

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Tanel Ennok

**ALTER BALTICS OÜ PROJEKTIJUHTIMISE
ARENDAMINE**

Lõputöö

Juhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2019

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“..... a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja
.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. Projektide ja projektijuhtimise arendamise teooria.....	7
1.1. Projektijuhtimise arendamise teoreetiline käsitlus	7
1.2. Projektijuhtimise küpsusmudelid	15
1.3. Projektijuhtimine väikese ja keskmise suurusega ettevõtetes	19
2. Projektijuhtimine ettevõttes Alter Baltics OÜ	24
2.1. Uurimismeetodid ja ülevaade ettevõttest Alter Baltics OÜ	24
2.2. Projektijuhtimise uuring ettevõttes Alter Baltics OÜ.....	28
2.3. Ettepanekud ettevõtte projektijuhtimise küpsustaseme parendamiseks	36
Kokkuvõte	41
Allikate loetelu	44
Lisa 1. Majanduslikult aktiivsete VKE-de arv eestis	48
Lisa 2. Ankeetküsitlus	49
Lisa 3. Intervjuu küsimused	54
Lisa 4. Ekspertintervjuu küsimused	55
Summary	56

SISSEJUHATUS

Ettevõttes toimub jooksvalt erinevaid protsesse, neist suurema mahuga ajutised protsessid võetakse ette projektidena. Efektiivsuse ja täpsuse tagamiseks on tähtis projektijuhtimise protsessid kui tervik ehk projektijuhtimise protsess ettevõttes võiks olla määratletud ning kasutusel, mitte võtta igat projekti jooksvalt ning mõelda protsesside toimimisele vastavalt vajadusele. Organisatsioonile on küpsema tasemega projektijuhtimine põhiliselt kasulik majanduslikult, lisaks selle võib see osaliste jaoks tööd lihtsustada. Samuti võib edukas ja suunatud projektijuhtimine aidata kaasa ettevõtte maine kasvule, eriti kui ettevõttes on projekte, mille eesmärk on teenuste pikaajaline (aasta või enam) pakkumine ja teostamine klientidele. Lisaks on sellest kasu ka klientidele ja koostööpartneritele – efektiivsem töö, paremad tulemused ja toodete puhul ka täpsemad ja kiiremad tarneajad. Siinkohal on tähtis ka projekti protsesside efektiivsus.

Uurimiseluse ettevõtte näol on tegemist Eestis tegutseva väikeettevõttega. Varasemalt pole ettevõttes Alter Baltics OÜ projektijuhtimise arendamisele otseselt tähelepanu pööratud. Projektide elluviimisel on kindel vaid projektijuht ja eesmärk. Suurem osa projekti ja selle protsessidega seostuv otsustatakse jooksvalt ja sõltuvalt projekti olemusest. Dokumentatsioon projektide kohta on põhiliselt koosolekute memod ja finantsnäitajad, need andmed sisestatakse Directo äritarkvarasse ning sealt saavad kõik osalised neid näha. Kuna ettevõtte on järk-järgult hakanud suurendama riigihangete teostamist ja nendega seotud projekte, siis oleks sellele vastavalt vajalik arendada ka projektijuhtimist.

Lõputöö eesmärk on määratleda projektijuhtimise-alane küpsustase uuritavas ettevõttes ja ärilistele vajadustele vastav optimaalne küpsustase ning esitada ettepanekud selle saavutamiseks.

Lõputöö uurimisküsimused on:

1. Milline on projektijuhtimise-alane küpsustase organisatsioonis praegu?
2. Milline oleks optimaalne projektijuhtimise küpsustase uuritavale ettevõttele?
3. Kuidas saavutada ettevõttele optimaalne projektijuhtimise-alane küpsustase organisatsioonis?

Lõputöö uurimisülesanded on seatud kooskõlas uurimisküsimustega ning toetavad nende lahendamist. Lisaks sellele aitavad koostatud uurimisülesanded anda põhjalikuma ülevaate lõputöö huvigrupile. Antud lõputöö huvigrupiks on peamiselt ettevõtte Alter Baltics OÜ juhatus ja projektimeeskond. Nende ülesannete lahendamise käigus tehakse koostööd ettevõtte juhatusega, et töö tulemus oleks ettevõtte projektijuhtimise-alase küpsuse arendamiseks võimalikult hea väljund.

Peamised uurimisülesanded on:

- esitada ülevaade projektijuhtimise ja projektide teooriast;
- tuua välja võimalikud projektijuhtimise küpsusmudelid ja nende edukriteeriumid, mille alusel oleks võimalik projektijuhtimist arendada;
- esitada ülevaade väikese- ja keskmise suurusega ettevõtetest (edaspidi VKE) ja varasematest uuringudest nende projektijuhtimise teemal;
- analüüsida olemasolevaid küpsusmudeleid projektijuhtimise arendamiseks ning valida antud organisatsioonile sobivaim;
- valitud küpsusmudeli alusel leida hetkene projektijuhtimise küpsustase ja optimaalne küpsustase ettevõttele Alter Baltics OÜ;
- analüüsida projektijuhtimist ettevõttes Alter Baltics OÜ;
- teha ettepanekud, kuidas parandada ettevõtte Alter Baltics OÜ projektijuhtimise küpsustaset ja kuidas jõuda optimaalse tasemeni.

Töö esimene pool käsitleb projektijuhtimise ja projektide teoreetilisi käsitlusi, projektijuhtimise küpsusmudeleid ja VKE-de projektijuhtimise varasemaid uuringuid. Esimene alapeatükk keskendub projektide ja projektijuhtimise teoreetilistele käsitlustele. Projektijuhtimise teadmiste kogum (*Project management Body of Knowledge*, edaspidi PMBOK, 2017) on üks põhilistest selle alapeatüki allikatest, see projektijuhtimise juhend

sisaldab endas teavet nii projektide kui ka projektijuhtimise teoreetiliste käsitluste kohta. Teine alapeatükk keskendub erinevatele projektijuhtimise küpsusmudelitele, nagu näiteks Organisatsioonilise Projektijuhtimise Küpsusmudel ehk OPM3 (PMI, 2003) – sellised mudelid aitavad organisatsioonidel hinnata projektijuhtimise-alase küpsuse taset erinevates projektidega seotud aspektides ning aitab valida suuna, kus ja mida arendada. Töö esimese poole viimane alapeatükk käsitleb varasemaid uuringuid väikese ja keskmise suurusega ettevõtete (edaspidi VKE) projektijuhtimise kohta, nagu näiteks Murphy ja Ledwith (2007), mis käsitleb projektijuhtimise tehnikaid ja tööriistu kõrgtehnoloogilistes VKE-des.

Töö teises pooles viiakse läbi projektijuhtimise-alase küpsustaseme uuring ettevõttes Alter Baltics OÜ. Teise osa esimeses alapeatükis tuuakse ülevaade uuringu metoodikast ja uuritavast ettevõttest. Teises alapeatükis analüüsitakse uuringu tulemusi ja kirjutatakse need lahti. Kolmandas alapeatükis teeb autor ettepanekud projektijuhtimise-alase küpsustaseme arendamiseks. Varasemalt on sarnasel teemal tehtud lõputöö Tartu Ülikooli Pärnu Kolledžis, selles töös uuriti projektijuhtimise arendamist ettevõttes Rinaldo Interior OÜ.

1. PROJEKTIDE JA PROJEKTIJUHTIMISE ARENDAMISE TEOORIA

1.1. Projektijuhtimise arendamise teoreetiline käsitlus

Töö teema käsitleb ettevõtte projektijuhtimist ning selle arendamist. Eesmärgiks on organisatsiooni projektijuhtimises arendamist vajavate aspektide määratlemine, selle alusel projektijuhtimise ja -töö arendamine ning sellest tulenevalt projektide efektiivsuse parandamine. Järgnevalt toob töö autor välja projektide ja projektijuhtimisega seotud teoreetilisi käsitlusi, millele edaspidises töös tugineda.

Tänapäeva ühiskonnas omistatakse projektidele mitmeid tähendusi. Projektid võivad täita ainult ühte ülesannet või kaasata mitmeid osapooli, ajutisi organisatsioone ja probleeme mille lahendamine on ette määratud. Mõnedes organisatsioonides on projekti eesmärk saavutada üks või mitu äriplaaniga määratud tulemust. Mõned projekti definitsioonid süvendavad projektide unikaalsust, mis omistavad nõudmisi nagu ulatus, aeg ja raha. Teised projekti definitsioonid ütlevad, et projektid erinevad muudes tegevustest selle poolest, et neil on algus ja lõpp ehk projekt ei kesta igavesti. Artto et al. (2011, lk 15-16) on välja toonud kolm projektide perspektiivi:

- ajutised organisatsioonid, mis viitavad projektiorganisatsioonile, mille eesmärgiks on kindlate eesmärkide täitmine;
- toode või tööjaotuse struktuurid, mis viitavad sellisele projektile, mille tulemust saab vaadelda toote või projekti tulemusena tehtud töö kaudu;
- tööülesanded ja faasid protsessis, mis viitavad projektile, mille tegevused ja etapid on omavahel seotud ning üksteisest sõltuvad, millest tulenevalt on võimalik projekti ajakava hallata.

Selleks, et saavutada projekti maksimaalne edukus, tuleks juhtida projektiga kaasnevaid protsesse. Üks levinumaid protsessi- ja kvaliteedijuhtimise meetodeid on kuue sigma meetod, mille ettevõtluses võttis esimesena kasutusele Motorola aastal 1986. (Yongjae, 2017, lk 1) See on kõrgelt hinnatud metodoloogiate kasutusele võtmine, et saavutada ettevõtte protsessidele võimalikult optimaalne tulem läbi muutujate vähendamise protsessis. Selle rakendamine toimub juba olemasolevates protsessides, läbi *DMAIC* faaside (Deeb, Bril-El Haouzi, Aubry & Dassisti, 2018, lk 921).

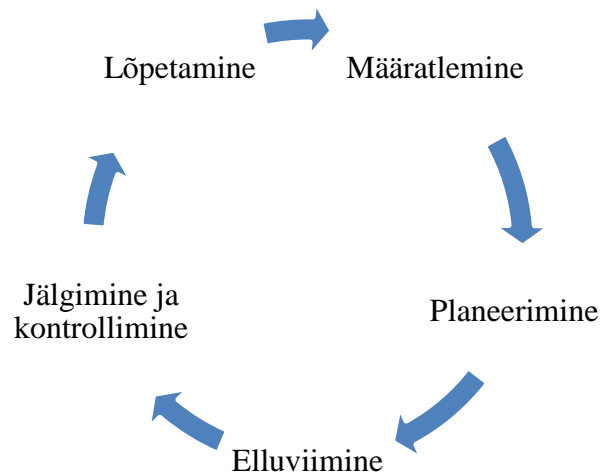
Tabel 1. MMAPK (*DMAIC*) faasid

Faas	Nõuded
Määratle (define)	Määrata oodatavad finantstulemused; tuvastada kriitilised kvaliteedinõuded; määrata ajakava, projektimeeskond ja projekti eesmärgid; kaardista arendatava süsteemi struktuur.
Mõõda (measure)	Mõõta hetkene kvaliteedi Z tase ja määrata arenguprotsessid igale kvaliteedi arendamise aspektile; tuvastada keskmine kvaliteedi Z tase igale kvaliteedi aspektile; koostada plaan andmete kogumiseks.
Analüüsi (analyze)	Tuvastada madala kvaliteedi algprobleemid; väljendada arvuliselt iga probleemi mõju kvaliteedile.
Parenda (improve)	Defineerida võimalikud variandid kvaliteedi parandamiseks; valida variant mis kasutusele võetakse; määrata valitud variandi rakendus; rakendada valitud kvaliteedi parandamise variant.
Kontrolli (control)	Kontrollida, kas eesmärgid on saavutatud; säilitada saavutatud eesmärkide mõju; koostada projekti ülevaade

Allikas: Deeb et al., 2018, lk 924

Kõik faasid on arendatud statistiliste ja kvalitatiivsete tööriistade abil, et saavutada soovitud tulemused igas faasis. Kokkuvõttes aitab see meetod suurendada tootlikkust ja kvaliteeti, keskendudes defektide vähendamisele toodetes, protsessides ja teenustes. (Deeb et al., 2018, lk 921) Nende näitajate parendamine on tähtis protsessi- ja kvaliteedijuhtimises.

Projektijuhtimises on projektidel viis elutsüklit. (vt. joonis 1) Projekti elutsüklid koosnevad protsessidest, näiteks elluviimiseks peab järgima koostatud plaani, jagama ülesandeid ning juhtima ja jälgima progressi, need on vaid osad projektijuhi ülesannetest. (Malsam, 2018) Selline lähenemine võimaldab määratleda projekti staadiumit, hoida kontrolli protsesside üle ning kontrollida saadud tulemusi ja vajadusel tehtud vigadest õppida.



Joonis 1. Projekti elutsüklid. Allikas: Malsam, 2019

Projektijuhtimises on suure tähtsusega protsessigrupid. Projekt alustatakse algatamise protsessigrupiga ning lõpetatakse lõpetamise protsessigrupiga. Erinevad projektigrupid peaksid olema omavahel seotud, kuna nad on omavahelises sõltuvuses. Projekti protsessigrupid on üldjuhul korduvad ning neid korratakse igas projekti etapis. Praktikalises kasutuses on need tihti paralleelselt toimivad. Selle määratluse kohaselt on viis protsessigrupi (EVS-ISO 21500, 2018, lk 11-12):

1. Algatamise protsessigrupp.
2. Kavandamise protsessigrupp.
3. Teostamise protsessigrupp.
4. Kontrollimise protsessigrupp.
5. Lõpetamise protsessigrupp.

Projekti tähendus on defineeritud kui ajutine eesmärk püüdmaks luua ainulaadne toode, teenus või tulemus. Eesmärk on projekti tulemus, mille saavutamisele on projektiga seotud töö suunatud – saavutamaks strateegilist positsiooni, projektiga seotud tulemuse, toote tootmise või teenuse sooritamise. Projekti tulemid võivad olla nii materiaalsed kui ka immateriaalsed, Projekti eesmärkide täitmine võib anda ühe või mitu järgmistest tulemustest (PMBOK Guide, 2017, lk 4):

- unikaalne toode, mis võib olla tervikliku toote komponent, vana toote uuendus või täiesti uus toode;
- unikaalne teenus või võimekus pakkuda teenust;
- unikaalne saavutatud eesmärk;
- unikaalne kooslus mitme toote, teenuse või saavutatud eesmärgi vahel.

