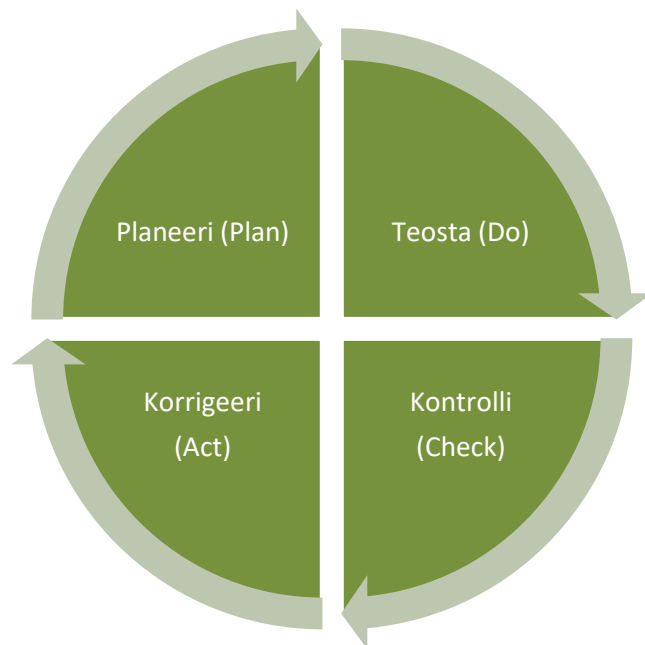
Eesmärkide täitmise mõõtmiseks kasutatakse tasakaalus tulemuskaardi meetodit ning seda rakendatakse kõikidel juhtimistasanditel. Tasakaalus tulemuskaardi põhi ideeks on mõtestada lahti organisatsiooni missiooni ja strateegia mitmekülgsed tegevusnäitajateks. Selle aluseks on erialaliidu poolt loodud põhiliste eesmärkide põhjustagajärg seoste leidmine, mis võivad mingil määral erialaliidu visiooni mõjutada. Tasakaalus tulemuskaart jagab strateegiast tulenevate eesmärkide elluviimiseks vajalikud tegevused neljaks tasakaalusatud valdkonnaks:

- Finantsid - mida ootavad meilt rahastajad/toetajad?
- Kliendid ehk erialaliidu liikmed/toetajad - millist toodet/teenust ootavad meilt sise- ja väliskliendid?

- Sisemised äriprotsessid - mida peame tegema hästi, et huvipoolte ootusi ja vajadusi rahuldada?
- Õppimine ja areng - mis valdkondades peaksime arenema, et säilitada oma eelised samalaadse tegevusega erialaliitude ees? (Niven, 2008).

Rakendades tasakaalus tulemuskaardi metoodikat on võimalik selgeks teha, milline on mahajäämus eesmärkidest, välja tulevad nõrgemad näitajad või valdkonnad ja tegevused, mis võivad nende mahajäämust põhjustada. Lisaks on võimalik enamasti reaajas näha, kui tõhusalt rakendatav strateegia töötab ja vastavalt sellele kiirelt sisse viia muudatusi (Niven, 2008). Üheks suureks plussiks tulemuskaarid puhul on see, et see ei keskendu ainult rahalistele edunäitajatele, vaid ka mitterahalistele, mis on erialaliitude jaoks väga oluline. (Dzenopoljac *et al.*, 2013, lk 3)

Tulemuskaardi rakendamisel on mõningad omadused PDCA (*Plan - planeeri, Do – teosta, Check - kontrolli, Act - korrigeeeri*) (vt joonis 2) (Jovanovic *et al.*, 2015, lk 187). Mudel koosneb neljast erinevast etapist, kus igas etapis on vajalik teha kindlaid tegevusi, et leida eesmärgi täitmisel tekkinud probleemile parim lahendus.



Joonis 3. PDCA mudel. Allikas: Lassiter., 2007, lk 7

PDCA mudeli esimeses ehk planeerimise etapis selgitatakse välja probleemi juurpõhjus, töötatakse välja võimalik lahendus. Teiseks etapiks on teostamine ehk siis juba eelmises etapis väljatöötatud lahenduse/idee testimine, et vältida eksliku idee rakendamist koheselt organisatsiooni. Kolmandas ehk kontrollimise etapis toimub eelmise etapi tulemuste kontroll, kus saadud tulemused vaadatakse üle ning sobivuse korral liigutakse edasi viimasesse ehk korrigeeri faasi, kus need lahendused rakendatakse organisatsiooni tegevusse sisse. Juhul, kui tulemused peaksid olema mitte rahuldavad siis tuleb liikuda tagasi algusesse ehk planeerimise faasi, kus üritatakse luua uus lahendus ja läbitakse kõik etapid uuesti, kuni jõutakse sobiva tulemuseni. Selline lähenemine võimaldab erialaliidul mõista, et milline lähenemine eesmärkide täide viimisel valmistab kõige rohkem probleeme ja millised võiksid olla sobilikud tegevused, et eesmärgid saaksid paremini täidetud. Selle abil on võimalik läheneda probleemidele palju põhjalikumalt ja kogu tegevust pidevalt korrigeerida, et need ei süveneks veel rohkem organisatsiooni tegevusse. (Shmula, 2018)

Kolmandaks strateegia kujundamise etapiks on rakendamine, kus kirja pandud tegevused realiseeruvad nüüd praktikasse. Strateegia rakendamise etapis koostatakse strateegia tegevusplaan ja viiakse see ellu. Töötatakse välja eelarve, eraldatakse ressursid, vajadusel muudetakse organisatsiooni struktuuri, tegeletakse personali ja organisatsioonikultuuriga ning luuakse strateegia rakendamiseks vajalikud tugistruktuurid. (Leimann et al., 2003, lk 23; Pearce et al., 2009, lk 13-14).

Neljandaks etapiks on tulemuse hindamise etapp, kus vaadatakse kujundatud strateegia tulemused üle ning võrreldakse neid ootuste ja tegelikke tulemustega. Saadud tulemustest tehakse juba järeldused ja viiakse sisse muudatusi, et erialaliit suudaks tegutseda jätkusuutlikult. Läbides tulemuse hindamise etapi võib pidada seda tegelikult juba uue strateegia kujundamise tsükli alguseks. (Leimann et al., 2003)

Kokkuvõtlikult võib öelda, et strateegia kujundamisel peab lähtuma kokku neljast erinevast etapist, milleks on positsioneerimine, formuleerimine, rakendamine ja tulemuslikkuse hindamine. Strateegia kujundamine algab alati sisekeskkonna ja väliskeskkonna analüüsimisega ning kõige paremateks vahenditeks on selleks SWOT ja PESTLE analüüs. SWOT-i puhul tulevad välja sisekeskkonna mõjutegurid ja PESTLE abil saab hea ülevaate väliskeskkonnast. Lisaks teostatakse huvigruppide analüüs, mis

annab hea ülevaate sellest, et kes on organisatsiooni huvigrupid, keda peaks strateegia kujundamisse kaasama, et hiljem nende vajadusi rahuldada. Kõigi analüüside tulemusi kombineerides on võimalik mõista, et milline peaks olema strateegia kujundamisel alguspunk. Samuti rakendatakse veel antud töö raames TOWS analüüsi, mis on SWOT analüüsi edasiarendus ning kombineerides mõlema analüüsi tulemusi saab erialaliit paika panna enda jaoks konkreetsed eesmärgid, mis aitavad hiljem organisatsiooni liikmeid motiveerida tuleviku plaanide heaks oma panust andma. Eesmärkide sõnastamiseks rakendatakse SMART meetodit, mis muudab eesmärgid selgeks ja konkreetseks. Eesmärkide mõõtmiseks rakendatakse tasakaalus tulemuskaardi meetodit, et erialaliit saaks oma eesmärkide mahajäämust jälgida ning vajadusel sisse viia muudatusi ning tulemuskaardi loomisel on toeks PDCA mudel, mis aitab leida eesmärkida puhul juurpõhjuse ja mille abil on leida sellele lahendus, et see ei süveneks veel rohkem organisatsiooni tegevusse. Lõpetuseks antakse kogu tegevusele hinnang, võrreldakse strateegiast saadud tulemusi ootusega ning selle arvelt viiakse sisse muudatusi. Oluline on rakendada kõiki etappe ükshaalav ja rakendades õigeid meetodeid, mis hiljem tagab erialaliidu organisatsioonile hea tuleviku vaate ning tekitab võimaluse neil tegutseda jätkusuutlikult.

2. STRATEEGIA KUJUNDAMINE EESTI PROJEKTIJUHTIMISE ASSOTSIATSIOONIS

2.1. Tutvustus ja uurimismetoodika

Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon (edaspidi EPMA) alustas oma tegutsemist peaaegu 10 aastat tagasi, täpsemalt 12.04.2012. EPMA-t juhib hetkel viieliikmeline juhatus ja praktilisi tegevusi korraldab tegevjuht. EPMA loob eeldused tõhusaks koostööks projektipõhiste meeskondade vahel ja tõhus koostöö tõstab tööviljakust, mis suurendab projektijuhtide ameti olemasolu väärtust ühiskonnas. Kuna koostöö on ühiskonnas aina kasvav, siis ühised väärtused ja erialane keel teevad koostöö lihtsamaks ning muudavad üksteise mõistmise lihtsamaks. Projektijuhtide ligipääs erialasele info- ja õppematerjalile, osalemine EPMA seminaridel ning võrgustiku kohtumistel loob kõik eeldused selleks, et projektijuhid saaksid oma töökohal paremini hakkama ja suudaksid kergemini oma karjääriplaani ellu viia. Erinevates valdkondades on üsna palju projektipõhist lähenemist ja rahastusmudeleid, seega projektijuhtimise kompetents on majandusmudelisel olulisel kohal ja EPMA saab lahendada oma sihtrühma, projektijuhtide ja sellega kokkupuutuvate organisatsioonide probleeme. Peamiseks eesmärgiks võib EPMA puhul välja tuua projektijuhtimise erialal tegutsevate inimeste kvalifikatsiooni ning üldiselt projektijuhtimise edendamise. Samuti proovitakse arendada/luua koostöö suhteid Eesti ja välismaiste projektijuhtimise organisatsioonidega. (EPMA tegevuskava, 2022)

EPMA tegevuseks on vajalik strateegia, mis aitab neil täide viia oma püstitatud eesmäärke ja toetab nende arengut. Antud töö raames püsistatud uurimisülesannete täitmiseks kasutatakse kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit (vt tabel 6).

