

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Hille Uus

**PROJEKTIJUHTIMISE PRAKTIKA
VÄIKEETEVÕTETES
PÕLTSAMAA PIIRKONNA NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Dotsent Arvi Kuura

Pärnu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele.....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud

(päev, kuu, aasta)

TÜ Pärnu kolledži ettevõtluse osakonna juhataja

Arvi Kuura

(osakonna juhataja allkiri)

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

Hille Uus

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Ülevaade maailmapraktikast projektijuhtimisel.....	6
1.1. Projektijuhtimise, projektiseerumise ja projektistumise olemus.....	6
1.2. Väikeettevõtte olemus ja ettevõtluspoliitika	16
2. Projektijuhtimise praktika piirkonna väikeettevõtetes	24
2.1. Uurimiseesmärgi ja –ülesannete ülevaade	24
2.2. Uurimuses osalenud valimi ja uurimuse teostuse tutvustus.....	25
2.3. Uurimistulemused ja nende analüüs.....	29
2.3.1. Projektiseerumise ulatus piirkonna väikeettevõtetes	29
2.3.2. Projektimeeskondade moodustamise ja toimimise eripära piirkonna väikeettevõtetes	32
2.3.3. Projektidega seonduvad probleemid piirkonna väikeettevõtetes	35
2.3.4. Võimalike arengusuundade määratlemine ja meetmed positiivsete arengute toetamiseks.....	38
Kokkuvõte	41
Viidatud allikad.....	45
Lisad.....	50
Lisa 1. Küsimustik	50
Summary	51
Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks	56

SISSEJUHATUS

Eesti ettevõtetes, sh väikeettevõtetes, on tänu Euroopa Liidu struktuurifondide ja ka kohalike meetmete toetustele aktiveerunud arendus- ja teostusprojektide teostamine. See on aidanud lahendada väikeettevõttes tekkinud kitsaskohti, on leitud lisavõimalused investeringuteks, tootmise laiendamiseks jms. Kiirem, paindlikum, arenemisvõimelisem ja taibukam väikeettevõtte saavutab turueelise konkurentide ees. Need tegevused vajavad projektijuhtimist kui meetodit, kuid projektijuhtimise tegelikku protsessi ja tulemit Eesti väikeettevõttes ei ole eriti palju uuritud ega kajastatud.

Mitmetest erinevatest allikatest ja autorite seisukohtadest on korduvalt kõlama jäänud probleem, et ikka ja jälle korduvad ühed ja samad vead projektijuhtimises. Samas on sageli jäänud piisavalt selgitamata, mis võib olla selle probleemi taga. Kas need on vähesed kogemused, oskamatus, projektijuhi võimete ülehindamine, vale juhtimisstiil, liialt keerukad projektijuhtimise meetodid vms. Uurimise alla tulevad just väikeettevõtted, kui enamlevinud, kuid nende spetsiifikat vähe uuritud, ettevõtted Eestis ja ka mujal maailmas.

Eesmärk käesolevas töös - on selgitada, milline on projektijuhtimise praktika väikeettevõtetes Põltsamaa piirkonna näitel.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Anda kirjanduse põhjal ülevaade heast maailmapraktikast projektijuhtimisel.
- Avada väikeettevõtluse olemus ning tuua välja nende eripärad projektiseerumises ja projektistumises.
- Selgitada projektiseerumise ulatus Põltsamaa piirkonna väikeettevõtetes.
- Selgitada projektimeeskondade moodustamise ja toimimise eripära Põltsamaa piirkonna väikeettevõtetes.

- Selgitada projektidega seonduvad probleemid Põltsamaa piirkonna väikeettevõtetes.
- Määratleda võimalikud arengusuunad ja meetmed positiivsete arengute toetamiseks.

Töö koosneb kahest peatükist. Töö esimeses peatükis antakse ülevaate, mis on projekt, kes on projektijuht, -meeskonnad, heast maailmapraktikast projektijuhtimisel ning projektiseerumisest ja projektistumisest. Selleks võetakse aluseks kirjanduses kajastatu. Kasutatakse paljude nii Eesti (Kuura, Liias, Mets, Perens, Salla, Sutt jt) kui välisriikide (Andersson, Arto, Gareis, Midler, Parker, Söderlund, Turner jt) teoreetikute arvamusi ja väljatöötatud projektijuhtimise meetodeid. Lisaks avatakse väikeettevõtluse olemus. Kajastatakse põgusalt ettevõtetele suunatud poliitikat, kas ja kuidas soodustab või ei soodusta kirjeldatud poliitika projektijuhtimist väikeettevõtetes ning projektijuhtimist arendava poliitika arengut. Selleks kasutatakse sellekohaseid uurimismaterjale ja Eesti ettevõtluspoliitika arengukava 2007-2013.

Töö teine peatükk on empiiriline osa uurimuse tulemustest, milline on projektijuhtimise praktika väikeettevõtetes Põltsamaa piirkonna (edaspidi ka: piirkonna) näitel. Põltsamaa piirkonna väikeettevõtted on Põltsamaa linna ja valla territooriumile registreeritud väikeettevõtted. Antakse ülevaade Põltsamaa piirkonna väikeettevõtluse arengust. Tutvustatakse uuringu valimit ja analüüsitakse uurimistulemusi. Lähtudes püstitatud uurimisülesannetest, teooriast ja tulemustest, antakse ülevaade piirkonna väikeettevõtete projektiseerumise ulatusest, projektimeeskondade moodustamise ja toimimise praktikast ning projektidega seonduvatest probleemidest. Teostatakse sellekohane analüüs ja arutelu. Määratletakse võimalikud positiivsed arengusuunad.

Töö tulemused võivad huvi pakkuda paljudele, kes on huvitatud projektijuhtimise ja väikeettevõtluse arendamisest, sh hariduse korraldajatele, kes pakuvad väikeettevõtjatele täiendkoolituse programme ja majandustarkvara arendajatele, idee leidmiseks, koostades väikeettevõtjatele abistavaid „tööriistu“ projektide juhtimiseks ja haldamiseks.

Töö autor tänab oma juhendajat Dotsenti Arvi Kuura väga toetava hoiaku, mõistva suhtumise ja õpetlike nõuannete eest, uurimuses osalenud Põltsamaa piirkonna väikeettevõtjaid vastutulelikkuse eest.

1. ÜLEVAADE MAAILMAPRAKTIKAST PROJEKTIJUHTIMISEL

1.1. Projektijuhtimise, projektiseerumise ja projektistumise olemus

Sageli kuuleme ja saame lugeda erinevatest allikatest kuidas paljud ettevõtted tegelevad projektide ja projektijuhtimisega ning kuidas nii mõnigi on saanud endale populaarsust koguva ameti nimetusega - projektijuht. Uurimistulemusele tuginedes võib kinnitada, et isegi siis, kui tal puudub selleks vastav erialane kvalifikatsioon, saab inimene oma ametis projektijuhtimise tööga hakkama, kui ta omab vaid organisatsiooni või allüksuse juhtimise kogemusi. Ta teeb projektijuhtimise protsessis küll enam vigu, kui kvalifitseeritud projektijuht, kuid õpib neist ja järgmisel korral oma kogemusele tuginedes, püüab hakkama saada juba paremini.

Järgnev annab kirjanduse põhjal ülevaate heast maailmapraktikast projektijuhtimisel, avab väikeettevõtluse olemust ning toob välja nende projektiseerumise ja projektistumise eripärad.

Veel üheksakümnendate aastate alguses seostati Eestis mõisteid „projekt” ja „projektijuhtimine” ainult ehitusega. Tänapäevaks on projektijuhtimise meetodi kasutamine jõudnud peaaegu kõikidesse valdkondadesse. Projektide koostamine, juhtimine või neis osalemine on muutunud meie igapäevaelu lahutamatuks osaks. Projektijuhtimine on muutunud tänu universaalsusele üheks kõige laiemalt kasutatavaks juhtimistehnikaks. (Perens, Balti 2012: 1) Mõnele on projektijuhtimine kujunenud elustiiliks.

Projektijuhtimise eriala on Eestis populaarsust kogunud just viimasel aastakümnel. Seda seisukohta toetab ka fakt, et 2. märtsil 2012 toimus Pärnus ulatuslikum Eesti projekti-

juhtide kogunemine, kus asutati uus erialaühing – Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon (EPA). Ühingu eesmärgiks on edendada projektijuhtimise praktikat Eestis. (EPA) Projektijuhtimine on vallandanud justkui uue ajajärgu. Gareis (2006) on oma käsiraamatus põhjalikult käsitlenud kõike projektiga seonduvat. Uut juhtimise paradigmat iseloomustavad meeskonnatöö, protsessipõhisus, võimustamine, terviklik kvaliteedijuhtimine ja õppiv organisatsioon. Projektitööle orienteeritud organisatsioonides saab pidevalt toimuda projektide ja programmide käivitamine, teostamine, lõpetamine või katkemine - see loob tasakaaluseisundi, mis kindlustab organisatsiooni pideva arengu ja jätkusuutlikuse. (Gareis 2006: 18-4) Uus juhtimise stiil avab uusi võimalusi.

Viimastel aastakümnetel on projektijuhtimine kui eriala areng olnud märkimisväärne ja selles on oluline roll globaalsetel eriala organisatsioonidel. Suurimad ja mõjukaimad neist on PMI (*Project Management Institute*) ning IPMA (*International Project Management Association*). Need on välja töötanud ka omad kutsestandardid ning korraldavad üle maailma aktsepteeritavate kutsete omistamist. Üldiselt on teada, et projektide ja ka projektipõhist juhtimist rakendatakse tänapäeval üha rohkem. Seetõttu on hakatud rääkima üha süvenevast projektorientatsioonist ja/või projektistumisest nii organisatsioonide, regioonide ja riikide ning isegi üksikisikute tasandil. (Kuura 2010: 55-59)

Turner jt (2012) võtsid välja selgitada, kuivõrd väikese ja keskmise suurusega ettevõtted (VKEd) vajavad lihtsamat projektide juhtimise meetodit. Uurimismeetod, mida nad kasutasid, koosnes kolmest etapist. Esimeses etapis koguti infot selle kohta, kes VKEdest on kasutanud projektijuhtimist. Teises etapis küsitleti põgusalt projektijuhtimise kogemustega väikeettevõtjaid, et saada eelinfot veebipõhise küsimustiku kujundamiseks. Kolmandas etapis kasutati veebipõhist küsimustikku, et saada kvantitatiivseid andmeid. Küsimustik koosnes neljast osast. Esimene osa - milline on ettevõtte, tema vanus, suurus, töötajate arv, käive ja millega tegeleb. Teine osa - kui palju ettevõtte käibest kulutati projektidele ja mis tüüpi projekte teostati (n: teadus, tootearendus, arvutisüsteemid, eritellimuse või kohandatud tooted jm). Kolmas osa - millises ulatuses kasutati projektijuhtimist. Neljas osa – milliseid projekti juhtimise

tavasid kasutati (valiku variante oli ette antud) ja lisaks paluti arvamust, kas kasutatud projekti juhtimise meetodid olid olulised, kasulikud või liiga bürokraatlikud. (Turner, Ledwith, Kelly 2012: 942-957)

Turner jt (2012) selgitasid välja, et inimesed on keskendunud projektijuhtimise traditsioonilisele meetodile, mida tegelikult sobib kasutada suuremates organisatsioonides, kuid on liiga keerukas ning raskesti omandatav VKEdes. Nad jõudsid muuhulgas seisukohale, et väikeettevõtted võiksid kasutada nn väikest projektijuhtimise meetodit, sealjuures keskenduda rohkem inimesele ja temale antud ülesannete täitmisele. Arvestama peab, et väikeettevõttes ei ole inimestel projektijuhtimine esmaülesanne, vaid projekti teostatakse oma põhitöö kõrvalt, projekt teostatakse nii-öelda mitte-spetsialisti juhtimisel. Selleks vajatakse väikeettevõttes projekti elluviimisel vähem bürokraatiat, lihtsamat planeerimist, vähem „tööriistu“, kergemini omandatavaid projektijuhtimise alaseid teadmisi jms. Veel selgus, et väikeettevõtetes kasutatakse projektijuhtimisel erinevaid kombineeritud võimalusi. Nendeks on kas kogu teenuse sisseostmine, see on täisprojekt kogu meeskonnaga ja osalise teenuse sisseostmine, see on projekti üksikute etappide või projektiga seotud spetsialistide või koordineeriva projektijuhi teenuse sisseostmine. (Turner, Ledwith, Kelly 2012: 942-957)

Projektijuhtimise oskused ja teadmised on tänapäeval vajalikud kõikide organisatsioonide kõikidele juhtidele, sest ilma nendeta ei ole võimalik edukalt ning tulemuslikult toimida. Loomulikult ei pea organisatsiooni tippjuht ja projektijuht olema projektijuhtimises samavõrra kvalifitseeritud. Kui projektijuht peaks valdama teemat väga põhjalikult, siis tippjuhile piisab üldteadmistest. Kui organisatsiooni kõikide tasandite juhtidel on olemas projektijuhtimist puudutavad põhiteadmised, muutub projektide elluviimine läbimõeldumaks ja efektiivsemaks ning organisatsioon seeläbi edukamaks. (Perens, Balti 2012: 2) Samas peab arvestama, et mitte kogu tegevus organisatsioonis ei pruugi alati olla projektijuhtimine, nagu see on näiteks ehitusvaldkonnas, vaid on tavamõistes organisatsiooni juhtimine.

Me kuuleme sageli sõnu projekt või projektijuhtimine, ent nende tähendust mõistavad erinevad inimesed erinevalt. Näiteks võib projekt tähendada plaani, ettepanekut või

ettevõtmist või sõna otseses mõttes edasi liikumist. Seega mida me neid mõisteid kasutades täpsemalt silmas peame? (Projektijuhtimine 2010: 18) Projekti mõistet on kirjeldanud mitmed. Näiteks on projekt ühekordne tegevus täpselt määratletud soovitud lõpptulemuste komplektiga (Meredith, Mantel 2003: 5) või unikaalne toode või teenus, mille eesmärgi saavutamine piiratud aja jooksul nõuab märkimisväärsed ressursse (Tersine 1985: 226).

Tallinna Tehnikaülikooli professorid Liias ja Sutt (2000: 8) selgitavad ehitusprojekti juhile mõeldud käsiraamatus, et teine tähendus on sel terminil pigem traditsiooniline ja kitsalt ehitustegevusega seotud - „projekt“ on paljudele tähendanud aastakümneid ehitustööde aluseks olevaid „projektdokumente“ - seega jooniste, arvutuste jm dokumentide kogumit, mille alusel töid teostatakse.

Soome autorite Arto jt (2011) poolt koostatud projektijuhtimise õpikus, selgitatakse, et projekt on unikaalne üksus, oma konkreetse eesmärgiga, mille täitmiseks moodustatakse keerulised ja omavahel seotud tegevused, mis tulevad lõpule viia teatud aja ja eelarve piires ning vastavalt spetsifikatsioonile. (Arto, Martinsuo, Kujala 2011: 17) Projekti teostamise kuldne kolmainus on: aeg, kulu (raha) ja ulatus (tulemus).