Kuigi projektide tegevustes ja tulemustes leidub korduvaid elemente, ei muuda see projektide definitsioonis mainitud unikaalsust, sest võtmenäitajad püsivad endiselt unikaalsed. Projekte teostatakse kõikidel organisatsioonilistel tasanditel ja selle teostajaks võib olla nii üksik inimene kui grupp ehk projektimeeskond. Projektid võivad olla piiratud ühe organisatsiooni osakonnaga, aga neid saab sooritada ka mitme erineva osakonna koostöös või isegi erinevate organisatsioonide vahel. Projektide ajutine olemus tähendab, et projektil on kindel algus ja lõpp. Ajutine ei tähenda, et projekti eluiga oleks lühike. Projektid on küll ajutised kuid nende tulemused võivad olla pikaajalised ning kesta veel pikalt peale projekti lõpetamist. Projekt loetakse lõppenuks, kui ilmneb üks järgnevatest asjaoludest (PMBOK Guide, 2017, lk 4-5):

- saavutatakse projekti eesmärk;
- projekti eesmärki ei saavutata või seda pole võimalik saavutada;
- rahastus on ammendatud või pole enam saadaval;
- vajadus projektile kaob;
- inimressursid või füüsilised ressursid pole enam saadaval;
- projekt lõpetatakse seaduslike nõuete või mugavuse tõttu.

Sisemiste projektide esimeseks tunnuseks on probleem, millest tulenevalt on määratletud eesmärgid. Projektide eesmärgid peavad olema realselt saavutatavad ning eesmärgi saavutamiseks peab olema plaan ja vajalikud ressursid. Igal projektil on kindel algus ja lõpp mille vahemikus seda ellu viiakse ning iga projekt on oma olemuselt ainulaadne – projekti eesmärk on lahendada kindel probleem kindlas kontekstis. (Kunter & Mickle, 2008, lk 3) Sisemised projektid on ettevõtte sisesed ning tavaliselt suunatud organisatsiooni ärilise tõhususe ja strateegiliste objektiviide arendamisele. Välised projektid keskenduvad klientide heaolule ning tulemused on tavaliselt suunatud klientidele ja ettevõtte välistele näitajatele. (Sato & Gnanaratnam, 2014) Sisemiste

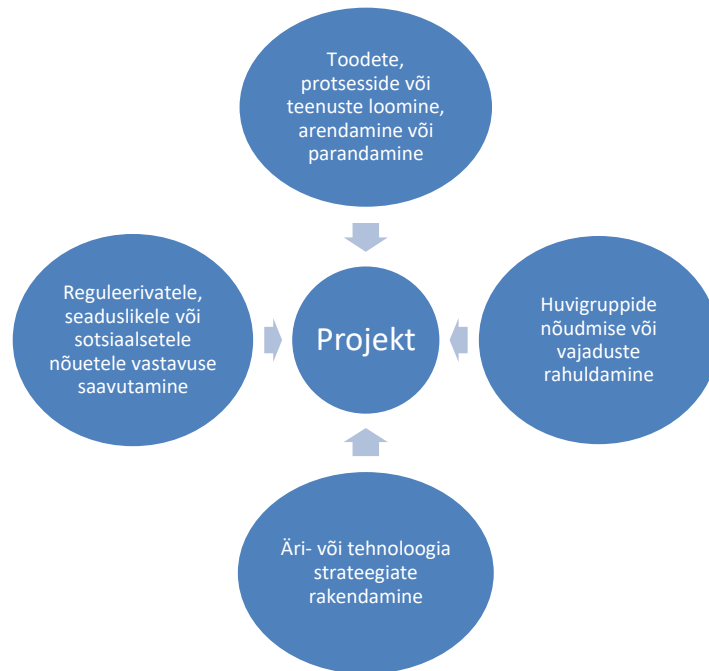
projektide fookus on suunatud ettevõtte siseste probleemide lahendamisele ja arendamisele, välised projektid aga keskenduvad ettevõttest väljaspool olevate probleemide lahendamisele ja/või arendamisele. Projekte mõjutavad ka ettevõtluskeskkonna tegurid (vt. tabel 2) mis jagunevad samuti ettevõttesisesteks ja -välisteks. (PMBOK Guide, 2017, lk 38)

Tabel 2. Ettevõtluskeskkonna tegurid.

Ettevõttesisesed tegurid	Ettevõttevälised tegurid
Organisatsiooniline kultuur, struktuur ja juhtimistavad	Turutingimused
Rajatiste ja ressursside geograafiline jaotus	Sotsiaalsed ja kultuursed mõjutused ja probleemid
Infrastruktuur	Seaduslikud piirangud
Infotehnoloogia	Avalikud andmebaasid
Ressursside saadavus	Akadeemilised uuringud
Töötajate võimekus	Valitsuse või tööstuse standardid
	Finantsarvestus
	Füüsilised keskkonna mõjurid

Allikas: PMBOK Guide, 2017, lk 38

PMBOK Guide (2017, lk 7) on välja toonud projektide algatamise peamised põhjused. (vt. joonis 2) Organisatsioonide juhid algatavad projekte reageeringuna organisatsiooni mõjutavatele teguritele, et hoida ettevõtte jätkusuutlikuna. Projektide teostamine võimaldab ettevõttel edukalt muuta soovitud faktoreid, mis aitavad parandada ettevõtte jätkusuutlikkust ja erinevaid probleemseid aspekte.



Joonis 2. Projekti algatamise kontekst. Allikas: PMBOK Guide, 2017, lk 8

Kuna iga projekt on erinev ning puudub kindel muster, siis kaasnevad iga projektiga teatud ebakindlused ja riskid sõltuvalt probleemist ja eesmärgist. Riske saab maandada teostades riskianalüüsi, mille eesmärgiks on tuvastada riske. Riskide tuvastamise eesmärgiks on defineerida, hinnata ja kehtestada meetmed mille abil neid riske elimineerida või vähendada. (Buc & Kliestik, 2013 viidatud Valaškova, Spuchlakova & Adamko, 2015, lk 701 vahendusel)

PMBOK Guide (2017, lk 10) on defineerinud projektijuhtimist kui “teadmiste, oskuste, vahendite ja tehnikate rakendamine, et saavutada projektile seatud nõuetele vastavus”. Projektijuhtimist teostatakse läbi projekti jaoks kindlaks määratud projektijuhtimise protsesside korrektse kohaldamise ja integreerimise. (PMBOK Guide, 2017, lk 10) Projektijuhtimine sisaldab planeerimist, projektikava koostamist ja kõikide projekti tegevuste kontrollimist. (Duncan, 2000, lk 8 viidatud Se, 2010, lk 7 vahendusel) Projektijuhi ülesanded on limiteeritud tegevuspraktikate lõikes, kuid neid saab kokku võtta järgnevate projekti võtmetgevustega (Se, 2010, lk 7):

- Iga projekt erineb teistest oma unikaalsuse ja eesmärgi poolest, seega tuleb projekti nõuded selgelt kehtestada ja analüüsida;

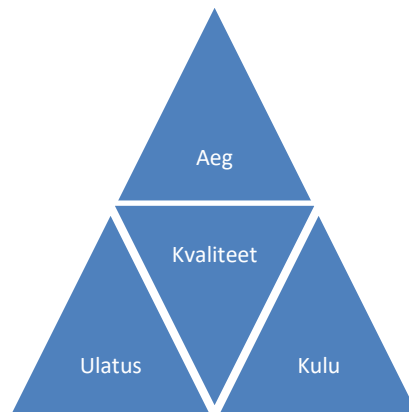
- projekti eesmärgid tuleb selgelt kehtestada ja projektimeeskonnaga kooskõlastada, eesmärgid peaksid olema saavutatavad ja arusaadavad, et iga projektimeeskonna liige saaks neist aru ja suudaks efektiivselt nende saavutamisse panustada;
- projektijuhtimises on kolm põhilist elementi – kvaliteet, ulatus ja kulu. Need on põhilised faktorid selgitamaks projekti kvaliteeti ja edukust. Samuti on need kolm elementi omavahel seoses, sest kui neist ühes toimub muutus, siis mõjutab see ka teisi.

Artto, Martinsuo ja Kujala (2011, lk 24) on projektijuhtimise planeerimise ja teostamise peamise katsumusena välja toonud eesmärgi, ootuste ja nõuete täitmise. Projekti edu mõjutavad selle sisu ja mitmed tehnilised, sotsiaalsed ning rahalised näitajad projektikeskkonnas. Kõigi projektide puhul on edukust määravad tegurid samad – asjakohaste ja süstemaatiliste projektijuhtimise tavade ja meetodite rakendamine. Projektijuhtimine on juhtimispraktikate rakendamine, mis on suunatud projektide objektiivide ja eesmärkide saavutamisele. (Artto et al., 2011, lk 24)

Projektijuhtimise protsesside, tööriistade ja tehnikate kasutusele võtmine annab organisatsioonile alused, et saavutada soovitud eesmäärke ja objektiive. (PMBOK, 2017, lk 11) Projekte saab juhtida kolmel erineval tasandil – eraldiseisvate projektide juhtimine, programmijuhtimine ja projektiportfelli juhtimine. (EVS-ISO 21500, 2018, lk 5-6) Sõltuvalt projektist tuleb projektijuhtidel koordineerida tööd aeg-ajalt ka programmi- ja portfooliojuhtidega. Programm võib olla näiteks grupp omavahel seotud projekte. Portfoolio on kogum projektidest, programmidest, alam-portfooliotest ja tegevustest, mida juhitakse kui gruppi millega saavutada strateegilisi eesmäärke. Lisaks sellele on portfooliotel erinevalt projektidest suurem ulatus, mis muutub sõltuvalt organisatsiooni strateegiliste objektiivide muutusele. Projektide puhul on ulatus kogu projekti elutsükli lõikes välja töötatud. (PMBOK, 2017, lk 11-13)

Projektijuht ei ole vastutav ainult aja, kulu ja kvaliteedi eest vaid ka integratsiooni, inimressursside, kommunikatsiooni ning riskide ja hangete juhtimise eest – need on samuti projekti edukust mõjutavad kriteeriumid. Projektijuht omab projekti edukuse osas kõige suuremat vastutust. Projektide edukust saab mõõta juba välja toodud kriteeriumite alusel – aeg, kulukus, kvaliteet, ulatus, ressursid ja aktiivsus. Lisaks neile kriteeriumitele on olemas selline mudel nagu “Projektijuhtimise Saavutuse Hindamine” (*Project*

Management Performance Assessment, edaspidi PMPA) ja erinevad küpsuse mudelid (vt. alapeatükk 1.2.). Projekti positiivne tulem on võimalik ka ebaõnnestunud projektijuhtimise puhul, kuid õnnestunud projektijuhtimine suurendab siiski projekti edukust. (Radujkovic & Sjekavica, 2017, lk 2-3)



Joonis 3. Raudne kolmnurk. Allikas: Atkinson 1999, lk 338

Planeerimine, jälgimine ja kontroll, need aspektid ja kõigi projektiga seotud isikute motivatsioon on tähtsad, et saavutada projektile seatud eesmärgid määratud aja, kulu ja kvaliteediga. (vt. joonis 3) Aeg, kulu ja kvaliteet ehk raudne kolmnurk on Atkinsoni (1999) uuringu kohaselt peaaegu lahutamatu seotud väga paljude projektijuhtimise definitsioonidega. Ehk need kriteeriumid kajastuvad vähemal või suuremal määral erinevates projektijuhtimise teoreetilistes käsitlustes. (Atkinson, 1999, lk 338)

Ettevõtte ja sellega seotud projektide seisukohast on tähtsad ka erinevad standardid, mida ka sertifitseeritakse. Järgnevalt toob töö autor välja antud töö põhjaks oleva ettevõtte seisukohast tähtsamad standardid. ISO 9001:2015 standardiseerib nõuded rahvusvahelisele kvaliteedijuhtimissüsteemile, mis täiendavad toodetele ja teenustele esitatud nõudeid. “Standard kasutab protsessikeskset lähenemist, mis hõlmab planeerimise-teosta-kontrolli-tegutse (PDCA) tsüklit ning riskipõhist mõtlemist.” (Eesti standardikeskus, 2015, lk 6) ISO 14001:2015 standard määrab kindlaks ettevõtte keskkonnajuhtimissüsteemi kavatsatud tulemuste saavutamist võimaldavad nõuded. (Eesti standardikeskus, 2015, lk 5) Projektijuhtimise vallas on olemas ISO 21500 standard. Eesti standardikeskus (2018) on kirjutanud, et see rahvusvaheline standard

annab juhised projektijuhtimiseks ja seda standardit võib kasutada kõigis organisatsioonides ja projektides, olenemata organisatsiooni sektorist või projekti mahust. (Eesti standardikeskus, 2018, lk 1)

Käesolev alapeatükk annab üldise ülevaate projektide ja projektijuhtimisega seotud asjakohastest aspektidest. Täpsemalt erinevatest kasutusel olevatest mõistetest ja meetoditest. Muuhulgas toob töö autor välja ka projektijuhi vastutusala ning projektide edukuse kriteeriumid. Nende teoreetiliste aspektide teadmine aitab edasises töös teemat paremini käsitleda.

1.2. Projektijuhtimise küpsusmudelid

Projektijuhtimise küpsusmudelitest toob töö autor välja üldtunnustatud mudelid, mis võiksid sobida uuritavas ettevõttes kasutusele võtmiseks. Nende mudelite eesmärgiks on määrata organisatsiooni projektijuhtimise-alase küpsuse tase ning näidata vastavalt tasemele, mis suunas tuleks arendada ning kuidas seda teha. Praeguse küpsusmudelite eelkäija oli Võimekuse Küpsusmudel (*Capability Maturity Model*, edaspidi CMM). See mudel hindas protsesside võimekuse tasandil küpsustaset. Seda küpsustaset hinnati läbi võtmeprotsesside, ühiste näitajate ja kasutusel olevate võtmepraktikate. (Paulk, Curtis, Chrissis & Weber, 1993, lk 29) Varasemalt (näiteks CMM) on küpsuse kontseptsiooni kasutatud kirjeldamiseks organisatsiooni soorituste efektiivsust mingite kindlate ülesannete sooritamisel. Tänapäeval on küpsuse kontseptsiooni hakatud laialdasemalt kasutama, et kaardistada loogilisi lahendusi organisatsioonide teenuste parendamiseks. (PMMM, 2002, lk 1)

Esimese küpsusmudelina toob autor välja Projektijuhtimise Lahenduste (*Project Management Solutions*, edaspidi PMS) välja arendatud Projektijuhtimise Küpsusmudel (*Project Management Maturity Model*, edaspidi PMMM) mudeli. Selle abil hinnatakse organisatsiooni projektijuhtimise küpsust erinevates valdkondades. (vt. tabel 3)

Tabel 3. PMMM mudeli küpsustasemete määratlused

Tase	Määratlus
Algne protsess	Juhuslikud protsessid.
Struktureeritud protsess ja standardid	Elementaarsed protsessid; juhtkond toetab ja soodustab protsesside kasutamist; ajakavad; projektikeskne fookus.