Tabel 6. Uurimismeetodite tabel

Uurimismeetod	Infoallikas	Aeg	Väljund/põhjendus/ Tulemus
Dokumendianalüüs	EPMA põhikiri, varasemad, analüüsid, koduleht, dokumenteeritud koosolekud, juhtorganite otsused	15.03.2022- 21.03.2022	Strateegia olemuse hetkeolukord
Veebipõhine ankeetküsitlus	Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni liikmeskond	07.04.2022- 25.04.2022	Strateegia kujundamise olulisemate aspektide tähtsus antud organisatsioonis ja algne sisend SWOT/TOWS, PESTLE analüüsiks
Poolstruktureeritud intervjuu	Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni juhatuse liikmed	10.04.2022- 21.04.2022	Analüüsides sisendid – SWOT/TOWS, PESTLE, visioon, missioon, eesmärgid, huvigrupid

Strateegia kujundamise ettepanekute tegemiseks analüüsitakse EPMA hetkeolukorda, selgitatakse välja strateegia kujundamiseks olulisemad aspektid EPMA liikmetele ning rakendatakse mitmeid erinevaid strateegia kujundamise meetodeid, et võimalik oleks välja selgitada kõige sobilikum lähenemine strateegia kujundamiseks. Rakendades kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit teostatakse dokumendianalüüs, luuakse veebipõhine ankeetküsitlus ja viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuu.

Töö käigus teostatakse dokumendianalüüs, mille eesmärgiks on uurida EPMA-ga seonduvaid dokumente, milleks on põhikiri, informatsioon nende kodulehelt, varasemalt teostatud strateegia teemal analüüsid/küsimustikud. Saadud tulemusi analüüsides on autori eesmärgiks välja selgitada EPMA hetkeolukord strateegia osas.

Kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks luuakse lähtudes teooria osast suletud küsimustega ankeetküsimustik, mis koosneb 15-st küsimusest ning on vormistatud *Google Forms*’is. Küsimustiku on suunatud EPMA liikmeskonnale ning selle eesmärgiks on välja selgitada millised aspektid/asjaolud on EPMA liikmeskonna arvates organisatsiooni strateegia väljatöötamisel olulised, mis loob juba mingil määral ka algse sisendi strateegia

kujundamisel rakendatavatesse meetoditesse, milleks antud töö raames on SWOT/TOWS ning PESTLE.

Viimasena viiakse läbi toetudes kvalitatiivsele meetodile poolstruktureeritud intervjuu, mille küsimused toetuvad tooriale ja vastajateks on EPMA kolm juhatuse liiget. Kokku koosneb see 7-st küsimusest ja viiakse läbi see kasutades e-kirja meetodit. Lähtudes saadud tulemustest rakendatakse neid, kui kindlate sisenditena SWOT/TOWS, PESTLE ja huvigruppide analüüsis, milles lähtuvalt saadakse sisendid visiooni, missiooni sõnastamiseks ja eesmärkide kujundamiseks.

Empiirilise osa põhirõhk on strateegia positsioneerimisele ja formuleerimisele, mis võimaldab neid kombineerides teha EPMA-le strateegia kujundamiseks ettepanekuid, et nad saaksid tegutseda jätkusuutlikult ning selleks, et näha kui efektiivsed on tehtud muudatused strateegia kujundamisel peab rakendama hilisemas faasis mõõdikuid, mis autor toob eraldi lähtuvalt teooriast ettepanekute peatükis välja.

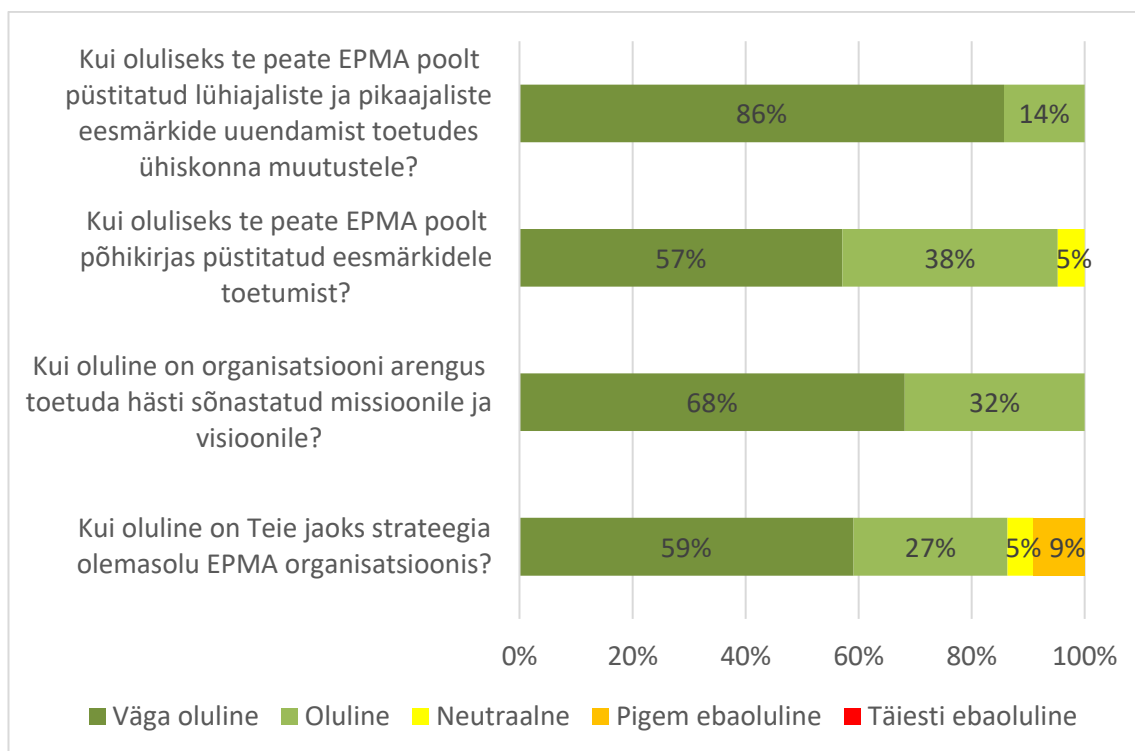
2.2. Liikmeskonna nägemus sobilikust strateegia kujundamise protsessist

Strateegia kujundamisel on assotsiatsiooni jaoks oluline mõista oma liikmeskonna nägemust sobilikust strateegiast. Lähtuvalt sellest viis töö autor Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni (edaspidi EPMA) liikmeskonna seas läbi ankeetküsitluse, mille raames vastajad said anda oma hinnangu kui oluliseks nad mingeid strateegia kujundamise aspekte EPMA suhtes enda jaoks peavad ja millised muudatused neile meeldiksid. Küsimustikus oli kokku 15 küsimust ning kokku oli liikmete listis kellele e-mail saadeti 108 inimest ja nendest oma vastused andsid 22, mis tähendab, et paljud liikmete listis olevad inimesed pigem ei löö kaasa EPMA tegemistes, mis võib olla juba strateegia kujundamisel üheks eesmärgiks, et kuidas saaks liikmeskonda rohkem aktiveerida/kaasata.

Lisaks enne ankeetküsitluse andmete analüüsimist peab mainima seda, et küsimustikule vastanute arv oli ainult 22, mis on selgelt alla 100, mis tähendab, et keskmiste ja standardhälbe arvutuste tegemine pole mõistlik, sest saadavad tulemused on pigem

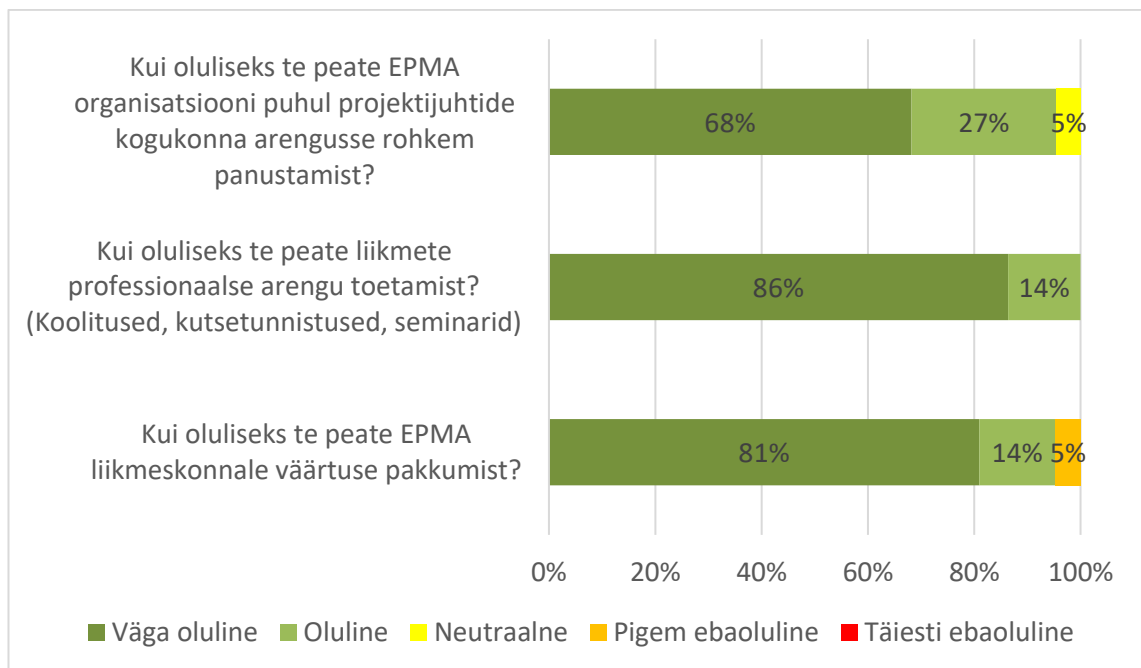
ebatäpsed, millest lähtuvalt töö autor toob välja tabelis saadud tulemused ainult protsendilises väärtuses. (Bullen, s.a.)

Esimeses küsimustiku plokis uuris autor liikmeskonnalt, et millistele strateegia kujundamise aspektidele peaks EPMA rohkem tähelepanu pöörama ja kui oluliseks peetakse üldse strateegia olemasolu EPMA-s. Saadud vastustest on näha (vt joonis 4), et 22-st vastajast 59% pidas strateegia olemasolu väga oluliseks, 27% oluliseks, üks liige 5% arvab, et see on tema jaoks neutraalne ja ülejäänud kaks liiget 9% pidasid EPMA-s strateegia olemasolu pigem ebaoluliseks. Järgnevalt võib saadud tulemustest näha, et 86% arvas, et pikaajalise ja lühiajaliste eesmärkide uuendamine vastavalt keskkonna muutustele on väga oluline ning ülejäänud 14% pidas seda lihtsalt oluliseks. Samuti tuli välja, et liikmeskonna jaoks on oluline visiooni ja missioonile toetumine, 68% liikmeskonnas arvas, et see on väga oluline ja 32% arvas, et see on oluline. Lisaks on näha, et natukene üle poole 57% vastanutest arvas, et väga oluline on toetuda põhikirjas olevatele eesmärkidele, 38% liikmeskonnast pidas seda lihtsalt oluliseks ja 5% arvas, et see on nende jaoks pigem neutraalne. Saadud tulemuste põhjal võib järeldada, et tegelikult EPMA liikmeskond peab strateegia olemasolu vägagi oluliseks ja selle väljatöötamine pikemas perspektiivis oleks vajalik. Püstitatud peavad saama hea visioon, missioon ja eesmärgid, millele saab EPMA toetuda.



