

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Tõnu Lensment

**KINNISVARAARENDUSE PROTSESSIJUHTIMISE
PARENDAMINE AVALIKU SEKTORI NÄITEL**

Juhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Arvi Kuura

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Tõnu Lensment

SISUKORD

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Sissejuhatus | 5 |
| 1. Kinnisvaraarenduse juhtimise teenuse korraldus..... | 8 |
| 1.1. Teadmismahukate arendusprojektide protsessijuhtimise teenuse proaktiivsuse suurendamine ja variatiivsusega kohandamine..... | 8 |
| 1.2. Kompetentsikeskuse kinnisvaraarenduse protsesside variatsioonide juhtimise meetodid..... | 30 |
| 2. Riigi kinnisvara aktsiaseltsi kui kompetentsikeskuse kinnisvaraarenduse juhtimise teenuse analüüs | 45 |
| 2.1. Kinnisvaraarenduse kompetentsikeskuste roll avaliku sektori kinnisvara arenduses ja protsessijuhtimise teenuse hetkeolukorra analüüs | 45 |
| 2.2. Kinnisvaraarenduse protsesside juhtimise teenuse parenduse uuringu meetodika ja tulemused ning analüüs..... | 52 |
| 2.3. Ettepanekud kinnisvaraarenduse juhtimise teenuse parendamiseks | 70 |
| Kokkuvõte | 75 |
| Viidatud allikad..... | 78 |
| Lisad | |
| Lisa 1. Riigi kinnisvaraarenduse protsessi kirjeldus..... | 87 |
| Lisa 2. Muudatuste põhjuste liigitus | 88 |
| Lisa 3. Projektijuhtimise proaktiivsuse kontseptsioon | 89 |
| Lisa 4. Määratud mahu ja aja jooksul lõpetatavad muudatusprotsessid ning „lõpmatud“ muudatusprotsessid | 90 |
| Lisa 5. Ajapõhise disainistruktuurmaatriksi võimalikud sõltuvuskonfiguratsioonid .. | 91 |
| Lisa 6. Protsessi alamsüsteemide ja nende seoseid kujutav struktuurmaatriks | 92 |
| Lisa 8. Projektijuhtimise erinevad printsiibid..... | 94 |
| Lisa 9. Valitseva organisatsiooni sisese kompetentsikeskuse põhimõtteline skeem... | 95 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Lisa 10. Mõju/huvi maatriksi tõlgendus kompetentsikeskuse sidusrühmade mõju/tõenäosus maatriksina..... | 96 |
| Lisa 11. Kinnisvaraarenduseprojektide sidusrühmade eduka juhtimise raamistik..... | 97 |
| Lisa 12. Erinevused era- ja avaliku sektori kinnisvaramajandamises | 98 |
| Lisa 13. Rkasi strateegilised peateemad aastatel 2017-2020..... | 99 |
| Lisa 14. Riigi kinnisvara tervikliku juhtimissüsteemi skeem..... | 100 |
| Lisa 15. Riigi kinnisvara aktsiaseltsi 2021. Aasta kliendirahulolu küsitluse ankeet. | 101 |
| Lisa 16. Magistritöö empiirilise osa põhimõtteline skeem..... | 102 |
| Lisa 17. Empiirilise uurimuse tegevuskava | 103 |
| Lisa 18. Apqc protsesside klassifikatsiooniraamistiku kategooriad ja autori valitud rkasi kva osakonna protsessigrupid | 104 |
| Lisa 19. Rkasi projektide juhtimise protsessikirjeldus aet.1..... | 105 |
| Lisa 20. Rkasi protsesside võrdlus apac raamistikuga..... | 106 |
| Lisa 21. Ankeetküsimustik (grupid 1-4)..... | 114 |
| Lisa 22. Intervjuu küsimustik | 123 |
| Lisa 23. Riigi kinnisvara aktsiaseltsi struktuur, kinnitatud 25.01.2021..... | 124 |
| Lisa 24. Sidusrühmade juhtimise edufaktorite järjestuse võrdlus | 125 |
| Lisa 25. Vastajate märkused kinnisvaraarendusprojektide tellija ja lõppkasutaja huvide juhtimise küsimuste juurde | 126 |
| Lisa 26. Vastajate märkused kinnisvaraarendusprojektide tellija ja lõppkasutaja huvide juhtimise küsimuste juurde | 128 |
| Lisa 27. Vastajate märkused kinnisvaraarendusprojektide tellija ja lõppkasutaja huvide juhtimise küsimuste juurde | 129 |
| Summary | 130 |

SISSEJUHATUS

Kinnisvara arenduse valdkond on intrigeeriv – arendusprotsessis kohtuvad teadmismahukad protsessid inseneeriast, loovusest, keerulise meeskonnatöö, finantsküsimumste, poliitiliste otsuste ning üksikisikust lõppkasutaja unikaalsete vajaduste ja ootusteni. Arenduse pika kestuse jooksul võivad muutuda kliendi soovid, täpsustub ehituslahenduste tehnoloogia või arenduse alguses teada olnud finantsolukord. Kinnisvara arendus on halastamatult üldisest kitsamaks suunduv ja sõna otseses mõttes kivistuv protsess, kus iga järgmine etapp kitsendab eelmise valikuid. Samas on arendusprotsessidele iseloomulik pidev muutus. Kinnisvaraarenduses on muudatused sisuliselt võidujooks ajaga – mida hiljem nad ilmnevad, seda valulikum on nende rakendamine. Riskirohke arendusprotsessi muudab avaliku sektori kinnisvara arenduses tihti veelgi keerulisemaks kliendi kohati lai ja hägustuv olemus. Üldjuhul jaguneb klient peatellijaks ja lõppkasutajaks. Kergelt karikeeritud kujul on erinevus selgitatav justiitsministeeriumi valitsemisalas vanglahoonete näitel. Lisaks on paratamatu tõsiasi, et kliendi jaoks ei ole kinnisvaraarendus tema erialane pädevus ning seetõttu peatellija pigem ei oska ega peagi oskama piisvalt sõnastada oma tegelikke vajadusi ja ootusi ehituslikule keskkonnale.

Erinevates riikides on erineval moel kaalutud ja katsetatud avalikus sektori kinnisvarakeskkonna terviklikku majandamist selleks eraldi loodud kompetentsikeskuste kaudu. Suure ulatusega ning eriilmelise kinnisvarakeskkonna keskne juhtimine seab selleks eraldi loodud kompetentsikeskustele kõrged ootused. Eesmärkideks on samaaegselt väga erinevate kliendigruppide unikaalsete vajaduste rahuldamine, kogu valdkonna lõikes tervikuna kehtestatud üldtunnustatud normide terviklik juurutamine ja eeskujulik järgimine, kõrge teenuse kvaliteet ning päeva lõpuks valdkondliku innovatsiooni eestvedamine. Ootuseks on kliendikeskne ja samaaegselt kuluefektiivne tegevuspõhine teenusjuhtimine (Raik, 2018).

2007.a. rahandusministeeriumi poolt välja töötatud riigi kinnisvarategevuse strateegia kohaselt toimub Eestis riigi kinnisvara valitsemine põhiosas Riigi Kinnisvara AS-i (edaspidi RKAS) kaudu (Rahandusministeerium, 2007). Riigi kinnisvara juhtimissüsteemi tõhustamiseks viidi vabariigi valitsuse korraldusel ajavahemikus 2016-2017 läbi uurimus „Riigi kinnisvara optimeerimise, planeerimise ja eelarvestamise protsessid“ (HOPE). Uurimuse tulemusena valmis kinnisvara juhtimissüsteemi arendamiseks suunav raamdokument "Riigi hoonestatud kinnisvara tegevuspõhine juhtimissüsteem" (Civitta AS-i, Tartu Ülikool). Lihtsustatult võib valminus dokumendis näidatud suunamuutust riigi kinnisvara juhtimissüsteemis iseloomustada kinnisvara kulude juhtimise põhilise kontrolli üleminekuna ministeeriumidele, suurendamaks ministeeriumide vastutust kinnisvaraotsuste tegemisel ning kasvatamaks motivatsiooni kulusid kokku hoida. Riigiasutustele nähakse ette kinnisvaraotsuste tegemiseks abimaterjalina RKASi juhtimisel ministeeriumidele koostatavad kinnisvara juhtimiskavad. Vaatamata valitsuse soovile näha RKASis kinnisvaraarenduses põhilist partnerit, ei seata aga riigiasutustele kohustust realiseerida oma kinnisvara projekte RKASi kaudu. Asutustel jäetakse pigem vabadus langetada kinnisvaraalastes küsimustes otsuseid ka iseseisvalt, mistõttu toimetatakse teatud paralleelsüsteemides (vt lisa 1).

Avaliku sektori klient ei oota üldjuhul kinnisvara arenduselt investeringu tootlikust, vaid ehituslikke lahendusi toetamaks avalike teenuste osutamist. 2017 valminud Riigi Kinnisvara AS (RKAS) juriidilise vormi sobivuse analüüsis viidatakse, et RKASi teenuste kasutajate hinnangul esineb liiga palju näiteid, kus RKAS ei vastuta piisavalt oma otsuste eest ega süvene kasutaja tegevuse eripäradesse ning vajadustesse. Ei olda rahul arendusettepanekute tegemisega, kardetakse RKASi reageerivat käitumist, samas kui oleks ootuspärane, et kompetentsikeskusena suudaks ta hinnata kasutajate vajadusi kriitiliselt ja võtta ise initsiatiivi kasutaja soovide selgitamisel (PWC, 2017). Töö autori hinnangul on kompetentsikeskusena avaliku sektori kinnisvara juhtimist analüüsitud varasemates valdavalt õiguslikust, majanduslikust või poliitilise otsustusjuhtimise vaatenurgast. Kompetentsikeskusena kinnisvara arendusprojektide protsessijuhtimist ei ole aga eraldi analüüsitud. Suure tegevusmahuga ja teadmismahukate standardiseeritud protsesside juures mängivad üha kiiremini muutuvus ühiskonnas olulist rolli kliendi ootuste ja vajaduste ning organisatsiooni inimressursi juhtimise aspektid. Protsessi-juhtimise parendused on vajalikud selleks, et RKAS saaks paremini vastata oma omaniku,

riigi, ootustele tagada maksimaalselt klientide rahulolu ning võimaldada riigi kinnisvara juhtimise koondumist maksimaalselt RKASi kui tegeliku ühte kompetentsikeskuse alla.

Magistritöö eesmärk on aidata kaasa RKASi kinnisvara arendusprojektide protsessijuhtimise teenuse parandamisele. Autor töötab RKASi jaoks välja soovituslikud ettepanekud teenuse parendamiseks, ennekõike sooviga muuta teenuse osutamine proaktiivsemaks ja kinnisvaraalase arendustegevusega kliendi põhitegevuse muudatusprotsessidele kaasa aitavaks. Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised uurimusküsimused:

- 1) Kuidas muuta kinnisvaraarenduse protsessijuhtimise teenust klientide käitumise variatsioonidele ja teenuskeskkonna muutustele sujuvamalt vastavaks?
- 2) Milliseid RKASi kinnisvaraarenduse juhtimisteenuse protsesse oleks vajalik ja võimalik selleks parendada või ümber kujundada?

Eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- 1) analüüsida teadmismahukate ja muutlike protsesside juhtimismeetodeid;
- 2) selgitada ja analüüsida kinnisvaraarenduse kompetentsikeskuste juhtimisteenuse struktuuri klienditundlikumaks ning proaktiivsemaks muutmise meetodeid;
- 3) anda ülevaade Eesti praktikast avaliku sektori kinnisvaraarenduse kompetentsikeskuse põhimõttel tsentraliseeritud juhtimisteenuse rakendamisest;
- 4) analüüsida RKASi olemasolevate kinnisvaraarenduse juhtimisteenuse protsesside vastavust kliendi ootustele ning leida võimalusi protsesside juhtimisteenuse osutamisel paindlikkuse ja proaktiivsuse suurendamiseks;
- 5) teha ettepanekud kompetentsikeskusena kinnisvaraarenduse teenuse osutamisel kliendi otsustusprotsesside toetamiseks nii, et kliendil suureneks motivatsioon langetada kinnisvara arendamisel laiemaid ja pikemat ajalist perspektiiviga otsuseid.

Töö tulemuseks on ettepanekud RKASi kui kompetentsikeskuse projektipõhiselt osutatava kinnisvaraarenduse protsessijuhtimise teenuse parendamiseks. Autor toob välja kompetentsikeskuse kliendi jaoks enim väärtust loovad teenuse komponendid ning selgitused nende komponentide olulisusest. Magistritöö ajaraam ei võimalda mõõta ettepanekute tõhusust, mistõttu jäävad ettepanekud esialgu vaid mõtteaineks.

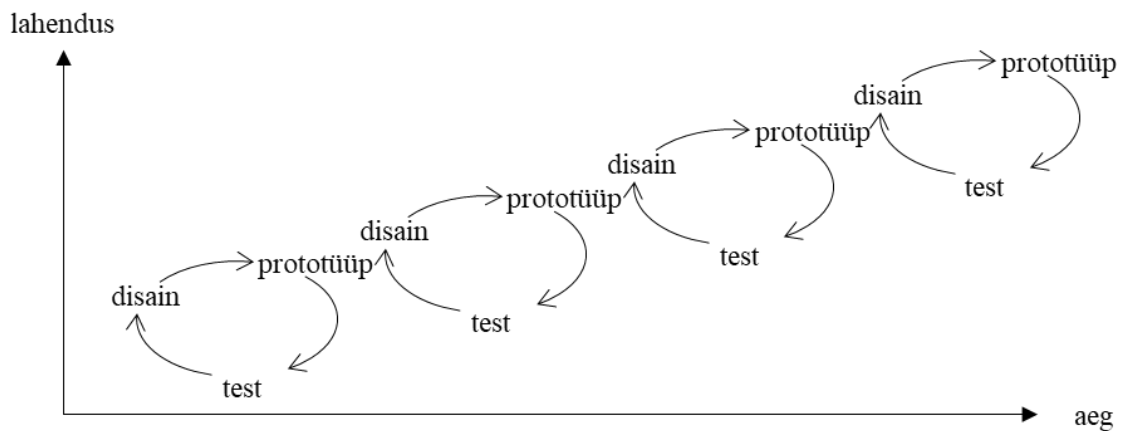
1. KINNISVARAARENDUSE JUHTIMISE TEENUSE KORRALDUS

1.1. Teadmismahukate arendusprojektide protsessijuhtimise teenuse proaktiivsuse suurendamine ja variatiivsusega kohandamine

Arendusprojektides kohtuvad ühe poole oskused ja teise poole vajadused ning poolte ühine soov neid rahuldada. Sõltuvalt sellest, kes arenduse algatab – kas nägemus, mida realiseerida, sünnib arendusmeeskonnas või kannab idee arendusmeeskonnani klient, kes soovib abi lahenduseni jõudmisel – kujuneb arendusprojektide kontekst. Arendusprojektide peamiseks mõõdikuks on muutus. Muutus, mida saame hinnata, võrreldes arendusjärgse ja -eelse olukorra vahel. Nii, nagu muutus on soovitud olukord, võib muutus või muudatused olla ka soovimatud tegurid. See on kontekstist lähtuv ja samas sellest sõltuv paradoks – teekond muutuseni muudatuste kiuste või najal. Arendusprojektid kätkevad ettemääratud ja standardiseeritud tegevusahelaid, mis tuginevad paljude erinevate ekspertide teadmismahukatele otsustusülesannetele. Arendusprojektide keskkonnas esineb erivormilist koostööd, reeglipäratust ja määramatust. Esineb olukordi, kus määratud tegevusahelatele tekivad uued ülesanded, suhted, tegevussuunad ja -ahelad. Tavapärased ülesande- või plaanipõhised juhtimismudelid on tänapäeval arenenud piisavalt küpseks, et toetada lineaarseid äriprotsesse. Arendusprojekte kui olemuselt keerulisi adaptatsiooniprotsesse toetavad juhtimissüsteemid peavad suutma reageerida muutustele ja looma teadmismahukast kaosest korda (Kir & Erdogan, 2021).

Olsson *et al.* (2015) uurimus kinnisvaraarendusprojektides agiilsete juhtimislaadide rakendusvõimalustest lähtub tõdemusest, et tavapärastelt lineaarse disainiprotsessina käsitletavat kinnisvaraarenduse protsessid kalduvad paremini toimima iteratiivselt. Erinevatesse etappidesse jagatud struktureeritud, kuid olemuselt dünaamilised arendusprotsessid nõuavad sageli eelnevate, korra juba lõppenuna tundunud etappide juurde

tagasi pöördumist, teatavate operatsioonide fikseeritud tegevuskomplektide korduvat rakendamist ehk iteratsioone (vt joonis 1.1.1.).



Joonis 1.1.1. Iteratiivse arendusprotsessi põhimõtteskeem

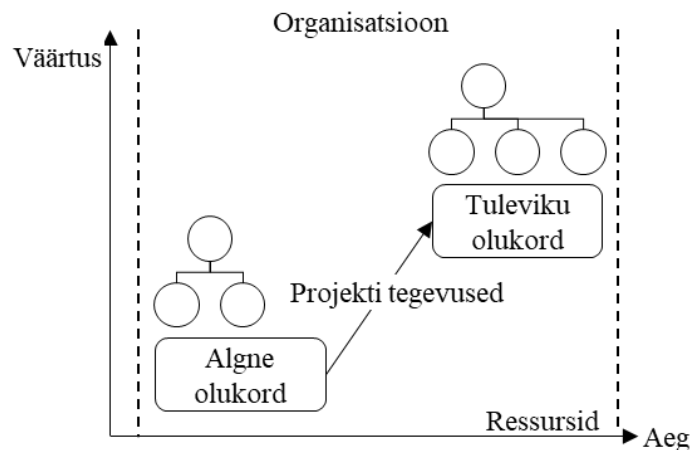
Edukaks osutuvad projektid, mille juures suudetakse protsessi jooksvalt kohandada järkjärgult ilmnevate võimaluste ja tingimustega (Miller & Lessard, 2001). Noreika (2010) täheldab, et lineaarsete, nn kosk-meetodite (*waterfall*) kõrval populaarsust koguvad agiilsed projektijuhtimise meetodid ei ole enam üksnes IT valdkonna pärusmaa. Olsson *et al.* (2015) uurimuses nimetatakse kinnisvara arendusprojektide loogikat infotehnoloogia arendusprojektidega analoogseks ning leitakse, et arendusprojektide eluea jooksul tekkivate muudatuste analüüsimisel ja muudatuste juhtimismeetodite parenduste väljatöötamisel võib olla abi infotehnoloogia projektide iteratiivsele aspektile toetuvast agiilsest käsitlusest. Autor jagab viimaste uuringute (Haraty & Hu, 2018; Martins & Zacarias, 2017; Noreika, 2010; Olsson *et al.*, 2015) seisukohti ja leiab, et kinnisvaraarenduse valdkonna protsessijuhtimise parendamiseks tasub uurida infotehnoloogia arendusvaldkonnast välja kasvanud agiilset juhtimisolaadi toetavaid meetodeid.

Arendusprojektidele sobiva juhtimismeetodi leidmine on oluline, kuid paralleelselt meetodi valikule on vaja ka organisatsiooni üldist valmidust ja tahet juhtida projekte neid meetodeid kasutades, tõlgendades ning vajadusel kohandades projekti konkreetse keskkonna ja kultuuriga (Fernandez & Fernandez, 2016, lk 15-16). Ettevõtted ja projektid on erinevad, igal projektil on unikaalne kontekst ning erineva kaaluga edufaktorid. Maffin *et al.* (2007) uurimus rõhutab, kuiõrd oluline on õpitud juhtimisevõtete rakendamisel arvestada just nimelt unikaalsusega. Organisatsiooni agiilseks muutmise eelduseks on

organisatsiooni töötajate mõtteviisi (Gerald *et al.*, 2010) ja laiemalt organisatsiooni kui terviku kultuuri teadlik kujundamine (Alhiddi *et al.*, 2019). Agiilsus on väle paindlikkust (Olsson *et al.*, 2015), suutlikkus sihipäraselt ning õigeaegset reageerida muutustele, vajadusel muuta projektide varem määratud parameetrid ning konfigurereida projektide protsesse uutest parameetritest lähtudes kiiresti ümber. Autori enda isiklik töökogemus erinevaid kultuuriprojekte, loovasutust ja täna ehituse arendusprojekte juhtides on näidanud, et üksnes õpitud juhtimismeetodid eraldi võetuna võivad teinekord osutada ka eksitavaks. Paralleelset õpitud ja omandatud töövahenditega on vaja organisatsiooni ja üksikisiku tasandil teatavat empaatiat, muutustega kohandumist. Vaja on midagi, mida võib nimetada juhi vaistuks või juhi ja meeskonna ühiseks kogemuseks, elutarkuseks, suure pildi nägemise oskuseks.

Arendusprojektide meeskonda iseloomustab multifunktsionaalsus ja koostöö. Uue toote arendamisel rakendatakse erinevaid teadmisi, võimeid ja kogemusi meeskondlikus koostöös. Probleemide ja protsessidega töötamisel rohkem kui ühe funktsionaalse valdkonna spetsialistidega on edu kriitiliseks aluseks meeskonna koostööoskus (Opel *et al.*, 2018; Shen & Student, 2002). Arendusprojekte võib vaadelda teadmismahukate (*knowledge intensive*) projektidena, mille realiseerimise põhi- ja tugiprotsessid on keerulised ja teadmismahukad ning mille läbiviimine ja teostamine sõltuvad suurel määral eriteadmistega töötajatest, kes täidavad omavahel seotud erinevaid teadmismahukaid otsustusülesandeid. Teadmismahukad protsessid on olemuselt teadmiste, teabe ja andmekesksed ning vajavad paindlikku (*adaptive*) kavandamist ja käitlemist. Projektide juhtimiseks sobivate protsesside kombineerimist, projektide sisendite, tööriistade, tehnikate ja väljundite ning ajagraafiku määratlemist defineerib PMI (2017, lk 28) projektide eesmärkide täitmise nimel meeskonna kasutuses olevate teadmiste ja kogemuste pideva ühise kohandamisena (*tailoring*). Osutatud teenusena sooritatavat teadmismahukate arendusprojektide protsessijuhtimist võib käsitleda omavahel läbipõimunud osadest koosnevate ja mitut ala hõlmavate liitteenustena. Teenuseid osutav töötajaskond on enamuses teadlased, insenerid ja erinevad eksperdid. Teadmismahukate arendusprojektide protsessijuhtimise teenuste kliendid on üha sagedamini teised teenuse pakkujad (näiteks avaliku sektori teenuse pakkujad) (Hertog, 2000; Stoshikj *et al.*, 2014).

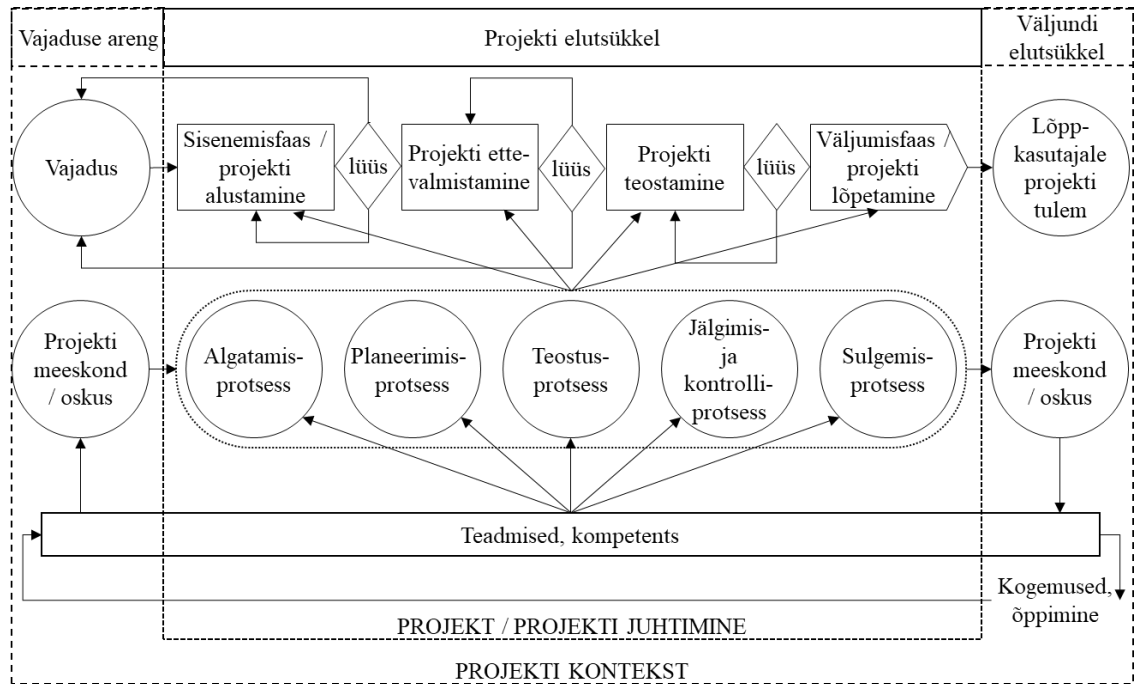
Projektid on olemuselt ajutised korraldused või ettevõtmised teatud määratud ressursside raames ja omavahel loogiliselt seotud väärtust loovate ning oma funktsionaalseid piire ületavate tegevuste kogumite ehk protsesside (Davenport & Short, 1990, lk 4) abil mingi tulemuse, strateegilise positsiooni, toote või süsteemi loomiseks (Whyte & Davies, 2021). Projektide eesmärgiks on muutus (PMI, 2017, lk 6) (vt joonis 1.1.2.).



Joonis 1.1.2. Organisatsiooni seisundi muudatusprojekti skeem. PMI, 2017, lk 6

Projektid on põhiolemuselt ajutised, kindla alguse ja lõpuga ning nende realiseerimiseks on määratud kindlad ressursid. Projektide elutsüklid on seeria tegevusfaase, mida projektide käigus läbitakse ning mis võivad olla kas järjestikused, iteratiivsed (korduvad) või kattuvad. Projekte võib üldistatult kirjeldada PMI (2017) toodud projektide üldise elutsükli baasraamistiku abil (vt joonis 1.1.3.). Projekti kui organisatsiooni korraldamisel saab eristada kahte tasandit: struktuuriorganisatsioon ja protsessiorganisatsioon. Struktuuriorganisatsiooni all peetakse silmas projekti kui organisatsiooni funktsionaalset ehk üksuste vahelistest seostest lähtuvat ülesehituse skeemi – tegevusvaldkondade, töökohtade jne struktuuri. Protsessiorganisatsioon on vastastikku seotud või vastastikkust mõju avaldavate tegevuste ehk protsesside korraldamine projektide struktuuri raames.

Projektijuhtimine on projekti tegevuste sooritamiseks projekti eesmärgist tulenevatele vajadustele vastavate teadmiste, oskuste, töövahendite ja -tehnikate rakendamine. Protsessipõhine projektijuhtimine on tegevuse juhtimine projekti protsesside kaudu ehk määratud tulemuse saavutamiseks omavahel loogiliselt ja väljundite kaudu seotud ülesannete ning tegevuste kogumi juhtimine (Davenport & Short, 1990).



Joonis 1.1.3. Projektide põhikomponentide vastastikune seos. Autori koostatud tuginedes PMI, 2017, lk 18

Protsess on mingi kestusega toimumine, mille käivitab sündmus ja mille lõpetab sündmus. Protsess võib anda ühest või mitmest sisendist ühe või mitu väljundit. Väljund võib olla kas saavutatud vahetulem või lõpptulemus. Davenport ja Short (1990, lk 4) määratluses on protsessidel kaks iseloomulikku omadust:

- 1) protsessidel on kliendid ehk protsessi määratletud lõpptulemuse organisatsioonisisesed või -välised vastuvõtjad;
- 2) protsessid ületavad organisatsiooni piire ehk protsessid esinevad sõltumatult organisatsiooni struktuurist, nii selle allüksuste üleselt kui nende vahel.

Protsessimeetodil võib juhtida tegevusi, määrates tehnikad (käitumise kontroll) ja protsesside tulemuslikkuse kriteeriumid (tulemuse kontroll). Struktuuripõhise lähenemisviisiga saab kontrollida tsentraalsetest tegevusstandardidest kinnipidamist (standardiseerimine) ja otsustusõiguse delegeerimist (detsentraliseerimine) (Nidumolu & Subramani, 2003). Organisatsioonide protsessistruktuuri analüüsimiseks võib kasutada Ameerika Tootlikkuse ja Kvaliteedi Keskuse (APQC - American Productivity & Quality Center) protsesside klassifikatsiooniraamistikku (edaspidi APQC raamistik) (APQC, 2018). APQC raamistik annab organisatsiooni protsesside võrdlushindamiseks laia valiku

kõikvõimalikke organisatsioonides esinevaid võtmeprotsesside loendeid. Loendid on rühmitatud hierarhiliselt, näitamaks loendite omavahelisi seoseid. Protsside defineerimine aitab organisatsioonil standardiseerida protsesse ja identifitseerida protsesside parendamise võimalusi.

Projektijuhtimist sooritatakse rakendades ja integreerides asjakohaseid juhtimisprotsesse. Protsside täpseks ja paindlikuks juhtimiseks on oluline neid protsesse hästi tunda, teada protsside tegevustele kehtestatud norme ja piiranguid ning osata nendega arvestades.

Protssijuhtimine hõlmab:

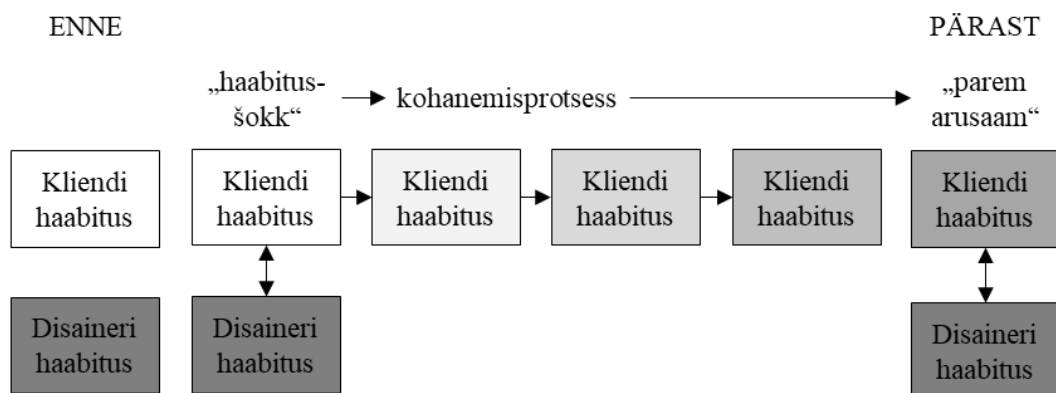
- a) protsside dokumenteerimist ja arusaamist sellest, kuidas töövoog protssis liigub;
- b) juhtimisvastutuse kujundamiseks protssidele vastutava omaniku määramist;
- c) protsside juhtimist eesmärgiga optimeerida protsside sooritusvõimet;
- d) protsside täiustamist toote kvaliteedi või toote toimivuse parandamiseks. (Gulledge & Sommer, 2002, lk 364)

Projekte saab jagada teostusprojektideks (nt täideviimis-, hindamis-, ehitus- jms projektid) ning arendusprojektideks (nt teaduslikud jm uurimisprojektid, konstrueerimisprojektid, kinnisvaraarenduse projektid). Arendusprojektid on ühest või mitmest alamprojektist koosnevad konkreetse probleemi lahendamiseks suunatud muutvad protssid, mille käigus luuakse või modifitseeritakse lahendusena uus väärtus ehk projekti objekti muutus. Teostusprojektidel on selged eesmärgid, teatakse projektide ülesandeid ning kokku on lepitud ülesannete täitmise kestust. Arendusprojektide eesmärgid ei pruugi olla konkreetsed, vaid pigem sõnastatud probleemi vajaduspõhise lahenduse soovina. Arendusprojekte käivitamisel alustatakse lahendatava probleemi täpse määratlemisega ehk lähteülesande koostamisega. Arendusprojektide algfaasis võib puududa teadmine eesmärgi saavutamise tegevustest, kestusest ja maksumusest. Projektide lõpp on sageli määratud kindla kuupäevaga. Üks arendusprojekt võib sisaldada tervikuna ühte või mitut arendusprotsside. Arendusprojektid nõuavad pidevat protsside ülest tegevuste jälgimist ja jooksvat tegevusstrateegiate kohandamist. Arendusprojektide protssid moodustavad dünaamilise, omavahel integreeritud ülesannetest koosneva terviksüsteemi (Graaskamp, 1992, lk 638). Traditsiooniline protssikeskne äriprotsside modelleerimine ei võimalda kirjeldada äriprotsside sooritusaegseid muutusi ja ei sobi dünaamiliste

struktureerimata protsesside kirjeldamiseks (Alexopoulou *et al.*, 2010 lk 14; Martins & Zacarias, 2017, lk 130). Arendusprojektid on agiilsete protsessidega projektid, mis:

- a) on ilma tugeva tervikliku struktuurita,
- b) on erinevate projektide puhul märkimisväärselt erinevate protsesside etappidega,
- c) hõlmavad mitmeid üksteisest sõltuvaid näiliselt kaootilisi tingimusi,
- d) on iteratiivsed ehk sisaldavad tagasipööordeid eelnevalt sooritatud tegevustele (Alexopoulou *et al.*, 2010., lk 5).

Arendus- või disainiprotsesside juures on tavapärase, et kliendid ei saa protsesside loogikast aru ning neile tuleb selgitada disainiprotsessi iteratiivset ja avatud iseloomu (Siva & London, 2012). Kliendid kalduvad sageli esimesi kavandeid hindama tegeliku lõpplahendusena, mitte aga kui esialgse nägemusena loodava toote iseloomulikest parameetritest. Samas, projektide arenedes tutvuvad kliendid järk-järgult loodava tootega ja nende teadmised arendusprotsessidest suurenevad. Siva ja London (2012) võtavad selle nähtuse analüüsimiseks kasutusele sotsiaalteaduste valdkonnast pärit mõiste „haabitus“ – isiku sotsiaalse keskkonna poolt kujundatud (ja seda omakorda struktureeriv) ettekujutus oma tegevusväljast ning kalduvus või eelsoodumus suunata sellest ettekujutusest lähtuvalt oma tegevusi selles väljas (Bourdieu, 1977). Vaatamata sellele, et kliendid hindavad tavaliselt disainerit autoriteedina ning suhtuvad temasse kui juhendajasse, arendusprojektidele iseloomulik, et just haabituste erinevus põhjustab sageli kliendi kärsitust, usaldamatust ja arendusprojektide meeskonna ning klientide vahelisi kommunikatsioonihäireid. Arendusprotsesside käigus toimub eri osapoolte haabituste pörkumine ehk haabitussokk (vt joonis 1.1.4.).



Joonis 1.1.4. Disaineri ja kliendi suhte areng. Allikas: Siva & London, 2012, lk 257

Kui „kliendi „haabitusšoki kogemus“, hallatakse asjakohaselt, võib oluliselt parandada kliendi kogemust ja rahulolu“ (Siva & London, 2012, lk 266). Siinkohal on kasu meetoditest, mis „toetvad“ klienti suhtlemise ebakindluses. Abiks on arendusprotsessi juhi oskus ja tundlikkus tõlgendada disainiprotsessis kliendi vajadusi (Smith *et al.*, 1998).

Arenguprojektide edukus sõltub projektide planeerimisse nende isikute kaasamisest, kes saavad projektist kasu või keda projekti tulem mõjutab. Arendusprojektide juhtimisel on oluline arvestada projektide konteksti nõudmisi ja piiranguid (Kolberg *et al.*, 2014; Wynn & Clarkson, 2018). PMI (2017) rõhutab lisaks multifunktsionaalse meeskonnasisesele koostööle ka meeskonna koostööd erinevate väliste sidusrühmadega ehk isikute, rühmade või organisatsioonidega, kes võivad väliste osapooltena mõjutada projektide jaoks olulisi otsuseid ja tegevusi või kes võivad olla ise või neile tundub, et nad on ise mõjutanud projekti tulemusest või projekti tegevustest (PMI, 2017, lk 24). Sidusrühmade kaasamine eristab üha enam arendusprojekte otseteenuste osutamisele tuginevatest traditsioonilisest projektimudelist. Arendusprojektide kavandamisse ja teostusse aktiivselt kaasatud kliente kui kasusaajaid võib nimetada arendusprojekti kaasloojateks (*Co-creator*) (Fuentes *et al.*, 2019; Vargo & Lusch, 2008) (vt tabel 1.1.1.).

Tabel 1.1.1. Kliendi rolli käsitlused erinevates arendusfaasides. Autori koostatud.

| Kliendi rollid | Tootearenduse faasid |
|-----------------------|-----------------------------|
| Klient kui ressurss | Ideede genereerimine |
| Klient kui kaaslooja | Disain ja arendus |
| Klient kui kasutaja | Testimine |

Kaasatud kliendid, kes tunnevad, et saavad ise oma tellitava toote või teenuse arengut juhtida, võivad aidata kaasa ka pärast projektide lõpuleviimist mis tahes liiki rakendusprobleemide lahendamisel. Graaskamp (1992) rõhutab, et kasusaaja osalus on olulisemaid kontseptsioone kaasaegses arendusteoorias. Iga arendusprojekt on alam-süsteem suuremas keskkonnas, mille taotleb konsensust ja tasakaalu väliste huvijõudude ning arendusettevõtte siseste talentide, väärtushinnangute ja ressursside vahel. Seda tasakaalu on kergem saavutada kui keskendutakse arendusprojektide osapoolte ühistele eesmärkidele, vältides vastasseisu ja eri osapoolte eraldiseisva kasu maksimeerimist. Iga grupp on oma vahendites piiratud ning sõltub teise grupi vahenditest ja õnnestumisest (Graaskamp, 1992a). Projektide erinevatel sidusrühmadel on sageli projektide

õnnestumisest või edukuse mõõdikutes oma nägemused. Projektide erinevates etappides projektide prioriteetide erinev tõlgendamine tingib sidusrühmade vajaduste ja nõudmiste väärtõlgendusi. „Projekti meeskonna ülesanne on jooksvalt hinnata projekti hetkeolukorda, hoida erinevaid nõudmisi tasakaalus ning korraldada sidusrühmade vahel proaktiivset suhtlust“ (PMI, 2017, lk 35). Reaktiivne juhtimine on reageerimine kliendi nõudmistele. Proaktiivne juhtimine on kliendi ja tema lõppkasutaja huvides tulevikku vaatav ja kliendi põhitegevuse arengut toetav püüd. Arendusprojekti juht vastutab arenduse kui terviku toimivuse ja lõpptulemuse asjakohasuse eest. Seda vastutust saab projektijuht kanda, kui ta võtab arendustegevuses juhtrolli ja püüab tõlkida kliendi vajadusi tulevikku vaatavaks terviklahendusteks.

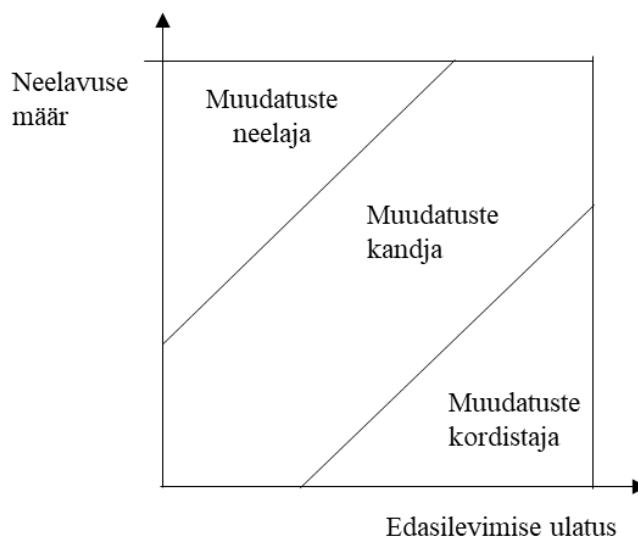
Arendusprojektid on olemuselt paratamatult ebaselged ja protsessides varieeruvad (Sun & Meng, 2009). Muudatused on arendustegevusele loomuomased, olles samaaegselt nii arendust takistav kui liikuma panev jõud. Muudatusi põhjustavad ükskõik millised tegurid või nende kombinatsioonid arendatava toote või teenuse ümbritsevas keskkonnas või arendusprotsessis endas (vt lisa 2). Aastaid kestvate arendusprojektide jooksul võivad muutuda tehnoloogia, kliendi soovid või välised tingimused jne. Protsesside muudatused võivad olla etteaimatavad või etteaimamatud. Etteaimatavad muudatused on muutmisprotsesside käigus algatatud, tulenevad sidusrühma soovist, projekti juhtimisstrateegiast või -taktikast ning nende mõju on eelnevalt hinnatav. Etteaimamatud muudatused on etteaimamatud eelkõige nende ilmumise ajas, kohas, iseloomus ja laienemises alam-süsteemidesse ning tegevuste seostesse (Ahmad *et al.*, 2010). Etteaimamatud muudatused on enamasti seotud protsessides esinevate ootamatute sündmustega (Gerald *et al.*, 2010). Arendusprojektides esinevad etteaimatavad ja etteaimamatud muudatused on ilmselgelt projekti eesmärgi või ressursse mõjutavad riskifaktorid. Riskid realiseeruvad kõrvalekalletena projekti ajagraafikus, eelarves, arendatava toote või teenuse funktsionaalsuses, esteetilises lahenduses või kvaliteedis (Sun & Meng, 2009). Riskijuhtimine püüab maksimaalselt tuvastada riske ja näha käitumisjuhistes ette nende leevendamise kava. Ebakindlate olukordadega toimetuleuks pakutakse riskijuhtimises varem määratletud juhiseid kõrvalekalle pehmendamiseks või mõjude ohjeldamiseks. Tavapärase riskijuhtimise esmane ülesanne on ebakindlate olukordade tekke vältimine. Ennetavat strateegiat saab projekti meeskond koostada ja selle elluviimist järgida projekti riskide ja muutujate hoolika tuvastamise ning nende tähtsuse järjekorda seadmise ja haldamisega

(vt lisa 3). Samas tuleb arvestada sellega, et projektide täielik riskivabaks muutmine ja ebakindlate olukordade täielik vältimine ei ole võimalik. Keskendumine põhiosas riskijuhtimisele ning riskide realiseerumisel probleemide lahendamisele on projekti terviku tõhususe ja tulemuslikkuse seisukohalt ebapiisav (De Meyer *et al.*, 2002). Valdavalt proaktiivsete juhtimismeetodite arendamine pigem uinutab organisatsiooni oskuste ja valmisoleku ootamatute sündmustega efektiivselt toimetulekuks.

Projektide ebaõnnestumise põhjused sõltuvad oluliselt sellest, mida ebaõnnestumisena käsitletakse. Projektide erinevad osapooled üldjuhul defineerivad ebaõnnestumisi erinevalt ning tajuvad projektide erinevates etappides erinevalt ka nende põhjuseid. Projektide strateegilises faasis ebaõnnestumist ennustavad faktorid erinevad oma olemuselt märgatavalt projektide taktikalises teostusfaasis ebaõnnestumist tegelikult põhjustavatest faktoritest (Pinto & Mantel, 1990). „Ehkki paljude arendusprojektide juures näib domineerivat üks konkreetset liiki ebakindlus, on oluline mõista, et tegelikkuses on neid märksa enam ja kombineerituna erinevatest liikidest“ (De Meyer *et al.*, 2002). Projektide juhtimisprotsessid (Whyte & Davies, 2021) ja projektijuhid peavad olema oma valikutes paindlikud, et rakendada õigel ajal tekkinud olukorras sobivaid juhtimisvõtteid. Pinto & Mantel (1990) uuring leiab, et sagedamini seostatakse juhuslikult ilmnevate probleemide lahendamise suutmatust, sõltumata projekti elutsükli etapist, projektijuhtide ebakompetentsusega. Projekti ebakindluse tõhus juhtimine tugineb kahel sambal – projekti distsipliini ja korra raamistikku looval proaktiivsel planeerimisel ning ettenägematutes olukordades kiire reageerimise juhtimistehnilisel ettevalmistusel ja valmidusel jooksvalt õppida. Kiiresti muutuv keskkonnas, kus domineerib etteaimamatu ebakindlus ja kaos, peab projektijuht suutma näha tavapärastest riskijuhtimise tehnikatest kaugemale (De Meyer *et al.*, 2002).

