

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Gözell Haug

**PROJEKTIJUHTIMISE MEETODITE RAKENDAMINE
VÄIKESTES KINNISVARAETTEVÕTETES**

Lõputöö

Juhendaja: Taavi Tamberg, MsC

Pärnu 2019

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ 2019. a.

TÜ Pärnu kolledži ettevõtluse osakonna juhataja

Arvi Kuura
(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. Projektijuhtimise seosed töötulemuste ja töö efektiivsusega	6
1.1. Projektijuhtimine kaasaegses ühiskonnas	6
1.2. Töö efektiivsus, selle seos juhtimise efektiivsusega ja mõõtmise meetodid.....	11
1.3. Projektijuhtimise kasutusvõimalused kinnisvaraettevõttes	16
2. Projektijuhtimise rakendamine kinnisvara firmade seas ja uurimistulemused	23
2.1. Ülevaade uuringu läbiviimisest ja uuringus osalenud kinnisvaraettevõtetest	23
2.2. Kinnisvara ettevõtete seas läbi viidud uuringu tulemused ja analüüs	28
2.3. Järeldused ja ettepanekud	38
Kokkuvõte	41
Allikate loetelu	43
Lisad	46
Lisa 1. Intervjuu küsimused kinnisvaraettevõtete juhtidele	46
Lisa 2. Intervjuu küsimused EPMA kutseeksami hindamiskomisjoni liikmele	47
Lisa 3. Intervjuu küsimused Eesti kinnisvara ettevõtete maakleritele	48
Lisa 3. Järg	49
SUMMARY	50
Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks	52

SISSEJUHATUS

Projektijuhtimine on välja kasvanud XX sajandi industriaalühiskonnast, olles tingitud inimeste teadmiste mahu suurenemisest ja kasvavast nõudlusest kaupade ning teenuste järele. Viimase sajandi jooksul on projektijuhtimine hoogsalt arenenud, täiustunud ning kujunenud omaette tegevusharuks ja elukutseks. Sellest, mis algselt oli vaid tööriist ja meetod, on tänaseks saanud holistiline, käitumuslik ja iseenesestmõistetav juhtimise osa. Tänapäeval leidub seda kõikjal meie ümber, olles osaks nii ettevõtete kui üksikisikute elust ja tegevusest. Tegelikult võib öelda, et igaüks on teatud mõttes projektijuht, kuna tegeleb suuremal või vähemal määral ajutiste, kindla alguse ja lõpuga ning konkreetseid samme ja ressursse vajavate ülesannetega.

Projektijuhtimine laieneb üha uutesse eluvaldkondadesse, sealhulgas ka kinnisvara teenuseid pakkuvatesse ettevõtetesse. Ost, müük, üür ja muu teenus, mida kinnisvara ettevõtted pakuvad, on samuti teatud mõttes projektid, mille puhul on abiks projektijuhtimine. Siinkohal on maakleri jaoks tegemist protsessiga, mis pidevalt jätkub, sest nii müüja kui ostjaga suheldakse ka tulevikus ning igal müügiprotsessil on ajakava, algus, lõpp, riskid, tulud-kulud ja muud projektidele iseloomulikud küljed. Projektijuhtimise vahendite ja võimaluste kasutamine aitab kaasa eduka tehingu toimumisele, samas on projektijuhtimise puudumine üheks põhjuseks, miks kinnisvaraturul on paljud objektid lihtsalt seisma jäänud, ehk ei ole leidnud omanikku pikema aja jooksul.

Uurimisprobleem, mida autor oma töös uurib, on see, et kinnisvaraettevõtete töötajad kasutavad projektijuhtimise vahendeid vähesel määral ning vajavad teadmisi tööriistadest, mis aitaksid neil oma firma majandustulemusi parandada, müüki suurendada, turul pikalt seisma jäänud kinnisvara objekte müüa ja teenuste kvaliteeti parandada.

Sellest lähtuvalt on Eesti kinnisvaraettevõtete seas vajadus õppida lähemalt tundma projektijuhtimise meetodeid ja võimalusi, et rakendada neid siis oma töös edu saavutamiseks. Kuna vastavaid uuringuid Eesti kinnisvarafirmade seas pole varem tehtud, siis pole teada, kas ja mil määral kasutavad need ettevõtted projektijuhtimist oma pakutavate teenuste (vahendus, haldus, arendus jne.) juures. Uurimisküsimused, mida autor töös uurib, on järgmised:

- Millised on projektijuhtimise tulevikusuunad;
- Kuidas parandada töötulemusi projektijuhtimise kaudu;
- Kuidas mõõta töö efektiivsust alalises organisatsioonis;
- Kuidas saab projektijuhtimise meetodite ja tarkvaralahenduste rakendamise kaudu kinnisvara ettevõtte tööd efektiivsemalt juhtida ning töötulemusi parandada;

Käesoleva lõputöö eesmärk on välja selgitada mil määral kasutavad valitud kinnisvara ettevõtted projektijuhtimise tööriistu, võimalusi, vahendeid ja neid toetavat tarkvara ning esitada uuringust tulenevalt ettepanekud, kuidas kinnisvaraettevõtete töötajad saaksid oma tööd projektijuhtimise rakendamise kaudu tulemuslikumaks muuta. Lõputöö eesmärkide saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- kirjeldada projektijuhtimise meetodeid ja tulevikutrende ning töö efektiivsust;
- analüüsida projektijuhtimise meetodite kasutusvõimalusi kinnisvaraettevõttes;
- viia läbi projektijuhtimise meetodite kasutamise uuring kinnisvara maaklerite seas ja teostada intervjuud kinnisvara ettevõtete juhtidega;
- analüüsida saadud tulemusi ning esitada omapoolsed ettepanekud.

Lõputöö koosneb sissejuhatusest ja kahest peatükist, mis omakorda jagunevad kolmeks alapeatükiks. Töö teooria osas kirjeldatakse projektijuhtimise arengut ja tulevikusuundi ning lähemalt töö efektiivsust ja selle mõõtmise vahendeid, kirjeldades ka lühidalt tarkvaralahendusi. Pikemalt uuritakse seoseid projektijuhtimise rakendamise ja töötulemuste vahel kinnisvara ettevõtetes. Töö teine peatükk keskendub läbiviidud uuringule kinnisvarafirmade maaklerite seas ja ettepanekutele, mis uuringu tulemustest lähtusid.

1. PROJEKTJUHTIMISE SEOS TÖÖTULEMUSTE JA TÖÖ EFEKTIIVSUSEGA

1.1. Projektijuhtimine kaasaegses ühiskonnas

Selleks, et mõista projektijuhtimise tähtsust ja kasu, tuleb selgitada, mida tähendab projekt ning kuidas aitab projektijuhtimine muuta tööd organisatsioonis efektiivsemaks ja tulemuslikumaks. Iga ettevõtte ja organisatsiooni eesmärk on jääda konkurentsipüsima ning teha oma tööd tulemuslikult, kasutades oma ressursse võimalikult arukalt ja sihipäraselt. Ladinakeelne sõna *projectus* tähendab: ette heidetud, millest võib järeldada, et tegemist on tulevikku vaatava ettevõtmisega ja nii see enamasti ka on – projektid on kindla ajakavaga, aidates lahendada kindlat probleemi või ülesannet.

Projektijuhtimise juured ulatuvad kaugele minevikku, seda on praktiseeritud sama kaua, kui inimene on maapeal elanud. Kahjuks on sellele vaatamata säilinud väga vähe ülestähendusi varajaste projektide kohta. Seda eelkõige seetõttu, et projektide ülevaatajad ei olnud piisavalt haritud, et oma tegevusi dokumenteerida ning suurte projektide detailid jäid tihti ühe perekonna saladuseks, mis pärandati edasi põlvest põlve. (Seymour, Hussein 2014, lk.233).

Aja jooksul on projektijuhtimine arenenud lihtsast juhtimisfilosoofiast, mis hõlmas üksikuid funktsionaalseid alasid, terveid ettevõtteid hõlmavaks, korporatiivseks juhtimissüsteemiks, mis mõjutab äri igat valdkonda (Kerzner, 2009, lk. 2). Harold Kerzner toob oma raamatus: „Project management. A systems approach to planning, scheduling and controlling“, välja peamised projektijuhtimise edukuse kriteeriumid. Projektijuhtimine on olnud tema sõnul edukas, kui see on saavutanud järgmised eesmärgid:

- tähtaeg on täidetud;
- kulud on kontrolli all;
- soovitud tase on saavutatud;

- määratud vahendeid on kasutatud sihipäraselt ja efektiivselt;
- klientide poolt heaks kiidetud.

Tuleviku juhid vaatavad projektijuhtimisele kui võimalusele vähendada bürokraatiat ja suurendada efektiivsust, kuid oma raamatus väljendab Kerzner ka kahtlusi, et kõik ettevõtete juhid ei suuda leppida uuenenud ärimudeliga, mis erineb vanast ja harjumuspärasest ülemus-alluva suhtest. (*Ibid*: lk 2).

Kuigi projektijuhtimise osatähtsust ettevõtetes ei saa alahinnata, on ometi ka siin omad kitsaskohad, mis võivad viia läbikukkumiseni. Jeffrey K.Pinto toob oma artiklis näiteid suurtest projektidest, mis on väikese kõrvalekalde tõttu muutunud katastroofideks. Neid kõiki ühendab üks ühine joon, mis esineb paljudes ettevõtetes: hälbega leppimine. See tähendab seda, et inimesed on ettevõttes teatud hälbega niivõrd harjunud, et ei pea seda enam ebanormaalseks ning läheb vaja inimesi väljastpoolt, et aru saada olukorra tõsidusest. (Pinto, 2013, lk.2).

Pinto toob näitena 2012.a. juhtunud õnnetuse kruisilaevaga, mis sõitis Itaalia rannikul kalda lähedal karidele kapteni lohakuse ja juhtkonna valede otsuste tõttu pikema aja vältel. Ebanormaalne olukord ei teki üleöö, vaid on tihti pikemaajaline valede otsuste tegemine või otsustamatus, mis ei oma nähtavaid negatiivseid jooni. Projektijuhtimise kontekstis võib selline järkjärguline nihe toimuda näiteks eesmärkide ulatuse muutmises, plaanide ja ajakava nihutamises ja see võib lõppkokkuvõtteks viia projekti kulude mitmekordistumiseni või tähtajast mitte kinni pidamiseni. (Pinto, *ibid* lk.3).

Mõistes paremini projektide tegelikku olukorda, ehk siis keerukaid sotsiaalseid protsesse, mida need hõlmavad, on võimalik projektitööd efektiivsemalt teostada (Cicmil, Williams, Thomas ja Hodgson, 2006, lk.675). Mitmeid mahukaid uuringuid ja teadusartikleid on kirjutatud projektijuhtimise teemadel, kuid lihtne projektis osaleja, töötaja, on pälvinud vähe akadeemilist tähelepanu. Võib eeldada, et projekti meeskonna töötaja väljakutsed erinevad teiste ettevõtte töötajate omadest. Osalt seetõttu, et projekti meeskonna töötaja on valitud lahendama ajutist ülesannet, ta ei pruugi tunda teisi meeskonna liikmeid ega neid usaldada ja tulemuseks võib olla stressirohke ja ebaefektiivne meeskonnatöö, mille tagajärgedega peab tegelema projektijuht. (Borg, Söderlund, 2013, lk.183).

Projektijuhtimist ja projektitööd kirjeldatakse lähemalt ka artiklis: „Projektiorientatsioon ühiskonnas“, kus on projektijuhtimise mõiste sõnastatud nii: „Projektijuhtimine on meetod mittekorduvate tegevuste juhtimiseks ajaliste, ressursi- ja tõhususkitsenduste tingimustes, mis keskendub tulemustele ning tagab tarbijaorientatsiooni ja tulemi kasulikkuse.“ (Kuura, Pajuste, 2005, lk.83-84).

Perens (2001) kirjeldab projekti mõistet nii: „Projekt on ühekordne, täpselt määratletud eesmärgiga ajutine ülesanne, mis tuleb lahendada tähtaegselt, kasutades selleks kindlaksmääratud ressursse“(lk 6). Tänapäeval näeme enda ümber igal sammul projekte – nende juhtimisest räägitakse nii suurfirmades kui klassiruumides, kodudes, lasteaedades ja kontorites. Projektijuhtimise meetodika on universaalne ja seda saab rakendada peaaegu igal elualal ning erinevate ülesannete või probleemide lahendamiseks.

Projektid on tänapäeval innovatsiooni, teadustöö, IT ja organisatsiooni muutuste allikateks, kuid ka terrorismis ja kuritegevuses levinud (Jensen, Thuesen ja Gerald, 2016, lk.21). Tüüpiline projekti näide on maja ehitamine, mis on tavapärase ehitussektoris. Sellel on kindel algus ja lõpp, selle käigus tuleb rakendada erinevaid projektijuhtimise tööriistu ning selle lõpptulemus on valmis ehitus, areng. (Perens, *ibid*, lk.7).

Projekte algatavad ja lõpetavad inimesed, seega on inimesed iga projekti keskmeks, nad on projekti alguse ja lõpu juures. Inimeste kaudu tulevad teadmised, praktilised ja teoreetilised lähenemised ja tehnilised lahendused. Samas tundub tihti, et inimesed on projektis pigem probleemiks, kui lahenduseks ning meil puudub selge arusaam juhtimise rolli tähtsusest inimeste kaasamisel ja tulemuste saavutamisel. (Macomber, 2016, lk.).

Macomber tutvustab oma artiklis uut, tänapäevast lähenemist projektijuhtimisele ning võrdleb seda Henri Fayoli juhtimismudeliga. Ta kasutab Fernando Flores'i kirjeldust projektijuhtimise kohta, mis rajaneb usaldusel ja sõnapidamisel. Tabel 1 võrdleb Fayol'i ja Flores'i lähenemist projektijuhtimisele ning näitab selle arengut „käsi ja kontrolli“ mudelist usaldavale juhtimisele.