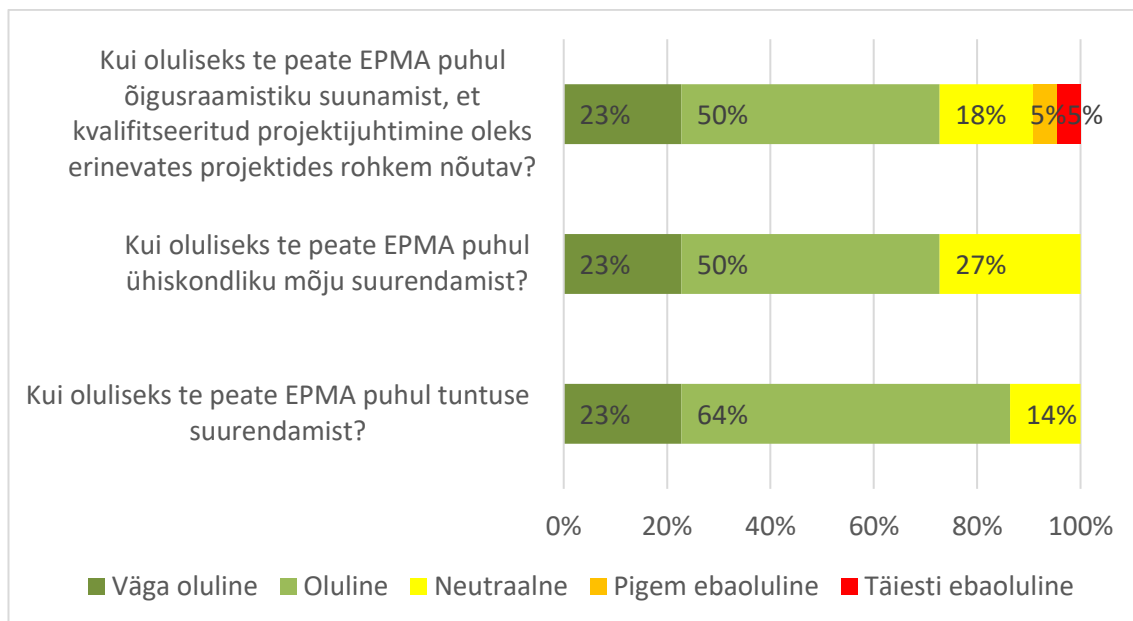
Joonis 4. Strateegia aspektid (n=22)

Teises küsimuste plokis uuris autor EPMA liikmeskonnalt nende arvamust arengu osas. Algselt selgitas autor välja, et kui oluliseks peavad liikmed EPMA poolt väärtuse pakkumist üldiselt oma liikmetele (vt joonis 5). 81% arvas, et see on väga oluline, 13% leidis, et see on pigem lihtsalt oluline, üks liige 5% leidis, et on tema jaoks pigem ebaoluline. Järgenvolt uuris autor, et kui oluliseks nad peavad professionaalse arengu toetamist EPMA poolt. Ülekaalukalt 86% vastanutest pidas seda väga oluliseks, 14% lihtsalt oluliseks. Samuti uuris autor, kui oluliseks peetakse projektijuhtide kogukonna arengusse panustamist, kus 68% vastanutes arvas, et see väga oluline, 27% oluline ja 5% jäi neutraalseks. Tulemusi analüüsisides võib selgelt näha, et kogukonda tahab saada EPMA-lt mingit väärtust läbi erinevate koolituste, seminaride, ühisürituste ja nad ootavad kaasatust, et pidevalt olla EPMA-le toeks ja saada vastu kasulikku informatsiooni/tuge oma tegemistes. Autori enda poolne arvamus siia lisaks oleks veel see, et erinevad infopäevad, kogemuste jagamised, tagasiside küsimused on alati head, sest sellised tegevused pigem elustavad kogukonda ja tekitavad liikmetele parema arusaama, et mis on hetkel organisatsioonis toimumas, läbi mille nad saavad aktiivsemalt EPMA arengus võtta osa.



Joonis 5. EPMA muudatused arengu osas (n=22)

Kolmandas küsimuste plokis uuris liikmeskonna arvamust seoses EPMA tuntuse, ühiskondliku mõju ja õigusraamistiku suhtes (vt joonis 6). Esimeses küsimuses uuris autor liikmeskonnalt, et kui oluliseks nad peavad EPMA puhul tuntuse suurendamist ning 23% arvas, et see on väga oluline, 64% oluline ja 14% jäid neutraalseks. Järgmisena selgitas autor välja, et kui oluliseks peab liikmeskond EPMA puhul ühiskondliku mõju suurendamist, kus 23% pidas seda väga oluliseks, 50% oluliseks ja 27% jäi neutraalseks. Samuti selgitas autor välja, et kui oluliseks peab liikmeskond õigusraamistiku suunamist, et projektijuhtimine oleks erinevates projektides rohkem nõutav ning 23% pidas seda väga oluliseks, 50% oluliseks, 18% pidasid seda neutraalseks, 5% pigem ebaoluliseks ja 5% pidas seda täiesti ebaoluliseks teguriks. Saadud vastuste puhul võib järeldada, et hetkel on EPMA tuntus pigem madal ning selles osas oleks vaja hakata tegema rohkem turundust, samuti nagu varasemalt välja tulnud erinevad infopäevad, seminarid on kindlasti selle arengu osas abiks. Lisaks on näha, et oluline on leida viise/täiendusi sellele, et kuidas oleks mõistlik suurendada enda mõju ühiskonnale ja kasutada õigusraamistiku ära rohkem enda kasumlikult.



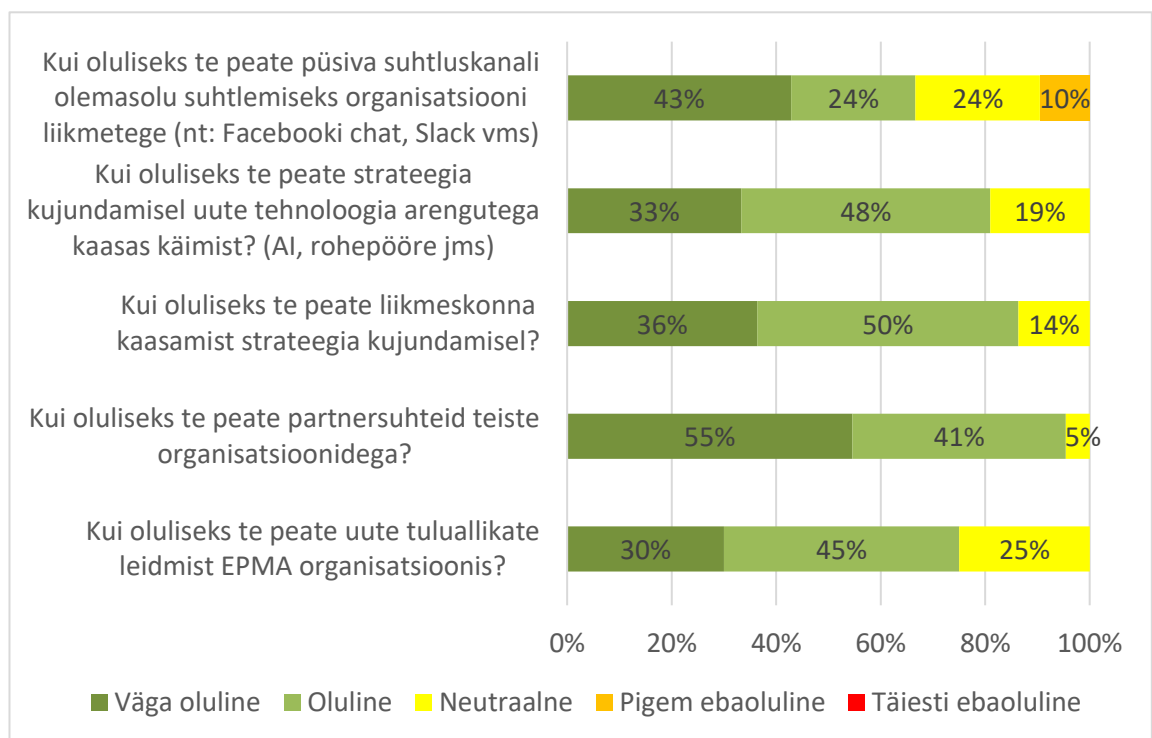
Joonis 6. EPMA muudatused tuntuse, ühiskonna ja õigusraamistiku suhtes (n=22)

Viimases ehk neljandas küsimuste ploki uuris autor EPMA liikmeskonnalt juhtimise muudatuste, tuluallikate, liikmeskonna kaasamise kohta (vt joonis 7). Algselt uuris autor liikmeskonnalt, et kui oluliseks nad peavad EPMA uute tuluallikate leidmist, kus 30% pidas seda väga oluliseks, 45% oluliseks ja 25% jäi neutraalseks. Järgmiseks uuris autor, kui oluliseks peab liikmeskond partnersuhteid teiste organisatsioonidega ning 55% liikmeskonnast pidas, et see on väga oluline, 41% pidas seda oluliseks ja 5% jäi neutraalseks. Analüüsides kahe küsimuse vastuseid võib selgelt järeldada, et liikmeskonna arvates on uute tuluallikate leidmine ja partnersuhete loomine küllaltki oluline, kuid samas tuluallikate osas oli päris suur % vastanutest neutraalne, mis võib tähendada, et võibolla liikmed pole piisavalt kursis kuidas EPMA jätkusuutlik tegevus üldse toimib ning ei oska anda õiget hinnangut kui oluline on finantseering EPMA jaoks.

Järgnevalt uuris autor, kui oluliseks peab liikmeskond nende kaasamist EPMA strateegia kujundamisel. 36% vastajatest arvas, et see on väga oluline, 50% pidas seda oluliseks ja 14% jäi neutraalseks. Lisaks uuris autor, et kui oluline on liikmeskonna jaoks suhtluskanali olemasolu. 43% vastajatest pidas seda väga oluliseks, 24% oluliseks, 24% jäi neutraalseks ja 10% pidas seda pigem ebaoluliseks. Lähtudes saadud vastustest võib järeldada, et EPMA peab oma strateegia kujundamisel oma liikmeskonda hoidma toimuvaga kursis ja nendega pidevalt hoidma suhtlust, küsima tagasisidet, et leida

parimaid lahendusi nii endal, kui ka liikmetele. Suhtluskanali osas läksid arvamused vastajate vahel pigem erimeelt, paljud olid nõus, kuid samas paljud ei pea seda oluliseks. Erimeelsuste põhjuseid võib olla mitmeid, kuid vabalahtri vastuses toodi välja, et raske on leida ühtset kohta, mis sobiks kõigile ning uute lahenduste osas inimesed pole väga vastutulelikud.