Muudatuste ennetamiseks või tõhusaks juhtimiseks on vaja mõista nii muudatuste põhjuseid, võimaliku mõju ulatust (Sun & Meng, 2009) kui levikut protsessi eri parameetrites (Eckert *et al.*, 2001). Arendusprotsessides levivad üksikkomponendiga seotud muudatused erinevalt ning sageli peab valmistuma mitte ainult üksikuteks ahelana esinevateks muudatuste jadadeks, vaid komplekseks muudatuste võrgustikuks. Eckert *et al.* (2001) muudatuste analüüsis jaotatakse muudatused makrovaates kahte põhi-kategooriasse sõltuvalt sellest, kas muudatuste protsess on mahus ja ajas kontrollitav või

mitte. Esimene kategooria on lõpetatavad muudatusprotsessid, mis on kas kiired rutiinsed kohendused, mille mõju sarnaneb väikese „lainetusega“ või suuremamahulised põhimõttelise lahenduse muudatused, mis toovad kaasa suuremaid kontrollitud muudatuste „puhanguid“. Teine kategooria on lõpmatud muudatusprotsessid, kus üks suurem muudatus toob kaasa rea muudatusprotsesse, mille puhul ei ole teada, kas need mahuvad ette antud ajaraamidesse (vt lisa 4.). Arendusprojektide terviku ohjamiseks on tähtis teada, millisesse kategooriasse üksikud muudatused protsessis võivad suunduda. Ühele ja samale probleemile on lõppeesmärgi vaates sageli erinevate elementide kaudu võimalikke lahendusteede. Muudatuste „laviinide“ vältimiseks alternatiivsete teekondade valimisel on vaja näha muudatustega seotud elementide vahelisi seoseid. Eckert *et al.* (2001) uurimus näitab, kuidas ühe elemendi muudatused levivad läbi muudatusest mõjutatud parameetrite sellega seotud järgmistele elementidele. Üldjuhul ei ole võimalik ennustada elemendi muudatuse mõju ainult selle parameetrite põhjal. Muudatuste mõju on loetavam, kui vaadelda muudetava elemendi funktsiooni tervik-süsteemis. Muudatuste vastuvõtmises ja edasikandmises võib elemente jagada kolme põhikategooriasse: muudatuste neelajaks (võtab vastu rohkem muudatusi, kui elemendi muudatus teistele elementidele põhjustab), muudatuste kandjaks (võtab vastu sama palju muudatusi, kui elemendi muudatus teistel põhjustab) ja muudatuste kordistajaks (muudatustest ise vähem sõltuv, kui muutudes teistele põhjustab) (vt joonis 1.1.5.).



Joonis 1.1.5. Muudatuste erinev levi protsessi osades ja süsteemides. Allikas: Eckert *et al.*, 2001, lk 6

Protsessi ühe elemendi eest vastutav töötaja on üldjuhul teadlik parameetritest, mis mõjutavad ainult tema kontrollitavat elementi, kuid vähem teadlik elemendi funktsioonist terviksüsteemis, elemendi muudatuste varust ning elemendi muudatuste mõjust süsteemi teistele elementidele. Üksikelementide muudatuste varud on arendusprotsessi vältel muutuvad. Muutuste protsessi laviinide tekkimist aitab vältida ennekõike terviksüsteemi üldiste võtmeparameetrite muudatusvarude või lubatud hälvete piiride oskuslik kontrollimine. Arendusprotsesside üksikosade eest vastutavad töötajad peavad hälvete piiride uuendamisega jooksvalt kursis olema. Selleks on vaja pidevalt korjata ja salvestada infot toimunud muudatuste kohta ning jagada aktiivselt infot võimalike tulevikumuudatuste kohta kõikidele projekti osapooletele. Eckert *et al.*(2001) uurimus leiab, et arendusprotsessi alguses ehk toote disainifaasis tuleb kehtestada tootele kas hetkeinfost lähtuvalt võimalikult maksimaalsed otsesed parameetrid (*pushing the direct margins to the liimits*) või anda tootele võimalike tulevikuhälvete jaoks maksimaalsed kõikumisvahemikud (*reserve margins*) (Vt tabel 1.1.2.).

Tabel 1.1.2. Piirväärtuste käsitlemise strateegiad

| Strateegia 1 – algingimustes toote parameetrite maksimumpiiridesse surumine | Strateegia 2 – toote parameetritele maksimaalsete võimalike kõikumisvahemike (tolerantside) määramine |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Käesoleval hetkel saavutatakse toote optimaalseim lahendus, kuid hilisemate muudatuste jaoks ei jää enam piisavalt reservi. | Kõikumisvahemikke suurendades nõustutakse, et toode ei ole käesoleval hetkel optimaalne, kuid paindlik tõenäoliselt lisanduvate muudatuste sisseviimiseks. |
| Esialgse kavandamise ajal projekteerimis-süsteemide omavahelise seotuse tõttu keeruline määrata, kuid disaini jaoks potentsiaalselt parim variant. | Tootesse kavandatakse potentsiaalselt kulukas reserv, mis võimaldab võimalikke tulevikumuudatusi teha palju odavamaks. |

Allikas: Eckert *et al.*, 2001

Arendusprotsesside elementide parameetrite kohta informatsiooni genereerimine ja jagamine on arenduseprojektide protsesside lahutamatu osa. Küsimus on, kuidas vajalikku informatsiooni arendusprojektide käigus mõistlikult hallata. Arendusprotsesside modelleerimisel kasutatakse tavapäraselt planeerimis- ja projekti halduse tarkvara, loetledes vajalikud toimingud nende tavapärasel ilmlemise järjekorras. Arendusprotsesside ettearvamatu iseloomu tõttu ei saa aga protsessijuht alati tegevusi detailselt ette planeerida. Arendusprotsessidele on iseloomulik, et ühe alaprotsessi

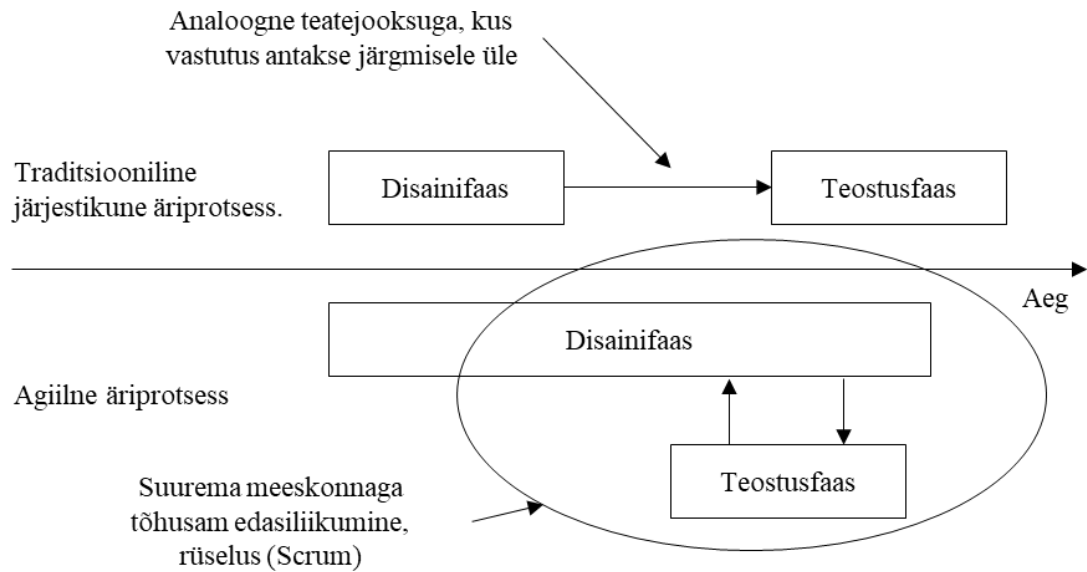
tegevuse lõppedes vaadatakse põhjalikult üle järgmise alamprotsessi tegevuste ülesanded ja järjestus (Bulloch & Sullivan, 2010). Tavapärased planeerimisvahendid töötavad hästi olukorras, kus ülesandeid saab lahendada eelnevalt planeeritud järjekorras, arvestamata protsesside kordusi olukorras, kus uus või ettearvamatu teave muudab protsesside käiku. Iteratiivsete protsesside mõistmiseks on vaja töövahendeid, mis parandavad informatsiooni jooksva kogumise ja tõlgendamise võimekust.

Disaini struktuurmaatriks (*DSM – Design Structure Matrix*) ehk sõltuvusmaatriks on tõhus töövahend, mille abil saab kujutada graafiliselt arendusprotsesside iteratsioone ja ülesannete vahelisi seoseid (Eppinger, 2001; Eppinger *et al.*, 1994). Pektaş ja Pultar (2006) pakuvad oma uuringus parameetripõhise disainstruktuurmaatriksile tugineva analüüsimeetodi, mille abil saab hinnata sõltuvusi erinevaid parameetreid mõjutavate disainotsuste vahel, selleks, et neid otsuseid sobivalt järjestada. Bulloch ja Sullivan (2010) uurimuses näidatakse, kuidas kasutada arendusprotsessi elementide vahelisi seoseid kirjeldavat disainstruktuurmaatriksit ka arendusprojektis erinevate ülesannete ja ülesannete täitmise eest vastutavate osapoolte vahel informatsiooni jagamiseks.

Keerulistes arendusprojektides, kus esineb erinevate projektiosade vastastikuseid sõltuvusi (vt lisa 5), on etteaimamatute ja leviva iseloomuga muudatuste puhul oluline mõista, kuhu maani võib neil lasta kuhjuda või millal nendega kohe tegeleda (Ahmad *et al.*, 2010). Lubades muudatustel kuhjuda ja realiseerides need üheskoos võib leevendada nende mõju projekti ajagraafikule. Teisalt aga, seni kaua kui tekkinud muudatusi kuhjati, võidi töötada paralleelselt edasi protsessi nende osadega, mis pidid toimima koos muudetava osaga ning vajanuks muudatuse korral samuti ümbertöötamist. Muudatuste pakettidena töötlemiseks on oluline leida sobiv intervall. Igal muudatuste paketi töötlemisel värskendatakse projekti hetkeseisu, kajastades ajagraafikus kõik ootel olevad tööd. Ahmad *et al.* (2010) uurimuses tutvustatakse simulatsioonimudelit, mille abil saab hinnata omavahel sõltuvate muudatuste regulaarse intervalliga kuhjamise ja komplektina sisseviimise mõju projekti ajagraafikule. Selle mudeli eripära seisneb erinevate projekti valdkondade alamsüsteemide ja nende alamsüsteemide protsesside tegevuste võimalike omavahelise sõltuvuse ennetavas määratlemises (vt lisa 6.).

Arendusprojektide protsessijuhtimise tõhustamiseks pakub Cooper (1990) uue toote väljatöötamise ehk innovatsiooni juhtimise töövahendi, mida nimetatakse etapp-värv

(*stage-gate*) süsteemiks (vt lisa 7). Etapp-värv süsteem visualiseerib arendusprojekte tervikuna ühe meeskonna poolt juhitud protsessidena ning aitab projektijuhil paremini defineerida projekti eesmärgi ja ülesandeid, hinnata projekti kulgu ning planeerida iga järgmise etapi ressursse. Arendusprotsesside lõpptulemuse kvaliteedi parandamise eesmärgil eemaldatakse protsessis iga etapi järgse väravaga ebasobivad variandid. Protsess jaguneb mitmeks etapiks või tööjaamaks ning iga etapi või tööjaama vahel paigutub nii öelda kvaliteedikontrolli punkt ehk värv, milles kehtestatud nõuetele peab eelneva etapi väljund vastama (Cooper, 1990). Etapp-värv süsteemi rakendamine eeldab arenduse jaoks ühe eraldiseisva, projekti tervikut katvate volituste ning vastutusega projektimeeskonna ja -juhi olemasolu. Etapp-värv süsteem annab võimaluse, erinevalt traditsioonilisest käsitluse rangest etappide järjestikkuse printsiibist, disain- ja tootmisfaaside paralleelseks teostamiseks (Alexopoulou *et al.*, 2010; Cooper, 1990). Tavapäraselt on arendusprojektid suure ajasurve all – projektijuhilt oodatakse paralleelselt nii ajakasutuse tõhusust kui projekti tulemuslikkust. Protsessietappide järjestikune juhtimine kannab iga eelneva etapi vea järgmise etapi kaasa, vähendades samal ajal vea parandamise võimalusi ning suurendades vea parandamiseks tehtavaid kulusi. Paralleelsel toimimisel sooritatakse aga tegevusi samaaegselt ning suurem osa meeskonnast on kaasatud üle etappide piiride. Seda toimimisskeemi võib võrrelda ragbi mänguga, kus eesmärgi suunas liigutake meeskondlikus „rüseluses“ (scrum) (Cooper, 1990). Mõiste scrum tähistab ragbi mängus eesliini koondumist *scrumdown* käskluse peale mängu hetkeolukorraga sobivaks tihedalt kooshoidvaks positsiooniks. Sama paralleelse toimimise eelist näeb ka Alexopoulou *et al.* (2010) uuring, milles toodud järjestikuse ja paralleelse agiilse äriprotsessi võrdluse joonisel, mida autor täiendas Cooper'i (1990) järjestikuste ja paralleelsete äriprotsesside põhimõtete erinevuse kirjeldustega (vt joonis 1.1.6.).



Joonis 1.1.6. Agiilse ja traditsioonilise äriprotsessi võrdlus. Autori kommenteeritud (Alexopoulou *et al.*, 2010, lk 4)

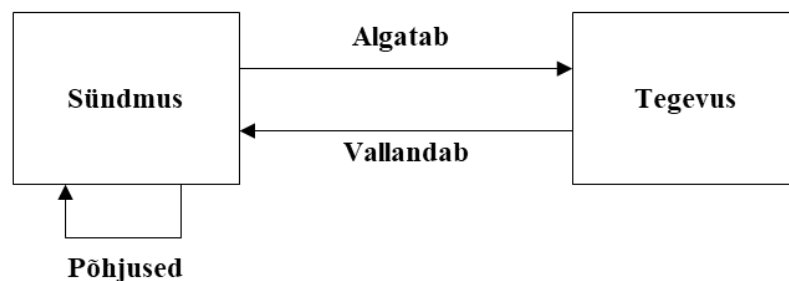
Alexopoulou *et al.* (2010) pakub dünaamiliste protsesside modelleerimiseks sündmuskeskse lähenemisviisi, mis aitab kirjeldada protsesside toimimist, arvestades protsesside täitmisaegset „nõtkust“ ehk agiilsust. Sündmus on organisatsiooni sees või väljaspool organisatsiooni aset leidev tähenduslik juhtum, mis põhjustab teise sündmuse või algatab tegevuse, mis lõppedes päästab omakorda valla uue sündmuse (Alexopoulou *et al.*, 2010) (vt joonis 1.1.7.). Sündmus võib tähendada probleemi või eeldatavat probleemi ilmumist, võimaluse avanemist, lävendi saavutamist või kõrvalekallet (Michelson, 2006).

Üks sündmus võib teise sündmuse esile kutsuda...

vahetult

või

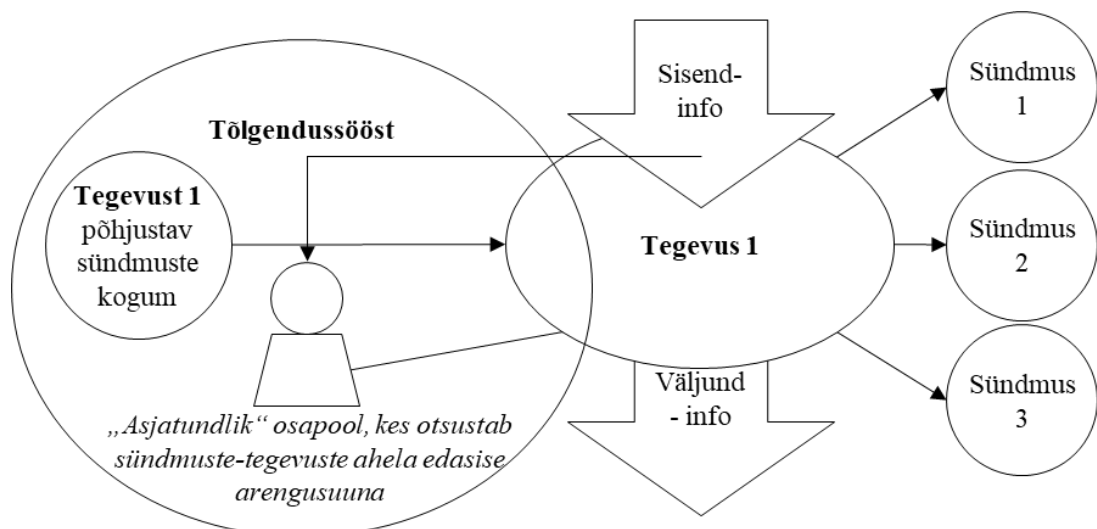
läbi tegevuse, mille ta algatab



Joonis 1.1.7. Sündmuskeskse äriprotsessi modelleerimise kontseptuaalne skeem. (Alexopoulou *et al.*, 2010)

Alexopoulou *et al.* (2010) defineerib sündmuste võimalikust päritolust tulenevalt kolm sündmuse kategooriat: 1) muudest sündmustest põhjustatud sündmus, 2) protsessi tegevusest tulenev sündmus, 3) ajastussündmus. Sündmuse toimumisel organisatsiooni sees või väljas laieneb sündmuse potentsiaalne mõju kõikidele seotud osapooltele. Sündmust hinnatakse ja vajadusel reageeritakse. Sündmuskeskne mudel annab suurema vastutuse projekti osalisele (van der Aalst *et al.*, 2005), keda võib tinglikult nimetada „asjatundlikuks osapooleks“ (*knowledgeable*).

Asjatundlikul osapoolel on Alexopoulou *et al.* (2010) pakutud mudeli kohaselt tegevuse modelleerimisel otsustav roll – sellised osapooled saavad muuta sündmuse-tegevuse mudelit ja sellest tulenevalt sekkuda sündmuse-tegevuse ahelate kulgu. Autori hinnangul võib asjatundliku osapoole sellist sekkumist nimetada näiteks keerulise sündmuse tõlgendussööstuks (kujutatud Alexopoulou *et al.* (2010) joonisel, vt joonis 1.1.8.), kus sisendinfot, mis on üldjuhul keeruline, tõlgendatakse protsessi eelmise etapi sündmuste kontekstis. Asjatundliku osapoole eestvedamisel toimuv tõlgendussööst on analoogne Cooper (1990) pakutud etapp-värv süsteemi värava otsustustasandiga (vt lisa 7).



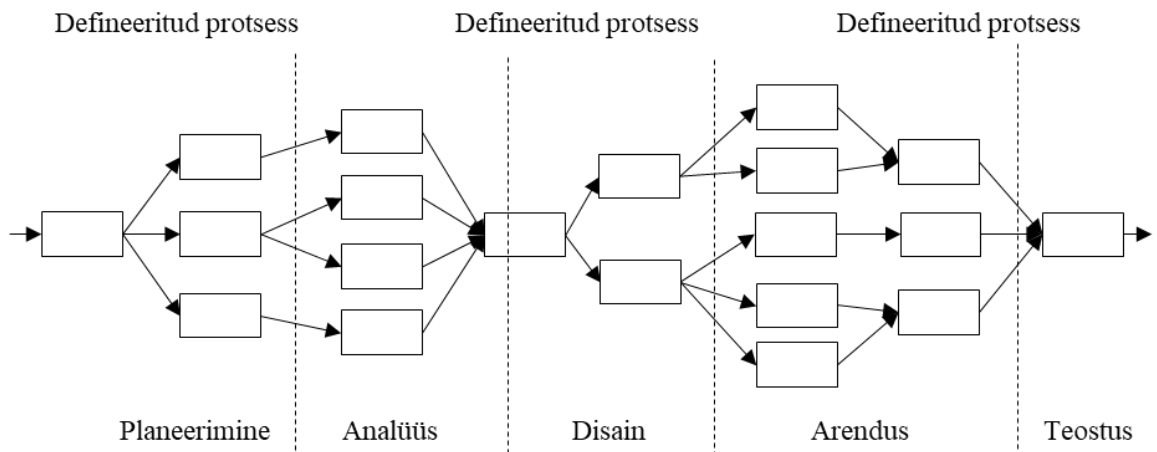
Joonis 1.1.8. Sündmuskeskse funktsionaalse mudeli tegevuste kirjeldus. Allikas: Alexopoulou *et al.*, 2010, lk 4, autori kommenteeritud

Arendusprojektide juhtimisel on traditsioonilise ehk koskmudeli kõrval jõudsalt levimas tarkvaraarenduse valdkonnast esile kerkinud agiilne käsitlus (Fowler & Highsmith, 2001) (vt lisa 8). Agiilsus ei ole protsessijuhtimise meetoodika vaid üldine suhtumine, mis on kujunenud vajadusest juhtida keerulisi ja ebakindlaid projekte tundlikult ning projekti

muutuvate oludega kohanedes (Fernandez & Fernandez, 2016, lk 15). Erinevalt tarkvaraarendusest, ei ole praktikud ja teadlased agiilse äriprotsessi juhtimiskäsitluse üldist definitsiooni konsensuslikult sõnastanud (Martins & Zacarias, 2017). Conboy ja Fitzgerald (2004) pakuvad definitsiooni, mille kohaselt agiilsus on „üksuse pidev valmisolek kiireks või loomulikuks, ennetavaks või reaktiivseks muutuseks, tuginedes kõrgele kvaliteedile, lihtsusele, majanduslikele komponentidele ja suhetele keskkonnaga“. Agiilse käsitluse eesmärk on liigse ümbertöötamiseta kiire reageerimine projektidele esitatavate nõuete muutustele (Olsson *et al.*, 2015). Agiiline käsitlus sobib dünaamiliste, raskesti ettemääratavate arendus- ehk disainiprotsesside modelleerimiseks ning lineaarsete meetoditega struktureeritud protsesside modelleerimiseks olukorras, kus nende täitmisfaasis esinevad ettearvamatud muudatused.

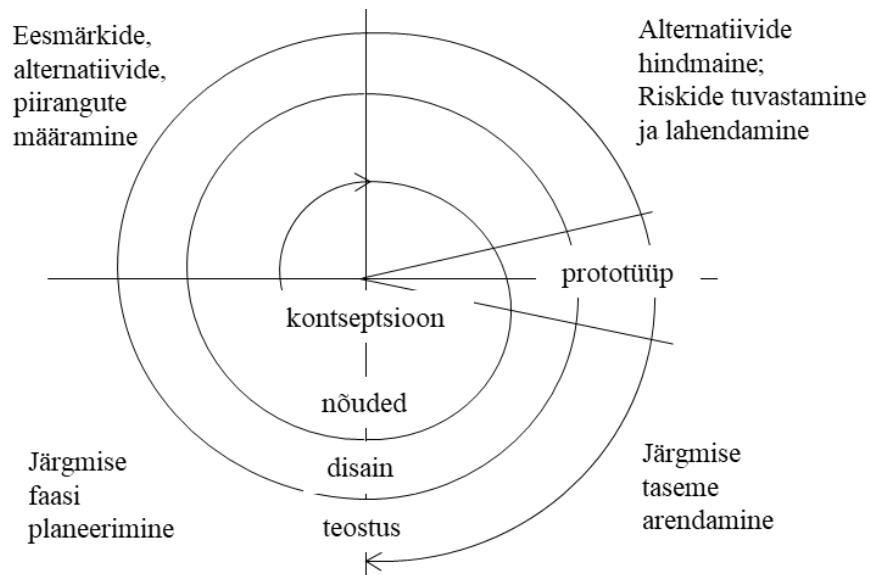
Portman (2017) määratluses on agiilsuse rakendamiseks 15 erinevat raamistikku. Noreika (2010) hinnangul on meeskonnatöö juhtimisraamistikuna neist tõhusaim Scrum meetod (vt lisaks lk 22 ja joonis 1.1.6.). Scrum meetod on järkjärguliste iteratiivsete (korduvate) tööjärjestuste meetodi võimendusvahend või, nagu eelpool mainitud - tõlgendussööst. Scrum meetod on tõhus meeskonnatöö juhtimisvahend selliste projektide juures, kus tegevusi on üldjuhul raske pikalt ette planeerida. Schwaber (1997) käsitleb Scrum meetodit arendusprotsessi lahtise struktuuriga tegevuste süsteemide kogumina juhtimisena, tuginedes nii öelda teada-tuntud töövahendite ja tehnikate forsseeritud kasutamisele. Scrum on objektipõhises järkjärguliste iteratsioonide arendusraamistikus vaba olemusega tegevuste protsessijuhtimise ja riskimaandamise kontrollimehhanism (Schwaber, 1997).

Tööstuslik protsessijuhtimine defineerib protsesse teoreetilistena ehk täielikult eeldefineeritud või empiirilise – „musta kastina“, mille puhul teatakse eelnevalt vaid protsessi raame, suutmata defineerida protsesside tulemust. Scrum meetod on justkui „musta kasti“ tüüpi protsessis töötava meeskonna kontrollimehhanism. Tüüpilist koskmeetodit kirjeldab järgmine skeem (vt joonis 1.1.9.):



Joonis 1.1.9. Tüüpilise koskmeetodi graafiline kujutis. (Schwaber, 1997, lk 5)

Koskmeetodi põhiline puudus seisneb selles, et see ei kirjelda reageerimist vaheprotsessides ootamatult esile kerkivatele sündmustele. Iteratiivne meetod on sisuliselt koskmeetodi parendus, asetades lineaarsed protsessid spiraalselt korduvateks, protsessi jaotus eraldi faasideks jääb aga samaks. Iga kordus koosneb aga sisuliselt ikkagi koskmeetodi faasidest (vt joonis 1.1.10.).

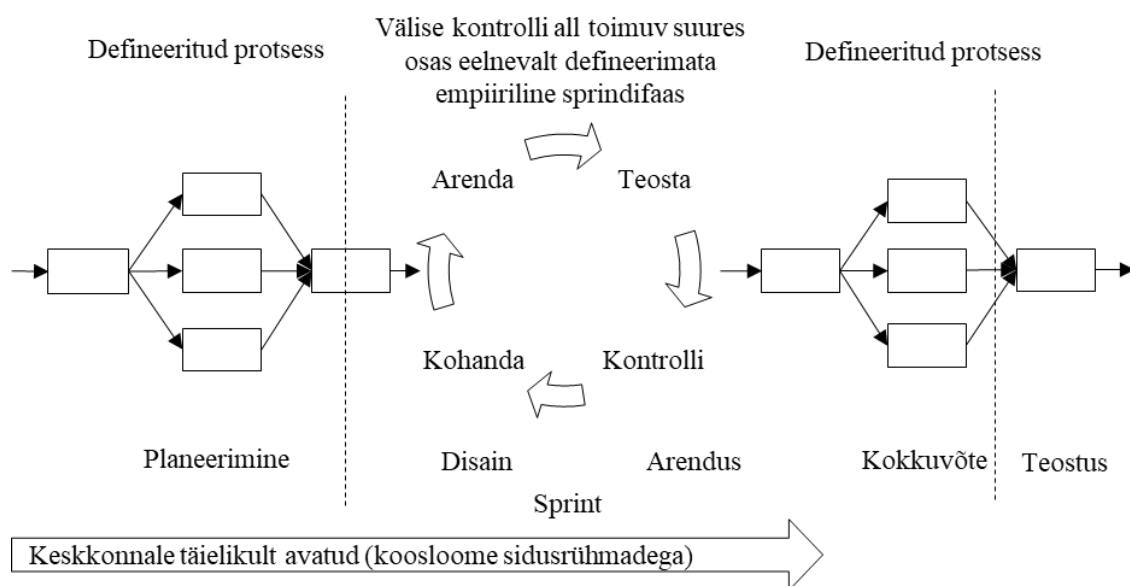


Joonis 1.1.10. Arendusprotsessi spiraalmudel. Allikas: Boehm, 1988, lk 64

Sageli lineaarseteks ja eeldefineeritavateks peetavad arendusprotsessid sisaldavad paratamatult ettearvamatuid sündmusi, millega tegelemine nõuab pandlikkust. Projektide sisemised või välised tingimused muutuvad ja põhjustavad protsesside variatsioone. Mida

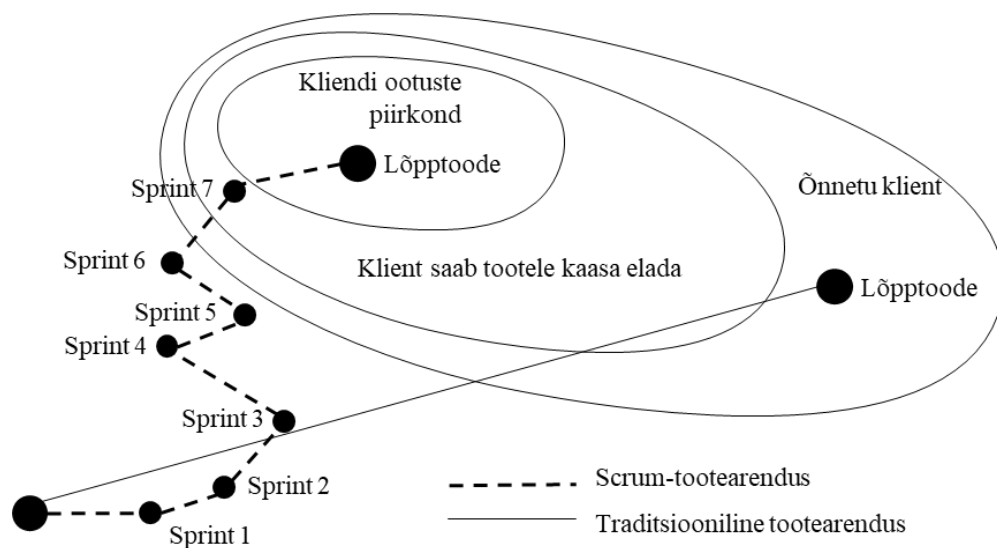
detailsemaks arendusprojektid oma elutsükliis muutuvad, seda järsemalt langeb eeldefineeritud lineaarse protsessimudeli alusel toimides võime reageerida konkreetsetes arendusetapis ettearvamatutele sündustele (Schwaber, 1997). Kaootilises muutuv keskkonnas korrastatud süsteemide loomiseks on vaja äärmist paindlikkust. Koskmeetod ja spiraalmeetod eeldavad arenduse konteksti ja tulemuste põhiparameetrite täpse või võimalikult väikse muudatusvarga defineerimist enne projekti algust. Iteratiivne meetod on sisuliselt spiraalmeetodi parendus. Iga iteratsioon koosneb küll koskmeetodi faasidest, kuid on suunatud juba konkreetsetele alamelementidele. Projekti terviku vaates jääb aga ka iteratsiooni meetodi eelduseks kogu protsessi eeldefineeritus ja linearsus. Põhiline erinevus empiirilise scrum meetodi ning eeldefineeritud kosk-, spiraal- ja iteratiivsete meetodite vahel seisneb eelduses, et eelnevalt põhimõtteliselt ei defineerita sprintidena korraldatavate analüüsi, disaini- ja arendusfaaside tulemusi. Eelnevalt defineeritakse hoopis võtmeparameetrite muudatusvarud ehk kõikumisvahemikud, millega toetatakse protsessi üldist paindlikkust (Eckert *et al.*, 2001).

Arendusprotsesse käsitletakse alguses määramatuna ja määramatuse juhtimiseks rakendatakse tugevaid kontrollmehhanisme. Sisuliselt on scrum meetod äärmusliku kaose piirimaal arendusjõu maksimaalne forsseerimine lahendatava probleemi defineerimiseks ja meekonnaga ühiseks lahendamiseks (McNely *et al.*, 2012; Pope-Ruark *et al.*, 2011) (vt joonis 1.1.11.).



Joonis 1.1.11. Scrum meetodi rakendamise põhimõtteline skeem. Autori koostatud tuginedes Schwaber, 1997, lk 10

Scrum meetodil on autori hinnangul otsesid paralleele topelt-teemanti disainmeetodiga. Scrum koosneb sprintidest, mis jäävad tavaliselt ühe nädala kuni ühe kuu vahele. Igal sprinti päeval toimub arendajate lühikoosolek, kus arutatakse seniseid saavutusi ning eesmärke. Scrum meetodi rakendamisel on oluline, et organisatsiooni ärijuhtimise tasandil langetatakse arendusprojekti mõjutatavates küsimustes otsused, vastavalt projektimeeskonna asjakohastele ootustele, vahetult ootuse tekkimisel. Aja jooksul võivad muutuda arendusprotsesside oodatavate tulemuste parameetrite tõlgendused, mis põhjustavad viivituse arenduses või tööde uuesti tegemist. Projektijuhtidel läheb tavaliselt aega, et leida vajalik informatsioon ja edastada see tootearenduse meeskonnale. Sellist olukorda nimetatakse „defitsiidiks“ toote arendusprojekti ja organisatsiooni või muude sidusrühmade vahel. Kui teha regulaarseid kontrole arendusprojektide „sprintide“ ajal, saab vähendada defitsiidide mõju. Scrum meetodi ei näe ette riskide juhtimise protsesse ega riskide eest vastutavate isiku määramist. Scrum kohtumised on selleks, et riske tuvastada ja neid pehmemdada (vt joonis 1.1.12.).



Joonis 1.1.12. Scrum meetodi ja traditsioonilise lineaarse tootearenduse võrdlus. Allikas: Portman, 2017, lk 12

Agiilsus on sisuliselt distsipliini vaste. Kui distsipliin fikseerib ja toetab, siis agiilne lähenemine vabastab ja leiutab. Distsipliin aitab korrastada mälu ja kogemusi, annab struktuuri, millele tugineda uue keskkonnaga kohanedes, reageerida ja adapteeruda, ühtlasi uuendada kogemuste baasi tulevikuks. Boehm & Turner (2004) leiavad, et

mõlemal käsitlusel on projekti konkreetsest olukorrast sõltuvaid puudusi, ning pakuvad arendusprojektide tasakaalustatud strateegia väljatöötamiseks riskpõhise meetodi, mis toetub agiilsete ja plaanipõhiste käsitluste tugevustele ning ühtlasi leevendab nende meetodite nõrkusi (Vt tabel 1.1.3.).

Tabel 1.1.3. Riskianalüüsile tuginev arendusprojekti tasakaalusatud strateegia väljatöötamise meetodi kokkuvõte

| | |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. aste | Projekti keskkonna riskide hindamine – agiilse ja plaanipõhise lähenemise riskid. Abimaterjalina võib kasutada prototüüpimist, andmete kogumist, analüüsi. |
| 2a. aste | Kui domineerivad agiilse käsitluse riskid, liikuda edasi plaanipõhise riskikavaga. |
| 2b. aste | Kui domineerivad plaanipõhise lähenemise riskid, liikuda edasi agiilse käsitluse riskikavaga. |
| 3. aste | Kui arenduse üks osa vastab 2a-le ja teine 2b-le, siis ehitada projekti protsessijuhtimise tegevuskava üles nii, et saaks eraldada agiilse käsitlusega lõigud. Ülejäänud projekti aga allutada plaanipõhisele riskijuhtimisele. |
| 4. aste | Koostada üldine projekti strateegia, integreerides individuaalsed riskide vähendamise kavad. |
| 5. aste | Jälgida edusamme ja riske / võimalusi, kohandada üldist kava ja eraldi protsesse vastavalt vajadusele. |

Allikas: B. Boehm & Turner, 2004

Riskianalüüsis määratletakse konkreetsed riskid, mis projekti juures on juhitud kas agiilselt või plaanipõhise meetodiga. Pakutud strateegia arvestab projekti spetsiifilisi eesmärke, piiranguid ja prioriteete (B. Boehm & Turner, 2004). Tavapäraselt arvatakse, et projektijuhid on isikud, kes üksinda vastutavad üksi projekti kavade täitmise ja tehnoloogiliste lahenduste loomise eest. Burström & Wilson (2015) läbiviidud uuring näitab, et suurte ja keerukate projektide juures tegutsevad projektijuhid algfaasis pigem arenduskontseptsiooni arenduse juhendajana, keskendudes pigem „pehmetele“ väärtustele. Keerukate projektide algfaasis on oluline luua konstruktiivne dialog projektide kõikide sidusrühmadega (Burström & Wilson, 2015). Oluline on tegeleda inimeste juhtimisprotsessiga, suunates tehnoloogilised vastutused rohkem valdkondlike protsesside juhtidele. Arendusprojektide tulemuste kvaliteedi aluseks on projekti osapoolte suhete kvaliteet. Suhtlemine ei ole ainult rääkimine, vaid ka kuulamine, tõlgendamine ja lahtimõtestamine. Projektide kesksete juhtide puhul ei ole määravad nende tehnoloogilised oskused, teadmised, vaid oskused rakendada teenuslahendustele sobivaid suhtlusstrateegiaid. Projektijuhid on nagu dirigendid, kel on head pillimängijad, kellega luuakse interpretatsioonisild helilooja ja kuulaja vahel. Muudatuste juhtimine on

interpretatsioon. „Pelk kord ei pruugi olla nii hea, kui ta tundub ja tõeline katsumus on pigem sobiva struktuuri ja korrapäratuse sümbioosi väljaselgitamine“ (Cunha & Gomes, 2003, lk 185). Arendusprojektide muudatuste suhtes „sõbralik“ juhtimine tähendab sisuliselt kogu organisatsiooni paradigma nihet, sobiva suhtumise valikut ja korrastamist.

Sageli juhtub, et erinevate tasandite juhid õõnestavad igapäevaste sõnade ja tegudega tahtmatult ja rutiinselt oma otseste alluvate töö mõttekust, töötjate sisemist tööelu (Amabile & Kramer, 2012). Sisemine motivatsioon ja usk soodustab loovust, väline motivatsioon võib aga osutada loovusele kahjulikuks (Amabile, 2019). Oskamata usku juhtida, seatakse ohtu ka organisatsioon ja inimesed – kooslus, keda juhtida tahetakse ning kelle abil midagi saavutada. Juhtimine nõuab usku ja isikupära tunnustamist, kohustab ning pühendab kasvama nii isiklikult kui professionaalselt. Tippjuhid võiks pöörata planeerimise, organiseerimise, komplekteerimise, suunamise või kontrollimise asemel tähelepanu rohkem kureerimisele, konfigureerimisele, juhatamisele, organisatsioonide inimlikumaks muutmisele ja teerajamisele. Agiilse juhi jaoks liigub fookus tegemiselt olemisele (Edmondson, 2021). Kaasaegses kiiresti arenevas maailmas ootab agiilne organisatsioon juhilt, et ta organisatsiooni teeniks, oleks ise mõtlemises agiilne (väle) ja eviks märkimisväärset kaastundlikkust. Edmondson (2021) käsitleb agiilsust kui juhi suutlikkus suurendada oma eneseteadlikkust, mõelda teisiti ning luua edu saavutamiseks ja hoidmiseks vajalik organisatsiooniline muutus. Eneseteadlikkus on Edmondsoni hinnangul iga juhi jaoks agiilse mõttelaadi päriselt omaks võtmiseks kriitilise tähtsusega.

Alapeatükis käsitletud materjalide ja teooriate sünteeside kokkuvõtteks leiab autor, et teadusmahukate arendusprojektide juhtimise proaktiivsemaks muutmine ja protsesside variatiivsusega kohanemisvõime suurendamine on paljuski organisatsioonide juhtide ja projektijuhtide isikliku suhtumise teadlik valik. Vajalikke oskusi ei saa õpikust võtta. Oskusi saab õpikute abil kujundada. Alustada tuleb iseendast, tunnistada, et arendusprojektid algavad sidusrühmade üksteist usaldavast ja austavast kokkupuutest. Arendusmeeskondade edu seisneb selles, kuiõrd täpselt suudetakse spetsialistidest meeskondadega vastata klientide tegelikele vajadustele. Projektide protsessijuhtimise tehniline raamistik tugineb heale nägemisvõimele, distsipliinile ja soovile avastada. Projektide alguses on projektijuhi roll selgitada sidusrühmade tegelikele ootustele

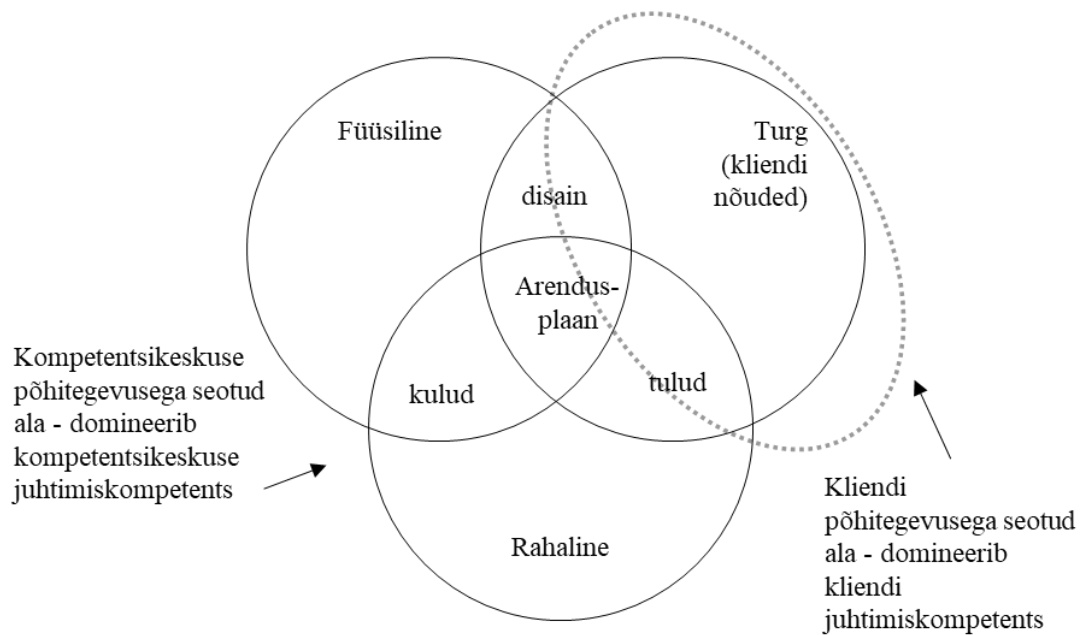
vastavad projektide üldised piirid – vahendid ja protseduurireeglid. Piiride ja reeglite fikseerimisele järgneb projektide osapoolte vastutuste ja volituste täpne delegerimine, projektide meeskondade sisuline kaasamine, võimustamine. Projektijuhtide roll on hoida kätt pulsil, mitte pulssi ise üles ajada. Projektide meeskondades tuleb tagada kiire ja asjakohane kommunikatsioon, kontrollida protsesside kulgu, võrreldes seda varem kokkulepitud piiridega, ja teha vajadusel projekti kõikide asjakohaste sidusrühmade ning meeskonnaga raamide korrektuure. Edukas tulemus ei saa sündida kompromissina mõne osapoolte või parameetri arvel. Edukas tulemus saab olla vaid toote või teenuse parim kokkulangevus kliendi tegelike vajaduste ja muutuva keskkonna kujunenud tingimustega.

1.2. Kompetentsikeskusena kinnisvaraarenduse protsesside variatsioonide juhtimise meetodid

Kompetentsikeskustena (*competency centre*) mõistetakse teatud valdkonna sektorite vahelisel koostööl põhinevaid organisatsioone, mille eesmärgiks on valdkonna kogemusi ja tunnustatud teadmisi koondades ning arendades valdkonna tegevuste keskne toetamine. Tippeteadmised, mida kompetentsikeskused koondavad ja arendavad, on kompetentsikeskuste väärtuspakkumise põhiresurss. Kompetentsikeskuste väärtuspakkumine võib olla teadmine, kuidas teha, või ka konkreetne teenusena pakutav lahendus. Kinnisvara arendusprojektide juhtimisteenust osutavate kompetentsikeskuste väärtuspakkumise põhiresurss on kinnisvaraarendusprojekti tervikut hõlmava protsessipõhise juhtimise kompetents. Projektide protsessipõhise juhtimisteenuse osutamine on teenust osutava üksuse unikaalsete oskuste ning teadmiste (operatiivressursse) etapiviisiline kohaldamine teise üksuse väärtusloome protsessi toetavateks tegevusteks (Siva & London, 2012; Stoshikj *et al.*, 2014).

Kompetentsikeskused võivad olla organisatsioonisisised organisatsioonid (ka nimetatud kui tippkeskused – *centres of excellence*) või eraldiseisvate äri-üksustena teenust osutavad arendusorganisatsioonid. Kompetentsikeskuste eesmärk on sünergiat luues koondada ja arendada tervikkogumina erinevate spetsialistide võimekusi järjepideva, asjatundliku ning kuluefektiivse teadmismahuka või teatud kindla valdkonna kompleksteenuse osutamiseks. Peca (2009) pragmaatilise arendusprojekti arendusplaani koostamisprotsessi graafilisel kujutisel võiks autori hinnangul kompetentsikeskuse ja

kliendi poolt juhitavate kompetentside rakenduspiire kajastada järgmiselt (vt joonis 1.2.1.):

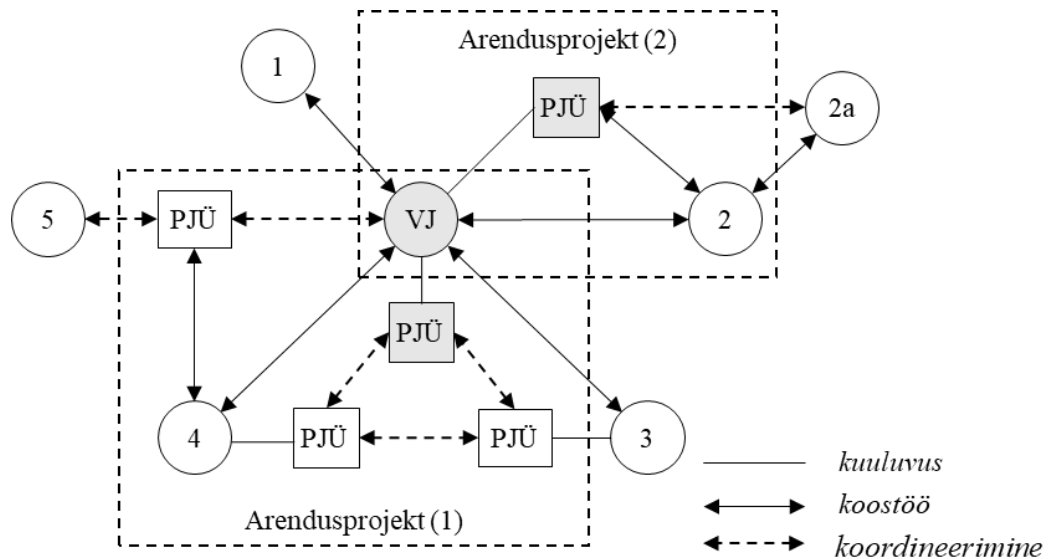


Joonis 1.2.1. Projektijuhtimiskompetentsi rakenduspiir pragmaatilise arendusprojekti arendusplaani konstruktsioonis. Allikas: Peca, 2009, autori täiendustega

Kinnisvaraarenduste juhtimisteenuse osutamine eraldiseisvate kompetentsikeskustena on maailmas vähe levinud praktika ja vähe uuritud. Valdavalt on analüüsitud suurettevõtete või korporatsioonide siseseid teenindavaid, kontrollivaid või partnerlust pakkuvaid äriprotsesside arendusüksusi (tippkeskused) (Bitkowska, 2018) ja nende toimemudeleid või näiteks Fayadh (2020) uurimuses käsitletud korporatsioonisiseseid kinnisvaraarenduse projektijuhtimisüksusi (*project management office (PMO)*) (Fayadh, 2020). Nii Bitkowska (2018) kui Fayadh (2020) rõhutavad, et erinevate spetsiifiliste projektide protsessijuhtimise üksuste tulemuslikkuse eelduseks on üksuste täpselt fikseeritud postistioon arendusprojekti haldavas organisatsioonis.