Tabel 1. Erinevad suunad projektijuhtimises

	Fayol	Tänapäevane
Paradigma	Kahandav, mehhaaniline, paikapanev; projekt kui tööriista pood, masstootmine	Holistiline ja loomulik; projekt kui inimlik püüdlus; <i>Lean</i> tootmine
Lahendamist vajav probleem	Ressursside efektiivne paigutamine ja kasutamine	Usalduse loomine ja säilitamine, et võiks tulla esile õppimine ja innovatsioon
Tulevikuvisioon	Juhtide poolt loodud ja töötajatele edasi antud	Koos loodud ja loo kaudu edasi antud
Planeerimine	Juhtkonna peamine tegevus, ekspertide jõupingutus	Meeskonna tegevus, et tekitada pühendumist ja kliendile keskendumist
Plaani tähtsus	Keskne kontrollimiseks ja teostamiseks, tegevuse algatamise alus	Ei kasutata projekti kontrollimiseks, vaid on pigem ettevalmistu tegudeks ebakindlas tulevikus
Intellekt	Seotud juhtkonnaga	Seotud väärtusloome tasandiga, kõigi osalejate vahel
Juhtimise roll	Juhtkond kui planeerimine; plaanide loomine ja täide saatmine	Juhtkond kui organiseerimine; ühtse organisatsiooni kultuuri ja struktuuri loomine
Töötajate roll	Teha tööd nii, nagu juhtkond on planeerinud ja otsustab, robotid	Iseseisvad inividid, kellel on otsustusvõime ja vastutus, inimesed
Juhtimismudel	Käskimine ja kontrollimine, töötajatele otsuste juhiste andmine väärtusloome tasandil	Koolitamine, pidev usalduse kasvatamine, et teha koostööd, areneda ja olla innovatiivsed
Motivatsioon	Välised tasud ja karistused	Sisemiselt tekkinud
Keskne tehnika	CPM – <i>cost per mille</i> e. tuhande näitamise hind, plaanid ja graafikud	Suhtlemine igal tasandil

Allikas: Autori koostatud, kärbetega, Macomber *et al.*, 2016 alusel

Nagu tabelist näha, on projektijuhtimise põhimõtted ajas paljuski muutunud. Kui Fayol'i ajal oli tegemist käskude ja juhiste kogumiga, mis lükkas inimese tahaplaanile ja soosis ebaisikulist tööd, käskude täitmist ja pidevat kontrolli, siis tänapäevane lähenemine põhineb inimesel ja usalduse loomisel meeskonna liikmete vahel, et saavutada ühiseid eesmärke organisatsiooni sees.

Mineviku mõistmine aitab meil tulevikku paremini näha ning projektijuhtimise ajaloo uurimine näitab, et see valdkond on ajas väga palju arenenud. Teaduse ja tehnoloogia areng on kiirendanud projektijuhi ameti loomist ning tänapäeval on enesestmõistetav, et projektijuht valdab teatud spetsiifilisi oskusi. Kuigi tulevikus peavad projektijuhid

omandama üha uusi oskusi, ei kao hea projektijuhi põhiomadused, näiteks juhtimisoskus, pragmatism, otsustusvõime, suhtlemisoskus ja ettenägelikkus, kuhugi. (Seymour, Hussein. 2014).

Järgmiseks kirjeldab autor rahvusvahelist uuringut, mis viidi läbi 2014.a. eesmärgiga saada ülevaade peamistest tuleviku arengusuundadest projektijuhtimise valdkonnas järgneva 10 aasta jooksul, ehk siis kuni 2025 aastani. Uuringus osalesid 308 erinevast soost, rahvusest, vanusega ja projektijuhtimise kogemusega inimest. Uuringus paluti kirjeldada peamisi trende, mis mõjutavad projektijuhtimise valdkonda kõige enam, järgmise 10 aasta jooksul. (Gemünden, Schoper. 2015).

Lähtuvalt uuringust, sõnastati 12 peamist tulevikutrendi projektijuhtimises, aastaks 2025:

1. Ühiskondade projektistumine;
2. Keerukusega toimetulek;
3. Projektijuhtimine muutub rahvusüleseks;
4. Projektijuhtimine muutub virtuaalseks;
5. Projektijuhtimine muutub ametipõhisemaks;
6. Õppimine ja haridus;
7. Projektid kui äri;
8. Osanike juhtimine;
9. Projektijuhtimine suundub nõupidamissaali;
10. Projektiorientatsiooniga organisatsioon;
11. Naised projektijuhtimises;
12. Projektijuhtimise uuringud.

Uuringu autorid jõudsid järeldusele, et kuigi projektijuhtimine kui teadusharu on suhteliselt noor, siis areneb see järgnevatel aastatel kindlasti hoogsalt. Välja võib tuua kaks peamist kategooriat projektijuhtimise arengus. Esimese kategooria moodustavad kuus esimest trendi: ühiskondade projektistumine, keerukusega toimetulek, projektijuhtimise rahvusvahelisustumine, virtuaalsus, ametipõhisus ning õppimine ja haridus projektijuhtimises - need on rohkem suunatud projektijuhtimise paremale teostamisele ja pidevale parendamisele.

Teise kategooria tulevikutrendid: projektid kui äri, osanike juhtimine, nõupidamissaal, projektorientatsioon, naised projektijuhtimises ja projektijuhtimise uuringud – viitavad isikutele, nende tegevusele ja töövahenditele. Nende trendide ühine nimetaja on väärtusele orienteeritus. Järeldada võib, et projektijuhtimise arenemine ühiskonna erinevatesse sektoritesse, majandusse ja tööstusse on tinginud selle, et üha enam kasutatakse projektijuhtimise meetodeid keeruliste ülesannete lahendamiseks ja selleks, et luua organisatsioonile väärtust. (Gemünden..., *ibid.* 2015).

Kokkuvõtteks võib öelda, et projektijuhtimine on valdkond, mis järgnevatel aastatel kindlasti jõudsalt areneb ning täiustub. Avastatakse üha uusi viise ja võimalusi, kuidas tööd automatiseerida ning igapäevaellu kaasata tehnikad ja tarkvara, mis teevad elu lihtsamaks. Ka tööl peavad inimesed omandama teatud oskused, et edukalt tööülesandeid täita, isegi, kui tegemist ei ole projektidega igapäevaselt tegeleva ettevõttega. Selle tingib projektijuhtimise universaalsus ja laialdane kasutamine erinevates eluvaldkondades. On ju projektijuhtimise üks funktsioone teatud ülesande, töö või probleemi efektiivne ja tulemuslik lahendamine.

1.2. Töö efektiivsus, selle seos juhtimise efektiivsusega ja mõõtmise meetodid

Rääkides projektijuhtimisest, tuleb rääkida ka töö efektiivsusest. Meeskonna töö efektiivsuse mõõtmine on üks juhtide peamisi ülesandeid, selle kaudu on võimalik määrata kas ettevõtte liigub edu või läbikukkumise suunas. Iga juhi eesmärgiks on toimiv, kasumlik ja efektiivne ettevõtte, mille majanduslikud näitajad on head, töötajad rahul ning eesmärgid saavutatud. Samas ei ole efektiivsus pelgalt majanduslik edu või eesmärkide täitmine, vaid pigem kombinatsioon kõigest eelnevast. Ka kinnisvara ettevõtte eesmärk on olla oma piirkonnas parim teenusepakkuja, tuntuim, hinnatuim ja professionaalseima meeskonnaga.

Roghianian (*et al.*, 2012, lk.551), ütleb oma artiklis, et tänapäeva ühiskonnas otsivad teenust pakuvad ettevõtted võimalusi, kuidas kasvatada efektiivsust või vähendada kulutusi. Järgnevalt võrdleb autor efektiivsust ja tõhusust.

- Efektiivsus, mõjus, ingl. *Effectiveness* - Minimaalse jõupingutusega maksimaalne tulemus, ressursside kasutamine, õige asja tegemine, võimekus saavutada seatud sihte, kvaliteet.
- Tõhusus, ingl. *Efficiency* – asjade õigesti tegemine.

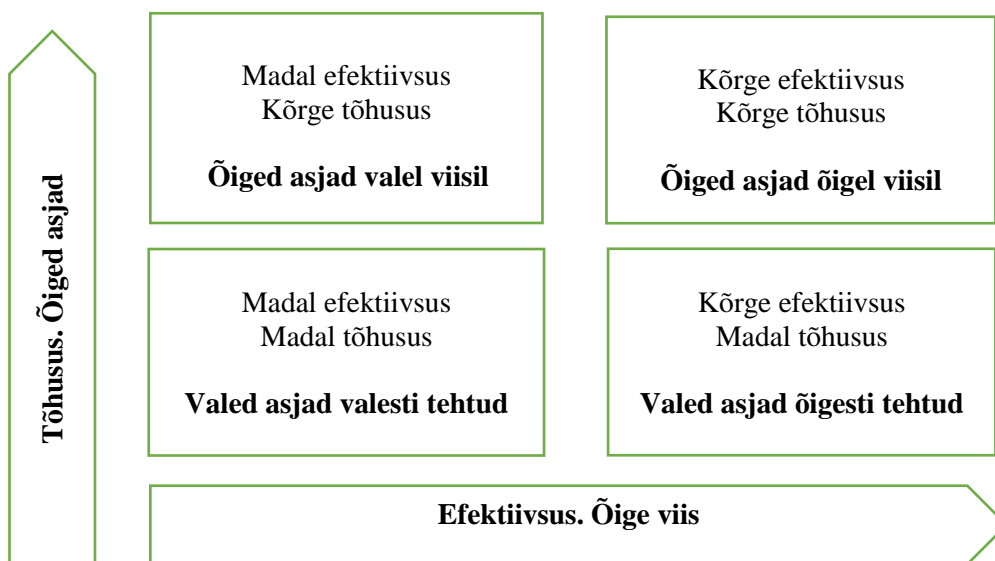
Efektiivsus, e.mõjus (*effectiveness*) on väljund, see, kui saavutatakse võimalikult väikese panusega võimalikult hea tulemus. See tähendab võimekust kasutada äri tugevusi oma tegevustes ja on soorituse mõõdik. Tõhususe (*efficiency*) keskmeks on ressursside tõhus kasutamine, mis aitab ettevõttel säästa aega ja raha ning parandab äri üldiselt. Tegemist on sisendiga, asjade õigesti tegemisega.

Mõjususe ja tõhususega mõõdetakse ettevõtte võimekust saavutada tulemusi ning saavutada püstitatud eesmärgid. Ettevõtte peamiseks eesmärgiks on oma klientidele väärtuse loomine, mille üheks küljeks on kliendirahulolu. Seega võib väita, et klientide rahulolu tagamine on teenuseid pakkuva ettevõtte puhul elementaarne nõue, kui ettevõtte soovib olla efektiivne teenusepakkuja. (Roghianian *et al.*, 2012, lk.551).

Mõjususe ja tõhususe seoseid on lahanud ka Tõnu Kumari oma ettekandes Tallinna Ettevõttopäeval, kus ta selgitab rohkem lahti efektiivsuse ja tõhususe mõisteid ning nende kasutusviise. Kumari (2013) kirjeldab mõjusust (*effectiveness*): „Plaanitud tegevuse teostamise ja plaanitud tulemuste saavutamise määr“, ning tõhusust (*efficiency*): „Suhe saavutatud tulemuste ja kasutatud ressursside vahel.“ (lk.7,8).

Oma ettekandes mainib Kumari, et tõhusus on peamiselt seotud vahendite, ehk ressurssidega ja selle abil valmistatakse tooteid või osutatakse teenuseid. Mõjususega seonduvad aga eelkõige organisatsiooni eesmärgid, ehk lõpptulemused. Need kaks mõistet on omavahel tihedalt seotud ja kohati ka valesi mõistetud. Mõjus võib olla ka ressursse kasutades ning ettevõtte võib olla oma tegemistes mõjus, kuid mitte tõhus. Seda nimetatakse valede asjade hästi tegemiseks. (Intact, 2013, lk.13).

Joonisel 1 on näitlikult välja toodud efektiivsuse ja tõhususe erinevused.



Joonis 1. Efektiivsus versus tõhusus. Allikas: Autori koostatud, veebimaterjalide põhjal

Pidevad keskkonna muutused, karm konkurents ja turu globaliseerumine nõuab ettevõtetelt arengut ja ärimudeli kohandamist, et jääda püsima. Säilitamaks konkurentsivõimet, astuvad ettevõtjad samme selleks, et võtta oma ettevõtetes kasutusele projektijuhtimise meetodid, mis kätkevad endas teadmisi, oskusi, vahendeid ja tehnikaid eesmärkide saavutamiseks. Projektijuhtimise meetodid võivad kaasa aidata strateegiliste eesmärkide ja kõrge efektiivsuse saavutamisele. (Monteiro et al., 2016, lk.1085).

Meeskonna efektiivsus sõltub mitmeski mõttes juhtimise efektiivsusest ja juhi võimekusest ja oskustest. Ettevõtte juhid arvavad ekslikult, et juhtimisstiil on isikuomadus, mitte strateegiline valik ja selle asemel, et valida üks stiil, mis ühtib nende temperamendiga, tuleks endalt küsida, milline juhtimisstiil konkreetses olukorras sobib. Uuringud on näidanud, et kõige edukamad juhid on tugevad nendel emotsionaalset intelligentsi peegeldavatel aladel: eneseteadlikkus, eneseregulatsioon, motivatsioon, empaatia ja sotsiaalsed oskused. (Goleman, 2000, lk.3).