Aeg on projekti määratlemiseks ajaline piirang, see kajastub eelnevalt koostatud projekti ajakavas, mis näitab ära projektist tulenevalt toote valmimise hetke, mil ta on kliendile kasutamiskvalifitseeritud. Kuluobjekt on seotud projekti mõistega, mis sätestab, et projekt peaks toimuma eelnevalt kindlaksmääratud rahalisi vahendeid kasutades, see tähendab, et projekt saab teoks eelnevalt kinnitatud eelarve piires. Ulatus on projektiga seotud toote kirjeldused, sealhulgas tehniline ja funktsionaalsuse nõuded. Projekti ulatuse eesmärk on kirjeldada toote olemust tulemusena projekti lõppedes arvestades sellega seotud kehtestatud nõudeid. (Arto, Martinsuo, Kujala 2011: 22-23) Projekt on töö, mis tuleb ära teha. Sellel on kindel lõpp-punkt. (Projektijuhtimine 2010: 18) Kõiki projekte iseloomustavad kindlad tunnused, mille abil on võimalik otsustada, kas tegu on projektiga või mitte. Projekti iseloomustavad tema uudsus, ühekordsus, tal on ajaline piiritletus, interdistsiplinaarsus, keerukas planeerimine ja juhtimine, millega kaasnevad riskirohkus, konfliktsus ja olulisus. (Perens 2001: 8-9)

Projekti etapid on algatamine, planeerimine, rakendamine (aktiivne tegevus või tootmine), kontrollimine ja lõpetamine (sulgemine) (Artto, Martinsuo, Kujala 2011: 36-37). Igal etapil on omad eesmärgid, tegevused, abivahendid ja oskused. Projektijuht peab tuvastama eesmärgid, valmistuma tegevuseks ning kasutama oskusi ja abivahendeid. (Projektijuhtimine 2010: 19) Kuid mitte iga algatatud ja mingil ajal lõpetatud tegevus ei ole veel projekt.

Turner ja Müller (2002: 1) kirjeldavad, et projekt on ettevõtmine, mis toob kaasa positiivse muutuse ja millel on kolm peamist tunnust, see on unikaalne - ükski eelmine ega tulev projekt ei ole täpselt samasugune; see on ettevõtmine, mis kasutab uusi protsesse - ükski eelmine ega tulev projekt ei kasuta täpselt sama lähenemist; see on ajutine - sellel on algus ja lõpp.

Projekti protsessis kasutatakse projektijuhtimise meetodit. Projektijuhtimine on välja kujunenud juhtimise tavadele tuginedes, millel on oma projekti eesmärk ja mis arvestab ettevõtte eesmärgi (Artto, Martinsuo, Kujala 2011: 25). Projektijuhtimise meetod on meetod, mille alusel firmas kavandatakse ja rakendatakse projekte. Projektijuhtimise edutegurid on inimeste, organisatsiooni ja meetodite ühtesulatatud tervik projekti eesmärkide saavutamiseks. (Perens 2001: 174) Kuid iga organisatsiooni juhtimist ei saa nimetada projektijuhtimiseks.

Viimastel aastatel on välja töötatud terve rida projektijuhtimise meetodeid, nii universaalseid kui ka valdkondlike projektide juhtimiseks. Mõni meetod on mõnes riigis või mõnes valdkonnas kujunenud praktiliselt ainuvalitsevaks, st on kujunenud sisuliselt standardiks, näiteks *PRINCE2* Suurbritannias või *V-Modell* Saksamaal. Projektijuhtimise meetod *PRINCE2* on meetod, mis on suhteliselt dünaamiline ja konkreetsele juhule või projektile kohandatav. Seejuures ei käsitlee see meetod spetsiaalseid toote arendamise tehnikaid. Projektijuhtimise V-mudel on loodud eelkõige arendusprojektide vajadustest lähtuvalt. Selle kohaselt on projekti kavandamise erinevad faasid (kontseptsioon/eesmärk, nõuded, detailne disain) vastavuses eritüüpiliste testimistega (mooduli integratsiooni testimine, süsteemi testimine, testimine reaaalses kasutuses). Seega on V-mudeli järgi tehtav arendus nõuetekeskne (ja seega tootekeskne). Paindlikud projektijuhtimise meetodid on kasutusele võetud alles

viimastel aastatel, kuid seda kiirem on nende levik. Nende meetodite tähistamiseks on kasutusele võetud erinevaid nimesid (*Agile Project Management*, *Radical Project Management*, *Extreme Project Management (XPM)*, *Adaptive Project Management* jne), kuid lähtuvad nad sarnastest üldistest põhimõtetest. (Normak 2010: 77-81)

Ajakiri Director refereerib oma portaalis, et INSEADi professorid Arnoud De Meyer, Christoph Loch ja Michael Pich (2001) on uurinud projektijuhtimise praktikat ning teinud järeldused, mis võiksid muuta seniseid tõekspidamisi. Nad täheldavad, et kuigi paljud firmad kasutavad selliseid üldtunnustatud tehnikaid nagu Gantti graafik, PERT graafik, kriitiline ahel jne, ei tee inimesed tegelikkuses nende põhjal siiski kuigi sageli otsuseid. Uurijad märgivad, et põhjus on selles, et projektid puutuvad kokku erinevat sorti määramatusega ning eri sorti olukordades sobivad erinevad projektijuhtimise meetodid. Nad eristavad nelja sorti määramatust - varieeruvus, ettenägematu risk, etteaimatav risk ja kaos. Klassikaline projektiõpetus ütleb, et projekti tuleb alustada ressursside koondamisest ümber kriitilise ahela. Professorid aga väidavad, et kriitilise ahela meetod pole alati parim ja iga projekti alustades on vaja esmalt hoopis selgitada, missuguse määramatusega see võiks kokku puutuda ja vastavalt sellele valida projektijuhtimise meetod ja projekti kallal töötavad inimesed. (Director)

Ilma plaanimata (sh arengukava, äriplaan jms) ei teosta enamusi organisatsioone oma igapäevast tegevust. Sama põhimõte rakendub ka projekti korral. Projektiplaan on projekti eesmärgini viivate tegevuste kirjeldus. Projekti plaan koosneb tekstiosadest ja lisadest. Et lugejale projekti jaoks vajaliku dokumentatsiooni kirjeldus paremini ja selgemini meelde jääks, jätab töö autor alloleva loetelu töötlemata.

Projekti plaani tekstiosad on (Salla 2007: 27):

- projekti määratlus (taust, põhjendus, ülesanded, eesmärgid, sihtrühm, teostusstrateegia jms);
- projekti tegevused (tegevusvaldkonnad, projekti etapid, ajagraafik);
- inimressursid ja projektorganisatsioon (juhtkomitee, projektijuht ja -grupp, tugiisikud jt);
- projekti materiaalne baas;
- projekti finantskalkulatsioon (eelarve, finantseerimine);

- juhtimisplaan (kommunikatsioon ja info, kontroll ja aruandlus, koosolekud, dokumentatsioon);
- projekti riskid.

Plaani juurde kuuluvad skeemid, graafikud ja detailikirjeldused esitatakse plaani lõpus lisadena. Sellele põhiskeemile tehakse muudatusi ja täiendusi vastavalt projekti iseloomule, näiteks juhtimisplaanile võib lisada töömeetodite kirjelduse ja kvaliteedikontrolli jms. (Salla 2007: 27) Kogu projektiga seotud dokumentatsioon on väga tähtis. Projektiga seotud koosolekute läbiviimisel ei tohi unustada protokollimist. Ükskõik kui hea mälu kellelgi juhtub olema, ei ole õige jätta protokoll koostamata. Protokoll väldib muuhulgas hilisemaid vaidlusi. Järgnevalt hea näide, millest tasub õppida.

Tuntud ärimees, Alfred Sloan, - kes tegi General Motors`ist maailma suurima ja 60 aasta jooksul ka maailma edukaima tootmisettevõtte, tegeles otsese juhtimisega peamiselt väikestel ja elavatel koosolekutel. Niipea kui koosolek oli lõppenud, läks Sloan oma kontorisse ja veetis seal tunde, kirjutades ühele koosolekul osalenutest. Kirjas tõi ta välja koosolekul arutatud võtmeküsimused, tõstatatud teemad, tehtud otsused ning probleemid, mida koosolekul esile toodi, kuid ei lahendatud. Kui talle neid kirju puudutav kompliment tehti, siis olevat ta öelnud: “Kui ma kohe pärast koosolekut maha ei istu ja läbi ei mõtle, millest seal tegelikult räägiti ning siis kõike kirja ei pane, unustan ma selle juba 24 tunni jooksul. Sellepärast ma neid kirju kirjutangi.” (Drucker 2003: 189) Siit järeldus, et pädev ja hea projektijuht on projekti tõrgeteta kulgemise võti ja protokoll teda abistav aju.

Projektijuht on kui sild eri osapoolte vahel. Suurim ootus projekti tõrgeteta kulgemisel on ikka tavaliselt projektijuhil. Projektijuht on isik, kes vastutab projekti ülesannete tähtaegse ja õige läbiviimise eest. Projektijuht plaanib, ohjab ja kontrollib projekti-meeskonna tööd nii sisulisest, personaalsest, tähtajalisest kui ka eelarvelisest aspektist. Samas vastutab projektijuht projekti tulemuste, personali rakendamise, tähtaegadest kinnipidamise, vahendite kasutamise ja eelarvest kinnipidamise eest. Projektijuht peab olema tasakaaluks projektis osalevate poolte vahel. Peab suutma projekti eesmärgi saavutamiseks kasutada erinevaid mõjukanaaleid, tunneb õigeid inimesi ja vahendeid ning valib õiged rakendusmeetmed. (Artto, Maartinsuo, Kujala 2011: 212-217)

Projektijuht võib olla ka organisatsiooni või allüksuse juht, kuid iga juht ei suuda olla projektijuht.

Liias ja Sutt (2000) väidavad, et ehitusprojekti juht peab teoreetikute kirjelduse järgi olema pädevam kui teised projektijuhid. Ehitusprojekti juhi olulisimad kohustused on täpsustada ja formuleerida selgelt projekti eesmärk, analüüsida ja hinnata eesmärgiks olevaid ülesandeid ning koostada selline tegevuskava, mis võimaldaks jõuda eesmärgini. Ta peab oskama selgitada projekti eesmärke kõigile osapooltele ning vältida osapoolte vastuolulist informeerimist. Ta peab tagama, et iga ebasoovitava sündmuse ilmnemisel projekti elluviimise käigus kaasneb põhjalik analüüs ja vajadusel ka korrigeeritakse varem määratletud eesmärke. Korraldab omanikule (omanikele) valmishitise üleandmine. (Liias, Sutt 2000: 8) Ainuüksi projektijuhi pädevusest ei pruugu piisata.

Projektijuht ei suuda alati teostada projekti üksi (sõltub projekti keerukusastmest ja mahust), abiks on vaja komplekteerida meeskond. Projektimeeskond on grupp inimesi, kes on komplekteeritud koos tegutsema projekti eesmärgi elluviimiseks. Meeskonna ülesanne on abistada projektijuhti. Väikeste projektide puhul võib projekti meeskond olla ühe- või kaheliikmeline ja osalise töö-ajaga, et aidata projektijuhti. Suurte projektide puhul võib meeskond koosneda põhimeeskonnast, mis omakorda võib jaguneda laiendatult allüksuste projektijuhtide ja muude projekti koosseisu määratud inimestest ja spetsialistidest koosnevateks osa-meeskondadeks. Põhimeeskonna liikmetel on tihe omavaheline koostöö kogu projekti käigus ja on tavaliselt projekti määratud täistööajaga. Laiendatud projektimeeskonna liikmed, kes abistavad põhimeeskonda, võivad projektis, kuid ei pea, töötada ka osalise tööajaga, olenevalt töö mahust. (Artto, Maartinsuo, Kujala 2011: 221) Projekti edukaks läbiviimiseks ei piisa sellest, et projektimeeskonda kuuluvad kõrgesti kvalifitseeritud töötajad. Salla (2007: 6) arvas, et projekti edukust saab hinnata tulemuse, aja ja raha järgi, kuid Gareis (2006: 2.6) väitis, et see on ebapiisav. Ühise eesmärgi nimel peab kogu meeskond pingutama, kus projektijuhi ülesandeks on stimuleerida, motiveerida ja tagada tulemuslik koostöö projekti õnnestumiseks (Andersen jt 2004: 180). Iga meeskonna liige saab projekti osast oma ülesanded, mille täitmise eest ta on ka vastutav.

Ülesannete määramisega peaks lõplikult selguma, missuguste oskuste, kogemuste ja teadmistega inimesi on projekti vaja. Töö hulgest ja tähtajast sõltub, kui palju peaks inimesi projektis olema. Raharessursid aga määravad, kui palju on võimalik reaalset inimesi palgata. Tavaliselt moodustatakse lõplik meeskond enne projekti teostusetappi või selle alguses. Tuumikmeeskond on soovitatav kaasata juba planeerimisetapis - võimalus oma tulevast tööd ise planeerida seob töötajat tugevamalt projektiga. Kuna meil on enamlevinud projektid organisatsiooni struktuuris, siis väiksemahuliste allüksuse siseste projektide teostamiseks moodustatakse tavaliselt projektorganisatsioon vastava osakonna „sisse“. Ülesande täitmisel tullakse toime oma jõududega. (Salla 2007: 34, 9) Samuti on levinud projektimeeskond omas ettevõttes omadest töötajatest, andes neile lisakohustuse (ja ka võimaluse) - osaleda projektis.

Näitena võib tuua, et ehitusvaldkonnas tegutsevat ettevõtet võib nimetada projektipõhiseks organisatsiooniks, allüksuste asemel on projektigrupid (Salla 2007: 11), kus on palju ühel ajal käigus olevaid projekte, mis kasutavad samu töötajaid ja materiaalseid ressursse. Kuna ressursisõltuvusi on palju, peab projektijuht oskama aja planeerimisel ja kasutamisel ennetada potentsiaalseid ressursikonflikte, kus sama inimest või töövahendit vajatakse korraga mitmes projektis.

Klemetti (2006) poolt koostatud raport vahendab, et teoreetikute arvates projektiga kaasnevad riskid võivad olla seotud kõigega. Näiteks projektis osalejad võivad põhjustada ohtu teistele oma kogenematusena, toodangu (materjali) hilise toimetamise või tasumata maksete või uute seaduste vastuvõtmisega projekti ajal. Ehitusprojekte peetakse üsna keerulisteks, alati unikaalseteks projektideks, kus riskid tõusevad esile mitmetest kohtadest. Neid projekte iseloomustavad muudatused, kuna pidevalt on vaja teha otsuseid, sest riskid tekivad erinevates projekti faasides ja paljud riskid ei allu projektis osalejate tahtele ning kontrollile. Ehitusprojektidele on tekkinud halb maine, kuna nad kipuvad tähtaega ja eelarvet ületama. (Klemetti 2006: 10) Ehitusettevõtted püüavad küll kasutada klassikalist projektijuhtimise meetodit, kuid pidevalt tuleb neil sellele lisaks projektides tegeleda muudatuste juhtimisega.

Ehitusorganisatsioone saab nimetada projektiseerunud organisatsioonideks. Projektiseerumiseks nimetatakse projektipõhiste tegevuste osakaalu suurenemist

organisatsioonis. Projektistumine seevastu aga on need muutused, mis projektipõhiste tegevuste osakaalu suurenemisel organisatsioonides toimuvad. Projektiseerumine on projektistumise eelduseks. Projektiseerumine pakub võrreldes projektistumisega kvantitatiivsema iseloomuga andmeid ning on seetõttu paremini hinnatav ja võrreldav. Projektistumist ei ole paraku veel palju uuritud. (Kuura 2011b: 104) Projektiseerumine avaldab organisatsioonis mõju traditsioonilisele mõtteviisile näiteks juhtimine, töösuhete ja lepingute vallas (Bredin 2006: 3-4). Muutub juhtimisstiil.

Projektistumine toimub eriti aktiivselt ettevõtte kahes elutsükli faasis. Kasvufaasis olevate organisatsioonide poolt leiab laialdast kasutamist igapäevaste operatsioonide teostamine läbi projektitöö, näiteks meedia, infotehnoloogia, konsultatsiooni, kultuuri ja meelelahutuse valdkonnas. Samas toimub ka küpsusfaasis auto-, sidevahendite- ja elektroonikatööstuse ettevõtetes üleminek projektipõhisele tegevusele. Selle nähtuse põhjuseks on toote elutsükli lühenemine, teadus- ja arendutöö intensiivistumine ning keerukamate toodete ja süsteemide osakaalu suurenemine. (Söderlund 2005: 452) Projektistumise klassikaline näide on prantsuse autotööstuskontserni Renault töökorra muutmine, mida uuris põhjalikult Midler (1995). Projektistumine on muuhulgas globaalne nähtus hõlmates riikidevahelisi ühissettevõtteid. Tegemist on suundumusega, mis tõstab motivatsiooni, soodustab loomingulist koostööd ja innovatiivset tegevust. (Parker, Craig 2008: 2) Näide on küll suurettevõttest, kuid ka väikeettevõtete hulgas on palju projektiseerunud organisatsioone ja toimub projektistumist.