Kinnisvaraarendusprojektid on oma sidusrühmade paljususes selgelt ühe ettevõtte kompetentsipiire ületavad organisatsioonide vahelised projektid. Mitmetahulisi võrgustikke võib hallata hierarhilise juhtimismudelite alusel, erinevate sidusrühmade dünaamilist huvi arvestavate arendusprojektide tõhus ja tulemuslik juhtimine vajab aga sidusrühmade koostööle ja vastastikule usaldusele (lojaalsusele) tuginevat sotsiaalset ja

funktsionaalset harmooniat (Powell, 1990). Braun (2018) toob üksikute ettevõtete projektijuhtimisüksuste kõrvale arendusprojektide tervikstruktuuri ehk võrgustikujuhi kontseptsiooni (*Network Administrative Organization (NAO)*). Võrgustikujuht (VJ) koordineerib projektijuhtimisüksuste (PJÜ) koostööd (vt joonis 1.2.2.).



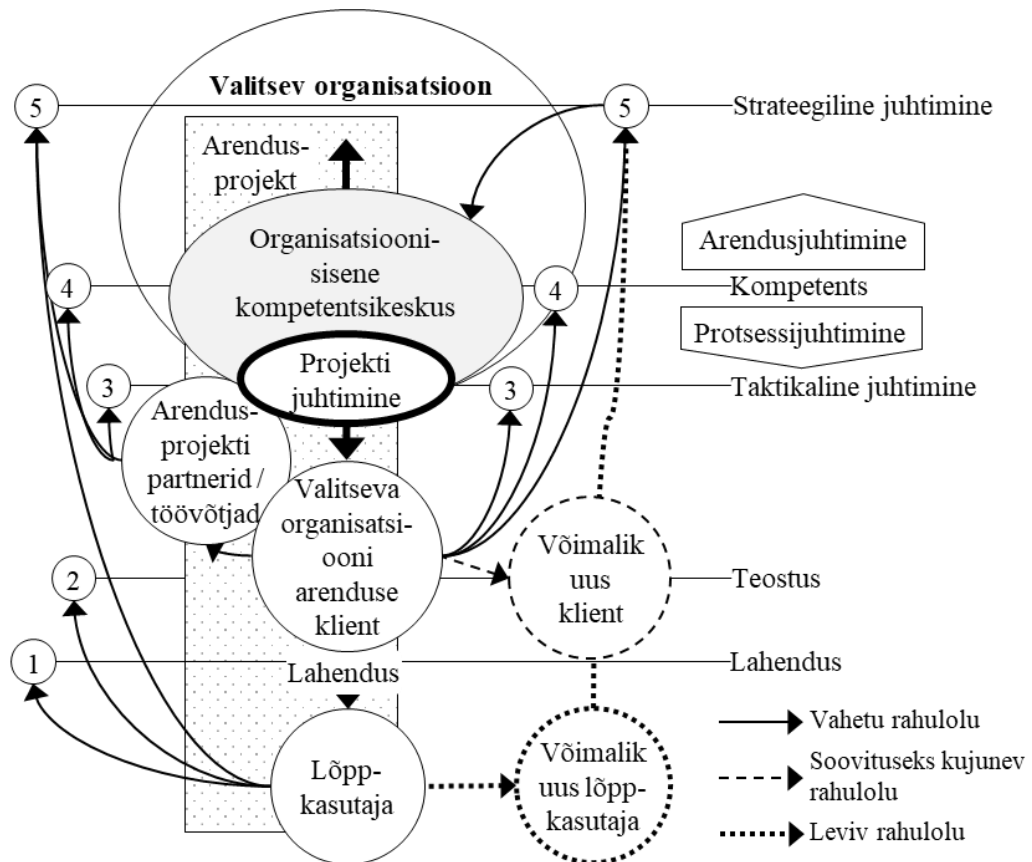
Joonis 1.2.2. Võrgustikujuhi (VJ) ja projektijuhtimisüksuse (PJÜ) keskuse võimalikud seosed arendusprojektides. Autori koostatud tuginedes Braun, 2018, lk 58

Kui võrgustiku osapooltel on projektijuhtimise suutlikkus, koordineerib võrgustikujuht osapoolte projektijuhtimisüksuste koostööd. Kui mõnel võrgustiku osapoolel puudub individuaalne projektijuhtimisüksus või organisatsioonide põhitegevus ei ole projekti-põhine, võtab võrgustikujuht vastava üksuse projektijuhi rolli. Võrgustikujuht koordineerib arendusprojektide erinevate osapoolte projektijuhtimisüksuste tegevust ja samaaegselt juhib kogu arendusprojekti sidusrühmade võrgustikku.

Kinnisvaraarendus on Graaskamp'i (1992, lk 4) kujutatud raamistikus arenduse kasutaja, arenduse loova üksuse ja avalike taristuüksuste vahelise koostöö tulemus, kus igale rühmale arendusprotsessi tulemusena pakutavate hüvitiste nüüdisväärtus ületab arendatava objekti eluea jooksul iga grupi oodatavate kulutuste nüüdisväärtuse (Costello & Preller, 2010; Graaskamp, 1992b, lk 638). Graaskampi analüüsi kohaselt määratlevad ja piiravad seda koostööd välised süsteemid, nagu poliitiline süsteem, sotsiaalsüsteem ja ettevõtlussüsteem, andes tähenduse ja konteksti igale eelpool nimetatud koostöö osalisele. Erinevaid ressursse omavahel ühe eesmärgi nimel sidudes moodustatakse

arendusplaan (vt joonis 1.2.1.). Füüsilise keskkonna ja turu (kliendi nõuded, vajadused) kombinatsioon moodustab projekti disaini; füüsilise keskkonna ja finantsvahendite kombinatsioon projekti kulud; turu informatsiooni (nõuded, vajadused) ja ressursside kombinatsioon projekti tuluosa (Peca, 2009). Autori hinnangul toimivad kinnisvara kompetentsikeskused tervikliku kinnisvaraarenduse (Graaskamp, 1992a) raamistikus projekti- ja võrgustikjuhi erinevas kombinatsioonis koondmodelina.

Teenuse osutamisele keskenduvad projektijuhtimisorganisatsioonid (vt autori koostatud joonis lisa 9) kohanevad alluva rolliga ja juhtimisele keskenduvad organisatsioonid võtavad omaks ülema rolli (Braun, 2018). Võrgustikjuhi ja projektijuhtimisüksuse koondmodelina toimivad organisatsioonisisese kompetentsikeskused võtavad võrgustikku valitseva organisatsiooni strateegilise arendusjuhi rolli. Organisatsiooni-sisese kompetentsikeskuse väärtuspakkumine on põhiolemuselt suunatud nii valitsevale organisatsiooni kui valitseva organisatsiooni klientide suunal. Keskuse sidusrühmade võimalikud kliendirahulolu ahelad on väga mitmekesised (vt. joonis 1.2.3.).



Joonis 1.2.3. Arenduskeskuse kliendirahulolu mõjutav huvirühmade suhtekaart

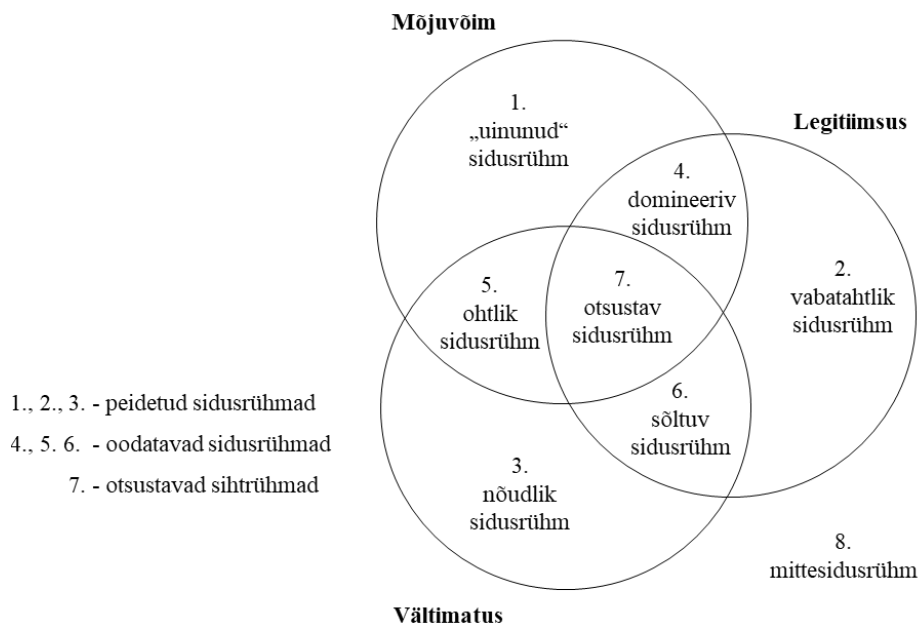
Keskuse osutatud juhtimisteenuse tajutavad kliendirahulolu tasandid ulatuvad arenduse kliendi lõpptarbija vahetust lahenduse kogemusest (1), teostusprotsessi kvaliteedist (2), arendusprojekti koostööpartnerite ja töövõtjate koostöö juhtimise kogemusest (3 ja 4) kuni arendusprotsessis valitseva organisatsiooni strateegiliste valikute toetamiseni (5).

Kinnisvara arendusprojektid moodustavad osa kinnisvara terviklikust majandamisest (*real-estate management*) ehk olemasoleva kinnisvara igapäevasest haldamisest (*real estate operational management*) ja uue kinnisvarakeskkonna arendamisest (*real-estate (asset) development*). Kinnisvara tervikliku majandamise kontseptsioonil on ilmseid analooge IT tarkvaraarenduse agiilsest juhtimislaadist edasi arendatud juhtimiskultuuri kontseptsiooniga *DevOps*, mille põhiideeks on muudatuste arendusprotsessi (*Dev - development*) etappide lühendamine ja muudatuste kiirem ning kvaliteetsem töösse rakendamine (*Ops - operation*) (Fitzgerald & Stol, 2017; Hemon *et al.*, 2020).

Tänapäevase kõrgtehnoloogilise kinnisvarakeskkonna terviklikul, sisuliselt *DevOps* kontseptsiooni kohasel, majandamisel eelistatavad mitmekesise varastruktuuriga kinnisvaraomanikud üha enam lihtsamate ja madalama kasumimarginaaliga funktsioone, nagu igapäevast vara haldust, kolmandatelt osapooltelt kompleksteenusena sisse osta. Selline trendi juures muutub aga muudab kinnisvara lõppkasutaja seisukohast proaktiivne kliendikeskne kinnisvara arendusjuhtimine üha enam kriitilise tähtsusega võimekuseks (McAllister, 2020). Kompetentsikeskuste ärimudelit saab võrrelda Gassmann *et al.* (2014, lk 299) kirjeldatud kliendikeskse „lahenduse pakkuja ärimudeliga“. Kompetentsikeskused on klientide jaoks sarnased „ühe ukse teenuse“ terviklahenduse osutajaga, kus klientide vajadused rahuldatakse ühe kokkupuutepunkti alusel. Teenuse pakkujad katavad kliendi valdkonna vajadused komplektse teenuslahendusega, alates ühekordsest arendusest kuni arenduse eluea majandus- ja haldusteenusteni. Kompetentsikeskused koondavad ühest arendusprojekti mahust suuremas mahus kogemusi ja valdkondlikke erialateadmisi, mis moodustavad üksiku arendusprojekti vaates laiapõhjalise ja tugeva ekspertvõimekuse. Klient saab keskenduda oma põhitegevusele, kulutamata energiat valdkonnas, mis ei ole seotud tema põhitegevusega. Teenuse pakkujate jaoks on sellise teenuse pikas perspektiivi arendamisel võimalus luua klientidega teenuse valdkonnas lähedane kontakt, mida saab omakorda kasutada teenuspakettide põhjalikuks edasi-

arenduseks. Teenuse pakkujad saavad väärtuspakkumist rikastada integreerides põhiteenusega seonduvaid muid tooteid ja teenuseid (sh diagnostika, hooldus jm).

Uuritava kompetentsikeskuse defineerimine ja käsitlemine organisatsioonisisese keskusena on oluline keskuse sidusrühmade ja sidusrühmade huvide ning suhete kaardistamisel. Arendusprojekti edukuse aluseks on oluline sidusrühmade huvide ühisosa ja mõjususe tuvastamine (Meyer & Pfnür, 2015; Mitchell *et al.*, 1997; Oates & Kloot, 2014) (vt joonis 1.2.4.).



Joonis 1.2.4. Sidusrühmade tüpoloogia. Allikas: Mitchell *et al.*, 1997

Arendusprojektid kätkevad endas erinevate sidusrühmade vajadusi ja ootusi ning nende vajaduste ja ootuste oskuslik juhtimine on arendusprojekti õnnestumisel kriitilise tähendusega (Yang *et al.*, 2011) (vt lisa 11). Projekti kulgu mõjutavate takistuste mõistmiseks ja takistuste lahendamiseks sobivate strateegiate valimisel on oluline sidusrühmade dünaamilise mõjuindeksi – mõju tõenäosuse ja mõju taseme täpne kaardistamine (Olander, 2007) (vt lisa 10). Ferreira *et al.* (2013) järeldab oma uurimuses, et teadmismahuka lahenduse teenusena osutamise ärimudel ei ole kindla ühe- või kahesuunaline vaid interaktiivne ehk suhete võrgustiku keskne ärimudel. Arendusprotsessi teenuslahenduse keskses käsitluses mängib üha enam määravat rolli teenuse integreeritus kliendi põhitegevuse väärtuspakkumise ahelaga ja näiteks arendusteenuse pakkuja koostööpartneritega. Teenuse pakkuja jaoks tähendab see oma ärimudelis

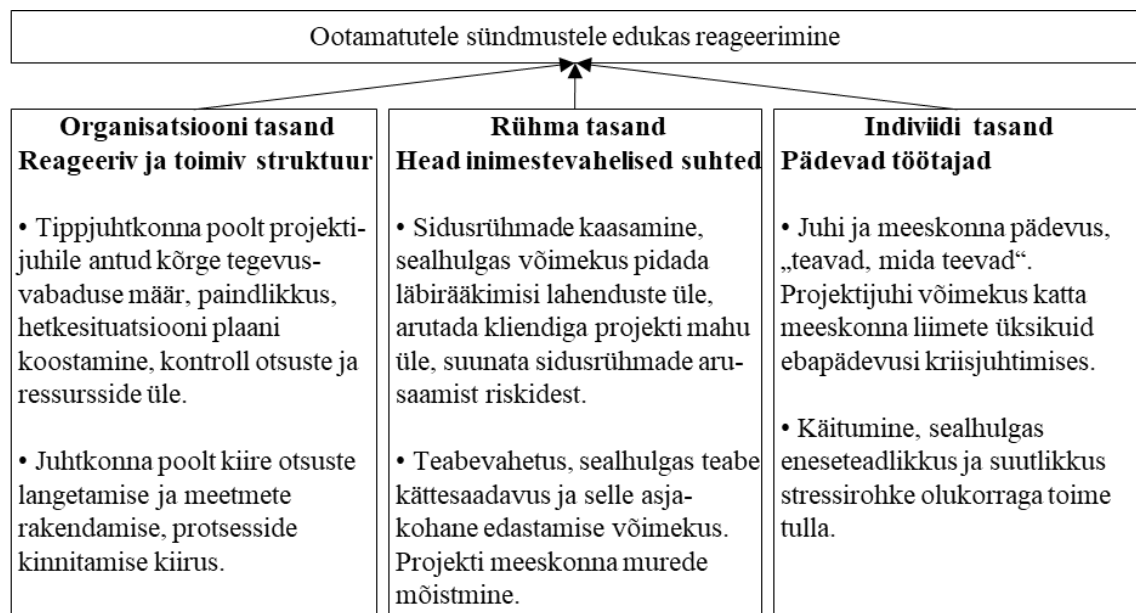
keskendumist lisaks kliendisuhete juhtimisele ka oma alltöövõtjate ja partnerite suhete triaadilisele juhtimisele (*triadic*) (Choi & Wu, 2009). Larson (1995) uuring näitab, et projekti edukust saab paremini tagada, kui omanik ja lepingulised partnerid saavad töötada koos ühise meeskonnana, millel on kehtestatud ühised eesmärgid ja määratletud protseduurid probleemide ühiseks lahendamiseks. Sarnased töökorraldused peaksid kehtima laiemalt, kehtides kõikidele projekti osapooltele (Chua *et al.*, 1999).

Kinnisvara arendusprojektid kätkevad endas protsesse, millega kaasnevad kinnisvara käegakatsutavad muudatused. Arenguprotsessid varieeruvad tehingutest maaga kuni uus-ehitiste ja olemasolevate hoonete renoveerimiseni. Kompetentsikeskusena kinnisvaraarenduse protsesside variatsioonide juhtimise meetodite analüüsimisel on autori hinnangul otstarbekas kompetentsikeskuse vaates keskenduda kahele tasandile – kliendi ja sidusrühmade huvide mõistmisele ning töötajate kompetentside juhtimisele.

Arenduse sidusrühmade huvidest lähtuvate alternatiivsete lahenduste selge ja läbipaistev määratlemine aitab luua usalduse projekti keskkonna vastu. Sidusrühmade analüüs on dünaamiline protsess, mis mõjutab sidusrühmade tegeliku mõju olemust. Sidusrühmade grupid ja nende mõju olemus muutuvad aja jooksul, mis tähendab, et nende juhtimiseks tuleb rakendada iteratiivseid protsesse. Caputo (2013) pakub sidusrühmade mõju dünaamiliseks analüüsiks sidusrühmade murest ja suhtest lähtuva mõju analüüsi ja vastava kohtlemise valiku meetodi – nn sidusrühmade „aktsepteerimise“ taseme kaardistamise. Sidusrühmade süsteemse kaardistamisega saab projektijuht aegsalt kavandada asjakohased tegevused kas nende mõju tugevdamiseks, nõrgestamiseks või aktsepteerimiseks. Beckers ja van der Voordt (2014) uurimuses leitakse, et kinnisvarakeskkonna organisatsiooni eesmärkide ja igapäevavajadustega vastavusse viimise protsessi kolm olulist elementi on sidusrühmade koordineerimine, teabevahetus ja otsuste tegemine. Neid kolme aspekti saab hallata kuut liiki juhtimisviisiga: 1) sidusrühmade juhtimine, 2) muudatuste juhtimine, 3) teabevahetus, 4) suhtluse juhtimine, 5) sidusrühmade vahelise võimujaotuse juhtimine ja 6) eeltingimuste haldamine. Praktikaks kombineeruvad need käsitlused kaheks vastastikuseks strateegiaks – kaasamisele orienteeritud strateegia vs kontrollile orienteeritud strateegia. Beckers ja van der Voordt (2014) uuringu empiirilises osas tuvastati, et praktikas on toimunud nihe kaasamisele orienteeritud strateegia suunas, tuues kaasa arendaja nõuandva rolli kasvu,

käsitledes klienti kui kaasloojat (*co-creator*) (Fuentes *et al.*, 2019) ja pöörates koostöös kliendiga rohkem tähelepanu kliendi lõppkasutajale. Üha olulisemaks muutub arendaja ja kliendi vahelise ühise keele leidmine ning sidusrühmadest lähtuvate ootamatute sündmuste eduka käsitlemise võti peitub sidusrühmade kaasamise, läbirääkimise ja otsuste juhtimisoskuses.

Geraldi *et al.* (2010) juhtumiuuring näitab, et muudatustele reageerimise edukus sõltub sageli ka organisatsiooni projektimeeskonna struktuurist. Projektijuhi ülesandeks on juhtida muudatuste eest vastutavad projekti meeskonnaliikmed ja kaasatud huvigrupid muudatusi reaalselt ohjama. Määravaks on meeskonna iga üksikliikme oskus rakendada muudatustega tegelemiseks sobivaid meetodeid õigel ajal. Linearseid projektijuhtimise lähenemisviise võib julgelt täiendada ootamatute sündmustega tegelemise võtetega. Nii nagu on oluline mõista inimeste tähtsust projektides, on ka oluline, et projekti meeskond tunnistaks, et „ootamatu juhtub” paratamatult ja et ainuüksi juhtkonnapoolsest mõtlemisest ei piisa. Geraldi *et al.* (2010) uurimuses pakutakse organisatsiooni protsessides esinevatele ootamatutele sündmustele eduka reageerimise eelduseks kolm tugisammast: 1) osavõtlik ja kompetentne organisatsiooni struktuur, 2) head inimeste vahelised suhted ja 3) organisatsiooni kompetentsed töötajad (vt joonis 1.2.5.).



Joonis 1.2.5. Ootamatule sündmusele eduka reageerimise kolm tugisammast. Allikas: Geraldi *et al.*, 2010, lk 553

Teenusorganisatsioonide jaoks on oluline vastata kliendi hetke- ja tulevikunõudmistele organisatsiooni töötajate sobiva kompetentsiga ja parandada selle kompetentsi juhtimise süsteemi (Niemi & Laine, 2016). Kui arendusdirektorid suunavad kompetentsijuhtimist tuginedes oma tõlgendusele kliendi nõudmistest, siis arvestatakse kliendi nõudmistega kaudselt. Selleks, et paremini vastata kliendi nõudmistele, tasub kaaluda töökohapõhise inimressursside juhtimise asemel oskuste põhise pädevusahela rakendamise meetodeid. Niemi & Laine (2016) pakuvad oma uurimuses selleks kompetentsi juhtimissüsteemi „Knome“ rakendamise võimaluse.

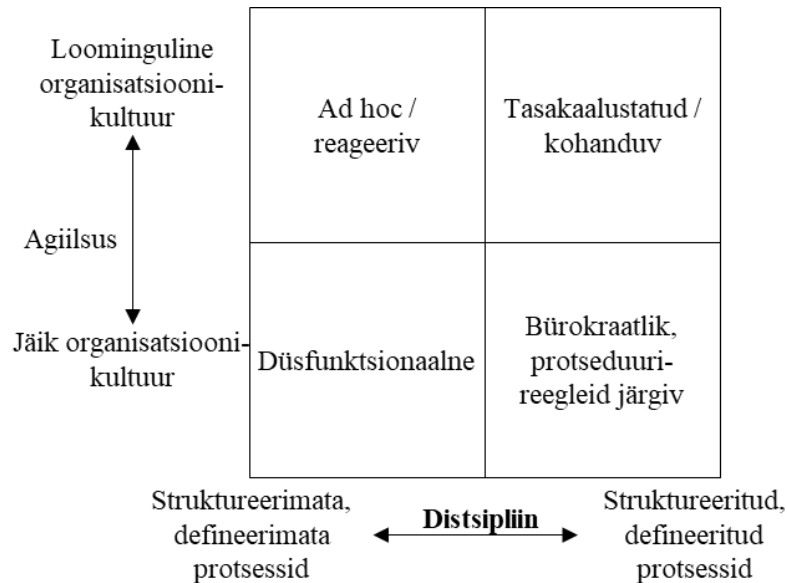
Kompetentsikeskuse kinnisvara arendusprojektides saab tagada kvaliteeti ja saavutada efektiivsust täiuslikult läbimõeldud või optimeeritud protsessijuhtimise abil. Protsessi-põhise juhtimismudeli tegelik rakendamine on aga keeruline. Erinavad autorid soovivad (Bitkowska, 2018; Jesus *et al.*, 2009) organisatsioonisiseks protsessipõhise juhtimise juurutamiseks luua eraldi tugiüksus - protsessijuhtimise kompetentsikeskus (kasutatakse ka nimetust „tippkeskus“) (*Business Process Management Centre of Excellence*) (vt tabel 1.2.1.) (Bitkowska, 2018).

Tabel 1.2.1. Äriprotsesside juhtimise teadmuspõhine kompetentsikeskuse tegevused

| Äriprotsesside juhtimise tasand | Omadused | Protsessi ja projekti teadmiste perspektiiv |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strateegiline tasand | Projektide elluviimise toetamine; Projektijuhtimise meetodika parendamine; Protsessidega seotud projektide algatamine; Protsessidega seotud projektide portfelli koordineerimine; Strateegiatega seostamine protsessiarhitektuuridega | Teadmiste omandamine; Teadmiste rakendamine; Teadmiste talletamine |
| Teostustasand | Toimivate protsesside koordineerimine; Protsessi tulemuslikkuse näitajate jälgimine; Individaalsete protsesside muudatuste rakendamise toetamine; Protsesside jälgimine ja kontroll; IT-vahendite abil protsesside modelleerimine ja optimeerimine; Erinevate kontseptsioonide ja juhtimismeetodite kasutamise toetamine, nt <i>Lean</i> , <i>Six Sigma</i> ; Protsessijuhtide ja protsessimeeskondade nõustamine ja koolitamine; Protsessipädevuse parandamine. | Teadmiste omandamine; Teadmiste hajutamine; Teadmiste rakendamine; Teadmiste talletamine |

Allikas: Bitkowska, 2018, lk 125

Harrald (2006) analüüsib organisatsioonide võimekust äärmuslikele sündmustele reageerimisel. Tema analüüsi kohaselt on äärmuslikele kriitilistele sündmustele edukaks reageerimiseks oluline, et organisatsiooni tasandil oleks tagatud vastastikus koostoides nii distsipliin ehk määratud käitumisnormistik (struktuur, protseduurireeglid jm) kui ka sobival määral paindlikkus (agiilsus – loovus, improvisatsioon, kohanemisevõime) (vt joonis 1.2.6.) ehk distsiplineeritud agiilsus (Ambler & Lines, 2016).



Joonis 1.2.6. Kriisiolukorrale reageerivate organisatsioonide tüpoloogia. Allikas: Harrald, 2006, lk 268

Keerulistes olukordades toime tulekuks on vaja kohanemisevõimet, oskust improviseerida. Improvisatsioon aga tugineb distsipliinile, mille abil ootamatuid olukordi tõlgendada. Distsipliini saavutamiseks, hoidmiseks ja arendamiseks sobib organisatsioonisisene kompetentsi juhtimise üksus ehk sisuliselt organisatsiooni kui kompetentsikeskuse sisene protsessiteadmiste tippkeskus, mis pakub töötajatele ja kogu organisatsioonile protsessijuhtimise tuge. Üksus toetab projektipõhist toimimismudelit ja aitab rakendada protsessijuhtimise ning protsessijuhtimise küpsuse hindamise mudeleid. Teenindus-organisatsioonide puhul pakub organisatsiooni väärtuspakkumiste arendamisel olulist tuge töötajate kompetentside juhtimise mudel, mis ei lähtu niivõrd organisatsiooni eeldefineeritud tugevustest, kuivõrd toetub dünaamilisele seoste klientide muutuvate nõudmiste ja organisatsiooni olemasolevate töötajate erialaste huvisuundumuste vahel. Selline kompetentsi juhtimismudel eeldab töötajatele klientide vajaduste vahetut

visualiseerimist ja kliendi soovidele lahenduste pakkumise kire soodustamist (Niemi & Laine, 2016). Äristrateegia elluviimine on otseselt seotud olemasolevate ärivõimekuste kasutamisega (Noreika, 2010). Kõige tõhusam äristrateegia elluviimine on organisatsiooni just nende võimekuste arendamine ja kasutamine, mis tuginevad töötjate individuaalsetel valdkonnaspetsiifilistel teadmistel ja kompetentsidel.

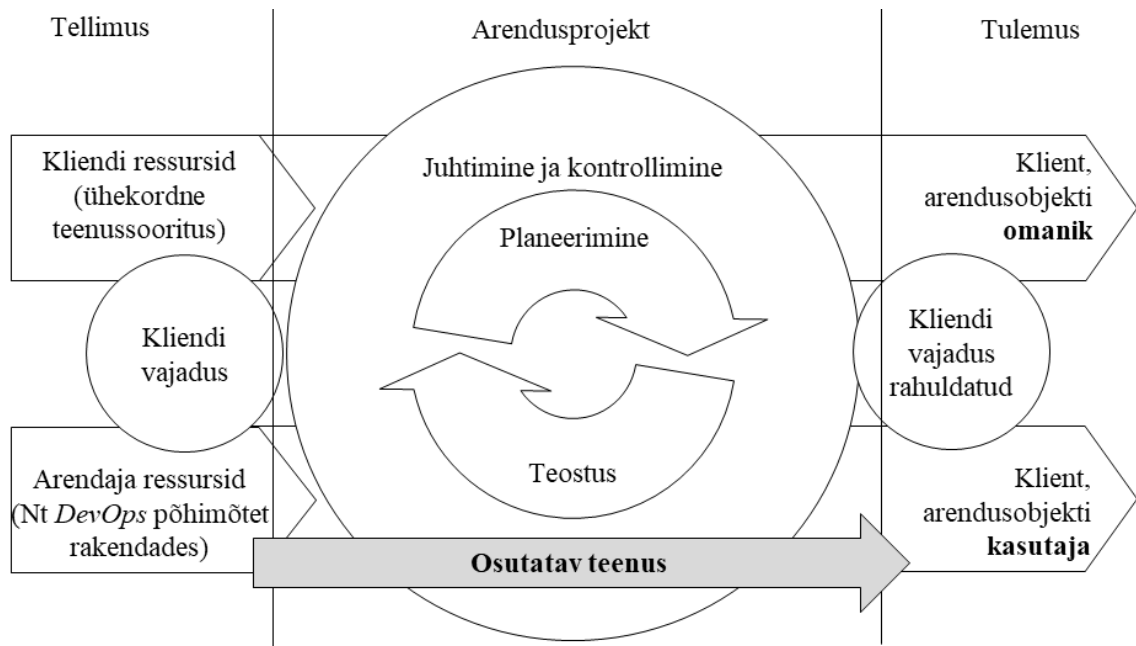
Avalikus sektoris on protsessipõhise juhtimise oluliseks takistuseks asutustes juurdunud hierarhilise käsu ja kontrolli struktuuri põhine juhtimislaad. Gullede & Sommer (2002) leiavad oma uurimuses, et protsessipõhise juhtimisprintsipi rakendamine avaliku sektori organisatsioonides eeldab nende organisatsioonide käitumismudeli olulist muutust. Oluline on viia ka organisatsiooni infosüsteemid vastavusse organisatsiooni põhi-protsessidega. Noreika (2010) analüüsib oma uurimustöös, kuidas erinevad IT lahendused saaksid toetada organisatsiooni võimekust. Agiilseid meetodid eeldavad, et organisatsioon suudab langetada äriotsuseid kiirelt. Selleks on vaja hoida arendusmeeskond jooksvalt kursis organisatsiooni äriotsustega, mis võivad mõjutada nende tööd ja vastupidi. Agiilsus on oluline arendusmeeskonna ja kliendi suhtluses. Agiilset käsitlust peab toetama organisatsiooni füüsiline töökeskkond ja IT lahendused (Noreika, 2010).

Kompetentsikeskus on ennekõike tema omanikorganisatsiooni strateegilistes huvides toimiv üksus, mis pakub organisatsiooni sisemistele või väliste klientide põhitegevusele spetsiifilist tugiteenust. Arendusprojektide juhtimisteenust osutava kompetentsikeskuse protsessijuhtimise teenuse jäikade struktuuride muutmiseks kliendi käitumise variatsioonidele ja teenuskeskkonna muutustele sujuvalt kohalduvaks mängivad magistritöö autori hinnangul olulist rolli kolm põhifaktorit:

- a) arendusprojekti unikaalse sidusrühmade võrgustiku oskuslik juhtimine;
- b) projektide eripära arvestav paindlik üldjuhtimiseprotsesside struktuur;
- c) keskuse töötajate kui teadmismahukat kompleksteenust osutava asutuse põhiressursi oskuslik juhtimine ja arendamine;

Graaskamp (1992) kirjelduses on kinnisvara arendus ehitustehnoloogia, rahastuse, turundusoskuste, halduskontrolli ja organisatsioonilise arengu sujuvas seoses toimiv ettevõtlusprotsess. Kinnisvara arendus sünnib poliitiliste, sotsiaalsete ja ettevõtluse huvigruppide võrgustikus ning infrastruktuuri haldaja, arendatava ruumi tarbija ja ruumi arendaja vastastikusel koostöös (Graaskamp, 1992a) kas ühekordse teenussooritusena või

kestva teenuse osutamisenä (ka võimalik kui pidevvalmidusteenus (*continuous delivery*) (vt lk 33) (vt joonis 1.2.7.). Tegemist on ühe üksuse pädevuse kohaldamisega teise üksuse kasuks, mitte valmislahenduse müümise, vaid koosloomena (Stoshikj *et al.*, 2014), kus rakendatakse ühe poole oskusi ja teadmisi (operatiivressursse), et toetada teist poolt temale kasuliku loomisel (Vargo & Lusch, 2008).

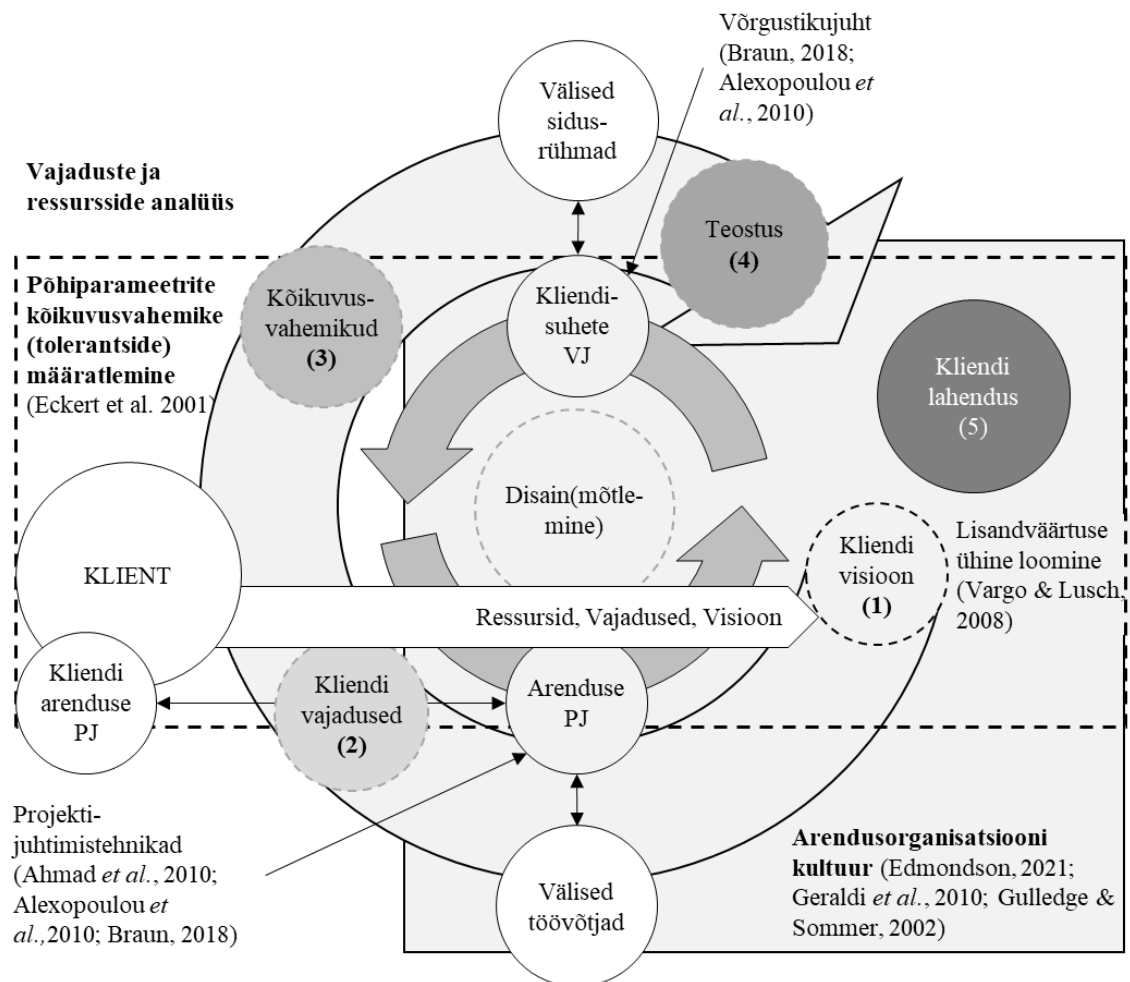


Joonis 1.2.7. Uuritava arendustegevuse piiritletus. Autori koostatud PMI, 2017, lk 562 ja Stoshikj *et al.*, 2014; Vargo & Lusch, 2008 põhjal

Teadusmahukate arendusprotsesside juhtimine nõuab distsipliini ja paindlikkust. Arendusprotsessid on algfaasis kitsad, teostusliku iseloomuga ning teemasse süvenedes, uuritavat ainet lähemalt tundma õppides, muutuvad avaramaks. Lisanduva info hulgaga kaasneb ülesannete korduste, uute seoste ja variatsioonide kasv. Toimub kliendi haabituse (vt lk 14) lähenemine arendaja haabitusele. Lähenemine ei tähenda alati selgust ja lihtsust. Lähenemine avab uusi lahendusotsinguid. Arendusprojekti tõlgendamine lineaarse teekonnana on arendusprojekti meelevaldne lihtsustamine ning taandamine teostusprojektideks, mille kontekstis on kõikvõimalikud muudatused projekti eesmärgi saavutamist ohustavad tegurid ning kus oskuslikuks projekti-juhtimiseks peetakse mitte muudatuste juhtimist, kuivõrd muudatuste pareerimist. Arendusprojekti käsitlemine kontrollitud vaba struktuuriga disainprotsessina võimaldab tõlgendada muudatusi protsessi rikastavate ja pigem vajalike. Arendusprojektide

protsessipõhises juhtimises taanduvad muudatuste eduka juhtimise valikud kahele tasandile – võimaluste oskuslikule kasutamisele ja piirangute proaktiivsele juhtimisele. Protsesse mõjutavad tegurid on kas sisemised ehk meie kontrollitavad võimalused, või välised ehk valikuid takistavad või provotseerivad piirangud. Protsessi juht saab valida oma hoiaku, meetodid ja kujundada nende põhjal sobiva protsessijuhtimise taktika.

Lähtudes käesoleva töö eelpool käsitletust pakub autor välja kinnisvaraarenduse protsesside variatsioonide juhtimise kontseptuaalse skeemi (vt joonis 1.2.8.).



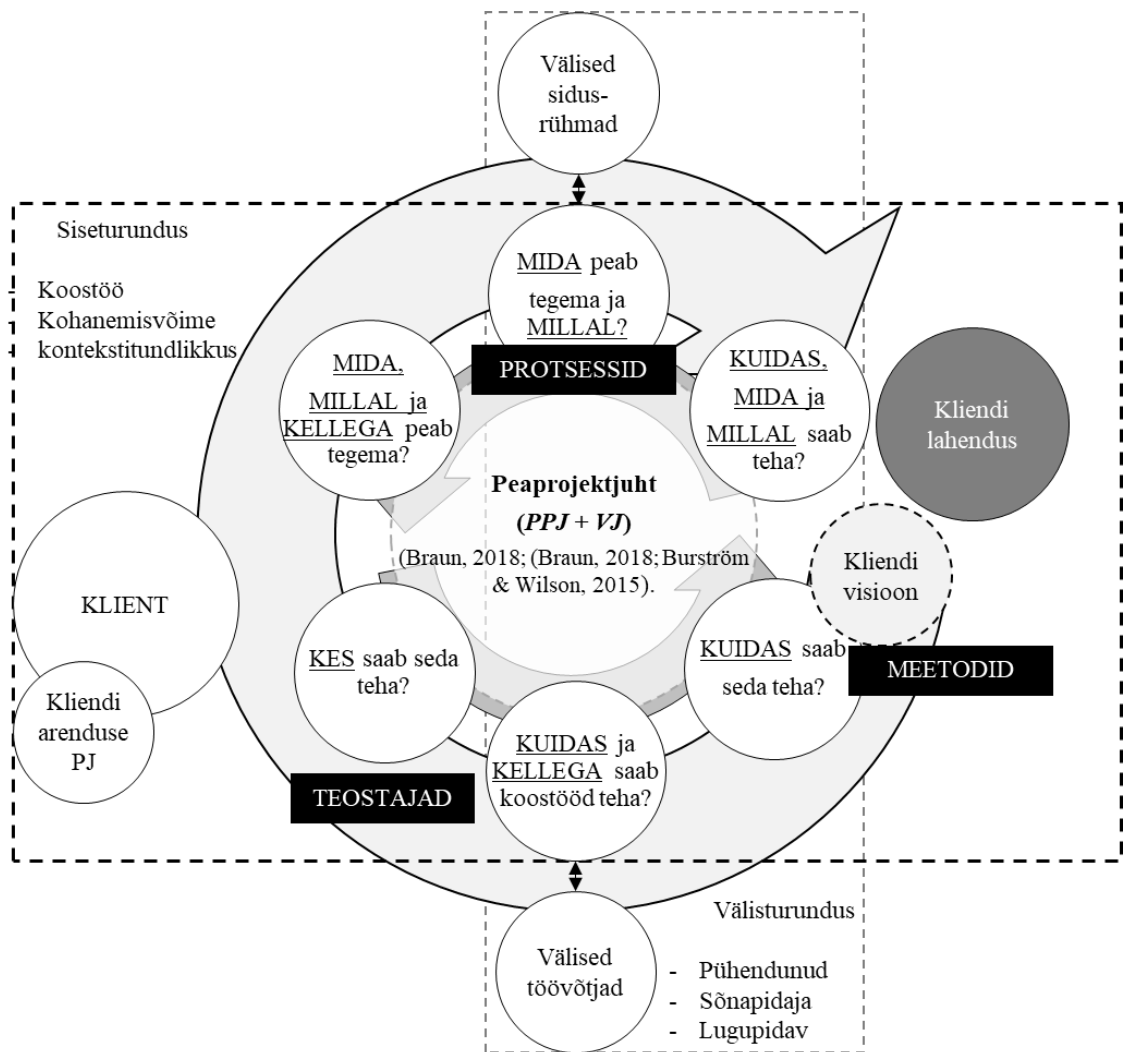
Joonis 1.2.8. Autori pakutav nägemus arendusprojektide muutustega arvestavast proaktiivse protsessijuhtimise teenuse põhimõtteraamistikust

Põhimõtteskeem kirjeldab arendusprojekti kontseptsioonina, mis tugineb kolmele põhiprintsiibile:

- a) arendusprojekti organisatsiooniline juhtimisstruktuur ning kultuur,
- b) arendusprojekti sidusrühmade võrgustiku juhtimine ja
- c) arendusprojekti protsesspõhisel juhtimisel disainmõtlemise rakendamine.

Arendusprojekti juhtiva meeskonna moodustamisel peab organisatsiooni juhtkond arvestama, et arendusprojektid on unikaalsed ning nõuavad igakordselt projekti keskkonnaga sobituvat keskse projektijuhi ja sobiva võrgustikujuhi koostöömudeli väljatöötamist. Autor lähtus oma analüüsis hüpoteesist, et arendusprojekti klient on (vt joonis 1.2.8.) arendusprojekti algfaasi sisenedes endale tegelikest vajadustest lähtuvalt defineerinud soovitud tulemuse (või kujutluse soovitud lahendusest) (1). Kliendil on olemas visioon, mille poole liikumine kujundatakse projekti juhtiva meeskonna juhtimiskompetentsi najal arendusprojekti osaliste ühiseks missiooniks. Võtmetähtsusega on kliendi tegelike vajaduste (2) kaasav, kontrolliv ja teadlikult juhitud „taas-avastusretk“ ehk projekti lähteülesande dünaamiline koosloome protsess (vt lk 15, 29). Alati ei ole kliendil omapoolset projektijuhtimise võimekust. Kompetentsikeskuse projektijuhtimise struktuur peab olemas sedavõrd paindlik, et ollakse valmis vajadusel asuma kliendi sisemise projektijuhi rolli.

Arendusprojekti peaprojektijuhi kõrval tähtsustub arendusprojekti kliendisuhete võrgustikujuhi (VJ) roll, kelle ülesanne on vastavalt vajadusele hallata (vt lk 32 ja joonis 1.2.2.; joonis 1.2.9.) kogu arendusprojekti sidusrühmade võrgustikku. Arendusprojekti ühise missiooni defineerimise ja kõikidele projekti osalistele selge kommunikeerimisega kaasneb (mitte ei järgne, kuna autor rõhutab, et arendusprojekti ei ole otstarbekas käsitleda lineaarse teekonnana) disainprotsessi avamisel projekti põhiparameetrite võimalike kõikuvusvahemike (3) võimalikult varases staadiumis ja võimalikult täpne määratlemine (vt lk 20). Projekti poolte selgelt defineeritud ja aktsepteeritud kõikuvusvahemikud toetavad arendusprotsessi määramatuse juhtimise kontrollmehhanismina projekti teostusfaasis (4) protsessi üldist paindlikkust.