Müller ja Turner väidavad oma artiklis, mis käsitleb projektijuhi juhtimisstiile, et juhi juhtimisstiil mõjutab tervet organisatsiooni ning erinevad olukorrad nõuavad erineva stiili rakendamist. (Müller, Turner, 2006, lk.21). Järgnevas tabelis 2 on kirjeldatud Müller ning Turner poolt esitletud juhtimisstiile, mis on arenenud välja aastakümnete jooksul.

Tabel 2. Juhtimisstiilid läbi aegade

Stiil	Peamine idee
Ühised jooned	Efektiivsetel juhtidel on ühised jooned, juhtideks sünnitakse, mitte ei õpita
Käitumine, stiil	Efektiivsed juhid omandavad teatud käitumisviisid, juhtimisoskust saab arendada
Võimalikkus	See, mis teeb juhust efektiivse juhi, sõltub olukorrast
Karismaatilisus	Hoolib suhetest või hoolib protsessidest
Emotsionaalne intelligentsus	Emotsionaalsel intelligentsusel on tulemustele suurem mõju kui intellektil
Kompetentsus	Efektiivsetel juhtidel on teatud kompetentsid, mida nad kasutavad vastavalt olukorrale

Allikas: Autori koostatud. Müller, Turner. 2006. lk 23 põhjal

Esimene juhtimisstiil tabelis tähendab, et juhid sünnivad teatud kindlate joontega, juhtimisoskusega, mida ei saa õppida. Käitumise stiil väidab, et juhtimisoskus on õpitav ja efektiivsed juhid õpivad selgeks kindla käitumisviisi, mis toob tulemusi. Võimalikkus ja karismaatilisus juhtimises näitab, et juhi efektiivsus sõltub konkreetsest olukorrast ning juht on karismaatiline, kui ta hoolib suhetest ja protsessidest. Emotsionaalne intelligentsus on kõige olulisem sest sellel on töötulemustele kõige suurem mõju. Kompetentsus on samuti tähtis sest efektiivsed juhid omavad teatud kompetentse, mida nad kasutavad olenevalt olukorrast. (Müller, Turner, 2006, lk.21).

Kui mõelda sellele, mida teeb efektiivne juht, siis on vastuseid palju: ta motiveerib, loob firma kultuuri, juhendab, on eeskujuks jmt, kuid juhi peamine ülesanne ettevõttes on saavutada tulemusi. Selleks, et teada saada, milline on efektiivne juht, viidi läbi rahvusvaheline uuring, mille tulemusena toodi välja kuus juhtimisstiil, mis kõik olid seotud emotsionaalse intelligentsusega. Need juhtimisstiilid mõjutavad tugevalt tööatmosfääri ja töötulemusi ning kokkuvõttes ka ettevõtte finantsilist seisut. Lisaks näitas uuring, et parimate tulemustega juhid ei kasuta ainult ühte kindlat stiili, vaid varieerivad erinevaid stiile, sõltuvalt vajadusest ja konkreetsest olukorrast. Järgnevas tabelis 3 on kirjeldatud juhtimisstiilide mõju ettevõtte sisekliimale. (Goleman, 2000, lk.82).

Tabel 3. Juhtimisstiili mõju ettevõtte sisekliimale

Juht	Mõju sisekliimale	Juhtimisviis sõnades	Käitumine
Käskiv	Negatiivne	„Tee, nagu ma ütlen“	Kohene allumine - sobiv kriisihetkel
Autoriteetne	Tugevalt positiivne	„Tule koos minuga“	Panevad inimesed visiooni poole liikuma – sobiv muutuste ajal
Koos tegutsev	Positiivne	„Kõige tähtsamad on inimesed“	Loovad emotsionaalsed sidemed ja harmoonia – sobiv stressihetkel motiveerimiseks
Demokraatlik	Positiivne	„Mida sina arvad?“	Loovad osalemise kaudu konsensuse – sobiv töötajate , konsensuse saamiseks
Temposeadja	Negatiivne	„Tee praegu nii, nagu mina teen“	Ootavad enesejuhtimist ja suurepärasust – sobiv kiirete tulemuste saamiseks kompetentselt meeskonnalt
Treeniv	Positiivne	„Proovi seda“	Arendab inimesi tuleviku jaoks – sobiv töötaja töötulemuse parandamiseks ja pikaajaliste tugevuste arendamiseks

Allikas: Autori koostatud. Goleman, 2000, lk. 80-83 põhjal.

Juhid kasutavad kõiki kuute juhtimisstiili, kuid vaid 4 neist on positiivse mõjuga ettevõtte sisekliimale ja tulemustele. Juhid, kes on omandanud vähemalt need 4 juhtimisstiili: autoriteetne, demokraatlik, koos tegutsev ja treeniv, saavutavad oma meeskonnaga paremaid tulemusi ning nende ettevõtte sisekliima on hea. Uuringus tuli ka välja, et emotsionaalselt intelligentsed juhid, kes valdavad neid peamisi juhtidele vajalikke oskusi ja kasutavad neid erinevates situatsioonides, on oma töös teistest efektiivsemad.

Juhtimine ei ole täppisteadus, kuid see ei peaks ka olema liiga keeruline omandada. Ärikeskkond on pidevas muutumises ning juhid peavad reageerima. Valides õige reaktsiooni ja juhtimisstiili, saavutavad juhid oma meeskonnaga soovitud tulemusi ning osutuvad efektiivseteks. (Goleman, 2000, lk.90).

Head töö on midagi enam kui vaid kindlate ülesannete täitmine, see hõlmab veel paljusid muid ettevõtte siseseid tegevusi, mis omavad suurt tähtsust töötulemuste mõõtmisel. (Arvey, Murphy. 1998. lk.162).

Ka S. Cohen ja D. Bailey (Cohen, Bailey, 1997, lk.7) kirjeldavad efektiivsust mitmel tasandil: individuaalsel, grupi ja ettevõtte tasandil. Nad jaotavad efektiivsuse kolme dimensiooni:

1. Soorituse efektiivsus, mis väljendub tegevuse kvantiteedis ja kvaliteedis;
2. Meeskonnaliikmete suhtumine;
3. Käitumismustrid.

Esimese punkti alla liigitub tõhusus, produktiivsus, vastamise aeg, kvaliteet, kliendi rahulolu ja innovatsioon. Teise punkti alla koondub töötajate rahulolu, pühendumine ja juhtkonna usaldamine ning kolmas punkt hõlmab põhjuseeta puudumist, tööjõu voolavust ja turvatunnet. See, kuidas mõeldakse efektiivsust, sõltub sellest, milline on meeskond – näiteks leiavad projektimeeskonnad, et välised protsessid on tähtsad tulemuste saavutamiseks. Koostöö ja valmisolek konfliktide lahendamiseks on kõige suurema väärtusega ja neid seostatakse kõige enam eduga. (Cohen, Bailey, 1997, lk. 49).

Arvestades eelpool mainitud, võib öelda, et ühtset valemit efektiivsuse mõõtmiseks pole olemas. Efektiivsus ise on mitme tähenduslik ning see, mis ühel alal on efektiivne ja annab tulemusi, ei pruugi teises valdkonnas toimida. Juhtimine ja juhid ning töötulemused on omavahel tihedalt seotud sest head juhid aitavad oma alluvatel eesmärgi seada ja tulemusi saavutada ning on seega peamiseks motivaatoriks, et inimesed tahaksid olla efektiivsemad.

1.3. Projektijuhtimise kasutusvõimalused kinnisvaraettevõttes

Eestis tegutsevad ettevõtted on enamasti mikro- või väikeettevõtted, ning neid, kes soovivad kinnisvara valdkonnas tegutseda on aasta aastalt üha enam. See näitab, et kinnisvaraga tegelemine on Eestis populaarne ja kasumlik tegevusi ning neid, kes tahavad tegeleda kinnisvara vahenduse, arenduse ja halduse teenustega, on palju.

Teenuseid pakkuvate kinnisvara firmade peamine tegevus on klientide kinnisvara vahendus – ostu- ja müügi teenused, kinnisvara haldamine, suurematel ettevõtetel ka arendused. Igapäevaselt tuleb maakleritel suhelda nii müüjatega kui ostjatega, planeerida oma aega, tegeleda turundusega, lugeda seadusandlust jne. Antud peatükis vaatleb autor esiteks projektijuhtimise kasusid üldisemalt ning seejärel lähemalt kinnisvara ettevõtte ja maaklerite töö kontekstis.

Teenused saavad aina enam tähelepanu projektipõhistes ettevõtetes, kus projekti lisaväärtusena ja lisakomponendina esitletakse teenuste pakkumist (Kujala *et al.* 2011 lk.960). Ettevõtte edukuse seisukohalt on peale projektijuhtimise meetodite kasutamise tähtis veel ka talendijuhtimine. Teadliku töötaja ajastul, kus „talent“ tähendab võimekat juhti, tehnilist eksperti või mõnd võtmepositsiooni töötajat, saavad sellistest kinnisvara valdkonna töötajatest kiiresti ettevõtte kõige väärtuslikum vara. (Roper, 2009, lk.7).

Üldisemalt on põhjuseid selleks, miks rakendada töökohas projektijuhtimise meetodeid, mitmeid. Üks põhjuseid võib olla vajadus kutsuda esile muutusi (Besteiro, Pinto ja Novaski. 2015). Ettevõtetes on reeglina väga erineva mahuga ja kestusega ülesanded ning projektijuhtimise rakendamise kaudu on võimalik neid ülesanded efektiivsemalt lahendada. Tabelis nr.4 on välja toodud selle peamised kasud. (Perens, 2001, lk.13)

Tabel 5. Projektijuhtimise rakendamise põhjused

Põhjus	Kirjeldus
Paindlikkus ja dünaamilisus	Klientide, partnerite ja töötajate nõudmistele on võimalik kiiremini ja tulemuslikumalt reageerida. Kiirem jõudmine püstitatud eesmärkideni.
Lihne organisatsioon ja täpne vastutus	Võimalus töötada väikese organisatsioonina, kus vastutus on täpselt paigas.
Olemasoleva loomingu potentsiaali parem rakendamine	Pakutud lahendused on uudsed ja võimaldavad ettevõttel saavutada konkurentsi eeliseid, kuna projekt on arendusliku loomuga.
Õpisüsteemide loomine	Edukate projektide töökogemused ja info hoitakse alles, et neid hiljem vajadusel kasutada.
Kõikide huvide kaitstud	Allüksuste omavaheline koostöö paraneb, kui ülesanded on osapooltele selged ja arusaadavad
Kiired ja selged otsused	Kuna otsuseid tuleb teha kiiresti, sest tegemist on tähtaegadega, jõutakse kiiremini üksmeelele.
Aja kokkuhoid ja seostatus	Ülesannete ja protsesside vaheliste seoste nägemine on projektijuhtimise juures esmatähtis
Parem tööühkkond	Juhi ja alluva vahelised suhted ja kontakt paraneb.
Parem infovahetus	Huvidatud osapooli tuleb pidevalt informeerida ja projekti tulemustega kursis hoida.
Uued edukuse kriteeriumid	Konfliktide lahendamise oskus on projektijuhile eluliselt vajalik, tähtsad on juhtimisoskused ja isikuomaduse.

Allikas: Autori koostatud. Perens, 2001, lk.13-14 põhjal.

Paljud uuringud ja teadusartiklid keskenduvad suurprojektidele ning nende tulemustele ja teostamisele, jättes mõnevõrra kõrvale projektijuhtimise uurimise väiksemates organisatsioonides. Levinud on veendumus, et projektijuhtimine mõjutab töötulemusi ja produktiivsust ning selle oskuslik kasutamine ettevõttes, aitab tulemusi saavutada ning muudab ettevõtte paremini toimivaks ja kasumlikumaks.

Projektijuhtimisel näib olevat ettevõtte tulemustele suurem mõju kui IT-oskustel, turundusel, kaubandusel, insenerioskustel ja ärijuhtimisel, mis viitab sellele, et ettevõtted, mis on huvitatud kasvamisest, peaksid suurendama projektijuhtimise oskuste osakaalu. Projektijuhtimise meetodite rakendamine toob ettevõttele palju positiivset, juhul kui neid rakendada ja ellu viia, tõstab see ettevõtte mainet, toetab arengut ja konkurentsieelist. (Pollack, Adler, 2014).

Projektijuhtimise edutegureid ja efektiivsust on püütud uurida alates 1960-aastatest. (Cooke-Davies, *et al* 2002, lk.185). Selleks, et mõista kas üks või teine projekt on olnud edukas, esitati kolm küsimust:

- millised faktorid on projektijuhtimise edukuse puhul kriitilise tähtsusega;
- millised faktorid on individuaalse projekti edukuse puhul kriitilise tähtsusega;
- millised tegurid viivad püsivalt edukate projektideni.

Lähtudes uuringust, mis sooritati enam kui 70 rahvusvahelise organisatsiooni vahel, kes vastasid nendele kolmele küsimusele, tuuakse välja 12 peamist faktorit, mis on projektide edukuseks hädavajalikud, ning mida illustreerib joonis nr.2. Artiklis eristatakse projekti edukust, mis peamiselt tähendab projekti eesmärkide täitmist, ja projektijuhtimise edukust, mille tähendus on seotud projektijuhtimise kolme alustalaga: hind, aeg ja kvaliteet (*Ibid*: lk.185).

Nende faktorite seas ei ole eraldi mainitud inimressurssi, kuigi inimesed on need, kes projekte läbi viivad, mitte protsessid ja süsteemid. Seega kui pole inimesi, ei saa ükski projekt õnnestuda ning inimesed on ja jäävad iga projekti keskmeks ning enesestmõistetavaks osaks. Kaheteistkümnest faktorist on tervelt 4 pühendatud riskijuhtimise tähtsusele, viidates sellele, et see osa on ettevõtte projektijuhtimise ja projektide seisukohast tähtis. Joonisel 2 on kirjeldatud neid faktoreid, mis tagavad projekti õnnestumise.