Paljud Euroopa väikeettevõtted pakuvad suurtele ettevõtetele tugiteenust (turundus, finantsnõustamine, juhtimine, infotehnoloogia jms). Kasvanud teenuste pakkumine on omakorda viinud selleni, et organisatsioonides kasutatakse järjest enam ajutisi lahendusi ehk projekte. Projektiseerumine toob endaga kaasa projektistumise ehk organisatsioonides leiavad aset projektipõhiste tegevuste osakaalu suurenemisest tingitud muutused. Projektistumine on üldine arenguprotsess, mis seostub mitmete laiemate arengutega majanduses ja ühiskonnas, millest olulisim on teenuste levik. Lisaks eelnevale toimuvad muutused ka tootmisettevõtetes - töö organiseeritakse ümber nii, et üha enam tegevusi muutub projektipõhiseks. (Ekstedt 2009: 31, 37) Soomes peetakse alates 1990-ndatest avalikus- ja äri sektoris toimunud kiire projektiseerumise

kasvu oluliseks põhjuseks Euroopa Liidu liitumisega kaasnenud ligipääsu struktuurifondide rahastusallikatele. Aastatel 2000-2006 oli enamik 28 716 teostatud projektist finantseeritud Euroopa Liidu struktuurifondidest. (Andersson 2009: 191)

Kuura (2011a: 267-271) on oma publikatsioonis juhtinud tähelepanu, et projektistumisel on nii positiivsed kui ka omad negatiivsed küljed. Negatiivsus väljendub, kui organisatsioon on liialt sõltuv projektipõhisest tegevusest, siis on tegevus liialt episoodiline ja tekib alalise vaegus. Sagenevad etteaimamatud riskantsed olukorrad ja oht muutuda ajutiseks nähtuseks. Kõige sellega tuleb arvestada, leides sobiv vahekord alalise ja ajutise vahel.

Ka Eestis on Euroopa Liidu struktuurifondide toetuse osakaal ettevõtluse arengule kaasaaitamisel märgatav, mis omakorda aktiveerib projektipõhist tegevus - projektide teostamist, projektijuhtimist, projektiseerumist ja kõike sellega kaasnevat (sh riskid).

1.2. Väikeettevõtte olemus ja ettevõtluspoliitika

Maailmas (sh Eestis) on ajast-aega olnud väikeettevõtete ja -ettevõtluse osatähtsus riigi arengus suur. Terminina kasutatakse Euroopas väikeettevõttest rääkides - väike ja keskmise suurusega ettevõtte (VKE), kus väikeettevõtte on kuni 50 töötajaga organisatsioon.

Ettevõtluse mõistega seoses peetakse silmas eelkõige väikeettevõtlust – enamik ettevõtteid alustab väikesena. Ettevõtlus (*entrepreneurship*) on ühiskondlik nähtus, protsess, mille peategelaseks on ettevõtja (*entrepreneur*). Ettevõtlus on ka õpetus või teadus, mis uurib seda ühiskondlikku nähtust, samuti üks ärikooli õpetusvaldkonnast. Ettevõtlus kui distsipliin on jätkuvalt arenev. Üks teadaolev versioon paljudest on, et selle õpetamise ajalugu Euroopas algab 64 alustava ettevõtja koolitusprogrammist Suurbritannias 1978/79 (Gibb 1987/2002). Ettevõtte, (sünonüümideks: firma ja käitis), on tööjõu ja kapitaliga varustatud iseseisev majandusüksus. Ettevõtja ja ettevõtte mõiste käsitletult Eesti seadusandluses (Äriseadustikus) erineb nende mõistete tavakäsitlusest, näiteks inglisekeelses erialakirjanduses. Äriseadustiku järgi on ettevõtja füüsiline isik,

kes pakub oma nimel tasu eest kaupu või teenuseid ning kaupade ja teenuste müük on talle püsivaks tegevuseks, ning seaduses sätestatud äriühing. Selles kontekstis ei saa rääkida ettevõtlikkusest kui ettevõtja isikuomadustest, sest äriühing on vaid juriidiline isik. Samuti oma nimel kaupade või teenuste müük ei ole ühetähenduslikult finantsilise riski võtmine. Ettevõtte on käesoleva seaduse tähenduses majandusüksus, mille kaudu ettevõtja tegutseb. Ettevõtte koosneb asjadest, õigustest ja kohustustest, mis on määratud või olemuselt peaksid olema määratud ettevõtte tegevuseks. (Mets 2005: 8)

Väikeettevõtteid on aegade jooksul määratletud erinevalt. Euroopa Komisjoni poolt 2005 aastal välja antud väljaandest „Uus VKEde määratlus“ (The new... 2005: 14) annab teavet, et Euroopa Liidu, sh Eesti väikeettevõtte on kuni kümne miljoni eurose käibe või bilansimahuga. Piiri tõstmine Eesti firmadele muudatusi kaasa ei too. Nii näeb ette Euroopa Komisjoni poolt juba 2003. aastal kinnitatud muudatus. Uus jaotus võetakse aluseks väike ja keskmise suurusega ettevõtete abiprogrammides... Töötajate arvu kriteeriumiks jäi endiselt 50. (Väikeettevõtte... 2005).

Väikefirma tegutseb seal, kus liigub raha. 51% kogu Ameerika Ühendriikide laekuvast tulumaksust tasub 5% sealseist maksumaksjaist. Ja sellest 5% on tervelt 65% väikefirmade omanikud. Tuginedes USA valitsuse andmetele, tegutseb riigis vähemalt 25 miljonit väikefirmat. 25 miljonist väikefirmast on umbes 20 miljonil vähem kui 50 töötajat. (Fox 2004: 11) Turner jt (2012) näitasid, et VKEdes viiakse projekte läbi enamjaolt selleks, et pakkuda tarbijatele kiirelt kohandatud või eritellimusel tooteid ning tagada innovatsiooni ja majanduskasvu. Projektid moodustavad keskmiselt kolmandiku Iirimaa VKEde käibest ja et VKEde teostatud projektid moodustavad peaaegu viiendiku majandustegevusest. Seda on rohkem kui on kulutatud suurtele infrastruktuuri-projektidele Lääne majanduse arengus. (Turner, Ledwith, Kelly 2012: 942-957) Väikeettevõtete hulgas on laialt levinud nii projektiseerumine kui ka projektijuhtimine.

Refereerides Kuura (2010) publikatsiooni, on ettevõtluspoliitika alus projektijuhtimise arendamise poliitikale. Ettevõtluse ja projektijuhtimise vahel ilmnevad teatavad sarnasused, mõnes ettevõtluspoliitika elementide komponendis piisab sõna „ettevõtlus“ asendamisest sõnaga „projektijuhtimine“. Kui nähtused on mõlemad väga vanad (ilmselt sama vanad kui inimkond); vastavad akadeemilised distsipliinid aga on

mõlemad suhteliselt noored (saab rääkida umbes 50-60 aastast). Ettevõtluse kui distsipliini kohta on öeldud sama kriitiliselt kui projektijuhtimise kohta - et see on (veel) eklektiline, kontseptuaalse raamistikuta jne. Teisalt aga on ka ettevõtluse alal viimasel ajal näha olulisi arenguid. Poliitika vallas on 21. sajandi alguses tekkinud uus lähenemine - ettevõtluspoliitika, kuid tuleb märkida, et see ei ole sama mis traditsiooniline väikeettevõtluspoliitika. Ettevõtluspoliitika on küll väikeettevõtluspoliitika järglane, kuid märksa laiemas sisuga ja arenenum kui eellane. Üleminekus muutub poliitika meetmestik. (Kuura 2010: 55-59) Järelkult ettevõtluspoliitikaga tutvudes saab teavet, kuhu suunas areneb või arendada ka projektijuhtimise arendamise poliitikat. Samas aktiveerib ettevõtluspoliitika projektijuhtimisega tegelemist, organisatsioonide projektiseerumist, projektistumist jt.

Kaarna, Masso ja Rell (2012) poolt koostatud uuringust „Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused“ selgub muuhulgas, et lisarahastamise võimalusi on kasutanud viimase kolme aasta jooksul äritegevuse arendamiseks ligi kolmandik VKEdest. Eelmiste aastatega võrreldes on kasutatud lisafinantseerimist palju aktiivsemalt ning rohkem on seda teinud väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted. Tegevusalade järgi vaadeldes on aktiivsemad lisarahastuse otsijad töötleva tööstuse ettevõtted, teenuste valdkonnas torkavad silma majutuse, toitlustuse ja äriteenuste pakkujad. Viimastel aastatel on saanud levinud finantsvahendiks riigi pakutavad toetused, mis on muutnud ettevõtjad mõneti mugavaks. Kui uuriti ettevõtjate plaane kaasata lisafinantseeringut, lootis 42% neist saada järgneva 24 kuu jooksul riigi toetust. Sel viisil mõtlejate osakaal oli suurem keskmise suurusega ettevõtete seas ja töötleva tööstuse tegevusalal, kus senini on rohkem harjutud riigilt toetusi saama. Uuringu tulemustele tuginedes väidavad autorid, et hetkel on enam riiklikke toetusmeetmeid kasutanud keskmise suurusega ja töötleva tööstuse ettevõtted. Teenustesektori ettevõtete ning mikro- ja väikeettevõtete juurdepääs toetustele on täna väiksem. Toetusmeetmete disainimisel tuleks silmas pidada ettevõtete tegevusalade eripärasid ja arvestada sellega, et väiksemate ettevõtete kulu toetuste taotlemisel on suurem. (Kaarna, Masso, Rell 2012: 76-80)

Jõgevamaa Koostöökoja poolt tellitud uuringust selgub, et toetusi on kasutanud võimalusel enamik alla viie aasta tegutsenud ettevõtteid, kuigi oli neidki, kelle jaoks polnud sobivat toetust või tuli see firma jaoks ebasobival ajal. Toetusi saanud ettevõtjad märkisid, et neile on lisaraha taganud kiirema arengu, kuigi oli ka paar ettevõtjat, kelle jaoks toetused ei olnud määravad. Enamik alla viie aasta tegutsenud ettevõtetest on toetuse eest soetanud põhivahendeid. Nende töö on toetuse abil muutunud efektiivsemaks. Kui toetust poleks saadud, oleks ettevõtete tootmismaht olnud väiksem ning areng oleks toimunud pikema aja vältel. Paar ettevõtjat väitsid, et toetus pole nende tegevuses midagi muutnud, toetuse asemel oleksid nad võtnud laenu ning tegemata poleks midagi jäänud. Paar ettevõtjat vastas ka seda, et nemad poleks toetuseta tegutsema hakanudki. Enamik ettevõtjaid sooviks ka praegu abi ja toetust, peamiselt investeringuteks seadmetesse, et oma tegevust laiendada, kuid ka ehitus- ja renoveerimistöödeks. Koolitusteks soovis toetust mõni üksik ettevõtja. Valdavalt arvasid siiski ettevõtjad, et toetusteta jääksid ettevõtted tõenäoliselt kiratsema või oleksid aeglasema arenguga. (Jõgevamaa... 2009: 4) Toetuste saamine on muuhulgas aktiveerinud ka projektijuhtimist ja sellega seonduvat.

Eestis viimase 15 aasta jooksul toimunud majandusreformide jooksul on pidevalt rõhutatud väikeettevõtluse olulist rolli majandusarengu tagamisel. Reformide algusaastail kalduti mõnikord hinnangutes liialdustesse ja nähti väikeettevõtluses Eesti majanduse peaaegu ainukest „päästerõngast“. Viimastel aastatel on majanduskasvu veduriks peetud eelkõige ekspordi laiendamist, mis peamiselt tugineb suurematele ettevõtetele. Väikeettevõtlus nii suurettevõtete allhankijana kui ka elanikele vajalike teenuste tagajana ja regionaalse arengu tasakaalustajana on aga endiselt oluline. (Teder 2001: 499)

Tänapäeval pannakse suurt rõhku nii ettevõtlus- kui ka väikeettevõtluspoliitikale. On asutatud erinevaid ühendusi ja liite tegelemaks ettevõtluspoliitikaga. Näitena võib tuua Eesti Väike- ja Keskmiste Ettevõtjate Assotsiatsiooni (EVEA), mille üldesmärgiks on stabiilse ja soodsa ettevõtluskeskkonna kujundamine ja ettevõtluse kui elustiili väärtustamine Eestis (EVEA).

Paljudes hetkel kehtivates arengukavades ja uuringutes kajastatakse väike ja keskmise suurusega ettevõtteid (VKE), kirjeldatakse nende arengut ja võimalusi. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi poolt koostatud ja Vabariigi Valitsuse poolt 2012 aastal kinnitatud uus täiendustega redaktsioon valdkonna arengukavas „Eesti ettevõtluspoliitika 2007-2013“, on muuhulgas kirjeldatud, et viimase kümne aasta jooksul on hõivatute arv suurettevõtetes vähenenud ning VKEdes ligi kümnendiku võrra kasvanud. See tähendab, et väike ja keskmise suurusega ettevõtetel on väga oluline roll uute töökohtade loojatena, aidates selle kaudu kaasa sotsiaalselt tasakaalustatud majandusarengu saavutamisele. (Eesti Ettev... 2012: 7-8)

Ettevõtjate teadmiste ja oskuste arendamiseks on alates 2001. aastast toetatud ettevõtete juhtide ja töötajate koolitamist, täiend- ja ümberõpet ning ettevõttevälise konsultandi kaasamist. Kuna 60% ettevõtjatest näevad kõige suurema takistusena töötajate koolitamisel koolituse kõrget hinda, siis on järjest kasvanud riigipoolse koolitustoetuse kasutajate arv. Kui 2002. aastal oli koolitustoetust kasutanud vaid 1% ettevõtjatest, siis 2005. aastaks olid seda teinud kokku juba 6%. Hetkel on Eesti äri sektoril olemas küll valmisolek konsultatsiooniteenuste kasutamiseks, kuid reaalselt rakendatakse konsultante tunduvalt vähem, kuna puudub harjumus ja kogemus selle teenuse kasutamiseks. Tulenevalt ettevõtjate madalast teadlikkusest valmistab neile raskusi strateegiliseks arendamiseks vajalike valdkondade tuvastamine ning sobivate nõustajate valik. Lisaks on nõustamistoetuse rakendamisel ühe probleemina ilmnunud suured kõikumised selle teenuse pakkujate kvaliteedis. (Eesti Ettev...2012: 9)

Ettevõtete investeeringute toetamiseks on riik alates 2001. aastast pakkunud alustavatele ettevõtjatele starditoetust ning tegutsevatele ja kiiresti kasvavatele ettevõtetele laenu- ja liisingukäendust. Seni on riik SA KredExi kaudu taganud ettevõtete pangalaene ning liisingutehinguid kokku 1,9 miljardi krooni ulatuses, mis on kaasa aidanud hinnanguliselt 2900 uue töökoha loomisele. EAS-i starditoetuse abil on tegevust alustanud 673 ettevõtet. Ettevõtluse infrastruktuuri kaasajastamist on toetatud nii ettevõtete projektide kui ka kohalike omavalitsuste poolt rajatavate tööstusalade investeeringute kaudu kokku 178 mln krooni ulatuses. (Eesti Ettev... 2012: 9) Ettevõtte investeeringu toetamine ergutab positiivset majandusarengut.