Joonis 1.2.9. Kompetentsikeskuse osutatava arendusprojektide juhtimisteenuse võrgustikujuhi rolli skemaatiline kujutus. Autori koostatud tuginedes Braun, 2018; Burström & Wilson, 2015, lk 230; Lau *et al.*, 2012, lk 3

Analüüsitud uuringute ja teooriate sünteesi põhjal järeldab autor, et kompetentsikeskusena mahukate ja erinevate sidusrühmadega kinnisvaraarenduse projektide protsessijuhtimise teenuse edukas osutamine eeldab kliendikesket kontrollitud paindlikkust. Oluline on mõista, et muudatused on protsessi käivitav, mitte pidurdav jõud ja kinnisvarakeskkond on klindi põhitegevust toetav, mitte suunav struktuur. Oskus klienti toetada, olla kliendile usaldusväärseks partneriks, tugineb aga omakorda oskusele kliendi toetusvajadusi ette näha.

2. RIIGI KINNISVARA AKTSIASELTSI KUI KOMPETENTSIKESKUSE KINNISVARAARENDUSE JUHTIMISTEENUSE ANALÜÜS

2.1. Kinnisvaraarenduse kompetentsikeskuste roll avaliku sektori kinnisvara arenduses ja protsessijuhtimise teenuse hetkeolukorra analüüs

Avalik sektor omab ja arendab kinnisvara peamiselt kas avaliku sektori võimu teostamiseks (riigiasutuste büroohooned, sisejulgeoleku- ja riigikaitserajatised, koolihooned jm) või sümbolväärtuste ja sotsiaalse vastutuse hoidmiseks ning arendamiseks (monumendid, spordi- ja vaba aja veetmise rajatised, sadamarajatised, teed jm). Lisa 12 tabelis on toodud põhilised näitajad era- ja avaliku sektori kinnisvaraarenduse võrdluseks. Avaliku sektori kinnisvara tsentraalseeritud majandamine on maailmas levinud praktika. Kask (2014) leiab, et eriotstarbeliste varade osas on avaliku sektori tõhusaimaks varajuhtimise mudeliks tsentraliseeritud omamis- ja haldamisvorm. Erinevates riikides on avaliku sektori kinnisvara keskse juhtimise ärimudelid, tegevusmahud ja -vormid üsna erinevad. Üldiselt domineerib kõrgemat kvaliteeti ja madalaima kogukuluga dünaamikat taotlev keskne juhtimismudel. Avaliku sektori kinnisvara majandamine peab toimuma kulusäästlikult ennekõike selle pärast, et opereeritakse avaliku sektori organisatsioonide kasutuses olevate piiratud vahenditega. Kaia Kask sedastab oma doktoritöös, et „Üleminekul detsentraliseeritud varajuhtimise mudelilt riigi poolt vahendatud tsentraliseeritud avaliku sektori kinnisvara omamis- ja haldamisvormile, on oluline võtta arvesse meetmeid (kas seadusandlikul moel või muul viisil), mis hoiaksid ära võimaluse toimida selle ülesande täitmiseks loodud riigiomandis oleval kinnisvaraettevõttel mitteesäästlikul moel“ (Kask, 2014). Erasektori kinnisvaraarenduses ohjab kulusid omanike ärihuvi. Graaskamp'i (1992, lk 639) järgi tuleb avaliku sektori ehitisi kavandada nii, et rajatise eluea jooksul minimeeritakse kõigi osapoolte otseste ja kaudsete kulude nüüdisväärtus, erinevalt erasektori arendusest, kus arendaja eesmärk on maksimeerida

investeeringute nüüdispuhasväärtust. Avalikus sektori kinnisvaraarenduses on arendaja põhitegevuseks klientide põhitegevust toetava arendusteenuse osutamine, erasektori aga äri omanikele kasu teenimise eesmärgil lahenduste tootmine ja müümine. Avaliku sektori kinnisvaraarenduses, kus põhiajendiks on sotsiaalsed eesmärgid ja poliitikad, võib olla põhiliseks kulude kontrollimise hoovaks mahu kasvust saavutatav finants- ja oskusteabe mastaabiefekt (RKAS, 2016), mida magistritöö raames läbiviidud intervjuudes nimetati ka mõistlike otsuste langetamise kompetentsiks.

Tänapäeva ühiskond ja seadusandlus soosib avalikus sektoris protsessipõhist juhtimist, nähes peamise oodatava kasuna organisatsiooni ristfunktsionaalsete protsesside ümberstruktureerimisest tulenevat tulemuslikkust ja tõhusust. Avalikus sektoris on protsessipõhise juhtimise tegeliku rakendamise oluliseks takistuseks aga asutustes juurdunud hierarhilise käsu ja kontrolli struktuuri põhine juhtimislaad (vt lk 40). On ilmne, et käsu ja kontrolli hierarhilist juhtimisstruktuuri säilitades ei saa samaaegselt eeldada tõhusat protsessipõhist juhtimist. Üheks autori hinnangul ilmekaks näiteks on asutuste arengukavade ja strateegiliste tegevuskavade koostamise harjumus. Strateegilised tegevuskavad ehk pikaajalised strateegiad koostatakse ja kinnitatakse tavapäraselt mitme (nt avaliku sektori asutustel nelja) aasta kaupa, millest esimene on eelseisva aasta eelarve tegevuskava ja järgmised kolm strateegia. Organisatsiooni protsesside tegelik dünaamika eeldab, et strateegiat uuendatakse jooksvalt, iga-aastaselt, liikudes aasta tegevuskava realiseerides ning jooksvaid saavutusi analüüsides igakordselt pikema perspektiivi plaanidega aasta võrra edasi. Tavapraktikas ent koostatakse avaliku sektori organisatsioonides strateegiadokumentid enamasti ühekordselt kogu perioodi „valmispakettidena“ ning neid uuendatakse mitte varem kui vahetult strateegiadokumendi tähtaja eel või järgselt. Strateegia kirjeldab asutuse missiooni, pikemaajalisi tegevuseesmärke ja eesmärkide saavutamiseks ressursside jooksvat arendamise ja rakendamise tegevuskava. Strateegiate alusel seavad asutused endale iga-aastasi eesmärke ja koostavad nende saavutamiseks dünaamilisi tegevusprogramme. Strateegiadokumentide pikema perioodi fikseeritud suunistena (tegevuskäskudena!, vaatamata sellele, et asutus neid ise koostab) käsitlemine on ilmekas näide tehnoloogilismajandusliku paradigma (Perez, 1985) inertsisist, kus ühiskonna janu „loova lammutamise“ (*creative destruction*) järele ei ole veel andud janusele jalgu.

Riigile kuuluva kinnisvara arendamine ja haldamine riigile kuuluva kompetentsikeskuse vormis ei ole ainulaadne. Sarnaseid toimetudeliga keskusi on näiteks Soomes, Norras, Austrias, Saksamaal ja Tšehhis. Soomes on loodud riigi kinnisvara haldajaks eraldi juriidilise isiku õigusteta riigiettevõte¹. Ettevõtte opereerib keskvalitsuse ainsa kinnisvara hankeüksusena. Austrias haldab riiklikku kinnisvara poolriiklik ettevõtte², mis on küll valitsuse poolt juhitud, kuid igapäevaselt majandab valitsusest eraldiseisva ja sõltumatuna ehk piiratud vastutusega äriühinguna. Saksamaal haldab föderaalset kinnisvara avalik-õiguslik juriidiline isik³ (PWC, 2017). Avaliku sektori kinnisvara haldamisega tegelevaid organisatsioone koondab rahvusvaheline ühing *The Workplace Network*⁴. Organisatsiooni liikmed on avaliku sektori kinnisvaraorganisatsioonide juhid ja otsustajad. Organisatsiooni kuulub tänase seisuga esindajaid kokku 17 riigi erinevast organisatsioonist. Organisatsiooni eesmärgiks on arendada erinevate riikide avaliku sektori kinnisvaravaldkonna tippjuhtide koostööd ja parima praktika kogemuste vahetust.

2007.a. Rahandusministeeriumi välja töötatud riigi kinnisvarategevuse strateegia kohaselt toimub Eestis riigi kinnisvara valitsemine põhiosas Riigi Kinnisvara AS-i (edaspidi RKAS) kui riigi kinnisvara kompetentsikeskuse kaudu (Rahandusministeerium, 2007). RKAS on 2001. aastal riigi kinnisvara tõhusaks haldamiseks loodud kinnisvaraarenduse ja -halduse ettevõtte, mis kuulub 100% riigile ja mille aktsiaid valitseb rahandusministeerium. Organisatsiooni kliendid on riigi põhiseaduslikud institutsioonid, riigiametid, riigiasutused ja riigi asutatud eraõiguslikud asutused. Organisatsioon osutab kinnisvara valitsevale kliendile arendusteenust või arendab kliendi vajadustest lähtudes endale kuuluvat kinnisvara. Mõlemal juhul toimub arendusprotsessi juhtimine kliendi tellimisel ja otseselt (kliendi otseinvesteering, RKASi teenuse osutamine käsunduslepingu alusel) või kaudselt (arenduse eelduseks on kliendi poolt üürilepingu alusel kohustuste võtmine) kliendi kontrollitud vahenditega. Arendusprojekti sisulised ehk arendusprojekti teostusfaasi sisulised tegevused, nagu arendust ettevalmistavad uuringud ja analüüsid, projekteerimine, ehitus, sisustamine jms, ostab RKASi hanke korras sisse. RKASil on kontorid Tallinnas, Tartus, Pärnus ja Jõhvis ning kokku üle 220 töötaja.

¹ Vt täpsemalt: Senatti-kiinteistöt, <https://www.senaatti.fi/>

² Vt täpsemalt: Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H, <https://www.big.at/>

³ Vt täpsemalt: Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, <https://www.bundesimmobilien.de/>

⁴ Vt täpsemalt: The Workplace Network (TWN), <http://theworkplacenetwerk.org/>

RKASi peamiseks eesmärgiks on kinnisvarakeskkonna terviklik, kulusäästlik ja tõhus majandamine ning üldisest kekkonnaarengust, valitsevatest poliitikatest ja kitsamalt erinevate klienditasandite (vt joonis 1.2.3.) vajadustest lähtudes innovatsiooni juurutamine. 23. juunil 2020 kinnitatud põhikirja kohaselt on RKASi tegevuseesmärk peamiselt riigile kui ainuaktsionärile kinnisvarateenuste osutamine ja riigi nõustamine kinnisvaraga seotud küsimustes. RKASi põhitegevusaladeks on määratud:

- kinnisvara haldamine ja hooldamine;
- kinnisvara arendamine ja kinnisvarainvesteeringud (sh remonttööd);
- kinnisvara ost, müük ja üürile andmine;
- ehitusjuhtimine ja omanikujärelevalve.

RKASi 2018. aasta täpsustatud missiooniks on toetada riigi arengut tagades kodanike heaolu nimel töötavatele inimestele kvaliteetne tegevus- ja töökeskkond⁵. RKASi perioodi 2017–2020 tegevusstrateegia dokumendi (vt lisa 13) kohaselt oli RKASi juhtimises prioriteetideks selgete ja tõhusate teenuste ning protsesside väljatöötamine, jätkusuutliku ja tasakaalustatud finantskäitumise tagamine, kliendirahulolu tagamine ning motiveeritud ja pädeva töötajaskonna komplekteerimine (RKAS, 2016). 2007. aastal kinnitatud riigi kinnisvarategevuse strateegia pakutud riigi kinnisvara tervikliku juhtimissüsteemi skeemi kohaselt osutab RKAS sisuliselt vaba turu tingimustes, kuid rahandusministeeriumi kureerides, ministeeriumidele ja riigisektori asutustele mitmekülgset kinnisvaraala teenust (Rahandusministeerium, 2007) (vt lisa 14). RKASi juhatuse esimehe nägemuses on kompetentsikeskusena toimiva asutuse ülesanneteks kinnisvara planeerimine, projektide juhtimine, hangete korraldamine, kinnisvarategevuste eelarvestamine ning hoonete haldamine ja korrashoid. Kompetentsikeskuse ülesanne on ka riigiasutuste töökeskkonna muudatuste planeerimine ja juhtimine. RKASi kui kompetentsikeskuse peamiseks vastutuseks on targa tellijana riigi hoonestatud kinnisvara keskkonnasäästlik ja energiatõhus haldamine ning arendamine. Peamisteks võimekusteks on juhatuse esimehe hinnangul projektide korraldamine ja juhtimine, hangete korraldamine ja eelarvestamine. Omades kinnisvara turust ja riigiasutuste kinnisvaraala vajadustest head ülevaadet, on RKAS kompetentsikeskusena eestvedaja riigi kinnisvara alaste väljakutsete lahendamisel. Asutuse tänase nõrkusena

⁵ RKASi siseveeb

näeb juhatuse esimees kommunikatsiooni – ettevõtte teab ja teeb rohkem, kui oskab sellest rääkida. Ettevõtte suudaks täna rohkem kui täna oskavad kliendid ettevõtte käest seda küsida.

RKASi visiooniks on kujuneda Eesti tugevaimaks kinnisvaraettevõtteks valdkonna parimate professionaalidega, kus kõik töötajad on uhked oma töö ja ettevõtte, kolleegide ja ühiselt saavutatu üle; kus kliendid on ettevõtte parimad soovitajad ja saadikud. RKAS on 2021. aastal keskendunud kliendirahulolu suurendamisele. Koostöös Kantar Emoriga on mõõdetud klientide rahulolu TRI*M indeksit kord aastas ning igakuiselt on küsitud tagasisidet teenuskogemuse kohta. Aastal 2020 oli RKASi nõukogu poolt kinnitatud majandusaasta tegevuseesmärkides nähtud kliendisuhete tugevuse TRI*M indeksi sihttasemeks 75, tegelik täitmine kujunes 77. Aastal 2021 suurendatakse TRI*M indeksi mõõtmise sagedust, tehes seda *Recommy* keskkonnas ühe kliendi puhul kuni kolm korda aastas (vt lisa 15). TRI*M indeksi mõõdetakse sooviga toetada RKASi 2021. aasta põhifookuse – kliendikogemuse parandamise eesmärgi saavutamist (RKAS, 2021). Kliendikogemuse parendamise oluliste võtmeteguritena nähakse organisatsiooni elluviimisvõimekust, fookusseeritust, ühiselt süsteemselt ja järjekindlalt oluliste ülesannetega tegelemist. Nimetatud organisatsiooniliste ja individuaalsete võimekuste suurendamiseks võeti 2020. aasta lõpul kasutusele Chris McChesney', Sean Covey' ja Jim Huling'i raamatus „Täideviimise 4 distsipliini“ tutvustatud saavutusjuhtimise käitumismuutuse strateegia töövahend 4DX (Covey *et al.*, 2012). 4DX töövahendi põhiprintsiip on suuremate plaanide elluviimisel töötjate proaktiivsus ehk isikliku vastutuse võtmine. 4DX töövahend näeb meeskonna tähelapanu juhtimise korrastamiseks ja proaktiivsuse suurendamiseks ette nelja terviksüsteemina rakendatavat käitumisjuhust:

- 1) defineerida korraga üks mõõdetav peaesmärk ehk peamise sooritustase (*lag measure*) – Metsikult Tähtis Eesmärk (MTE);
- 2) suunata meeskonna fookus selle konkreetse MTE saavutamist enim mõjutavatele sooritustele (*lead measure*);
- 3) paluda meeskonnaliikmetel ise luua kollektiivne distsipliinvahend ehk punktitalbloo, millega nad ise hindavad MTE saavutamiseks tehtud soorituste hetkeseisu.
- 4) pidada meeskonnaga rutiinseid, iganädalasi MTE saavutamise aruandluskoosolekuid (Covey *et al.*, 2012).

RKASi juhtkonna hinnangul aitab 4DX töövahend arendada meeskonna liikmete initsiatiivikut, üksteise toetamist ja vastastikku kohustamist. RKASi juhtkond on defineerinud 2021. aasta organisatsiooni põhifookuse ehk kliendikogemuse parandamise eesmärgi saavutamiseks meeskondade tegevuslikud alammeetmed, mida käsitleb samuti Metsikult Tähtsate Eesmärkidena (MTE), järgmiselt (Vt tabel 2.1.1.):

Tabel 2.1.1. RKASi 4DX töövahendis kontekstis defineeritud MTE-d⁶

| Üksus / osakond | vastutaja | MTE |
|----------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RKAS organisatsioonina | Juhatuse liige | Parandada kliendikogemust olulistes kokkupuutepunktides ja seeläbi tõsta klientide soovitusindeksit. |
| Haldusteenuste osakond | Haldusteenuste direktor | Paranda kliendikogemust korrashoiuteenustes (tehnohooldus, heakord) kvaliteetsema teenuste käivitamise toel ja seeläbi tõsta klientide soovitusindeksit |
| Kinnisvaraarenduse osakond | Kinnisvaraarenduse direktor | 1. Paranda kliendikogemust teenus- ja arendusprotsessis ja seeläbi tõsta klientide soovitusindeksit 2. Paranda kliendikogemust remondiprotsessis ja seeläbi tõsta klientide soovitusindeksit |
| Kliendisuhete osakond | Kliendisuhete juht | Paranda otsustajate sihtgrupi kliendikogemust ja seeläbi tõsta nende soovitusindeksit |
| IT-osakond | IT-juht | Ettevõttesisesed kasutajad on IT-süsteemidega (valitud <i>works</i> , tuumik, projektipank) rahul ja need proaktiivselt toetavad tööülesannete teostamist |
| Üürilepingute osakond | Eelarve- ja analüüsi-osakonna juht | Paranda üürilepingute menetlemise kliendikogemust lühendades menetluse aega |

Kliendikogemuse parandamisel olulistes kliendikokkupuutepunktides soovib RKAS tagada visiooni elluviimise. Töö autori hinnangul ei ole RKAS sõnastanud alameesmärke 4DX meetodi kohaselt korrektselt. 4DX meetodi autorid on pidanud silmas, et nimetatud alameesmärgid defineeritakse meeskonna poolt vahetult mõõdetavate ja kontrollitavate sihttasemetena, mille põhjal saab hinnata liikumist organisatsiooni strateegilise eesmärgiga seotud üldisema sihttaseme suunas. Alameesmärgid on teetähised peaesmärgini liikumisel. Tegevuslike alameesmärkide üldsõnalistena defineerimine läheb vastuollu 4DX meetodi tähelepanu fokuseerimise printsiibiga. Autori hinnangul on 4DX töövahendi kasutuselevõtt töökultuuri parandava vahendina kergesti kommunikeeritav ja arusaadavalt rakendatav, millele viitavad osaliselt ka RKASi sisese

⁶ RKASi siseveeb

4DX meetodi juhtkomisjoni jooksvad aruanded. Samas, kas kliendikogemuse parandamist on õige käsitleda kliendirahulolu saavutusena? Autorit hüpoteesi kohaselt on kliendirahulolu saavutamisel protsessijuhtimise teenuse struktuuride muutmine kliendispetsiifilisemaks märksa määravam vahe-eesmärk.

Magistritöös uurib autor kinnisvaraarenduse tervikkontseptsioonis lõiku, mis on kliendi tellimusel kliendi põhitegevust toetava kinnisvaraarenduse juhtimisteenus (vt joonis 1.2.8. lk 42). Vaatamata riigi soovile näha RKASis kinnisvaraarenduses põhilist partnerit, ei ole riigiasutustel kohustust korraldada oma kinnisvaralaseid arendusprotsesse RKASi kaudu. Asutustel on pigem vabadus langetada kinnisvaraalastes küsimustes otsuseid jätkuvalt iseseisvalt (vt lisa 1). Seega on RKASil konkurentsipüsima jäämiseks oluline panustada osutatavate teenuste kvaliteeti koos sellest teadlikkuse kasvatamisega.

RKASi tänaste strateegiliste prioriteetide kontekstis peab autor RKASi kinnisvaraarenduse teenuse kvaliteedi põhikomponentideks organisatsiooni tunnustatud võimekust olla lahenduste pakkuja. Lahenduste pakkumise võimekuse kandev jõud on aga teadlikkus sellest, mida, kuidas ning kellega teha. Tunnustatus eeldab ümbritseva keskkonna teadlikkust organisatsiooni tegelikust võimekusest ning teenuse kvaliteedist, mille alustalaks on omakorda organisatsioonisisene eneseteadlikkus ja usalduse tunne ehk teadlikult kultiveeritud organisatsioonikultuur. Kliendirahulolu ei ole saavutusprojekti raames ühekordselt saavutatav tulemus. Rahulolu eelduseks on igakülgne kestav tunnustus- ja turvatunne. Kompetentsikeskuse intrigeerivaks ülesandeks võiks olla võimekus pakkuda kliendi vajadustele turvalist tunnustatud teekonda lahendusteni. Tuginedes töö teooria peatükkides välja toodud (vt joonis 1.2.8., lk 42) teoreetilistele käsitlustele järeldeb autor, et kinnisvaraarenduse protsessipõhise juhtimisteenuse proaktiivsuse suurendamine on kliendirahulolu saavutamisel kriitilise tähendusega. Proaktiivsus omakorda on sisuliselt suutlikkus ohjata kaost, mis omakorda on spetsiifiline majandusoskus ehk võimekus langetada määramatutes olukordades ja piiratud ressursside tingimustes otsuseid. Taandatavat ehk tunnetuslikku määramatust (*epistemic uncertainty*) saab erinevaid juhtimismeetodeid kasutades taandada, mitte-taandatavat ehk juhuslikest asjaoludest sõltuvat (*aleatory uncertainty*) määramatust ei saa taandada, vaid üksnes ohjata (Gerald et al., 2010) kõikumisvahemike ehk tolerantside seadmise ja

suutlikkusega näha, kellega, kuidas, mida ja millal teha, et hoida arendus neis vahemikes. Arendusprojekti kesksele kohale joonistub võrgustikujuhi roll (vt joonis 1.2.9., lk 44).

2.2. Kinnisvaraarenduse protsesside juhtimiseenuse parenduse uuringu meetoodika ja tulemused ning analüüs

Magistritöö empiirilise osa uuringus tugines autor muutustega arvestava protsessijuhtimise teenuse (vt joonis 1.2.8., lk 42) ja võrgustikujuhi kontseptsioonile (vt joonis 1.2.9, lk 44), mis toetuvad töö teoreetilises osa peatükis 1.1. käsitletud arendusprojektide protsessijuhtimise proaktiivsuse suurendamise meetodite valimile ning arvestavad peatükis 1.2. ja 2.1. analüüsitud kompetentsikeskusena kinnisvaraarenduse projektide protsessijuhtimise teenuse eripära. Autor uurib RKASi kui kompetentsikeskuse olemasolevate ning potentsiaalsete klientide ootusi ja vajadusi ning olemasolevatest regulatsioonidest tulenevaid võimalusi kliendi otsustusprotsesside muutmiseks tegelikke vajadusi rohkem mõistvas suunas. Töö empiirilise osa uuringu graafiline kirjeldus on toodud magistritöö lisa (vt lisa 16).

Töö empiirilise osa esimeses etapis viis autor dokumendianalüüsina läbi kinnisvaraarenduse projektide protsessijuhtimise ja arendusprojektide sidusrühmade juhtimisprotsesside hetkeolukorra uuringu. Esimese sammuna analüüsis autor asutuse töökorraldust reguleerivat dokumendikogu. Autor tutvus üldjuhtimist ja detailsemalt kinnisvaraarenduse osakonna tööd reguleerivate normdokumentidega. Dokumendianalüüsi allikateks olid siseveebis kättesaadavad erinevate dokumentide vahe- või teemalehed ja kataloogid, millest kasutati järgmisi (vt tabel 2.2.1.):

Tabel 2.2.1. RKASi analüüsitud dokumentide loend

| | Teema | Dokument |
|----|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Protsessikirjeldused ja normdokumendid | Protsesside kataloog |
| 2. | „MTE“ programm | Jooksvad ülevaated programmist |
| 3. | Tegevusnäitajad | 2019. majandusaasta aruanne. Nõukogu aruanne 2019. aasta äriühingu tegevuse korraldamisest, juhtimisest ja järelevalve teostamisest, 17.04.2020.a. |
| 4. | Strateegiadokumendid | Strateegia aastateks 2017–2020 (Kinnitatud 17.11.2016) |
| 5. | Infopäevad | Juhtide infopäevade infomaterjalid |

Protsessistruktuuri analüüsimise aluseks võttis autor APQC raamistiku (vt lk 12). Töö teoreetilise osa uurimuse ja dokumendianalüüsi tulemustele tuginedes kõrvutas autor esmalt APQC raamistiku tervikuna kogu RKASi protsessistruktuuriga ja seejärel valis APQC raamistikust kinnisvaraarendusealase tegevusega haakuvad põhi- ja tugitegevuste protsessid ning kõrvutas need protsessistruktuuri kinnisvaraarendusetegevuse osaga.

Empiirilise uurimise teise etapina korraldas autor ankeetküsimustike ja poolstruktureeritud intervjuudega uuringu, et selgitada RKASi kui organisatsiooni juhtimiskultuuri iseloomulikke jooni, arendusprojekti sidusrühmade juhtimise edutegureid ja muudatuste juhtimise erinevaid tunnetuslikke aspekte. Ankeetküsimustiku teemad olid jaotatud kolme alalõiku:

- 1) organisatsiooni juhtimisstruktuur ja -kultuur, sh töötajate ja juhtkonna teadlikkus organisatsiooni projektide juhtimiseks kehtestatud protsessikesksest lähenemisviisist (Alhiddi *et al.*, 2019; Edmondson, 2021; Gerald *et al.*, 2010);
- 2) sidusrühmade sotsiaalse võrgustiku juhtimine (Yang *et al.*, 2009, 2011);
- 3) muudatuste juhtimine (Eckert *et al.*, 2001; Gerald *et al.*, 2010).

Ankeetküsimustiku vastajate hulka soovis autor kaasata RKASi poolt maksimaalses ulatuses arendusprojektide juhtimisega igapäevaselt tegelevad töötajaid. Arendusprojektide sidusrühmadest valis autor isikud, kel on lähiminevikus olnud vahetu kontakt RKASi arendusprojektidega kas tellija, tellija esindaja või töövõtjana. Ankeetküsimustikud koostati neljas erinevas variandis (vt lisa 21; grupp 1 - 4) järgmistele vastajagruppidele:

- 1) kinnisvaraarenduse osakonna (edaspidi KVAO) projektijuhid,
- 2) juhtkond (juhatuse esimees ja KVAO juhataja ning projektidirektorid),
- 3) arendusprojektide kliendid (asutuste haldusjuhid ja juhatuse liikmed),
- 4) arendusprojektide töövõtjad (ehitus- ja omanikujärelevalve teenuse osutajad).

Keskkonnas <https://survey.ut.ee> koostatud ankeetküsimustikud edastati osalejatele e-maili teel automaatselt genereeritud lingi kaudu. Ankeetküsimustikud saadeti vastajatele välja perioodil 12.02.–16.03.2021. Empiirilise osa täpsem ajagraafik on toodud lisa (vt lisa 17). Poolstruktureeritud küsimustike (lisa 22) abil viis autor läbi kaks intervjuud - RKASi juhatuse liikmega ja ühe kinnisvaraarenduse osakonna projektidirektoriga. Kuna riigis valitseva kõrgendatud viiruseohu tõttu olid ka RKASi töötajad valdavalt rangelt

soovituslikult kaugtööl, sai autor intervjuusid läbi viia üksnes RKASi *Teams*'i keskkonnas. Autor soovis intervjuusid rohkem läbi viia, kuid kevadise ehitussektori kiire hangete ettevalmistamise perioodi tõttu oli vastajatega aegade kokku leppimine raskendatud. Vastajad eelistasid valdavalt suhelda ankeetküsimustike kaudu. Suuliste intervjuude vähesuse kompenseerimiseks koostas autor ankeetküsimustikud valikuliselt küsimustega, mis andsid vastajatele võimaluse lisada vabas vormis täpsustavaid kommentaare. *Teams*'i vahendusel läbi viidud intervjuud salvestati osalejate nõusolekul ja transkribeeriti jooksvalt. Kumbki intervjuu kestis ca 40 minutit.

Järgnevalt võtab autor kokku empiirilise osa uuringu tulemused. Suuremahulised tulemuste kokkuvõttetabelid on töö lisan.

RKAS deklareerib, et rakendab üldjuhtimises ja arendusprojektide projektipõhise juhtimisteenuse osutamisel protsessikeskset lähenemisviisi. RKASi 23.02.2018 juhatuse protokollilise otsusega on kinnitatud RKASi juhtimissüsteemi põhimõtted, kus sätestatakse, et RKASi juhtimissüsteem on protsessikeskne ning ettevõtte tegevusest tulenevalt on määratletud põhi- ja tugitegevused ning koostatud tegevuste elluviimist reguleerivad protsessikirjeldused ja juhendid. RKASi protsesside kataloogis on organisatsiooni protsessid jaotatud tegevusvaldkondade põhjal kaheksaks:

1. YLD – Juhtimine
2. IKT – IT juhtimine
3. FIR – Finantsjuhtimine
4. PER – Personalijuhtimine
5. JUR – Õiguslane nõustamine
6. KPJ – Kinnisvaraportfelli juhtimine
7. AET – Kinnisvara arendamine ja ehitustegevus
8. HAL – Kinnisvara haldamine ja hooldamine

Kaheksa valdkonna peale on nimetatud kokku 31 põhiprotsessi ja 57 alamprotsessi. Põhi- ja alamprotsesside nimetuste all on toodud kokku 52 protsessikirjeldust. Töös vaadatakse lähemalt valdkonna AET – „kinnisvaraarendamine ja ehitustegevus“ (vt lisa 19) protsesse ning osaliselt YLD – „juhtimise“ protsessides „kliendisuhete juhtimise“ protsessi kirjeldusi. Tavapäraselt ei vastuta organisatsioonis protsessi eest otsast-lõpuni üks konkreetne isik, vaid protsessile määratakse protsessijuhtimise tsükli tegevuste

suunamise ja järelevalve eest vastutava kõrgema juhi näol protsessi omanikud. Protsesside omanikele lisaks määratakse organisatsioonis ühe tegevussuuna kogu protsessistruktuuri koordineerimiseks protsessibüroo või protsessijuhtimise osakond, mida juhib protsesside juht. Ka RKASi juhtimissüsteemi põhimõtted määravad protsessiomaniku ja protsessiosalise rolli ning protsesside individuaalse juhtimise ja haldamise korra. Juhtimissüsteemi põhimõtetes ei sätestata aga organisatsiooniülest terviklikku protsessijuhtimise raamistikku ega protsesside strateegilise kujundamise, haldamise ja juhtimise korda ega põhimõtteid. Organisatsiooni protsessipõhise juhtimissüsteemi rakendamine eeldab organisatsiooniülest protsessipõhist terviklähendamist, kujundades loogilise terviksüsteemi sellest, millistest süsteemidest üks protsess sõltub või milliseid protsesse see süsteem toetab. Autori hinnangul on RKASi kinnisvaraarenduse põhiprotsessiks kinnisvaraarenduse projektijuhtimisteenuse osutamine. Lisaks kogu RKASi protsessistruktuuri kõrvutamisele APQC raamistikuga (vt lisa 18) valis autor RKASi protsessistruktuuri analüüsimiseks ja lähemaks võrdluseks APQC raamistikust järgmised protsessikategooriad:

- 5. Teenuse osutamine.
- 10. Varade omandamine, loomine ja juhtimine.
- 11. Riski- ja kvaliteedijuhtimine.
- 13. Ärivõimaluste arendamine.

Autori hinnangul on kinnisvaraarenduse projektijuhtimisteenuse kui tegeliku põhiprotsessi tugiprotsessideks APQC raamistikust varade planeerimise ja omandamise protsessigrupi varade planeerimise ja omandamise protsessid, riski- ja kvaliteedijuhtimise protsessigrupi äriüksuse ja tegevusüksuse riskijuhtimise protsessid ning arendus- ja parendustegevust korraldava tegevusena äriprotsesside juhtimise protsessigrupi projektijuhtimise ja muudatuste juhtimise protsessid. Analüüsiks kõrvutas autor RKASi normdokumentides toodud protsessikirjelduste puust (vt lisa 18) kõik RKASi kinnisvaraarendust suunavad protsessikirjeldused APQC raamistiku vastava alajaotuse kirjeldustega. Võrdluse tulemused on toodud töö lisa (vt lisa 20). RKASi normdokumentides on kinnisvaraarenduse projektide juhtimisprotsesse kirjeldatud kinnisvaraarenduse ja ehitustegevuse (protsessigrupp tähis AET.1.) ning remont- ja parendustööde (protsessigrupp AET.4.) lõikes. Arendusprojektide juhtimisprotsesside kirjeldused haakuvad projektijuhtimise vaates lisaks kliendisuhete juhtimisprotsessidega

(protsessigrupp YLD.5.), mis on organisatsiooni struktuuris kinnisvaraarenduse üksusest lahus (vt lisa 23). Kliendisuhete juhtimisprotsessi kirjelduses jääb kliendisuhete osakonna roll lineaarseks ja passiivseks, põhiolemuselt informaatori tasandile. Protsessikirjelduse struktuuri analüüsis tuvastas autor järgmised puudused:

- 1) arendus-, remont- ja parendustegevuste protsesse ei saa määratleda vastavat teenust osutava organisatsiooni põhiprotsessidena;
- 2) arendus-, remont- ja parendustegevuste seos kliendisuhete juhtimisega on nõrk;
- 3) projektijuhtimise kirjeldus katab vaid projektide algatamise ja lõpetamise etappe;
- 4) arendus-, remont ja parendustegevuste juhtimine ei ole kirjeldatud projekti-juhtimisena;
- 5) projektijuhtimise protsessikirjeldus ei kajasta projekti sidusrühmade juhtimist;
- 6) ükski protsess ei kajasta projekti teostusfaasis ilmnevate muudatuste juhtimist;
- 7) projektijuhtimise protsessikirjeldus ei käsitle projekti organisatsioonisisese meeskonna juhtimist;
- 8) teostusetapi põhi- ja alamprotsesside kirjelduste vahel puudub terviklik seoste struktuur.

Empiirilise uurimise teises etapis selgitas autor ankeetküsimustike ja poolstruktureeritud intervjuude abil RKASi kui organisatsiooni juhtimiskultuuri eripära, arendusprojekti sidusrühmade juhtimise edutegureid ja muudatuste juhtimise erinevaid hinnangulisi aspekte. RKASi töötajatele esitas autor küsimusi organisatsiooni protsessijuhtimise hetkeolukorra, arendusprojektide sidusrühmade juhtimise, arendusprojekti vastutava juhi rolli taju ja projektis esinevate muudatuste juhtimise ning muudatuse juhtimise edukuse taju hindamiseks. RKASi arendusprojektide klientide esindajatele esitati küsimused sidusrühmade juhtimise arendusprojekti vastutava juhi rolli ja projektis esinevate muudatuste juhtimise edukuse taju hindamiseks. RKASi arendusprojektide töövõtjate esindajatele esitati küsimused arendusprojektide sidusrühmade juhtimise, arendusprojekti vastutava juhi rolli ja projektis esinevate muudatuste juhtimise ning muudatuse juhtimise edukuse taju hindamiseks. Ankeetküsimustikele vastas kokku 60,5% ehk üle poole ankeedi saanutest, mis on autori hinnangul piisav tase käesoleva magistritöö uurimuse jaoks vajaliku üldistavate hinnangute tuvastamiseks. Ankeetküsimustikus osalejate täpsem statistika on näidatud allpool tabelis (vt tabel 2.2.3.).

Tabel 2.2.3. Ankeetküsitluses osalejate statistika

| Osalejate grupp | Grupp | Saadetud kutseid | Poolikud vastused | Lõpetatud küsimustikud | Ankeedi täitnute osakaal / % |
|-----------------------------------------------------------|-----------|------------------|-------------------|------------------------|------------------------------|
| RKASi KVAO projektijuhid | (grupp 1) | 43 | 5 | 24 | 55,8% |
| RKASi juhatuse esimees, KVAO juhataja, projektidirektorid | (grupp 2) | 10 | 2 | 7 | 70,0% |
| RKASi arendusprojektide kliendid | (grupp 3) | 9 | 4 | 6 | 66,7% |
| RKASi arendusprojektide töövõtjad | (grupp 4) | 14 | 2 | 9 | 64,3% |
| Kokku: | | 76 | 13 | 46 | 60,5% |

Ankeetküsimustikus esitas autor ka vastajate taustainfo selgitavaid küsimusi. RKASi töötajatel küsiti, kas töötaja on ehitusalase või muu haridusega ning kui kaua on töötaja töötanud RKASis ja ehitusvaldkonnas kokku. RKASi välistelt vastajatelt uuriti hariduslikku tausta ning ehitusvaldkonnaga seotud töökogemust. 71% vastajatest omasid ehitusalast kõrgharidust ning 7,5% vastajatest majandusalast kõrgharidust. 84,9% vastajatest olid töötanud ehitusvaldkonnas või ametialaselt ehitusvaldkonnaga vahetult kokku puutunud (vt tabel 2.2.4.) .

Tabel 2.2.4. Ankeetküsitluses osalejate statistika hariduse ja valdkonna kokkupuute lõikes

| | RKASi projekti-juhid | RKASi juhtivad töötajad | Kliendi esindajad | Töövõtjad | Kokku | Osakaal vastajate hulgas, % |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------|-----------|-------|-----------------------------|
| Vastajate töökogemus ehitusvaldkonnas või ametialane kokkupuude ehitusvaldkonnaga | | | | | | |
| Ehitusalane | 22 | 5 | 2 | 9 | 38 | 71,7% |
| Majandusalane | 1 | 2 | 1 | 0 | 4 | 7,5% |
| Muu | 6 | 1 | 3 | 1 | 11 | 20,8% |
| Kokku | 29 | 8 | 6 | 10 | 53 | 100% |
| Vastajate töökogemus ehitusvaldkonnas või ametialane kokkupuude ehitusvaldkonnaga | | | | | | |
| 1-5 aastat | 5 | 2 | 1 | 0 | 8 | 15,1% |
| 6-10 aastat | 4 | 2 | 2 | 0 | 8 | 15,1% |
| 11-15 aastat | 5 | 0 | 1 | 6 | 12 | 22,6% |
| 16-20 aastat | 5 | 2 | 1 | 1 | 9 | 17,0% |
| 20 aastat ja rohkem | 10 | 2 | 1 | 3 | 16 | 30,2% |
| Kokku | 29 | 8 | 6 | 10 | 53 | 100% |

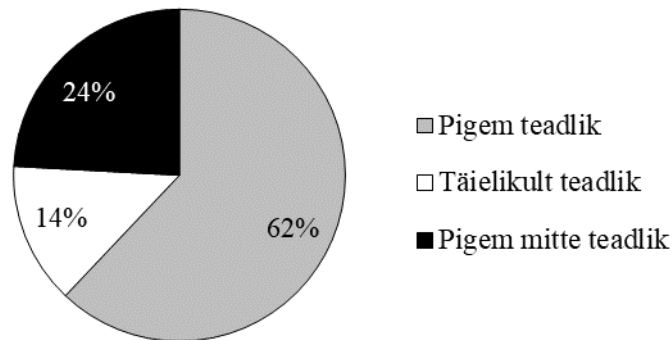
Töö autori hinnangul on vastajate ehitusvaldkonna tundmise hindamiseks oluline lisaks vastajate hariduslikule taustale uurida ka töötajate vahetut valdkondlikku töökogemust ning ennekõike tööstaaži vaadeldavas organisatsioonis. RKASi tegevusstatistika põhjal

saab järeldada, et arendus-, remont- või parendustööde protsess, alates tööde vajaduse tuvastamisest kuni ehitustööde valmimiseni kestab tavapäraselt vahemikus 1-4 aastat. 82,3% kõikidest vastanutest on ehitusvaldkonnaga ametialaselt kokku puutunud enam kui 6 aastat. Seega, võib töö autor järeldada, et enamus küsitluses osalenutest omab uuritava valdkonna vahetut töökogemust ning andis vastuseid tuginedes pigem isiklikule kogemusele. Küsitluses osalejate ametialases jaotuses oli iga vastajagrupp esindatud ka tippjuhtkonna tasandil. RKASi poolsetest vastajatest olid 56,8% arendus-, remont- või parendustööde juhtimisega vahetult kokku puutunud projektijuhid (vt tabel 2.2.5.).

Tabel 2.2.5. Ankeetküsitluses osalejate jaotus ametikohtade lõikes

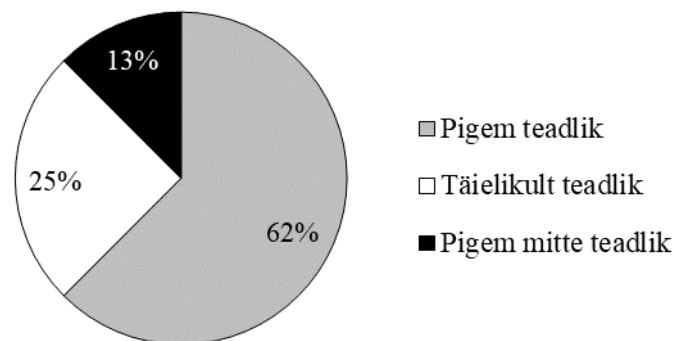
| | Arendusprojekti juhtiv organisatsioon (RKAS) | Arendusprojekti klient-organisatsioon | Arendusprojekti töövõtja (ehitaja, muu) |
|------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| Kinnisvaraarenduse projektijuht | 21 | | |
| Tehnosüsteemide projektijuht | 6 | | |
| Ruumilahenduste projektijuht | 2 | | |
| Osakonna juhataja | 2 | 1 | 3 |
| Projektdirektor | 4 | | |
| Juhatuse liige | 1 | 2 | 2 |
| Haldusjuht | | 3 | |
| Arhitekt | 1 | | 1 |
| Projektijuht | | | 2 |
| Omanikujärelevalve vastutav projektijuht | | | 2 |
| kokku: | 37 | 6 | 11 |

RKASi projektijuhtidele ja juhtkonnale esitati kontrollküsimused kaardistamiseks asjaosaliste teadlikkust organisatsioonis kehtestatud protsessijuhtimise normdokumentidest (Alhiddi *et al.*, 2019; Edmondson, 2021; Geraldi *et al.*, 2010). 62% projektijuhtidest valis vastusevariantidest väite, mille kohaselt nad on teadlikud organisatsioonis kehtestatud protsessireeglitest ja kontrollivad nende põhjal aegajalt oma tegevust. 14% vastanutest kinnitas täielikku teadlikkust ja 24% oli pigem teadmatuses (vt joonis 2.2.2.).



Joonis 2.2.2. RKASi projektijuhtide kehtestatud protsessikirjelduste tundmine

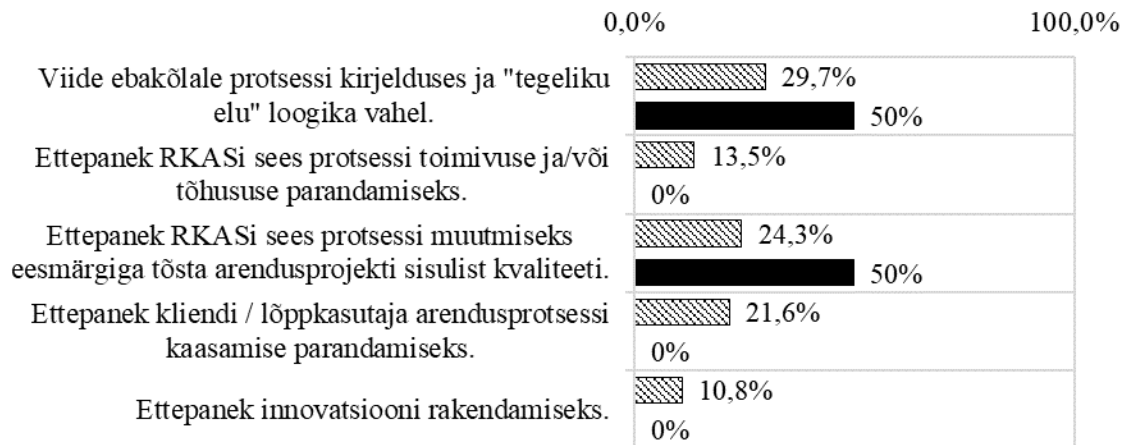
RKASi juhtivatest töötajatest 62% valis vastusevariantidest väite, mille kohaselt nad on protsessikirjeldustest teadlikud ja aeg-ajalt kontrollivad nende põhjal enda ja oma alluvate tegevust. 25% vastanutest kinnitas täielikku teadlikkust ja pühendumust protsessipõhisele juhtimisele ning 13% oli teadmatutes (vt joonis 2.2.3.).



Joonis 2.2.3. RKASi juhtkonna kehtestatud protsessikirjelduste tundmine

RKASi juhtimissüsteemi põhimõtete (YLD.1.5.) punkt 22 kohustab protsessiomanikke hindama protsesside toimivust vähemalt 1 kord aastas ning muuhulgas küsima alluvatelt ehk oma kontrollitavate protsesside vahetatult osalistelt tagasisidet. Sama dokumendi punkt 15 näeb ette, et protsessiosalised peavad tegema ka muudatusettepanekuid protsessi toimivuse parendamiseks, osalema protsessikaardistuses ja informeerima protsessiomanikku õiguslike jm nõuete muudatustest. Autor küsis ankeetküsimustikus RKASi töötajatelt valikvastustega, millist tagasisidet nad on kas protsessiomanikele protsessiosalistena edastanud või protsessiomanikena protsessiosalistelt saanud (vt joonis 2.2.4.). Protsessiomanikud märgivad saadud tagasisidena võrdselt nii viidet protsesside

loogikavigadele kui ettepanekuid arendusprojektide sisulise kvaliteedi tõstmiseks. Protsessiosalised andsid enim tagasisidet samuti protsesside loogikavigadele (29,7% antud tagasisidest) ning tegid ettepanekuid projektide sisulise kvaliteedi tõstmiseks (24,3%). Samas kinnitavad protsessiosalised, et nad on teinud ka ettepanekuid protsesside tõhususe (13,5%), lõppkasutaja kaasamise (21,6%) ja innovatsiooni teemal (10,8%). Samas, protsessiomanikud neid tagasiside liike ei täheldanud.