Ettevõtte juhid ja töötajad mõistavad riskijuhtimise tähtsust	Küpsus ettevõtte protsessides riskijuhtimise alal	Riskide registri pidamine
Olemas on asjakohane riskijuhtimise plaan	Koostatud on projekti vastutusala dokumendid	Projekt ei kesta üle 2 aasta, parem kui alla 1 aasta
Muudatusi lubatakse vaid kontrollitud tegevuskava järgides	Pidev tulemuste mõõtmine	Koostöö ettevõtte juhtidega
Tegeletakse projektidega, mis ühtivad äristrateegia ja eesmärkidega	Eristatakse projekti edukust projekti tulemustest	Pidev vigadest ja kogemustest õppimine

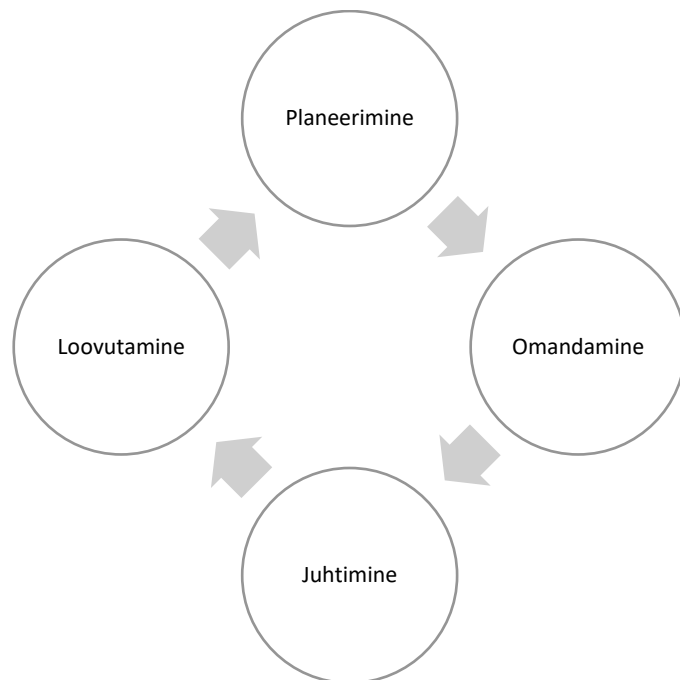
Joonis 2. Tähtsad faktorid projekti õnnestumiseks. Allikas: Autori koostatud, Cooke-Davies, *et al* 2002, lk.185 põhjal

Suurfirmad palkavad endale projektijuhid, kuid väikefirmades, nagu on ka Eesti kinnisvara ettevõtted, kasutatakse juhtide ja töötajate seas valikuliselt projektijuhtimise meetodeid, nagu näiteks aja planeerimine, WBS, projektiplaani. Traditsiooniline projektijuhtimine on väikefirmades ebavajalik oma mahukuse ja põhjalikkuse tõttu, aga ka keskendumise tõttu arvudele, mitte inimestele. Väikefirmades on vajalik kasutada lihtsamaid ja inimese kesksemaid projektijuhtimise vahendeid. Projektijuhtimist kasutatakse väikefirmades nii sisemiste kui väliste projektide puhul, kuid väiksemates ettevõtetes on kasutusel lihtsamad ja kergesti õpitavad meetodid, mis on arusaadavad ka mitte projektijuhtidele. (Turner, Ledwith, Kelly. 2010 lk.754).

Väga väikesed ettevõtted vajavad vähem bürokraatlikku ja rohkem inimesekesksemat projektijuhtimist, kasutusel on vahe-eesmärgid kui projektijuhtimise üks vahend, veel kasutatakse aja ja kulutustega seotud tabelleid, riskijuhtimist ja WBS-i. Nende peamine eesmärk on panna ettevõtte paremini tööle ning rajada toimivad meeskonnad.

Kinnisvara vahendusel on mitmed projektidele omased tunnused sest ka korteri või maja ost-müük on omaette projekt, millel algus, lõpp, riskid, tulud-kulud jne. Kui omaniku jaoks on tegemist ühekordse projektiga, siis maakleri jaoks on protsess pidev, sest klientidega hoitakse häid suhteid ka edaspidi.

Projektijuhtimise abil on võimalik jõuda eduka tehinguni, sest see koondab neid tegevusi, mida on vaja edu saavutamiseks: ajajuhtimine, müügi juhtimine, finantsid, personal jms. Artiklis, mis käsitleb tarkvara võimalusi kinnisvara ettevõtete töötajatele (Gibler et al., 2010, lk.125), on toodud välja vara eluea tsükkel, joonis 3.



Joonis 3. Vara eluiga. Allikas: Autori koostatud, Gibler et al., 2010, lk.125, põhjal

Kinnisvara maaklerid tegelevad varadega mitmel tasandil. Esimene tasand, ehk planeerimine, hõlmab eraisiku kuulutuste lugemist, erinevaid sotsiaal- ja printmeedia kanalite kasutamist selleks, et saada objekt müüki. Teine tasand, ehk omandamine on objekti müüki saamise õnnestumine, kokkulepe omanikuga müümiseks.

Kolmas tasand, juhtimine, hõlmab kõike seda, mis on vajalik objekti edukaks müümiseks ning viimane, loovutamise tasand hõlmab müügi realiseerimist ja tehingu kinnitamist notaris. Autor on koostanud tabeli, mis aitab mõista seoseid projektijuhtimise ja kinnisvara müügi vahel, tabel 4.

Tabel 4. Projektijuhtimise kasutamine kinnisvara müümisel

Tegevus	Kirjeldus	Projektijuhtimise meetod
Planeerimine	Objekti saamiseks tehtav ettevalmistus: kõned müüjale, hinnapakkumised, enese turundamine, kohtumised müüjaga, kompromissid ja kokkulepped	Algatamine, ajaplaneerimine, eesmärkide seadmine
Omandamine	Objekti müüki tulemisega seonduvad tegevused: fotod, virtuaaltuur, reklaamteksti koostamine, kuulutused portaalides, sotsiaalmeedias ja printmeedias, turunduskulud ja kohale sõitmine, kohtumised omanikuga kohapeal, müügikava koostamine	Riskijuhtimine, tegevuste planeerimine, sihtrühma määramine, tulude ja kulude analüüs, meeskonna määramine, eelarve koostamine, delegeerimine
Juhtimine	Objekti vahendamine ja müümine: sobiva ostja leidmine, pidev reklaamimine, hinna läbirääkimised ostja ja müüjaga, suhtlemine ja tegevuste ülevaade müüjale,	Planeerimine, müügijuhtimine, ajajuhtimine, strateegia, Exceli tabelis või tarkvara programmis info koondamine, pidev tulemuste mõõtmine ja kajastamine, WBS
Loovutamine	Müügitehing notaris, edukas objekti müümine, osapooltega suhtlemine enne ja pärast tehingut, lepingute ettevalmistamine	Vigadest õppimine, järeldused, finantsaruandlus, tulemuste hindamine

Allikas: Autori koostatud, Gibler et al., 2010, lk 125-127, Perens 2001, lk.13, Cooke-Davies, *et al* 2002, lk.185 põhjal

Nagu tabelist näha, hõlmab maakleri töö väga paljusid erinevaid tegevusi, mille edukas teostamine, viib kinnisvara projekti eduka tulemuseni. Teisalt, kui projektijuhtimise meetodeid järjepidevalt ei kasutata, võib tulemus olla negatiivne nii omaniku, kui maakleri jaoks, väljendudes selles, et kinnisvara objekt jääb pikaks ajaks portaalidesse nõ.“rippuma“ ning ostjate huvi kas puudub või on vähene. Selleks, et lõpptulemus oleks edukas tehing, on maakleri ülesanne on teha endale selgeks kõik kinnisvaraga seotud tugevused ja nõrkused:

- asukoht;
- õiglane ja turuolukorrale vastav hind;
- kinnisvara seisukord ja dokumentatsioon.

Lisaks tuleb langetada mitmeid otsuseid ja teha valikuid, määratleda võimalike ostjate sihtgrupp ja turundusstrateegi ning palju muud. Kõike seda lihtsustab projektijuhtimise meetodite, nagu ajaplaneerimise, WBS-i, riskijuhtimise, strateegia jmt. kasutusele võtmine. Kinnisvara maaklerid on eksperdid, kes omavad väärtuslikku infot (Levitt, Syverson, 2008, lk.609) ning mida rohkem on neil adekvaatset informatsiooni, seda parem on nende reputatsioon ning ühtlasi ka tõenäosus teha edukas tehing.

Kinnisvara valdkonnas tegutsev inimene kuulub tavaliselt ettevõtte meeskonda, ta ei tegutse üksi ja teistest eraldatult. Meeskonna efektiivsuse määrab peamiselt meeskonna õppimisvõime ja juhtimise tõhusus. Ei ole olemas ühte kindlat viisi, kuidas juhtimine muuta efektiivseks, vaid selle asemel eksisteerivad erinevad vahendid ja tulemus sõltub tihti olukorrast ja püstitatud eesmärkidest. (Herre, 2010, lk.151)

Kokkuvõtteks võib öelda, et projektijuhtimise meetodi valik sõltub ettevõttest, olukorrast, inimestest ja veel mitmetest muudest teguritest. Kõigile võrdselt toimivat mudelit ei ole, pigem tuleb enda jaoks kokku panna toimiv meetod, mis vastab just oma ettevõtte vajadustele. Projektijuhtimist ei vaja mitte ainult suured ettevõtted mahukate projektide jaoks, vaid ka väikeettevõtted, nagu ka kinnisvara firmad, oma väiksemate projektide jaoks, et saavutada paremaid töötulemusi, olla efektiivne ja innovaatiline.

2. PROJEKTJUHTIMISE RAKENDAMINE KINNISVARA FIRMADE SEAS JA UURIMISTULEMUSED

2.1. Ülevaade uuringu läbiviimisest ja uuringus osalenud kinnisvaraettevõtetest

Lõputöö empiiriline osa toetub teooriale, mis kirjeldab töö efektiivsust ja selle mõõtmist ning projektijuhtimise kasutamise eeliseid ja võimalusi kinnisvara ettevõttes. Autori eesmärgiks oli selgitada välja kas ja mil määral kasutavad Eesti kinnisvaraettevõtted oma töös ja teenuste pakkumisel projektijuhtimise meetodeid ja tarkvaralahendusi ning esitada tulemustest lähtuvalt omapoolsed ettepanekud, kuidas kinnisvara firmade töötajad saaksid oma tööd projektijuhtimise rakendamise kaudu efektiivsemaks muuta.

Uurimismeetodite tutvustamiseks on koostatud tabel 5.

Tabel 5. Uuringu meetodika ja ajakava

Meetod	Tulemus/vajadus	Valim	Aeg
Poolstruktureeritud intervjuud kinnisvara ettevõtete juhtidega	Projektijuhtimise meetodite tähtsuse ja kasutamise välja selgitamiseks	Lahe Kinnisvara ja Arco Vara	22.04 – 25.04
Intervjuu	Projektijuhtimise tähtsus tänapäeva ühiskonnas ja suunad Eestis	EPMA kutseeksami hindamiskomisjoni liikmega	30.04
Ankeetküsimustik	Mil määral juba rakendatakse projektijuhtimist ja kui palju oleks vajadus rakendada, kas see parandaks töö tulemusi	Eesti kinnisvara firmade töötajad	8.04 – 29.04

Allikas: Autori koostatud

Autor kasutas deduktiivset lähenemist ja uurimismeetodina kvalitatiivset meetodit. Andmekogumise meetoditena kasutati poolstruktureeritud ankeetküsimustikku ja intervjuusid kahe kinnisvara ettevõtte juhiga, kellest ühel on kogemusi kinnisvaras üle

aasta ja teisel üle 10 aasta. Lisaks viidi läbi intervjuu Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni (EPMA) kutseksami hindamiskomisjoni liikmega. Kvalitatiivne lähenemine sobib antud juhul eelkõige seetõttu, et autor soovis süvendatult mõista projektijuhtimise meetodite kasutamise tähtsust ning seost töötulemustega ning selgitada, kui paljud tuntud kinnisvara ettevõtted on teadlikud projektijuhtimise tööriistadest, kas neid abivahendeid töös kasutatakse ning kas nende järele on vajadus.

Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi Lahe Kinnisvara Lääne-Eesti osakonna juhataja ja Arco Vara Kinnisvarabüroo OÜ tegevjuhiga. Intervjuude eesmärgiks oli uurida, kas projektijuhtimise meetodid on nende ettevõtete töötajate seas tuntud, kas neist võiks abi olla töötulemuste parandamisel ja kas neid osatakse kasutada. Üks küsimus oli ka suunatud probleemkohtadele maaklerite töös. Poolstruktureeritud intervjuu eeliseks on võimalus esitada küsimusi paindlikult, olenemata järjekorrast ja sõnastusest, ühtlasi annab see võimaluse inimesi põhjalikumalt küsitleda ja esitada täpsustavaid küsimusi. Intervjuu küsimused on välja toodud lisa 1.

Struktureerimata intervjuu Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni kutseksami hindamiskomisjoni liikmega teostati eesmärgil saada teada projektijuhtimise peamistest arengusuundadest ja tuleviktrendidest Eestis, ning koosnes 4 küsimusest (lisa 2).