Viimaseks küsimusena uuris autor, et kui oluliseks peab liikmeskond strateegia kujundamisel uute tehnoloogia arengutega kaasas käimist. 33% liikmetest pidas seda väga oluliseks, 48% oluliseks ja 19% jäi neutraalseks. Saadud tulemuste põhjal võib järeldada, et liikmeskond ootab uute tehnoloogiatega rakendamist ja muudatusi EPMA tegevustes. Muudatusteks võivad olla nii rohepööre, kui ka näiteks organisatsiooni tegevuste automatiseerimine.



Joonis 7. EPMA muudatused juhtimise osas (n=22)

Kokkuvõtlikult võib öelda, et strateegia kujundamisel on väga mitmeid aspekte ning EPMA liikmeskond hindas ankeetküsitluses väljatoodu enamasti kõik oluliseks. Esimeses küsimuste plokis uuriti liikmetelt nende arvamust aspektide suhtes millele EPMA peaks rohkem tähelepanu pöörama ning kõige olulisemateks kujunesid püstitatud

eesmärgid mida oleks vajalik vastavalt ühiskonna muutustele korrigeerida ja hästi sõnastatud missioon/visioon. Teine plokk küsimusi keskendus rohkem EPMA arengule, kus kõige olulisemaks kujunes liikmete professionaalse arengu toetamine ja liikmeskonnale väärtuse pakkumine. Kolmas plokk keskendus EPMA tuntust ja ühiskondliku mõjule. Saadud vastuste põhjal võib järeldada, et liikmeskonna jaoks on olulised kõik kolm suunda, kuid keskendumaks kõige rohkem peaks EPMA organisatsiooni tuntuse suurendamisele. Viimases ehk neljandas küsimuste plokis selgitati välja, et millised muudatused võiksid toimuda EPMA juhtimises. Väga oluliseks peeti partnersuhteid teiste organisatsioonidega ning sellele järgnes kommunikatsiooni kanali olemasolu, et toimuks parem suhtlus EPMA ja liikmeskonna vahel. Samuti pidasid paljud liikmed oluliseks nende kaasamist EPMA tegevustesse ning uute tehnoloogiliste lahendustega kaasaskäimist. Kõige vähem pidasid EPMA liikmed oluliseks tuluaallikate leidmist, kus suur protsent vastanutest jäi neutraalseks, mis on pigem üllatav, sest teooria põhiselt on see enamasti selliste organisatsioonide puhul nagu EPMA prioriteet, kuid selline arvamus võibki tuleneda sellest, et liikmeskond pole piisavalt kaasatud nende tegevusse ja nad ei oska selles osas anda päris õiget hinnangut. Toetudes teooriale siis üldiselt saadud tagasiside liikmeskonnalt vastas ootustele, selgusid täpsed aspektid millele EPMA peaks rohkem panema rõhku, mis suurendaks liikmeskonna kaasatust nende tegevusse ja tooksid uusi liikmed, mis võimaldaks neil edasi tegutseda jätkusuutlikult.

2.3. Strateegia positsioneerimine ja formuleerimine

Lähtuvalt teooria osast jaotatakse strateegia kujundamine etappideks, kus esimeses pooles analüüsitakse Eesti projektijuhtimise Assotsiatsiooni (edaspidi EPMA) võimalikku missiooni, visiooni ja eesmärkide sõnastamist. Järgnevalt teostatakse väliskeskkonna analüüs, kus kasutatakse PESTLE meetodit, mis aitab EPMA-l saada selgust nende hetkeolukorra, tegevusvaldkonna atraktiivsuse, turu toime, võimaliku potentsiaali kohta. Järgmisena teostatakse huvigruppide analüüs, rakendades antud metoodikat saab EPMA selge pildi huvigruppidest, kes võivad avaldada nende jätkusuutliku tegutsemisele suuremat mõju, kes väiksemat ning keda peaks strateegia kujundamisse rohkem kaasama/informeerima toimuvaga. Lõpetuseks analüüsitakse sise ja väliskeskkonna tegureid ja nende mõju, milleks rakendatakse SWOT analüüsi.

Strateegia kujundamisel on oluline luua organisatsioonile selge missioon, visioon, pikaajalised ja lühiajalised eesmärgid, mis aitavad neil mõista, et miks nad üldse tegutsevad ja kuhu tahavad jõuda. Eesmärkide sõnastamisel kasutab autor SMART meetodit, mis aitab sõnastada erialaliidul konkreetsed, inspireerivad ja saavutatavad eesmärgid. Hetkel on EPMA organisatsioonil missiooni/visiooni sõnastus olemas, mis saigi hiljuti alles ümbersõnastatud, kuid autor pakub välja samuti ka enda poolse alternatiivi.

Hetkel kirjas olevad missioon ja visioon:

- Missioon - Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni missiooniks on arendada projektijuhtimise kultuuri ja väärtuseid, tuues kasu Eesti ühiskonnale ja ettevõtlusele.
- Visioon - EPMA visiooniks on olla Eesti hinnatuim ja eelistatuim projektijuhtimise kompetentsikeskus.

Lähtuvalt autori poolt läbi viidud intervjuudele, küsimustikule ning loetud EPMA poolt loodud dokumentidele pakub autor välja enda poolse missiooni ja visiooni sõnastuse:

- Missioon - EPMA missiooniks on projektijuhtimise kogukonna ühendamine ja neile väärtuste pakkumine andes neile teadmisi ja oskusi
- Visioon - EPMA visiooniks on projektijuhtimise erialale väärtuse loomine mida ühiskonnas hinnatakse kõrgelt

Järgnevalt tuleb paika panna EPMA pikaajalised tegevuseesmärgid, mis on mõõdetavad ja pikkusega 1-5 aastat, tuginedes EPMA juhatuse liikmete intervjuule/dokumentidele:

- iga aastane uute eraisikute liikmete arvu kasv vähemalt 10 inimese võrra ja organisatsioonide kasv vähemalt 1 võrra, korraldades seminare/infopäevaid, koolitusi
- 2023. aasta jooksul organisatsiooni juhatuse/liikmeskonnaga kommunikatsiooni parendamiseks mõne suhtluskanali rakendamine, mis tagab kiire infovahetuse ja kerge üksteise kättesaadavuse
- 2024. aastaks piisavalt turundus tegevust, et tekiks vähemalt üks uus koostööpartner

Järgmisena paneb autor paika lühiajalised eesmärgid, millest on EPMA-l võimalik lähtuda igapäevaselt. Eesmärgid tuginevad EPMA juhatuse liikmete intervjuule/dokumentidele:

- liikmeskonna ja eelarve kasv
- EPMA tuntuse kasvatamine
- selgus pikaajaliste arengu võimaluste kohta
- liikmeskonna kaasatuse suurendamine EPMA tegevusse

Väliskeskkonna analüüsimiseks kasutatakse PESTLE meetodit. Esimeseks analüüsitavaks osaks on poliitiline keskkond. Tänapäeva maailm on pidevas muutumises ja paljud asjad on ettearvamatud, milleks hetkel on sõjaolukorra suurenemine, mis toob Eestis juurde inimesi tööjõu turule, millest lähtuvalt peavad inimesed enda teadmisi ja oskusi tõendama, et uutes kohtades hakata tööd tegema. Selline olukord on EPMA-le väga kasulik, sest sellest sõltuvalt suureneb vajadus kutsetunnistuste järel. (T. Valm, e-kiri, 14.04.2022)

Majandusliku keskkonna osas on kõige mõjuvamaks teguriks palju määramatust keskkonnas. Täpsemalt võib seda nimetada VUCA teguriks, mis on inglise keelsest tulnud väljend, kus on hästi palju ebastabiilsust, ebakindlust, keerukaid olukordi, ebaselgust. Antud tegur on pigem EPMA-le hea, sest see toob esile suurema nõudluse koostöö korralduse järel, millega kasvab nõudlus projektijuhtide osas, keda EPMA saaks sertifitseerida (T. Valm, e-kiri, 14.04.2022). Negatiivsemast küljest võib välja tuua majanduslanguse, mille arvelt hakkavad ettevõtted raha kokku hoidma, koondama töölisi ja vajadus projektijuhtide osas langeb.

Sotsiaalse keskkonna mõjuriteks on hetkel EPMA puhul COVID-19 levik, tänu millele on järsult hakatud rohkem rakendama kaugtöö võimalust, mis soodustab omakorda igasuguse omavahelise koostöö oskuste kasvu. Lähtuvalt sellest suureneb ka ühiskonnas koostöö erinevate spetsialistide vahel. Kõik see toob endaga kaasa vajaduse koostöö korraldamise järgi, et tagada kokkulepete õigeaegne täitmine. (T. Valm, e-kiri, 14.04.2022)

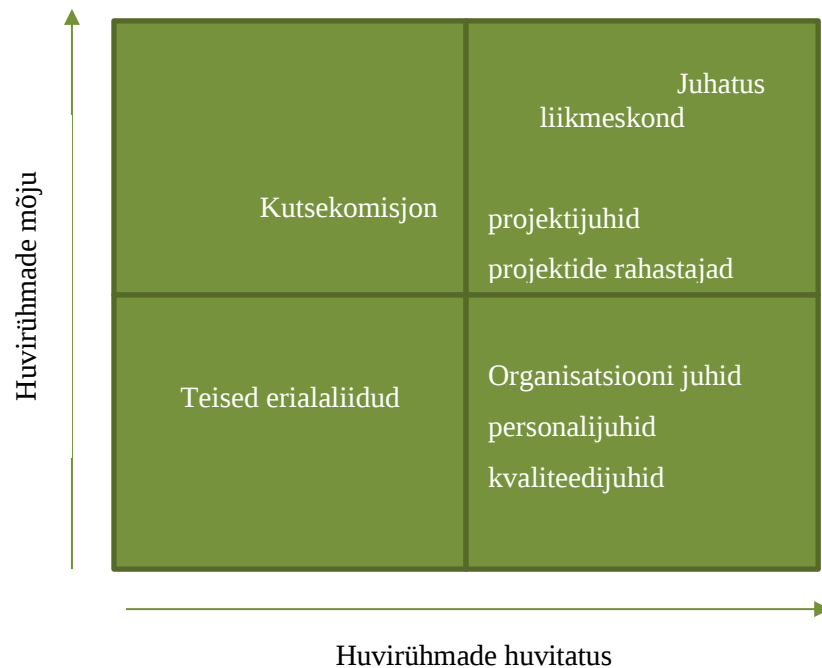
Tehnoloogiline keskkond on väga kiiresti arenev ning EPMA puhul avaldab siin kõige rohkem mõju samuti kaugtöö aktiivne kasv ning tekib vajadus erinevate kaugtööks vajaminevate programmide/tööriistade järel. Samuti tekib suurem vajadus erinevate pilvekeskkondade kasutamiseks, kus on võimalik tehtud plaane/töid hoiustada ja omavahel jagada. Viimasel ajal on leida parimat varianti väga raske, sest järjest tullakse

välja uute lahenduste/programmidega ja nendega kohanemine võtab alati aega. (T. Valm, e-kiri, 14.04.2022; T. Tamberg, e-kiri, 19.04.2022)

Õigusliku keskkonna puhul on EPMA mõjuteguriteks kehtivad seadused ja riigi õigusaktid. Sisseviidavad muudatused seadustes sunnivad ka organisatsiooni sisse viima enda tegevustes ümberkorraldusi, et mitte seadusega pahuksisse sattuda. Oluline on EPMA puhul tähelepanu pöörata lepingute õiguslikule arendamisele, mis võimaldab koostööd üle erinevate üksuste ja organisatsioonide. (T. Valm, e-kiri, 14.04.2022)

Looduslik keskkonna mõjutegureid, mis EPMA-t hetkel mõjutaks on raske välja tuua, kuid tuleviku vaates kui plaanitakse luua rohkem näiteks partnersuhteid siis kindlasti mingi hetk oleksid vajalikud kokkusaamised, mis eeldaks reisimist. Samuti mõjuteguriks võib välja tuua elektri katkestused/kadumine, mis ei võimaldaks EPMA-l praktiliselt üldse tegutseda (T. Tamberg, e-kiri, 19.04.2022). Lähtuvalt sellest võib järeldada, et põhiliseks mõjuteguriks võib EPMA puhul hetkel nimetada ilmastikuolusid.