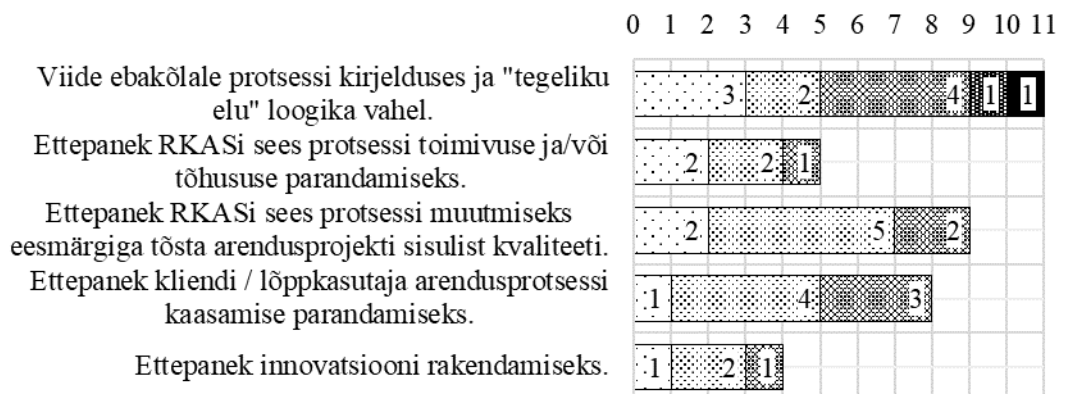


▨ Protsessiomanikule antud tagasiside protsesside toimivuse kohta:

■ Protsessiomanik saanud tagasisidet protsesside toimivuse kohta:

Joonis 2.2.4. RKASi protsessiomanike ja protsessiosaliste tagasisidestamine

Ebakõla tagasiside andmises ja vastuvõtmise vahel võib RKASi juhatuse esimehe sõnul tingida protsesside parendamise ja vastava tagasisidestamise protsessi reegli puudumine. Tööstaaži lõikes oli näha, et antud tagasiside sisu ja staaži seostes märgatavaid erisusi ei olnud, välja arvatud 3–5 aastase staažiga töötajad, kes andsid aktiivsemal tagasisidet protsesside sisulise kvaliteedi parendamiseks (13,5% tagasisidest) (vt joonis 2.2.5.).



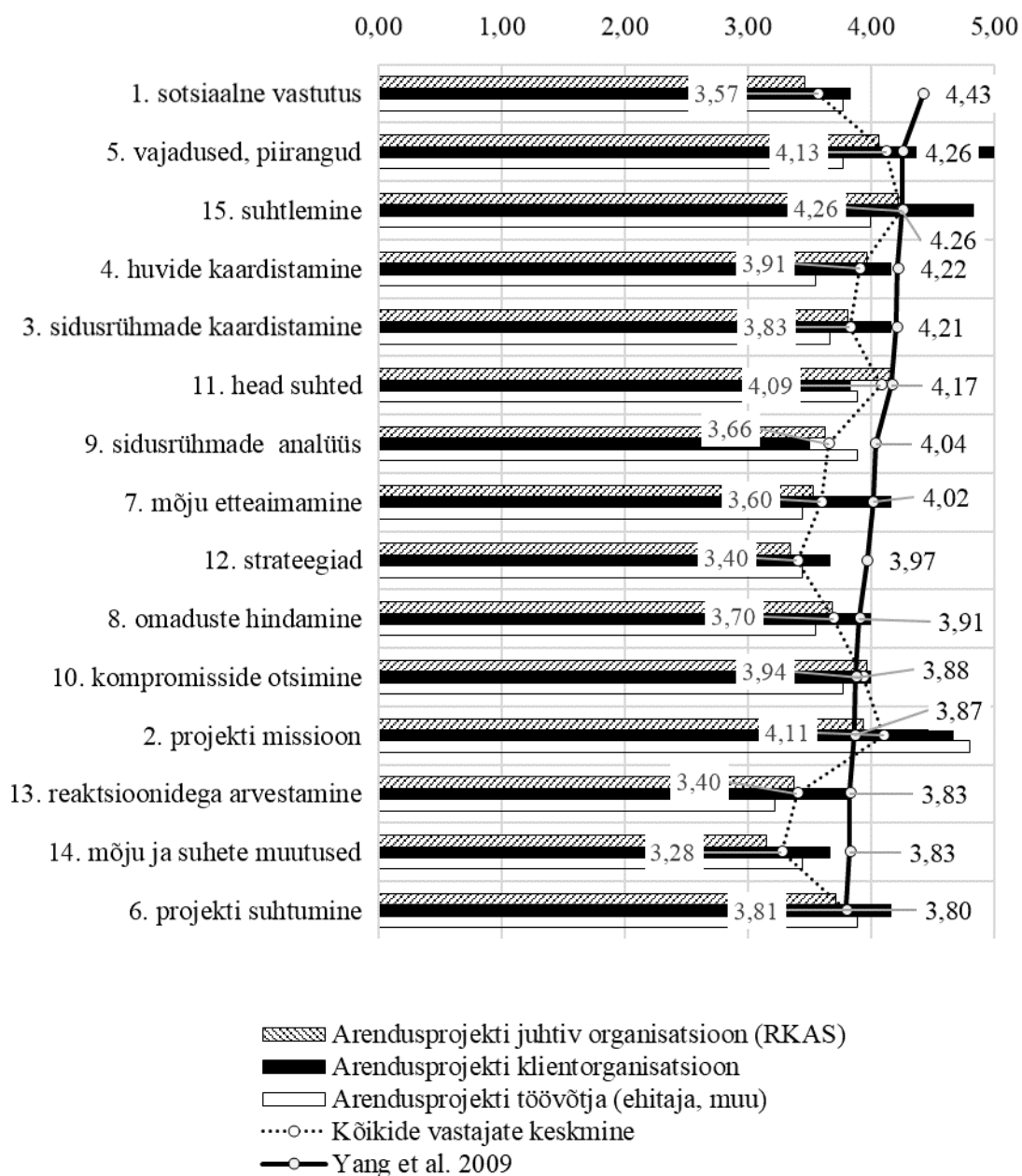
□ Vähem kui 3 aastat ▨ 3-5 aastat ▩ 6-10 aastat ▪ 11-15 aastat ■ 15 aastat ja rohkem

Joonis 2.2.5. Protsessiosalise tagasiside projektiomanikule tööstaaži lõikes

Arendusprojekti kui organisatsiooni sidusrühmade võrgustiku (Ahmad *et al.*, 2010; Alexopoulou *et al.*, 2010; Braun, 2018) juhtimise analüüsimiseks viis autor Yang *et al.* (2009) läbiviidud uuringus soovitatud sidusrühmade juhtimise kriitiliste edufaktorite analüüsi. Autori soovis kõrvutada RKASi kontekstis kinnisvaraarendusprojektide sidusrühmade juhtimise edufaktorite hinnanguid Yang *et al.* (2009) pakutud sidusrühmade eduka juhtimise raamistikuga (vt lisa 11). Selleks, et sätestada teooria leidudele tuginedes täpsemalt RKASi konteksti sobiva arendusprojekti võrgustikujuhi ülesanded (vt joonis 1.2.9., lk 44), on vaja kontrollida sidusrühmade juhtimise edufaktorite olulisuse järjestus ja erinevate sidusrühmade gruppide vaheliste võimalike erinevuste põhjuseid ning leevendamise meetmeid. Küsitluses osalejatel paluti viimasele suuremale arendusprojektile mõeldes märkida, mil määral nad nõustuvad Yang *et al.* (2009) uuringus nimetatud sidusrühmade juhtimise edufaktoreid (vt lisa 21, küsimus 2.5.) viieastmelisel Likerti skaalal (1 = ebaoluline ja 5 = kõige olulisem). Küsitluse tulemusel olid 15-ne faktori RKASi töötajate hinnangute keskmised väärtused vahemikus 3,67 kuni 4,83, arendusprojektide klientide hinnangute keskmised vahemikus 3,5 kuni 5,00 ja töövõtjate hinnangute keskmised vahemikus 3,22 kuni 4,80. Kõikide vastajagruppide koondhinnangute keskmised väärtused olid vahemikus 3,28 kuni 4,26. See näitab, et kõik vastajagrupid pidasid kõiki 15 faktorit kriitiliseks. Erinevate vastajagruppide hinnangute, gruppide koondhinnangute ja Yang *et al.* (2009) uurimustöö tulemus on võrreldav joonisel 2.2.6.

Tulemustest nähtub, et erinevalt Yang *et al.* (2009) uuringu tulemustest hindasid RKASi arendusprojektide osapooled olulisemaks järgimisi faktoreid:

15. Sidusrühmadega regulaarne ja nõuetekohane suhtlemine ning nende kaasamine. (*Sidusrühmadega suheldakse aktiivselt nt projekti eesmärgi, mahu ümbermõtestamisel, täpsustamisel.*)
2. Projekti missiooni selge väljendamine (*Projekti eri etappides sidusrühmadele ühiselt arusaadavate eesmärkide ja ülesannete määramine*).



Joonis 2.2.6. Sidusrühmade juhtimise edufaktorite hinnangud

Sidusrühmade juhtimise edufaktorite hinnangute keskmiste väärtuste ja järjestuse täpsem võrdlus on toodud töö lisa (vt lisa 24). Selleks, et hinnata, kuidas erinevad vastajagrupid hindasid faktoreid sarnases olulisuse järjekorras, mõõdeti Spermani korrelatsioonikordajaga erinevate vastajagruppide hinnangute vaheliste seoste tugevust. Tulemusi interpreteeriti korrelatsioonikoefitsiendiga. Koefitsiendi väärtus näitab 2 muutuja vahelise suhte tugevust (vt tabel 2.2.6.).

Tabel 2.2.6. Erinevate vastajagrupid korrelatsioonikoefitsiendid

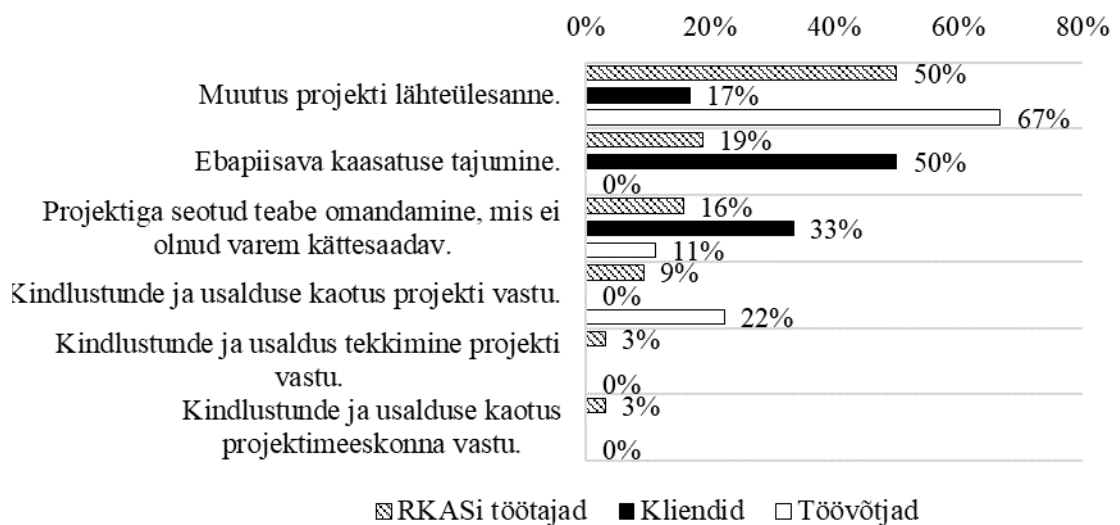
(Spearmani e. astakorrelatsioonikordaja)

| Vastajad | Yang <i>et al.</i> 2009 | Kõik vastajad | RKAS | Klient | Töö- võtja | RKAS+ töövõtja | RKAS+ klient | Klient+ töövõtja |
|-------------------------|-------------------------------|------------------|-------|--------|---------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| Yang <i>et al.</i> 2009 | - | 0,386 | 0,432 | 0,262 | 0,223 | 0,377 | 0,397 | 0,266 |
| Kõik vastajad | 0,386 | - | - | - | - | - | - | - |
| RKAS | - | - | - | 0,667 | 0,666 | - | - | 0,754 |
| Klient | - | - | - | - | 0,368 | 0,658 | - | - |
| Töövõtja | - | - | - | - | - | - | 0,563 | - |

Yang *et al.* (2009) uuringu tulemustega olid kõige tugevamas seoses RKASi töötajate hinnangud. Vastajagrupidest olid omavahel kõige tugevamas seoses RKASi töötajad ja kliendid ning RKASi töötajad ja töövõtjad. Samas, klientide ja töövõtjate omavaheline seos oli seosest RKASi töötajatega tunduvalt nõrgem. Klientide ja töövõtjate hinnangute vahelise seose teeb nõrgemaks suur erinevus põhiliselt kahe faktori osas, millest faktorid „5. Sidusrühmade tegelike vajaduste ja piirangute selgitamine“ ja „15. Sidusrühmadega regulaarne ja nõuetekohane suhtlemine ning kaasamine“ on klientide jaoks märksa olulisemad kui töövõtjate jaoks. Võrreldes omavahel erinevate grupivariantide seoseid (vt tabel 2.2.6.) erineb kõige rohkem töövõtjate grupi hinnang RKASi-klientide omavahelise ühise grupi hinnangust. Hinnangute erinevuse põhjusena näeme (vt joonis 2.2.6.) erinevust töövõtja madalamat hinnangut faktortele 5, 15 ja 4. Samas kõige tugevam seos on RKASi töötajate ja klientide-töövõtjate omavahelise ühise grupi hinnangute vahel, milles joonistub ainsa suurema erisusena välja klientide eelistus faktoritele „5. Sidusrühmade tegelike vajaduste ja piirangute selgitamine“ ja „15. Sidusrühmadega regulaarne ja nõuetekohane suhtlemine ning kaasamine“.

Muudatustega arvestav ning muudatuste ja projekti tulemustega positiivses korrelatsioonis toimiv protsessijuhtimine nõuab sidusrühmade huvide võrgustiku oskuslikku ja tõhusat haldamist (vt joonis 1.2.9., lk 44). Autor uuris vastajagrupid erinevate edufaktorite olulisuse hinnangute ühisosa ja erinevusi selleks, et leida arendusprojekti juhi ja arendusprojekti kasutaja-kliendi koosloome parandamise võimalusi. Protsesside parendusettepanekud peavad nägema ette meetmed ühisosa tugevdamiseks ja erinevuste pehmendamiseks.

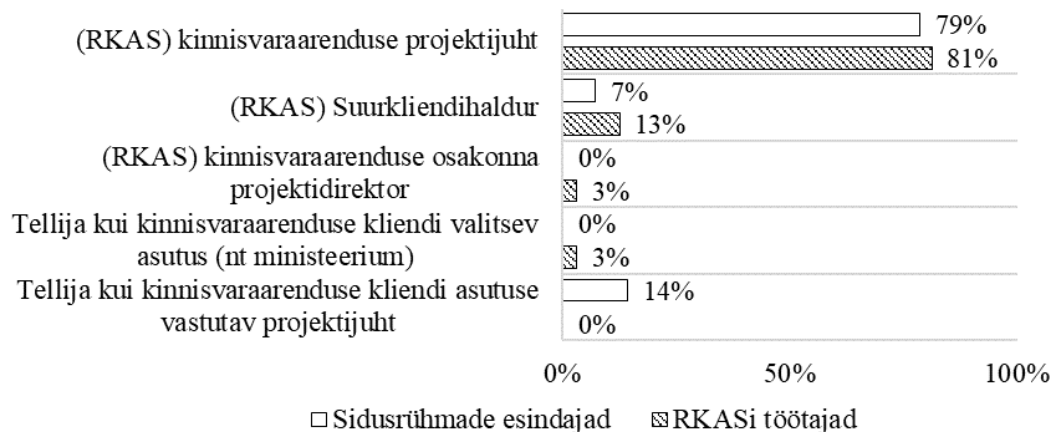
Projektidel erinevatel sidusrühmadel on sageli projekti edukuse mõõdikutes oma nägemused ning oluline on nende oskuslik kaasamine arendusprojektide kavandamisse ja teostusse (Fuentes *et al.*, 2019; Vargo & Lusch, 2008). Sidusrühmade juhtimise ja muudatuste juhtimise vahelise seose uurimiseks palus autor vastajatel valikvastuste abil hinnata, mis põhjustab nende hinnangul kõige sagedamini projekti käigus sidusrühmade huvi või kavatsuste muutust? Eesmärk oli uurida, kuivõrd vastajad tähtsustavad üldse muutuste põhjusena arendusprojekti juhtimise kui teenuse osutamise sisu sobivust erinevate sidusrühmade enda lõpphuvidega (vt joonis 2.2.7.)



Joonis 2.2.7. Projekti käigus sidusrühmade huvi/kavatsuste muutuste kõige sagedamad põhjused

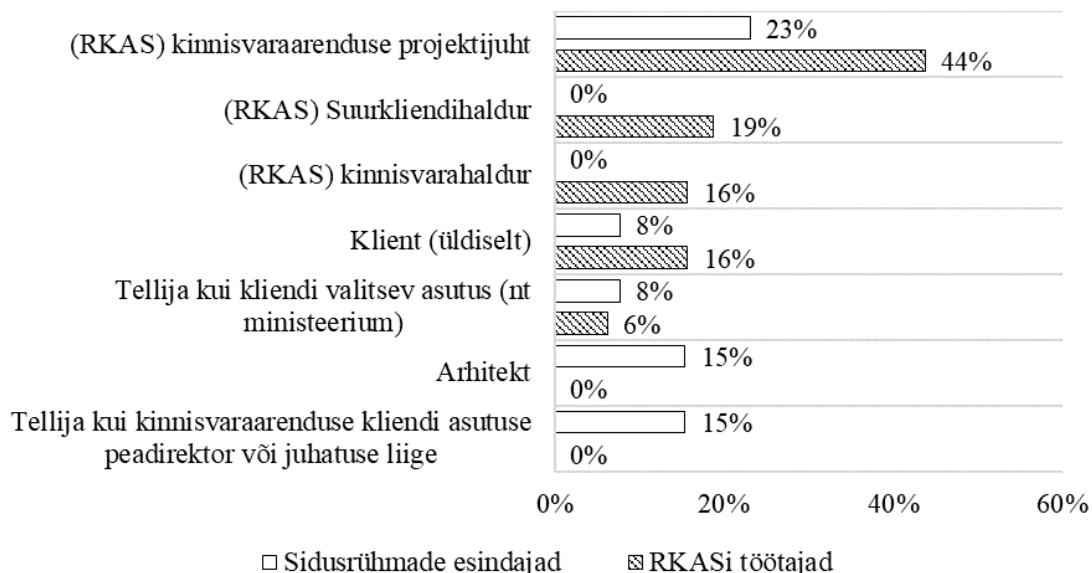
RKASi töötajad nägid arendusprojekti kestel sidusrühmade huvi muutuse peamise põhjusena lähteülesande muutust (50% vastustest). Lähteülesanne on arendusteenuse osutaja ja kliendi vaheline kokkulepe ning selle täpsustamine on arendusprojekti teostuse algsaasis oluline kliendi esialgsete soovide taas-avastuse protsess (vt joonis 1.2.8.). Klientide vastustest nähtub, et nimelt koostööst tuntakse enim puudust (50% vastustest). Töövõtjad, kes on arendusprojekti valdavalt teostaja rollis, tajuvad huvide muutuse ülekaaluka põhjusena lähteülesande muutust.

Ankeedis esitati valikvastustena küsimus kinnisvaraarendusprojektide kestel arendusprojekti tellija ehk kliendi huvide juhtimise eest vastutaja taju kohta. Nii RKASi töötajate kui kõikide RKASi väliste sidusrühmade vastustes domineeris ühtlaselt arusaam, et selleks on RKASi kinnisvaraarenduse projektijuht (vt joonis 2.2.8.).



Joonis 2.2.8. Kinnisvaraarenduse projektide kestel tellija huvide juhtimise eest vastutaja tajumine

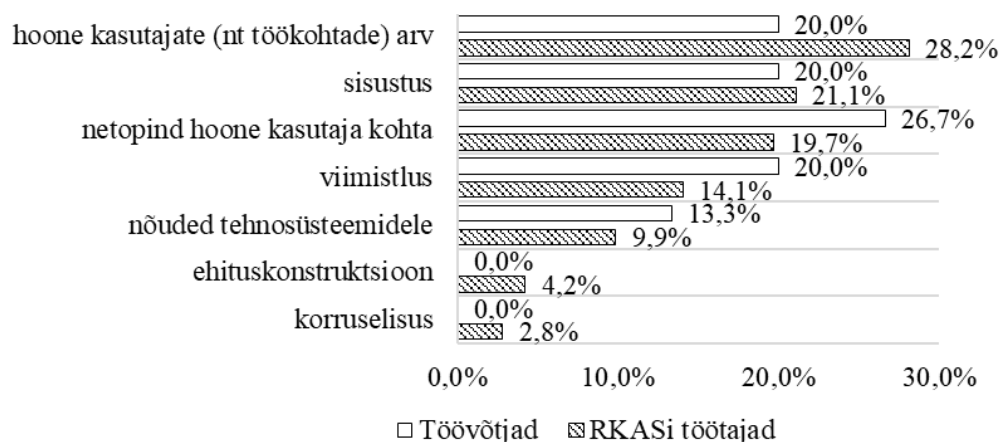
Avalikus sektoris lähtub arendust telliv klient suures ulatuses ka asutuse klientide ehk arenduse lõppkasutajate teenindamise nõuetest. Ankeetküsimustikus uuriti, keda peetakse vastutavaks klientide lõppkasutajate huvide juhtimise eest. Küsimus tekitas vastajates segadust ja kommentaaride lahtrisse lisati palju märkusi (vt lisa 25, 26, 27). Kommentaaridest joonistus välja suhtumine, et pigem vastutab klientasutuse kinnisvaraarenduse lõpptarbija huvide eest arenduse klientasutus ise. Samas mõõndi, et asutused on erinevad, ning lõpptarbijaga tegeletakse pigem arenduse järgselt. (vt joonis 2.2.9.).



Joonis 2.2.9. Kinnisvaraarendusprojektiga loodud keskkonna lõppkasutaja huvide eest vastutaja tajumine

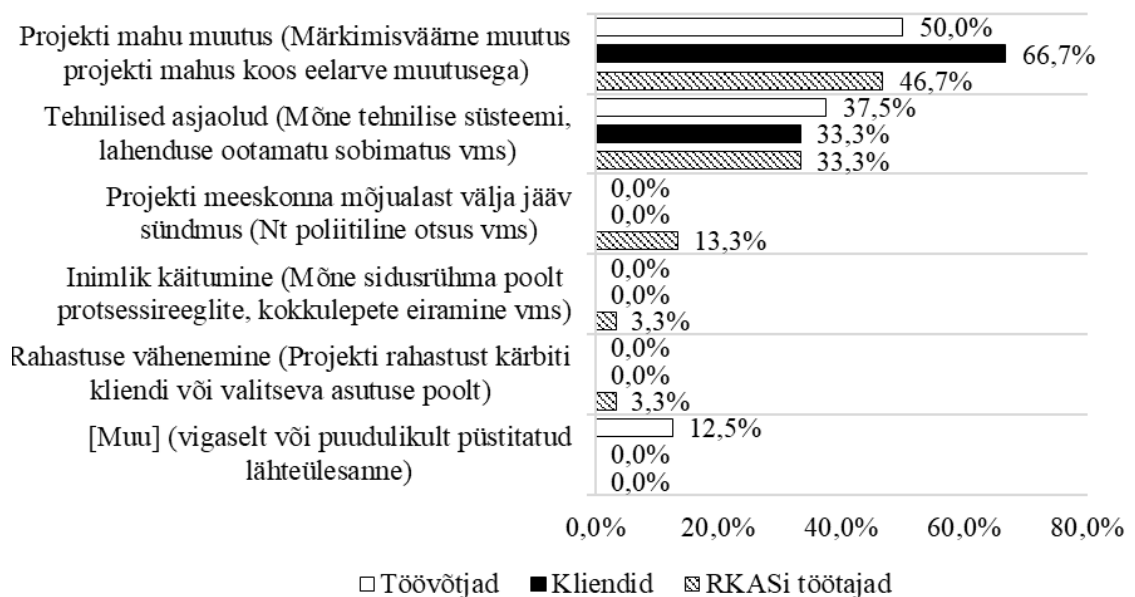
RKASi töötajate hinnangul on see ebanugav küsimus, kuna viitab kinnisvara arendusprojektide tänase korralduse nõrkusele, milleks on tellija erinev suutlikkus juhtida asutusesiselt asutuse põhitegevuse protsesside muudatusprojekte. RKASi projekti-direktori hinnangul on siin tegemist selgelt RKASi kui kompetentsi arenguruumiga.

Arendusprojektis esinevate muudatuste kontrollimiseks on võimalikeks meetoditeks muudatustega seotud elementide parameetrite kõikumisvahemike määramine (Eckert *et al.*, 2001) ja protsesside omavaheliste seoste jooksev jälgimine (Bulloch & Sullivan, 2010). Ankeetküsimustikus kontrolliti valikvastuste abil RKASi töötajate ja töövõtja gruppide hinnanguid kinnisvaraarendusprojekti erinevate parameetrite kõikumisvahemikke määramise mõeldavuse või võimalikkuse kohta. Magistritöö ajaraamid ei võimalda viia läbi detailset uuringut erinevate kõikumisvahemike võimalikkuses projekti erinevates etappides ja erinevates osades, küll aga saab hinnata vastajate põhimõttelist valmidust käsitleda seda küsimust. Küsimuse juures anti ka võimalus valida vastuseks variant „muu“ ning kommenteerida. Mitte ükski vastaja ei valinud varianti „muu“ ega lisanud kommentaari. Seega võib eeldada, et kõikumisvahemike määramist hinnati mõeldavaks ja valitud variantide seas oli vastajate jaoks ka põhimõtteliselt sobiv variant olemas. Eelistatuim variant RKASi töötajate ja arenduse töövõtjate hinnangul oli hoone kasutajate arvu määramine varuga, seda kas kasutajate üldarvu (vastavalt 28,2% ja 20%) või kasutajate töökoha suuruse lõikes (vastavalt 19,7% ja 26,7%). Lisaks nähti kõikumisvahemike määramise võimalust viimistluses (vastavalt 14,1% ja 20%) ning sisutuses (vastavalt 21,1% ja 20%) (vt joonis 2.2.10.).



Joonis 2.2.10. Projekt parameetrite kõikumisvahemike määramise eelistused

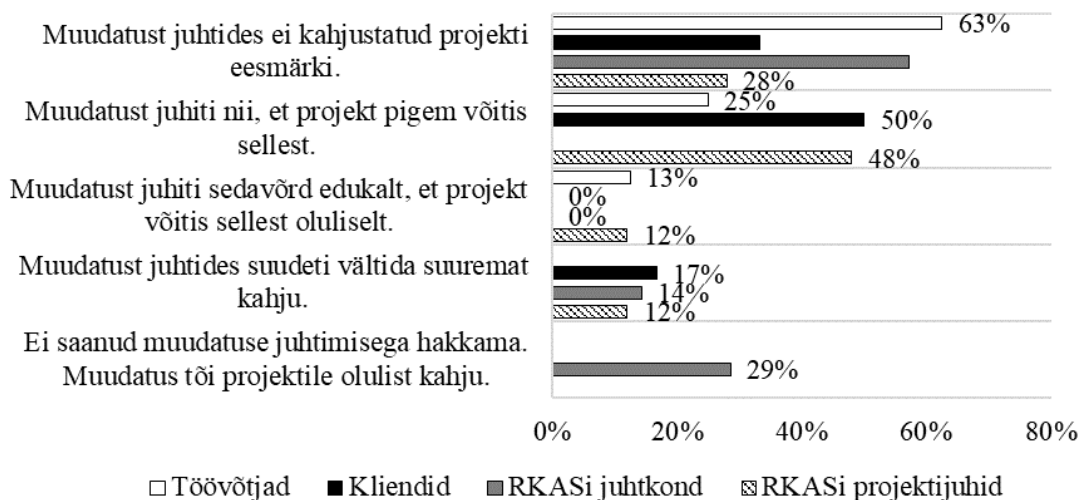
Selleks, et kontrollida, kas vastaja valik kõikumisvahemikega parameetrite osas kattub ka nende reaalse kogemusega, esitati kontrollküsimus, milles paluti hinnata viimase suurema projekti juures kogetud oluliste muudatuste põhjuseid. Vastusevariandid ei kattunud võimalike parameetrite valikuga, vaid katsid märksa laiemat valiku erinvat liiki põhjustest (Sun & Meng, 2009). Küsitluse tulemustest nähtub, et muudatuste tegelike põhjustena on tajutud muutusi projekti mahu muutuses (RKASi töötajad 66,7%, töövõtjad 50% ja kliendid 46,7% võimalikest valikutest), mille tavapäraselt tingibki just nimelt töö käigus hoone kasutajate arvu pidev muutumine või täpsustumine (vt joonis 2.2.11.).



Joonis 2.2.11. Hinnang arendusprojekti kestel esinevate muudatuste põhjustele

Autor esitas ka küsimuse projektijuhi käitumise hindamiseks muudatuste juhtimisel (Gerald *et al.* 2010), püüdes leida erinevate osapoolte nägemust põhilisest "süüdlasest" ning kontrollida sidusrühmade üldist suhtumist muudatustesse. Küsitletavatel paluti nimetada näiteid märkimisväärtetest ettearvamatutest sündmustest, mis olid projektijuhi ja meeskonna jaoks tõelised üllatused – kas tegelikult tundmatud, ettearvamatud või lihtsalt realiseerunud jääkriskid. Valikvastuste baasil anti RKASi töötajatele võimalus hinnata projektijuhi edukust muudatuse juhtimisel ja RKASi välistele sidusrühmadele RKASi kui organisatsiooni reageerimist muudatustele. Välistel sidusrühmadel paluti hinnata organisatsiooni käitumist tervikuna, kuna autor eeldab, et organisatsioonivälised sidusrühmad ei pea suutma eristada töötajate käitumist organisatsiooni üldisest

käitumisest lahus. RKASi projektijuhid hindasid reageerimist muudatusele pigem projektile võidukaks (48%) või projekti eesmärki mitte kahjustavaks (28%). RKASi juhtkond hindas projektijuhi reageerimist muudatusele kas ebaõnnestunuks (29%) või pigem projekti eesmärki mitte kahjustavaks (57%) (vt joonis 2.2.12.).



Joonis 2.2.12. Hinnang projektijuhi reageerimisele muudatusele arendusprojektis

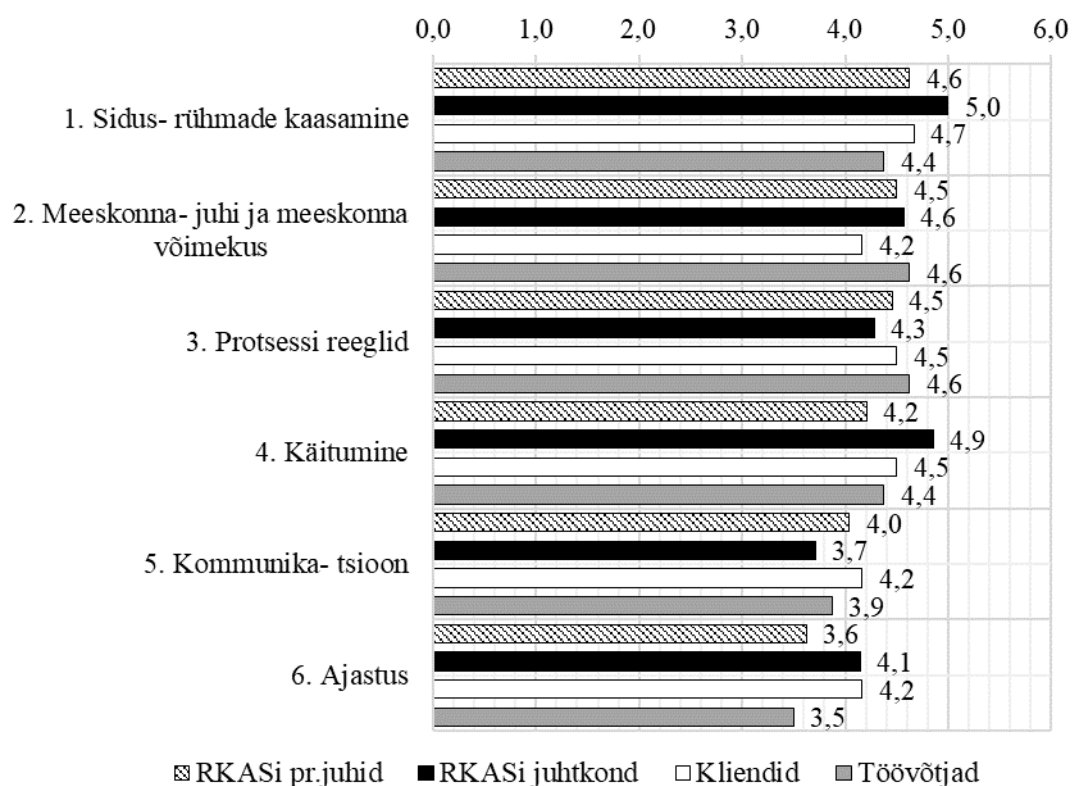
Kliendid hindasid organisatsiooni reageeringut muudatustele positiivsemalt ja pigem projekti jaoks võidukana (50%), või projekti eesmärki mitte kahjustavana (28%). Töövõtjad olid veel positiivsemad ja nägid valdavalt eesmärgi mitte kahjustamist (63%) või isegi olulist võitu (13%). Seega, on näha, et projekti vahetud osalised ja sidusrühmad hindavad organisatsiooni poolt muudatuste juhtimisega toimetulekut, erinevalt RKASi juhtkonnast, pigem positiivsena.

Ankeetküsimustiku lõpuks paluti vastajatel Likerti skaalal hinnata autori poolt uurimustöö teooria osa analüüsi põhjal koondatud muudatuste eduka juhtimise kriteeriume:

- 1) sidusrühmade kaasamine (kliendiga projekti mahu läbirääkimine, kliendi riskitaju suunamine);
- 2) meeskonnajuhi ja meeskonna võimekus (muudatuste juhtimiseks ette valmistatud meeskond, "nad teavad, mida nad teevad");
- 3) protsessi reeglid (paindlikud, ilma mikrotasandi fikseeritud käitumisjuhised vaid pigem situatsiooniplaanide valikuga, meeskonna kontroll otsuste ja vahendite üle);

- 4) käitumine (Paanika ja ülereageerimise vältimine);
- 5) kommunikatsioon (info kättesaadavus ja edastamine, murede teadvustamine);
- 6) ajastus (kiire otsustusprotsess, kiireloomuliste küsimuste äratundmise võimekus).

Vastajagruppide keskmine hinnang kõikidele kriteeriumide kohta oli kõrgem kui 3,5 ja näitab seega, et kõiki loetletud kriteeriume hinnati pigem olulistena. RKASi projektijuhid (4,6), juhtkond (5,0) ja kliendid (4,7) pidasid kõige olulisemaks kriteeriumiks sidusrühmade kaasamist. Töövõtjate hinnangul olid meeskonnajuhi võimekus (4,6) ja protsessi reeglid (4,6) kõige olulisemad kriteeriumid (vt joonis 2.2.13.).



Joonis 2.2.13. Hinnang arendusprojekti kestel esinevatele muudatustele eduka reageerimise kriteeriumidele

RKASi arendusprojektide klientide skaala on avar. Klientide ootustele vastavuse põhjalikku analüüsi teostamine ei ole magistritöö ajaraamides võimalik. Ajaliselt ei olnud võimalik läbi viia piisavalt detailset uuringut selle kohta, kuivõrd juhtimisteenuse olemasolevad protsessid vastavad erinevate kliendigruppide konkreetsetele ootustele.

Ankeetküsimustikus esitati pigem kontrollküsimused, et selgitada peamisi murekohti ning valida lähtepunkte edasisteks võimalikeks põhjalikemateks uuringuteks.

Kinnisvaraarendus- ja parendus on kliendi kui organisatsiooni põhitegevust toetav tugi-tegevus ning on seotud muudatustega kliendi organisatsioonis. Kinnisvaraarendusprojekt on kliendi vaates muudatusprojekt, mille juhtimine peab toimuma sünkroonis kliendi põhitegevuse võimaluste ja tegelike vajadustega. RKASi tänases protsessikirjelduste struktuuris ei ole muudatuste juhtimisega seotud protsessikirjeldusi. RKASi struktuuris on kinnisvaraarendustegevus näidatud organisatsiooni põhitegevusena. Organisatsiooni põhitegevus on aga projektipõhise kinnisvaraarenduse juhtimisteenuse osutamine. Autori hinnangul on hetkel kehtiv protsessistruktuur killustatud ja ei ole teenuse osutamisele orienteeritud. Protsessikirjeldused on osaliselt ajakohastamata, kajastades muuhulgas protsessiomanikena ametikohti, mis täna struktuuris puuduvad. Sidusrühmade edukuse uuringust nähtub, et tuleb analüüsida (faktor 5) sidusrühmade tegelike vajaduste ja piirangute selgitamise ning (faktor 15) sidusrühmadega regulaarse ja nõuetekohase suhtlemise ning kaasamise parendusvõimalusi. Projektijuhtimine on dünaamiline protsess, millele on iseloomulik pidev ajas kohanemine. Projektijuhilt eeldatakse erinevate sotsiaalsete situatsioonidega toimetulekuks rohkem pehmeid võimekusi. Projektijuhtimine on sotsiaalne vastastikuse koostoime protsess, kus inimesed suhtlevad projektijuhtimise, koordineerimise, poliitikate kujundamise ja muutuste küsimustes. Sidusrühmade ja nende juhtgruppidega suhete loomine on üks olulisemaid keeruliste projektide juhtimise võimekusi.

2.3. Ettepanekud kinnisvaraarenduse juhtimisteenuse parendamiseks

Käesolevas peatükis teeb autor ettepanekud Riigi Kinnisvara Aktiaseltsi kinnisvaraarenduse juhtimisteenuse parendamiseks. Ettepanekute tegemisel tuginetakse teooria uuringute põhjal sünteesitud kontseptsioonile (vt joonis 1.2.8., lk 42), mille olulisemate osade võimalikku rakendamist on kontrollitud töö empiirilises osas läbi viidud küsitlustega.

Töö autori hinnangul on RKASi kompetentsikeskusena teinud avaliku sektori kinnisvaraarenduse protsessijuhtimise parendamisel tänaseks suure töö ja on liikumas

juhgelt huvitaval, katsumusterikkal otsinguteteel. Asutuse juht vgljendas intervjuus selget soovi tttttada RKASi laialt tuntud ja tunnustatud hsti toimiva ja klientide seas ktrgelt hinnatud riigi kinnisvara majandamise kompetentsikeskuse arengu nimel. Organisatsiooni rriprotsesside kaardistamisel on jtitud selge arusaamani, et kinnisvaraarenduses on RKASi pthiliseks vtrtuspakkumiseks kliendi pthitegevust toetavate kinnisvaraalase teenuse terviklahendused ning organisatsiooni vtrtuspakkumise pthiresurss on kinnisvaraarendusprojekti tervikut htrlmava protsessipthise juhtimise kompetents (vt lk 32). RKASi strateegilise juhtimise tasandil langetatud otsus juurutada asutuses protsessipthist projektijuhtimist on oluline taidetud eeldus edasisteks arenguks.

Tanased protsessikirjeldused on paljuski kaootilised ja puudub organisatsiooni ktriki tegevuse pthisuundi ttrtseks sstteemiks snteesiv tervikvaade. Valitsevat segadust ja kerget kaost vtrib pidada pigem probleemi positiivseks teadvustamiseks. Ebaselge iseloomuga teadmusmahukate arendusprojektide juhtimisel tuleb ksitelda peaprojektijuhi rolli teenuse juhi rollina. Keerukate projektide juures on peaprojektijuhi ntrtavatest kompetentsidest olulisim mitte niivtrd tehnoloogiliste lahendusprotsesside juhtimise pdevus kuivtrd teenusjuhi pdevus. Ktriki projekti sidusrhmi, nii organisatsiooni siseseid kui vliseid, tuleb ksitelda arendusprojekti kui ajutise organisatsiooni sisemiste klientidena. Inimesed on need, kes loovad tehnilisi lahendusi, mitte vastupidi (Burstrm & Wilson, 2015, lk 232).

Edukat reageerimist ootamatutele sntdmustele ja neist pthjustatud protsesside muudatustele toetab ennektrike organisatsiooni vastav juhtimisstruktuur (Gerald *et al.*, 2010). Arendusprotsesside juhtimisprotsesside struktuuri vormistamise viis ja tippjuhtkonna toetuse ulatus mtrjutavad oluliselt juhtimismeetodite edukat rakendamist (Graner & Mißler-Behr, 2013). Mtrrava ttrhtsusega on juhtkonna suutlikkus luua kollektiivne vastutustunne (Majchrzak & Wang, 1996), leida toimiv tasakaal hierarhilise vtrimustamise ja pehmete suunavate vtrtuspthiste meetodite vahel. Juhtkond vtrib ttrkkultuuri parandamiseks ja oma meeskonna sooritusvtrime suurendamiseks „sisse osta“ parimad ttrv vahendid, vtrib rakendada kasutuse erinevaid ttrdtunnustatud meetodeid, kuid seda ktrike peab toetama ka selleks sobiv organisatsiooniline keskkond ja ttrhus strateegilise juhtimise struktuur.

Arendusprotsesside parendamisel ei sobi tugineda ettevõtte spetsiifilistest võtmeteguritest sõltumatutel üldistavatel juhtimismeetoditel. Otstarbekas on kujundada teoreetiline raamistik, mis aitab ettevõttel mõista paremini oma võtmeprotsesse ja eripära nii, et ta saab esmalt paremini mõista iseend, täpsustada enda konkreetseid strateegilised poliitikad ja alles siis leida nende elluviimiseks tuge konkreetset analoogsete arendusprojektide parimatelt praktikatelt (Maffin *et al.*, 2007). Äriprotsesside ümberkujundamine on organisatsioonisiseste töövoogude ja -protsesside analüüs ja ümberkujundamine (Davenport & Short, 1990). Davenport ja Short pakuvad äriprotsesside ümberkujundamise viieastmelise baasmudeli:

- a) Ettevõtte visioonist lähtudes protsesside eesmärkide täpsustus
- b) Ümberkujundatavate protsesside tuvastamine
- c) Olemasolevate ümberkujundamist vajava protsessi mõõtmine ja mõistmine
- d) Määratle protsessi „hoovad“ (*levers*)
- e) Kujunda ja prototüübi uued protsessid.

Selleks, et RKAS kui kompetentsikeskus saaks kinnisvaraarenduse teenuse osutamisel tõhusamalt mõjutada kliendi otsustusprotsesse nii, et kliendil suureneb motivatsioon langetada kinnisvara arendamisel laiemaid ja pikemat ajalist perspektiiviga otsuseid, peab RKAS panustama tänasest märksa enam projekti sidusrühmadest arendusprojekti klientide huvide juhtimisele. Lisaks on soovituslik, nii nagu seda suuremates organisatsioonides praktiseeritakse, organisatsiooni tegevuste protsessipõhise juhtimissüsteemi toime strateegiliseks suunamiseks, jooksvaks parendamiseks ja järelevalve teostamiseks luua protsessiomanikest ja tippjuhtkonnast koosnev organisatsioonisisene protsessinõukogu (Rosemann & vom Brocke, 2015).