Tabel 3. jätk

Tase	Määratlus
Organisatsioonilised standardid ja institutsionaliseeritud protsess	Standartsed protsessid igale projektile; insitutsionaliseeritud juhtimine; projektide kokkuvõtted ja üksikasjalik teave; ajakavad ja prognoosid; standardid ja organisatsioonilised spetsiifikad; organisatsiooniline fookus; projektide tulemuste mitteametlik analüüs.
Juhitud protsess	Projektiprotsessid on ettevõtte protsessidega integreeritud; juhtkond jälgib üksuseid; projektide tulemuslikkuse põhjalik analüüs; organisatsiooni spetsiifika põhiselt koostatud ajakavad; otsuseid tehakse andmete alusel.
Optimiseeritud protsess	Protsessid projektide tõhususe ja tulemuslikkuse mõõtmiseks; protsessid mis parandavad projektide sooritust; juhtimine keskendub pidevale parandamisele.

Allikas: PMMM, 2002, lk 185-199

Küpsuse hindamise järel saab identifitseerida arendamist vajavad aspektid ning see küpsusmudel aitab seada eesmärke mida tuleb nende aspektide saavutamiseks täita. (PMS, 2012) Küpsusmudel keskendub peamiselt projektipraktikate arendamisele ning projektide, programmide ja portfooliote hindamisele. Mudelis hinnatavatele tasemetele lisaks on paika pandud ka erinevad teadmiste valdkonnad mida tuleks taseme tõstmiseks arendada. Neid projektipõhiste teadmiste valdkondi on üheksa. (PMS, 2012) Antud küpsusmudel aitab ettevõttel valida parimad praktikad, et (PMMM, 2002, lk 5-6):

- hinnata projektijuhtimise protsesside küpsustaset;
- kaardistada loogiline teekond, mille abil arendada protsesse;
- määrata lühiajalised prioriteedid;
- tajuda projekti kontori vajadust ja hinnata, kus see organisatsiooni struktuuris asuma peaks;
- jälgida protsessijuhtimise arendamise plaani progressi;
- arendada välja projektijuhtimise kõrgeim tase.

Järgnevalt toob töö autor välja Projektijuhtimise Instituudi (*Project Management Institute*, edaspidi PMI) Organisatsioonilise Projektijuhtimise Küpsusmudeli (*Organizational Project Management Maturity Model*, edaspidi OPM3). Selle eesmärgiks on luua raamistik, mille abil saab hinnata strateegiliste eesmärkide elluviimist läbi parima võimaliku organisatsioonilise projektijuhtimise. Ehk leida parim võimalik aktsepteeritud ja heaks kiidetud projektijuhtimise praktika organisatsioonile ning seeläbi

teadvustada organisatsiooni küpsuse tase. Seejärel tuleb hindamine, läbi mille saab paika panna arengusuuna küpsuse taseme suurendamiseks. Peamiselt keskendub see küpsusmudel kolmele aspektile: teadmised, hindamine ja arenemine. (PMI, 2003, lk 11)

Kolmas töö autori valitud küpsusmudel on Rahvusvahelise Projektijuhtimise Assotsiatsiooni (*International Project Management Association*, edaspidi IPMA) Organisatsioonilise Pädevuse Alustalade (*Organisational Competence Baseline*, edaspidi OCB) küpsusmudel. See mudel hindab lisaks küpsuse tasemele ka kompetentsi. Kokku kirjeldab OCB küpsusmudel 18 erinevat kompetentsi viiel erineval organisatsioonilise pädevuse tasemel. (IPMA, 2016, lk 38)

Järgevaks mudeliks on Jaapani Projektijuhtimise Assotsiatsiooni (*Project Management Association of Japan*'i, edaspidi PMAJ) Projekti- ja Programmijuhtimine Organisatsiooniliseks Innovatsiooniks (*Project and Program Management for Enterprise Innovation*, edaspidi P2M). See mudel on suunatud ettevõtte innovatsioonile läbi programmi- ja projektijuhtimise. Selle peamine eesmärk on ettevõtte väärtuse loomine, olgu see siis kaubanduslik või avalik. Lisaks sellele on eesmärgiks pidev töö alates eesmärgist strateegiate rakendamiseni projektis, et luua programm. (Project Management Professionals Certification Center, edaspidi PMCC, 2002, lk 2)

Viimaseks selles osas käsitletavaks küpsusmudeliks on Axelos'e Projekti, Programmi ja Portfoolio Juhtimine Organisatsiooniliseks Innovatsiooniks (*Project, Program and Portfolio Management for Enterprise Innovation*, edaspidi P3M3). See küpsusmudel annab ülevaate sellest kuidas organisatsioon täidab projekte, programme ja portfoolioid. Sellel mudelil on kolm alamudelit, mida saab kasutada eraldi, et keskenduda kindlale alale. Lisaks sellele käsitleb see mudel tervet süsteemi mitte vaid protsesse. Nendel alamudelitel on edasi veel seitse erinevat perspektiivi. Need perspektiivid käsitlevad erinevaid ettevõtte juhtimisega seotud aspekte. (Axelos, 2015, lk 5-6)

Nende küpsusmudelite abil saab töö autor hinnata käesoleva tööga seotud ettevõtet ning valida ettevõttele sobivaima küpsusmudeli. See valik tehakse ettevõtte nägemuse alusel, kuhu peaks projektijuhtimine lõpuks välja jõudma ehk milline on ettevõtte optimaalne küpsuse tase.

Tabel 4. Küpsusmodelite võrdlustabel

Küpsusmodel	Eesmärk ja hinnatavad valdkonnad	Struktuur	Hindamine
IPMA OCB	Organisatsiooniliste pädevuste arendamine ja projektide hindamine	1. Teadmised 2. Hindamine 3. Arendamine	1. Juhtkond 2. Juhtimine 3. Organisatsiooni ülesehitus 4. Ressursid 5. Inimeste kompetentsid
OPM3	Projektijuhtimise strateegiline arendamine ning projektide, programmide ja portfoolio hindamine	1. Sisendid 2. Töövahendid ja tehnikad 3. Kontroll 4. Väljundid	1. Strandardiseeri 2. Mõõda 3. Kontrolli 4. Arenda järjepidevalt
PMMM	Projektipraktikate arendamine ning projektide, programmide ja portfoolio hindamine	1. Projekti integratsiooni juhtimine 2. Projekti ulatuse juhtimine 3. Projekti aja juhtimine 4. Projekti kulude juhtimine 5. Projekti kvaliteedijuhtimine 6. Projekti inimressursside juhtimine 7. Projekti kommunikatsioonijuhtimine 8. Projekti riskijuhtimine 9. Projekti hangete juhtimine	1. Algne protsess 2. Struktureeritud protsess ja standardid 3. Organisatsioonilised standardid ja institutsionaliseeritud protsess 4. Juhitud protsess 5. Optimeeritud protsess
P2M	Projektijuhtimise strateegiline arendamine ning projektide ja programmide hindamine	1. Missioon 2. Projekti juhtimine 3. Programmi juhtimine 4. Projektijuhtimise raamistiku elemendid	1. Juhuslik 2. Süstemaatiline 3. Teaduslik 4. Integreeritud 5. Optimeeritud
P3M3	Projektipraktikate arendamine ning projektide, programmide ja portfoolio hindamine	1. Organisatsiooniline juhtimine 2. Juhtimise kontroll 3. Kasumi juhtimine 4. Riskijuhtimine 5. Finantsjuhtimine 6. Ressursside juhtimine	1. Teadlikkus 2. Korratavus 3. Määratletus 4. Juhtimine 5. Optimeeritud

Allikas: Axelos, 2015, lk 11-13; IPMA, 2016, lk 45; PMI, 2003, lk 11, 130; PMS, 2002, lk 185-199; PMCC, 2002, lk 17; PMCC, 2004, lk 65; Williams, 2011

Sõltuvalt küpsusmodelist on fookus organisatsiooni projektijuhtimise küpsuse hindamisel erinev. Enamus mudeleid hindavad lisaks projektidele ka programme ja portfooliod, see

annab laiemat ülevaate. (vt. tabel 4) Samas keskendub IPMA OCB küpsusmudel peamiselt projektidele ja sellega seotud põhilistele kriteeriumitele ning nende hindamisele. Selline küpsusmudel võib paremini hoida fookuses siis, kui tahetakse arendada ainult projektijuhtimise küpsuse taset ja teised kriteeriumid on organisatsiooni jaoks teisejärgulised. Sarnane fookus on ka PMMM küpsusmudelil, mille peamine eesmärk on projektipraktikate arendamine. (vt. tabel 4) Projektijuhtimise küpsustaset mõistetakse kui standardsete protsesside kasutusele võtmist, millest saadud õppetundide ja parimate praktikate abil järjepidevalt projektiprotsesse arendada. (Neverauskas & Railaite, 2013, lk 364) Ettevõtte optimaalse projektijuhtimise küpsustaseme määramiseks võetakse vastavalt uuritava ettevõtte juhtkonna arvamusele kasutusele üks antud alapeatükis välja toodud küpsusmudelitest. Optimaalne küpsuse tase määratakse vastavalt sellele, milline küpsusmudeli tase oleks oma nõuete osas ettevõtte eesmärkide täitmiseks kõige optimaalsem ning realselt saavutatav. Küpsuse hindamine on ettevõtetele üsna lihtne meetod suhteliseks positsioneerimiseks ja pidevaks arendamiseks. (Pels & Simons, 2008)

1.3. Projektijuhtimine väikese ja keskmise suurusega ettevõtetes

Keskmise ja väikese suurusega ettevõtte määratleb ettevõtte suuruse. Sellise definitsiooni alla määratakse ettevõtted, mille töötajaskond on väiksem kui 250 inimest ja käive kuni 50 miljonit eurot aastas või aastabilansi kogumaht kuni 43 miljonit eurot. Kõik ettevõtted mis jäävad alla selle piiri on VKE-d. Eraldi liigitatakse VKE-d suuruse ja käibe alusel omakorda kolmeks.

VKE-de suuruseline liigitus (EAS, Euroopa Komisjoni Määruse 800/2008/EÜ lisa 1, 2008):

- keskmise suurusega ettevõtte – töötajate arv vähem kui 250 ja aastakäive kuni 50 miljonit eurot või aastabilansi kogumaht kuni 43 miljonit eurot;
- väikese suurusega ettevõtte – töötajate arv vähem kui 50 ja aastakäive või aastabilansi kogumaht väiksem kui 10 miljonit eurot;
- mikroettevõtte – töötajate arv vähem kui 10 ja aastakäive või aastabilansi kogumaht kuni 2 miljonit eurot.

Kuna töö keskendub VKE projektijuhtimise arendamisele, tuleb määratleda ka projektijuhtimine VKE-des. Järgnevalt toob töö autor välja erinevatest VKE-de projektijuhtimist uurinud teadusartiklitest saadud informatsiooni selle käsitluse osas. See informatsioon tuleb hilisemalt kasuks uuritava ettevõtte projektijuhtimise analüüsimisel, valimi ja küsitluse ankeetide koostamisel.

Turner et al. (2009) on kirjutanud, et VKE-de panus majandusse on läbi töökohtade loomise, innovatsiooni ja kasvu väga suur. Seega võib projektijuhtimine VKE-des mängida suurt rolli ettevõtte panuses majandusse. Murphy (2004) ning Murphy ja Ledwith (2007) on läbi viinud uuringu, mis uuris projektijuhtimist Iirimaa VKE-des mille tegevusalaks olid kõrg-tehnoloogia ja teenused. Nende läbi viidud uuringu kohaselt peaksid VKE-d valima enda projektijuhtimise praktika järgides struktureeritud protsessi. Selleks tuleks uuringu kohaselt tuvastada järgnev (Murphy, 2004 viidatud Turner et al., 2009 vahendusel):

- strateegilised objektivid ehk strateegiliselt tähtsamad aspektid ettevõtte heaoluks;
- edu kriteeriumid ja võtmetegevused projektide sooritamiseks;
- tulenevalt eelmisest punktist edu faktorid;
- sobivad projektijuhtimise tööriistad ja tehnikad, mis sobivad eelnevalt paika pandud kriteeriumitega.

Tuvastades eelnevalt välja toodu, saab määrata kriteeriumid mida tuleks arendada või muuta. Murphy ja Ledwith (2007, lk 165) on lisaks eelnevale oma uuringu tulemustes toonud välja, et projekti edukus on tõenäolisem kui ettevõttel on täiskohaga projektijuht ja kasutatakse projekti planeerimise tehnikaid ning tähtsustatakse paika pandud aegadest kinni pidamist. Uuringu tulemustena selgus, et suurimat potentsiaalset mõju VKE projektijuhtimisele avaldavad need edu faktorid (Murphy & Ledwith 2007, lk 156-157):

- selged eesmärgid;
- juhtkonna toetus;
- ressursside eraldamine;
- planeerimine, monitoorimine ja kontroll;
- klientidega konsulteerimine;
- riskijuhtimine.

Turner et al. (2009) uuringu kohaselt eeldatakse VKE-des lihtsustatud projektijuhtimist ja kontrollimise süsteemi, kus andmevahetus ja tulemuste ettekandmine oleks samuti lihtsustatud. Seda enim mikroettevõtetes, kus töötajate arv on minimaalne ning projektidega tegelevad inimesed, kelle põhiline tegevusala ei ole projektijuhtimise valdkonnas. Selle tõttu ei ole mikroettevõtetes kalduvust kasutada üldtunnustatud projektijuhtimise vahendeid ja tehnikaid. (Turner et al., 2009) Sellest saab järeldada, et mikroettevõtetes ei ole kalduvust kasutada üldtunnustatud praktikaid ja küpsusemudeleid. Turner et al. (2009) uuring võrdles saadud tulemuste põhjal enimkasutatud projektijuhtimise meetodeid VKE-des projektijuhtimise praktikatega ning tõi neist enimkasutatud meetodid esile (Besner & Hobbs, 2006 viidatud Turner et al., 2009 vahendusel):

- nõudmiste analüüs;
- eesmärkide planeerimine;
- tööjaotuse ja tegevuste nimekiri;
- vastutuse määramise maatriks;
- tööde ajakavad;
- projektijuhtimise tarkvara graafikute ja kontrolli jaoks;
- projektijuhtimise tarkvara ressursside planeerimiseks;
- alustamiskoosolekud;
- riskijuhtimine;
- ülalt-alla hindamine.