Järgmiseks on vajalik välja selgitada oma huvigrupid ning selleks kasutatakse huvigruppide analüüsi meetodit. Strateegia kujundamisel EPMA peab arvestama mitme erineva huvigrupiga (vt joonis 8), mõni on tähtsam ja mõni vähem. Sellina analüüs aitab EPMA-l selgelt mõista, et keda peaksid nad oma strateegia kujundamisel rohkem kaasama ja milline on nende mõju neile hetkel ja tulevikus.



Joonis 8. Huvirühmade olulisuse mudel

Kõige suuremat huvi ja mõju avaldab EPMA-le nende enda liikmeskond, juhatus ise, projektide rahastajad ja projektijuhid kellele nad väljastavad sertifikaate. Liikmeskonna kaasamine strateegia kujundamisel on väga oluline, sest nemad näevad asja kõrvalt ja teavad kindlalt mida nad vajavad või tahaksid muuta, mis on nende jaoks oluline strateegia kujundamisel. Rahastajad on üks olulisemaid huvigruppe, sest tänu nendele üldse on võimalik sisse viia erinevaid muudatusi strateegias, täide viia plaane ja püsida jätkusuutlikuna, nendeks võib olla riik, kes pakub toetust, liikmemaksu maksvad liikmed või investorid, kes tunnevad EPMA vastu rohkem huvi ja annavad oma panuse rahaliselt. Oluline roll on ka sertifikaadi saanud projektijuhtidelt küsida tagasisidet ja võimalusel neid kaasata, sest nemad on selle protsessi läbinud ja mõistavad, et millised puudused on sertifitseerimise osas ja mida võiks parandada, et inimesed tahaksid tulla sertifikaati saama. Muidugi on oluline juhatus ise ja nendevaheline koostöö, sest nemad on inimesed, kes kõik saadud tulemusi analüüsivad ja hiljem teevad koos järeldusi, et mida peaks nende strateegia sisaldama, et nad saaksid jätkusuutlikult tegutseda. (T. Valm, e-kiri, 14.04.2022; T. Tamberg, e-kiri, 19.04.2022; M.K.A.E. Wolsky, e-kiri, 21.04.2022)

EPMA strateegia kujundamisel avaldab väikest huvi, kuid suurt mõju kutsekomisjon. Nendega otseselt arvestama strateegia kujundamisel ei peaks, kuid samas ilma nendeta

poleks võimalik väljastada sertifikaate, seega mingil määral oleks hea neid kurssi viia, et toimub strateegia kujundamine ning soovi korral saavad nad anda enda panuse/soovitused. Vähest huvi ja väikest mõju EPMA strateegia kujundamisel avaldavad teised erialaliidud, sest nad otseselt ei mõjuta organisatsiooni tegevust ja neid pole mõistlik kaasata, kuid strateegiasse võib alati juurde arvestada partnersuhted ehk kellega võiks tulevikus koostööd teha. (T. Tamberg, e-kiri, 19.04.2022)

EPMA jaoks strateegia kujundamisel suurt huvi ja väikest mõju algselt avaldavad organisatsiooni juhid, personalijuhid, kvaliteedijuhid. Nendega arvestamine on väga oluline, sest need inimesed peavad nägema hiljem EPMA-s midagi kasulikku, et nende vahel tekiks koostöö ja nad saadaksid oma projektijuhte või tuleksid ise ennast sertifitseerima. Nende mõju EPMA suhtes kasvab järk järgult, algselt seda praktiliselt polegi, kuid koostöö ja juhtide usk sellesse, et projektijuhi roll toob neile rohkem kasumit paneb neid rohkem oma töölisi sertifitseerima, mis on EPMA jaoks ainult kasulik. (T. Valm, e-kiri, 14.04.2022)

Strateegia kujundamisel ja selle rakendamisel on oluline jätkata suhtlust oma huvipooltega, mõnega rohkem ja mõnega vähem. Juhatuse omavaheline suhtlus on väga oluline ja nende kommunikatsioon peab olema katkematu ehk tuleb luua üks ühine suhtluskanal, kus kõik saavad kiirelt üksteist kätte. Liikmeskonnaga tuleb hoida pidevat suhtlust nii läbi seminaride, tagasisidestamise, võimaliku loodava suhtluskanali teel, sest nemad on otseselt alati organisatsiooniga seotud ja ootavad EPMA poolt kaasatust.

Projektijuhtidega tuleb samuti hoida pidevat suhtlust näiteks läbi erinevate infopäevade, e-posti teel suhtluse, et nad teaksid EPMA-s toimuvast, erinevatest koolitustest, võimalikest muudatustest organisatsioonides, mis võivad neile kindlasti pakkuda huvi. Rahastajatega otseselt pidevat suhtlust hoidma ei peaks, vaid vahest andma aru, et milline olukord on organisatsioonis, kuidas muudatused on mõjutanud nende tegevust ja milliseid muudatusi plaanitakse veel sisse viia ning suhtlus nendega võiks toimuda silmast silma või läbi veebi keskkonna, kus saab kasutada suhtluseks kaameraid.

Kutsekomisjoni tuleb samuti hoida kursis ja tekitada oma tegevusega nendes rohkem huvi, et nad annaksid rohkem panust EPMA tegevusse, suhtlus võiks toimuda

koosolekute/e-maili teel. Teiste erialaliitudega otseselt suhtlust strateegi järgselt luua pole vajalik, ainult siis kui neil on potentsiaal partnersuhteks EPMA organisatsiooniga.

Organisatsiooni, personali, kvaliteedi juhtide puhul ongi pigem oluline luua suhted peale strateegia rakendamise, sest siis on juba reaalsed muudatused sisse viidud ja võimalik neile reaalsete muudatuse näol pakkuda omapoolseid võimalusi, et neil tekiks võimalikult suur huvi EPMA vastu. Suhtlus nendega võib algselt läbi e-posti, kus EPMA pakub neile oma võimalusi ning kutsub osalema oma seminaridele/infopäevadele, kus on võimaik neid juba rohkem kaasata ja teha reaalseid ettepanekuid koostöös.

Järgnevalt teostatakse SWOT analüüs (vt tabel 7), mille abil on võimalik näha organisatsiooni sisekeskkonnast tulenevaid tugevusi (*strengths*), nõrkusi (*weaknesses*) ja väliskeskkonnast tulenevaid võimalusi (*opportunities*) ja ohte (*threats*). Analüüs koostatakse EPMA juhatuse liikmetega läbiviidud intervjuu põhjal.

Tabel 7. SWOT analüüsi osad

Tugevused	Nõrkused
• Järjepidev tegutsemine • Kutsetunnistuste andmine • Koostöö IPMA-ga • Kaasatud on ainult oma ala spetsialistid • Hea kodulehekül	• Võimetus ideid ellu viia • Vähesed tulud • Nõrk liikmeskonna kaasatus • Keskendutakse ainult ühele sihtgrupile – projektijuhid • Ei oska oma väärtusi müüa
Võimalused	Ohud
• Toetuste leidmine arenguks • Kutsetunnistuste väärtustamise kasvatamine • Koostöö korralduse arendamine • Rohkem koostööd partner organisatsioonidega • Vabatahtlike kaasamine • Turundustegevusse panustamine	• Ühiskonnas negatiivsete trendide edenemine projektijuhtimis eriala suhtes • Projektijuhi rolli vajaduse vähenemine • Sertifikaatide omajaid ei hinnata piisavalt kõrgelt

EPMA peamiseks sisemisteks tugevusteks on järjepidev tegutsemine, nad on juba pikaajaliselt antud valdkonnas arenenud ja neil on võimalus anda ise välja kutsetunnistusi. Samuti üheks suureks tugevuseks on koostöö International Project Management Associationi-ga ehk IPMA-ga, mis annab EPMA-l võimaluse kommunitseerida teiste

sarnase organisatsioonidega üle maailma ja aidata Eestis saada IPMA poolt väljastatavaid sertifikaate. EPMA tugevuse alla kuulub veel nende hea kodulehekül, mis annab liikmeskonnale selge ja hea ülevaate nende tegutsemisest ning see, et nad kaasavad oma tegemistesse ainult oma ala spetsialistid, kes aitavad neil alati saavutada kõige paremaid lahendusi ja teha õigeid otsuseid. (T. Valm, e-kiri, 14.04.2022; T. Tamberg, e-kiri, 19.04.2022)

Nõrkusteks EPMA puhul on nende võimetus ideid ellu viia, sest hetkel pole tulud piisavalt suured ja inimesed, kes on EPMA juhatusse kaasatud tegutsevad seal oma põhi töö kõrvalt, mis tähendab seda, et ideede realiseerimiseks on nende puhul ajaline ressurss pidevalt puudulik. Lisaks on hetkel liikmeskonna kaasatus pigem väike, sest puudub pidev suhtlus EPMA ja liikmeskonna vahel. EPMA keskendub hetkel ainult pigem ühele suunale ehk projektijuhid, kuid nende mõju on tegelikult otseselt EPMA-le pigem kõige väiksem, seega selles osas oleks vajalik hakata mõtlema laiemalt ja keskenduma ka teistele suundadele. Samuti üheks nõrkuseks on see, et hetkel ei oska EPMA ennast inimestele pakkuda selliselt, et see oleks neile huvitav ja nad tahaksid hakata liikmeks/nendega koostööd teha, tuleb lisada oma tegemistesse rohkem atraktiivsust. (T. Valm, e-kiri, 14.04.2022; T. Tamberg, e-kiri, 19.04.2022)