Poolstruktureeritud ankeetküsitlus, mis koosnes 10 küsimusest (lisa 3), loodi Lime Survey veebikeskkonnas ning saadeti meili teel 40-le kutselisele maaklerile, kes tegutsevad erinevates kinnisvara ettevõtetes. Maaklerite meiliaadressid võeti Eesti Kinnisvara Maaklerite Ühingu kodulehelt, lisaks jagati küsitlust sotsiaalmeedias.

Osad küsimused olid jah/ei vastustega, osad küsimused eeldasid vastuseid koos kommentaaridega ning osad küsimused olid valikvastustega. Intervjuu küsimusi ja ankeetküsitlust koostades lähtus autor teoreetilistest lähtekohtadest, mille alusel koostas küsimused lisa 1, lisa 2 ja lisa 3, mis põhinevad teooria raamistikul, peatükkidel 1.1 – 1.3.

Allolev joonis 4 kirjeldab täpsemalt empiirilise osa uurimisülesandeid.

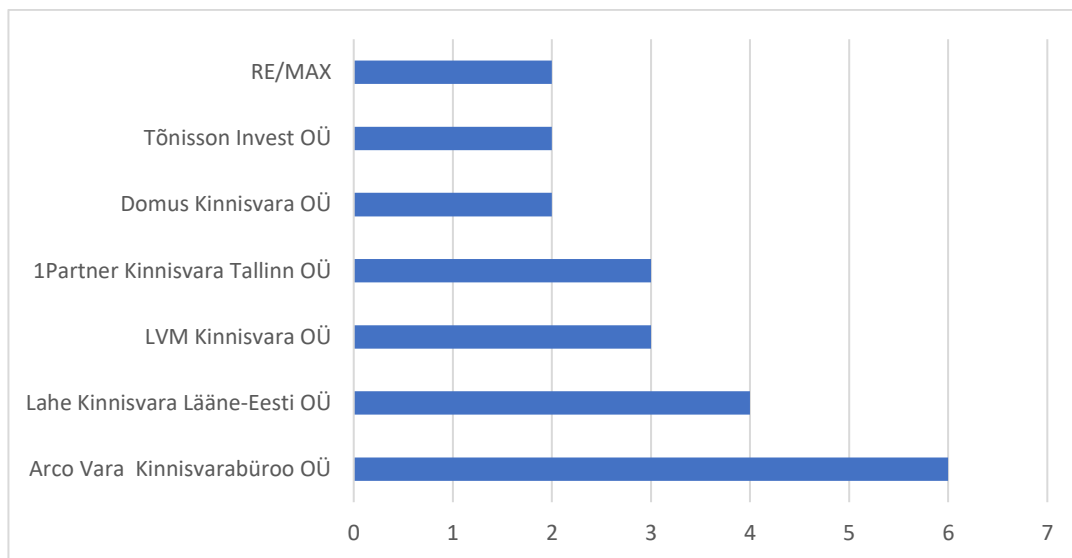


Joonis 4. Empiirilise osa uurimisülesanded. Autori koostatud

Eesti kinnisvara ettevõtted on peamiselt väike- või mikroettevõtted, kus on võimalik kasutada projektijuhtimise tööriistu piiratud määral, kuna väikeses kollektiivis ei ole otstarbekas ja vajalik rakendada kõiki peamisi projektijuhtimise meetodeid. See seisukoht avaldus ka uuringu tulemustes. Tuleb teha valik, sõltuvalt eesmärgist, millised vahendid aitavad paremini tulemusteni jõuda ja sobivad meeskonna ja ettevõtte tüübiga.

Kinnisvara ettevõtteid, mille maaklerid uuringus osalesid, oli kokku 7. Vastas kokku 22 kinnisvaras tegutsevat inimest, mis on 55% kogusummast ja valimi suuruse suhtes pigem keskpärane. Autori arvates oleks võinud vastajaid olla rohkem, kui küsimustik oleks pikemalt aktiivne olnud.

Järgneval joonisel 5 on kokkuvõtlikult välja toodud erinevate ankeetküsitluses osalenud kinnisvara ettevõtete maaklerite osakaal.



Joonis 5. Uuringus osalenud kinnisvara ettevõtted.

Kõige aktiivsemalt osales Arco Vara Kinnisvarabüroo (6 vastajat), järgnesid Lahe Kinnisvara (4 vastajat), LVM (3 vastajat) ja 1Partner Kinnisvara (3 vastajat). Domusest, Tõnissonist ja RE/MAX-st vastas igast 2 maaklerit.

Suurima vastajate arvuga Arco Vara Kinnisvarabüroo on frantsiisettevõtte, mille kaubamärk on Arco Vara, mis oli esimene kinnisvarabüroo Eestis. Arco Vara AS asutati 1992.a. Art Arakase poolt ning firma alustas tegevust vahendusbüroona Tallinnas. Samal aastal liitusid firmaga ka Richard Tomingas ja Hillar-Peeter Luitsalu ja ühiselt hakati firmat aktiivselt arendama ja laiendama ning 1994.a. asutati Arco Vara Pärnu Büroo.

2018.a. kolmandast kvartalist alates, tegutseb Arco Vara Kinnisvarabüroo OÜ frantsiisettevõtte, eksklusiivse 5-aastase litsentsilepingu alusel, kasutades Arco Vara andmebaase ja muud intellektuaalomandit. Ettevõtte peamised tegevusalad on:

- kinnisvara hindamine;
- enda või renditud kinnisvara üürileandmine ja käitus (EMTAK 6820);
- kinnisvarabüroode tegevus (EMTAK 6831);
- kinnisvara haldus tasu eest või lepingu alusel (EMTAK 6832).

Ettevõttes on töötajaid seisuga 31.03.2019.a. 8 inimest, maaklereid, kes on tööle Eesti käsunduslepinguga on 76. Arco Vara Kinnisvarabüroo juhtkonnas on 8 inimest, kes kõik töötavad Tallinna kontoris. Pärast eraldumist Arco Vara AS-st, kvalifitseerub ettevõtte 8

töötajaga mikroettevõtteks. Enamus maaklereid on ise ettevõtjad, oma osühinguga, ning töötavad käsunduslepingu alusel, kasutades emettevõtte töövahendeid, tarkvara, andmebaase jne. Arco Vara Kinnisvarabüroo 2017.a. käive oli 1,8 miljonit eurot. Autor ise on samuti tegev Arco Vara Pärnu Büroos maaklerina ning tegi intervjuu ettevõtte ühe maakleriga, kes on ettevõttes töötanud üle 2 aasta.

Vastajate arvult järgmine kinnisvara ettevõtte oli Lahe Kinnisvara Lääne-Eesti OÜ. Lahe Kinnisvara on tegutsenud alates 2017 aastast ning on loodud kinnisvaraekspertide poolt, kellest enamus tulid Domus Kinnisvarast. Emafirma on Lahe Kinnisvara Valdused OÜ ning 5 väiksemat tütarettevõtet, millest üks on Lahe Kinnisvara Lääne-Eesti OÜ, kontoriga Pärnus. Veel on esindused Tallinnas, Tartus ja Viljandis, töötajaid on Pärnu büroos seisuga 31.03.2019, üks inimene, kuid lisaks töötab käsunduslepinguga ka 2 maaklerit ja hindaja. Peamised tegevusvaldkonnad on kinnisvara vahendus, hindamine, haldus ja arendus, Pärnus tegeletakse peamiselt hindamise ja vahendusega. Autor tegi intervjuu Lahe Kinnisvara maakleriga, kes on Lahe Kinnisvara Pärnu büroos töötanud algusest peale.

LVM on kinnisvara turul tegutsenud sarnaselt Arco Varaga, väga pikka aega. LVM Kinnisvara OÜ asutati 1994.a. ja esindused on Tallinnas, Pärnus, Kuressaares ja Tartus. Töötajaid on seisuga 31.03.2019.a. kokku 17, mis näitab, et enamus maakleritest töötavad ettevõttes töölepinguga. See on erinev teistest kinnisvara ettevõtetest, kus maakler on ise ettevõtja ja partner suurtele ja tuntud kaubamärke omavatele organisatsioonidele. Kuna maakleri ametis on sissetulek väga ebastabiilne ja mõni kuu võib maakler jääda nulli, siis enamus kinnisvaraettevõtteid ostab maakleri teenust sisse ja Eestis on maaklerite ja kinnisvara ettevõtete vaheliseks peamiseks koostöövormiks käsundusleping. LVM on läinud teist teed ja arvestanud igakuise palgakuluga. Erinevalt teistest kinnisvara ettevõtetest, toob LVM oma kodulehel ühe põhjusena, miks valida neid oma partneriks, välja tegevuskava. Tegevuskava võimaldab saada detailset ülevaadet müügi protsessist algusest lõpuni ja olla kursis oma õiguste ja kohustustega.

1Partner Kinnisvara Tallinn OÜ asutati 2004.a. kinnisvara kompleksteenust pakkuva ettevõtteks ning peamised tegevusvaldkonnad on: vahendamine, hindamine, investeringute juhtimine, haldamine ja ehitamine. Seisuga 31.03.2019 on ettevõttes tööl 9 inimest, maaklereid üle Eesti aga kokku 45, lisaks hindajad ja büroo töötajad. 2019.a.

esimese kvartali käive oli ettevõttel 323 353,37 €. 1Partner Kinnisvara tegutseb Tallinnas ja Tartus.

Vähem vastajad oli Domus Kinnisvara, Tõnisson ja RE/MAX kinnisvara büroodest. Domus Kinnisvara OÜ on asutatud 2002.a. ning ettevõttes töötab 2 inimest. Esindused on kinnisvarabürool Tallinnas, Pärnus, Elvas, Tartus, Narvas, Viljandis, Saaremaal ja Hiiumaal. Domus kinnisvara teenuste hulka kuulub lisaks tavapärasele vahenduse ja hindamise teenusele, lisaks ka seadustamine ja ehitusdokumentatsiooni korrastamine. Maaklereid ja hindajaid üle Eesti on kokku 29.

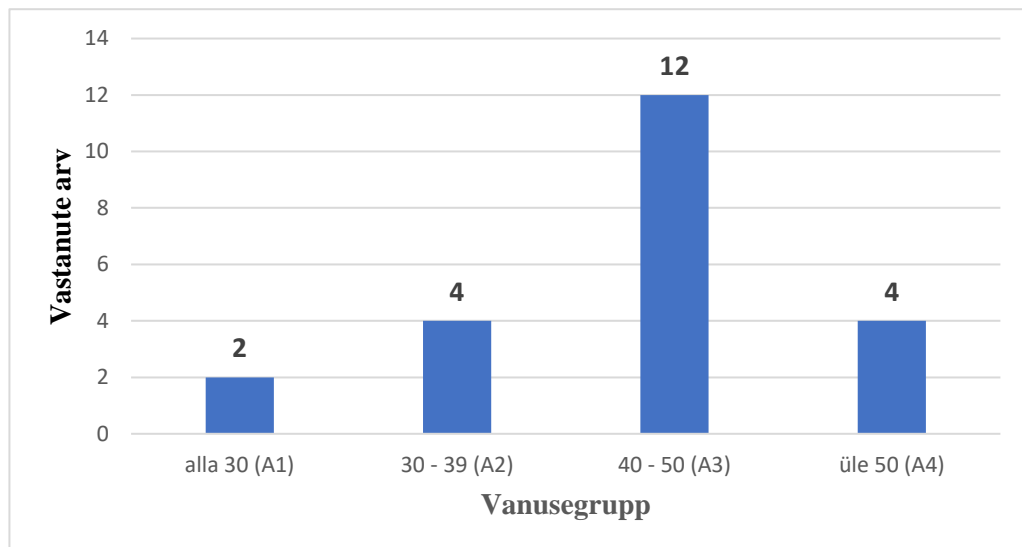
Viimased kaks kinnisvara ettevõtet, kes uuringus osalesid, Tõnisson Invest OÜ ja RE/MAX Estonia on peamiselt kinnisvara vahendusteenust pakkuvad ettevõtted. Tõnisson Invest OÜ on asutatud 2009.a. ning seal töötab 31.03.2019.a. seisuga 3 inimest. Bürood on Pärnus ja Tartus, maaklereid ja hindajaid kokku 14. RE/MAX on maailma suurim kinnisvare ettevõtte, mis sai alguse 70-datel USA-S ja laienes sealt Euroopasse ja üle maailma. Eestis on RE/MAX kaubamärk esindatud aastast 2008. RE/MAX brändi äri kontseptsioon on üles ehitatud frantsiisi võrgustikule, mis võimaldab igal äriinimesel luua oma RE/MAX kaubamärki kandev kinnisvarabüroo. Hetkel tegutseb Eestis 7 RE/MAX kinnisvarabürood, millest 5 Tallinnas, 1 Tartus ja 1 Pärnus. Kokku on neis tegutsevaid maaklereid 80.

2.2. Kinnisvara ettevõtete seas läbi viidud uuringu tulemused ja analüüs

Lõputöös rakendatud uuring teostati lähtuvalt seatud eesmärgile ja uurimisülesannetele, mille põhifookuses oli projektijuhtimise meetodite rakendamine Eesti kinnisvara ettevõtetes ning omapoolsete ettepanekute esitamine projektijuhtimise meetodite rakendamise osas töötulemuste tõstmiseks. Antud peatükis analüüsitakse ankeetküsitluse tulemusi ja intervjuusid Lahe Kinnisvara Lääne-Eesti osakonna juhataja ning Arco Vara Kinnisvarabüroo tegevjuhiga ning võrreldakse tulemusi intervjuu vastustega Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni liikmega.