Turner et al. (2009) on näidanud, et projektide maht moodustab ühe kolmandiku VKE-de käibest, seega moodustavad projektid ühe viiendiku majandusest. Osunde (2016) uuringus selgus, et VKE-de projektide ja projektijuhtimisega on erinevaid probleeme, mis võivad olla takistuseks eesmärkide saavutamisel. Üks neist probleemidest on finantsnäitajad – VKE-del on liiga vähe ressursse, et palgata professionaalseid projektijuhte ning teisi selle ala spetsialiste. Teine probleem on projektijuhtimise alaste teadmiste puudus – ei suudeta seada selgeid eesmärke, täita projekti eesmärkide saavutamiseks vajalikke samme ja juhtida ressursse. See probleem võib otseselt tuleneda esimesest. Efektiivset projektijuhtimise rakendamist on käsitletud kui olulist projekti edu

faktorit. (Osunde, 2016, lk 2) Kui VKEde projektijuhtimine on efektiivne, siis on ka projektide kulu väiksem ning see omakorda suurendab ettevõtete finantsvõimekust.

Ettevõtete suurused on väga varieeruvad ning sellest tulenevalt on erineva suurusega organisatsioonidel teistsugused meetodid, kuidas igapäevast tööd korraldatakse. Ghobadian ja Gallear (1997) on kirjeldanud erinevusi VKE-de ja suuremate organisatsioonide vahel. (Viidatud Turner et al., 2009 vahendusel)

Peamised erinevused VKE-de ja suuremate organisatsioonide vahel (Ghobadian ja Gallear, 1997 viidatud Turner et al., 2009 vahendusel):

- protsessid – VKE-de puhul on vajalikud lihtsad planeerimise ja kontrollimise meetodid ning vähem ametlik teavitamine;
- protseduurid – VKE-del on madalam standartiseerituse tase;
- struktuur – VKE-del on madalam spetsialiseerituse tase, töötajatel rohkem erinevaid ülesandeid ja kõrgem innoveerituse tase;
- inimesed – VKE-des on suurem fookus inimestel, suurtes organisatsioonides eelistatakse traditsioonilisi projektijuhtimise meetodeid ning inimestel on madalam fookus.

Tähtsal kohal VKE-de projektide toimimises on ka organisatsiooni struktuur. Täpsemalt organisatsiooni siseste suhete kujunemine ja kommunikatsioon. Eraldiseisvad projektid nõuavad erinevat personali ja teadmisi. Organisatsiooni struktuur määrab projektijuhi juhtimisstiili ja mängib rolli projektide läbiviimise õnnestumisel. (Osunde, 2016, lk 1) VKE-del on madal standartiseerituse ja spetsialiseerituse tase projektidele. Seega on VKE-des vähem bürokraatiat ja suurem paindumus. Samuti on suur fookus inimestel - ettevõtete personal on rohkem vähem bürokraatlik kui suurettevõtetes ning inimesed on võimelised võtma suuremas ulatuses kohustusi. (Turner et al., 2009, lk 745) Sellest võib järeldada, et iga ettevõtte jaoks pole optimaalne küpsuse tase küpsusmudelil välja toodud maksimaalne tase.

Turner et al. (2009) uuringust selgus, et VKE-d, mille põhiline tegevusala on projektipõhine, kasutavad projektijuhtimist protsesside haldamiseks. Paljudes ettevõtetes polnud projektijuhtimine kasutusel ettevõtte asutaja või tegevjuhi huvi puudumise tõttu,

kuid sellele vaatamata oli teadmiste ja varasemate kogemustega töötajaid, kes rakendasid projektijuhtimist oma teadmiste raames ise. Selgus, et väike- ja mikroettevõtted eelistavad inimestele keskendunud projektijuhtimise lähenemist, kuna see toetab nende ühtekuuluvustunnet. Keskmise suurusega ettevõtetes on palgatud palju rohkem spetsialiste ning nende töö vajab palju ametlikumat koordineerimist. Väike- ja mikroettevõtted vajavad “kergemat” projektijuhtimist. (Turner et al., 2009, lk 754-755)

2. PROJEKTJUHTIMINE ETTEVÖTTES ALTER BALTICS OÜ

2.1. Uurimismeetodid ja ülevaade ettevõttest Alter Baltics OÜ

Lõputöö empiirilise osa jaoks andmete kogumiseks viidi ettevõttes läbi kvalitatiivne uuring. Peamised kogutavad andmed on kvalitatiivsed, kvantitatiivseteks andmeteks on ettevõtte finantsnäitajad, töötajate arvukus ja ankeetküsitluse tulemuste arvilised väljendused. Ehk valdavalt kvalitatiivse uuringu tulemusi täiendatakse kvantitatiivsete näitajatega, seal kus võimalik.

Tabel 5. Uurimismeetodid

Andmekogumis- ja analüüsimetodid	Valim
Intervjuud	Tegevjuht ja müügijuht
Ekspertintervjuu	Väikeettevõtete projektide haldamise kogemusega ja selles valdkonnas tegutsev spetsialist
Ankeetküsitlus	Projektimeeskonna liikmed ja tegevjuht
Kvalitatiivne sisuanalüüs ja kirjeldav statistika	Ankeetküsitlusest ja intervjuudest saadud andmed

Lähtudes VKE-de projektijuhtimise teoorias välja toodud projektijuhtimise küpsusmodelite kirjeldusest ja võrdlusest ning ettevõtte juhatuse arvamusest valiti ettevõtte projektijuhtimise arendamiseks üks konkreetne küpsusmodel. (vt. alapeatükk 1.2.) Ettevõtte juhatuse nägemuse alusel on selleks küpsusmodeliks PMMM. Antud küpsusmodel valiti selle spetsiifilisuse ja ulatuse tõttu ning ettevõtte juhtkond on arvamusel, et see sobiks ettevõtte projektijuhtimise arendamiseks hästi. Samuti saab selle alusel hinnata projektijuhtimise praeguse küpsuse taset ja määrata optimaalne küpsuse tase, mille võiks projektijuhtimine ettevõttes saavutada. Üks selle valiku põhjuseid oli mudeli hinnatavate teadmiste valdkondade mitmekesisus ja nende teadmiste valdkondade

hinnatavad kriteeriumid – saab teadmised, mis tasemel mingi teadmiste valdkond on ja mille arendamisele keskenduda.

Ankeetküsitlus koostati ettevõtte projektijuhtimise arendamiseks valitud PMMM (2002, lk 201-204) küpsusmudeli alusel (vt. lisa 2), täpsemalt selle mudeli küpsuse hindamise küsitluse põhjal, mille autor tõlkis antud uuringu läbiviimise eesmärgil Eesti keelde. Küsitluse eesmärgiks oli saada ülevaade ettevõtte praegusest projektijuhtimise-alase küpsuse tasemest ning sellest tulenevalt saada teave, milliseid valdkondi projektijuhtimises tuleks arendada ning milline on ettevõtte jaoks optimaalne küpsuse tase. Optimaalse küpsustaseme leidmiseks vaadati erinevate küpsustasemete nõudeid ja selgitati koos ettevõtte juhatusega välja, milline neist tasemetest oleks arvestades organisatsiooni tegevust kõige parem ning realselt saavutatav – seda tehti intervjuude käigus. Küsitlus viidi läbi veebipõhiselt *Google Forms* keskkonnas. Küsitlusele lisati tasemete lühikirjeldused, et vastajate jaoks oleks küsimustik aru saadavam ja sellest saadavad vastused täpsemad. Osaliste hulgas viidi läbi ka infotund, kus selgitati küpsuse tasemeid küsimustikus ja küpsusmudelit. Lisaks sellele viidi läbi poolstruktureeritud intervjuu ettevõtte tegevjuhiga, kes on ühtlasi ka projekti omanik ning müügidirektoriga. Nende intervjuude läbi viimiseks kasutati osaliselt Turner, Ledwith & Kelly 2012 aasta uuringu küsimusi (vt. lisa 3) ning teine osa intervjuust sooritati vabas vormis. Intervjuud viidi läbi individuaalintervjuudena. VKE-de optimaalsete küpsustasemete kohta tehti ekspertintervjuu. (Lepik, Harro-Loit, Kello, Linno, Selg ja Strömpl, 2014) Ekspertintervjuu viidi läbi Hannu Kikkasega, kes on varasemalt tegelenud *start-up* ettevõtetega ning selles valdkonnas üsna kogenud.

Töö käigus vaadati ettevõttele omistatud sertifikaatide normdokumente, mille alusel kontrolliti intervjuu käigus kas dokumentides sisalduv materjal vastab reaalsusele ehk kas dokumentides kirjutatu on ettevõtte töös kasutusel. Ettevõtte omab alates 2015. aasta jaanuarist kvaliteedijuhtimissertifikaati ISO 9001:2015 ja keskkonnajuhtimissertifikaati ISO 14001:2015. (Alter Marine, 2019) Viimaseks andmete kogumise meetodiks oli vaatlus, kuna töö autor on ise igapäevaselt ettevõtte tööga seotud, siis oli võimalus projektitööd ka vaadelda. Üldkogumi moodustasid ettevõtte Alter Baltics OÜ töölised ja juhtkond. Küsitluse valimi moodustasid ettevõtte tegevjuht Roland Silluta ja

projektimeeskond (vt. tabel 6) Intervjuude valimi moodustasid ettevõtte tegevjuht ja müügidirektor Margus Norkko.

Tabel 6. Projektimeeskonna liikmed ja nende rollid projektides.

Ametinimetus	Roll projektides
Tegevjuht	Projekti omanik
Projektijuht	Projekti kommunikatsiooni haldus, pakkumiste küsimine, hinnakirjade koostamine ja kontroll projekti protsesside toimimise üle
Müügiesindaja	Pakkumiste koostamine, igapäevane suhtlus klientidega
Müügiesindaja	Pakkumiste tehniline pool, vajalike tööprojektide koostamine
Müügiesindaja	Pakkumiste tehniline pool, vajalike tööprojektide koostamine
Müügiesindaja	Läti osakonna igapäeva töö ja projektide haldus ning kooskõlastamine peakontoriga Tallinnas
Mehaanik	Vastavalt projektile mehaaniliste tööde teostamine veesõidukitel
Kujundaja	Vajalike tootelehtede, brošüüride ja muu sellise disain (kampaaniad, messid jms)

Alter Baltics OÜ on 100% eesti kapitalil põhinev ettevõtte, mis on Eesti turul tegutsenud juba üle 20 aasta. (Alter Marine, 2019) Ettevõtte põhitegevusala on elektrimaterjalide, -tarvikute ja -seadmete hulgimüük, sh kaablid. Lisaks sellele on muudeks tegevusaluseks mujal liigitamata kaupade jaemüük spetsialiseeritud kauplustes, alkoholijookide hulgimüük ning elektroonika- ja telekommunikatsiooniseadmete ning nende osade hulgimüük. Organisatsioon on aasta aastalt suurendanud turuosa lisaks elektrimaterjalide müügile ka meretehnika vallas ning laienenud kõikidesse Balti riikidesse (Leetu edasimüüjate näol). (Alter Marine, 2019) Ettevõtte õiguslik vorm on osühing ja töötajate arv ettevõttes on 25 (31.03.2019 seisuga), kes jagunevad kontori- ja laotöölisteks. Ettevõtte on töötajate arvu ja käibe poolest väikeettevõtte. Ettevõtte majandusaastate käibed olid 2017. aastal ~5,40 miljonit eurot ja 2018. aastal ~7,25 miljonit eurot. (Teatmik, 2019)

Ettevõtte sisemised põhidokumendid on põhikiri ja asutamisleping. Peamised ettevõtte igapäevast tööd reguleerivad dokumendid on ISO 9001 standard, ISO 14001 standard, ohutusjuhendid ja ettevõtte sisekorraeeskiri. Suhteid klientidega reguleerivad koostöölepingud, käenduslepingud ja hankelepingud. Muud välised ettevõtluskeskkonda mõjutavad regulatsioonid on töötervishoiu seadus, tööohutuse seadus, töölepingu seadus ja erinevad tooteohutust reguleerivad õigusaktid. Lisaks neile seadustele reguleerib ettevõtte tegevust ka tolliseadus, kuna paljud tarnijad kellelt tooteid ostetakse tegutsevad

välisurgudel. Väliselt reguleerivad ettevõtte toimist ka eelnevalt mainitud ISO 9001 ja ISO 14001 standardid, need standardid reguleerivad vastavalt kvaliteedinõudeid ja keskkonnavalast juhtimist. Ettevõtluskeskkond koosneb peamiselt klientidest, koostööpartneritest, konkurentidest ja eelnevalt mainitud tegevust reguleerivatest seadustest.

Suur osa ettevõtte tööst tehakse projektipõhiselt, seega võib öelda, et ettevõtte on projektipõhise suunitlusega. Projektide juhiks ja omanikuks on üldjuhul ettevõtte tegevjuht, kes jaotab projekti tegevused projektimeeskonna liikmete vahel vastavalt nende ametikohale. Suurem osa projektidest on välised kuid teostatakse ka sisemisi projekte, need on peamiselt suunatud tootearendusele ja ettevõtte laienemisele. Ettevõtte poolt teostavate projektide peamised protsessid on üldjuhul järgnevad:

- hinnaküsimine või hanke avalikustamine;
- hinnapakkumise koostamine;
- töö võitmine või otsustab klient teise pakkuja kasuks (projekti lõpp varajases staadiumis);
- avakoosolek;
- kulude-tulude kontrollimine vastavalt hinnapakkumisele;
- tööde kaardistamine;
- tööde teostamine ja/või toodete tarnimine vastavalt tähtajale;
- projekti lõpetamine.

Võrreldes ettevõtte projektides teostatavaid protsesse EVS-ISO 21500 (2018, lk 11-12) määratluse põhiste protsessigruppidega, on ettevõttes teostatavate projektiprotsesside hulgas esindatud kõik ISO 21500 protsessigruppide määratluses olevad protsessigrupid. (vt. lk 9) Samuti on kõik protsessid omavahel seotud ning mõnda protsessi ei saagi ilma teise protsessita teostada. Aktuaalne on ka protsesside paralleelne teostamine, näiteks kulude-tulude kontrolliga paralleelselt toimub tööde kaardistamine.