Väliskeskkonnast tulenevad võimalused EPMA puhul on toetuste leidmine, mis aitavad neil jätkusuutlikult tegutseda ja oma ideid kergemini ellu viia. Kutsetunnistuste väärtustamise kasvatamine, et sellel oleks reaalne tähendus ja tööandjaid vaataks seda kui suurt plussi, sest hetkel on aasate jooksul selline arusaam hakanud kaduma. Organisatsioonide omavaheline koostöö on kasvjärgus, mis tähendab, et samuti kasvab vajadus koostöö korralduse järgi, mis annab EPMA-le võimaluse selles suunas ennast realiseerida. Lisaks võimaluseks on veel rohkem koostööd teiste samalaadsete organisatsioonidega/erialaliitudega, et pidevalt üksteist toetada, luua üksteisele kasulikke kokkuleppeid. Samuti on oluline kaasata veel rohkem vabatahtlikke ja panustada turundustegevusse, et koguda rohkem tustust ja huvilisi oma tegemistesse. (T. Valm, e-kiri, 14.04.2022; T. Tamberg, e-kiri, 19.04.2022)

Väliskeskkonnad tulenevad ohud on halbade trendide edendamine ühiskonnas projektijuhtimis eriala suhtes, mis võib vähendada inimeste huvi sertifitseerimise ja üldse selle valdkonna osas, sest sertifikaadi olemasolu on hakatud järjest vähem hindama ja

tööandjad ei pea seda enam eeliseks, mis tekitabki arusaama, et see pole üldse oluline. Samuti ohuks võib olla see, et projektijuhi rolli järgi ei tunta enam nii palju vajadust ja leitakse mingeid alternatiive. (T. Valm, e-kiri, 14.04.2022; T. Tamberg, e-kiri, 19.04.2022)

Vaadates mõlemat SWOT ja PESTLE analüüsi siis tuli välja mitmeid sarnaseid omadusi, mis vajaksid lahendusi, milleks on vähene EPMA tuntus, vähesed tulud, vähene liikmeskonna kaasatus, halb koostöö, ei osata hetkel ellu viia ideid, vähe koostööpartnereid. Samuti tuli välja palju häid tugevusi, mille põhjal on võimalik EPMA-l kujundada just õige lähenemisega strateegia, mis aitab neil tegutseda jätkusuutlikult ja leida sobilikud lahendused murekohtade parandamiseks.

2.4. Järeldused ja ettepanekud strateegia kujundamiseks

Lähtudes teoriast strateegilise kujundamise protsess koosneb neljast erinevast etapist, milleks on positsioneerimine, formuleerimine, rakendamine ja tulemuslikkuse hindamine. Antud töö raames keskenduti esimesele kahele etapile. Positsioneerimise etapis teostati sise ja väliskeskkonna analüüs ning lisaks selgitati välja huvigrupid ja nende olulisus strateegia kujundamisel. Formuleerimise etapis toodi välja organisatsiooni võimalik missioon, visioon, eesmärgid ja võimalik lahendus nende hindamiseks. Lisaks uuriti EPMA liikmeskonnalt ankeetküsitluse meetodil nende arvates tähtsamaid aspekte strateegia kujundamisel ja viidi läbi intervjuud EPMA juhatuse liikmetega. Kõikide saadud tulemuste põhjal saab autor teha oma ettepanekud EPMA strateegia kujundamiseks.

Eelnevalt teostatud sisekeskkonna SWOT analüüs, millest selgusid EPMA tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Peamiste tugevustena võib välja tuua EPMA järjepideva tegutsemise, kutsetunnistuse andmise ja oma ala spetsialistide kaasatuse, kes omavad projektijuhtimise erialal palju kogemusi. Peamisteks nõrkusteks on vähesed tulud, keskendutakse ainult ühele sihtgrupile ja nõrk liikmeskonna kaasatus. EPMA peamisteks võimalusteks võib välja tuua toetuste leidmise arenguks, vabatahtlikud, turundustegevusse panustamise. Ohtudena võib välja tuua projektijuhi rolli vähenemise, sertifikaatide omajaid ei hinnata enam piisavalt kõrgelt. Analüüsides saadud tulemusi järeldab autor, et organisatsioon peab selgelt mõistma enda hetkeolukorda ja nägema

milliseid muudatusi nad peaksid sisse viima, et edasi tegutseda jätkusuutlikult. Järgnevalt rakendatakse saadud tulemusi TOWS analüüsis (vt tabel 8), mis annab selge pildi sellest, et kuidas peaks EPMA oma tugevusi ära kasutama ja nõrkusi/ohte minimaliseerima, millest on selgelt näha, et millised on strateegilised võimalused EPMA arenguks.

Tabel 8. EPMA TOWS maatriks

SO	WO
• EPMA poolt pakutavate võimaluste reklaamimine sotsiaalmeedias/internetis • Läbi olemasolevate koostööpartnerite enda tuntuse suurendamine • Oma ala spetsialistidega kergem arendada koostöö korraldust organisatsioonis ja koostööpartneritega	• Riigilt toetuste hankimine tulude suurendamiseks • Läbi turundustegevuse liikmeskonna kasvatamine • Arendada koostöö korraldust, mille abil suurendada oma liikmeskonna kaasatust enda tegevustesse • Vabatahtlike kaasamine ideede elluviimiseks
ST	WT
• Kutsetunnistuse saamise raskendamine, mis suurendab selle omandamise väärtust • Pikaajaline tegutsemine tekitab usaldust nii sertifikaatide saajatele, kui ka organisatsioonidele	• Keskenduda erinevate sihtgruppidele, mis tekitab ettevõtetele rohkem huvi EPMA suhtes • Muudatuste sisseviimisel kogukonna kaasamine/informeerimine

Väliskeskkonna analüüsimisel kasutati PESTLE meetodit. Peamisteks mõjuteguriteks, mis välja tulid olid sõjaolukord, COVID-19 levik, erinevad seadused, võimalik majanduslangus ja palju määramatust majandus keskkonnas. Lähtudes välja toodud teguritest ja varasemalt tehtud põhjalikule analüüsile/teooriale autor järeldab, et paljud mõjutegurid on EPMA jaoks pigem kasulikud kui neid rakendada ära õige lähenemisega. Sõjaolukord annab võimaluse edendada just projektijuhtimist kui eriala Eestis, sest tööjõud hetkel suureneb ja inimesi, kes tahavad saada sertifikaate tekib juurde. COVID-19 levik on vaikselt kadumas, kuid siiski tänu sellele suurenes vajadus kaugtöö järgi, kus saab EPMA konkreetselt anda oma panust sellesse, et aitab korraldada koostööd erinevate organisatsioonide spetsialistide vahel pakkudes välja parimaid lahendusi. Seaduste ja majanduslanguse osas on EPMA-l pigem raske mingeid vastavaid muudatusi sisse viia, vaid tuleb ennast hoida kursis ümberringi toimuvaga ja vastavalt sellele sisse viia muudatusi, et need oleksid rohkem omakasumlikud. Üldiselt ongi hetkel tegelikult maailmas palju määramatust, mis tähendab seda, et EPMA peab andma maksimaalset

panust koostöö korraldusse organisatsioonides, mille tagajärjel hakkab kasvama ka vajadus projektijuhtide järel, keda EPMA saab sertifitseerida.

Ankeetküsitluse ja juhatuse liikmete intervjuu käigus selgusid tähtsamad aspektid strateegia kujundamisel, millest olulisemateks kujunesid hea visiooni/missiooni sõnastamine, head lühiajalised ja pikaajalised eesmärgid, mis on autori poolt juba sõnastatud ja välja toodud (vt lk 30). Samuti olulisemad aspektid, mis veel välja tulid olid liikmeskonna toetamine/kaasamine, EPMA tuntuse suurendamine, partnersuhted teiste organisatsioonidega, uute võimalike tehnoloogia vahendite rakendamine, tuluallikate leidmine ja suhtluskanali olemasolu nii juhatusega suhtluseks, kui ka liikmeskonnaga.

Saadud tulemustest järeldab autor, et oluline on EPMA-l hetkel arendada oma olemasolevat liikmeskonda ja kaasata neid maksimaalselt oma tegemistesse, pidevalt küsides tagasisidet, andes informatsiooni, et millised muudatused on toimumas ja tehes koolitusi/infopäevi. Nende kaasamine on väga oluline, sest nad avaldavad organisatsioonile suurt mõju ja tähtsust, mis tuli välja ka huvigruppide kaardistamise mudelis, lisaks on olulised veel rahastajad, juhatuse ise ja projektijuhid.

Tuntuse suurendamine peaks toimuma läbi interneti/sotsiaalmeedia ja partnerite, kes saaksid mingil määral oma platvormidel välja tuua EPMA olulisust ja neid reklaamida, mis tooks samuti kindlasti juurde tulevikus ka uusi partnersuhteid. Nagu varasemalt on juba välja tulnud mitmeid kordi, et hetkel on oluline arendada koostöö võimalusi, mis eeldabki suhtluskanali olemasolu kiireks infovahetuseks, üksteise informeerimiseks. Parima lahenduseni on võimalik jõuda katsetades erinevaid võimalike lahendusi/programme, mis võimaldavad organisatsioonil omavahel nii mikrofoni ja video teel suhelda, korraldada veebiüritusi. Tehes läbi selliseid asju tekib EPMA-l endal samuti parem arusaam uutest lahendustest mida nad saavad hiljem pakkuda nendega liitunud organisatsioonidele, projektijuhtidele.

Arvestades eelmiseid aspekte ja rakendades neid õigel viisil siis eelduseks on see, et liikmeskonna arv kasvab ning tekivad paremad eeldused selleks, et saada riigilt toetust edasiseks arenguks ja jätkusuutlikuks tegevuseks. Paremaks mõistmiseks, et millised on konkreetsed ettepanekud ja järeldused kandis töö autor need allpool tabelisse (vt tabel 9).