Autori koostatud ankeetküsitluses oli kokku 10 küsimust, neist osad valikvastustega, osad jah/ei vastustega. Küsimustiku esimene pool koosnes kolmest küsimusest, mis

kirjeldasid vastajate demograafilisi näitajaid – sugu, vanus, ettevõte. Naisi osales uuringus tunduvalt rohkem kui mehi, vastavalt 17 ja 5, mis viitab sellele, et kinnisvara valdkonnas on aktiivsemad naised, kel on aega ka küsitlustele vastata ja kes on ise huvitatud uute teadmiste omandamisest. Vanuseliselt oli selge ülekaal üle 40-aastastel, keda oli koguni 12 vastajat. Võrdselt oli vastajaid vanuseklassis 30-39 ja üle 50 ning kõige vähem vastajad oli noorte seas, vaid 2 inimest alla 30 aastased, vt. joonis 6.



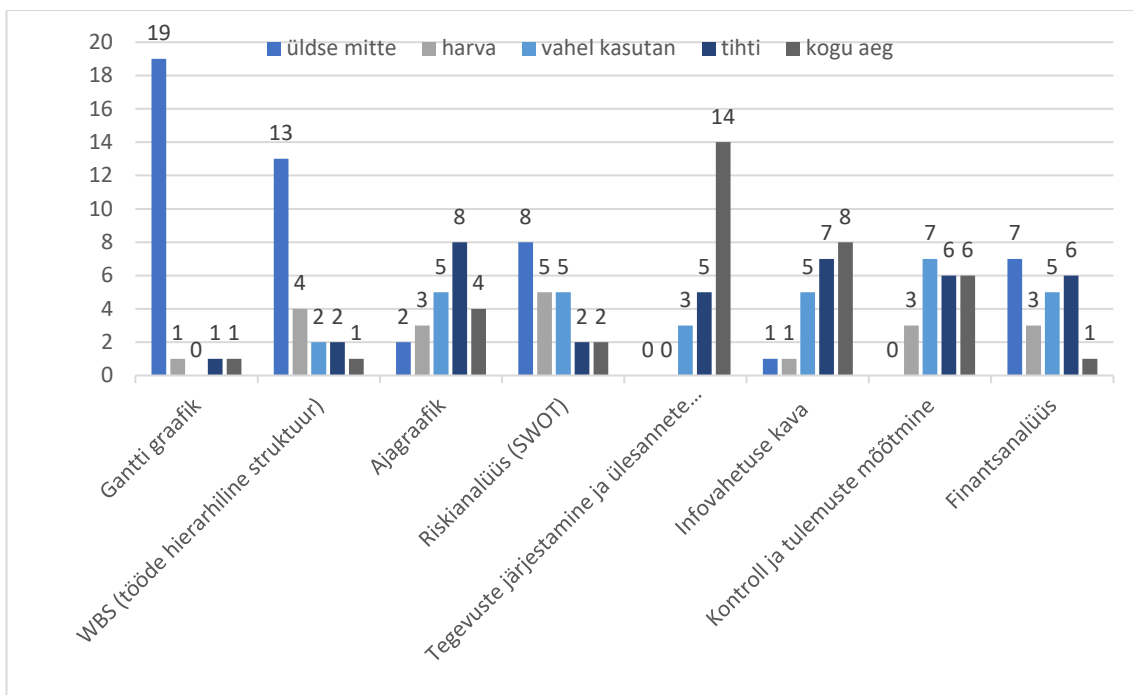
Joonis 6. Ankeetküsitlusele vastanute vanus

Autorile ei olnud üllatuseks küsitlusele vastanute vanus, tervelt 55 % vastajaid vanuses 40-50, sest kinnisvara maakleri ametis on enamjaolt keskealised inimesed. See väide leiab kinnitust ka nendes ettevõtetes, millega autoril on töölaseid kokkupuuteid – Lahe kinnisvaras ja Arco Varas. Põhjus, miks kinnisvara valdkonnas on palju, 40-50 a. vanuses maaklereid, võib olla selles, et noor inimene ei oska veel näha võimalusi ja vabadust, mida pakub maakleritöö. Noore puhul on ka ebatõenäolisem oma osahõngu olemasolu, mis on vajalik kinnisvara maakleri töös.

Maakleri töö on ka üks vähestest, kus vanusel ei ole nii suurt tähtsust, kui muudel ametialadel. Ka küsitlusele vastas 4 maaklerit, kelle vanus oli üle 50 aasta. See näitab, et maakler võib olla aktiivselt tegutsev ka vanemas eas ning kinnisvara ettevõtetel ei ole maakleri vanusega probleeme – kuna maaklerid on enamuses ise ettevõtjad, siis ongi neil võimalus teha tööd seni, kuni soovi ja vajadust on.

Neljas küsimus oli jah/ei vastustega ja keskendus sellele, kas vastaja arvates kinnisvara müüki võib võtta kui projekti. Autori soov oli teada saada, kas maaklerid teadvustavad endale, et kinnisvara ost/müük/vahendus on protsess, mis omab projekti tunnuseid, mistõttu saab seda ka juhtida nagu projekti. Vastanutest 100% olid väitega nõus.

Järgmine küsimuste plokk (5-8) oli suunatud projektijuhtimise abivahendite, tarkvara ja meetodite kasutamisele kinnisvara ettevõttes. Esimesele küsimusele selles plokis oli antud 6 valikvastust ning igat tuli hinnata skaalal ühest viieni: 1 - üldse mitte 2 - harva 3 - vahel kasutan 4 - tihti 5 - kogu aeg. Küsimuse eesmärk oli saada teada, milliseid projekti planeerimise ja jälgimise abivahenditest on maaklerid oma töös kasutanud. Järgneval joonisel 7 on tulemused kokku võetud.



Joonis 7. Projektijuhtimise abivahendite kasutamine

Küsimuse vastused kinnitasid autori arvamust ja teooria osas öeldut, et väikefirmades on vajalik kasutada lihtsamaid ja inimese kesksemaid projektijuhtimise vahendeid (Turner, Ledwith, Kelly. 2012 lk.954). Kuna kõik uuringus osalenud ettevõtted on Eesti mõistes mikroettevõtted, kus palgatöötajaid alla 10 (välja arvatud LVM), siis puudub neil vajadus mahukate ja keeruliste projektijuhtimise vahendite rakendamiseks maakleri töös.

Kõige ebapopulaarsemaks ja ilmselt siis ka ebavajalikuks, osutus vastajate seas Gantti graafiku kasutamine. Vastanutest 19 inimest tunnistas, et nad pole seda kunagi töös kasutanud. Gantti graafik on projektiorganisatsioonides levinud ja hinnatud tööriist ning selle kasutamine lihtsustab projekti käigu jälgimist. On arusaadav ja igati mõistetav, et maaklerid sellises mastaabis projektidega ei tegele ja nende jaoks on see tööriist ebavajalik oma mahukuse ja keerukuse tõttu. Leidus 2 inimest, kes vastasid, et nad kasutavad Gantti graafiku kas tihti või kogu aeg. Kuna uuring oli koostatud anonüümsena, ei tulnud kahjuks välja, millisest kinnisvara ettevõttest vastajad olid.

Järgmine valikvastus, WBS, ehk tööde hierarhiline struktuur, oli pisut rohkem tuntud. WBS on protsess, mille käigus teatud projekt jaotatakse väiksemateks ja lihtsamini hallatavateks osadeks. Vastajatest 13 tunnistas, et pole seda kunagi kasutanud, 4 olid kasutanud harva, võrdselt 4 olid kasutanud kas mõnikord või tihti ning ainult 1 vastaja märkis, et kasutab WBS-i kogu aeg. Siit võib järeldada sama, mis ka eelmise variandi, Gantti graafiku, puhul. Tegemist on väiksema ettevõtte jaoks liiga keerulise ja mahuka tööriistaga, mida ilmselt ei osata nii kasutada, et see tooks tulemusi kinnisvara vahenduses.

Ajagraafik jagunes vastajate poolt võrdsemalt – ilmselt on see rohkem tuntud ja kergemini arusaadav võimalus tööd lihtsustada. Vastajatest 8 inimest kasutasid ajagraafikut regulaarselt, 4 kasutasid pidevalt, 5 kasutasid mõnikord. Harva või üldse mitte vastasid vastavalt 3 ja 2 vastajat. Selle variandi juures oleks oodanud kõrgemat kasutajate protsenti, kuna kinnisvara vahenduses on ajakava ja plaanide jälgimine prioriteetsed tegevused. Vastustest võib aga üldistada, et konkreetset ajagraafikut kasutavad rohkemal või vähemal määral umbes pooled maaklerid.

Riskianalüüs ja finantsanalüüs olid samuti pigem ebapopulaarsed. Üldse ei kasutanud neid abivahendeid vastavalt 8 ja 7, samas finantsanalüüsi kasutati rohkem tihti, 6 inimest, ning mõnikord, 5 vastanut. Need mõisted on maakleritele rohkem tuntud sest vahel on vaja kontrollida ettevõtete ja eraisikute tausta, et vältida omanike huvide kahjustamist näiteks korteri üürile andmise puhul, mis puhul rakendataksegi nõ. riskianalüüsi meetodit. Finantsanalüüs on kasutusel ilmselt seetõttu, et kinnisvara ostetakse peamiselt pangalaenuga ja maakler peab välja selgitama, kas huviline/potentsiaalne ostja on laenukõlblik ning suudab ka lepingu kohustustest kinni pidada.

Kõige populaarsemateks ja enim kasutatust leidnuteks osutusid 3 valikvastust: tegevuste järjestamine ja ülesannete kirjeldus, infovahetuse kava, kontroll ja tulemuste mõõtmine. Ankeedile vastanutest pidas tegevuste järjestamist ja ülesannete kirjeldust kõige tähtsamaks ja seega kogu aeg kasutuses olevaks 14 vastanut, tihti kasutas seda abivahendit 5 ja 3 olid kasutanud seda mõnikord. Seekord ei leidunud ühtegi vastajat, kes poleks tegevuste järjestamist ja ülesannete kirjeldust kunagi kasutanud. Vastusevariant oli maaklerite seas kõige populaarsem ja ka loogiline tulemus seetõttu, et just need tegevused on kinnisvara maaklerite töös kõige olulisemad ja tulemuslikumad.

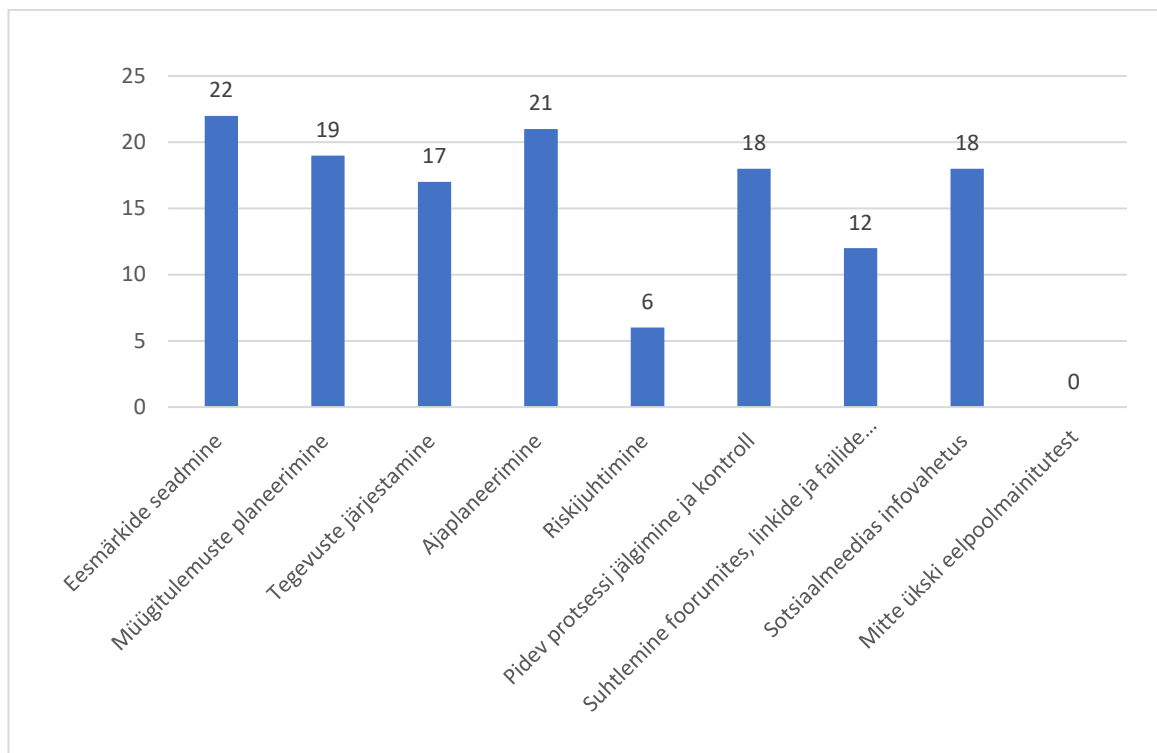
Olles ise maakleri tööga kursis, teab autor, kui palju erinevaid ülesandeid võib maakleril päeva jooksul tekkida. Kui neid ei järjestata tähtsuse järjekorda, nende täitmisest puudub ülevaade või ei koostata kindlat plaani, kuidas ja millal vahetada infot omaniku/huvilise/turunduse jms. osapoolte vahel, võib kergelt tekkida tööstress ning info üleküllus hakkab mõjutama töötulemusi. Infovahetuse kava ning kontroll ja tulemuste mõõtmine olid samuti variandid, mida maaklerid oma töös tihedalt kasutavad. Infovahetuse kava kasutas kogu aeg 8 inimest ning kontrolli ja tulemuste mõõtmist kasutas kogu aeg 6 inimest. Vaid 1 vastaja ei olnud neid abivahendeid kunagi kasutanud.

Selle küsimuste ploki kokkuvõtteks võib öelda, et maakleri tööd lihtsustavad ja tulemusi mõjutavad projektijuhtimise abivahendid on:

- Tegevuste järjestamine ja ülesannete kirjeldus;
- Infovahetuse kava;
- Kontroll ja tulemuste mõõtmine.