Põhilised huvigrupid on kliendid, potentsiaalsed kliendid ja koostööpartnerid. Klientide ootustest tähtsaimad on tarneaegadest kinnipidamine ja tööde õigeaegne teostamine. Lisaks sellele on klientidele tähtis ka ettevõtte võime vajadusel teostada kiireid muudatusi

projektides vastavalt kliendi soovile. Koostööpartneriteks on edasimüüjad ja tarnijad. Tarnijate esmane huvi on ettevõtte maksevõime ja maksetähtaegadest kinni pidamine. Edasimüüjate põhiline huvi on tarneaegadest kinni pidamine ja ettevõtte tegevuse jätkusuutlikus.

2.2. Projektijuhtimise uuring ettevõttes Alter Baltics OÜ

Viidi läbi pooleldi struktureeritud intervjuud ettevõtte müügijuhi ja tegevjuhiga ajavahemikul 25.03.-27.03.2019. (vt. lisa 3) Intervjuudes uuriti ettevõtte projektijuhtimise erinevaid aspekte. Nendeks aspektideks olid peamiselt projektide juhtimine, projektide maht ettevõtte igapäevases töös, projektide suunitlused ning nende osakaal kõigist projektidest. Lisaks sellele uuriti milline peaks nende arvates olema ettevõtte projektijuhtimise optimaalne küpsuse tase PMMM küpsusmudeli alusel.

Mõlemas intervjuus selgus, et ettevõtte pole palganud projektijuhtimise spetsialiste, kuid ettevõttes on tööl projektijuht, kes tegeleb hangetega, projekti omaniku assisteerimise ja projekti tööde suunamisega, et kõik projektiga seotud tegevused oleks tähtaegselt teostatud. Ehk ametinimetusest on ettevõttes olemas projektijuht kuid ametikohal oleval isikul pole vastavat projektijuhi ametitunnistust ehk tegemist pole sertifitseeritud projektijuhiga. Antud isik palgati ettevõttesse hiljuti, kuna ettevõttes teostavate projektide maht on kasvanud ning sellest tulenevalt tekkis ka vajadus vastava ametikoha loomiseks.

Formaalse projektijuhtimise mahuks ütles ettevõtte müügijuht umbes 30% kui arvestada projektide kogumahtu. Tegevjuhi sõnul üritatakse 90% projektidega seostuvast teostada nii, et kõik projekti raames tehtud tööd ja dokumendid oleks jälgitavad ning dokumentatsioon reguleeritud. Siit tulenev erinevus sõltub peamiselt sellest, et tegevjuht tegutseb suures osas riigihangetega seotud projektidega ning nende projektide puhul on selline formaalsus nõutud, et vältida hilisemaid komplikatsioone. Nii tegevjuht kui müügijuht ütlesid, et umbes 70% ettevõtte käibest moodustavad projektid. Projektide kulude ja tulude osakaalu kohta võrdluses käibega ei ole täpset ülevaadet tehtud ning selle tõttu ei saanud intervjuueeritavad täpset vastust anda, kuid mõlemad intervjuueeritavad tõid välja, et see näitaja on iga projekti puhul erinev ning iga projekti puhul vaadatakse kui palju võib kulutada ning mis on potentsiaalne kasum, sest iga projekti eelarve on erinev.

Selline projektide osakaal ettevõtte käibes erineb Turner et al. (2009) uuringu tulemustest, kus selgus et projektid moodustavad ühe kolmandiku VKE-de käibest. Olles tutvunud ettevõttega, on töö autor arvamusel, et selline erinevus tuleb tõenäoliselt ettevõtte projektipõhisest suunitlusest.

Projektijuhtimise meetodite osas töid ettevõtte juhid välja, et spetsiifika on igal projektil sama. Projekt algab kas hinnaküsimisest või hanke avalikustamisest, millele vastavalt koostatakse hinnapakumine. Kui pakkumise tulemusel võidetakse töö endale, siis vaadatakse ja analüüsitakse uuesti läbi kulud ja tulud ning seejärel pannakse paika tegevuskava ja tähtaeg. Tegevjuhi sõnul on hangete puhul tähtaeg tavaliselt juba ette teada. Lisaks võib metoodikana välja tuua selle, et kommunikatsioon on reguleeritud ning finantsnäitajate dokumentatsiooni koostamine ja hoiustamine toimub alati äritarkvaras Directo. Kommunikatsiooni osas on ametlik suhtlus dokumenteeritud ja hoiustatud veebis, kuna peaaegu kõik ametlikud suhtlused toimuvad e-maili teel. Ametlikke kohtumisi on ka personaalseid, kuid olukorras kus klient teeb tellimuse suusõnaliselt, lastakse siiski saata kinnituseks e-mail vastavalt pakkumisele, et vältida võimalikke ebakõlasid. Selline informatsioon saadi mõlema intervjuu puhul sarnane, need meetodid on pikema aja vältel igapäeva töösse integreeritud. Kuigi ettevõttes on teatud metoodika, kuidas projektitööd korraldatakse võib siin tuua seose Ghobadian ja Gallear'i (1997) uuringuga, kus toodi välja, et üks peamisi erinevusi suurte ettevõtete ja VKE-de vahel on see, et VKE-de standartiseerituse tase on madalam ehk protseduuride teostamisel ei ole alati kasutusel konkreetsed meetodid. Mõlemad intervjueritavad ütlesid, et lisaks eelnevalt välja toodud metoodikale reguleerivad ettevõtte igapäevast tööd ka ettevõttele omistatud ISO sertifikaatide normdokumendid.

Ettevõttes teostatavatest projektidest on suurim osakaal toodete tellimuste täitmisel välistele klientidele ja muudel välistel projektidel. Muud välimised projektid on peamiselt kampaaniad, ettevõtte reklaamimine ja messidel osalemine. Vähemal määral teostatakse tootearendusega seotud projekte ja sisemisi projekte, mis on suunatud ettevõtte siseste probleemide lahendamisele. Uuringuid ettevõttes läbi ei viida. Järgnevalt toob töö autor välja millise suunitlusega projekte ettevõttes intervjueritavate sõnul tehakse ning kui suur on nende osakaal projektide kogumahust. (vt. tabel 7)

Tabel 7. Projektide suunitlused ja osakaal ettevõttes.

Projekt/Intervjueeritav	Müügijuht	Tegevjuht
Tootearendus	15%	15%
Muud sisemised projektid	10%	5%
Toodete tellimuste täitmine ja kohandamine välistele klientidele	50%	40%
Muud välised projektid	25%	40%

Kuna ettevõttes teostatakse erineva suunitlusega projekte, siis võib tõeseks pidada Turner et al. (2010) väidet, et VKE-de töötajad on võimelised võtma suuremas ulatuses kohustusi. Muude sisemiste projektide all on siinkohal mõeldud peamiselt ettevõtte veebilehtede ja töös kasutatava tarkvara arendust. Siinkohal tuleb protsentuaalne erinevus sellest, et tegevjuht suunab osad kampaaniad läbi veebilehtede ning sellega kaasnev arendus on suunatud välisele tarbijale ehk tegemist pole enam sisemise projektiga kuna sihtgrupp on kliendid.

Lisaks eelnevalt välja toodule, ütlesid ettevõtte esindajad, et ettevõtte tegevus on suunatud laienemisele ning vastavalt sellele suunatakse ka projektidega seotud tööd. Laienemise osas on mõeldud nii kohalikku turgu kui ka välisturge. Praegusel hetkel on ettevõttel esindused Tartus, Tallinnas ja Riias ehk ühele välisturule on ettevõtte juba sisenenud. Lisaks sellele on kliente ka teistes riikides, näiteks Leedus. Tegevjuhi sõnul tegeletakse igapäevaselt ka sisemise efektiivsuse parendamisega ning plaanis on tootearenduse mahu suurendamine.

Sooritatud ekspertintervjuuga selgus, et intervjueeritava jaoks on väikeettevõtte projektijuhtimise küpsuse määramisel üks tähtis aspekt see, et projektijuhti kui ametikohta ei eksisteeri kuid siiski on organisatsioonis pidevalt projekte ning nende tulemid on positiivsed. Positiivsed selle poolest, et need saavad sooritatud määratud aja- ja finantsraamistikus. Ehk siis kaetakse projektijuhi roll piisavalt pädevate töötajate olemasoluga ja projektijuhtimine on dünaamiline protsess, mis kohandub vastavalt projektile ja sellega määratud osapooltele. Selline hindamine ei kattu uuringu läbiviimise aluseks ja ettevõtte projektijuhtimise arendamiseks kasutusele võetud PMMM küpsusmudeli hinnatavate aspektidega. (vt. tabel 4) Intervjuudest juhtkonna liikmetega selgus, et ettevõttes on projektijuht määratud, seega sellisel meetodil uuritava ettevõtte

projektijuhtimise-alast küpsustaset hinnata ei saa. Uuritava ettevõtte osas kattub siinkohal väide, et projektijuhtimine on dünaamiline protsess, mis kohandub vastavalt projekti olemusele ja sellega määratud osapooltele.

Intervjueeritava sõnul võib kõrgema projektijuhtimise-alase küpsuse taseme tulemiks väikeettevõttes olla madalamad administratiivkulud ning sellest tulenevalt on rohkem vahendeid, mida saab suunata näiteks töötajate palkadeks, omaniku kasumiks või ettevõtte laienemisele. Lisaks sellele saavad töötajad suurema vastutustunde ja rohkem kogemust. Intervjueeritava sõnul võib väheneda ka ettevõtte bürokraatia, millega võib teooria põhiselt kaasneda tähtajaliselt kiirem projektide edukas lõpetamine.

Väikeettevõtete optimaalset küpsust hindab intervjueeritav näiteks läbi töötajate arvu – paras arv õige kogemustepagasiga töötajaid annab optimaalsed tulemused. Lisaks sellele tuleks arvestada sellega, et ühele töötajale ei langeks liigset koormust – see võib põhjustada läbipõlemist. Üks töötaja ei tohiks tegeleda samaaegselt rohkem kui 2-3 projektiga. Siinkohal saab seoseid tuua uuritava ettevõtte projektijuhtimise arendamiseks kasutusele võetud PMMM küpsusmudeliga, kus on üks uuritavaid aspekte ajajuhtimine. Lisaks sellele võib siin intervjueeritava poolt öelduga kõrvutada inimressursside juhtimist. (vt. tabel 4)

Projektijuhtimise optimaalse küpsustaseme efektiivseks saavutamiseks väikeettevõttes peaks intervjueeritava sõnul olema juhtkonnal tahe investeerida paremate töötajate leidmisse ja õigete inimeste värbamisse. Ehk kui palgata vähete kogemustega inimene, kellel puudub motivatsioon ja tahe areneda (nii töötajana, kui ka parendada ettevõtte efektiivsust), siis on see organisatsiooni ja projektijuhtimise tuleviku osas halb valik. See võib esialgu tunduda parem (säästlikum) variant, kuid pikas perspektiivis ei ole see organisatsioonile kasulik - selline rahaline sääst ei tasu ära. Samuti võiks töötajate värbamine olla pidev protsess, kus värbamine on vajadusepõhine. Ei tohiks lasta tekkida sellist situatsiooni, kus ettevõtte vajab projektijuhtimist, sest projekte on rohkem kui töötajad suudavad paralleelselt ja optimaalselt sooritada. Nagu väikeettevõtte optimaalse küpsustaseme hindamise juures, on ka siin ühised kriteeriumid PMMM küpsusmudeliga ajajuhtimine ja inimressursside juhtimine.

Üldiselt seostas intervjueeritav väikeettevõtete projektijuhtimise küpsustaset ja optimaalset küpsustaset projektipersonali, nende teadmiste ja juhtkonnaga ning sellega kuidas projektid teostatud saavad. Ettevõtte projektijuhtimise arendamiseks valitud PMMM küpsusmudeliga hinnatavate aspektidega siinkohal palju seoseid ei olnud, kui välja arvata ajajuhtimine ja protsesside juhtimine. Sellist hindamist saab seostada Turner et al. (2009) uuringuga, kus on öeldud, et VKE-des eeldatakse lihtsustatud projektijuhtimist ning seda enim just mikroettevõtetes, kus on töötajate arv minimaalne. Samuti võib siin tuua seose Ghobadian ja Gallear (1997) uuringuga, kus on öeldud, et VKE-des on suurem fookus inimestel. (viidatud Turner et al., 2009 vahendusel)

Uuringu sooritamise käigus tutvustas töö autor ettevõtte juhtidele PMMM küpsusmudelit – täpsemalt selle eesmärgi, ülesehitust ning küpsuse tasemeid, sealhulgas ka seda, mida mingi kindel tase näitab ning mis on sellele vastavad nõudmised, et mingi kindel tase saavutada. (vt. tabel 4) Selle alusel arvasid ettevõtte esindajad, et hetkel võiks ettevõtte projektijuhtimise küpsuse tase olla tasemete “Struktureeritud protsess ja standardid” ning “organisatsioonilised standardid ja institutsionaliseeritud protsess” vahel. Optimaalseks tasemeks ettevõttele hindasid nii müügijuht kui tegevjuht “organisatsioonilised standardid ja institutsionaliseeritud protsess”. Selle taseme saavutamiseks peaks kõik protsessid olema standardsed igale ettevõtte projektile ning korratavad, juhtimine olema institutsionaliseeritud, projektide kohta peaksid olema kokkuvõtted ja üksikasjalik teave. Lisaks peaks toimuma mitteametlik andmete kogumine ning olema erinevad võrdlusalused. Prognoosid ja ajakavad võivad olla tööstuse põhised. Fookus peaks olema organisatsiooniline, teostatakse mitteametlikult projekti tulemuste analüüsi ning on juurutatud standardid ja organisatsioonilised spetsiifikad. Järgnevalt tuuakse välja läbi viidud ankeetküsitlusest saadud tulemused.

Tabel 8. Uuritava ettevõtte projektijuhtimise küpsuse tase PMMM küpsusmudeli põhjal.