Tabel 9. Järeldused ja ettepanekud EPMA-le

Järeldused	Ettepanekud
Vähene EPMA tuntus üldiselt (ankeetküsitlus, dokumendianalüüs)	Tuleb rohkem anda panust turundustegevusse ja ennast reklaamida läbi sotsiaalmeedia/interneti üldiselt
Liikmeskond pole piisavalt aktiivne/kaasatud EPMA tegevusse (ankeetküsitlus, dokumendianalüüs)	Erinevate seminaride/infopäevade korraldamine, organisatsioonid toimuvatest muudatustest teavitamine, tagasiside küsimine
Tuluallikate vähesus (poolstruktureeritud intervjuu, dokumendianalüüs)	Liikmeskonna suurendamine läbi turundustegevuse ja EPMA poolt pakutavate väärtuste, riigilt toetuste saamine/taotlemine
Vähene koostöö korraldus organisatsioonis (dokumendianalüüs)	Tuleb luua ühine suhtluskanal, kus EPMA-ga seonduvad liikmed, täpsemalt juhatus saaks kiirelt omavahel infot jagada, saata erinevaid faile. Üldiselt, et tekiks parem side üksteisega, mis teeks juba selle arvelt koostöö organisatsioonis palju paremaks
Vähene vabatahtlike kaasatus (dokumendianalüüs)	EPMA-l on ideid mitmeid, kuid teostajaid vähe, seega oluline oleks kaasata rohkem vabatahtlikke, kes aitavad neid realiseerida või mingil määral edendada EPMA tegevust, lisaks on see hea võimalus pakkuda praktikakohti
Keskendutakse ainult ühele sihtgrupile – projektijuhid (poolstruktureeritud intervjuu)	Tuleb hakata laienema ja keskenduma ka teistele sihtgruppidele, kelleks võivad olla personalijuhid, kvaliteedijuhid, organisatsiooni juhid
Organisatsioonis ainult oma ala spetsialistid (poolstruktureeritud intervjuu, ankeetküsitlus)	Pidev suhtlus omavahel, motivaatorite loomine, kompromissid, et ühtne meeskond säiliks
Sertifitseerimise nõudluse vähenemine tööturul (poolstruktureeritud intervjuu)	Samuti sobiks turundustegevuse suurendamine, läbi mille tuuakse välja sertifikaadi olulisus ja selle eelised tööturul. Võimalusel muuta mingil määral selle saamise raskustaset
Vajadus partnersuhete loomiseks (ankeetküsitlus, poolstruktureeritud intervjuu)	Turundustegevusse panustamine, samalaadsete organisatsioonide väljaselgitamine ja partnersuhte pakkumine selliselt, et kasumitegur oleks mõlemapoolne

Tehtud ettepanekuid ja järeldusi võib selgelt seostada teoorias väljatoodud Tabel 2-ga, kus autor tõi välja erialaliitude strateegia olemuse. Sarnasuste osas võib välja tuua partnersuhted, liikmeskonna, tuluallikate leidmise, huvigrupid. Selline võrdlus näitab, et läbi viidud analüüside/intervjuude/küsitluse teel saadud tulemused on õigesuunalised. Lisaks võib välja tuua, et ankeetküsitlus toetas kokku nelja erineva järelduse tegemist, dokumendianalüüs oli abiks viie erineva järelduse tegemisel ja poolstruktureeritud intervjuu toetas viie erineva järelduse tegemist, mis näitab ära, et järeldused on selgelt analüüsitud ja kombineeritud mitme erineva tulemuse abil.

Toetudes teooriale ja tehtud analüüsidele siis EPMA konkreetseks eesmärgiks on nende arengu ja jätkusuutliku tegevuse tagamine, milleni on võimalik jõuda pikaajaliste/lühiajaliste eesmärkide abil. Eesmärke on oluline pidevalt korrigeerida vastavalt ühiskonna muutustele ja hinnata nende saavutamist. Lähtuvalt teooriast autor eeldab, et parimaks viisiks on EPMA-l kasutada selleks tasakaalus tulemuskaarti, mis selgelt näitab ära, et milline on mahajäämus eesmärkidest, nõrgemad näitajad või valdkonnad/tegevused, mis võivad eesmärkide mitte täitmist põhjustada. Lisaks on selgelt võimalik mõista, kas strateegia suund on õige ja vastab EPMA ootustele. Samuti töö käigus leiti võimalikud tegevused, mis toetavad EPMA jätkusuutlikkust, millest olulisemad on liikmeskonna kaasamine oma tegevusse läbi infopäevade/seminaride, tuntuse kasvatamine tehes turundustegevust, partnersuhete loomine ja võimalike toetuste saamine/taotlemine riigilt.

KOKKUVÕTE

Antud lõputöö eesmärgiks oli esitada EPMA-le ettepanekud strateegia kujundamiseks, mille tulemusel on organisatsioonil võimalik areneda ja tegutseda jätkusuutlikult. Eesmärgi täideviimiseks töö teoreetilises osas anti ülevaade strateegia definitsioonidest, strateegia kujundamise vajalikkuse kohta MTÜ organisatsioonides, toodi välja strateegia kujundamise protsess ja võimalikud sobilikud mudelid selle kujundamiseks. Empiirilises osas keskenduti uuritava organisatsiooni analüüsimisele, liikmeskonnalt sobiliku strateegia väljaselgitamisele ning teooriast saadud analüüsimis meetodite abil strateegia positsioneerimisega ja formuleerimisega, millest lähtuvalt töö lõpus tegi autor saadud tulemustest järeldused ja ettepanekud EPMA-le strateegia kujundamiseks.

Strateegiat on defineeritud mitme erineva autori poolt, kuid nende sisu ja mõte on jäänud aastate jooksul samaks. Strateegia eesmärgiks on plaani väljakujundamine, mis aitab organisatsioonil jõuda oma püstitatud eesmärkideni ning selle koostamine toetub neljale põhilisele etapile, milleks on strateegia positsioneerimine, formuleerimine, rakendamine ja tulemuslikkuse hinnang. Antud lõputöö raames keskenduti enamasti kahele esimesele etapile, milleks on positsioneerimine ja formuleerimine.

Töö teises osas tutvustati EPMA organisatsiooni, kus toodi välja selle ajalugu ja tegevusvaldkond ning järgnevalt toodi välja metodoloogia, mis põhines töö teooriale. Rakendatavateks meetoditeks oli dokumendianalüüs, ankeetküsitlus ja poolstruktureeritud intervjuu juhatuse liikmetega. Teises alapeatükis analüüsiti EPMA liikmeskonnaga läbiviidud ankeetküsitlusest saadud tulemusi, kus tulid välja liikmeskonna arvates olulisemad strateegilised aspektid selle kujundamisel. Kolmandas alapeatükis tegeleti strateegia positsioneerimisega ja formuleerimisega, mille käigus tehti põhjalik keskkonna analüüs, täpsemalt keskenduti sise-ja väliskeskkonnale. Väliskeskkonna analüüsimisel kasutati PESTLE meetodit, mis keskendus organisatsiooni poliitilise, majandusliku, sotsiaalse, tehnoloogilise, õigusliku ja loodusliku keskkonna

mõjuteguritele. Sise- ja väliskeskkonna tegurid võeti kokku SWOT analüüsi abil, mille käigus selgitati välja võimalikud väliskeskkonnast tulenevad ohud ja võimalused ning sisekeskkonnast tulenevad tugevused ja nõrkused. Lisaks selgitati välja huvigruppide analüüsi abil strateegia kujundamisel huvigrupid, kes avaldavad organisatsioonile rohkem mõju ning keda peaks rohkem kaasama strateegiat luues. Formuleerimise etapis toetudes ankeetküsitlusest ja juhatuse liikmetega läbiviidud poolstruktureeritud intervjuule pandi paika EPMA tulevased eesmärgid ning sõnastati vastavalt kujundatavale strateegiale sobilikum missioon ja visioon.

Viimases peatükis tegi autor ettepanekuid ja järeldusi EPMA strateegia kujundamiseks, rakendades SWOT analüüsist edasiarendatud versiooni TOWS ja varasemalt saadud tulemusi erinevatest analüüsides, ankeetküsitlusest, poolstruktureeritud intervjuust. Peamiseks soovitusena strateegia kujundamisel on tähelepanu pööramine eesmärkidele, visiooni, missiooni õigele sõnastamisele ja neid vastavalt ühiskonna muutustele korrigeerimine. Samuti tuleb alati informeerida oma liikmeskonda ja kasvatada rohkem nende huvi EPMA tegevuse vastu, et nad saaksid anda rohkem oma panust ja tunneksid ennast kaasatuna. Tehnoloogia arengu osas tuli välja, et EPMA-l oleks mõistlik hakata rohkem kaasas käima uue ajastuga ja rakendama mingeid uusi infotehnoloogilise vahendeid, mis aitavad kaasa liikmeskonna suhtlusele või nende organisatsiooni tegevusele ning võibolla suurendavad mingil määral isegi EPMA ühiskondliku mõju. Lisaks oleks hea kui EPMA paneks rõhku turundusele, et koguda rohkem tust, mis toob endaga kaasa rohkem huvilisi ja suurendab nende liikmeskonna arvu.

Saadud tulemusi peab EPMA organisatsioon ise hindama ning otsustama, kas autori poolset soovitusi on nende jaoks asjakohased ja sobilikud strateegia kujundamisel. Tulevikus on võimalik uurida lähtuvalt sellest, kas autori poolset ettepanekuid on olnud asjakohased strateegia kujundamisel, kui EPMA otsustab neid rakendada.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aboud, A., Asahinli, M. A. (2019). *SWOT and TOWS analysis: an application to cocoa in ghana*. Ankara University.
- Alcron, M. D. (1998). *Building vision in nonprofit organizations*. Alcorn Associate.
<http://alcornassociates.com/docsnf/mdaartvision.pdf>
- Bakhshandeh, B., Mazid, S. & Imroz, S. M. (2021). *Illinois digital environment for access to learning and scholarship*. University of Illinois.
<https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/111768/SWOT%20%26%20Non-Profit%20HR.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Bowen, S. (2018). Mission and Vision. *University of South Carolina*.
https://www.researchgate.net/publication/328733737_Mission_and_Vision
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
<https://doi.org/10.2307/257431>
- Bucher, S., Jäger, P. U., & Cardoza, G. (2016). FUNDES: Becoming a strategically mindful nonprofit. *Journal of Business Research*, 69(10), 2.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.014>
- Bullen, P. B. (s.a.). *How to choose a sample size (for the statistically challenged)*. Tools4dev. <https://tools4dev.org/resources/how-to-choose-a-sample-size/>
- Bulysheva, D., Movchan, T. & Malashuk, O. (2021). Foresight-forecasting in the system of recreational land management. *Geodesy and Cartography*, 70(1), 12.
<https://doi.org/10.24425/gac.2021.136678>
- Copeman, C. (2017). *Stakeholder analysis*. National Council for Voluntary Organisation.
<https://knowhow.ncvo.org.uk/organisation/strategy/directionsetting/stakeholder>
- Curtis, P., Hantias, M., & Antoniadis, P. (2011). Balanced Scorecard as a strange attractor tool contributing to the improvement of transformation process and

- ultimately to the competitive advantage of an Organization. *Journal of Engineering Science and Technology Review*, 4(3), 273. <http://dx.doi.org/10.25103/jestr.043.14>
- David, F. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row
- Doran, G. T. (s.a.). *There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives*. Temple University.
<https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
- Dzenopoljac, V. Janosevic, S. (2013). The Balanced Scorecard vs. Total Quality Management. *Technics Technologies Education Management*, 8(1), 373-383.
- Durmaz, Y., Düşün Z. (2016). Importance of Strategic Management in Business. *Expert Journal of Business and Management*, 4(1), 38-45.
- Edeigma, J., Singh, D. (2021). Nonfinancial resource management: A qualitative study of retention and engagement in not-for-profit community fund management organisation. *Asia Pacific Management Review*, 26(1), 1.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.05.005>
- Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon. (2021). *Assotsiatsioonist*.
<https://www.epma.ee/assotsiatsioonist>
- Elegendy, M. (2020). *Deep Learning for Vision Systems*. Manning.
- Gordon, A. (2017). *Social Media Marketing Strategies in Nonprofit Professional Membership Organizations*. Walden University.
<https://www.proquest.com/openview/c96c69b89e61b51438ec4695a502214a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Goto, M. (2022). Accepting the future as ever-changing: professionals' sensemaking about artificial intelligence. *Journal of Professions and Organization*, 9(1), pp. 77-99. <https://doi.org/10.1093/jpo/joab022>
- Jovanovic, J., Vujovic, A. & Krivokapic, Z. (2015). *Between Balanced Scorecard and Quality Management System*. University of Podgorica, Montenegro.
<https://oaji.net/articles/2015/452-1449160807.pdf>