Ankeetküsimustiku järgmised 2 küsimust lähtusid teooria osas kirjeldatud töö efektiivsuse teooriast ning nende eesmärk oli saada teada, millised projektijuhtimise meetodid ja tarkvara, on maaklerite arvates nende töö seisukohast kõige tulemuslikumad.

Järgnev joonis 8 illustreerib kogutud tulemusi.



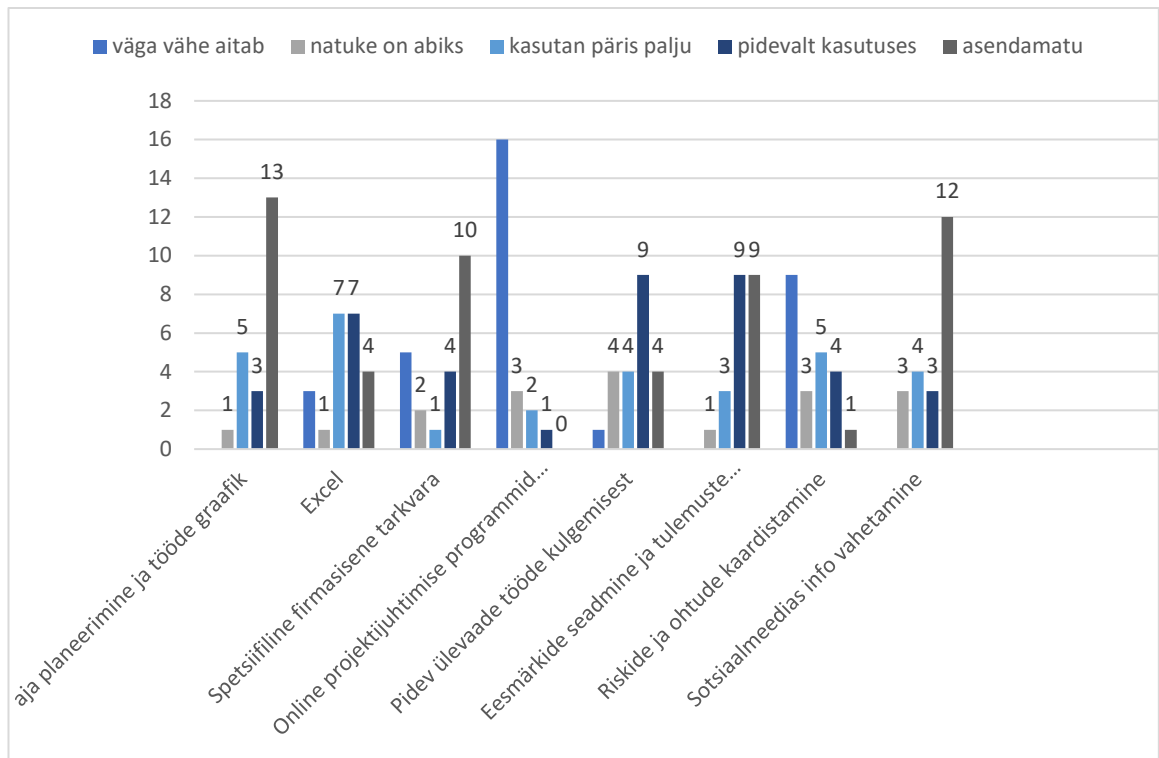
Joonis 8. Projektijuhtimise meetodid, mis on vajalikud tulemuste saavutamiseks

Nagu ka eelnevatest küsimustest selgus, oli eesmärkide seadmine maaklerite seas kõige olulisem vahend heade töötulemuste saavutamiseks, 100%, ehk 22 vastanut tõdes, et see on kõige tähtsam. Ajaplaneerimist pidas tulemuste suhtes oluliseks 21 inimest.

See tekitas autoris üllatust sest eelmises küsimuses nimetatud ajagraafik ei olnud kõige populaarsem vastus. Selgitus võib olla see, et maaklerid ei pea niivõrd oluliseks konkreetse ajagraafiku pidamist, mis eeldaks arvutis vastavas programmis oma aja jälgimist, kuivõrd lihtsalt aja planeerimist, kas märkmikus, tahvlil, märkmepaberitel jne.

Peaaegu võrdselt vastanutest pidasid oma töö seisukohalt tähtsaks müügitulemuste planeerimist 19 inimest ja pidevat protsessi jälgimist ja kontrolli 18. Üllatust ei tekitanud ka sotsiaalmeedia tähtsus maakleri töös, seda pidasid tähtsaks 18 vastanut, infovahetust meedias ja foorumites pidas oluliseks 12 vastajat. Nagu võis arvata, oli kõige ebapopulaarsem vastus riskijuhtimine, vaid 6 vastanut.

Järgmine küsimus, mis puudutas töö efektiivsust, käsitles peamiselt tarkvara ja neid meetodeid, mis aitavad maakleritel tööd efektiivsemalt teha. Küsimus koostati valikvastustega, vastajad pidid andma oma hinnangu skaalal 1-5, kus: 1 - väga vähe aitab, 2 - natuke on abiks, 3 - kasutan päris palju, 4 - pidevalt kasutuses. 5 – asendamatu, vt. joonis 9.



Joonis 9. Meetodid ja tarkvara

Vastustest tuli selgelt välja kõige enam kasutatav meetod – aja planeerimine ja tööde graafik 13 inimest, sellele järgnes sotsiaalmeedias info vahetamine 12, spetsiifilise firmasisese tarkvara kasutamine 10 ning eesmärkide seadmine ja tulemuste kaardistamine 9 inimest. Ülejäänud vastusevariandid, nagu Excel, online projektijuhtimise programmid, riskide ja ohtude kaardistamine ja pidev ülevaade tööde kulgemisest, olid vastajate arvu poolest tagasihoidlikud.

Mõnevõrra üllatav oli, et 16 vastanut pidas online projektijuhtimise programme töö efektiivsuse seisukohast täiesti ebavajalikuks. Peaaegu pooltel maakleritest oli ettevõttes kasutusel firmasisene tarkvara, mis selgitab ka seda, miks ei kasutata niivõrd Excelit või

online programme. Ka ettevõttes, kus autor ise maaklerina tegutseb, on kasutusel firmasisene tarkvara ning see koondab kõiki projektijuhtimise programmi elemente.

Viimased küsimused olid jah/ei vastustega ning käsitlesid firmasisest tarkvara, projekti faaside mõisteid ning üldistavat küsimust projektijuhtimise meetodite koolituse kohta. Ettevõttesisest spetsiifilist tarkvara kasutab 15 maaklerit 22-st, projekti faaside mõisteid (algatamine, planeerimine, täitmine, sulgemine) kasutatakse 14 maakleri ettevõtetes ning 100% vastanutest oleksid valmis projektijuhtimise meetodite kasutamise kohta kinnisvara ettevõttes juurde õppima.

Autoripoolset kokkuvõtet ja järeldusi ankeetküsitluse uuringust võib sõnastada nii, et maaklerite seas valitseb soov ja vajadus õppida tundma kinnisvara ettevõtte põhiselt projektijuhtimise meetodeid. Enamus ei kasuta spetsiifilist projektijuhtimise programmi, välja arvatud see, mis on ettevõttes kasutusel. Kõige tähtsamaks peetakse oskust oma tegevustes prioriteete seada ning aega planeerida. Töö efektiivsust mõjutab kõige rohkem just eesmärkide seadmine ja müügitulemuste planeerimine. Selles osas uuring üllatusi ei toonud. Tulevikule mõeldes võiks maakleritele korraldada vastavaid koolitusi ning õpetada neid kasutama online projektijuhtimise programme, et veelgi ülevaatlikumalt näiteks müügitulemusi analüüsida.

Lisaks ankeetküsitlusele viis autor läbi ka intervjuud kahe kinnisvara ettevõtte juhiga ning Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni hindamiskomisjoni liikmega. Intervjuude eesmärk oli saada kinnitust väitele, et projektijuhtimise kasutamine on kinnisvara ettevõtetes tähtis. Samuti oli eesmärk teada saada, kas juhid näevad vajadust projektijuhtimise järele kinnisvara vahenduse puhul ja kui palju nad ise neid meetodeid kasutavad ja oma töös seeläbi tulemusi saavad. Ühtlasi küsis autor projektijuhtimise tulevikusuundade ja probleemide kohta maaklerite töös. Intervjuude küsimused on toodu välja lisades 1 ja 2. Järgnevalt intervjuude vastused kokkuvõtvalt.

Vastaja A on noor juht, kel kogemust kinnisvaras veidi üle aasta, vastaja B on kogenud juht kinnisvaraäris, kel kogemust üle 10 aasta. Vastaja A on noor ja ambitsioonikas kinnisvara ettevõtte juhataja. Ametis on ta olnud lühikest aega, puudub ka otsene juhikogemus, samas on olemas kogemus maakleri ja hindajana. Vastaja oli nõus, et kinnisvara vahendus on oma olemuselt projekt, ja tõi välja selle, et nooremad inimesed

on valmis kasutama uusi tehnikaid ja programme ning on rohkem avatud uutele ja innovaatilistele lahendustele. Tegemist on noore inimesega, kes eelistab kasutada online programme, nagu Google drive, kuid ka Excelit ning ajaplaneerijat.

Tema vastustest selgus, et ettevõtte, kus ta töötab, kasutab oma ettevõttesisest tarkvara, Resolve, mistõttu ka eraldi projektijuhtimise programme ei kasutata. Resolve on kinnisvarabüroo äritarkvara, mis mõeldud just maakleritele töö lihtsustamiseks ja automatiseerimiseks. Küsimusele, kus paluti kirjeldada millised on ettetulevad probleemid kinnisvara maaklerite töös, vastas vastaja A, et kogunud maakleritel on ajanappus ning uutel ja kogenematutel on objektide puudus.

Vanemad maaklerid tegelevad kuni 50 objektiga korraga, ning neil pole aega süveneda ka projektijuhtimise uutesse võimalustesse. Samuti oli A nõus autori väitega, et pikaajaliselt portaalides seisvad objektid on aja- ja huvipuudusel müümata ning nendega tuleks süsteemselt tegeleda.

Vastaja B on pikemat aega kinnisvaras tegutsenud kogemustega juht. Vastaja B oli nõus, et kinnisvara vahendust saab nimetada projektiks ning ka sellega, et projektijuhtimise meetodite kasutamine mõjutab töötulemusi. Vastaja B mainis probleemina pikalt müümata kinnisvara ja nentis, et sellega pole piisavalt rõhutatult tegeletud. Ta tõi välja, et kinnisvara äris on omad kitsaskohad, mida projektijuhtimise meetodite kasutamine aitaks lahendada, nagu ka pikalt seisnud ja müügis oleva kinnisvara, millega ei tegeleta süsteemselt.

Ka selle vastaja ettevõttes kasutati spetsiifilist tarkvara, Avis, mis on välja töötatud just selle ettevõtte jaoks ja selle soove ja vajadusi arvestades, samas kasutas vastaja B ise regulaarselt ka Excelit. Avis hõlmab endas nii ajaplaneerimist, kui selget tulemuste ja protsesside ülevaadet ning on üks paremaid ja rohkemate võimalustega kinnisvara tarkvarasid Eestis. Mõlemad vastajad nimetasid aja planeerimist ja eesmärkide seadmist, mis viitab sellele, et ka juhtide töös on need kaks komponenti kõige tähtsamad.

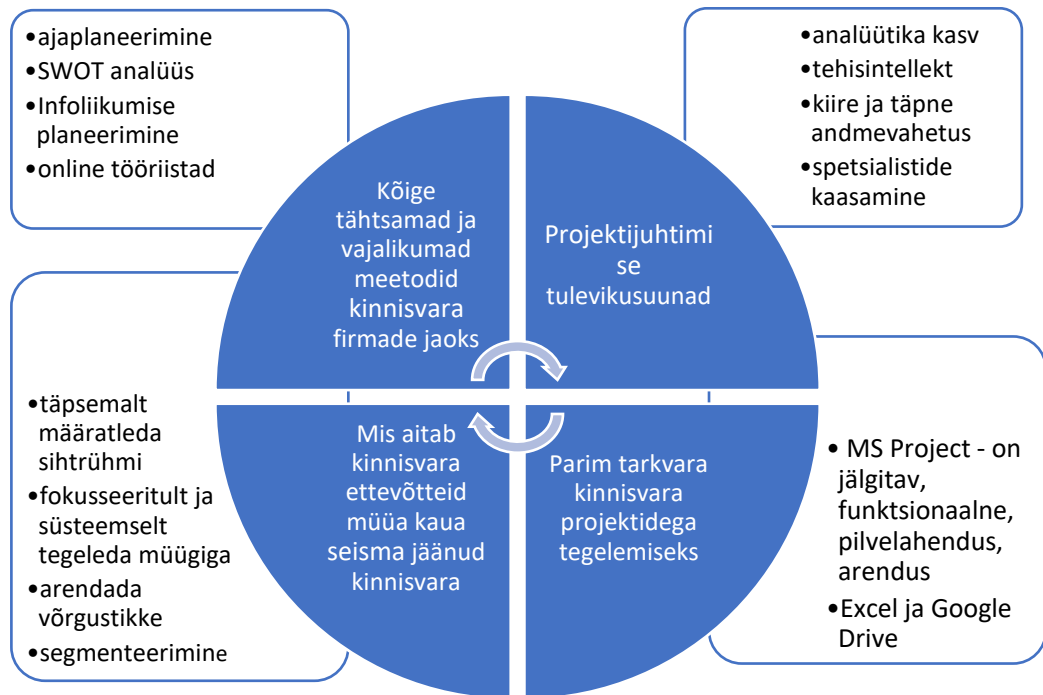
Autor viis läbi ka intervjuu, Eesti Projektijuhtide Assotsiatsiooni hindamiskomisjoni liikme, Jaanus Tammega, kes on lisaks sellele ka ametis projektijuhina Tartu Linnavalitsuses. Intervjuu toimus 30.aprillil ja intervjuu küsimused leiab lisast 2. Vastuseid analüüsid, võib kokkuvõtlikult öelda, et kinnisvara ettevõtetel on tähtis käia ajaga kaasas.