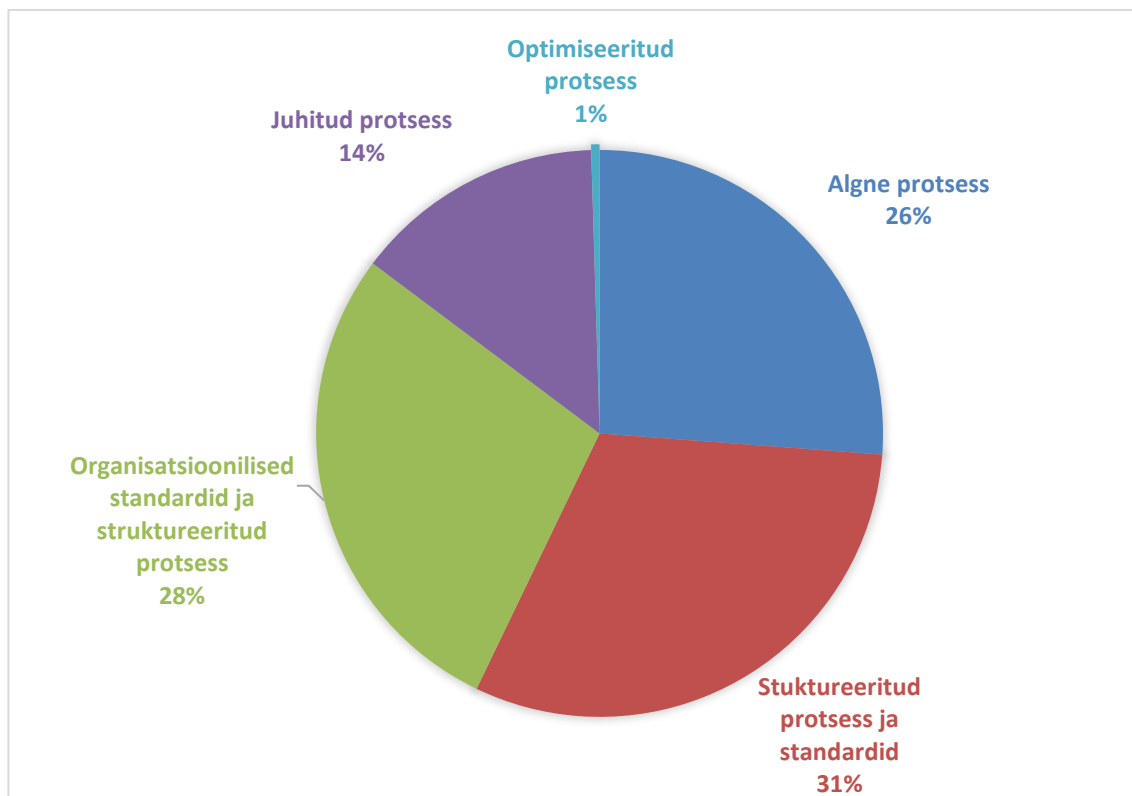
Teadmiste valdkond	Tase
Projekti integratsiooni juhtimine	Algne protsess
Projekti ulatuse juhtimine	Algne protsess
Projekti ajajuhtimine	Algne protsess
Projekti kulude juhtimine	Algne protsess
Projekti kvaliteedijuhtimine	Algne protsess
Projekti inimressursside juhtimine	Algne protsess
Projekti kommunikatsioonijuhtimine	Algne protsess

Tabel 8. jätk

Teadmiste valdkond	Tase
Projekti riskijuhtimine	Algne protsess
Projekti hankejuhtimine	Algne protsess

Ettevõtte projektimeeskonna seas läbi viidud ankeetküsitlusele saadi vastused viielt projektimeeskonna liikmelt. Hinnates PMMM küpsusmudeli põhjal on ettevõtte projektijuhtimise küpsustase “algne protsess”. (vt. tabel 6) Selline tulemus tuleneb sellest, et hinnatava aspekti küpsustase on täpselt nii kõrge kui selle kõige madalamal küpsuse tasemel olev teadmiste valdkond.

Sellised tulemused lahknevad mõneti ettevõtte juhtidega läbi viidud intervjuudest saadud informatsiooniga. Siinkohal tuleb arvestada asjaoluga, et ankeetküsitluse tulemustes muudab tulemust ka üks madalam hinnang. See võib tähendada, et mõnel projektimeeskonna liikmel on oma töös tekkinud olukordi, kus projektijuhtimise tase ei vasta ootustele ning sellest tulenevalt tekivad arusaamatused ja/või täiendavad ülesanded töötajatele. Selline hindamine on üsna subjektiivne ning tulemusi mõjutavaid faktoreid võib olla mitmeid – näiteks erinev tööstaaz ettevõttes, ametikoht ja muu selline. Et saada täpsem ülevaade projektijuhtimisest analüüsib töö autor saadud tulemusi täpsemalt. (vt. joonis 4)



Joonis 4. Projektijuhtimise küpsustase ettevõttes individuaalsete vastuste alusel.

Saadud tulemuste kohaselt on projektimeeskonna liikmete arvamused projektijuhtimise-alase küpsuse taseme kohta väga erinevad. Selline tulemus ilmnis ka individuaalsetes vastustes, kus oli mõnel aspektil kohati isegi neli erinevat hinnagut ehk projektimeeskonna liikmete arusaam ja/või isiklik arvamus erinevate projektijuhtimise-alaste teadmiste valdkondade küpsuse lõikes oli mõneti väga erinev. Hinnates PMMM küpsusmudeli alusel olid kõik tasemed ühtselt “Algne protsess”, siis individuaalsete andmete analüüs näitab selgelt, et tegelikult on kõige suurem osakaal saadud tulemustest tasemel “Struktureeritud protsess ja standardid”. (vt. tabel 8) Sellest saab järeldada, et ettevõtte projektijuhtimises on teadmiste valdkondi mille küpsustase on kõrgem, kui PMMM küpsusmudeli põhine hindamine näitab. Saadud andmete põhjal võib järeldada, et ettevõtte juhtidega sooritatud intervjuudest saadud vastused praeguse projektijuhtimise-alase küpsustaseme kohta on suurel määral tõesed, kuid on teadmiste valdkondi, mida tuleks arendada. See tähendab, et mõni teadmiste valdkond on juba optimaalsel tasemel, kuid üldise optimaalse küpsustaseme saavutamiseks tuleks kõik teadmiste valdkonnad saada samale tasemele. Selleks, et saada parem ülevaade

valdkonnapõhistest küpsustasemetest, analüüsib töö autor järgnevalt teadmiste valdkondade lõikes ankeetküsitlusele saadud vastuseid.

Tabel 9. Teadmiste valdkondade näitajad ankeetküsitluse alusel.

Teadmiste valdkond/Tase	Tase 1	Tase 2	Tase 3	Tase 4	Tase 5
Projekti integratsiooni juhtimine	24%	36%	24%	16%	
Projekti ulatuse juhtimine	33%	27%	27%	13%	
Projekti ajajuhtimine	28%	36%	24%	12%	
Projekti kulude juhtimine	12%	36%	24%	28%	
Projekti kvaliteedijuhtimine	30%	20%	35%	15%	
Projekti inimressursside juhtimine	40%	30%	20%	10%	
Projekti kommunikatsioonijuhtimine	40%	15%	20%	25%	
Projekti riskijuhtimine	36%	40%	20%	4%	
Projekti hankejuhtimine	5%	25%	60%	5%	5%

Andmetest selgub, et kõige kõrgem küpsustase hinnatud valdkondadest on projektide hankejuhtimisel, samuti on see ainuke teadmiste valdkond, mis on saanud 5% ulatuses hinnangu “optimeeritud protsess” ehk kõrgeim tase. Sellele järgnevalt on küpsustaseme poolest kõrgemal tasemel projekti kulude juhtimine. Need tulemused toetavad ettevõtte tegevjuhi väidet, et hangetega seotud projektide teostamisel on dokumentatsioon rohkem reguleeritud. Projekti kulude juhtimise kõrgem küpsustase toetab intervjuudest saadud informatsiooni, et finantsnäitajate dokumentatsioon on reguleeritud ning iga projekti puhul hinnatakse kulusid ja potentsiaalset kasumit.

Madalama küpsustasemega teadmiste valdkonnad on projekti kommunikatsioonijuhtimine ja inimressursside juhtimine, mille kõige ülekaalukam hinnang oli “algne protsess” ehk kõige madalam küpsustase. Kuigi intervjuudest selgus, et kommunikatsioon on reguleeritud, saab siit järeldada, et osade projektimeeskonna liikmete jaoks on selles teadmiste valdkonnas puudujääke - näiteks töötajate omavahelises suhtluses või suhtluskanalites. Inimressursside juhtimise madalast küpsustasemest saab eeldada, et osad projektimeeskonna liikmed pole rahul kas töökorraldusega või on palgatud liiga vähe tööjõudu.

2.3. Ettepanekud ettevõtte projektijuhtimise küpsustaseme parendamiseks

Ettevõtte optimaalne projektijuhtimise küpsustase on “organisatsioonilised standardid ja institutsionaliseeritud protsess”. PMMM küpsusmudeli alusel uuringu tulemusi hinnates selgus, et hetkel on projektijuhtimise küpsustase “algne protsess” ehk madalaim tase. Analüüsidest individuaalseid vastuseid üldiselt (vt. joonis 4) ja teadmiste valdkondade lõikes (vt. tabel 9) ilmnis, et selliselt hinnates on tulemused paremad. Töö autori arvates tuleks ettevõtte projektijuhtimise küpsuse taseme parandamiseks kaardistada tähtsamad protsessid mille parendamine on esmatähtis ning töötada välja loogiline arengukava, mille abil optimaalse tasemeni jõuda. Selleks võiks vaadata uuringu teadmiste valdkondade tulemusi ning vastavalt sellele teha kindlaks millised valdkonnad vajavad rohkem arendamist ja millised neist on organisatsioonile oma eesmärkide täitmiseks esmatähtsad. (vt. tabel 10)

Tabel 10. Projektijuhtimise teadmiste valdkonnad ja nende tähtsus.

Valdkond	Tähtsus
Integratsiooni juhtimine	Teisejärguline
Ulatuse juhtimine	Teisejärguline
Ajajuhtimine	Tähtis
Kulude juhtimine	Esmatähtis
Kvaliteedijuhtimine	Tähtis
Inimressursside juhtimine	Esmatähtis
Kommunikatsioonijuhtimine	Tähtis
Riskijuhtimine	Esmatähtis
Hankejuhtimine	Esmatähtis

Uuringu tulemuste ja teadmiste valdkonna analüüsi tulemusena selgub, et esmatähtsad valdkonnad, mida töö autori arvates tuleks arendada on inimressursside juhtimine ja riskijuhtimine. Seejärel võiks keskenduda näiteks kommunikatsioonijuhtimise ja kvaliteedijuhtimise teadmiste valdkondade küpsustasemete arendamisele. Madalama küpsustasemega teadmiste valdkondade arendamises võiks nendele järgneda ulatuse juhtimise arendamine. Viimasena võiks arendada valdkondi mis on juba osaliselt (suuremal määral kui eelnevalt mainitud teadmiste valdkonnad) soovitud tasemel, kuid mitte täielikult – need valdkonnad on hankejuhtimine, integratsiooni juhtimine, ajajuhtimine ja kulude juhtimine.

PMMM küpsusmudelil on näitena toodud 6 kuu pikkused tsüklid, mille jooksul ettevõtte eesmärgiks on saavutada soovitud küpsustase mingis kindlas projektijuhtimise teadmiste valdkonnas. Selle perioodi möödudes saab hinnata kas eesmärgid on saavutatud. Kui ei ole, siis saab analüüsida tulemusi ja õppida tehtud vigadest ning määrata järgmised lühiajalised eesmärgid. Sellised lühiajalised planeeritud arendusperioodid annavad organisatsioonile tööriista, mis võimaldab juhatusel hinnata edukust ja eesmärkide saavutamist. (PMMM, 2002, lk 17)

Tabel 11. Alter Baltics OÜ projektijuhtimise-alase küpsuse arendamise plaan

Tsükkel	Teadmiste valdkond	Arendatavad aspektid
1. tsükkel	Inimressursside juhtimine	Juhtimine ning organisatsioonilised standardid ja spetsiifikad.
2. tsükkel	Riskijuhtimine	Andmete kogumine, tulemuste analüüsimine, andmete kogumine ja kokkuvõtete koostamine.
3. tsükkel	Kulude juhtimine	Kulude kontrollimine ja hindamine ning ressursside planeerimine.
4. tsükkel	Hankejuhtimine	Varasemate hankeprojektide tulemuste mitteametlik analüüs ja tööstuse põhised ajakavad.
5. tsükkel	Kommunikatsioonijuhtimine	Ettevõttesise kommunikatsiooni struktuur.
6. tsükkel	Kvaliteedijuhtimine	Tootmisprotsessid ja kvaliteedikontroll.
7. tsükkel	Ajajuhtimine	Ajakavade koostamine ja projekti tegevuskava planeerimine.
8. tsükkel	Ulatuse juhtimine	Tööde hierahiline struktuur, kontroll ulatuse muutumise üle ja ulatuse määratlemine.
9. tsükkel	Integratsioonijuhtimine	Projekti plaan, infosüsteem ja meeskond.

Tsüklite pikkuse saab vastavalt vajadusele määrata ettevõtte ise, tsükli lõpus saab hinnata tulemusi ja vajadusel määratud arendamise perioodi pikendada. (vt. tabel 11) Selline arendamise plaan on koostatud seoses teadmiste valdkondade küpsustasemega, mille kohta saadi info ankeetküsitluse tulemuste analüüsist. (vt. tabel 9) Lisaks sellele arvestati plaani koostamisel teadmiste valdkonna tähtsusega ettevõttele. (vt. tabel 10) Esmatähtsad teadmiste valdkonnad, mille küpsustase oli ankeetküsitluse vastuste analüüsi tulemusel kõrgem võetakse arendamise plaanis käsile hiljem kui esmatähtsad teadmiste valdkonnad mille küpsustase oli märgatavalt madalam. Samal meetodil planeeriti ka vähemtähtsate teadmiste valdkondade küpsustasemete arendustsüklite järjekord.

Kuna ettevõtte teostab erineva suunitlusega projekte, võiks määrata projektimeeskonna vastavalt projektile ja selle vajadustele. Nii tegeleks ühe projektiga paras arv vajalike

kogemuste ja teadmistega töötajaid. Sellised projektimeeskonnad suudavad saavutada optimaalsed tulemused efektiivsemalt. Projektimeeskonna koostamisega peaks tegelema projektijuht. Ettevõtte pole palganud projektijuhtimise spetsialiste, kuigi umbes 70% ettevõtte käibest moodustavad projektid. Projektijuht omab projekti edukuse osas kõige suuremat vastutust. (Radujkovic & Sjekavica, 2017, lk 2-3) Seega võiks ettevõttele tulla kasuks, kui palgata vastava hariduse ja kogemustepagasiga projektijuht, kes on projektijuhtimise meetodite ja tööriistadega kursis ning oskab neid vastavalt konkreetse projekti vajadustele rakendada. Kogenud projektijuht kontrolliks projektiprotsesse ja suunaks neid nii, et projekti eesmärgi saavutamine oleks võimalikult efektiivne. Efektiivne projektijuhtimise kultuur tähendab enam kui lihtsalt projektijuhtimise rakendamist – see peaks sisaldama ka projektijuhtimise teadmiste ja oskuste rakendamist. (PMMM, 2002, lk 4)

Ettevõtte sisemise efektiivsuse parendamiseks oleks kasulik töötajaid vastavalt nende ametikohale ja tööülesannetele koolitada. Nii saaks täiendkoolitustega arendada töötajate juba kasutusel olevaid töömeetodeid kui koolitada töötajaid uutes valdkondades, mis ettevõtte sisemise efektiivsuse vaatenurgast võiksid kasulikud olla. Lisaks metoodikale saavad töötajad nii enda tegevusalapõhiseid uusi teadmisi. Selleks saaks koostöös töötajatega koostada koolitusplaani.