Ettevõtluse tugistruktuuri kuuluvad Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS), Krediidi ja Ekspordi Garanteerimise Sihtasutus (KredEx), mis moodustati 2000.a. alanud sihtasutuste reformi käigus. Reformi käigus ühendati senised killustatud tegevused ja mitmed erinevad sihtasutused, et tõsta toetusmeetmete rakendamiseks vajalikku administratiivset võimekust. EASi lepinguliste partneritena toimib maakondlike arenduskeskuste võrgustik, mille kontseptsiooni kiitis Vabariigi Valitsus heaks 2003. aastal. (Eesti Ettev... 2012: 9) Seni on suurt rõhku pandud sihtasutuste organisatsioonilise võimekuse ning pakutavate teenuste kvaliteedi tõstmisele. 2005. aastal omistati EASile ISO 9001:2000 kvaliteedijuhtimise sertifikaat, mis tõendab, et kõik EASi tegevused ja protsessid vastavad rahvusvahelise standardi nõuetele. Toetuste taotlemise protseduure on püütud muuta võimalikult kasutajasõbralikuks, lühendades maksimaalselt taotluste menetlemisele kuluvat aega ning võimaldades taotlusi esitada elektroonselt. 2005. aastal rakendus pilootprojektina ka e-taotluse võimalus alustava ettevõtja starditoetuse programmi raames ning aasta jooksul esitati keskmiselt kolmandik taotlusi elektroonselt. Edaspidi kavatakse ka teisi toetusprogramme liita e-taotluse keskkonda. (Eesti Ettev...2012: 10) Lihtsustub taotluste esitamise viis.

Ettevõtlusalase teadlikkuse suurendamiseks on alates 2001. aastast avatud ettevõtja infoportaal www.aktiva.ee ning informatsiooni, konsultatsioone ja ettevõtlusalast nõustamist pakuvad igas maakonnas asuvad maakondlikud arenduskeskused (MAK). Teadlikkus Aktiva infoportaalist on järjest suurenenud – kui 2002.a. oli portaalist kuulnud veerand Eesti ettevõtjatest ning neist 31% kasutas seda, siis 2005. aastaks oli portaalist teadlikud pea pooled ettevõtjad ning 44% neist kasutas aktiivselt selle võimalusi. 2005. aastal külastati aktiva.ee portaali eestikeelset versiooni keskmiselt 56000 korda kuus ning venekeelset keskmiselt 16 000 korda kuus. MAKide poole pöördub aasta jooksul konsultatsiooni saamiseks keskmiselt iga kümnes ettevõtja, väiksema ettevõtlusaktiivsusega maakondades kasutab MAKide teenuseid keskmiselt kolmandik ettevõtjatest. 2005.a. nõustasid MAKid ettevõtjaid kokku 6800 korral. (Eesti Ettev...2012: 10) Infot on, peab oskama seda leida ja kasutada.

Regionaalseid piiranguid on seni kasutatud vaid üksikute programmide puhul (starditoetus ja ettevõtluse infrastruktuuri toetus). Toetuste maht ühe tegutseva ettevõtte

kohta näitab, et madala ettevõtlusaktiivsusega maakondades, nagu Ida-Viru, Jõgeva, Järva ja Põlva avaldavad toetused ettevõtlussektorile tervikuna suuremat mõju. Seega puudub vajadus toetusprogrammides rakendada regionaalseid eelistusi või kvoote, kuna senine kogemus näitab toetusmahtude ühtlast jaotust ning suuremat mõju just kõrgema tööpuuduse ja madala ettevõtlusaktiivsusega maakondades. Väga oluline roll kohalike ettevõtjate aktiveerimisel ning riiklike toetusmeetmete kohta info jagamisel on MAKidel, kes korraldavad proaktiivseid tegevusi eesmärgiga tõsta ettevõtjate teadlikkust ning pakuvad igakülgselt abi projektide ettevalmistamisel ja taotluste koostamisel. (Eesti Ettev... 2012: 11) Ettevõtluspoliitika keskendub neljale peamisele tegevusvaldkonnale: teadmiste ja oskuste arendamine, investeringute toetamine, rahvusvahelistumise toetamine ja õiguskeskonna arendamine. (Eesti Ettev... 2012: 16)

Enamik ettevõtteid pidas praegust ettevõtluskeskkonda normaalseks või pigem toetavaks. Veel mainiti, et juriidiline asjaajamine on ettevõtja jaoks läinud keeruliseks ning asjaajamine riigiasutustega on läinud aeglasemaks. Ettevõtte tulevikust kõneldes on praeguses majandusolukorras peamine eesmärk rasked ajad üle elada ja ellu jääda. (Jõgevamaa... 2009: 4)

Arvi Kuura (2001) on kirjeldanud, et väikeettevõtete tähtsamaid probleeme on küll aegade jooksul uuritud ja kajastatud, kuid nende hulgas on vähe projektijuhtimise praktika tulemusi, siit järeldus, et antud valdkond vajab veel uurimist ja arendamist.

Kõik tundub kogenud asjatundjale must-valge, kuid kas ka neile, kelle igapäevatöö ei ole projektijuhtimine. Projektijuhtimisest paremale arusaamisele jõudmiseks, ongi esimeses peatükis teostatud põgus ülevaade maailmapraktikast selles valdkonnas. Paljude teoreetikute arvamustele ja uurimustulemustele tuginedes on selgitatud, mis on projekt ja projektijuhtimine, kes on projektijuht ja kuidas toimub projektimeeskondade moodustamine ning toimimine. Toodud näiteid, milliseid meetodeid projektijuhtimises kasutatakse, kas klassikalisi või enda vajadustest lähtuvalt paindlikke projektijuhtimise meetodeid. Kuna käesoleva töö üks ülesanne oli uurida just piirkonna väikeettevõtetes projektijuhtimise praktikat, on peatükis teostatud põgus ülevaade ka väikeettevõtluse olemusest ja ettevõtluspoliitikast. Ettevõtluspoliitika on loonud võimalused ja toetab väikeettevõtluse arengut - see on muuhulgas toetuste eraldamine VKEdele ja riigi

toetusel olevate abistavate konsultatsioonifirmade propageerimine, mida seni on VKEd liiga vähe kasutatud. Lisaks soodustab ettevõtluspoliitika ka projektijuhtimisega seotud tegevuste aktiveerumist. Ettevõtluspoliitikat võib mingis osas samastada projektijuhtimise arendamise poliitikaga. Väikeettevõtjatele on loodud võimalused eneseharimiseks, sh projektijuhtimise alal, mida ei kasutata just aktiivselt. Samas koolitusfirmadele on antud võimalus koostada vajalikke õppeprogramme projektijuhtimise põhitõdede selgeks tegemiseks, infotehnoloogia arendajatele uute projektijuhtimist abistavate lihtsustatud programmide väljatöötamiseks Eestis. Tuleb hakata neid võimalusi aktiivsemalt pakkuma ja kasutama. Vajalik on laiendada ja täiendada ülalpool kirjeldatud teemale toetavat võrgustikku (sh piirkondades).

2. PROJEKTIJUHTIMISE PRAKTIKA PIIRKONNA VÄIKEETTEVÕTETES

2.1. Uurimiseesmärgi ja –ülesannete ülevaade

Töö käesoleva alapeatüki analüüsimisel keskendutakse Põltsamaa piirkonna väikeettevõtetele, kus projektijuhtimist on kasutatud, projektimeeskondade moodustamise ja toimimisele, projektidega seonduvatele probleemidele. Tulemustest lähtuvalt saab teha ettepanekuid, millega tuleb väikeettevõtetal oma edasises projektijuhtimisega seotud töös arvestada ning projektijuhtimise arengusuundadele, arvestades ettevõtluspoliitikat väikeettevõtluse kontekstis.

Uurimisülesannete lahendamiseks koostatakse küsimustik avatud küsimustega ja saadetakse valimis osalenutele. Saadud vastused interpreteeritakse, analüüsitakse ja tehakse ettepanekuid projektidega seostatud tegevuste (sh kasutatud meetodite) parendamiseks, kui see peaks vajalikuks osutuma.

Viidi läbi segauurimus, mis hõlmas kahe traditsioonilise uurimisstrateegia - ülevaate- ja juhtumiuuringu - tunnuseid. Koguti standardiseeritud viisil andmeid, mida kirjeldati ja võrreldi omavahel.

Töös püstitatud ülesannete lahendamiseks vajaliku materjali kogumiseks kasutati kahte meetodit, kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimust. Kvalitatiivse, mis oli domineeriv, uurimuse tulemused aitasid mõista isiku kogemustele või käitumisele tuginedes tekkinud probleeme. Kvalitatiivsed meetodid olid käesoleva töö uurimisülesannete lahendamiseks sobivamad ja võivad pakkuda keerukaid detaile ning arusaamist. Ka teoreetikud on väitnud, et kvalitatiivne uurimistöö aitab mõista inimese käitumist ja tegevust ning on sobiv väikeettevõtete, rühmade ja üksikisikute uurimiseks. Uurimuses

osalenud respondentide vastused olid projekti protsessis osalenud inimese kogemuste ja arvamuste kirjeldused. Kvalitatiivsed andmed saadi valimis osalenute hulgas osaliselt struktureeritud intervjuude vastuste, esitatud avatud küsimustiku (vt Lisa 1) abil. Küsimused saadeti 92 väikeettevõtte esindajale tutvumiseks e-posti teel. Kvantitatiivsed andmed saadi erinevate olemasolevate dokumentide kaasabil.

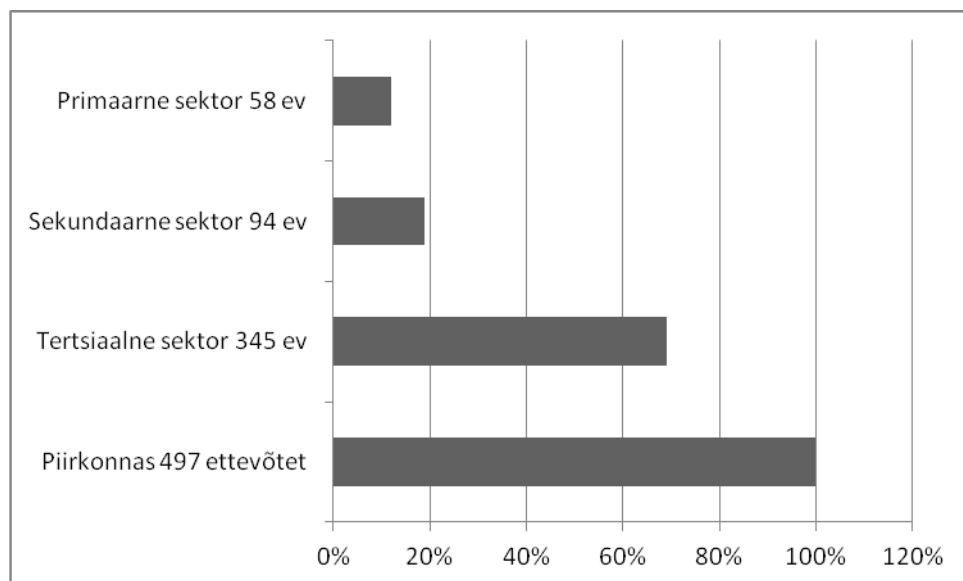
2.2. Uurimuses osalenud valimi ja uurimuse teostuse tutvustus

Järgnevalt tutvustatakse Jõgevamaal asuva Põltsamaa piirkonna ettevõtlust, sh väikeettevõtlust. Jõgevamaa Koostöökoja tellimusel viis SA Jõgevamaa Ettevõtlus- ja Arenduskeskus 2009 aastal läbi uuringu, kus küsitleti maakonna ettevõtjaid. Muuhulgas oli küsimus, kuidas ja miks alustasite tegevust äriühinguna. Intervjuudest selgus, et ettevõtte pikaajalisus ja elujõulisus sõltub kõige enam juhi või omaniku pühendumisest oma ettevõttele ning järjekindlusest ja soovist oma tegevust arendada. Ettevõtjaid ajendas ettevõtlusega tegelema eelkõige endale töökoha loomine, aga ka vabadus, mis tekib iseenda peremeheks olemisega, samuti juhuste kokkulangemine. Enamik on ettevõtte loonud oma kogemuste või eriala baasil. Toetusi üheksakümnendatel aastatel ei olnud. Peamiselt loodi ettevõtte oma vahendite arvelt või võeti laenu. Üle viie aasta tegutsenud ettevõtetest on mitmed loodud lagunened nõukoguaegsete majandite baasil. Olulised on olnud ka omavahendid, sest ilma oma rahata ettevõtlusega alustada ei saa. Ettevõtja eesmärgiks on firma loomisel olnud peamiselt oma tegevusala edasiarendamine. Mõnel kauem tegutsenud ettevõtjal on siiski soov saada eksportijaks või jõuda Eestis oma valdkonnas esimeste sekka. (Jõgevamaa... 2009: 4)

Terk ja Raagma (2004) poolt koostatud raamatus nimetusega „Ettevõtluse võimalused maakondades“, mis koostati eelnevalt piirkondades kogutud andmete põhjal, on muuhulgas kirjeldatud ka Põltsamaa piirkonna olukorda, et Tallinn-Tartu maanteel asuv Põltsamaa ja Adavere piirkond kuulub Eesti põllumajandustuumale. Lisaks efektiivsele põllumajandusele ja toiduainetetööstusele loob hea transpordigeograafiline asukoht eeldusi ka tööstuse ja teenuste lisandumiseks. Ettevõtlikul omaaegse kuningriigi pealinnal Põltsamaal on nii agaraid ettevõtjaid kui ka häid ideid. (Terk,

Raagmaa 2004: 123) Raamatu autorite uurimuse tulemustest lähtuvalt saadakse ülevaade, et kirjeldatud piirkonnas on väikeettevõtlusel perspektiivi.

Jõgevamaa Koostöökoja uuring kirjeldab, et 2007. aastal oli rohkem kui 20 töötajaga firmasid Jõgeva maakonnas 70, töötajate arv ulatus neis kokku 3372ni. Jõgevamaa on põllumajandustootjana arvestatav piirkond ning vaadeldes maakonna ettevõtteid töötajate arvu järgi omavalitsuste kaupa, näeme, et 2008. aasta seisuga oli enim ettevõtteid Jõgeva linnas ja vallas ning Põltsamaa linnas ja vallas. Uuringu läbiviijate arvates on nendes omavalitsustes ka ettevõtlusaktiivsus kõrgem, sest tegemist on kahe linna ja neid ümbritseva rõngasvallaga, kus infrastruktuur on paremini arenenud. (Jõgevamaa...2009: 8) Käesoleval ajal on Põltsamaa piirkonna paljud ettevõtjad liitunud 1992 aastal asutatud Põltsamaa Ettevõtjate Liiduga, mille eesmärgid muuhulgas on eratootjate huvide esindamine ja kaitsmine nii majanduslikus kui poliitilises sfääris ning kus korraldatakse ärijuhtidele teabepäevi, koolitusi jms (Ettevõtlik Põlts... 2007: 53).