Magistritöös läbi viidud uuringutele tuginedes võiks RKAS kaaluda protsessijuhtimise parendamise edasisteks otsingusuundadeks järgmisi ettepanekuid:

| Puudused | Parendusettepanekud |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Arendus-, remont- ja parendustegevuste määratlemine organisatsiooni põhiprotsessidena. | 1. Strateegilises juhtimises täpsustata organisatsiooni põhiprotsessid ja põhiprotsesse toetavate tugiprotsesside struktuur. |
| 2. Arendus-, remont- ja parendustegevuste nõrk seos kliendisuhete juhtimisega. | |
| 3. Projektijuhtimise protsessikirjeldus katab vaid projektide algatamise ja lõpetamise etappe. | 2. Tervikliku protsessijuhtimise käivitamiseks peaks organisatsioon looma eraldi protsessijuhtimise tippkeskuse, mis aitab välja töötada tervikliku protsessijuhtimise põhimõtted, struktuuri ning meetmed protsessipõhiste juhtimisepõhimõtete tulemuslikuks ja tõhusaks rakendamiseks. |
| 4. Arendus-, remont ja parendustegevuste juhtimine ei ole kirjeldatud projektijuhtimisena. | |
| 5. Teostusetapi põhi- ja alamprotsesside kirjelduste vahel puudub terviklik seoste struktuur. | |
| 6. Projektijuhtimise protsessikirjeldus ei kirjelda projekti organisatsioonisisese meeskonna juhtimist. | |
| 7. Protssid ei kirjelda projekti teostusfaasis ilmnevate muudatuste juhtimist. | 3. Korraldada projektijuhtimisteenuse protsesside ümber nii, et suureneks sidusrühmade kaasamine lisaks arendusprojektide algatamise ja lõpetamisetapile ka projekti teostusfaasis. Tähelepanu pöörata teostusfaasis lähteülesande koostamise etapile. 4. Organisatsiooni struktuur on mitmekesine, kattes tegevused kinnisvaraportfelli strateegilisest haldamisest jooksvate remontide ja haldusküsimusteni. Eri tegevussuundade koostoime tõhustamiseks kaaluda valdkondade-ülese protsessihaldus-tarkvara rakendamist. Tähelepanu pöörata protsesside omavaheiste seoste ja protsesside sidusrühmade võrgustiku terviklikule haldamisele |
| 8. Protssid ei kirjelda arendusprojektide sidusrühmade huvide terviklikku juhtimist. | |
| 9. Kinnisvaraarendusprojektide tellijal erinev võimekus juhtida asutusesiselt kinnisvaraarendusega kaasnevate põhitegevuse protsesside muudatusprojektide juhtimiseks. Puudub strateegia kliendi organisatsioonisiseste muudatusprojektide toetamiseks. | 5. Projektijuhtimise protsessides täpsustada projektijuhi roll ja volitused. Keerukate projektide juures on peaprojektijuhi nõutavatest kompetentsidest olulisim mitte niivõrd tehnoloogiliste lahendusprotsesside juhtimise pädevus kui võrd tervikliku teenusjuhi pädevus. |

Avaliku sektori organisatsioonid ei ole kohustatud ostma kinnisvara haldamise ja arendamise teenust RKASi käest. Küll aga on riigi ootus, et avaliku sektori kinnisvara majandamine toimuks keskselt. Hoobadeks, millega mõjutada avaliku sektori organisatsioone otsustama RKASi kasuks on põhiosas teenuse kvaliteet ja usaldus. RKASi tänane struktuur ja organisatsiooni kujunenud juhtimiskultuur ei toeta otseselt protsessipõhist juhtimist, kuid on selgelt avatud muutustele. Organisatsiooni juhtimissüsteemi põhimõtteid sätestav dokumentatsioon on sõnastuses eksitav. Nimetatakse, et organisatsiooni juhtimissüsteem on protsessipõhine, kuid samas on kehtestatud reeglistik selgelt hierarhiline ja traditsiooniliselt funktsionaalne. Kompetentsikeskusena peab RKAS suutma kliendiga kaasa mõelda. RKASi juhatuse esimehe hinnangul peaks see olema selget RKASi kui kompetentsikeskuse üks kompetentsidest – töökeskkonna muudatuste planeerimine ja realiseerimine. Selle eelduseks on arendaja suutlikkus mõista kliendi tegelikke huve ning oskus viia kliendi tegelikud kinnisvaraalsed vajadusi kokku kliendi tegelike kinnisvaraalaste võimalustega.

KOKKUVÕTE

Magistritöös uuris autor võimalusi kinnisvaraarendusprojektide protsessijuhtimise teenuse parandamiseks. Töö eesmärgiks oli aidata kaasa Riigi Kinnisvara Aktsiaseltsi (edaspidi RKAS) kinnisvara arendusprojektide protsessijuhtimise teenuse muutmisele proaktiivsemaks ning kliendi põhitegevuse muudatusprotsessidele kaasa aitavamaks. Töö tulemuseks koostas autor soovituslikud ettepanekud organisatsiooni üldise protsessistruktuuri korrastamiseks ning kitsamalt kinnisvara arendusprojektide protsessijuhtimise teenuse protsesside tõhustamiseks ning kliendirahulolu suurendamiseks. Autori hinnangul on töös leitud vastused püstitatud uurimusküsimustele ja täidetud uurimisülesanded, mis olid seatud töö eesmärgi saavutamiseks.

Magistritöö teooria osa uurimusküsimusele vastamiseks tugines autor varasemate uuringute (Haraty & Hu, 2018; Martins & Zacarias, 2017; Noreika, 2010; Olsson *et al.*, 2015) seisukohtadele, mille kohaselt võib kinnisvararandese valdkonna protsessijuhtimise parendamise võimaluste analüüsimisel tugineda infotehnoloogia arendusvaldkonnast välja kasvanud agiilset juhtimislaadi toetavatele meetoditele. Autor järeldas, et arendusprotsesside kui teadmismahukate standardiseeritud protsesside juhtimisel mängivad üha kiiremini muutuvast ühiskonnas olulist rolli ennekõike kliendi ootuste ja vajaduste ning teenust osutava organisatsiooni inimressursi oskuslik juhtimine. Edukad arendusprojektid saavad alguse arendusprojektis kohtuvate sidusrühmade üksteist usaldavast ja austavast kokkupuutest. Arenguprojekti juhtrühma moodustamisel peab organisatsiooni juhtkond arvestama, et arendusprojektid on unikaalsed ja nõuavad erinevate sidusrühmade huvide terviklikuks juhtimiseks iga kord eraldi projekti keskkonnale sobiva keskse projektijuhi ja arenguprojekti sidusrühmade võrgustikujuhi koostöömudeli väljatöötamist.

Projektide protsessijuhtimise tehniline raamistik tugineb heale nägemisvõimele, distsipliinile ja arendusmeeskonna soovile kliendiga koosloovalt avastada. Projektide

alguses on projektijuhi roll selgitada projekti sidusrühmade ootustele enim vastavad projektide üldised piirid – vahendid ja protseduureeglid. Piiride ja reeglite fikseerimisele peab järgnema projektide osapoolte vastutuste ja volituste põhine unikaalne võimustamine. Projektide meeskondades tuleb tagada asjakohe kommunikatsioon, kontrollida projektide protsesside kulgu võrreldes varem kokkulepitud piiridega ja teha projekti kõikide asjakohaste sidusrühmade ning meeskondadega tegevusraamade jooksavid korrekture. Arendusprojekti käsitlemine kontrollitud vaba struktuuriga disainprotsessina võimaldab tõlgendada muudatusi protsessi rikastavate ja vajalikena. Protsesse mõjutavad tegurid on kas sisemised ehk meie kontrollitavad võimalused, või välised ehk valikuid takistavad või provotseerivad piirangud. Projektijuht saab valida oma hoiaku, meetodid ja kujundada nende põhjal sobiva protsessijuhtimise taktika.

Magistritöö empiirilises osas viis autor esmalt uuritava dokumendianalüüsina läbi kinnisvaraarendusprojektide protsessijuhtimise ja arendusprojektide sidusrühmade juhtimisprotsesside hetkeolukorra uuringu. Teise etapina korraldas autor ankeetküsimustike ja poolstruktureeritud intervjuudega uuringu, et selgitada vaadeldava organisatsiooni juhtimiskultuuri iseloomulikke jooni. Arendusprojekti kui organisatsiooni sidusrühmade võrgustiku juhtimise analüüsimiseks viis autor Yang *et al.*, (2009) uuringus soovitatud sidusrühmade juhtimise kriitiliste edufaktorite analüüsi. Ankeetküsimustiku vastajateks valis autor RKASi arendusprojektide juhtimisega igapäevaselt tegelevad töötajaid ning sidusrühmadest isikud, kel on lähiminevikus olnud vahetu kontakt RKASi arendusprojektidega kas tellija, tellija esindaja või töövõtjana. Uurimuse tulemusena sai autor kinnitust töö teooria osa järeldeste selle kohta, et kinnisvaraarendus- ja parendust peavad kliendid oma organisatsiooni põhitegevust toetavaks tugitegevuseks ja kinnisvaraalsed muudatused on seotud muudatustega organisatsioonis. Kinnisvaraarendusprojekt on kliendi vaates muudatusprojekt, mille juhtimine peab toimuma sünkroonis kliendi põhitegevuse võimaluste ja tegelike vajadustega. Arendusprojekti algfaasi sisenedes on sageli klient endale defineerinud tegelikest vajadustest lähtuvalt soovitud tulemuse või kujutluse soovitud lahendusest. Kliendi visiooni poole liikumine tuleb kujundada arendusprojekti osalistega regulaarselt ja nõuetekohaselt suheldes ning neid kaasates kogu arendusprojekti sidusrühmade võrgustiku ühiseks missiooniks. Võtmetähtsusega on kliendi kaasav, kontrolliv ja

teadlikult juhitud „taas-avastusretk“ ehk projekti lähteülesande dünaamiline koosloome protsess. Alati ei ole kliendil omapoolset projektijuhtimise võimekust. Kompetentsikeskuse projektijuhtimise struktuur peab olemas sedavõrd paindlik, et täidab vajadusel ka kliendipoolse organisatsioonisisese projektijuhi rolli.

Kinnisvaraarendusteenust osutava kompetentsikeskuse kvaliteedi põhikomponendiks on kliendi poolt tunnustatud võimekus olla lahenduste pakkuja. Lahenduste pakumise võimekuse kandev jõud on lahenduse pakkuja teadlikkus sellest, mida, kuidas ning kellega teha. Tunnustatus tugineb omakorda ümbritseva keskkonna teadlikkusele organisatsiooni võimekusest ning teenuse kvaliteedist, mille alustalaks on omakorda organisatsioonisisene eneseteadlikkus ja usaldustunnet teadlikult kultiveeriv organisatsioonikultuur. Kliendirahulolu eelduseks on kliendi kestev tunnustus- ja turvatunne. Kompetentsikeskuse ülesandeks on arenduse kliendile tema tegelikest vajadustest tõukuva turvalise ja tunnustatud lahendusteedkonda tagamine. Kinnisvaraarenduse protsessipõhise juhtimisteenuse proaktiivsuse suurendamine on kliendirahulolu saavutamisel kriitilise tähendusega. Proaktiivsus omakorda on suutlikkus ohjata kaost, spetsiifiline majandusoskus määramatutes olukordades ja piiratud ressursside tingimustes arendusprotsessi edasi viivate otsuste langetamiseks.

Vaatamata sellele, et uurimustöö on kootatud avaliku sektori kinnisvara terviklikku majandamist juhtiva kompetentsikeskuse vaates, leiab autor, et uurimustöö järeldused pakuvad tuge ka üldisemalt kinnisvara arendusprojektide protsessijuhtimise parendamiseks. Arendusprojektide sidusrühmadega tegelike vajaduste ja piirangute selgitamine, sidusrühmadega regulaarne ja nõuetekohane suhtlemine ning ühise missiooni defineerimiseoskus on dünaamiline protsess, millele on iseloomulik pidev ajas kohanemine. Projektijuhilt eeldatakse erinevate sotsiaalsete situatsioonidega toimetulekuks rohkem pehmeid võimekusi. Kinnisvaraarenduse protsessijuhtimine on sisuliselt sotsiaalne koosloome protsess ning sidusrühmadega ja nende juhtgruppidega suhete loomine ja hoidmine on üks olulisemaid keeruliste, muutlike arendusprojektide juhtimise võimekusi.

VIIDATUD ALLIKAD

- Ahmad, N., Wynn, D. C., & Clarkson, P. J. (2010). *When should design changes be allowed to accumulate?* 6.
- Alexopoulou, N., Nikolaidou, M., Kanellis, P., Mantzana, V., Anagnostopoulos, D., & Martakos, D. (2010). Infusing agility in business processes through an event-centric approach. *International Journal of Business Information Systems*, 6(1), 58. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2010.034005>
- Alhiddi, A., Osborne, A. N., & Anyigor, K. T. (2019). Organizational Culture and Stakeholder Success Criteria in Construction Projects. *Periodica Polytechnica Architecture*, 50(2), 148–154. <https://doi.org/10.3311/PPar.12721>
- Amabile, T., & Kramer, S. (2012). How leaders kill meaning at work. *McKinsey Quarterly*, 1(2012), 124–131.
- Amabile, T. M. (2019). Educating leaders who make a difference in the world. *Perspectives on Psychological Science*, 14(1), 7–11.
- Ambler, S. W., & Lines, M. (2016). The Disciplined Agile Process Decision Framework. D. Winkler, S. Biffel, & J. Bergsmann (Toim), *Software Quality. The Future of Systems- and Software Development* (lk 3–14). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-27033-3_1
- APQC. (2018). *Cross Industry Process Classification Framework*. <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/apqc-process-classification-framework-pcf-cross-industry-pdf-8>
- Bitkowska, A. (2018). Business process management centre of excellence as a source of knowledge. *Business, Management and Education*, 16, 121–132. <https://doi.org/10.3846/bme.2018.2190>
- Boehm, B., & Turner, R. (2004). Balancing agility and discipline: Evaluating and integrating agile and plan-driven methods. *Proceedings. 26th International*

- Conference on Software Engineering*, 718–719.
<https://doi.org/10.1109/ICSE.2004.1317503>
- Boehm, B. W. (1988). A spiral model of software development and enhancement. *Computer*, 21(5), 61–72. <https://doi.org/10.1109/2.59>
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge University Press.
- Braun, T. (2018). Configurations for Interorganizational Project Networks: The Interplay of the PMO and Network Administrative Organization. *Project Management Journal*, 49(4), 53–61. <https://doi.org/10.1177/8756972818781710>
- Bulloch, B., & Sullivan, J. (2010). *Information – The Key to the Real Estate Development Process*. <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/70677>
- Burström, T., & Wilson, T. L. (2015). Fuzzy projects: A qualitative investigation of project leaders' service role. *International Journal of Project Organisation and Management*, 7(3), 221. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2015.070790>
- Choi, T. Y., & Wu, Z. (2009). Triads in Supply Networks: Theorizing Buyer–Supplier–Supplier Relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 45(1), 8–25. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03151.x>
- Chua, D. K. H., Kog, Y. C., & Loh, P. K. (1999). Critical Success Factors for Different Project Objectives. *Journal of Construction Engineering and Management*, 125(3), 142–150. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(1999\)125:3\(142\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(1999)125:3(142))
- Conboy, K., & Fitzgerald, B. (2004). Toward a conceptual framework of agile methods: A study of agility in different disciplines. *Proceedings of the 2004 ACM workshop on Interdisciplinary software engineering research*, 37–44. <https://doi.org/10.1145/1029997.1030005>
- Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business horizons*, 33(3), 44–54.
- Costello, G., & Preller, F. (2010). Property Development Principles and Process – An Industry Analysis. *Pacific Rim Property Research Journal*, 16(2), 171–189. <https://doi.org/10.1080/14445921.2010.11104300>
- Covey, S., McChesney, C., & Huling, J. (2012). *4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals*. Simon and Schuster.

- Cunha, M. P. e., & Gomes, J. F. S. (2003). Order and Disorder in Product Innovation Models. *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 174–187.
<https://doi.org/10.1111/1467-8691.00280>
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). *The new industrial engineering: Information technology and business process redesign*. 46.
- De Meyer, A., Loch, C. H., & Pich, M. T. (2002). Managing project uncertainty: From variation to chaos. *IEEE Engineering Management Review*, 30(3), 91–91.
<https://doi.org/10.1109/EMR.2002.1032403>
- Eckert, C., Zanker, W., & Clarkson, P. J. (2001). *ASPECTS OF A BETTER UNDERSTANDING OF CHANGES*. 8.
- Edmondson, M. (2021). *Agility: Management principles for a volatile world*.
- Eppinger, S. D. (2001). Innovation at the Speed of Information. *Harvard Business Review*, 79(1), 149–158.
- Eppinger, S. D., Whitney, D. E., Smith, R. P., & Gebala, D. A. (1994). A model-based method for organizing tasks in product development. *Research in Engineering Design*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.1007/BF01588087>
- Fayadh, H. (2020). Implementation Model of Project Management Office in Real Estate Development. *PM World Journal*, Vol. IX(IV).
- Fernandez, D. J., & Fernandez, J. D. (2016). Agile Project Management—Agilism versus Traditional Approaches. *Journal of Computer Information Systems*, 9.
- Ferreira, F. N. H., Proença, J. F., Spencer, R., & Cova, B. (2013). The transition from products to solutions: External business model fit and dynamics. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1093–1101.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.010>
- Fitzgerald, B., & Stol, K.-J. (2017). Continuous software engineering: A roadmap and agenda. *Journal of Systems and Software*, 123, 176–189.
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2015.06.063>
- Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). *The Agile Manifesto*.
- Fuentes, M., Smyth, H., & Davies, A. (2019). Co-creation of value outcomes: A client perspective on service provision in projects. *International Journal of Project Management*, 37(5), 696–715. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.003>

- Geraldi, J. G., Lee-Kelley, L., & Kutsch, E. (2010). The Titanic sunk, so what? Project manager response to unexpected events. *International Journal of Project Management*, 28(6), 547–558. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.10.008>
- Graaskamp, J. A. (1992a). Fundamentals of Real Estate Development. *Journal of Property Valuation and Investment*, 10(3), 619–639. <https://doi.org/10.1108/14635789210031253>
- Graaskamp, J. A. (1992b). Fundamentals of Real Estate Development. *Journal of Property Valuation and Investment*, 10(3), 619–639. <https://doi.org/10.1108/14635789210031253>
- Graner, M., & Mißler-Behr, M. (2013). Key determinants of the successful adoption of new product development methods. *European Journal of Innovation Management*, 16(3), 301–316. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2012-0084>
- Gulledge, T. R., & Sommer, R. A. (2002). Business process management: Public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4), 364–376. <https://doi.org/10.1108/14637150210435017>
- Haraty, R. A., & Hu, G. (2018). Software process models: A review and analysis. *International Journal of Engineering*, 7.
- Harrald, J. R. (2006). Agility and Discipline: Critical Success Factors for Disaster Response. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 604(1), 256–272. <https://doi.org/10.1177/0002716205285404>
- Hemon, A., Lyonnet, B., Rowe, F., & Fitzgerald, B. (2020). From Agile to DevOps: Smart Skills and Collaborations. *Information Systems Frontiers*, 22(4), 927–945. <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09905-1>
- Hertog, P. den. (2000). KNOWLEDGE INTENSIVE BUSINESS SERVICES AS CO-PRODUCERS OF INNOVATION. *International journal of innovation management*, 4(04), 491-528.
- Jesus, L., Macieira, A., Karrer, D., & Rosemann, M. (2009). *A Framework for a BPM Center of Excellence*. 9.
- Kask, K. (2014). *Public sector real estate asset management models and their evaluation*. Tartu Ülikool.

- Kir, H., & Erdogan, N. (2021). A knowledge-intensive adaptive business process management framework. *Information Systems*, 95, 101639.
<https://doi.org/10.1016/j.is.2020.101639>
- Kolberg, E., Reich, Y., & Levin, I. (2014). Designing winning robots by careful design of their development process. *Research in Engineering Design*, 25(2), 157–183.
<https://doi.org/10.1007/s00163-014-0171-y>
- Larson, E. (1995). Project Partnering: Results of Study of 280 Construction Projects. *Journal of Management in Engineering*, 11(2), 30.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(1995\)11:2\(30\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(1995)11:2(30))
- Lau, A., Fischer, T., Hirsch, M., & Matheis, H. (2012). SmartNet collaboration model—A framework for collaborative development and production. *Technology and Innovation 2012 18th International ICE Conference on Engineering*, 1–10.
<https://doi.org/10.1109/ICE.2012.6297687>
- Maffin, D., Thwaites, A., Alderman, N., Braiden, P., & Hills, B. (2007). *Managing the product development process: Combining best practice with company and project contexts*. 23.
- Majchrzak, A., & Wang, Q. (1996). *Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations*. 8.
- Martins, P. V., & Zacarias, M. (2017). An Agile Business Process Improvement Methodology. *Procedia Computer Science*, 121, 129–136.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.018>
- McAllister, P. (2020). Creating operational alpha? Operating models for real estate management. *Property Management*, 38(4), 565–583.
<https://doi.org/10.1108/PM-02-2020-0009>
- McNely, B. J., Gestwicki, P., Burke, A., & Gelms, B. (2012). Articulating everyday actions: An activity theoretical approach to scrum. *Proceedings of the 30th ACM international conference on Design of communication*, 95–104.
<https://doi.org/10.1145/2379057.2379076>
- Meyer, K., & Pfnür, A. (2015). Wertschöpfungspartnerschaften in der Immobilienprojektentwicklung. *Zeitschrift für Immobilienökonomie*, 1(1), 59–80. <https://doi.org/10.1365/s41056-015-0003-9>

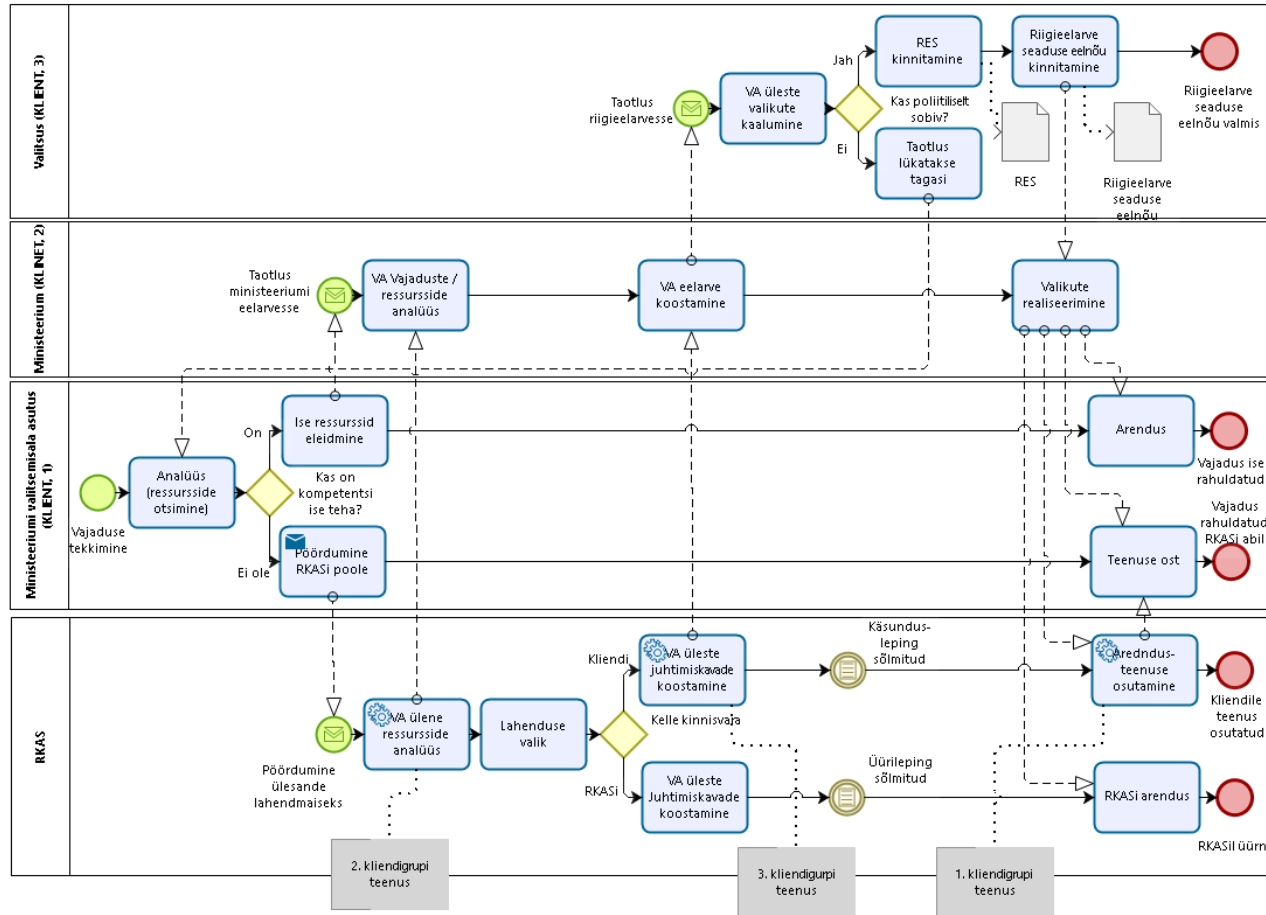
- Michelson, B. (2006). *Event-Driven Architecture Overview* (Nr 681; lk 681). Patricia Seybold Group. <https://doi.org/10.1571/bda2-2-06cc>
- Miller, R., & Lessard, D. R. (2001). *The Strategic Management of Large Engineering Projects: Shaping Institutions, Risks, and Governance*. MIT Press.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Nidumolu, S. R., & Subramani, M. R. (2003). The Matrix of Control: Combining Process and Structure Approaches to Managing Software Development. *Journal of Management Information Systems*, 20(3), 159–196. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045774>
- Niemi, E., & Laine, S. (2016). Designing a Competence Management System ‘Knome’ for a Knowledge-Intensive Project Organization. J. Parsons, T. Tuunanen, J. Venable, B. Donnellan, M. Helfert, & J. Kenneally (Toim), *Tackling Society’s Grand Challenges with Design Science* (lk 217–222). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-39294-3_18
- Noreika, K. (2010). *Business Capabilities Utilization Enhancement Using Archimate for EAS Projects Delivery in an Agile Environment*. 8.
- Oates, G., & Kloot, L. (2014). Corporatized Public Land Development Bodies in Australia: Who Are the Stakeholders and Why Are They Important? *International Journal of Public Administration*, 37(3), 163–173. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.809584>
- Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277–287. <https://doi.org/10.1080/01446190600879125>
- Olsson, N. O. E., Sørensen, A. Ø., & Leikvam, G. (2015). On the Need for Iterative Real Estate Project Models – Applying Agile Methods in Real Estate Developments. *Procedia Economics and Finance*, 21, 524–531. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00208-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00208-7)

- Opel, D. S., Abbott, C., & Hart-Davidson, W. (2018). Toward an Encounter Team Model of Clinical Project Management: A Needs Analysis of a Family Health Center. *Technical Communication*, 65(2), 181–193.
- Pektaş, Ş. T., & Pultar, M. (2006). Modelling detailed information flows in building design with the parameter-based design structure matrix. *Design Studies*, 27(1), 99–122. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2005.07.004>
- Perez, C. (1985). Long waves and changes in socioeconomic organisation. *IDS Bulletin*, 16(1), 36–39.
- Pinto, J. K., & Mantel, S. J. (1990). The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37(4), 269–276. <https://doi.org/10.1109/17.62322>
- PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) / Project Management Institute*. (Sixth edition). Project Management Institute. <https://www.engbookspdf.com/uploads/pdf-books/PMBOKSixthEditionAGuidetotheProjectManagementBodyofKnowledge-1.pdf>
- Pope-Ruark, R., Eichel, M., Talbott, S., & Thornton, K. (2011). *LET'S SCRUM: HOW SCRUM METHODOLOGY ENCOURAGES STUDENTS TO VIEW THEMSELVES AS COLLABORATORS*. 17.
- Portman, H. (2017). *Scaling agile in organisaties*. Van Haren.
- Powell, W. W. (1990). Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- PWC, A. P. A. (2017). *Riigi Kinnisvara AS (RKAS) juriidilise vormi sobivuse analüüs*. Rahandusministeerium. <https://www.rahandusministeerium.ee/et/eesmargidtegevused/riigi-kinnisvararegister/strateegia/rkas-tegevusvorm>
- Rahandusministeerium. (2007). *Riigi_kinnisvarategevuse_strateegia_2007.pdf*. https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/RiigRiigi_kinnisvararegister/riigi_kinnisvarategevuse_strateegia_2007.pdf
- Raik, V. (2018). Kuluefektiivsus või kliendikeskus? *Äripäev*. <https://www.aripaev.ee/arvamused/2018/12/13/vilve-raik-kuluefektiivsus-voi-kliendikeskus>
- RKAS. (2016). *RKAS_strateegia_2017_2020.pdf*.

- Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2015). The Six Core Elements of Business Process Management. J. vom Brocke & M. Rosemann (Toim), *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems* (lk 105–122). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_5
- Schwaber, K. (1997). SCRUM Development Process. J. Sutherland, C. Casanave, J. Miller, P. Patel, & G. Hollowell (Toim), *Business Object Design and Implementation* (lk 117–134). Springer London. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-0947-1_11
- Shen, X., & Student, I.-M. (2002). *Factors Affecting Multifunctional Teams In Innovation Processes*. 33.
- Siva, J., & London, K. (2012). Client learning for successful architect-client relationships. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(3), 253–268. <https://doi.org/10.1108/09699981211219599>
- Smith, J. M., Kenley, R., & Wyatt, R. (1998). Evaluating the Client Briefing Problem: An Exploratory Study. *Engineering Construction and Architectural Management*, 5(4), 12.
- Stoshikj, M., Kryvinska, N., & Strauss, C. (2014). Efficient Managing of Complex Programs with Project Management Services. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 15(1), 25–38. <https://doi.org/10.1007/s40171-013-0051-8>
- Sun, M., & Meng, X. (2009). Taxonomy for change causes and effects in construction projects. *International Journal of Project Management*, 27(6), 560–572. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.10.005>
- van der Aalst, W. M. P., Weske, M., & Grünbauer, D. (2005). Case handling: A new paradigm for business process support. *Data & Knowledge Engineering*, 53(2), 129–162. <https://doi.org/10.1016/j.datak.2004.07.003>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- vom Brocke, J., & Rosemann, M. (Toim). (2015). *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3>

- Whyte, J., & Davies, A. (2021). Reframing Systems Integration: A Process Perspective on Projects. *Project Management Journal*, 875697282199224.
<https://doi.org/10.1177/8756972821992246>
- Wynn, D. C., & Clarkson, P. J. (2018). Process models in design and development. *Research in Engineering Design*, 29(2), 161–202.
<https://doi.org/10.1007/s00163-017-0262-7>
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Chan, A. P. (2009). Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. *Journal of civil engineering and management*, 15(4), 337–348.
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Xue, X. (2011). Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. *International Journal of Project Management*, 29(7), 900–910.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.07.013>

Lisa 1. Riigi kinnisvaraarenduse protsessi kirjeldus

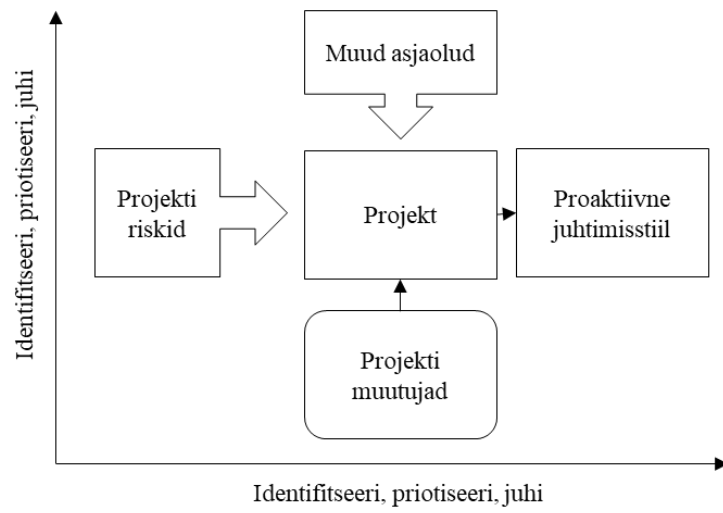


Lisa 2. Muudatuste põhjuste liigitus

| | |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Välised põhjused | Keskkonna faktorid Poliitilised faktorid Sotsiaalsed faktorid Majanduslikud faktorid Tehnoloogilised faktorid |
| Organisatsiooni tasandi põhjused | Protsessidega seotud asjaolud Inimeste käitumise ja kompetentsiga seotud asjaolud Tehnoloogilised asjaolud |
| Projektisisesed põhjused | Kliendi põhjustatud asjaolud Disainiga seotud asjaolud Töövõtja, alltöövõtja mõjufaktorid Muud (kommunikatsioon, meeskonnatöö, juhtimine jm) |

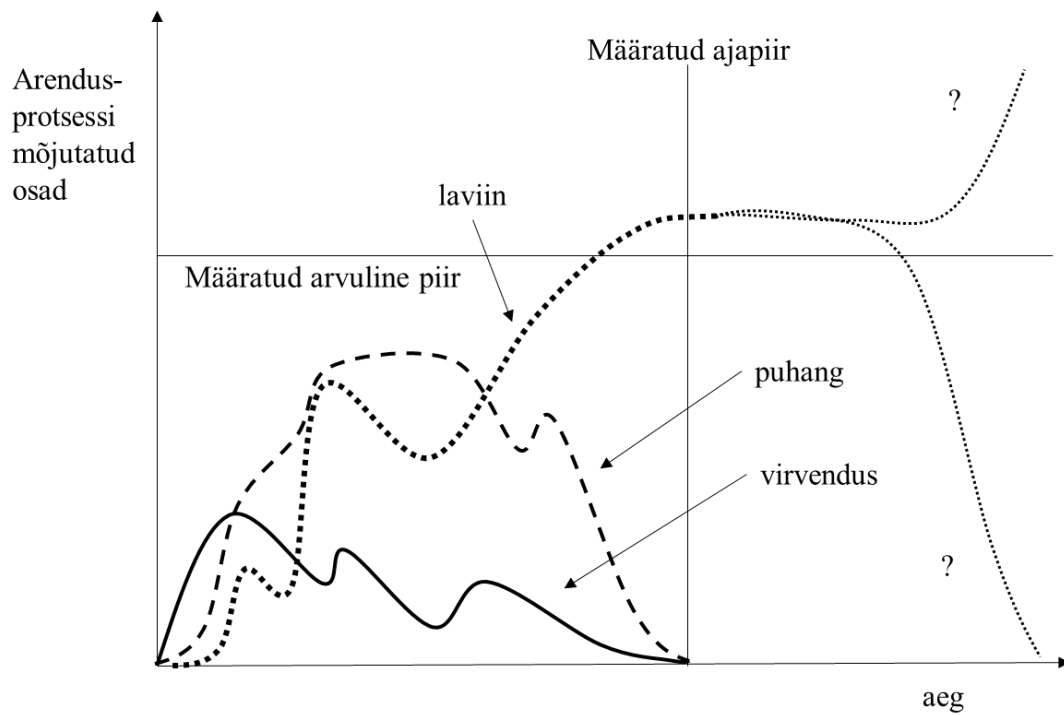
Allikas: Sun & Meng (2009)

Lisa 3. Projektijuhtimise proaktiivsuse kontseptsioon



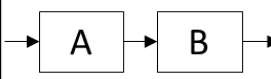
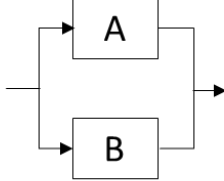
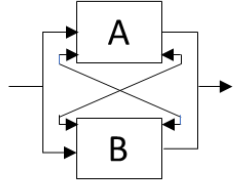
Allikas: Fayadh (2020)

Lisa 4. Määratud mahu ja aja jooksul lõpetatavad muudatusprotsessid ning „lõpmatud“ muudatusprotsessid



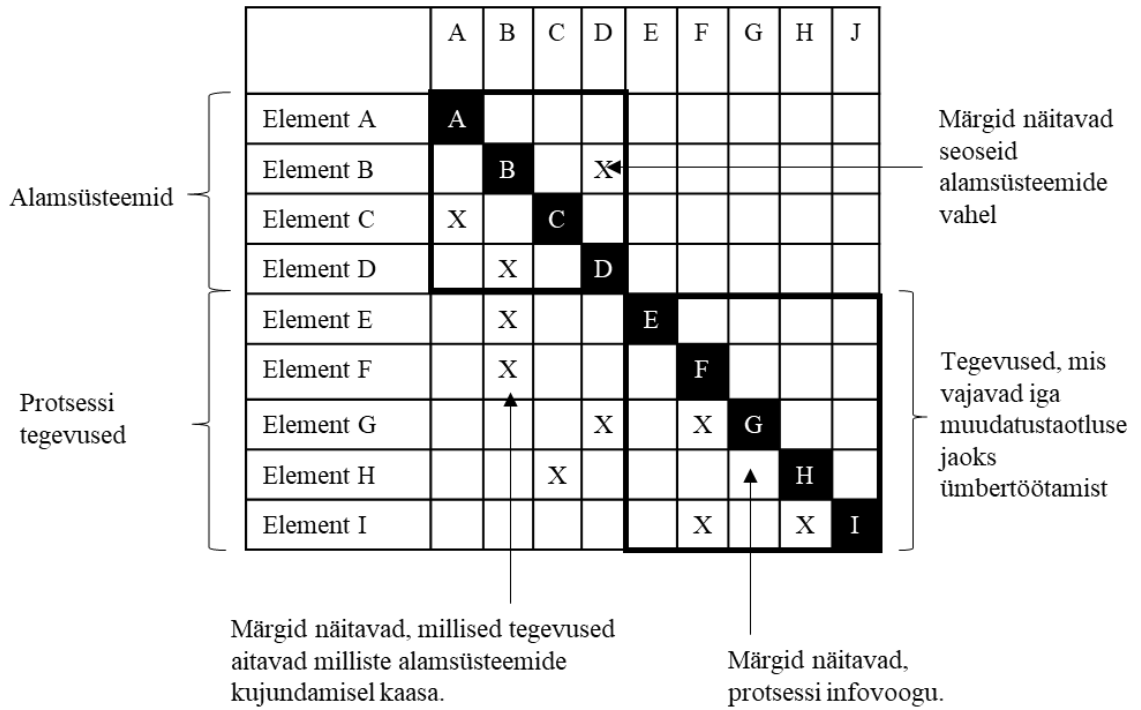
Allikas: Eckert *et al.*, 2001, lk 3

Lisa 5. Ajapõhise disainstruktuurmaatriksi võimalikud sõltuvuskonfiguratsioonid

| Süsteemi kolm konfiguratsiooni | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|--|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|---|--|---|--|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Sõltuvad ülesanded (seeria) | Sõltumatud ülesanded (paralleelne) | Vastastikku sõltuvad ülesanded (sidedastatud) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Süsteemi graafiline kujutis |  |  |  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Süsteemi kujutis disaini struktuurmaatriksi (<i>DSM design structure matrix</i>) kujul. | <table border="1" data-bbox="630 705 837 907"> <tr><td></td><td>A</td><td>B</td></tr> <tr><td>A</td><td>■</td><td></td></tr> <tr><td>B</td><td>X</td><td>■</td></tr> </table> | | A | B | A | ■ | | B | X | ■ | <table border="1" data-bbox="901 705 1109 907"> <tr><td></td><td>A</td><td>B</td></tr> <tr><td>A</td><td>■</td><td></td></tr> <tr><td>B</td><td></td><td>■</td></tr> </table> | | A | B | A | ■ | | B | | ■ | <table border="1" data-bbox="1181 705 1388 907"> <tr><td></td><td>A</td><td>B</td></tr> <tr><td>A</td><td>■</td><td>X</td></tr> <tr><td>B</td><td>X</td><td>■</td></tr> </table> | | A | B | A | ■ | X | B | X | ■ |
| | A | B | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B | X | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | A | B | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | A | B | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A | ■ | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B | X | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

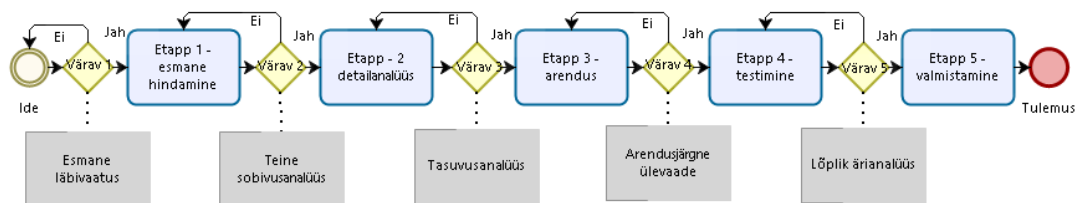
Allikas: Pektaş & Pultar, 2006, lk 105

Lisa 6. Protsessi alamsüsteemide ja nende seoseid kujutav struktuurmaatriks



Allikas: Ahmad *et al.*, 2010

Lisa 7. Tüüpiline etapp-värv süsteem



Arenduseelne analüüs

Powered by
bizagi
Business

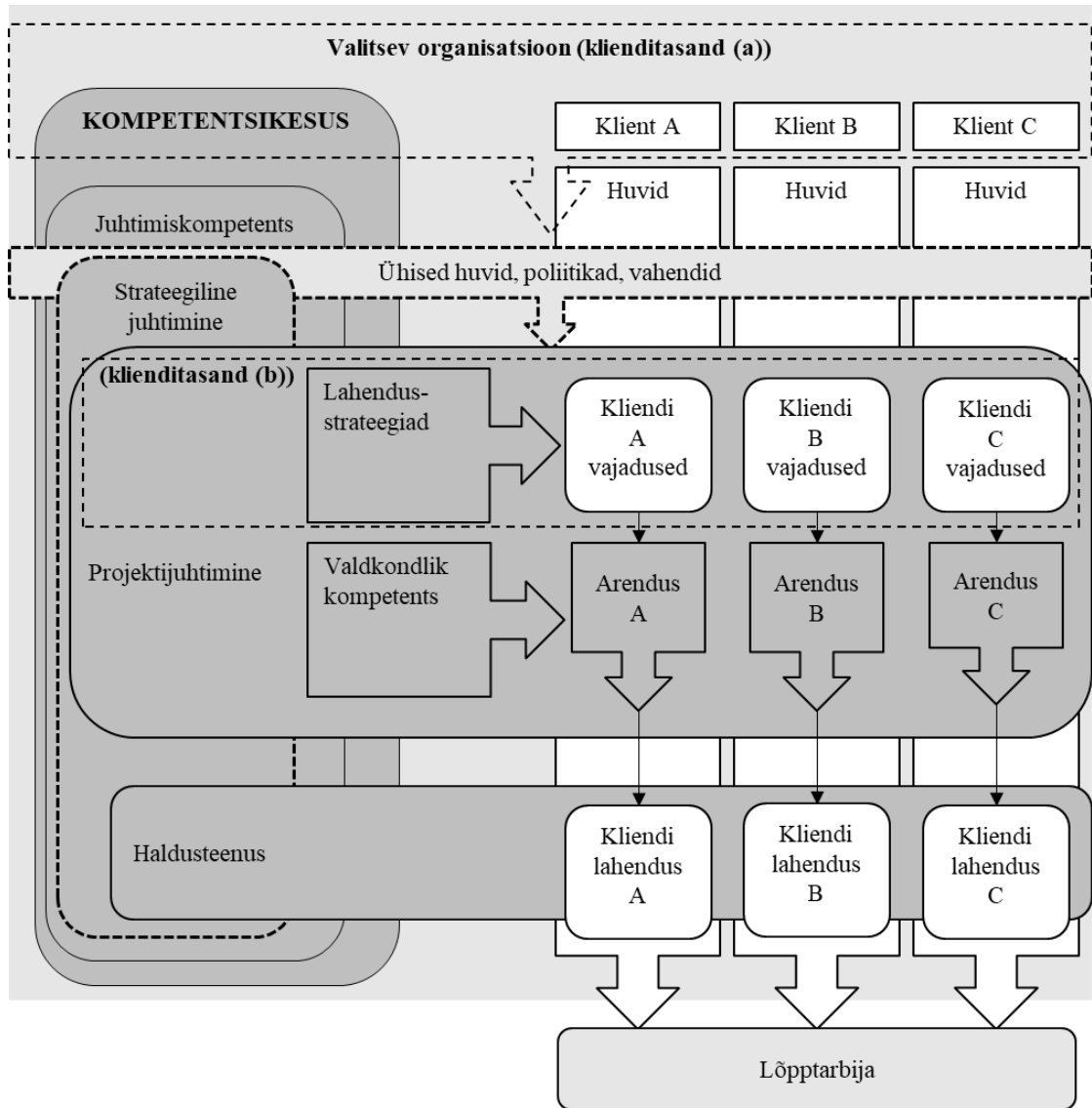
Allikas: Cooper, 1990, lk 46

Lisa 8. Projektijuhtimise erinevad printsiibid

| Traditsiooniline projektijuhtimine | Agiilne projektijuhtimine |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektijuhi keskendumine tootmisprotsesside juhtimisele, järgides ranget tegevuste toimimisjärjestust. | Projektijuhi keskendumine tehnoloogiale, disainile ja tootearendusele. |
| Tähtaegadele keskendumine. | Tulemustele ja kvaliteedile keskendumine. |
| Vastutus eraldi üksikute protsesside eest. | Vastutus ülesannete eest. |
| Muutusi tõrjuv. | Muutusi salliv |
| Fikseeritud on detailne äriprotsessi mudel ja selle täpne rakendus organisatsioonis. | Äriprotsessid on paindlikud. |
| Protsessimuudatused on teostavad pärast teostusfaasi | Protsesse on võimalik muuta ka teostusfaasi ajal. Pidev koostoime disaini- ja teostusfaasi vahel. Protsesside tegevused on autonoomsed üksused, kus tegevuste eest vastutajad on teadlikud tegevusest, mis tema tegevusi algatavad ja tegevustest, mida tema tegevus algatab. |
| Projektijuhid haldavad oma projekte eelarve, ajakava ja ulatuse järgi | Projektijuht keskendub tulemustele ning ettevõtte väärtus ning eelarve ja ajakava on teisejärgulised |
| Mõõdikuid ja variatsioone jälgitakse kavandatud baasjoonte järgi | |
| Projektijuhi soov vähendada riski ning säilitada aja- ja rahapiiranguid | |
| Iga protsessi eest vastutaja omab teadmisi vaid oma vastutusallas oleva protsessi kohta. | Lisandub protsessi individuaalsetele vastutajatele protsessiülese teadliku osapoole (<i>knowledgeable</i>) modelleerija funktsioon. |
| Projekti meeskonna moodustab üksikisikute summa. | Projekti meeskond töötab meeskonnatöö põhimõtete alusel. |
| Projekti meeskonna liikmetel on oma kindel roll ja ta ei ole oodatud töötama kaasa projektiülestel teemadel | Projekti meeskonna liikme suurem pühendumus, kuna neil on projektis avaram vastutusala |
| Kommunikatsioon koosolekute kaudu, teabevahetus dokumentide kaudu | Pidev meeskonnasisene kommunikatsioon, teabevahetus näost näkku. |
| Detailselt määratletud nõuded ja alusdokumentatsioon soosib spetsialistide tööd eraldatud töörühmades | Muutustega kohanemiseks ja arendusspurtide tegemiseks on vajalik meeskonna töötamine ühises asukohas. Eri asukohtades töötavad meeskonnad võivad moodustada igaüks eraldi „agiilse kobara“. |
| Muutusi tõrjuv. | Muutusi salliv |
| Keskendumine kaitsemeetmetele. | Keskendumine lihtsusele. |