Teostatud projektide kohta lihtsa ja selge ülevaate saamiseks võiks pidada iga projekti kohta ka sisendite-väljundite tabelit. Nende kogumiseks võiks teha eraldi kausta, kuhu oleks need kõikide projektide kohta koondatud. Sellised tabelid võtavad kokku projekti tähtsamad aspektid ning sõltuvalt saadavatest väljunditest võib saada õppetunni, mille alusel mingit projektijuhtimise valdkonda saaks arendada.

Tabel 12. Projekti sisendid-väljundid

Sisendid	Väljundid
Projektiplaanid	Õppetunnid
Eesmärgid	Saavutatud eesmärgid
Kulude dokumentatsioon	Kulude-tulude analüüs
Varasemad õppetunnid	Kogemusest õppimine
Probleemid	Probleemide ennetamine
Riskid	Riskide analüüs ja vältimine

Allikas: EVS-ISO 21500, 2018, lk 18; autori kohandatud

Ettevõtte projektidega seotud protsesside parendamiseks ja vigadest õppimisest võiks lisaks PMMM mudelile ja eelnevalt välja toodud tabelile ettevõttes kasutusele võtta DMAIC faasid. (vt. tabel 1) Selline lähenemine annab täpse ülevaate protsessidega seotud tähtsamatest aspektidest. Nii saab teavet protsessi vigadest ja sellest, mida täpsemalt parandama peaks. Toimub pidev arendamine ja saavutatakse kontroll protsesside üle.

Uuritava ettevõtte juhtide sõnul on ettevõtte tegevus suunatud laienemisele ehk seoses laienemistegevusega teostatakse ka vastavaid projekte. Selliste projekte heaolu huvides oleks kasulik, kui ettevõtte teostaks enda tegevusvaldkonna põhiseid turu-uuringuid. Turu-uuring annab ülevaate turuolukorrast, näitab võimalike riske ja aitab määrata aega – kuna oleks turuolukorrast tingituna majanduslikult hea moment ettevõtte laiendamise projektidega alustada. Ettevõtte juhtide sõnul on plaanis suurendada tootearenduse mahtu ning ka selles valdkonnas oleksid turu-uuringud kasulikud. See annaks ettevõttele parema ülevaate turu vajadustest ning sellest tulenevalt saaks määrata mis tooteid täpsemalt arendada tuleks.

Täiendava ülevaate saamiseks võiksid ettevõtte juhid läbi viia täiendava küpsuse hindamise. Selline lähenemine võib ettevõtte juhtidele anda spetsiifilist informatsiooni, mille kaudu saab paremini aru, mille arendamisele täpsemalt süvenema peaks – ka üks vigane aspekt võib üldtulemust mõjutada. Nii saab vältida olukorda, kus kulutatakse aega ja ressursse arendusele, mis pole tegelikult ettevõttele vajalik. See hindamine peaks toimuma ettevõtte projektimeeskonna liikmete seas. On oluline, et hindamine oleks korduv, tagaks järjepidevad mõõtmised ja tulemused ning tagaks mingid võrdlusalused teiste ettevõtetega. See annab aluse hindamisele, mida saab kasutada edusammude mõõtmiseks ja edasiste loogiliste sammude määramiseks. (PMMM, 2002, lk 19)

Küpsuse hindamise meetodid (PMMM, 2002, lk 13):

- personaalsed ja/või grüpiintervjuud;
- alustadmiste kogumine ja hindamine;
- laiaulatuslik uuring;
- võrdlusaluste võrdlemine kehtestatud standarditega.

Kuna tegemist on väikeettevõttega, siis laiaulatuslik uuring poleks siinkohal tõenäoliselt otstarbekas meetod. Seega võiks ettevõtte juhatus uurida projektimeeskonna liikmetelt kas individuaal- või grüpiintervjuudes, mida võiks muuta. Intervjuudel on töö autori arvates teatud eelised, kuna tegemist on väikeettevõttega. Ettevõtte juhtkonnale on see ajaline kokkuhoid ning sellisel viisil saab täpsustada kõiki uuritavaid aspekte. Nii saaks lisaks ankeetküsitlusest saadud informatsioonile veel spetsiifilisemat informatsiooni, mida täpsemalt ja millistes teadmiste valdkondades arendama peaks. Nii saaksid projektimeeskonna liikmed ka ise avaldada arvamust, kuidas nende arust projektitööd efektiivsemaks muuta. Samuti oleks kasulik ettevõtte projektijuhtimise alusteadmiste hindamine. Lisaks võiks ettevõttes peale planeeritud arendusperioodi lõppu sooritada uue projektijuhtimise-alase küpsuse hindamise, et saada kinnitust, kas projektijuhtimise optimaalne küpsustase on saavutatud või mitte.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärk oli määratleda ettevõtte Alter Baltics OÜ projektijuhtimise-alane küpsustase, leida ettevõttele optimaalne projektijuhtimise-alane küpsustase ja teha ettepanekuid, kuidas jõuda optimaalse küpsustasemeni. Alter Baltics OÜ on 100% Eesti kapitalil põhinev ettevõtte, mis on siinsel turul tegutsenud juba üle 20. aasta. Teooria osa teises alapeatükis välja toodud küpsusmodelite vahel tehti küpsusmodeli valik, mille alusel hinnati projektijuhtimise hetkest küpsustaset. Valitud küpsusmodeli põhjal leiti koostöös ettevõtte juhtkonnaga sobivaim ehk optimaalne projektijuhtimise-alane küpsustase, mille projektijuhtimine ettevõttes saavutada võiks. Sama küpsusmodeli põhjal tehti ka ettepanekuid, kuidas projektijuhtimise-alast küpsustaset edasi arendada.

Teoreetilises osas käsitleti lisaks küpsusmodelitele erinevaid projektijuhtimise ja projektide definitsioone. Projekte käsitleti peamiselt kui kindla alguse ja lõpuga ning ajutise olemusega tegevusi mille tulemus on ainulaadne. Projektijuhtimine on erinevate teadmiste, oskuste, vahendite ja tehnikate rakendamine, et saavutada projekile seatud nõuetele vastavus ja tulemus. (PMBOK Guide, 2017, lk 10) Teoreetilise osa viimases alapeatükis käsitleti varasemaid uuringuid VKE-de projektijuhtimise teemal. Varasemad uuringud VKE-de kohta tõid erinevatel viisidel välja, et VKE-des peaks olema vähem bürokraatiat ja lihtsustatud projektijuhtimine. Teoreetilise osa põhjal valiti ettevõtte projektijuhtimise arendamiseks PMMM küpsusmodel.

Töö käigus viidi läbi kvalitatiivne uuring, millega tulemuste analüüsi tulemusena hinnati ettevõtte projektijuhtimist ja selle küpsustaset. Sellest tulenevalt tegi autor töö viimases osas ka ettepanekud projektijuhtimise-alase küpsustaseme arendamiseks. Kvalitatiivse uuringu meetodid olid intervjuud juhatause liikmetega, ekspertintervjuu, valitud küpsusmodeli hindamismeetodil põhinev ankeetküsitlus ettevõtte projektimeeskonnaliikmete seas ja vaatlus.

Intervjuudest selgust, et ettevõtte pole varasemalt palganud projektijuhtimise spetsialiste kellel oleks vastav haridus ja sertifikatsioon vaid projektijuhtimisega tegeleb ettevõtte tegevjuht. Formaalne projektijuhtimine toimub ettevõttes vaid 30% ulatuses kogu teostatavate projektide mahust ja 90% ulatuses riigihangetega seotud projektidel. Ettevõtte on projektipõhise suunitlusega – projektid moodustavad 70% käibest. Sellest saab järeldada, et uurimisel väikeettevõttes on bürokraatia tase tõesti madalam kui suuremates ettevõtetes. Lihtsustatud projektijuhtimise vajadus siinkohal tõene ei olnud, kuna ettevõtte on projektipõhise suunitlusega ja sooritatakse ka projekte mille konkreetne eesmärk on riigihanke täitmine ehk protsesside ja tulemuste üle peab olema pidev järelvalve ja dokumentatsioon. Projektijuhtimisel polnud paigas konkreetset meetodid, seega saab siin tuua seose VKE-de projektijuhtimise varasemate uuringutega, kus selgus, et VKE-des on madalam standartiseerituse tase. (Ghobadian ja Gallea, 1997) Projektidest on suurim osakaal toodete tellimuste täitmisel välistele klientidele ja muudel välistel projektidel, kõige vähem teostatakse sisemisi projekte. Projektijuhtimise optimaalseks tasemeks ettevõtte hinnati “organisatsioonilised standardid ja institutsionaliseeritud protsess” ehk PMMM küpsusmudeli 3. tase.

Ekspertintervjuu sooritati Hannu Kikkasega kes on tegelenud *start-up* ettevõtetega ning on nende projektijuhtimise vallas üsna kogenud. Tema sõnul on väikeettevõtte projektijuhtimise küpsustaseme määramisel oluline aspekt see, et projektijuhtimist teostatakse läbi piisava arvu pädevate töötajate sellisel viisil, et konkreetset projektijuhti pole, kuid projektid saavad ikkagi positiivselt lõpetatud. Kõrgem projektijuhtimise-alane küpsustase võib ettevõttele anda näiteks madalamad administratiivkulud, mille arvelt saab kasumit suunata mujale ja töötajatele rohkem kogemust ning vastutustunnet. Väikeettevõtete optimaalset küpsustaset saaks tema sõnu hinnata näiteks läbi töötajate arvu ehk paras arv õige kogemustepagasiga töötajaid annab optimaalsed tulemused. Optimaalse küpsustaseme efektiivseks saavutamiseks peaks intervjueritava sõnul olema juhtkonnal tahe investeerida paremate töötajate leidmisse ja õigete inimeste värbamisse ning ei tohiks lasta tekkida olukorda kus ettevõtte vajab projektijuhtimist vaid selle pärast, et projekte on rohkem kui töötajad suudavad samaaegselt ja optimaalselt sooritada.

Uuringu tulemuste analüüsimisel selgus, et hinnates ettevõtte projektijuhtimise-alast küpsustaset PMMM küpsusmodeli hindamise meetodil, on ettevõtte projektijuhtimise tase “algne protsess” ehk PMMM küpsusmodeli 1. tase. Kuna sellel meetodil hindamine annab liiga subjektiivse vastuse, hinnati ettevõtte projektijuhtimise-alast küpsust ka individuaalvastuste analüüsi põhjal – selle tulemusel saadi ettevõtte ülekaalukamaks küpsustaseme vastuseks “struktureeritud protsess ja standardid” ehk PMMM küpsusmodeli 2. tase. Lisaks sellele analüüsis autor individuaalseid vastuseid projektijuhtimise teadmiste valdkondade lõikes, selle tulemusena saadi vastuseks, et kõrgeima küpsustasemega teadmiste valdkond on hankejuhtimine, selle ülekaalukaim hinnang oli “organisatsioonilised standardid ja institutsionaliseeritud protsess” ning see oli ainuke teadmiste valdkond mis sai 5% ulatuses hinnagu “optimeeritud protsess” ehk kõrgeim tase. Selle analüüsi tulemusel olid madalama küpsustasemega teadmiste valdkonnad projekti kommunikatsioonijuhtimine ja inimressursside juhtimine.

Uuringu tulemuste järelalusena tegi autor ettepaneku kaardistada tähtsamad protsessid mille parendamine on ettevõtte projektijuhtimisele esmatähtis ning töötada välja loogiline arengukava, mille abil jõuda optimaalsele projektijuhtimise-alasele küpsustasemele. Selle tarbeks koostas autor teadmiste valdkondade tähtsuse tabeli. (vt. tabel 8) Selle tulemusena selgus, et esmatähtsad valdkonnad, mida tuleks arendada on inimressursside juhtimine ja riskijuhtimine. PMMM küpsusmodeli alusel tegi autor ettepaneku võtta kasutusele lühiajalised arendustsüklid, mille jooksul ettevõtte arendab küpsustaset mingis kindlas teadmiste valdkonnas. Selle perioodi möödudes saab hinnata tulemusi ja määrata järgmise arengutsükli eesmärgid. Selliseks arendamiseks koostas töö autor projektijuhtimise-alase küpsuse arendamise plaani. (vt. tabel 9) Projektide tulemuste jälgimiseks ja hindamiseks kohendas autor ISO 21500 (2018, lk 18) sisendite-väljundite tabelit, mille alusel on dokumendid tehtud projektide edukuse kohta ning selle alusel saab tehtud vigadest õppida. Samuti oleks kasulik võtta kasutusele DMAIC faasid, mille alusel protsesse arendada ja pidevalt kontrollida. (vt. tabel 1) Lisaks sellele oleks kasulik teostada tegevusala põhiseid turu-uuringuid ja koolitada töötajaid vastavalt nende ametikohale.