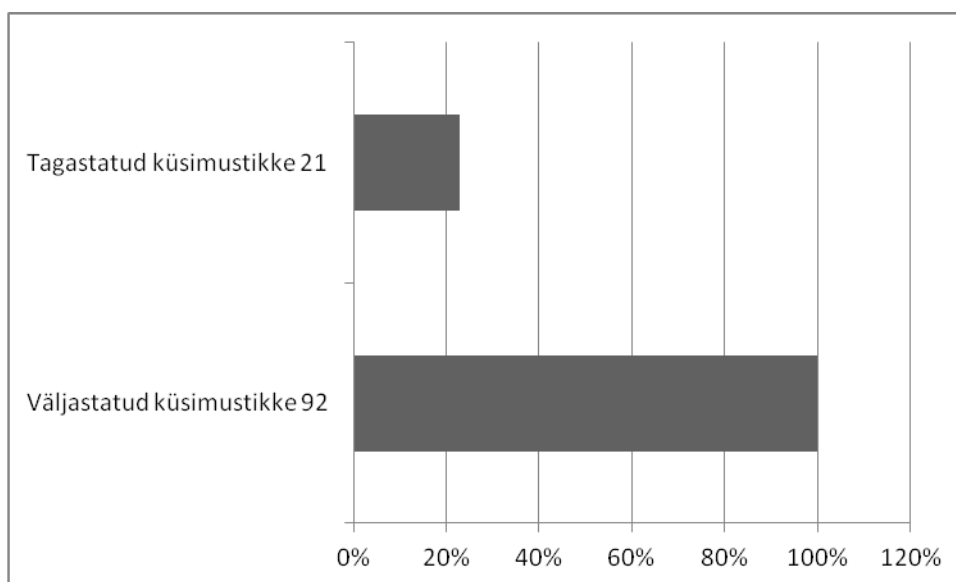


Joonis 1. Põltsamaa piirkonna ettevõtete jaotus majandussektorite järgi (autori koostatud).

Põltsamaa koostööpiirkonna arengukava aastateks 2011-2020 kirjeldab piirkonna ettevõtlust järgmiselt. Põltsamaa linna 320 ja valla 25 ettevõtet kuuluvad tertsiaalsesse

sektorisse, linna 33 ja valla 25 primaarsesse sektorisse ning linna 27 ja valla 67 ettevõtet sekundaarsesse sektorisse. (Põltsamaa... 2011: 12) (vt Joonis 1)

Käesoleva uuringu valimisse kuulusid Põltsamaa piirkonna väikeettevõtted, kes on aastaid silma paistnud oma ettevõtlikusega ja keda on tihti teistele eeskujuks seatud. Valimisse valiti nii primaarses, sekundaarses kui ka tertsiaalses sektoris tegutsevaid väikeettevõtteid. Uurimuse käigus selgitati välja Põltsamaa piirkonna väikeettevõtteid, kes on kasutanud oma tegevuses projektijuhtimist. Selleks saadeti e-posti teel piirkonna ettevõtetele esialgselt üks konkreetne küsimus: kas teie ettevõttes on kasutatud projektijuhtimist? Väikeettevõtjatega, kellel on projektijuhtimise kogemus, tehti ettepanek koostööks, saadeti uurimisküsimustik avatud küsimustega (vt Lisa 1) ja paluti see väikeettevõtjatel täita.

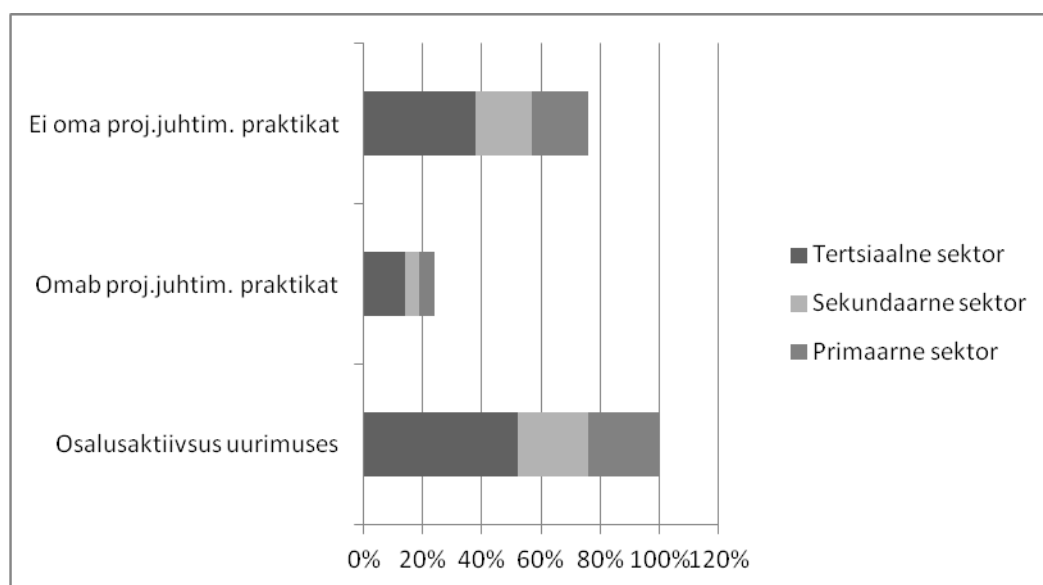


Joonis 2. Põltsamaa piirkonna ettevõtete osalusaktiivsus uurimuses (autori koostatud).

Valim kujunes Põltsamaa piirkonna 187 väikeettevõtte hulgast, kelle kontaktandmed olid uurimuse läbiviimise perioodil kättesaadavad. Koheselt langesid nimekirjast välja 95 ettevõtet, kuna nende tegevus oli uurimuse läbiviimise hetkel kas peatunud, peatatud, kaootiline või oli tegemist „riiulifirmaga“. Samuti olid paljudel kontaktandmed valed, mille tagajärjel ei saadud ettevõtjaga ühendust. Uurimuse küsimustik saadeti lõplikule valimile, kelleks oli 92 väikeettevõtte esindajat. Tagastati 21 küsimustikku vastustega.

Majandussektorite lõikes tertsiaalsest sektorist laekus üksteist, sekundaarsest viis ja primaarsest viis vastust, mida illustreerib ülalolev joonis 2, kus kajastub osalusaktiivsus ja joonis 3 näitab osalust majandussektorite lõikes.

Osalusaktiivsus uurimuses võib tunduda madal, see oli 23%, kuid siiski sai nende tulemuste põhja piisava ülevaate piirkonna väikeettevõtete projektijuhtimise praktikast. Kui esitati täiendavalt väikeettevõtte kontaktisikule küsimus e-kirja teel, et miks ei olnud huvi uurimuses osaleda, saadi tagasisidena üksikuid vastuseid, et ei ole ikka piisavalt projektijuhtimisega tegeletud ja selleks ei näe põhjust või ei osata küsimustele vastata või jäeti üldse kirjale vastamata (mis oli enamlevinud). Seega need saamata jäänud vastused ei oleks uurimusele midagi märkimisväärset lisanud, mis puudutab projektijuhtimise kogemustele tuginevat analüüsi. Lisaks selgus, et iga kord ei tunta ära projektijuhtimist väikeettevõtte igapäevase tegevuse protsessis.



Joonis 3. Põltsamaa piirkonna ettevõtted (valim), kellel on või puudub otsene projektijuhtimise praktika, jaotus majandussektorite järgi (autori koostatud).

Vastanute hulgas oli projektijuhtimisega tegelenud viis ja ei olnud tegelenud kuusteist väikeettevõtet. Eitavate vastuste hulgas olid ka need väikeettevõtted, kes olid ostnud kogu projektijuhtimise teenuse sisse ning ise selles protsessis otseselt ei osalenud. Nemad põhjendasid ära ka selle otsuse, miks projektijuhtimine sisse osteti. Ülalolev

joonis 3 näitab valimis osalejate jaotust majandussektorite lõikes, kellel on või puudub otsene projektijuhtimise praktika.

Tertsiaalse sektori osakaal vastanute seas oli tingitud muuhulgas sellest, et Põltsamaa piirkonna väikeettevõtluses ongi tertsiaalne sektor ülekaalus (vt Joonis 1).

Täidetud ja tagastatud küsimustiku põhjal sai teostatud empiiriline osa: ülevaade, analüüs, vajadusel pakuti välja võimalikud lahendused kitsaskohtade likvideerimiseks, tehti ettepanekuid (n: vigade vältimiseks). Teostati uurimus kasutades erinevaid andmebaase, nagu omaavalitsuste andmebaasid, seadusandlus, uurimused jms, valmistati ette uurimisküsimustik (vt Lisa 1). Saadud andmed analüüsiti tabel- ja tekstianalüüsi meetodil. Uurimuse tulemustest põhjalikum ülevaade järgmises alapeatükis.

2.3. Uurimistulemused ja nende analüüs

2.3.1. Projektiseerumise ulatus piirkonna väikeettevõtetes

Selleks, et välja selgitada, milline on projektiseerumise ulatus Põltsamaa piirkonna väikeettevõtetes, esitati väikeettevõtjatele küsimus sisuga, et kui suures ulatuses on tegeletud projektijuhtimisega ning millist praktikat omatakse. Lisaks uuriti, milliseid rahastusallikaid peale omafinantseeringu kasutati projekti läbiviimisel.

Projektiseerumiseks nimetatakse projektipõhiste tegevuste osakaalu suurenemist organisatsioonis. Projektistumine seevastu aga on need muutused, mis projektipõhiste tegevuste osakaalu suurenemisel organisatsioonides toimuvad. Projektiseerumine on projektistumise eelduseks. Projektistumisel on nii positiivsed kui ka omad negatiivsed küljed. Negatiivsus väljendub, kui organisatsioon on liialt sõltuv projektipõhisest tegevusest, siis on tegevus liialt episoodiline ja tekib alalise vaegus. Sagenevad etteaimamatud riskantsed olukorrad ja oht muutuda ajutiseks nähtuseks.

Vastused:

- projektijuhtimise kogemus on minimaalne;

- maksimaalne, sest sisuliselt võib igat tehingut vaadelda projektina, mis algab kliendi soovide kuulamisega ja lõpeb kliendile vajaliku teenuse/lahenduse osutamisega. Selliseid mikroprojekte on palju;
- kogemus on puudulik;
- ostsin kogu teenuse sisse;
- põhilised projektijuhtimised on seotud erinevate EU toetustega elluviidavad projektid, nende ettevalmistamine, koordineerimine ja aruannete esitamine;
- mitmekülgne.

Projektiseerumise tunnuseid oli märgata ehitustegevusega tegelevates väikeettevõtetes, mis on maailma praktikale tuginedes täiesti normaalne tulem, samuti arvutitarkvara juurutajate ja turismindusega tegelevate väikeettevõtete juures. Ehitusettevõtte esindaja oli seisukohal, et tulevikus võiks isegi rohkem olla projektipõhist tegevust kui hetkel seda on, see annaks ettevõttele suuremat käivet (sh kasumit). Ka turismindusega tegelev väikeettevõtte oli samal seisukohal. Puuduseks pidasid ettevõtjad selle seisukoha juures kindlusetunde puudumist, sest tegevus on liialt episoodiline. Eriti tugevalt väljendus see puudus turismindusega tegelevas ettevõttes, kuna see väikeettevõtte oli domineerivalt projektipõhise tegevusega, st on turul ajutine nähtus. Arvutitarkvara juurutava väikeettevõtte esindaja oli projektipõhisest tegevusest tuleneva riski, ebaregulaarne käive, maandamiseks toonud oma teenuste nimistusse sisse toote, mis on renditoode ja tagab ettevõttele regulaarse sissetuleku ning hajutab episoodilisust.

Ettepanekud:

- propageerida projektijuhtimist ja selgitada selle kasutuseeliseid võrreldes tavajuhtimisega;
- aidata kaasa projektijuhtide täiendõppele ja juhtide miinimumõppele (lühiajaline kiirkursus) projektijuhtimise valdkonnas;
- selgitada väikeettevõtte projektiseerumise võimalusi ja ohte.

Vastustest saadi ülevaade, millistes piirkonna majandusvaldkondades oli kasutatud projektijuhtimist ja need olid järgmised:

- majandustarkvara juurutamisel;
- arvuti ja arvutivõrgu hooldus ning remont;

- ehitustegevus;
- põllundus;
- veevarustuse- ja kanalisatsioonisüsteemide haldus;
- turism.

Ettepanek:

- selgitada, et projektijuhtimist saab rakendada veel laiahaardelisemalt.

Ettevõtluspoliitika on alus projektijuhtimise arendamise poliitikale. Riigi ettevõtluspoliitika soodustab ettevõtetele toetuste jagamisega projektijuhtimise levikut kui nõutuks muutunud teenust. Toetusi saanud ettevõtjad on märkinud, et neile on lisaraha taganud kiirema arengu. Mitmed väikeettevõtted on toetuse eest soetanud põhivahendeid. Nende töö on toetuse abil muutunud efektiivsemaks. Kui toetust poleks saadud, oleks väikeettevõtete tootmismahd olnud väiksem ning areng oleks toimunud pikema aja vältel. Kasutatud rahastusallikad lisaks omafinantseerimisele projekti elluviimisel uurimuses osalenud piirkonna ettevõtjate poolt olid järgmised:

- PRIA (Põllumajanduse Registre ja Informatsiooni Amet) toetus;
- KÜSK (Kodanikuühiskonna Sihtkapital);
- VÜF (Vabaühenduste Fond);
- Eesti Kultuurkapitali maakondlik ekspertgrupp.

Kuna nii mõnigi respondent tunnistas, et nende teadmised lisa rahastusallikatest ja nende võimalustest ning tingimustest on ebapiisavad ja selleks tuli projektis kasutada spetsialisti kaasabi, teeb töö autor ettepanekud:

- vajalik on regulaarne operatiivne info lisa rahastusallikatest ja nende kasutamise tingimustest ja võimalustest;
- vajalik on infolevik selle kohta, mil määral ettevõtluspoliitika soodustab lisa rahastusallikate kasutamist ja projektide teostamist väikeettevõtte arendamiseks.

Vastustest ja intervjuude sisust selgus, et sekundaarse ja tertsiaalse sektori esindajad, so ehitustegevusega tegelejad ja arvutitarkvara juurutajad, on hakanud kasutama enamjaolt oma ettevõtluses projektipõhist tegevust. Uurimuses osalenud turismindusega tegeleva väikeettevõtte tegevus oli samuti suures osas projektidest sõltuvaks ülesse ehitatud (on

aktiivne projekt, on ka käivet). See fakt näitas antud valdkonnas tegutsevate väikeettevõtete projektiseerumist. Teoreetikute seisukohtadele tuginedes, on ülalpool kirjeldatud valdkondades tegutsevate väikeettevõtete projektiseerumine levinud ka mujal maailmas. Primaarse sektori esindajad, so põllundusega tegelevad väikeettevõtted, olid oma tegevuse käigus kasutanud ainult mõned korrad projektipõhist tegevust arenduse ja investeeringute tarvis. Näiteks soetati uus traktor, väetise mulda paigutamise või maa harimise tarvis uus tehnoloogia (seadmed, vahendid), õpetati välja spetsialist tehnoloogiat haldama, ehitati teraviljakuivati või sõnnikulaguun, tootmise laiendamiseks uus laut, soetati lüpsifarmile uusi sisseseadeid.

Mitmed Põltsamaa piirkonna väikeettevõtte esindajad olid seisukohal, et kui ei oleks olnud lisarahastuse võimalust, ei oleks üldse projekte teostatud ja ettevõtlus oleks kiratsema jäänud. Ollakse seisukohal, et ettevõtluspoliitika soosib projektipõhist tegevust ja see on hea, kuna annab lisavõimaluse väikeettevõtluse arenguks. Väikeettevõttes teostatud investeerimisprojekt on abiks ettevõtte sujuvaks tootmistegevusega tegelemiseks paljudeks aastateks. Nii mõnegi väikeettevõtte aitas toetus uuesti jalgele, andes väikeettevõttele positiivse süsti tootmise jätkamiseks.

2.3.2. Projektimeeskondade moodustamise ja toimimise eripära piirkonna väikeettevõtetes

Käesolevas alapeatükis saab kajastatud, kuidas Põltsamaa piirkonna väikeettevõtetes, kes osalesid uuringus, projektimeeskonnad moodustati ja milline oli nende toimimise eripära. Tuginedes teoreetikute seisukohtadele, on teada, et suurim ootus projekti tõrgeteta kulgemisel on ikka tavaliselt projektijuhil. Kuid projektijuht ei suuda alati teostada projekti üksi, abiks on vaja komplekteerida meeskond. Meeskondade suurus ja vajalike spetsialistide arv sõltub projekti keerukusastmest ja mahust.