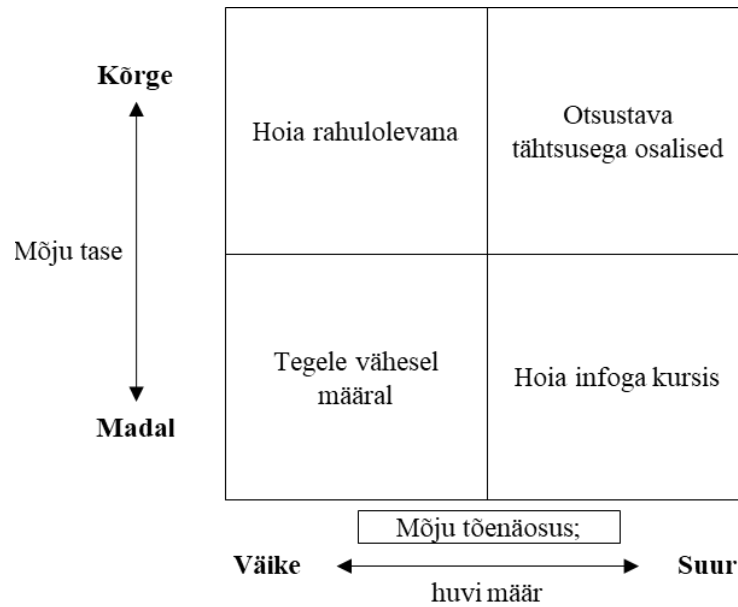
Allikas: Fernandez & Fernandez, 2016; Martins & Zacarias, 2017

Lisa 9. Valitseva organisatsiooni sisese kompetentsikeskuse põhimõtteline skeem



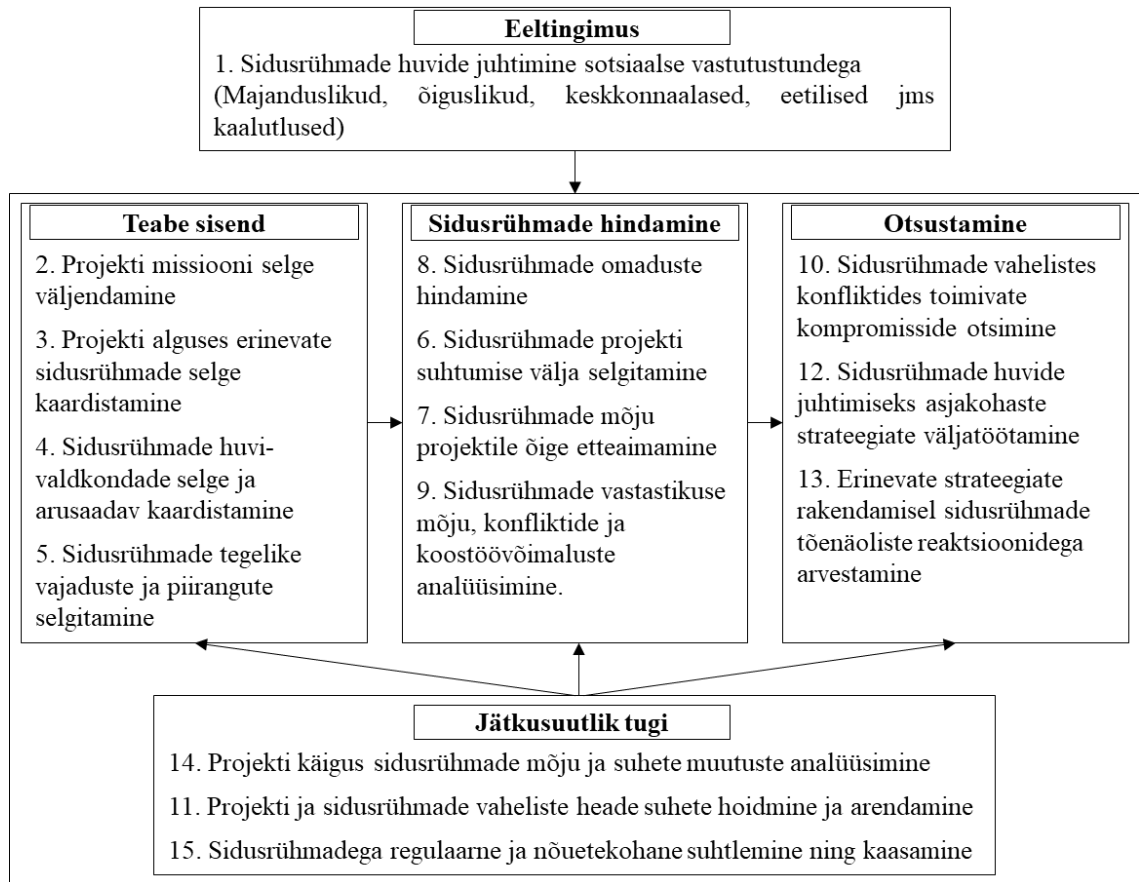
Allikas: Autori koostatud

Lisa 10. Mõju/huvi maatriksi tõlgendus kompetentsikeskuse sidusrühmade mõju/tõenäosus maatriksina



Allikas: Olander, 2007

Lisa 11. Kinnisvaraarenduseprojektide sidusrühmade eduka juhtimise raamistik



Allikas: Yang *et al.*, 2009

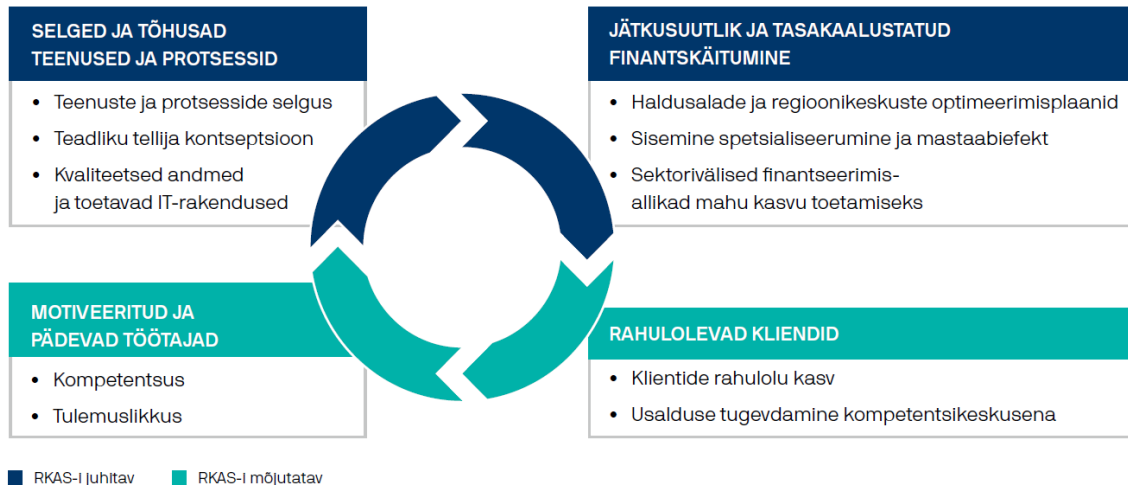
Lisa 12. Erinevused era- ja avaliku sektori kinnisvaramajandamises

| Indikaator | Erasektor | Avalik sektor |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ajendid | Finantskasum, konkurentsieelis | Sotsiaalsed eesmärgid ja poliitika. |
| Rahastamine | Kliendid | Maksumaksjad |
| Esmased sidusrühmad | <ul style="list-style-type: none"> • Aktsionärid • Ettevõtte juhtkond • Töötajad • Kliendid • Tarnijad • Kohalik kogukond | <ul style="list-style-type: none"> • Valitsustasand • Valitud liikmed • Erikomiteed • Ametnikud • Kliendid • Tarnijad • Maksumaksjad • Kohalik valijaskond • Üldine avalikkus |
| Ettevõtte eesmärgid | <ul style="list-style-type: none"> • Rahuldav kasum • Konkurentsipüsimine • Turuosa saavutamine, hoidmine • Äri kuvand | <ul style="list-style-type: none"> • Demokraatlik ja kliendikeskne avalike teenuste osutamine • Poliitika edendamine • Jätkusuutlikkus (kohalik majandusareng ja säästlik keskkond) |
| Ostueesmärgid | <ul style="list-style-type: none"> • Kulude vähendamine • Kvaliteedi parandamine • Innovatsiooni rakendamine • Keskkonna parandamine | <ul style="list-style-type: none"> • Raha eest väärtuse loomine • Kohalik majandusareng • Keskkonna parandamine • Profiili edendamine • Kulude vähendamine • Kvaliteedi parandamine • Innovatsiooni rakendamine |
| Õiguslik raamistik | <ul style="list-style-type: none"> • Äri eetikakoodeks • Sisemised ostukäsiraamatud • Keskkonna õigusaktid • ELi direktiivid (erastatud kommunaalteenused) | <ul style="list-style-type: none"> • Rahvusvahelised õigusaktid • Siseriiklikud õigusaktid • Määrused, finantsmäärused • Delegeerimiskava • Eetikakoodeks • organisatsioonisisised ostujuhendid |

Allikas: Kask, 2014, tuginedes Lindholm, 2005: 39

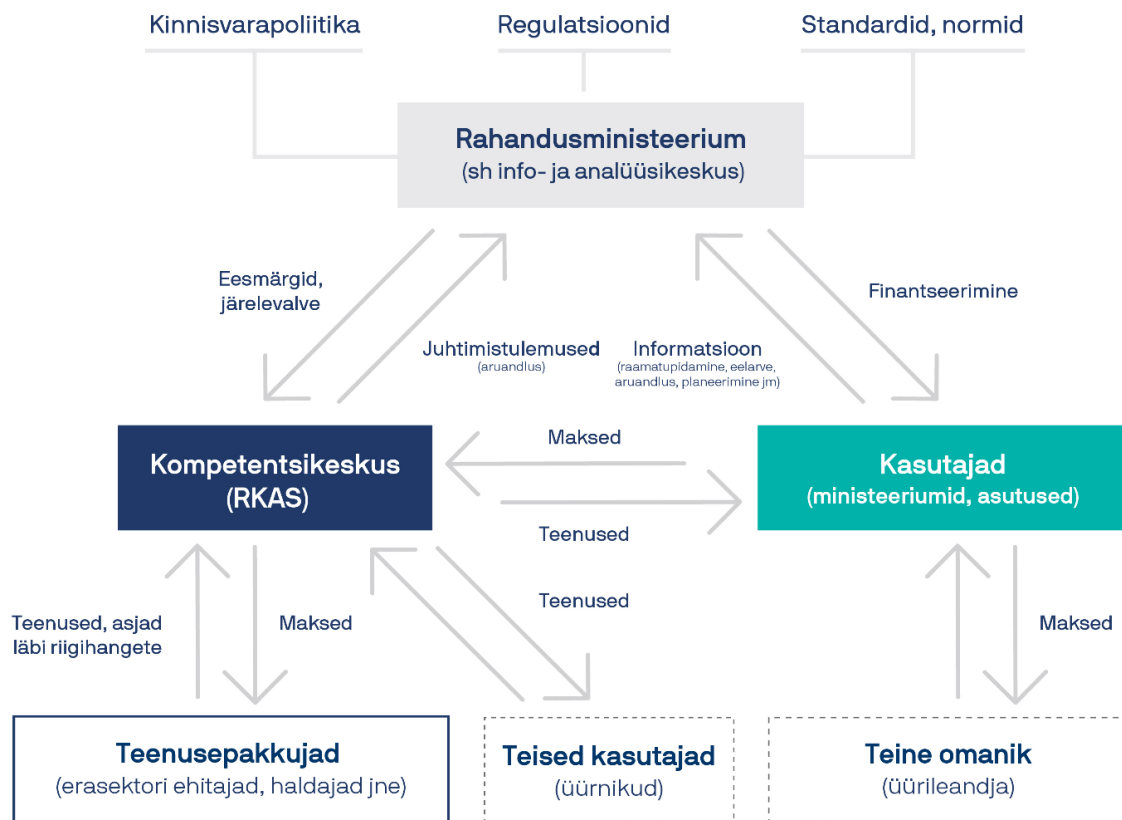
Lisa 13. RKASi strateegilised peateemad aastatel 2017-2020

RKASi strateegilised prioriteetid aastateks 2017–2020



Allikas: RKAS, 2020

Lisa 14. Riigi kinnisvara tervikliku juhtimissüsteemi skeem



Allikas: Rahandusministeerium, 2007

Lisa 15. Riigi Kinnisvara Aktsiaseltsi 2021. aasta kliendirahulolu küsitluse ankeet.

See on kliendile saadetava küsitluse eelvaade



Palun Teie tagasisidet

Mõeldes oma kogemusele, kas Te soovitate Riigi Kinnisvara teenuseid analoogsetele Klientidele/ kolleegidele?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 = ei soovitaks / 10 = soovitaksin kindlasti

Palun põhjendage oma hinnangut

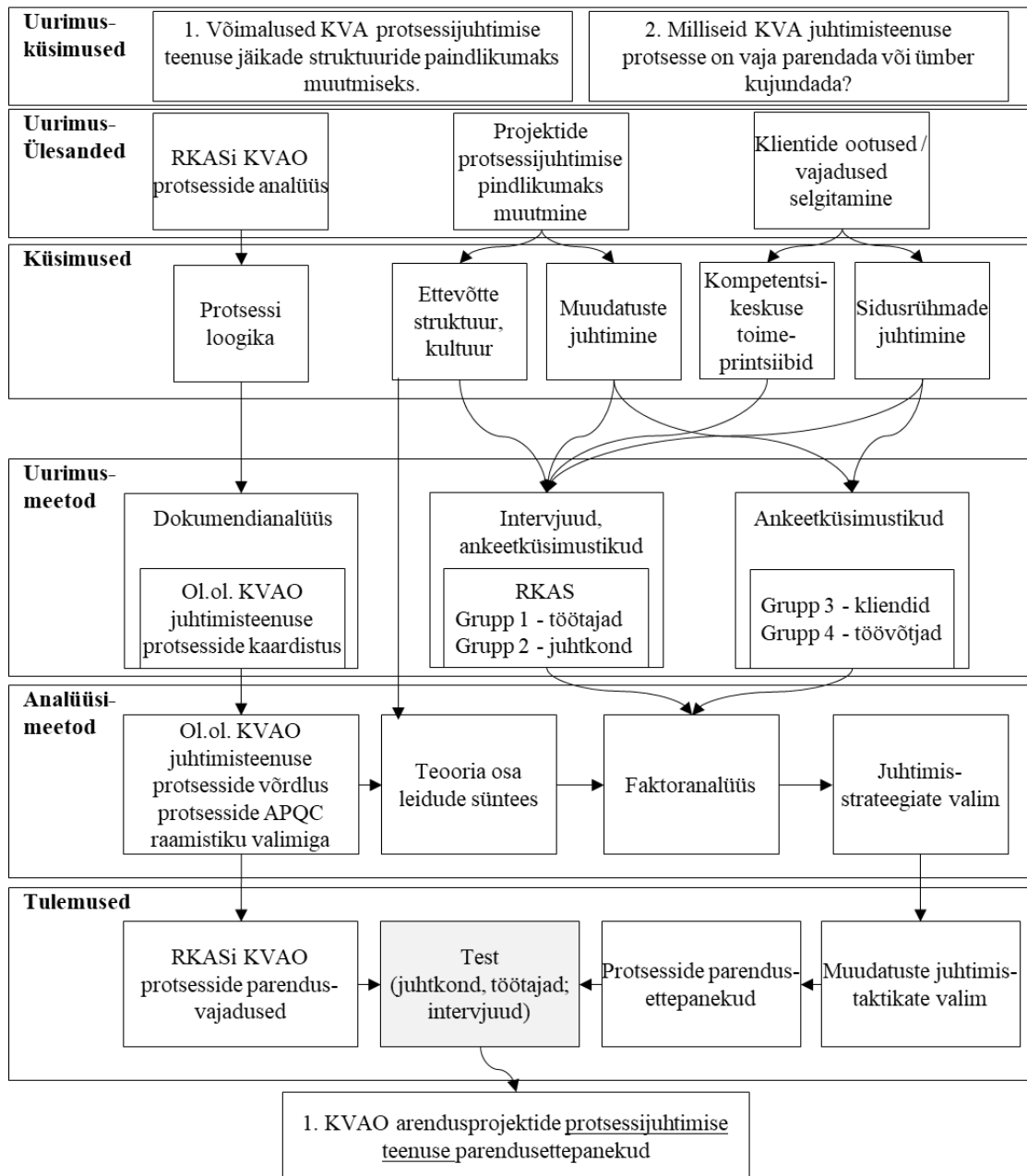
Kui rahul te olete üldiselt RKASi teenustega?

1 – ei ole üldse rahul; 10 – väga rahul

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | ei oska öelda |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tehnohoodus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Heakorrateenus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Turvateenus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Remonttööde korraldamine | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kinnisvara arendamine | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kinnisvaraalne nõustamine | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Millele peab RKAS veel tähelepanu pöörama, et omavahelist koostööd tõhusamaks muuta?

Lisa 16. Magistritöö empiirilise osa põhimõtteline skeem



Lisa 17. Empiirilise uurimuse tegevuskava

| Etapid | Meetod | Valim/infoallikad | Aeg |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Avasta | Dokumendianalüüs | Rahandusministeeriumi koostatud HOPE-tegevuskava | 12.2020 – 02.2021 |
| | | RKASi koostatud aastaaruanded | |
| | | RKASi tellitud kliendi rahulolu uuringuid | |
| | | RKASi normdokumendid (sh protsessikirjeldused) | |
| | Töö teooria osas sünteesitu põhjal poolstruktureeritud intervjuude küsimustike ettevalmistamine ja intervjuude plaani koostamine | | 18.01. – 07.02.2021 |
| Ankeetküsimustik (4 gruppi) | | RKASi kinnisvaraarenduse osakond - projektijuhid. | 11.02.- 16.03.2021 |
| | | RKASi juhtkond – juhatuse esimees, kinnisvaraarenduse osakonna juhataja ja projektidirektorid | |
| | | RKASi kinnisvaraarenduse projektide sidusrühmad (arenduse kliendid) - asutuste juhid, haldusjuhid. | |
| | | Kinnisvaraarenduse projekti sidusrühmad (töövõtjad) – ehitusettevõtjad, omanikujärelevalve. | |
| Poolstruktureeritud intervjuude läbiviimine (4 gruppi, kokku 5 intervjuud) | | RKASi juhatuse esimees (1 intervjuueeritav) | 12.02.- 16.03.2021 |
| | | RKASi kinnisvaraarenduse osakond, projektidirektor (1 intervjuueeritav) | |
| Kirjelda | Peamiste probleemide kaardistus | | 02.- |
| | Teenuse peamiste parendusvõimaluste selgitamine | | 03.2021 |
| Sünteesi | Parendusettepanekute analüüs ja defineerimine | | 04.2021 |
| | Testintervjuud | RKASi kinnisvaraarenduse osakonna projektidirektorid | 04.2021 |
| | Korrigeeritud parendusettepanekute koostamine | | 04.2020 |

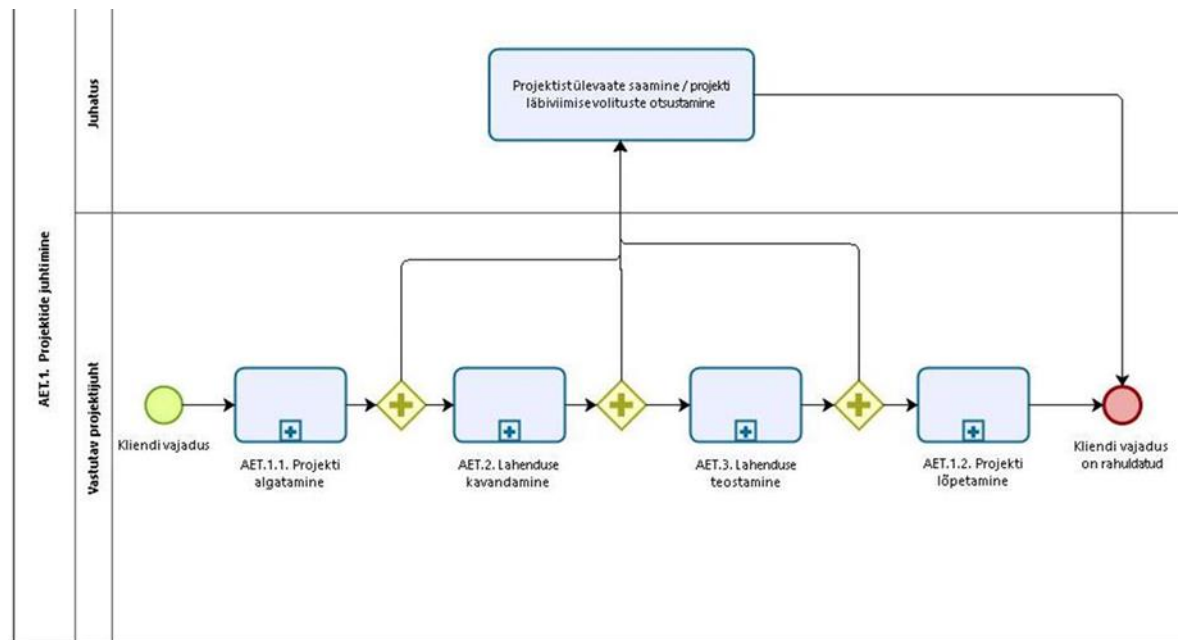
Lisa 18. APQC protsesside klassifikatsiooniraamistiku kategooriad ja autori valitud RKASi KVA osakonna protsessigrupid

| Protsessikategooriad APQC raamistikus | RKAS tervikuna, hetke olukord (osalised kattumised) | RKASis KVAO tegevuste kattumised; autori valik |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <i>Tegevusprotsessid ehk põhiprotsessid:</i> | | |
| 1. Visiooni ja strateegia arendamine | 1. YLD | |
| 2. Toodete ja teenuste arendamine ning juhtimine | 1. YLD | |
| 3. Toodete ja teenuse turundus ning müük | - | |
| 4. Toodete pakkumine | - | |
| 5. Teenuste osutamine | 8. HAL | ✓ AET; YLD |
| 6. Klienditeeninduse juhtimine | 8. HAL | |
| <i>Juhtimis- ja tugiprotsessid (ka tugiteenused):</i> | | |
| 7. Inimressursi arendamine ja juhtimine | 4. PER | |
| 8. Infotehnoloogia juhtimine | 2. IKT | |
| 9. Finantsressursside juhtimine | 3. FIR | |
| 10. Varade omandamine, loomine ja juhtimine | 7. AET; 6. KPJ | ✓ AET; YLD |
| 11. Riski- ja kvaliteedijuhtimine | 1. YLD | ✓ AET; YLD |
| 12. Välissuhete juhtimine | 1. YLD; 5. JUR | |
| 13. Ärivõimekuste arendamine ja juhtimine | 7. AET | ✓ AET; YLD |

Allikas: Autori koostatud tuginedes APQC, 2018 raamistikule

Lisa 19. RKASi projektide juhtimise protsessikirjeldus AET.1.

TEGEVUS: Kinnisvara arendus- ja ehitustegevus
PÕHIPROTSESS: AET.1. Projektide juhtimine
Sisend: Kliendi arendusvajadus
Väljund: Kliendi vajadus on rahuldatud, projekt on ellu viidud
Protsessiomanik: Arendusdirektor



Powered by
bizaai

Allikas: RKAS siseveeb

Lisa 20. RKASi protsesside võrdlus APAC raamistikuga

| Protsess APQC raamistikus | Protsess / protsessi omanik | Tegevus protsessis / Alamprotsess / protsessi omanik | Tegevus paralleel- või alamprotsessis / paralleel- või alamprotsess | Tegevus paralleel- või alamprotsessis / paralleel- või alamprotsess | Tegevus paralleel- või alamprotsessis / paralleel- või alamprotsess |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Protsessi kategooria | | | | | |
| Põhiprotsess | | | | | |
| 5.0 Teenuse osutamine | Puudub¹ | (AET.1.1.)/KVAD² | (AET.4.1.)/RPD³ | Puudub | Puudub |
| 5.3 Kliendile teenuse osutamine | Puudub | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | Puudub | Puudub |
| 5.3.1 Teenuse osutamise algatamine | (YLD.5.)/KSJ⁴ | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | Puudub | Puudub |
| 5.3.1.1 Lepingu ja kokku lepitud tingimuste ülevaatamine | x ⁵ | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.1.2 Teenuse kohandamine kliendi nõudmistega | x | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.1.3 Projekti plaani kohandamine/ülevaatamine ja kinnitamine | x | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.1.4 Kliendi ärieesmärkide ülevaatamine | x | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.1.5 Kliendi keskkonna valmiduse kinnitamine | x | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.1.6 Ressursside leidmine, valimine ja määramine | x | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.1.6.1 Meeskonna eesmärkide määramine | x | Puudub | Puudub | x | Puudub |
| 5.3.1.6.2 Meeskonna kaasamise reeglite määramine | x | Puudub | Puudub | x | Puudub |
| 5.3.1.7 Teenuse osutamise tegevuskava planeerimine | x | Puudub | Puudub | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.2 Teenuse osutamine | Puudub kirjeldus | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.2.1 Keskkonna ja kliendi vajaduste analüüsimine | x | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.2.2 Lahenduse määratlemine | x | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.2.3 Lahenduse teostatavuse kontrollimine | x | (AET.1.1.)/KVAD | Puudub | (AET.4.3.)/RPD | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.2.4 Jooksvate muudatuste kontrollimine | x | Puudub | Puudub | (AET.4.3.)/RPD | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.2.5 Jätkamise kooskõlastamine | x | Puudub | (AET.4.1.)/RPD | (AET.4.3.)/RPD | (YLD.5.)/KSJ |

¹ Protsess või tegevus, mida käsitleme, kuid millele puudub RKASis vaste

² Kinnisvaraarenduse direktor

³ Remondi projektidirektor

⁴ Kliendisuhete juht

⁵ Protsess või tegevus, mida käesolevas magistritöös ei käsitle

Lisa 20 järg

| | | | | | | |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|
| 5.3.2.6 | Teenuslahenduse hankimine | x | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.2.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.2.7 | Lahenduse teostamine | x | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.2.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.3 | Teenuse osutamise lõpule viimine | (AET.1.)/KVAD | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | (AET.4.3.)/RPD | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.3.1 | Osutatud teenuse/juhitud projekti ülevaatus ja edukuse hindamine | x | (AET.1.2.)/KVAD | (AET.4.2.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.3.2 | Teenuse finantsjuhtimise lõpuleviimine/sulgemine | x | (AET.1.2.)/KVAD | (AET.4.2.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.3.3 | Soorituse lepingu tingimustega vastavuse kinnitamine | x | (AET.1.2.)/KVAD | (AET.4.2.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.3.4 | Teenuse osutamisega seotud ressursside vabaks laskmine | x | (AET.1.2.)/KVAD | Puudub | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.3.5 | Teenuse osutamise sulgemise juhtimine | x | (AET.1.2.)/KVAD | Puudub | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.3.6 | Kogemuste korje | x | (AET.1.2.)/KVAD | Puudub | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 5.3.3.7 | Salvestatud info arhiveerimine ja süsteemi värskendamiseks tagasisidestamine | x | Puudub | Puudub | x | Puudub |
| 10.0 | Varade omandamine, ehitamine ja haldamine | (AET.1.)/KVAD | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub |
| 10.1 | Varade planeerimine ja omandamine | (AET.1.)/KVAD | Puudub | Puudub | Puudub | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.1.1 | Kinnisvara strateegia ja pikaajalise visiooni kujundamine | | | <i>Ei käsitle töös</i> | | |
| 10.1.1.1 | Kinnisvaravajaduste vastavuse kontrollimine organisatsiooni põhitegevuse strateegiaga | | | <i>Ei käsitle töös</i> | | |
| 10.1.1.2 | Väliskeskonna mõju hindamine | | | <i>Ei käsitle töös</i> | | |
| 10.1.1.3 | Ehitamise või ostmise otsuse langetamine | | | <i>Ei käsitle töös</i> | | |
| 10.1.2 | Ehitise planeerimine | (AET.1.)/KVAD | Puudub | (AET.4.1.)/RPD | Puudub | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.1.2.1 | Ehitise visandamine | x | Puudub | (AET.4.1.)/RPD | Puudub | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.1.2.2 | Eelarve analüüsimine | x | Puudub | (AET.4.1.)/RPD | Puudub | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.1.2.3 | Kinnisvara valimine | x | Puudub | Puudub | Puudub | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.1.2.4 | Ehitise tingimuste üle läbi rääkimine | x | Puudub | (AET.4.1.)/RPD | Puudub | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.1.2.5 | Ehituse või ehitise parendustööde juhtimine | x | (AET.3.4.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | Puudub | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.1.3 | Tööruumide ja -seadmetega varustamine | Puudub | (AET.3.4.; AET.3.6.)/KVAD | Puudub | Puudub | (YLD.5.)/KSJ |

Lisa 20 järg

| | | | | | | |
|---------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------|------------------------------|
| 10.1.3.1 | Tööruumide ja -seadmetega hankimine | x | (AET.3.4.; AET.3.6.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.1.3.2 | Tööruumide ja -seadmete konfiguratsiooni muutmine | x | (AET.3.4.; AET.3.6.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.1.4 | Ehitiste funktsioonide juhtimine | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub |
| 10.1.4.1 | Inimeste ümberpaigutamine | x | x | x | x | x |
| 10.1.4.2 | Materjalide ja tööriistade ümberpaigutamine | x | x | x | x | x |
| 10.2 | Tootmisega seotud objektide kavandamine ja ehitamine | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub |
| 10.2.1 | Varade kapitaliprogrammi juhtimine | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub |
| 10.2.1.1 | Kapitaliinvesteeringute kava koostamine | x | x | (AET.4.1.)/RPD | (AET.4.3.)/RPD | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.1.2 | Kapitaliprogrammi jälgimine | x | x | (AET.4.1.)/RPD | (AET.4.3.)/RPD | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.1.3 | Ehitustegevuse finantseerimise tagamine | x | x | (AET.4.1.)/RPD | (AET.4.3.)/RPD | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.2 | Ehituse kavandamine | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub |
| 10.2.2.1 | Ehitusstrateegia väljatöötamine | x | x | Puudub | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.2.2 | Ehituse tegevuskava koostamine | x | x | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.2.3 | Ehitus- ja kasutusloa hankimine | x | x | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.2.4 | Vara kujundamine vastavalt organisatsiooni vajadustele | x | x | Puudub | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.2.5 | Ehituse ressursside kavandamine | x | x | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.3 | Ehitustegevuse ajaline kavandamine ja juhtimine | Kirjeldus puudub (AET.3.)/KVAD | Puudub | (AET.4.1.)/RPD | Puudub | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.3.1 | Ehitustöö ajakava koostamine | x | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD (AET.4.3.)/RPD | x x | (YLD.5.)/KSJ (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.3.2 | Ressursside hankimine (sh projekteerimine) | x | (AET.3.3.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.3.3 | Uute varade ehitamine | Kirjeldus puudub (AET.3.)/KVAD | x | (AET.4.2.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | x | (AET.3.2.)/KVA PD ⁶ | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | x | (AET.3.4.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | x | (AET.3.6.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |

⁶ Kinnisvaraarenduse projektidirektor

Lisa 20 järg

| | | | | | | |
|---------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|----------------------------|
| | | x | (AET.3.7.)/KVA PD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | x | (AET.3.8.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.3.4 | Olemasolevate varade suurendamine | x | (AET.3.9.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | Kirjeldus puudub (AET.3.)/KVAD | | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | x | (AET.3.2.)/KVA PD | (AET.4.2.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | x | (AET.3.4.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | x | (AET.3.6.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | x | (AET.3.7.)/KVA PD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | x | (AET.3.8.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | x | (AET.3.9.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.3.5 | Varade uuendamine/asendamine | Kirjeldus puudub (AET.3.)/KVAD | | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | x | (AET.3.2.)/KVA PD | (AET.4.2.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | x | (AET.3.4.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | x | (AET.3.6.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | x | (AET.3.7.)/KVA PD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | x | (AET.3.8.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | x | (AET.3.9.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.4 | Ehitusprotsessi järelevalve | Kirjeldus puudub (AET.3.)/KVAD | | (AET.3.4.) | (AET.4.2.)/RPD | Puudub (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.4.1 | Ehituse järelevalve | x | (AET.3.4.) | (AET.4.2.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.4.2 | Ehituse kvaliteedikontroll | x | (AET.3.4.) | (AET.4.2.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.4.3 | Töö ja varade dokumenteerimine, arvele võtmine | x | (AET.3.8.)/KVAD | | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 10.2.4.4 | Ehituse ohutuse, turvalisuse ja ligipääsu juhtimine | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub |
| 10.3 | Kinnisvara haldamine | | | | | <i>Ei käsitle töös</i> |
| 10.3.2 | Kinnisvara hoolduse juhtimine | | | | | <i>Ei käsitle töös</i> |
| 10.3.3 | Kinnisvara hooldamine | | | | | <i>Ei käsitle töös</i> |

Lisa 20 järg

| | | | | | | |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------|--------------|
| 11.0 | Ettevõtte riskide, nõuetele vastavuse, heastamise ja paindlikkuse haldamine | Teost. protsessis (AET.3.1.)/KVAD | Puudub | Teostuse protsessis (AET.3.1.; AET.3.1.1.; AET.3.1.2.)/KVAD | Puudub | Puudub |
| 11.1 | Ettevõtte riskide juhtimine | Teost. protsessis (AET.3.1.)/KVAD | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub |
| 11.1.3 | Äriüksuse ja tegevusüksuse riskijuhtimine | Teost. protsessis (AET.3.1.)/KVAD | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub |
| 11.1.3.1 | Tuvastage riskid | x | (AET.3.1.1.; AET.3.1.2.)/KVAD | x | x | x |
| 11.1.3.2 | Riskide hindamine ettevõtte riskiraamistiku põhimõtete ja protseduuride alusel | x | (AET.3.1.1.; AET.3.1.2.)/KVAD | x | x | x |
| 11.1.3.3 | Riskide leevendamise kava väljatöötamine | x | (AET.3.1.1.; AET.3.1.2.)/KVAD | x | x | x |
| 11.1.3.4 | Riskide leevendamise kava rakendamine | x | Puudub | x | x | x |
| 11.1.3.5 | Riskide jälgimine | x | Puudub | x | x | x |
| 11.1.3.6 | Riskide analüüsimine ja riskide leevendamise kava ajakohastamine | x | (AET.3.1.1.; AET.3.1.2.)/KVAD | x | x | x |
| 11.1.3.7 | Riskijuhtimise tegevuse aruande esitamine | x | x | x | x | x |
| 13.0 | Ärivõimekuste arendamine ja juhtimine | (AET.1.)/KVAD | Puudub | (AET.4.)/RPD | Puudub | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.1 | Äriprotsesside juhtimine | (AET.1.)/KVAD | Puudub | (AET.4.)/RPD | Puudub | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.2.3 | Projekti juhtimine | (AET.1.)/KVAD | x | (AET.4.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.2.3.1 | Projekti ulatuse kehtestamine | x | On (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.2.3.1.1 | Projekti nõuete ja eesmärkide tuvastamine | x | x | (AET.4.3.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | | x | Kirjeldus puudub (AET.2.)? KVAD | Teostuse protsessis (AET.3.1.; AET.3.1.1.; AET.3.1.2.)/KVAD | x | (YLD.5.)/KSJ |

Lisa 20 järg

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------|----------------|----------------|--------------|
| | x | x | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.2.3.1.2 Projekti ressursivajaduste tuvastamine | x | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | x | x | (AET.4.3.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.2.3.1.3 Organisatsioonikeskkonna kultuuri ja valmisoleku hindamine | x | Puudub | Puudub | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.2.3.1.4 Projekti rahastamiseks ärimudeli koostamine | x | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.2.3.1.5 Projekti mõõdikute ja tulemusnäitajate plaani koostamine | x | Puudub | Puudub | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.2.3.2 Projekti juhtimiseks sobivate meetodite tuvastamine | x | Puudub | Puudub | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.2.3.3 Projekti plaani koostamine | x | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | (AET.4.3.)/RPD | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.2.3.3.1 Rollide ja ressursside kavandamine | x | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | (AET.4.3.)/RPD | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.2.3.3.2 Projekti ressursside hankimine / tagamine | x | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.1.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.2.3.3.4 Projekti meeskonna juhendamine ja suhtlusplaani koostamine | x | (AET.1.1.)/KVAD | Puudub | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.2.3.3.6 Projekti algatamise detailse kava koostamine | x | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.2.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.2.3.3.7 Projekti tegevuste käivitamine | x | (AET.1.1.)/KVAD | (AET.4.2.)/RPD | (AET.4.3.)/RPD | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.2.3.4 Projekti teostamine | x | Kirjeldus puudub | (AET.4.2.)/RPD | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | x | (AET.3.)/KVAD | | | |
| | x | (AET.3.2.)/KVA PD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | x | (AET.3.3.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | x | (AET.3.4.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | x | (AET.3.6.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | x | (AET.3.7.)/KVA PD | x | | (YLD.5.)/KSJ |
| | x | (AET.3.8.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| | x | (AET.3.9.)/KVAD | x | x | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.2.3.4.1 Projekti juhtimise mõju hindamine projekti meetmetele ja tulemustele | x | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub |
| 13.2.3.4.2 Projekti hetkeseisu kohta aruandmine | x | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub |
| 13.2.3.4.3 Projekti mahu juhtimine | x | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub |
| 13.2.3.4.4 Projekti tegevuste edendamine ja toetamine | x | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub |
| 13.2.3.4.5 Projektijuhtimisstrateegia ja lähenemisviiside ümberkohandamine ja värskendamine | x | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub |

Lisa 20 järg

| | | | | | | |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------|----------------|--------------|
| 13.2.3.5 | Projekti tulemuslikkuse analüüsimine ja aruandlus | x | (AET.1.)/KVAD | (AET.1.2.)/KVAD | (AET.4.2.)/RPD | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.2.3.6 | Projekti sulgemine | x | (AET.1.)/KVAD | (AET.1.2.)/KVAD | (AET.4.2.)/RPD | (YLD.5.)/KSJ |
| 13.4 | Muudatuse juhtimine | Puudub | | | | |
| 13.4.1 | Muudatuse kavandamine | Puudub | | | | |
| 13.4.1.1 | Protsessi täiustamise meetodika valimine | x | x | x | x | x |
| 13.4.1.2 | Sidusrühmade kindlaks määramine | x | x | x | x | x |
| 13.4.1.3 | Muudatusteks valmisoleku hindamine | x | x | x | x | x |
| 13.4.1.4 | Muudatustest kasu saajate kindlaks määramine | x | x | x | x | x |
| 13.4.1.5 | Muudatuse läbiviimise meeskonna moodustamine | x | x | x | x | x |
| 13.4.1.6 | Muudatuse ulatuse kindlaks tegemine | x | x | x | x | x |
| 13.4.1.7 | Hetkeolukorra hindamine | x | x | x | x | x |
| 13.4.1.8 | Tulevikuolukorra määratlemine | x | x | x | x | x |
| 13.4.1.9 | Organisatsiooni riskianalüüsi läbiviimine | x | x | x | x | x |
| 13.4.1.10 | Muudatust rakendava organisatsiooni organisatsioonikultuuri hindamine | x | x | x | x | x |
| 13.4.1.11 | Muudatusest ohustatud rühmade kindlaks määramine | x | x | x | x | x |
| 13.4.1.12 | Muudatuste ohu määra ja ulatuse kindlaks määramine | x | x | x | x | x |
| 13.4.1.13 | Muudatuse juhtimise üle aruandluse korra kehtestamine | x | x | x | x | x |
| 13.4.1.14 | Muudatuste tõkete kindlaks määramine | x | x | x | x | x |
| 13.4.1.15 | Muudatuste võimaldavate kindlaks määramine | x | x | x | x | x |
| 13.4.1.16 | Ressursside ja meetmete määratlemine | x | x | x | x | x |
| 13.4.2 | Muudatuse kujundamine | Puudub | | | | |
| 13.4.2.1 | Seoste hindamine teiste algatustega | x | x | x | x | x |
| 13.4.2.2 | Muudatuse juhtimise plaani väljatöötamine | x | x | x | x | x |
| 13.4.2.3 | Muudatuse treeningplaani väljatöötamine | x | x | x | x | x |

Lisa 20 järg

| | | | | | | |
|---------------|---------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 13.4.2.4 | Muudatuse rakendamise kommunikatsiooniplaani väljatöötamine | x | x | x | x | x |
| 13.4.2.5 | Muudatuse rakendamise eestvedajate määramine | x | x | x | x | x |
| 13.4.2.6 | Preemiate/stiimulite kava väljatöötamine | x | x | x | x | x |
| 13.4.2.7 | Muudatuste vastuvõtmise mõõdikute koostamine | x | x | x | x | x |
| 13.4.2.8 | Uute ülesannete / funktsioonide selgitamine / kehtestamine | x | x | x | x | x |
| 13.4.2.9 | Määratleda muudatuse mõju eelarvele | x | x | x | x | x |
| 13.4.3 | Muudatuse rakendamine | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub |
| 13.4.3.1 | Pühendumuse initsieerimine parenduse / muudatuse toetuseks | x | x | x | x | x |
| 13.4.3.2 | Äriprotsesside ja -süsteemide ümberkorraldamine | x | x | x | x | x |
| 13.4.3.3 | Uutele ülesannetele ülemineku või ametist lahkumise toetamine | x | x | x | x | x |
| 13.4.3.4 | Muudatuse jälgimine | x | x | x | x | x |
| 13.4.3.5 | Muudatuse kohta aruandluse esitamine | x | x | x | x | x |
| 13.4.4 | Parenduse toetamine | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub | Puudub |
| 13.4.4.1 | Parendatud protsessi jõudluse jälgimine | x | x | x | x | x |
| 13.4.4.2 | Muudatuse protsessist õppimine ja õpitu rakendamine | x | x | x | x | x |
| 13.4.4.3 | Vajadusel jooksev korrigeerimine | x | x | x | x | x |

Lisa 21. Ankeetküsimustik (grupid 1-4)

Avaliku sektori kinnisvaraarenduse protsessijuhtimise parendamine - grupp 1

Lugupeetud vastaja!

Teen magistritöö raames uuringut, et selgitada Riigi Kinnisvara ASi kinnisvaraarenduse projektide protsessijuhtimise parendusettepanekuid eesmärgiga muuta arendusprotsessid kliendi vajadustest lähtuvalt paindlikumaks.

Uurimus on osa minu magistritööst Tartu Ülikooli Pärnu kolledži avaliku sektori teenuse disaini ja juhtimise õppesuunal.

Küsimustikule vastamine võtab aega ligikaudu 15 minutit.

Ette tänades,

Tõnu Lensment

Küsimustikus on 16 (grupp 1, 2), 11 (grupp 3), 12 (grupp 4) küsimust

(grupp 1, 2, 3, 4):

1. Taustaküsimused

1.1. Mis on Teie õpitud eriala (valige ainult üks)? *

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Ehitusalane
- Majandusalane
- Muu

1.2. Kui kaua olete ...

(grupp 1, 2)

1.2.1. ... RKASis töötanud?

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Vähem kui 3 aastat
- 3-5 aastat
- 6-10 aastat
- 11-15 aastat
- 15 aastat ja rohkem

(grupp 3, 4)

1.2.2. ... tänasel ametikohal töötanud?

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Vähem kui 3 aastat
- 3-5 aastat
- 6-10 aastat
- 11-15 aastat
- 15 aastat ja rohkem

1.3. Mis on Teie ametikoht ...

(grupp 1)

1.3.1. ... (kellena hetkel RKASis töötate)?

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Kinnisvaraarenduse projektijuht
- Tehnosüsteemide projektijuht
- Ruumilahenduste projektijuht
- Kinnisvarahaldur

Lisa 21 järg

(grupp 2)

1.3.2. ... (kellena hetkel RKASis töötate)?

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Juhatus liige
- Osakonna juhataja
- Projektidirektor
- Arhitekt
- Suurkliendihaldur
- Muu

(grupp 3)

1.3.3. ... (kellena hetkel töötate)?

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Juhatus liige
- Peadirektor
- Osakonna juhataja
- Projektijuht
- Haldusjuht
- Muu

(grupp 4)

1.3.4. ... (kellena hetkel töötate)?