- Kendrick, S. (s.a.). *The TOWS Matrix: Putting a SWOT Analysis into Action*. VolunteerHub. <https://www.volunteerhub.com/blog/the-tows-matrix-putting-a-swot-analysis-into-action/>
- Koch, R. (2006). *Strateegia käsiraamat*. Tartu: OÜ Greif.
- Lassiter, V.C. (2007). *The role of process improvement in the nonprofit organization*. University of Pennsylvania. https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=od_theses_msod
- Leimann, J., Skärvad, P-H. & Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim
- McDonald, R. E. (2007). An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission. *SAGE Journals*, 36(2), 257-258. <https://doi.org/10.1177/0899764006295996>
- McGrath, J., & Bates, B. (2016). *Suurte juhtimisteooriate väike käsiraamat*. AS Äripäev.
- Myers, A. (2016). *Member engagement study*. Abila. <https://edgeresearch.com/wp-content/uploads/2016/06/Abila-Member-Engagement-Study.pdf>
- Nickols, F. (2016). Strategy: Definitions and Meaning. *Distance Consulting*. http://50.87.121.26/strategy_definitions.pdf
- Niven, P. R. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Wiley.
- Nunes, R., Rego, G. (2010). Hospital Foundation: A SWOT Analysis. *iBusiness*, 2(3), 210-217.
- Pareliussen, B., Aesoy, V. Giskeodegard M, F. (2021). Professions, work, and digitalization: Technology as means to connective professionalism. *Journal of Professions and Organization*, 9(1), 100-114). <https://doi.org/10.1093/jpo/joab023>
- Pearce, J. A., Robinson, R. B. (2009). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*. McGraw-Hill Irwin.
- Perera, R. (2017). *The PESTLE analysis*. Nerdynaut.
- PESTLE Analysis Of Charities And Non-Profits*. (s.a.). <https://www.marketingtutor.net/pestle-analysis-of-charities-and-non-profits/>

- Rastogi, N., Trivedi, M. K. (2016). Pestle Technique—A Tool To Identify External Risks In Construction Projects. *International Research Journal of Engineering and Technology*. <https://www.irjet.net/archives/V3/i1/IRJET-V3I165.pdf>
- Saitgalina, M., Dickie, L. A. & Virungi, P. (2019). Organizational Determinants of Political Involvement in Trade and Professional Membership Associations. *Nonprofit Policy Forum*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/10.1515/npf-2019-0004>
- Samina, K. (2017, feb 1). *Strategic Planning for NGOs: A guide to understand the basics of strategic planning*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/strategic-planning-ngos-guide-understand-basics-samina-khushi>
- Shmula, C. (2018, january 25). *How Should an Organization Apply the PDCA Cycle?* <https://www.shmula.com/how-should-an-organization-apply-the-pdca-cycle/24984/>
- Taherdoost, H. (2019). What Is the Best Response Scale for Survey and Questionnaire Design; Review of Different Lengths of Rating Scale / Attitude Scale / Likert Scale. *International Journal of Academic Research in Management*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3588604
- Wagner, R. (2021). Turning professional potential into social impact – the new mission for project management associations. *PM World Journal*. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2021/09/pmwj110-Oct2021-Wagner-turning-professional-potential-into-social-impact-commentary.pdf>
- Wheelen, T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N., & Bamford C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy*. United Kingdom: Pearson.
- Whitney, K. B., Gale, S. A. (2015). Positioning Professional Membership Organizations for Success: Achieving Sustainability. *Nurse Leader*, 13(1), 55-57. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2014.11.008>
- Wikker, R. (2015). Stakeholder analysis. In Heyse, L., Zwitter, A. & Herman, J (Eds). *Humanitarian Crises, Intervention and Security* (pp. 149-170). Routledge. https://www.researchgate.net/profile/Rafael-Wittek/publication/281206262_Stakeholder_Analysis/links/55db23fc08ae9d659492e0ce/Stakeholder-Analysis.pdf
- Захваткина, А. (2021). Инструкция: стратегическое планирование для НКО [Juhend: Mittetulundusühingute strateegiline planeerimine]. *НКО-сектор*.

<https://www.asi.org.ru/2021/05/31/instrukciya-strategicheskoe-planirovanie-dlya-nko/>

Lisa 1. Ankeetküsitluse küsimused EPMA liikmeskonnale

Küsimus	Teoreetiline allikas
Kui oluline on Teie jaoks strateegia olemasolu EPMA organisatsioonis?	Whitney <i>et al.</i> , 2015
Kui oluline on organisatsiooni arengus toetuda missioonile ja visioonile?	Mark & Alcorn, 1998; Robert, 2007, lk 257-258
Kui oluliseks te peate EPMA puhul tuntuse suurendamist?	Gordon., 2017, lk 14-15
Kui oluliseks te peate EPMA poolt püstitatud lühiajaliste ja pikaajaliste eesmärkide uuendamist toetudes ühiskonna muutustele?	Leimann <i>et al.</i> , 2003, lk 19
Kui oluliseks te peate uute tuluallikate leidmist EPMA organisatsioonis?	Whitney <i>et al.</i> , 2015
Kui oluliseks te peate EPMA poolt põhikirjas püstitatud eesmärkidele toetumist?	Saitgalina <i>et al.</i> , 2019, lk 3
Kui oluliseks te peate EPMA puhul ühiskondliku mõju suurendamist?	
Kui oluliseks te peate EPMA liikmeskonnale väärtuse pakkumist?	
Kui oluliseks te peate strateegia kujundamisel uute tehnoloogia arengutega kaasas käimist? (AI, rohepööre jms)	Pareliussen <i>et al.</i> , 2021, lk 100
Kui oluliseks te peate püsiva suhtluskanali olemasolu suhtlemiseks organisatsiooni liikmetega (nt: Facebooki chat, Slack vms)	
Kui oluliseks te peate partnersuhteid teiste organisatsioonidega?	Whitney <i>et al.</i> , 2015
Kui oluliseks te peate liikmete professionaalse arengu toetamist? (Koolitused, kutsetunnistused, seminarid)	Saitgalina <i>et al.</i> , 2019
Kui oluliseks te peate EPMA puhul õigusraamistiku suunamist, et kvalifitseeritud projektijuhtimine oleks erinevates projektides rohkem nõutav?	
Kui oluliseks te peate EPMA organisatsiooni puhul projektijuhtide kogukonna arengusse rohkem panustamist?	
Kui oluliseks te peate liikmeskonna kaasamist strateegia kujundamisel?	Bucher <i>et al.</i> , 2016, lk 2

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused EPMA juhatuse liikmetele

Küsimus	Teoreetiline allikas
Kas EPMA on varasemalt tegelenud strateegia kujundamisega?	Whitney <i>et al.</i> , 2015
Milline on Teie arvates EPMA peamine missioon ja visioon? Nimetage mõningad omadused, et miks organisatsioon tegutseb ja kuhu tahab jõuda	Mark & Alcorn, 1998; Robert, 2007, lk 257-258
Millised on EPMA organisatsiooni pikaajalised, kui ka lühiajalised eesmärgid?	Leimann <i>et al.</i> , 2003, lk 19
Kes on Teie organisatsiooni huvigrupid ja mis mõju nad avaldavad organisatsioonile?	Witteck, 2015, lk 149-150
Millised on Teie arvates EPMA tugevused, nõrkused, ohud, võimalused (SWOT analüüs)?	Samina, 2017
Milline on hetkel EPMA makrokeskkond (PESTLE analüüs)?	Rastogi & Trivedi, 2016, lk 384; Perera, 2017, lk 2
Kuidas hetkel mõõdetakse eesmärkide saavutamist?	Niven, 2008

SUMMARY

This dissertation provides EPMA with suggestions for developing a strategy that will enable the organization to develop and operate sustainably. In order to fulfill the goal in the theoretical part of the work, was given an overview of the definitions of the strategy, the necessity of strategy development in the NGO organization. In addition the strategy development process and possible suitable models for its development were outlined. The empirical part focused on the analysis of the research organization, the identification of a suitable strategy from the membership, and the positioning and formulation of the strategy using theoretical analysis methods.

The strategy has been defined by several different authors, but their content and meaning have remained the same over the years. The purpose of the strategy is to develop a plan that will help the organization achieve its goals, and its development is based on four main stages, which are positioning, formulating, implementing and evaluating the effectiveness of the strategy. This dissertation mostly focused on the first two stages, positioning and formulation.

In the second part of the work author was focusing on EPMA organization introducing and presenting its history, field of activity. In addition was presented a methodology based on the theory of work. The methods used were document analysis, a questionnaire survey and a semi-structured interview with board members. The second subchapter analyzed the results of the questionnaire survey conducted with the EPMA membership, which highlighted the most important strategic aspects. The third subchapter dealt with the positioning and formulation of the strategy, during which was performed a thorough analysis of the environment, focusing more on the internal and external environment. The analysis of the external environment used the PESTLE method, which focused on the factors influencing the political, economic, social, technological, legal and natural environment of the organization. The factors of the internal and external environment

were summarized by means of a SWOT analysis, during which were identified the possible threats and opportunities arising from the external environment and the strengths and weaknesses arising from the internal environment. In addition, through stakeholder analysis, stakeholders were identified in the design of the strategy who have a greater impact on the organization and who should be more involved in the development of the strategy. Based on the questionnaire survey and a semi-structured interview with the members of the management board, the future goals of EPMA were set and a more appropriate mission and vision were formulated according to the strategy to be developed.

In the last chapter author made suggestions and conclusions for the development of EPMA's strategy, applying the advanced version of the SWOT analysis to TOWS and the results obtained from various analyzes, questionnaires, semi-structured interviews. The main recommendation when designing a strategy is to pay attention to the goals, vision, correct formulation of the mission and to adjust them to the changes in society. It is also always necessary to inform your members and increase their interest in EPMA's activities so that they can contribute more and feel involved. With regard to technological developments, it would be sensible for EPMA to be more up-to-date and to implement some new IT tools that facilitate the communication of members or the activities of their organizations and perhaps even increase EPMA's social impact to some extent. In addition, it would be good for EPMA to focus on marketing in order to gain more recognition, which will attract more interested people and increase their membership number.

The obtained results must be evaluated by the EPMA organization itself and it must be decided whether the author's recommendations are relevant and appropriate for the development of the strategy. In the future, it will be possible to examine whether the author's proposals have been relevant to the design of the strategy if EPMA decides to implement them.

Lihtlitsents lõputöö elektroonseks avaldamiseks

Mina, Vladislav Šmakov

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

STRATEEGIA KUJUNDAMISE ETTEPANEKUD EESTI
PROJEKTIJUHTIMISE ASSOTSIATSIOONILE,

mille juhendaja on Taavi Tamberg,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Vladislav Šmakov

06.05.2022