Respondendid vastasid järgmist:

- meeskond toimis hästi, sest projekt ei olnud keeruline, meeskond oli väike ja lihtne hallata;
- ilma kompetentse projektijuhita ei toimi meeskond üldse;
- meeskonda tuli kaasata spetsialiste, sest projekt oli oma inimeste jaoks keerukas;

- tuli sisse osta „projektikirjutaja“ teenus;
- kui on määratletud projektijuht, siis meeskond tihti eeldab, et juht teab ja teeb ise paljud asjad ära. Meeskond ei süvene tingimustesse (seadusandlikesse aktidesse);
- tuli kasutada kõrvalabi rahastajate tingimuste osas rakendusasutusest küsimist, samuti Põllumajandusministeeriumi suuniseid;
- alguses, kui omal kogemused puudusid, oli asi keeruline, kuid aegapidi on töö hakanud laabuma. Kõik normaliseerus siis, kui igal meeskonnaliikmel kujunes välja oma vastutuse ala ning tal tekkis selgem ettekujutus oma ülesannetest. Sel juhul oli võimalik kõikide tegevust sünkrooni viia ning üksikuid tegevusdetalle omavahel liita. Kõrvalist abi oleme kasutanud ennekõike nõuandvas kontekstis. Tihtipeale ei pruugi ise kõiki olulisi nüansse märgata, sest ollakse liiga asjas sees. Kõrvalise abina on kasutatud samuti mingi tegevuse kohta lisateadmiste saamist. Sest isegi, kui oma alast teatakse piisavalt palju, ei pruugi teada absoluutselt kõike.

Ettepanekud:

- aidata kaasa meeskonnatöö täiendõppele;
- vajalik enne projektiga tegelemisega alustamiseks kiirkursus projekti haldusest;
- kui ise ei oska, ära häbene asjatundjatelt abi paluda;
- palgata projekti osalema oma ala spetsialistid ja selle asemel ise tegeleda oma spetsiifilise valdkonnaga;
- korraldada parem koostöö ka nendega, kes on küll projekti tegevusega seotud, kuid pole seotud otse projektiga;
- meeskond toimib paremini kui kõik meeskonna liikmed on informeeritud projekti kõikidest tahkudest. Meeskonnas peavad paigas olema tööde jaotus, vastutus ja kohustused;
- meeskonna paremaks toimimiseks on vajalik jagada ülesanded kõikide liikmete vahel. Kui iga liige teab, mida konkreetselt tal on vaja teha, on juhil palju kergem kogu projekti juhtida. Oluline on ka see, et projektijuht ei sekkuks pidevalt kontrollivalt liikmete töösse. Kõigel silma peal hoidmiseks ei pea tekitama teistes lisapingeid. Ka on vajalik rajada koostöö vastastikusele usaldusele ning juht ei pea ise kõike üksi ära tegema, vaid oskama delegeerida ülesandeid endast võimekamatele.

Vastustest ja intervjuude sisust selgus, et väikeettevõttes ei ole igal ajal projektimeeskonna moodustamine just lihtne tegevus. Seda seisukohta kinnitavad ka maailmas teostatud uurimused. Napib inimesi või projektis vajaminevaid oma ala spetsialiste. Oma põhitöö kõrvalt projektiga tegelemine ei ole igaühele jõukohane või ei jagu selleks piisavalt aega. See oli ka põhjus, miks mitmed väikeettevõtted ostsid projekti teostamise puhul kogu teenuse sisse, so kogu projektihalduse ja paljud kasutasid spetsialistide või projektikirjutajate kaasabi. Sama on levinud ka mujal maailmas.

Need väikeettevõtted, kes tegutsesid omapead ja oma projektimeeskonnaga, olid sunnitud esimese projekti läbiviimise käigus kogema mitmeid möödalaskmisi ja tegelema üleliigselt tekkinud probleemide lahendamisega. Meeskond ei toiminud nii efektiivsena, kui oli eeldatud või projekti tõrgeteta kulgemiseks vajalik. Kuna ülesannete jaotus meeskonna liikmete vahel oli pealiskaudne ja mittekonkreetne, oli ka nende täitmine kaootiline. Liialt loodeti projektijuhi peale nii töö ärategemise osas kui ka tema teadmiste, osata lahendusi anda. Ei olnud eelnevaid kogemusi millele tugineda (leiutati jalgratast) või puudus pädevus jms.

Ettepanekutest selgus, et enne projekti peaks meeskonda kuuluvad liikmed läbima kiirelihtsa-ülevalatliku ettevalmistuse (intensiivkursuse) meeskonnatöö ja projektijuhtimise alal. Kindlasti on vajalik projekti ettevalmistusetapis kaardistada muuhulgas meeskonna liikmete pädevus ja lisaks vajaminevate spetsialistide hulk. Vajalik on konkreetne ajakava, ülesannete määratlus ja jaotus ning vastustus jms. Kui on tegemist projektiga, kus kasutatakse Euroopa struktuurifondide kaasabi, tuleb projektimeeskonnale kasuks eelnevalt tutvuda selle konkreetse läbiviidava projekti jaoks kehtestatud tingimustega, sest bürokraatia on keeruline ja mahukas. Väikeettevõtja sooviks lihtsamat dokumendihaldust. Uurimusest selgus veel, et vajalik on väikeettevõttele lihtsustatud meetod (mikro, väike) projektijuhtimiseks, mis tagab ka mitte-spetsialistidest koosneva meeskonna tõrgeteta tegevuse. Samal seisukohal on ka mitmed maailma teoreetikud.

2.3.3. Projektidega seonduvad probleemid piirkonna väikeettevõtetes

Kuigi eelmises alapeatükis selgusid juba nii mõnedki probleemid, mis olid seotud projektimeeskonnaga, antakse käesolevas alapeatükis veel lisaks ülevaade teistest tekkinud projektidega seonduvatest probleemidest Põltsamaa piirkonna väikeettevõtetes. Lisaks saadi teada, millal oleks kasulikum projektijuhtimine väikeettevõttesse sisse osta ja mida teeks väikeettevõtja tulevikus teisiti, tuginedes oma projektijuhtimise praktikale.

Respondentide vastused:

- sagedamini tuleks kasutada kompetentset projektijuhti, kuna oma väikeettevõttes puudus piisav kompetents;
- häbenetakse kasutada oma ala spetsialiste, arvates et see tõmbab alla oma autoriteeti;
- kui oma töötajatest ei ole kasulik projektimeeskonda luua või puudub pädevus, tuleb kogu teenus sisse osta;
- puuduseks oli liiga vähene planeerimine ning ebapiisav ja puudulik (vigane) dokumenteerimine;
- probleemiks on see, kui projektijuht ei lase meeskonna liikmetel vabalt tegutseda, vaid tahab kõike ise teha või armastab liigselt kontrollida. Selline olukord tekitab mõttetult lisapingeid ja viib konfliktideni. Ka tekivad konfliktid juhul, kui juht püüab liigselt domineerida ega arvesta meeskonna liikmete ettepanekutega. Probleeme on tekkinud ka siis, kui projektijuht pole enne töö algust teinud endale selgeks vajalikud sammud vajalikus suunas, mistõttu on teiste tegevus jäänud õigeaegselt organiseerimata.

Uurimuse tulemustes oli väikeettevõtjate poolt ülesse tõstatatud probleemid, mis olid muuhulgas seotud meeskonna toimimise ja mittetoimisega ning vähese projekti planeerimise, pealiskaudse ettevalmistustööde ja puuduliku dokumendihaldusega. Samas, enne projekti elluviimist oleks pidanud väikeettevõtja endale selgeks tegema, et projekti etapid on algatamine, planeerimine, rakendamine (aktiivne tegevus või tootmine), kontrollimine ja lõpetamine (sulgemine). Igal etapil on omad eesmärgid, tegevused, abivahendid ja oskused. Kui mingi etapp oli jäetud enne projekti nn aktiivset käivitamist, ette valmistamata ja läbi töötamata, olidki hälbed (sh kaos) projekti käigus kerged tulema. Ka meeskonna mittetoimise üks põhjuseid on puudulik ettevalmistustöö

(sh ülesannete konkreetsuse puudumine). Tuginedes maailmapraktikale võime tõdeda, et väljatulnud probleemid on korduvad ja enamlevinud ka mujal maailmas. Lahenduseks pakutakse lihtsustatud projektijuhtimise meetodeid (mikro ja väike) väikeettevõtetele, mis on kergesti omastatavad (õpitavad) ja hallatavad.

Ettepanekud:

- propageerida projektijuhtimist ja selgitada selle kasutuseeliseid mõningates tegevustes võrreldes tavajuhtimisega;
- aidata kaasa projektijuhtide täiendõppele ja juhtide miinimumõppele projektijuhtimise valdkonnas;
- vajaduse tekkimisel, kui omal pädevus puudub, projektist sõltuvalt kompetentne spetsialist sisse osta;
- probleeme minimeerida. Selleks on vaja koondada meeskond ühtseks, mis on projektijuhile oluline tegevus. Projektijuht peaks võtma arvesse kõiki võimalikke tekkida võivaid probleeme ning olema varakult valmis neile lahendust leidma. Vajadusel tuleb sellekohast nõu küsida spetsialistidelt ja teistelt, suuremate kogemustega projektijuhtidelt;
- lihtsustada projektiga seotud dokumendihaldust (bürokraatia on keerukas ja liialt mahukas);
- ka mikroprojektide dokumenteerimine paberil(arvutis) ja planeerimine tuleks kasuks;
- lihtsustada projektihaldust.

Uurimuses osalenud väikeettevõtjad selgitasid, kuidas nad saavutasid projektijuhtimisega seotud tulemusi ja kuidas neid hinnati (sh edutegurid). Mõned tõdesid, et hinnang toimus pealiskaudselt, ainult vestluse vormis, mis ei ole tuleviku huve silmas pidades piisav, sest võivad korduda samad tehtud vead järgmise projekti juures. Ehitusettevõtjad olid seisukohal, et kui tellija on rahul, on projekt ka õnnestunud. Tuginedes maailmapraktikale, teatakse, et ehituses on järelevalve- ja kontrollorgan kohustuslik ning see tagab kvaliteedi ja hea tulemi.

Vale seisukoht oli neil respondentidel, kes ei hinnanud midagi, olid seisukohal, et projekt sai ju teostatud, tulemus on olemas ning sellest piisab, kvaliteet ja kliendi rahulolu ei olnud olulised. Projektijuhtimises kogenenumad ettevõtjad olid seisukohal,

et kui projektijuhtimisega saavutatakse seatud eesmärgid (enam vähem) ja positiivseid emotsioone õnnestumiste korral, on tulemus hea. Samas tekitas neis rahulolematust fakt, et sage on vigadest õppimine, mida tulevikus peab minimeerima. Oldi ka seisukohal, et projektiprotsess toimib paremini siis, kui kohe algselt on paika pandud kindel tegevusplaan ja tegevuste järjestus. Suurt kasu annab ka nii öelda lisavariantide olemasolu juhaks, kui kõik ei lähe nii nagu arvestatud. Lisaplaan annab sel juhul võimaluse olla paindlik ja reageerida kiiresti ettetulevatele raskustele ja takistustele. Ülimalt oluline oli, et kõik meeskonna liikmed oleksid valmis liikuma ühes suunas, ühise eesmärgi poole ning oleksid selles ühel meelel. Nii kinnistub seisukoht, et hinnatakse saavutusi, analüüsitakse tehtud vigu, mida järgmistel kordadel tuleb vältida.

Õigeks ja kasulikuks peeti seda, et PRIA (Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Amet) kaudu rahastuse saanud projektide teostajatelt nõutakse projekti seiret nende poolt määratud kriteeriumite alusel, mis garanteerib, et juba projekti alguses pannakse suuremat tähelepanu kvaliteedile ja annab projektijuhtidele võimaluse järgmistes või oma projektides vältida juba tehtud vigu. Järjekordselt maini vastustes fakti, et parima tulemuse projektijuhtimisel sai saavutatud ennekõike koostöös kõikide projektiga seotud liikmete vahel. Järelduseks saab nentida, samal arvamusel ollakse ka maailmapraktikale tuginedes, et projekti õnnestumise võtmelahendusteks muuhulgas on põhjalik projekti ettevalmistus ja projekti läbiviivad pädevad inimesed ning meeskonnatöö.

Ettepanekud:

- propageerida projektijuhtimist ja selgitada selle kasutuseeliseid võrreldes tavajuhtimisega;
- aidata kaasa projektijuhtide täiendõppele ja juhtide miinimumõppele projektijuhtimise valdkonnas;
- alati analüüsida projekti tulemit ja tuua välja edutegurid;
- rohkem kasutada projekti lõppedes tagasiside saamist sihtrühmadelt (hinnang projekti tulemile). Nii saavutatakse tõesem tulemuste hindamine.

Uurimuse tulemustest lähtudes selgitati juba eelnevates alapeatükkides, et osa väikeettevõtteid, kes andis projektijuhtimise kogemuse kohta eitava vastuse, kasutas

võimalust kogu teenus sisse osta, see oli täisprojekt kogu meeskonnaga ja need väikeettevõtted, kes vastasid, et kogemus on minimaalne, kasutasid osalise teenuse sisseostmist, see oli projekti üksikute etappide või projektiga seotud spetsialistide või koordineeriva projektijuhi teenuse sisseostmine.

Käesolevas alapeatükis käsitletud teemat analüüsides saadakse seisukoht, et Põltsamaa piirkonna väikeettevõtetele on sarnased probleemid lahendada ja ettepanekud teha, mida on kajastanud teoreetikud maailmapraktikale tuginedes. Nimelt leiavad Põltsamaa piirkonna väikeettevõtjad, et projektidega seotud dokumentatsioon ja bürokraatia on liialt keeruline ja mahukas. On vaja välja töötada lihtsustatud projektijuhtimise meetodid (väike, mikro), sh hindamiskriteeriumid, mis on lihtne omastada ja hallata ka mitte-spetsialistile projektijuhtimise alal. Samuti vajatakse väikeettevõtjale suunatud projektihooldust toetavaid lihtsalt käsitletavaid arvutiprogramme, sealjuures peavad nad olema piisavalt odavad, väikeettevõtjale jõukohaseks soetamiseks.

2.3.4. Võimalike arengusuundade määratlemine ja meetmed positiivsete arengute toetamiseks

Käesolevas alapeatükis kajastatakse määratletud võimalikke arengusuundasid ja meetmeid positiivsete arengute toetamiseks lähtudes projektijuhtimise praktikast.

Respondentide vastused ettepanekuteks olid järgmised:

- kaasata rohkem projektijuhtimise kompetentsi;
- koolitada oma piirkonna väikeettevõtete personali projektijuhtimise alal;
- ehitustegevus võiks aktiveeruda, saaks rohkem projektipõhist tööd;
- turismindusega seoses tahaks piirkonda tuua rohkem külastajaid, et kohalikud ettevõtted saaks sellest samuti tulu ning piirkond saaks rohkem areneda. Ka on üheks suunaks tõsta piirkond tuntumaks, tõmmata seeläbi siia rohkem huvilisi, ettevõtjaid või tegijaid, kes aitaksid kohalikul elul positiivselt areneda.

Analüüsides saadud vastuseid ja ettepanekuid, tuleb tõdeda, et Põltsamaa piirkonna väikeettevõtjad, tuginedes oma kogemustele, on jõudnud arusaamisele, et piisavate teadmiste puudumine nii projektijuhtimise kui ka -meeskonnatöö vallas on olnud üheks

põhjuseks projektide tõrgetega kulgemisel. Vajatakse rohkem teadmisi kui ka abistavaid spetsialiste.