ALLIKATE LOETELU

- Alter Marine. (2019) Loetud aadressil <https://www.marine.ee/et/p/firmast>
- Artto, K., Martinsuo, M., & Kujala, J. (2011) Project Business – the project management textbook.
- Atkinson, R. (1999) Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management Vol. 17, No. 6, pp. 337-342.*
- Axelos. (2018) Introduction to P3M3. Retrieved from <https://www.apm.org.uk/sites/default/files/introduction%20to%20p3m3,%2019th%20jan%20bolton.pdf>
- Deeb, S., Bril-El Haouzi, H., Aubry, A. & Dassisti, M. (2018) A generic framework to support the implementation of six sigma approach in SMEs. *International Federation of Automatic Control No. 51-11 pp. 921-926.*
- EAS. (2008) Väike- ja keskmise suurusega ettevõtja (VKE) definitsiooni selgitus vastavalt Euroopa Komisjoni määruse 800/2008/EÜ lisa 1-le. Loetud aadressil <https://www.eas.ee/images/doc/ettevotjale/vke-definitsiooni-selgitus.pdf>
- Eesti Statistika. (2019) Majanduslikult aktiivsed ettevõtted töötajate arvu järgi, aasta 2018.
- Euroopa Komisjon. (2015) VKEde määratlust käsitlev teatmik.
- Eesti Standardikeskus. (2015) EVS-EN ISO 14001:2015 Loetud aadressil <https://www.evs.ee/eelvaade/evs-en-iso-14001-2015-et.pdf>
- Eesti Standardikeskus. (2018) EVS-ISO 21500:2018 Loetud aadressil <https://www.evs.ee/eelvaade/evs-iso-21500-2018-et.pdf>
- Eesti Standardikeskus. (2015) EVS-EN ISO 9001:2015 Loetud aadressil <https://www.evs.ee/eelvaade/evs-en-iso-9001-2015-et.pdf>
- Eesti standardikeskus. (2018) Projektijuhtimise juhised – ISO 21500.

- IPMA. (2018) IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB). Retrieved from <http://products.ipma.world/ipma-product/ocb/read-ocb/>
- Kaarna, R., Masso, M. & Rell, M. (2012) Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused. Loetud aadressil https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/vke_arengusuundumused_uuring_2012.pdf
- Kunter, C. & Mikle, K. M. (2008) Projektijuhtimine.
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M. ja Strömpl, J. (2014) Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Tartu Ülikool. Loetud aadressil <http://samm.ut.ee/intervjuu>
- Ledwith, A., Murphy, A. (2007) Project management tools and techniques in high-technology SMEs. *Management Research News, Vol. 30 Issue: 2, pp.153-166.*
- Malsam, W. (2018) Project Management Processes & Phases. Retrieved from <https://www.projectmanager.com/blog/project-management-processes-phases>
- Neverauskas, B. & Railaite, R. (2013) Formation Approach for Project Management Maturity Measurement. Retrieved from <http://ecomanager.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/4604/2738>
- Osunde, C. (2016) Project Management Problems in Small and Medium Enterprises in Nigeria. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management Vol. 5, No. 1.*
- Paulk, C. K., Curtis B., Chrissis, M. B. & Weber, C. V. (1993) Capability Maturity Model for Software, Version 1.1.
- Pels, H. J. & Simons, K. (2008) PLM maturity assessment. *IEEE International Technology Management Conference*. Retrieved from <https://ieeexplore-ieee.org.ezproxy.utlib.ut.ee/document/7462070>
- PMI (Project Management Institute). (2017) A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Sixth Edition.
- PMI (Project Management Institute). (2003) Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Retrieved from <http://faculty.kfupm.edu.sa/MGM/bubshait/project%20management/PDF/opm3KF.pdf>
- PMCC (Project Management Professionals Certification Center). (2002) A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation

- PMCC (Project Management Professionals Certification Center). (2004) A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation Vol. 2 Retrieved from http://www.because-i.org/P2MGuidebookVolume2_041014.pdf
- PMS (Project Management Solutions). (2012) What is the Project Management Maturity Model (PMMM)? Retrieved from <https://www.pmsolutions.com/resources/view/what-is-the-project-management-maturity-model/>
- PMS (Project Management Solutions). Crawford, J. K. (2002) Project Management Maturity Model, Providing a Proven Path to Project Management Excellence.
- Radujkovic, M. & Sjekavica, M. (2017) Project Management Success Factors. *Procedia Engineering No. 196 pp. 607-615*
- Sato, C. E. Y. & Gnanaratnam, A. S. (2014) The Differences Between an Internal and External Project Manager. *Journal of Business and Projects. pp. 2* Retrieved from http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/264/pdf_1
- Se, N. (2010) Supplier Conference - Project Management. Mikkeli University of Applied Sciences. Retrieved from <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/10826/Thesis%20-%20Final.pdf;jsessionid=2487E7027904576F9C83A94A3FD63C21?sequence=1>
- Teatmik. Alter Baltics OÜ. (2019) Loetud aadressil <https://www.teatmik.ee/et/personlegal/12026341-ALTER-BALTICS-O%C3%9C>
- Turner, R., Ledwith, A., & Kelly, J. (2009) Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to the nature of the firm. *International Journal of Project Management No. 28 pp. 744-755.*
- Turner, R., Ledwith, A. & Kelly, J. (2012) Project management in small to medium-sized enterprises. Tailoring the practices to the size of company. *Management Decision, Vol 50, Issue 5, pp. 942-957*
- Valaškova, K., Spuchlakova, E. & Adamko, P. (2015) Non-parametric Bootstrap Method in Risk Management. *Procedia Economics and Finance. No. 24. pp. 701-709.*
- Williams, N. L. (2011). Defining organizational project management. Paper presented at PMI® Global Congress 2011—North America, Dallas, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Yongjae, K. (2017) The effect of process management on different types of innovations:
An analytical modeling approach. *European Journal of Operational Research* No.
262 pp. 771-779.

Lisa 1. Majanduslikult aktiivsete VKE-de arv eestis

Tabel 13. Majanduslikult aktiivsed ettevõtted Eestis aastatel 2011-2018.

Aasta	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Majanduslikult aktiivseid ettevõtteid kokku	103833	108884	113760	113764	117398	120450	127622	131650
Majanduslikult aktiivsete VKE-de arv kokku	103668	108711	11578	113574	117203	120254	127428	131464

Allikas:
Statistikaamet, 2019

Lisa 2. Ankeetküsitlus

Projekti integratsiooni juhtimine *

	Algne protsess	Struktureeritud protsess ja standardid	Organitsatsioonilised standardid ja institutsionaliseeritud protsess	Juhitud protsess	Optimiseeritud protsess
Projekti plaani arendamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projekti plaani teostamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontroll muutuste üle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projekti infosüsteem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projekti meeskond	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Projekti ulatuse juhtimine *

	Algne protsess	Struktureeritud protsess ja standardid	Organitsatsioonilised standardid ja institutsionaliseeritud protsess	Juhitud protsess	Optimiseeritud protsess
Äriliste nõuete määratlus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tehnilise nõuete määratlus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulemuste tuvastamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ulatuse määratlus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tööde hierarhiline struktuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontroll ulatuse muutumise üle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Projekti ajajuhtimine *

	Algne protsess	Struktureeritud protsess ja standardid	Organitsatsioonilised standardid ja institutsionaliseeritud protsess	Juhtitud protsess	Optimiseeritud protsess
Tegevuste määratlus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tegevuste korduvus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajakava välja töötamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontroll ajakava üle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajakava sisendamine projekti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Projekti kulude juhtimine *

	Algne protsess	Struktureeritud protsess ja standardid	Organitsatsioonilised standardid ja institutsionaliseeritud protsess	Juhtitud protsess	Optimiseeritud protsess
Ressursside planeerimine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kulude hindamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kulude eelarvestamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulemuslikkuse mõõtmine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kulude kontrollimine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Projekti kvaliteedijuhtimine *

	Algne protsess	Struktureeritud protsess ja standardid	Organisatsioonilised standardid ja institutsionaliseeritud protsess	Juhtud protsess	Optimiseeritud protsess
Kvaliteedi planeerimine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvaliteedi tagamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvaliteedi kontroll	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juhtimise järelevalve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Projekti inimressursside juhtimine *

	Algne protsess	Struktureeritud protsess ja standardid	Organisatsioonilised standardid ja institutsionaliseeritud protsess	Juhtud protsess	Optimiseeritud protsess
Organisatsiooniline planeerimine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personali omandamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meeskonna arendamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionaalne areng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Projekti kommunikatsioonijuhtimine *

	Algne protsess	Struktureeritud protsess ja standardid	Organitsatsioonilised standardid ja institutsionaliseeritud protsess	Juhitud protsess	Optimiseeritud protsess
Planeerimine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informatsiooni levitamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulemuslikkuse aruandlus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Probleemide jälgimine ja haldamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Projekti riskijuhtimine *

	Algne protsess	Struktureeritud protsess ja standardid	Organitsatsioonilised standardid ja institutsionaliseeritud protsess	Juhitud protsess	Optimiseeritud protsess
Riskide tuvastamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riskide kvantifitseerimine (väljendamine läbi arvuliste näitajate)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riskide lahendamise arendamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riskikontroll	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riskide dokumentatsioon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Projekti hankejuhtimine *

	Algne protsess	Struktureeritud protsess ja standardid	Organitsatsioonilised standardid ja institutsionaliseeritud protsess	Juhtitud protsess	Optimiseeritud protsess
Hangete planeerimine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nõuded	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finantsallikate kontroll	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lepingute haldamine/lõpetamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lisa 3. Intervjuu küsimused

1. Kas ettevõtte on palganud projektijuhtimise spetsialiste?
2. Kui palju kasutatakse ettevõttes formaalset projektijuhtimist?
3. Kui suure osa ettevõtte käibest moodustavad projektid?
4. Milliseid projektijuhtimise meetodeid ettevõttes hetkel kasutatakse?
5. Millise suunitlusega projekte ettevõttes teostatakse?
 - uuringud;
 - tootearendus;
 - muud sisemised projektid – arvutisüsteemide arendus jms;
 - toodete tellimuste täitmine ja kohandamine välistele klientidele;
 - muud välised projektid.
6. Kui suur on selliste projektide osatähtsus ettevõtte igapäevases töös?
7. Milline peaks Teie arvates olema optimaalne projektijuhtimise küpsustase ettevõttes?

Lisa 4. Ekspertintervjuu küsimused

1. Kuidas Teie arvates on mõistlik hinnata VKE projektijuhtimise küpsuse taset?
2. Mida võib anda väikese(ja keskmise) suurusega ettevõtetes kõrgem projektijuhtimisealase küpsuse tase?
3. Mis määrab(kujundab) väikeettevõtte jaoks optimaalse küpsustaseme?
4. Kuidas saavutada projektijuhtimise optimaalne küpsuse tase väikeettevõttes võimalikult efektiivselt?

SUMMARY

DEVELOPING PROJECT MANAGEMENT IN ALTER BALTICS OÜ

Tanel Ennok

Previously Alter Baltics OÜ has not given much attention to the development of project management. Only certain things in project implementation are project manager and purpose of the project. Most of the project aspects and its processes are decided on an ongoing basis and depending on the nature of the project. As the company has progressively started to increase public procurement related projects, it would be useful to develop project management as the complexity level of projects increases.

The purpose of the thesis is to define the current level of project management maturity in Alter Baltics OÜ. After this goal, the author can assess the maturity level of project management and find the optimal level of project management maturity for this organization. After identifying the optimal maturity level of project management author can make suggestions how to develop the level of maturity further to achieve the optimal level of project management maturity in the organization.

In the first theoretical sub-chapter, different project management and project definitions were considered. Projects were mainly addressed as activities with certain start and end that have temporary nature and unique outcome. Project management is the implementation of knowledge, skills, tools and techniques to achieve project objectives and results. (PMBOK Guide, 2017:10) In the second theoretical sub-chapter author highlighted five different well-known maturity models, out of which one certain choice of project management maturity model was made for developing project management.

In the last sub-chapter of theoretical part, previous studies on small and medium sized enterprises (from now on SME) were considered. These studies mainly highlighted that SMEs need less formalities and simplified project management. Based on theoretical part, the project management maturity model selected to develop company's project management was "Project Management Maturity Model" – PMMM.

A qualitative study was carried out as a part of thesis to find out and assess the project management maturity level of the company. After that, the optimal level of project management maturity was identified. As a result, in the last part of thesis the author made suggestions on how to develop the maturity level of project management. The qualitative study methods were: interviews with board members, expert interview, questionnaire based on the assessment method of PMMM among the company's project team members and observation.

The interviews indicated that the organization has not previously hired any certified project management specialists who have the corresponding education, project management is applied by company's CEO. Formal project management is applied to only 30% of the total projects carried out and to 90% of the public procurement projects. The company is project-oriented as projects account for 70% of turnover. This leads to conclusion that in the company under investigation the level of bureaucracy is actually lower than it is in larger companies. In this case, the need of simplified project management was not correct, as the company is project-oriented and projects are carried out with the objective of performing well in public procurement projects – the processes of the project and its results must be continuously monitored and documented. There were no specific methods project management integrated, so there is a link with previous studies on project management in SMEs, which indicated that SMEs have a lower level of standardization. (Ghobadian & Gallear, 1997) The largest share of projects performed is the completion of product orders for external customers and other external projects. The optimal level for the company's project management maturity was assessed as "organizational standards and institutionalized process" which is level 3 of PMMM assessment levels.

The expert interview was performed with Hannu Kikkas who has previously dealt with many start-up companies and is quite experienced in the field of their project management. He said that the level of project management maturity in small company's can be assessed by the need of project manager – the project management can be carried out by a sufficient number of competent employees in a way that there is no project manager but projects still have a positive outcome. Higher level of project management maturity may provide lower administrative costs for the company which can be used to target profits elsewhere, also employees get more experience and responsibility. The optimal level of project management maturity for small company's can also be assessed by the number of competent employees – proper amount of competent staff provides optimal results. In order to achieve optimal maturity level efficiently, the board members should have interest in finding better employees and recruiting right people. Company should avoid such incidents where they need project manager only because there are more projects than employees can simultaneously and optimally perform.

The analysis of the results of the study evaluated with the assessment method of PMMM company's project management level as "initial process" which is level 1. As the evaluation of this method gives a subjective answer, author also assessed the level of project management maturity by analysing individual answers. The result of this assessment were much better, as the highest opinion of project management maturity level was "structured process and standards" which is level 2. The highest performing project management area by this assessment was procurement management being on level 3 by the count of PMMM assessment levels. Lowest rated knowledge areas were communications management and human resource management.

As a result of the findings, author proposed to map the most important processes for improving project management and to develop a logical path to achieve optimal maturity level of project management. For this purpose, the author drew out importance of knowledge areas. Based on PMMM the author proposed to integrate short term development cycles, during these cycles company could develop certain knowledge area maturity level. After a cycle, the results can be assessed and the objectives for the next cycle can be determined. To monitor and evaluate projects results the author modified

ISO 21500 (2018: 18) project input-output table, so there would be documentation of project results. It would be useful to implement DMAIC phases, under which processes can be developed and monitored continuously. (see table 1) In addition, it would be useful to conduct market researches and to train employees according to their position in the company.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Tanel Ennok,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Alter Baltics OÜ projektijuhtimise arendamine, mille juhendaja on PhD Arvi Kuura, 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.

Tanel Ennok
21.05.2019