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Juhatus liige
- Osakonna juhataja
- Projektijuht
- Omanikujärelevalve vastutav projektijuht
- Muu

(grupp 1, 2, 4)

1.4.1. Kui kaua olete ehitusvaldkonnas töötanud?

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- 1-5 aastat
- 6-10 aastat
- 11-15 aastat
- 16-20 aastat
- 20 aastat ja rohkem

(grupp 3)

1.4.2. Kui kaua olete ametialaselt ehitusvaldkonnaga kokku puutunud?

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- 1-5 aastat
- 6-10 aastat
- 11-15 aastat
- 16-20 aastat
- 20 aastat ja rohkem

Lisa 21 järg

(grupp 1, 2, 3, 4)

2. Protsessipõhine projektijuhtimine:

2.1. YLD.1.5.: p.1.: "RKASi juhtimissüsteem on protsessikeskne ning ettevõtte tegevusest tulenevalt on määratletud põhi- ja tugitegevused ning koostatud tegevuste elluviimist reguleerivad protsessikirjeldused ja juhendid."

(grupp 1)

2.1.1. Palun valige, milline väide kehtib Teie puhul:

Palun valige ainult üks järgnevatest:

- Olen protsessikirjeldustest teadlik. Tean, millise protsessi osaline olen. Jälgin minu tööga seotud protsesside omavahelisi seoseid. Saan neist aru ja järgin neid igapäevaselt.
- Olen protsessikirjeldustes teadlik ja aeg-ajalt kontrollin nende põhjal oma tegevust.
- Olen protsessikirjeldustest teadlik, kuid ei saa neist päris hästi aru.
- Olen protsessikirjeldustest teadlik, kuid ei ole nendega tutvunud.
- Ei ole protsessikirjeldustest teadlik.

(grupp 2)

2.1.2. Palun valige, milline väide kehtib Teie puhul:

Palun valige ainult üks järgnevatest:

- Olen protsessikirjeldustest teadlik. Tean, millise omanik või osaline olen. Saan neist aru ja järgin neid igapäevaselt. Kontrollin enda kontrollitava põhiprotsessi ja alamprotsesside toimivust.
- Olen protsessikirjeldustes teadlik ja aeg-ajalt kontrollin nende põhjal enda ja oma alluvate tegevust.
- Olen protsessikirjeldustest teadlik, püüan neist juhendada, kuid ei saa neist päris hästi aru.
- Olen protsessikirjeldustest teadlik, kuid ei ole nendega tutvunud. Ei tea, milliste protsesside omanik olen.
- Ei saa päris hästi aru, mida tähendab RKASi protsessikeskne juhtimissüsteem.

(grupp 1)

YLD.1.5. p.15.: "Protsessi osalise ülesandeks on:

- a. osaleda temale määratud protsessides ja täita ettenähtud protsessitegevusi nõutud kvaliteediga;
- b. teha muudatusettepanekuid protsessi toimivuse parendamiseks;
- c. osaleda protsessikaardistuses;
- d. informeerida protsessiomanikku õiguslike jm nõuete muudatustest."

2.2.1. Kas olete protsessiomanikule andnud viimase aasta jooksul tagasisidet protsesside toimivuse kohta?

Palun valige kõik mis sobib:

- Viide ebakõlale protsessi kirjelduses ja "tegeliku elu" loogika vahel.
- Ettepanek kliendi / lõppkasutaja arendusprotsessi kaasamise parandamiseks.
- Ettepanek RKASi sees protsessi toimivuse ja/või tõhususe parandamiseks.
- Ettepanek RKASi sees protsessi muutmiseks eesmärgiga tõsta arendusprojekti sisulist kvaliteeti.
- Ettepanek innovatsiooni rakendamiseks.
- Muu:

(grupp 2)

YLD.1.5. p 22.: Protsesside toimivust hindab protsessiomanik vähemalt 1 kord aastas järgmiste kriteeriumite alusel:

- a. RKASi arengust tulenevad mõjud;
- b. töötajatelt saadud tagasiside;
- c. seadusandlusest tulenevad muudatused;
- d. kliendirahulolu uuringu tulemused või kliendi tagasiside;
- e. auditite leiud;
- f. ettevõtte riskihinnangu alusel riskide maandatus;

Lisa 21 järg

2.2.2. Millist tagasisidet protsesside toimivuse kohta on tulnud protsessiosalistelt? Valige väide, mis enim sobib:

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Viide ebakõlale protsessi kirjelduses ja "tegeliku elu" loogika vahel.
- Ettepanek kliendi / lõppkasutaja arendusprotsessi kaasamise parandamiseks.
- Ettepanek RKASi sees protsessi toimivuse ja/või tõhususe parandamiseks.
- Ettepanek RKASi sees protsessi muutmiseks eesmärgiga tõsta arendusprojekti sisulist kvaliteeti.
- Ettepanek innovatsiooni rakendamiseks.
- Muu

(grupp 1, 2)

2.3. Milliseid on viimase kliendirahulolu uuringu tulemuste või kliendi tagasiside põhjal ...

(grupp 1)

2.3.1. ... nende protsesside, mille osaline Te olete, ...

TUGEVAD KÜLJED

kirjeldage palun lühidalt:

Kirjutage vastus siia:

(grupp 2)

2.3.2. ... Teie poolt kontrollitavate protsesside...

TUGEVAD KÜLJED

kirjeldage palun lühidalt: *

Kirjutage vastus siia:

2.4. Milliseid on viimase kliendirahulolu uuringu tulemuste või kliendi tagasiside põhjal ...

(grupp 1)

2.4.1. ... nende protsesside, mille osaline Te olete, ...

NÕRGAD KOHAD

kirjeldage palun lühidalt:

Kirjutage vastus siia:

(grupp 2)

2.4.2. ... Teie poolt kontrollitavate protsesside...

NÕRGAD KOHAD

kirjeldage palun lühidalt:

Kirjutage vastus siia:

(grupp 1, 2, 3, 4)

2.5. „Ehitusprojekti sidusrühmad on üksikisikud või rühmad/organisatsioonid, kellel on projekti suhtes õiguslikke või omandiõiguslikke aspekte ja kes võivad sellele kaasa aidata; või kes kannavad või õiglaselt tajuvad, et nad saavad projekti käigus tehtud tööde või projekti tulemuste tõttu otsesest kasu või kahju.” (Molwus, 2014)

Palun mõelge viimasele suuremale arendusprojektile ja hinnake, millises ulatuses Te nõustuste.

Hinnake palun järgnevaid sidusrühmade huvide juhtimise edufaktoreid:

1 = ebaoluline; 2 = mingil määral oluline; 3 = oluline; 4 = üsna oluline; 5 = kõige olulisem

Palun valige kõige sobivaim vastus:

Lisa 21 järg

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Sidusrühmade huvide juhtimine sotsiaalse vastutustundega. (Majanduslikud, õiguslikud, keskkonnaalased ja eetilised jms kaalutlused.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Projekti missiooni selge väljendamine. (Projekti eri etappides sidusrühmadele ühiselt arusaadavate eesmärkide ja ülesannete määramine.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Projekti alguses erinevate sidusrühmade selge kaardistamine. (Selgitati, kes olid konkreetse projekti tegelikud sidusrühmad?) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Sidusrühmade huvivaldkondade selge ja arusaadav kaardistamine. (Majanduslikud, kvaliteedialased, uue arendatava teenuse kesksed jne.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Sidusrühmade tegelike vajaduste ja piirangute selgitamine. (Erinevate sidusrühmade konkreetset mured ja vajadused, mis vajavad rahuldamist.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Sidusrühmade projekti suhtumise välja selgitamine. (Kas nad on projekti suhtes toetavad, vastu seisvad, neutraalsed jne?) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Sidusrühmade mõju projektile õige etteaimamine. (Sidusrühma mõju olulisuse ja mõju realiseerumise tõenäosuse selgitamine.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Sidusrühmade omaduste hindamine. (Milline on sidusrühmade mõjuvõim projekti ressursside kontrollimisel; mil määral nõuvad sidusrühmad viivitamatut tähelepanu; kui legitiimne on nende mõju?) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Sidusrühmade vastastikuse mõju, konfliktide ja koostöövõimaluste analüüsimine. (Projekti suhtes ühiste ja erimeelsete huvidega sidusrühmade selgitamine.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Sidusrühmade vahelistes konfliktides toimivate kompromisside otsimine. (Projekti erinevaid sidusrühmi maksimaalselt rahuldavate lahenduste otsimine.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Projekti ja sidusrühmade vaheliste heade suhete hoidmine ja arendamine. (Sidusrühmade usalduse ja projektile pühendumise saavutamine.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Sidusrühmade huvide juhtimiseks asjakohaste strateegiate väljatöötamine. (Milliseid strateegiaid kasutab projekti meeskond erinevate sidusrühmade nõudmistele vastamiseks.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Erinevate strateegiate rakendamisel sidusrühmade tõenäoliste reaktsioonidega arvestamine. (Sidusrühmade juhtimiseks erinevate strateegiate vahel valimisel arvestatakse sidusrühma võimaliku reaktsiooniga.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Projekti käigus sidusrühmade mõju ja suhete muutuste analüüsimine. (Sidusrühmade grupid, huvid ning mõjud muutuvad projekti käigus. Erinevate juhtimisstrateegiate valikul arvestatakse nende muutustega.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Sidusrühmadega regulaarne ja nõuetekohane suhtlemine ning kaasamine. (Sidusrühmadega suheldakse aktiivselt nt projekti eesmärgi, mahu ümbermõtestamisel, täpsustamisel.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Lisa 21 järg

(grupp 1, 2, 3, 4)

2.6. Mis põhjustab Teie hinnangul kõige sagedamini projekti käigus sidusrühmade huvi / kavatsuste muutust?

Palun märkige järgmiste seast Teie hinnangul olulisem: *

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Muutus projekti lähteülesanne.
- Ebapiisava kaasatuse tajumine.
- Kindlustunde ja usalduse kaotus projektimeeskonna vastu.
- Kindlustunde ja usalduse kaotus projekti vastu.
- Kindlustunde ja usaldus tekkimine projekti vastu.
- Projektiga seotud teabe omandamine, mis ei olnud varem kättesaadav.

Kommenteerige oma valikut siin:

(grupp 1, 2, 3, 4)

2.7. Kes vastutab kinnisvaraarendusprojektide kestel arendusprojekti TELLIIJA huvide juhtimise eest?

(grupp 1, 2)

2.7.1. ...

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Kliendi valitsev asutus (nt ministeerium)
- Juhatuse liige
- Osakonna juhataja
- Projektdirektor
- Arhitekt
- Suurkliendihaldur
- Kinnisvaraarenduse projektijuht
- Tehnosüsteemide projektijuht
- Ruumilahenduste projektijuht
- Kinnisvarahaldur

Kommenteerige oma valikut siin:

(grupp 3)

2.7.2. ...

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Tellija kui kliendi valitsev asutus (nt ministeerium)
- Tellija kui kinnisvaraarenduse kliendi asutuse peadirektor või juhatuse liige
- Tellija kui kinnisvaraarenduse kliendi asutuse vastutav projektijuht
- Kinnisvaraarendust juhtiva asutuse (RKAS) kinnisvaraarenduse osakonna juhataja
- Kinnisvaraarendust juhtiva asutuse (RKAS) kinnisvaraarenduse projektijuht
- Kinnisvaraarendust juhtiva asutuse (RKAS) kliendihaldur
- Muu

(grupp 4)

2.7.3. ...

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Kliendi valitsev asutus (nt ministeerium)
- Tellija asutuse peadirektor või juhatuse liige
- Tellija asutuse kinnisvaraarenduse osakonna juhataja
- Tellija kinnisvaraarenduse projektijuht
- Tellija kliendihaldur
- Muu

Lisa 21 järg

(grupp 1, 2, 3, 4)

2.8. Kes vastutab kinnisvaraarendusprojektiga loodud keskkonna LÕPPKASUTAJA huvide juhtimise eest?

(grupp 1, 2)

2.8.1. ...

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Kliendi valitsev asutus (nt ministeerium)
- Klient
- Osakonna juhataja
- Projektidirektor
- Arhitekt
- Suurkliendihaldur
- Kinnisvaraarenduse projektijuht
- Ruumilahenduste projektijuht
- Kinnisvarahaldur

Kommenteerige oma valikut siin:

(grupp 3)

2.8.2. ...

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Tellija kui kinnisvaraarenduse kliendi valitsev asutus (nt ministeerium)
- Tellija kui kinnisvaraarenduse kliendi asutuse juhatuse liige või peadirektor
- Tellija kui kinnisvaraarenduse kliendi asutuse vastutav projektijuht
- Tellija kui kinnisvaraarenduse kliendi haldusjuht
- Kinnisvaraarendust juhtiva asutuse (RKAS) juhatuse liige
- Kinnisvaraarendust juhtiva asutuse (RKAS) projektidirektor
- Kinnisvaraarendust juhtiva asutuse (RKAS) kinnisvaraarenduse projektijuht
- Kinnisvaraarendust juhtiva asutuse (RKAS) ruumilahenduste projektijuht
- Muu

(grupp 4)

2.8.3. ...

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Kliendi valitsev asutus (nt ministeerium)
- Klient
- Tellija asutuse kinnisvaraarenduse osakonna juhataja
- Tellija asutuse kinnisvaraarenduse projektijuht
- Arhitekt
- Tellija asutuse kinnisvaraarenduse suurkliendihaldur
- Tellija asutuse kinnisvaraarenduse ruumilahenduste projektijuht
- Muu

3. Projekti muudatuste juhtimine:

(grupp 1, 2, 4)

3.1. Millistes projekti parameetrites on võimalik määrata kõikuvusvahemikke?

Palun valige **kõik** mis sobib:

- hoone kasutajate (nt töökohtade) arv
- netopind hoone kasutaja kohta
- nõuded tehnosüsteemidele
- viimistlus
- ehituskonstruksioon
- korruselisus
- sisustus
- Muu:

Lisa 21 järg

(grupp 1, 2, 3, 4)

3.2. Palun mõelge viimasele suuremale projektile, kus esines oluline muudatus. Millest oli muudatus Teie hinnangul tingitud?

(Valige üks. Kui loetelus pole sobivat, lisage reale "muu" paari sõnaga Teie hinnangul muudatuse tegelik põhjus.)

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

Tehnilised asjaolud

(Mõne tehnilise süsteemi, lahenduse ootamatu sobimatus vms)

Rahastuse vähenemine

(Projekti rahastust kärbiti kliendi või valitseva asutuse poolt)

Projekti meeskonna mõjualast välja jääv sündmus

(Nt poliitiline otsus vms)

Inimlik käitumine

(Mõne sidusrühma poolt protsessireeglite, kokkulepete eiramine vms)

Projekti mahu muutus

(Märkimisväärne muutus projekti mahus koos eelarve muutusega)

Muu

(grupp 1 – 4)

3.3. Kuidas hindate ...

(grupp 1,2)

3.3.1 ... (projekti juhi) reageerimist muudatusele?

Valige palun üks variantidest ja lisage lühike kommentaar täpsustades, mida konkreetselt tehti hästi või halvasti.

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

Ei saanud muudatuse juhtimisega hakkama. Muudatus tõi projektile olulist kahju.

Muudatust juhtides suudeti vältida suuremat kahju.

Muudatust juhtides ei kahjustatud projekti eesmärki

Muudatust juhiti nii, et projekt pigem võitis sellest.

Muudatust juhiti sedavõrd edukalt, et projekt võitis sellest oluliselt.

Kommenteerige oma valikut siin:

(grupp 3, 4)

3.3.2. ... kinnisvaraarendust juhtiva asutuse (RKAS) reageerimist muudatusele?

Valige palun üks variantidest ja lisage lühike kommentaar täpsustades, mida konkreetselt tehti hästi või halvasti.

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

Ei saanud muudatuse juhtimisega hakkama. Muudatus tõi projektile olulist kahju.

Muudatust juhtides suudeti vältida suuremat kahju.

Muudatust juhtides ei kahjustatud projekti eesmärki.

Muudatust juhiti nii, et projekt pigem võitis sellest.

Muudatust juhiti sedavõrd edukalt, et projekt võitis sellest oluliselt.

Kommenteerige oma valikut siin:

Lisa 21 järg

(grupp 1, 2, 3, 4)

3.4. Hinnake palun arendusprojekti kestel esinevatele muudatustele eduka reageerimise kriteeriume?

Palun hinnake 5 punkti skaalal:

1= ebaoluline; 5 = kõige olulisem

Palun valige kõige sobivaim vastus:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Sidusrühmade kaasamine | | | | | |
| <i>Projekti mahu üle kliendiga läbirääkimine, kliendi riskitaju suunamine.</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Meeskonnajuhi ja meeskonna võimekus | | | | | |
| <i>Muudatuste juhtimiseks ette valmistatud meeskond, "nad teavad, mida nad teevad"</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Protsessi reeglid | | | | | |
| <i>Paindlikud, ilma mikrotasandi fikseeritud käitumisjuhised vaid pigem situatsiooniplaanide valikuga, meeskonna kontroll otsuste ja vahendite üle</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Käitumine | | | | | |
| <i>Paanika ja ülereageerimise vältimine</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kommunikatsioon | | | | | |
| <i>Informatsiooni kättesaadavus ja edastamine, meeskonna murede teadvustamine</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ajastus | | | | | |
| <i>Kiiresti toimiv otsuste vastuvõtmise protsess, kiireloomuliste küsimuste äratundmise võimekus.</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Aitäh panuse eest!

15.3.2021 – 00:00

Esita küsimustik.

Täname teid, et vastasite küsimustikule.

Lisa 22. Intervjuu küsimustik

| Põhjendus | Küsimus | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Intervjueeritava taustaküsimused. Autor soovib muuhulgas uurida, kas sisuküsimuste vastuste erinevuse ja intervjueeritavate haridusliku tausta ning valdkonna töökogemuse vahel esineb märkimisväärne seos. | 1. Kui kaua olete ehitusvaldkonnas töötanud? 1-5 aastat 6-10 aastat 11-15 aastat 16-20 aastat 21 aastat ja rohkem | |
| | 2. Kui kaua olete RKASis töötanud? Vähem kui 2. aastat 3-5 aastat 6-10 aastat 11-15 aastat 16 aastat ja rohkem | |
| | 3. Mis on teie õpitud eriala (valige ainult üks)? Ehitusalane Majandusalane Muu · Nimetage palun: | |
| | 4. Mis on teie ametikoht (kellena hetkel RKASis töötate)? Juhatusel liige Osakonna juhataja Projektidirektor Arhitekt Suurkliendihaldur | |
| | Ühisosa ja erinevuste selgitamine RKASi töötajate vahel RKASi kui kompetentsikeskuse defineerimisel. | 5. Mida tähendab teie jaoks RKAS kui kompetentsikeskus? Millised on Teie hinnangul kompetentsikeskuse peamised ülesanded? a) Peamised võimekused? b) Peamine vastutus? |
| | | 6. Kuivõrd RKAS toimib hetkel kompetentsikeskuseks? a) Mis on hästi? b) Kus on arenguruumi? |
| | | 7. Milline on Teie hinnangul kinnisvaraarenduse projektijuhi roll kinnisvara arendusprojekti juhtimisel? |
| | Kehtestatud protsessireeglite toimivuse analüüsimine, võrdlus kujunenud praktikaga. | 8. Milline on Teie hinnangul projektidirektori roll kinnisvara arendusprojektide juhtimisel? |
| | | 9. Milline on Teie hinnangul suurkliendihalduri roll kinnisvara arendusprojektide juhtimisel? |
| | | Kujunenud "Tegeliku elu" kogemus muudatuste juhtimisel - parim töötav praktika. |
| | 11. Millised sidusrühmad avaldavad enim mõju arendusprojekti sisulise eesmärgi määramisel? | |
| | 12. Millised sidusrühmad avaldavad enim mõju arendusprojekti mahu ja eelarve määramisel? | |
| | 13. Kellest sõltub enim arendusprojekti sisulise eesmärgi saavutamine? | |
| | Lõpetav küsimus. | |

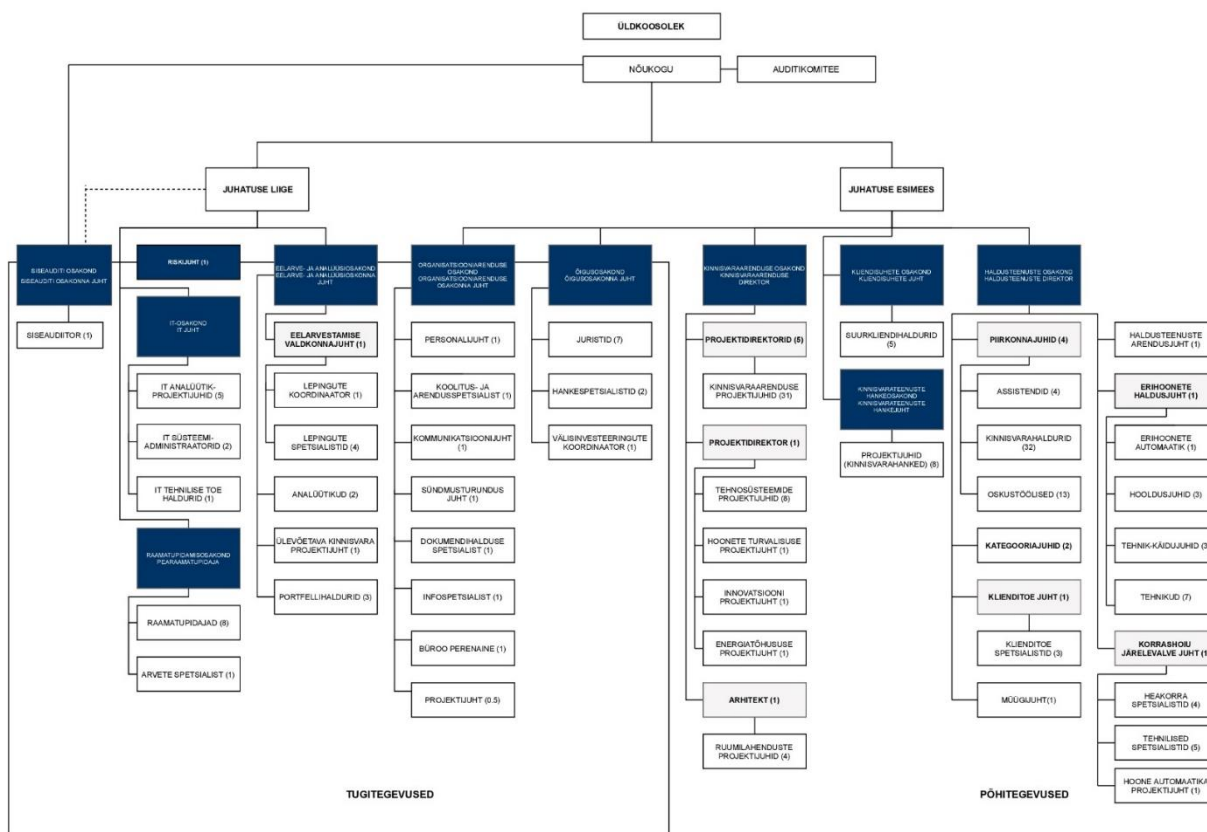
Lisa 23. Riigi Kinnisvara Aktsiaseltsi struktuur, kinnitatud 25.01.2021

1/24/2021

Preview

Riigi Kinnisvara

Riigi Kinnisvara AS struktuur
Kohiv alab: 25. jaanuar 2021



Allikas: RKAS, 2021

Lisa 24. Sidusrühmade juhtimise edufaktorite järjestuse võrdlus

| Sidusrühmade juhtimise edufaktorid | Yang <i>et al.</i> 2009 | | RKAS | | Kliendid | | Töövõtjad | | Kliendid / Töövõtjad | | Kõik vastajad | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------|-------|------------|----------|-------------|-----------|-------------|----------------------|------|---------------|-------------|
| | Kesk. | Jrk | Kesk. | Jrk | Kesk. | Jrk | Kesk. | Jrk | Kesk. | Jrk | Kesk. | Jrk |
| 1. Sidusrühmade huvide juhtimine sotsiaalse vastutustundega | 4,43 | 1 | 3,47 | 12 | 3,83 | 11 | 3,78 | 7 | 3,80 | 8,5 | 3,57 | 12 |
| 5. Sidusrühmade tegelike vajaduste ja piirangute selgitamine | 4,26 | 2,5 | 4,06 | 3 | 5,00 | 1 | 3,78 | 7 | 4,27 | 3 | 4,13 | 2 |
| 15. Sidusrühmadega regulaarne ja nõuetekohane suhtlemine ning kaasamine | 4,26 | 2,5 | 4,22 | 1 | 4,83 | 2 | 4,00 | 2 | 4,33 | 2 | 4,26 | 1 |
| 4. Sidusrühmade huvivaldkondade selge ja arusaadav kaardistamine | 4,22 | 4 | 3,97 | 4,5 | 4,17 | 5,5 | 3,56 | 10,5 | 3,80 | 8,5 | 3,91 | 6 |
| 3. Projekti alguses erinevate sidusrühmade selge kaardistamine | 4,21 | 5 | 3,81 | 7 | 4,17 | 5,5 | 3,67 | 9 | 3,87 | 6 | 3,83 | 7 |
| 11. Projekti ja sidusrühmade vaheliste heade suhete hoidmine ja arendamine | 4,17 | 6 | 4,19 | 2 | 3,83 | 11 | 3,89 | 4 | 3,87 | 6 | 4,09 | 4 |
| 9. Sidusrühmade vastastikuse mõju, konfliktide ja koostöövõimaluste analüüsimine | 4,04 | 7 | 3,63 | 10 | 3,50 | 15 | 3,89 | 4 | 3,73 | 11 | 3,66 | 10 |
| 7. Sidusrühmade mõju projektile õige etteaimamine | 4,02 | 8 | 3,53 | 11 | 4,17 | 5,5 | 3,44 | 13 | 3,73 | 11 | 3,60 | 11 |
| 12. Sidusrühmade huvide juhtimiseks asjakohaste strateegiate väljatöötamine | 3,97 | 9 | 3,34 | 14 | 3,67 | 13,5 | 3,44 | 13 | 3,53 | 13,5 | 3,40 | 13,5 |
| 8. Sidusrühmade omaduste hindamine | 3,91 | 10 | 3,69 | 9 | 4,00 | 8,5 | 3,56 | 10,5 | 3,73 | 11 | 3,70 | 9 |
| 10. Sidusrühmade vahelistes konfliktides toimivate kompromisside otsimine | 3,88 | 11 | 3,97 | 4,5 | 4,00 | 8,5 | 3,78 | 7 | 3,87 | 6 | 3,94 | 5 |
| 2. Projekti missiooni selge väljendamine | 3,87 | 12 | 3,94 | 6 | 4,67 | 3 | 4,80 | 1 | 4,47 | 1 | 4,11 | 3 |
| 13. Erinevate strateegiate rakendamisel sidusrühmade tõenäoliste reaktsioonidega arvestamine | 3,83 | 13,5 | 3,38 | 13 | 3,83 | 11 | 3,22 | 15 | 3,47 | 15 | 3,40 | 13,5 |
| 14. Projekti käigus sidusrühmade mõju ja suhete muutuste analüüsimine | 3,83 | 13,5 | 3,16 | 15 | 3,67 | 13,5 | 3,44 | 13 | 3,53 | 13,5 | 3,28 | 15 |
| 6. Sidusrühmade projekti suhtumise välja selgitamine | 3,80 | 15 | 3,72 | 8 | 4,17 | 5,5 | 3,89 | 4 | 4,00 | 4 | 3,81 | 8 |

Allikas: Autori koostatud, kasutaud võrdluseks kasutaud Yang *et al.* (2009) uuringu andmeid

Lisa 25. Vastajate märkused kinnisvaraarendusprojektide tellija ja lõppkasutaja huvide juhtimise küsimuste juurde

| | Küsimus | |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vastaja grupp | <i>Viimase kliendirahulolu uuringu tulemuste või kliendi tagasiside põhjal Teie poolt kontrollitavate protsesside tugevad küljed?</i> | <i>Viimase kliendirahulolu uuringu tulemuste või kliendi tagasiside põhjal Teie poolt kontrollitavate protsesside nõrgad kohad?</i> |
| Grupp 1 | Kliendi vajaduste analüüsimine Kliendiga suhtlemise viisi osas oli hea tagasiside Arendusprojektide teostamine (projekteerimise ja ehitamise faas) | Pakkumise esitamine kliendile -arusaadavuse teenuse sisu osas tekitas kliendile muret. Remonttööde korraldamine -klientide rahulolu kannatab sageli. |
| | Kahjuks ei mäleta tulemustest, mida loeti meie tugevateks külgedeks. Kliendiga suhtlemine äkki oli... | Ei mäleta tagasiside tulemusi kahjuks. |
| | Kliendi tagasiside põhjal hea koostöö kliendiga ning kliendi vajaduste mõistmine ja arvestamine. | Kliendi tagasiside põhjal liiga kallis teenus :) ning arusaamatus RKAS hinnakujundusest. |
| | Ei ole kliendirahulolu uuringuid veel läbi viinud. | Ei ole kliendirahulolu uuringuid veel läbi viinud. |
| | Suhtlemine kliendiga | Tööde tehniline sisu. |
| | Kinnisvara arendus, remondid | Kliendi kui lõpptarbija ootused on alati suured ja ei arvesta (ei peagi) arvestama protsessi täideviija ülesannetega ja koormatusega. Seega nõrk koht võiks olla seega süvenemine, konkreetse töö fookuses hoidmine. |
| | Ei oska vastata | Ei oska vastata. |
| | Kaasatud inimesed on oma valdkonnas pädevad. | Protsessid on jäigad ja klientidele jääb mulje, et nende vajadustega ei arvestata. |
| | Protsessi igal etapil on oma fikseeritud ja dokumenteeritud algus ja lõpp | Etappide algus on seotud kliendi soovide, tahtmiste ja eelarvega. |
| | Protsessi selgus, läbipaistvus, arusaadavus, võrdse kohtlemise printsiibi järgimine. | Protsessi (aja)mahukus, mida kliendid võivad tõlgendada liigseks bürokraatiaks. |
| | ei tea hinnangut kliendi poolt protsessidele | Ei tea kliendi hinnangut protsessidele. Kliendi rahulolematust remonttööde läbiviimisel. |
| | kliendi soovidega arvestamine | Lähteülesande vähene kirjeldus. |
| | Klientide kaasamine, läbinähtavus | Ei ole protsesside jälgimist enda töös kasutanud ning tegelen parem tegevustega mis annavad eesmärgile positiivse tulemuse. |
| | stabiilsus, innovaatus | Ajakavas ja eelarves püsimine. |
| | Kliendivajaduste ja kliendi teekonna kaardistamine. | Jäigad, mobiilsus puudumine. |
| | Üheselt mõistetavate tegevuste formuleerimine. | |
| Pole näinud rahulolu uuringut ega selle tulemusi. Huvitav oleks tutvuda. | Pole näinud rahulolu uuringut ega selle tulemusi. Huvitav oleks tutvuda. | |

Lisa 25 järg

| | Küsimus | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vastaja grupp | <i>Viimase kliendirahulolu uuringu tulemuste või kliendi tagasiside põhjal Teie poolt kontrollitavate protsesside tugevad küljed?</i> | <i>Viimase kliendirahulolu uuringu tulemuste või kliendi tagasiside põhjal Teie poolt kontrollitavate protsesside nõrgad kohad?</i> |
| Grupp 2 | Kuna suhtleme igapäevaselt klientidega, siis arvan, et selged protsessid aitavad meil kliendi poole pealt professionaalsemad näida, kui kõikide suurkliendihaldurite käekiri on samade tegevuste osas sarnane. Kui teame kuidas konkreetnes olukorras toimida nt. mis etapid tuleb projektis läbida, siis oskame kliendi ootusi juhtida ning hilisem rahulolu on ka kõrgem. | Tulenevad võibolla sellest, et kui protsessid on segased (ei olda teadlikud), siis tekiks rahulolematust ootuste ja tegelikkuse vahel. |
| | Süsteem toimib sisuliselt - kas just õiges järjekorras ja tähtaegselt, aga sisu on tugev | Kas kõiki tegevusi tehakse ja kas kõik tegevused on õiges järjekorras ning tähtajas |
| | Ühekülgne ja süstemaatiline lähenemine. | Liigne bürokraatia. Segadus, kes millega tegeleb. |
| | RKASi proaktiivsuse tõstmine ja pakume ise kliendile võimalikke lahendusi. | Liigne bürokraatlikkus. |
| | Kliendid tagasiside on olnud positiivne ehk protsessi käik on loogiline, mille tulemusel on võimalik püstitatud eesmärk saavutada. | Puuduvad |
| | Hankeprotsesside sujuvus ja professionaalne/meeldiv suhtlus. Ollakse rahul, kui tööd saavad kiirelt tehtud. Rõhutatakse pädevuse olulisust, ehk siis RKASi meeskonna professionaalsust ning korrektsust. | Soovitakse paindlikkust, bürokraatia ja paberimajanduse vähendamist (kohustuslike toimingute suur arv, mis pole igal kord olulised. objektid on eri suurusega ning väikestel puhul pole mõtet teha kõiki teemasid läbi). Lähteülesande rolli tuleb tähtsustada (huvigruppide kaasamine, põhjalikum eeltöö muudab protsessi sujuvamaks, |
| Otseselt protsesside kohta me kliendi tagasisidet ei küsi kliendilt, aga keskmisest kõrgemalt hinnatakse näiteks kliendiga suhtlemise viisi, kliendi vajaduste mõistmist, lubadustest kinnipidamist, teenustest arusaadavust. Tarnijate rahulolu uuringust tuleb keskmisest kõrgemate hinnangutena esile näiteks lubadustest kinnipidamine, partneriga suhtlemise viis, partnerile jagatava informatsiooni selgus, partneri võimaluste mõistmine jms Hanke ja koostööprotsessis hindavad tarnijad kõrgemalt põhitööülesannete selgust, hankeprotsessi korraldust jms. | Kliendirahulolu uuringus said madalama hinde teenuste hinnakujunduse selgus, teenuste pakkumisest arusaadavus. Tarnijate rahulolu uuringus said madalama hinde <u>probleemide lahendamise konstruktiivsus ja tööde vastuvõtmise protsessi sujuvus.</u> | |

Lisa 26. Vastajate märkused kinnisvaraarendusprojektide tellija ja lõppkasutaja huvide juhtimise küsimuste juurde

| | Küsimus |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vastaja grupp | <i>Mis põhjustab Teie hinnangul kõige sagedamini projekti käigus sidusrühmade huvi / kavatsuste muutust?</i> |
| Grupp 1 | Kui tuntakse, et projekt ei võimalda eneseteostust ja omapoolse panuse andmist. Usaldusekaotust mõjutab ka teiste rühmaliikmete passiivsus või ebavõrdne kohtlemine. |
| | Selle tulemusena on vaja leida motivatsioon. |
| | Kliendi poolse vastutava isiku muutumisel muutub ka lähteülesanne. |
| | Esialgu ettenägematud asjaolud, mis selguvad töö käigus. |
| | Sidusrühmade korduvalt muutuvate soovide alusel korduvalt lahenduste ümber tegemine ilma, et sidusrühma esindaja tunnetaks oma tahtmiste esitamisel üldist vastutust ja tajuks projekti terviklikku lahendust ja potentsiaalset mõju teistele projektist kasu saajatele. Tervikpildi tajumise puudus ja mõni kord ka kompromisslahenduste leidmisele jäik vastuseis kasvatab pingeid kogu projekti elluviimisel. |
| Grupp 2 | Ei osata kõiki asju ette näha. Siin on suur roll RKASil kui kompetentsikeskusel, kes oskaks klienti suunata ja nõustada. |
| | Küsitud kaks olulisemat. Lisan: Ebapiisava kaasatuse tajumine. |
| | Projekti käigus selgub enamasti asjaolusid, mis tingivad muudatusi. Mida suurem on kaasatus ja eeltöö lähteülesandega, seda sujuvam on edasine projekti käik. |
| | Projekti õnnestumises on kriitilise tähtsusega lähteülesandest üheselt arusaamine või selle kokkuleppimine sidusrühmadega. Projekti käigus sidusrühma huvi või kavatsuste muutust mõjutab projekti alguses tehtud kvaliteetne või mittekvaliteetne kommunikatsioon. Kui antud juhul kaasatuse all on mõeldud sidusrühma infoväljas hoidmis projekti jooksul, siis see on olulise tähtsusega. |
| Grupp 3 | See viimane punkt mõjutab kõiki eelnevaid. Arendusprojektid pikaajalised, sidusrühma eesmärkide ja strateegiate perioodid lühiajalised. Otsused muutuvad, lähteülesanded muutuvad. |
| Grupp 4 | Ilma kindlustunde ja usalduseta puudub töötegemise motivatsioon |
| | Reeglina sidusrühmade huvi ei muutu. Keegi peab olema millestki valesti aru saanud. |
| | Pigem jah, muutus lähteülesandes, tegeliku ja projekteeritu omavaheline ebakõla, ebapiisavalt läbimõeldud lahendused, eapraktilised lahendused, logistilised ebaõiged lahendused. |

Lisa 27. Vastajate märkused kinnisvaraarendusprojektide tellija ja lõppkasutaja huvide juhtimise küsimuste juurde

| | Küsimus | |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vastaja grupp | <i>Kinnisvaraarendusprojektide kestel arendusprojekti tellija huvide juhtimise eest vastutaja?</i> | <i>Kinnisvaraarendusprojektiga loodud keskkonna lõppkasutaja huvide eest vastutaja?</i> |
| Grupp 1 | Tegu ikkagi arendusprojektide vastutava isikuga, kes vastutab eelarve ja muude osapooltega suhtluse korraldamise eest | Halduri kaasatus on ülimalt oluline, sest haldur jätkab sellega, millega kinnisvaraarenduse projektijuht algust tegi. |
| | Kaugelt paistab pilt paremini | Võiks klient, aga tihti ei ole nad motiveeritud või hakkavad asjaga tegelema alles siis kui objekt on valmis. |
| | See sõltub väga projekti iseloomust (mis tüüpi objekt), selle suurusest kui ka projektimeeskonnast. | |
| Grupp 2 | Vastutab ja kogu töö teeb lõpuks ikkagi kinnisvaraarenduse projektijuht, aga küsimus on et kas tema peaks vastutama? | Vastutab ja kogu töö teeb lõpuks ikkagi kinnisvaraarenduse projektijuht, aga küsimus on et kas tema peaks vastutama? |
| | Märkisin siia kinnisvaraarenduse projektijuhi, kuid tegelikult määratakse projekti algatamisel vastutav projektijuht, kes ei pea olema alati kinnisvaraarenduse projektijuht. | Märkisin siia Suurkliendihalduri, kuid tegelikult määratakse projekti algatamisel vastutav projektijuht, kes ei pea olema alati kinnisvaraarenduse projektijuht. |
| | See on trikiga küsimus, sest kaudselt mõjutavad kõik tasandid tellija huvide juhtimist. See sõltub kasvõi projekti keerukusest, tellija esindaja isikuomadustest, organisatsioonide suhetest jne jne. Kas vertikaalne või horisontaalne juhtimine. Ehk siis diplomaatiliselt korrektne on vastata, et Kliendi valitsev asutus vastutab tellija huvide juhtimise eest. | Haridus- ja Teadusministeeriumi puhul näited olnud pigem vertikaalse juhtimise vallast, Justiitsministeeriumi näitel arvestatakse lõpp-otsuse tegemisel kasutaja sõna jne. |
| | Vajaks täpsustamist, kes on TELLIJAJ? eeldan, et see on RKAS vaates klient ja tuleviku kasutaja. Oleks soovinud valida 2 - nii suurkliendihaldur (Tellija projektide koondvaade), kui konkreetse projekti vaates kinnisvaraarenduse projektijuht. | Jällegi oleks soovinud valida mitu - suurkliendihaldur (kliendi koondvaade), kinnisvaraarenduse projektijuht, kinnisvarahaldur. |
| Grupp 4 | Oleneb objektist, aktiivsem esindaja. | Kinnisvara haldaja |
| | | Tegelikkuses pigem klient ise, kui tema on aktiivne, kui õnnestub hankida aktiivse halduri, siis haldur ka. |

SUMMARY

IMPROVING PROCESS MANAGEMENT IN REAL ESTATE DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF THE PUBLIC SECTOR

Tõnu Lensment

In different countries, comprehensive management of the public sector real estate assets has been considered and tested in variable ways through the organisation based on the concept of Competence Centres, created separately for this purpose. The central management of a large-scale and variable real estate environment sets high expectations for the organisations, set up for this purpose. At the same time, the aims are to meet the unique needs of the different customer groups and to implement fully and exemplarily the standards established across the sector. In addition, the organisation should perform high quality of service provision, and the service provider is expected to take the lead in sectoral innovation. The service providing is expected to be customer-centred and simultaneously cost-efficient. The development of real estate is a process of change, either as a cause to or direct result of changes. However, while causing or resulting from significant changes, the development processes themselves are very vulnerable to the various changes of the internal management processes. The changes in the real estate development process entail significant risks. In the public sector, risk-taking development processes are often made even more complicated by the wide and vague nature of the public customer.

In Estonia, the management of the development of state assets is aimed mainly at the state-owned 100% real estate company Riigi Kinnisvara AS (*State Real Estate Ltd*) (hereinafter *RKAS*). The objective of the master's thesis was to explore ways to improve the process management service of development projects of *RKAS*. Improvements are needed so *RKAS* could better meet the expectations of its owner, the state, to ensure the

maximum satisfaction of its customers and to enable the concentration of state property management to the maximum extent under RKAS as the state's genuine Centre of Competence. The author set the goal of the present study to look for theoretical methods to contribute to making the provision of process management service of the development projects more proactive and to be more effective in facilitating the processes of changes in the client's organisation's core business. In the course of the work, the author has set forth the following questions for research:

- How to make the real estate development process management service more suited to variations in customer behaviour and to changes in the service environment?
- What processes of real estate development management services in RKAS would be necessary and could be improved or redesigned for this purpose?

To resolve the questions for research, the researcher set following assignments:

- to analyse methods for managing knowledge-intensive and changing processes;
- to clarify and analyse methods for making the structure of the management service of the real asset's development centres more customer-sensitive and proactive;
- to provide an overview of Estonia's practice on the implementation of a centralised management service based on the principle of the Centre for Competence in Public Property Development;
- to analyse the compatibility of existing real estate development management service processes in RKAS with customer expectations and to find ways to increase flexibility and proactivity in the provision of management services;
- to make proposals for the provision of real estate development service in the form of the centre of competence to support the client's decision-making process in such a way that the client has greater motivation to make broader and long-term decisions in the real estate development field.

In the theoretical part of the study, the author has reviewed agile methods used in IT-projects, relying on different previous studies (Haraty & Hu, 2018; Martins & Zacarias, 2017; Noreika, 2010; Olsson et al., 2015), according to which iterative aspect in IT-projects are also relevant to real estate development projects. The author concluded that, in rapidly changing society, interpreting real estate development projects as knowledge-intensive standardised processes, the skilled management of the customer's expectations

and needs, and the management of human resources of the organisation providing services, plays an important role. When forming a development project steering group, the organisation's management board must consider that development projects are unique and require the development of a cooperation model between the central project manager and the development project stakeholder network manager. The technical framework for project process management is based on good vision, discipline, and the desire of the development team to creatively discover together with the client, considered as the co-creator. At the start of the projects, the role of the general project manager is to explain the overall limits of the projects, the instruments, and procedural rules most appropriate to the expectations of the stakeholders of the project. The project teams must ensure communication, check the progress of the project processes compared to the previously agreed limits, and make regular adjustments to the operational frameworks of the project with all relevant stakeholders and teams. Treating the development projects as design processes, with a disciplined agile structure, enables the changes to be interpreted as enriching and necessary.

In the empirical part of the master's thesis, the author first carried out a documentary analysis, on the current situation of stakeholder management processes in real estate development projects of RKAS. At the second stage, the author conducted a study with questionnaires and semi-structured interviews to clarify the characteristics of the organisation's management culture. To analyse the management of a development project as an organization's stakeholder network, the author conducted an analysis of the critical success factors for stakeholder management, suggested in the study by Yang et al., (2009). As a result of the empirical study, the author received confirmation of the findings of the theoretical study confirming that clients regard the development and improvement of real estate as supporting the core activities of their organisation and that changes in real estate are related to changes in the organisation. From the customer's point of view, the real estate development projects are projects of change, which must be managed in synchronous terms with the client's core business opportunities and real needs. When entering the initial phase of a development project, the client has often defined the desired result or idea of the desired solution based on the actual needs. Moving towards the customer's vision must be shaped by regular and proper communication with the participants of the development project and their involvement in the common mission of

the entire network of stakeholders of the development project. The key issue is the client's inclusive, controlling and consciously guided "rediscovery trip", i.e. the dynamic co-creation process of the project's initial task. The client may not always have the tools and skills necessary to manage its own development project. The project management structure of the Competitiveness Centre must be so flexible that it will also play the role of the project manager within the customer's organisation, if necessary. As the result of the research, the researcher drafted suggestions for the organisation's overall process structure to be upgraded and, more narrowly, for the improvement of the process management service processes for real estate development projects and for the improvement of customer satisfaction. According to the author, answers to the research questions raised in the work have been found and the research tasks set for the purpose of the work have been carried out.

Clarification of the real needs and limitations of development projects' stakeholder groups, regular and proper communication with them and the ability to define a common mission are a dynamic process characterised by constant adaptation in course of time. The project manager is expected to have more soft skills to cope with various social situations. The management of the real estate development projects' process management is essentially a social co-development process management. Establishing and maintaining relations with stakeholders and with their leading groups is one of the most important management capabilities for complex, variable development projects.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Tõnu Lensment,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Kinnisvaraarenduse protsessijuhtimise parendamine avaliku sektori näitel“, mille juhendaja on Arvi Kura, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Tõnu Lensment

/allkirjastatud digitaalselt/