Ettepanekuks on propageerida projektijuhtimise algkursuse kui ka täiendkoolituse vajadust nii organisatsiooni juhtidele kui ka reaspetsialistidele väikeettevõtetes. Seda toetab ka ettevõtluspoliitika. Luua piirkonnas koostöövõrgustik, kasutada „ümarlaua“ põhimõtet üksteisele teabe ja kogemuste vahetamiseks projektijuhtimise alal. Tutvustada väikeettevõtjatele võimalikke infoportaale, mis toetavad positiivset ja mõjusat projektijuhtimist ning võimaldavad teadmisi omandada ka läbi e-kursuse.

Uurimuse käigus toodi välja faktid, millisel määral on ettevõtluspoliitika kaasa aidanud piirkonna väikeettevõtete arengule.

Respondentide seisukoht oli, et praegune ettevõtluskeskkond on normaalne, isegi pigem toetav. Infrastruktuur rahuldab enamuse vajadusi. Asukoht, so Kesk-Eesti, Tallinn-Tartu maantee lähedus, see on soodne ettevõtluse laienemiseks. Kõik väikeettevõtjad, kes olid kasutanud struktuurifondidest saadud toetusi, olid seisukohal et toetused on olnud suureks abiks investeeringute tegemisel, projektide elluviimisel ja väikeettevõtte arengus. Igati on tunda, et ettevõtluspoliitika soodustab väikeettevõtluse arengut ja sooviti, et riik jätkaks toetava suuna hoidmist ettevõtluspoliitikas.

Vastustest ja intervjuude sisust selgus veel, et innovatiivseid arengusuundi piirkonna väikeettevõtjad ise ei näe. Kõrvalseisjale on näha, et põllundus ei kiratse. Euroopa Liidu toetuste abil on teostatud projekte, mille käigus on juurde soetatud seadmeid ja ehitatud uusi hooneid ettevõtete tootmise laiendamiseks. Jätakuvalt muretsetakse selle pärast, et väikeettevõtlus piirkonnas säiluks ja püsiks konkurentsivõimeline. Selleks tuleb edaspidi jätkata väikeettevõtete ja oma personali teadmiste ja oskuste arendamis, sh täiendkoolitamist ja aktiivsemalt tegeleda turundusega. Põltsamaa piirkonnas on väikeettevõtlus domineeriv, sh kokkuvõttes suurim tööandja, aidates selle kaudu kaasa sotsiaalselt tasakaalustatud majandusarengu saavutamisele. Väikeettevõtlus nii suurettevõtete allhankijana kui ka elanikele vajalike teenuste tagajana ja regionaalse arengu tasakaalustajana on endiselt oluline. Kuna on tõestatud väikeettevõtjate kogemustele tuginedes, et riigi poolt pakutavad toetused aitavad väikeettevõtetel edasi

arenda ja mõnel väikeettevõttel lausa elus püsida, siis sooviti, et Euroopa ettevõtluspoliitika jätkaks väikeettevõtluse arendamise toetava suuna hoidmist, et jätkuksid riigi poolt pakutavate toetuste eraldamine väikeettevõtjatele. See omakorda tingib vajaduse suurenemise projektijuhtide ja –juhtimise ning projektijuhtimist arendava poliitika järele.

Teises peatükis kajastatud uurimuse tulemustele tuginedes, saadi teada, et Põltsamaa piirkonnas projektiseerumise ulatus ei ole lai, levinud vaid ehitustegevusega, turismindusega tegelevate ja majandustarkvara juurutavate väikeettevõtete seas. Põllundusega tegelevad väikeettevõtted kasutasid projektijuhtimist üksikutel kordadel, kui teostati uue põhivara või tehnoloogia soetamiseks investeeringuid. Projektimeeskonnad moodustati kas oma personalist (lisaülesandena projekti teostamise ajal) või osteti osaliselt (projektijuht või vajalik spetsialist) või täielikult projektiga seotud teenus sisse. Levinud on enam enda vigadest õppimine, kui enne projektiga tegelemise alustamist projektijuhtimise osas enesetäiendamine. Järeldada saab, et projektijuhtimine vajab peale oma kogemustele tuginemist (sh oma kogemustest õpitakse) veel lisaks täiendõpet, propageerimist ja arendamist. Samuti vajatakse odavaid ja lihtsalt käsitletavaid „tööriistu“ projekti teostamiseks ning lihtsustatud dokumendihaldust. Projektijuhtimise positiivsete arengute toetamiseks, tuleb aktiivsemalt propageerida kirjeldatud valdkonda ja tutvustada olemasolevat võimalikku projektijuhtimist toetava info jms kättesaadavust. Teha tihedamat koostööd erinevate asjast huvitatud osapooltega, luua Põltsamaa piirkonda vastav projektijuhtimise arengut toetav ja väikeettevõtlust projektijuhtimise alal abistav võrgustik.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärgi saavutamiseks selgitati välja ja kirjeldati, milline on projektijuhtimise praktika väikeettevõtetes Põltsamaa piirkonna näitel. Põltsamaa piirkonna väikeettevõtted on valla ja linna territooriumile registreeritud väikeettevõtted. Eesmärgi täitmiseks püstitatud uurimisülesanded said täidetud. Anti kirjanduse põhjal ülevaade heast maailmapraktikast projektijuhtimisel, toodi välja väikeettevõtluse olemus ning nende projektiseerumise ja projektistumise eripärad. Tuginedes teooriale ja maailmapraktikale, selgitati uurimuse käigus välja projektimeeskondade moodustamise ja toimimise eripära ning projektidega seonduvad probleemid Põltsamaa piirkonna väikeettevõtetes. Uurimuse tulemustest lähtuvalt määratleti võimalikud arengusuunad ja meetmed positiivsete arengute toetamiseks projektijuhtimise kontekstis.

Uurimuses kasutati teoreetikute seisukohti ja mõningate uurimuste tulemusi. Käesoleva töö teemaga on maailmas juba mingil määral tegeletud, uuritud väikeettevõtete projektijuhtimise kogemusi ja jõutud huvitavate tulemusteni. Näiteks, Turner, Ledwith ja Kelly (2012) selgitasid välja, et inimesed on keskendunud projektijuhtimise traditsioonilisele meetodile, mida tegelikult sobib kasutada suuremates organisatsioonides, kuid on liiga keerukas ning raskesti omandatav väikeettevõtetes. Nad jõudsid muuhulgas seisukohale, et väikeettevõtted võiksid kasutada nn väikest projektijuhtimise meetodit, sealjuures keskenduda rohkem inimesele ja temale antud ülesannete täitmisele. Arvestama peab, et väikeettevõttes ei ole inimestel projektijuhtimine esmaülesanne, vaid projekti teostatakse oma põhitöö kõrvalt, projekt teostatakse nii-öelda mitte-spetsialisti juhtimisel. Selleks vajatakse väikeettevõttes projekti elluviimisel vähem bürokraatiat, lihtsamat planeerimist, vähem „tööriistu“, kergemini omandatavaid projektijuhtimise alaseid teadmisi jms. Veel selgus Turner jt uuringu tulemusena, et väikeettevõtetes kasutatakse projektijuhtimisel erinevaid

kombineeritud võimalusi. Nendeks on kas kogu teenuse sisseostmine, see on täisprojekt kogu meeskonnaga ja osalise teenuse sisseostmine, see on projekti üksikute etappide või projektiga seotud spetsialistide või koordineeriva projektijuhi teenuse sisseostmine.

Samale seisukohale, nagu Turner jt, jõuti ka käesoleva uuringu tulemusena. Kui järgida teoreetikute poolt välja töötatud projektijuhtimise meetodit (sh projektiprotsessi), tegevuste kava ja projekti etappe ning nendega seotud võimalikke lahendusi, on vigade tegemine minimaalne ja risk projektil nurjuda suhteliselt väike. Käesolevast uurimusest selgus, et väikeettevõtted vajavad lihtsustatud meetodit projektijuhtimiseks, kus siiski lähtutakse projekti neljast etapist. Esmalt tuleb projekti hoolikalt ette planeerida, seejärel põhjalikult valmistuda projekti elluviimiseks, viia projekt täide ja korrektselt lõpetada. Igal etapil on omad eesmärgid, tegevused, abivahendid ja oskused. Kui nende etappide ettevalmistamisele pöörata võrdselt piisavalt tähelepani, on suur tõenäosus projekti õnnestumiseks, samas dokumendihaldus peaks olema lihtsustatud ja „tööriistad“ kergelt käsitletavad. Projektijuht peab tuvastama eesmärgid, valmistuma tegevuseks ning kasutama oskusi ja abivahendeid. Erandiks peetakse ehitustegevusega seotud projekte, kus lisaks projektijuhtimise klassikalisele protsessile, esineb rohkesti ettearvamatuid asjaolusid ja sellest lähtuvalt peab sageli tegelema muudatuste juhtimisega, mis nõuab eranditult rohkete teadmistega projektijuhti, st kõrgemat kvalifikatsiooni.

Põltsamaa piirkonna väikeettevõtete projektijuhtimise kogemuse väljaselgitamise uuringus selgus, et väikeettevõttes ei ole igal ajal projektimeeskonna moodustamine just lihtne tegevus. Napib inimesi või oma ala spetsialiste. Oma põhitöö kõrvalt projektiga tegelemine ei ole igapäevase jõukohane või ei jagu selleks piisavalt aega. Samal seisukohal on Turner jt. Ettepanekuks on, et enne projekti peaks meeskonda kuuluvad liikmed läbima kiire-lihtsa-ülevaatliku ettevalmistuse meeskonnatöö ja projektijuhtimise alal (väike-, mikro-meetodid). Vajalik on väikeettevõttele lihtsustatud meetod projektijuhtimiseks, mis tagab ka mitte-spetsialistidest koosneva projektimeeskonna tõrgeteta tegevuse. Lisaks soovitakse väikeettevõtete jaoks lihtsustatud dokumendihaldust, projektidega seotud bürokraatia lihtsustamist ning toetavaid odavaid väikeettevõttele sobivaid tarkvaralahendusi.

Eesti ettevõtluspoliitika soosib igati väikeettevõtluse arengut ja projektipõhist tegevust. Mitmed väikeettevõtjad väitsid, et kui ei oleks riigipoolseid toetusi, ei oleks projekti teostust (suuremalt jaolt investeeringuid põhivarasse) ette võetudki. Kinnistus seisukoht, et ettevõtluspoliitikat võib mingis osas samastada projektijuhtimise arendamise poliitikaga. Euroopa ja Eesti ettevõtluspoliitikas on jätkuvalt tunda väikeettevõtluse arendamise toetava suuna hoidmist. Jätkuvad riigi poolt pakutavate toetuste andmine väikeettevõtjatele, mis omakorda tekitab suurema vajaduse projektijuhtimisega seotud protsesside haldamiseks vajalike teadmiste omandamise ja spetsialistide järele. Väikeettevõtlus on nii suurettevõtete allhankijana kui ka elanikele vajalike teenuste tagajana ja regionaalse arengu tasakaalustajana endiselt oluline.

Käesoleva uuringu tulemusena selgus, et Põltsamaa piirkonna väikeettevõtluse sekundaarse ja tertsiaalse sektori esindajad, ehitustegevusega tegelejad ja arvutitarkvara juurutajad on hakanud kasutama enamjaolt oma ettevõtluses projektipõhist tegevust. Uurimuses osalenud turismindusega tegeleva väikeettevõtte tegevus oli samuti enamjaolt projektidest sõltuvaks ülesse ehitatud (on aktiivne projekt, on ka käivet). See fakt näitas antud valdkonnas tegutsevate väikeettevõtete projektiseerumist. Kiire projektiseerumise kasvu oluliseks põhjuseks on Euroopa Liidu liitumisega kaasnenud ligipääs struktuurifondide rahastusallikatele. Põltsamaa piirkonna primaarse sektori esindajad, põllundusega tegelevad väikeettevõtted olid oma tegevuse käigus kasutanud ainult mõned korrad projektipõhist tegevust arenduse ja investeeringute tarvis, kasutades samuti struktuurifondide rahastusallikaid.

Innovatiivseid arengusuundi piirkonna väikeettevõtjad ise ei näe. Jätkuvalt muretsetakse selle pärast, et väikeettevõtlus piirkonnas säiluks ja püsiks konkurentsivõimeline. Selleks tuleb jätkata väikeettevõtete ja oma personali teadmiste ja oskuste arendamis, sh täiendõpe ja aktiivsemalt tegeleda turundusega. Põltsamaa piirkonnas on väikeettevõtlus domineeriv, sh kokkuvõttes suurim tööandja, aidates selle kaudu kaasa sotsiaalselt tasakaalustatud majandusarengu saavutamisele. Väikeettevõtlus nii suurettevõtete allhankijana kui ka elanikele vajalike teenuste tagajana ja regionaalse arengu tasakaalustajana on endiselt oluline. Sooviti, et Euroopa ettevõtluspoliitika jätkaks

väikeettevõtluse arendamise toetava suuna hoidmist, et jätkuksid riigi poolt pakutavate toetuste eraldamine väikeettevõtetele.

Käesoleva uurimuse tulemustele tuginedes, saadi teada, et Põltsamaa piirkonnas projektiseerumise ulatus ei ole lai, levinud vaid ehitustegevusega, turismindusega tegelevate ja majandustarkvara juurutavate väikeettevõtete seas. Põllundusega tegelevad väikeettevõtted kasutasid projektijuhtimist üksikutel kordadel, kui teostati uue põhivara või tehnoloogia soetamiseks investeeringuid. Projektimeeskonnad moodustati kas oma personalist (lisaülesandena projekti teostamise ajal) või osteti osaliselt (projektijuht või vajalik spetsialist) või täielikult projektiga seotud teenus sisse. Samale tulemusele tulid ka Turner jt (2012) oma uurimuses. Järeldada saab, et projektijuhtimine vajab peale oma kogemustele tuginemist (sh oma kogemustest õpitakse) veel lisaks täiendõpet, propageerimist ja arendamist. Projektijuhtimise positiivsete arengute toetamiseks, tuleb aktiivsemalt propageerida kirjeldatud valdkonda ja tutvustada olemasolevat võimalikku projektijuhtimist toetava info jms kättesaadavust. Luua Põltsamaa piirkonda projektijuhtimise arengut toetav ja väikeettevõtlust projektijuhtimise alal abistav võrgustik.

Käesoleva uurimuse käigus ilmnis fakt, et mitte kõik väikeettevõtjad ei suuda eristada projektijuhtimist tavajuhtimisest ja et nii mõnigi organisatsiooni juht ei tea veel mis on projektijuhtimine, selle olemus ja kõik sellega kaasnev. Uurimuse käigus sai selgitatud väikeettevõtjatele nii projektijuhtimise olemust kui ka võimalusi.

Käesolevale tööle loogiline järg on esiteks, edasi uurida samat teemat detailsemalt (sügavuti), võttes aluseks näiteks Turner jt (2012) põhjalik küsimustik, mille nad töötasid välja oma uurimuse teise etapi tulemuste põhjal ja kasutasid kolmandas etapis. Saadavaid tulemusi võrrelda Turner jt uurimuse tulemustega ning neid võrdlusi analüüsida. Teine võimalus on minna käesoleva töö põhiteemaga järgmisesse Eestimaa piirkonda ja analüüsida saadud tulemusi selle piirkonna ulatuses. Kolmandaks võimaluseks (st järg käesolevale tööle) on uurida ja analüüsida Eestimaa erinevate piirkondade uurimistulemusi omavahel. Need on näitena toodud ainult mõned võimalused teemaarenguks, sest võimalusi on veel.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Andersen, E. S., Grude, K. V., Haug, T.** 2004. Goal Directed Project Management: Effective Techniques and Strategies. London, 247 p.
2. **Andersson, K.** 2009. Orchestrating Regional Development Through Projects: The „Innovation Paradox“ in Rural Finland. –Journal of Environmental Policy & Planning, Vol. 11 (3), pp.187-201.
3. **Artto, K., Martinsuo, M., Kujala, J.** 2011. Project business. Helsinki. Finland. 331 p. [<http://pbgroup.tkk.fi/en/>] 25.04.2013
[http://pbgroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/project_business_2011.pdf] 25.04.2013
4. **Bredin, K.** 2006. Human resource management in project-based organisations: challenges and changes. Linköpings Universitet, Thesis No. FiF-a 89.
5. **De Meyer, A., Loch, C., Pich, M.** 2001. Uncertainty and Project Management: Beyond the Critical Path Mentality INSEAD Knowledge.- Director (refereering).
6. Director. Portaali [<http://www.director.ee/viiteid-ja-noppeid/>] 09.05.2013
7. **Drucker, P.F.** 2003. Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks. Kirjastus Pegasus.
8. Eesti Ettevõtluspoliitika 2007-2013. Arengukava uus redaktsioon. 2012. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. [http://www.mkm.ee/failid/Poliitika_201006.pdf] 03.01.2013.
9. Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon (EPMA). Põhikiri. [www.epma.ee/index2.php/organisatsioonist/pohikiri/] 18.09.2012.
10. Eesti Väike- ja Keskmiste Ettevõtjate Assotsiatsioon (EVEA). Põhikiri. [<http://www.evea.ee/99>] 03.01.2013.

11. **Ekstedt, E.** 2009. A new division of labour: the „projectification“ of working and industrial life.- Building anticipation of restructuring in Europe. Ed. Moreau, M.-A., Negrelli, S., Pochet, P. Bruxelles: Peter Lang, pp. 31-54.
12. Ettevõtlik Põltsamaa. 2007. Põltsamaa Ettevõtjate Liit. Põltsamaa: OÜ Vali Press.
13. Euroopa Väikeettevõtete Portaali [http://ec.europa.eu/small-business/policy-statistics/facts/index_et.htm] 03.02.2013.
14. **Fox, J.J.** 2004. Väikeettevõtete ratsa rikkaks. Sinisukk.
15. **Gareis, R.** 2006. Project Management: A Business Process of the Project Oriented Company - Global Project Management Handbook: Planning, Organizing and Controlling International Projects. Edited by Cleland, D. I., Gareis, R., New York: McGraw-Hill Company, pp 2.1-2.10.
16. **Johnsson, R., Karjalainen, L.** 1994. Abiks väikeettevõtjale. Turu Ülikooli Täienduskoolituskeskuse Lääne-Eesti Büroo.
17. Jõgevamaa Koostöökoja tegevuspiirkonna ettevõtete jätkusuutlikkuse ja kasumlikkuse uuring. 2009. Koost: SA Jõgevamaa Arendus- ja Ettevõtluskeskus. [http://www.arengufond.ee/upload/Editor/ettevotlus/Jogevamaa%20Ettevotlusuuring_MAK_2009.PDF] 01.09.2012.
18. **Kaarna, R., Masso, M., Rell, M.** 2012. Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis. [http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/vke_arengusuundumused_uuring_2012.pdf] 05.03.2012.
19. **Karlson, D.** 1999. Vigade vältimine ettevõtluses. AS Kirjastus Elmar.
20. **Klemetti, A.** 2006. Risk Management in Construction Project Networks, Helsinki University of Technology Laboratory of Industrial Management Report. 2006/2 Espoo, 123 p.

[<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/849/isbn9512281473.pdf?sequence=1>] 08.04.2013.

21. **Kuura, A.** 2001. Väikeettevõtlus. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastuse trükikoda.

22. **Kuura, A.** 2010. Projektijuhtimise arendamise poliitika. Tartu Ülikooli Pärnu kolledž. Lk 55-59.

[http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2010/2010_kroonika.pdf] 09.05.2013

23. **Kuura, A.** 2011a. Poliitika projektistumise suhtes: toetada, tõrjuda või lasta juhtuda?. Tartu Ülikooli Pärnu kolledž. Lk 267-271.

[http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2011/18_Arvi_Kuura.pdf] 13.02.2013

24. **Kuura, A.** 2011b. Policies for projectification: support, avoid or let it be?-

Discussions on Estonian Economic Policy: Theory and practice of economic policy. Ed. Mäeltsemees, S., Reiljan, J. Tallinn: Mattimar, pp. 93-111.

25. **Liias, R., Sutt, J.** 2000. Ehituse tellija ja ehitusprojekti juhi käsiraamat.

Majandusministeerium. Tallinna Tehnikaülikool. ET-INFOkeskuse AS.

26. **Meredith, J. R., Mantel, S. J.** 2003. Project Management. A Managerial Approach.

New York: John Wiley and Sons Inc., 690 p.

27. **Mets, T.** 2005. Edukas ettevõtlus ääremaal. Tartu: OÜ ALO

[<http://raulpage.org/koolitus/tonismets.pdf>] 03.01.2013.

28. **Midler, C.** 1995. Projectification of the Firm: the Renault Case.- Scandinavian

Jornal of Management, Vol.11 (4), pp.363-375.

29. **Normak, P.** 2010. Projektijuhtimine. Tallinn: Tallinna Ülikool

[<http://www.tlu.ee/~pnormak/PJ2010/konspekt-proj-juht-2010-28nov.pdf>] 09.05.2013

30. **Parker, D. W., Graig, M.A.** 2008. Managing projects, managing people. South

Yarra, Vic: Macmillian Education.

31. **Perens, A.** 2001. Projektijuhtimine. Tallinn:Külim.

32. **Perens, A., Balti, H.** 2012. Projektijuhtimine. Artikli vahendas portaali: Juhtimine.ee. [<http://www.juhtimine.ee/763552/projektijuhtimine/>] 03.01.2013
33. Projektijuhtimine. 2010. Managing Projects. 2009. Äripäeva raamat 11 (sari).AS Äripäev
34. Põltsamaa koostööpiirkonna arengukava aastateks 2011-2020. 2011. Põltsamaa Vallavalitsus. [<https://poltsamaavv.kovtp.ee/et/arengukavad>] 08.04.2013
35. Riigi Teataja [<https://www.riigiteataja.ee/>] 01.09.2012.
36. **Salla, S.** 2007. Projektijuhtimine. Tallinna Ülikooli Kirjastus.
37. **Strauss, A and Corbin, J.** 1990. Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, Newbury Park. CA:Sage.
38. **Söderlund, J.** 2005. Developing project competence: empirical regularities in competitive project operations.- International Journal of Innovation Management, Vol. 9 (4), pp. 451-480.
39. **Teder, A., Teder, J.** 2001. Väikeettevõtlus Eestis: roll ja probleemid. Tallinna Tehnikaülikool. [http://www-1.mtk.ut.ee/varaska/2001/Str_ettevotluspol/TederA_TederJ.pdf] 12.01.2013.
40. **Terk, E., Raagmaa, G.** 2004. Ettevõtluse võimalused maakonnas. Äripäeva Kirjastuse AS.
41. **Tersine, R.** 1985. Production/Operations Management: Concepts, Structure and Analysis. North-Holland.
42. The new SME definition. 1/1/2005. European Commission. Enterprise and industry publications.
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf]
] 03.02.2013.

43. **Turner, R., Ledwith, A., Kelly, J.** 2012. Project management in small to medium-sized enterprises. Tailoring the practices to the size of company.- MD. Emerald Group Publishing Limited, Vol.50, pp.942-957.
44. **Turner, R., Müller, R.** 2002. On the Nature of the Project as a Temporary Organization.- International Journal of Project Management, Vol. 21, pp. 1-8.
45. Väikeettevõtte on tänavusest kuni 10 miljoni eurose käibega firma. Komm Indres Kald. Äripäev. 2005. [<http://www.rmp.ee/uudised/juhile/1266>] 11.02.2013.

Lisa 1. Küsimustik

1. Projektijuhtimise praktika Põltsamaa piirkonna väikeettevõtetes

- 1.1. Millist projektijuhtimise praktikat omate
- 1.2. Millal oleks kasulikum projektijuhtimine ettevõttesse sisse osta
- 1.3. Mida teeksite teisiti projektijuhtimises tuginedes praktikale

2. Väikeettevõtluse valdkonnad, kus kasutatakse projektijuhtimist

- 2.1. Missuguses valdkonnas kasutate projektijuhtimist, põhjendage
- 2.2. Missuguses valdkonnas ei ole mõtet projektijuhtimist kasutada, põhjendage
- 2.3. Milline on teie ettevõtte põhivaldkond

3. Projektimeeskondade toomine väikeettevõtluses

- 3.1. Kuidas toimis projektijuhtimise meeskond
- 3.2. Millist ja milleks kõrvalist abi kasutasite
- 3.3. Teie ettepanekud meeskonna paremaks toimimiseks

4. Projektijuhtimisega seotud tulemused ja nende hindamine

- 4.1. Kuidas saavutasite projektijuhtimisega seotud tulemused
- 4.2. Kuidas hindate tulemusi
- 4.3. Teie ettepanekud projektijuhtimise protsessi paremaks toimimiseks

5. Projektijuhimisega seotud probleemid väikeettevõtluse valdkonnas

- 5.1. Millised olid projektijuhtimisega seotud probleemid ja vead
- 5.2. Millist ja milleks kõrvalist abi kasutasite
- 5.3. Teie ettepanekud projektijuhtimisega seotud probleemide vältimiseks

6. Projektijuhtimise arengusuunad Põltsamaa piirkonna väikeettevõtetes

- 6.1. Missugused on projektijuhtimise arengusuunad teie ettevõttes
- 6.2. Missugused on projektijuhtimise arengusuunad piirkonnas
- 6.3. Teie ettepanekud projektijuhtimise arengusuundadeks piirkonnas

7. Milliseid rahastusallikaid kasutasite projekti elluviimisel (PRIA, EAS jms)

SUMMARY

PRACTICE OF THE PROJECT MANAGING IN SMALL BUSINESSES ACCORDING TO THE REGION OF PÕLTSAMAA

Hille Uus

In Estonian businesses, including small businesses, implementing development and achievement projects have activated thanks to European Union's structural funds and also local actions. It has helped to solve problems that have occurred in small businesses; additional options have been found to invest, production expansions etc. Faster, more flexible, more evolutionary and brighter small business gains marked advantage. These actions need project management as a method, but the real process and result of the project management in Estonian small businesses have not been studied and reflected much.

The problems of the repeating mistakes in project management have been heard several times by various sources and authors opinions. In the same time, it has not been clearly explained what might be behind these problems. Are these inabilities, insufficient experience, overestimating the project manager's capabilities, wrong management style, too complicated methods for project management etc? Small businesses are covered by the survey as the most common but still little researched businesses in Estonia and elsewhere in the world.

The purpose of the paper was to explain what the practice of the project management in small businesses according to the region of Põltsamaa is. The region of Põltsamaa is the territory of the town and the parish. The following research tasks were raised to fulfil the goal:

- To give overview of the good world practice in project management.
- To open the nature of a small business and to indicate their peculiarities in project management.

- To explain the extent of the use of the projects in small businesses in the region of Põltsamaa.
- To explain the peculiarities of forming and operations in small businesses in the region of Põltsamaa.
- To explain the problems with project management in small businesses in the region of Põltsamaa.
- To define possible development trends and actions to support positive development.

The thesis consists of two chapters. In the first chapter of the thesis an overview of the projects, project managers, -teams, good world practice in project management and using the projects is given. It is based on the literature. Many Estonian (Kuura, Liias, Mets, Perens, Salla, Sutt etc.) and foreign (Andersson, Artto, Gareis, Midler, Parker, Söderlund, Turner etc) theorists opinions and developed methods for project management are used. In addition, the nature of a small business is opened. Business oriented policy, whether and how described policy promotes or not promotes the project management in small businesses and the developing policy of the project management is covered briefly. The study materials and the Estonian Enterprise Policy Development Plan 2007-2013 are used.

The second chapter of the thesis is an empiric section of the results about the practice of the project management in small businesses in the region of Põltsamaa (hereinafter referred to as the region). The small businesses in the region of Põltsamaa are small businesses registered to the territory of the town and the parish of Põltsamaa. An overview of the development of the small businesses is given. The sample of the study is presented and the results are analysed. Based on the set of research tasks, theory and results, an overview of the use of the projects in small businesses, the formation and the operation of the project teams' practice, and project-related problems is given. A corresponding analyses and discussion is implemented. Possible positive developmental trends are defined.

If you follow the method of the project management (including the process), the action plan, the project phases and the associated potential solutions developed by the

theorists, making mistakes is minimal and the risk of the project to fail is relatively low. The study revealed that small businesses need a simplified method for project management, which, however, is based on the stages of the project. If these steps are paid enough equal attention, the probability of the project success is high. The exceptions are the projects related to the construction activities where there are many unpredictable circumstances and thus managing the changes is often required. It requires exclusively a project manager with abundant knowledge, i.e., a higher qualification.

The study showed that in a small company the formation of the team at any time is not a simple action. There is a shortage of people or professionals in the field. Dealing with the projects alongside the main job is not feasible for everyone or there is not enough time for that. Proposition is that, before the project the members of the team should go through a fast-easy-comprehensive preparation for teamwork and project management (small-, micro-methods). Simplified methods for project management for small businesses are needed, which also ensures the smooth operations of the team with non-specialist members. Simplified document management, simplifying the project-related bureaucracy, and supporting cheap software solutions for small businesses are also called for.

Estonian entrepreneurship policy strongly favours the development of the small business and project-based activities. The opinion that the business policy can be identified with some of the project development policies was fixed. The support of course of action for small enterprise development is still being felt in European and Estonian business policies. Government grants for small businesses are continuously provided which in turn creates a greater need for the acquisition of knowledge to manage the project management processes. Small businesses as subcontractors as well as the guarantors of the necessary services for people and as a stabilizer of the regional development remain important.

The study showed that the Põltsamaa region's small business secondary and tertiary sector representatives, construction activities and computer software introducers are starting to use mostly project activities in their businesses. Activity of the small

tourism-oriented business involved in the study was also largely dependent on the project (active project means sales). The fact revealed the higher use of the projects in small businesses in this field. The access to the Structural Funds funding sources which accompanied the joining of the European Union is an important reason for the quick growth of the use of projects. Põltsamaa region's primary sector representatives, agro small companies had used projects for development activities and investments needed only a few times using the Structural Funds funding sources

Innovative developments in the area are not seen by the small businesses themselves. Maintaining the small businesses in the area and remaining competitive are continuously worried about. For that continue the development of the skills and knowledge of the small businesses and their staff, including training and more active engaging with marketing. Põltsamaa area is dominated by small businesses, including the largest overall employer, thereby contributing to a socially balanced economic development. Small business as a subcontractor for major companies and the guarantee for the services needed, and as a stabilizer of the regional development is still important. The European business policy to support small business development course of action that would continue the subsidies provided to the small businesses is desired.

Based on the results of the study, were known that the range of the use of the projects in Põltsamaa area is not wide, spread only among the small companies dealing with construction, tourism and business software. Agro small companies used project management for a few occasions when conducted investments for a new technology or the acquisition of fixed assets. Project teams formed in either of its staff (additional task during the project implementation), or purchased in part (the project manager or the project required specialist) or a full project-related services in. The conclusion can be made that project management requires reliance upon their own experiences (including their learning experiences) also training, promotion and development. To support the positive development of the project management the described field should be promoted and the availability of the existing potential supportive information about the project management should be introduced.

Results of the study may be of interest to many who are interested in project management and the development of the small businesses, including education systems that offer training programs for small businesses and business software developers, for finding the idea, for producing assisting "tools" to manage and administer projects for small businesses.

The author wishes to thank his supervisor Associate Professor Arvi Kuura for very supportive attitude, understanding and instructional advice; the small businesses in the Põltsamaa region for participating in the study.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Hille Uus

(sünnikuupäev: 18.09.1960)

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

PROJEKTIJUHTIMISE PRAKTIKA VÄIKEETTEVÖTETES PÕLTSAMAA

PIIRKONNA NÄITEL,

mille juhendaja on Arvi Kuura,

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

Pärnus, **14.05.2013**