Vastaja C arvates on tulevikusuunad projektijuhtimises analüütika tähtsuse kasv, tehisintellekti kaasamine prognooside tegemisel ja riskide hindamisel ning kiire ja täpne andmevahetus. Vastaja tõi välja, et spetsialiseerumine eeldab üha laiema ringi valdkondlike asjatundjate kaasamist meeskonda.

Autori arvates esitas vastaja C asjatundliku arvamuse selle kohta, kuidas kinnisvara ettevõttes tegeleda pikalt seisma jäänud objektidega ja rakendada tulemuslikult projektijuhtimise meetodeid. Vastaja soovitusel olid:

- täpsemini määratleda sihtrühmi erineva segmendi kinnisvarale;
- tegeleda müügiga fookuseeritult ja süsteemselt;
- arendada võrgustikke, olla sotsiaalmeedias aktiivne;
- aja- ja infoliikumise planeerimine;
- vastavalt kinnisvara segmendile (elamu, korter, äripind, maa jne.), määrata sihtgrupp, suhtluskanalid, rõhuasetus jne.
- ajaplaneerimine ja kommunikatsioon online tööriistade kaudu, kus on võimalik efektiivselt aega juhtida;
- SWOT analüüsi vajalikkus, see võimaldab varases staadiumis tuua välja nõrgad kohad ning suunata jõupingutused just tugevatele külgedele.

Vastajate A, B ja C vastused on kokku võetud autori koostatud joonisel 10.



Joonis 10. Intervjuude kokkuvõte

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Autor leidis uuringu käigus mitmeid kitsaskohti ja lahendamist vajavaid olukordi kinnisvara äris. Autoril oli ka isiklik huvi leida lahendusi ja teha ettepanekuid, kuna töötab ka ise maaklerind ning kinnisvara valdkond on lai ja täis arenguvõimalusi ning projektijuhtimise meetodite rakendamise kaudu on võimalik saavutada selles valdkonnas suurepäraseid tulemusi. Uuringu tulemustest, mis viidi läbi ankeetküsimustiku vormis veebis, selgus, et kõik uuringus osalenud maaklerid tunnistavad, et kinnisvara vahendust võib võtta kui projekti, kõik olid huvitatud juurde õppima projektijuhtimise meetodite kohta ning enamus olid kasutanud mõnda projektijuhtimise abivahendit oma töös.

Selgelt joonistusid välja kõige vajalikumad ja tähtsamad tööriistad maakleri töös, need olid tegevuste kava ja ülesannete järjestamine, eesmärkide seadmine, ajaplaneerimine, infovahetus ning samuti müügiprotsessi jälgimine ja kontroll. Uuringust selgus ka, et enamusele on võõrad suured ja paljude võimalustega tarkvaralahendused, tulemusi aitab saavutada siiski lihtne keskendumine tulemustele ja plaanide tegemine. Lihtsad lahendused ei ole aga alati kõige paremad.

Autori arvates on kinnisvara ettevõtetes ja maaklerite seas selgelt tuvastatav vajadus kasutada oma töös rohkem projektijuhtimise tööriistu, ka uuringus osalenud maaklerid tunnistasid, et soovivad selle kohta juurde õppida. Väga levinud on see, et maaklerid on oma mugavustsooniga harjunud, kasutades kindlaks kujunenud ja toimivaid lihtsaid lahendusi, jättes sealjuures ehk tähelepanuta rohkemata võimalustega ja esmapilgul keerulisemad projektijuhtimise abivahendid. Põhjus võib olla selles, et maakleritel on palju objekte korraga müügis, millega nad ei jõua piisavalt produktiivselt tegeleda. Ajapuuduse tõttu ei uurita uusi lähenemisi kinnisvara müügile, mille kohta tõi häid soovitusi EPMA kutseeksami hindamiskomisjoni liige Jaanus Tamm:

- Tegeleda kinnisvara müügiga süsteemsemalt ja konkreetsemalt;
- Eristada äri- ja elukondlikku kinnisvara ning segmenteerida;
- Määrata turul olevale ja müügis seisvale kinnisvarale sihtrühm.

Ajaga koos peavad arenema ja muutuma ka maaklerid, tänases turusituatsioonis ei piisa vaid eesmärkide seadmisest ja ajaplaneerimisest. Kindlasti on siinkohal tähtis roll kinnisvara ettevõtete juhtidel, kelle korraldada oleksid regulaarsed koolitused maakleritele. Ka juhtidel on arenguruumi, et tunnustada oma töötajaid ja pakkuda neile võimalusi õppimiseks, organiseerides kas igas piirkonna büroos või peakontoris regulaarseid sisukaid koolitusi. Positiivseks eeskujuks on siin Arco Vara Kinnisvarabüroo OÜ, kus toimuvad igakuised motivatsiooni- ja müügikoolitused, kus räägitakse ka uutest arengusuundadest kinnisvara valdkonnas ja tarkvaralahendustest.

Intervjuudest kinnisvara ettevõtete juhtidega tuli välja murekoht, mis on ilmselt sarnane kõikides kinnisvara vahendusega tegelevates ettevõtetes, nimelt pikalt müügis seisvad kinnisvara objektid on maaklerite aja – ja huvipuuduse tõttu pikalt portaalides, kahjustades nii omanike kui ka maaklerite huvi. Aktiivsetel maakleritel võib olla korraga kuni 50 müügiobjekti, ning odavamate ja keerulisematega lihtsalt ei jõuta/taheta tegeleda.

Autor pakub välja mõned võimalused, kuidas seda probleemi lahendada, üks neist on süsteemne ja sihtrühmi eristav lähenemine ning teine on korraldada kolleegidega seisvale kinnisvara objektile ajurünnak. Teatavasti näevad teised inimesed kõrvalt asju selgemini ja objektiivsemalt, mistõttu on neil lihtsam näha konkreetse objekti tugevusi ja nõrkusi - võibolla tuleks muuta sihtgruppi või anda objekt edasi teisele maaklerile, kes jõuaks ja tahaks sellega tõsisemalt tegeleda.

Alljärgnevas tabelis 6 on autor toonud välja peamised probleemid ja esitanud ettepanekud nende lahendamiseks.

Probleem	Ettepanek
Maaklerite mugavustsoon ja lihtsad lahendused	Tutvustada maakleritele projektijuhtimise meetodeid ja tarkvara koolituste kaudu, tõstes teadlikkust veebis artiklite ning maakleritele suunatud blogipostituste kaudu. Süsteemsemalt tegeleda segmenteerimise ja sihtrühmade määratlemisega
Regulaarse koolitussüsteemi puudumine ettevõtetes	Korraldada igakuiseid motivatsiooni- ja müügikoolitusi, kus teemadeks ka tarkvara ja projektijuhtimise meetodite kasutamine müügis ja erinevad pilvelahendused
Aja- ja huvipuudus tegeleda pikalt seisnud objektidega	Teha üle 3 kuu müügis olnud ja huvi puuduvatele objektidele ajurünnak kolleegide poolt, et saada teada tugevused ja nõrkused ning luua uus müügistrateegia

Kokkuvõtteks võib öelda, et maaklerite suurimate probleemide hulka kuuluvad ajapuudus, teadmiste puudus ja osaliselt ka motivatsiooni puudus. Nendele probleemidele ei ole lihtsat ja kiiret lahendust, pigem tuleb süstemaatiliselt tegeleda maaklerite koolitamisega ning pidevalt vaadata üle objektide portfelli – seisma jäänud kinnisvaraga tuleb tegeleda, sest see kahjustab nii maakleri kui kaudselt ka omaniku mainet. Uue uuringuga on võimalik teemasse rohkem süveneda ning leida veelgi põhjus-tagajärg olukordi, mis takistavad maakleritel olla oma töös efektiivsed, ning püüda neile lahendusi leida.

KOKKUVÕTE

Kinnisvara valdkond on väga huvitav ja palju võimalusi pakkuv ala. Ka konkurents on seal tugev, juba ainuüksi Pärnu kesklinna piirkonnas tegutseb kümnekond kinnisvarabürood, lisaks üksiktegijad. Kahjuks on viimastel aastatel maakleri ameti kohta olnud palju nurinat ning ameti maine on langenud. Selle põhjus võib olla nii buumiajal tegutsenud kasuahnete maaklerite hulk, kui ka noorte ja kogenematute maaklerite turule tulek, kel puudub kutsetunnistus, kliendiportfell ja vastav koolitus.

Kinnisvara maaklerid on enamuses eraettevõtjad, kes osutavad kinnisvara ettevõtetele teenust – seetõttu on ka raske saavutada nende seas ühtlast taset sest maakler otsustab ise oma tegevuse ja ka vastutab oma tegevuse eest. Autori arvates tulenevad paljud kitsaskohad stabiilsete koolituste puudumisest ning ettevõtete juhtide leigest huvist selle vastu. Projektijuhtimine on praegusel ajal levinud juba igale elualale ning järjest enam hinnatakse ja väärtustatakse neid, kel on laiapõhjalised teadmised ja kogemused erinevatest valdkondades.

Sama tõi välja ka intervjueeritav Jaanus Tamm, kes väitis, et tulevikutrend on spetsialistide kaasamine või ise spetsialiseerumine. Tema arvates on maaklerite töös oluline vundament aja- ja infoliikumise planeerimine. Jaanus Tamm: „Seda eelkõige seetõttu, et kinnisvara müügil on mitmeid erisusi tulenevalt vara spetsiifikast (elamu, korter, äripind, maa jne.). Kõik need segmendid tähendavad erinevaid sihtgrupe, erinevaid suhtluskanaleid, erinevaid rõhuasetusi jne. Ajaplaneerimine on omandamas üha olulisemat rolli igapäevaelus. Koos üha kasvava info hulgaga on aja planeerimine ja kommunikatsioon järjest olulisema kaaluga.“

Jaanus Tamme sõnul on kinnisvarafirmade puhul tulevikutrendiks online tööriistad sest viimased võimaldavad efektiivselt aega juhtida. Märkimist leidis ka SWOT analüüs, mis annaks võimaluse varases staadiumis tuua välja nõrgad kohad ning suunata jõupingutused just tugevatele külgedele.

Selleks, et need projektijuhtimise meetodid leiaksid maaklerite seas kasutust, on vaja juurutada kinnisvaraettevõtetes koolitussüsteem, millega kahjuks ei ole ettevõtete juhtidel tihti aega tegeleda. Käesoleva töö eesmärk oli välja selgitada kas ja mil määral kasutatakse Eesti väikestes kinnisvaraettevõtetes projektijuhtimise meetodeid, see eesmärk sai ka täidetud. Autori arvates oleks vajalik teema edasine uurimine, kaasates suuremal arvul maaklereid, et saada üldine pilt Eesti kinnisvaraturul tegutsevate ettevõtete tugevustest ja nõrkustest ning leida seejärel lahendused.

ALLIKATE LOETELU

- Besteiro, E., Pinto, J., Novaski, O. (2015). *Bysiness management dynamics*. Vol 4, No 9, 19-34. Retrieved from: http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110530a-%2019-34.pdf
- Borg, E., Söderlund, J. (2013) *Moving in, moving on: liminality practices in project-based work*. Employee Relations, Vol. 36 Issue: 2, 182-197.
<https://doi.org/10.1108/ER-11-2012-0081>
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., Hodgson, D. (2006) „*Rethinking project management: Researching the actuality of projects*“. International Journal of Project Management, Vol 24, 675-686, <https://doi:10.1016/j.ijproman.2006.08.006>
- Cohen, G.S., Bailey, D, E. (1997). *What makes teams work: Group effectiveness research. From the shop floor to the executive suite*. Journal of Management. Vol 23, No.3, 239-290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Cooke-Davies, T. (2002). *The “real” success factors on projects*. International Journal Of Project Management, 20, 185-190. doi:10.1016/S0263-7863(01)00067-9
- Gemünden, H., Schoper, Y. (2015). *Future trends in project management*. Retrieved from:http://www.yvoneschoper.com/downloads/Future_trends_in_Project_Management.pdf
- Gibler, K.M., Gibler, R., Anderson, D. (2010). *Evaluating corporate real estate management decision support software solutions*. Journal of Corporate Real Estate, 12, 117-134. <https://doi.org/10.1108/14630011011049559>
- Goleman, D.. (2000) *Leadership that gets results*. Harvard business review. Retrieved from: http://www.summit-consulting.dk/Files/Billeder/PDF_instant/Leadership-That-Gets-Results.pdf
- Herre, C. (2010). *Promoting team effectiveness: how leaders and learning processes influence team outcomes*. University of Fribourg. Doctoral dissertation. Retrieved from: <http://doc.rero.ch/record/21613/files/HerreC.pdf>

- Jensen, A., Thuesen, C., & Geraldi, J. (2016). *The Projectification of Everything: Projects as a Human Condition*. *Project Management Journal*, 47(3), 21–34.
<https://doi.org/10.1177/875697281604700303>
- Kerzner, H.(2009). *Project management. A systems approach to planning, scheduling and controlling*. Retrieved from:
<http://202.166.170.213:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3849/Project%20management%20%20a%20systems%20approach%20to%20planning%2C%20scheduling%2C%20and%20controlling.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kujala, S., Kujala, J., Turkulainen, V., Artto, K., Aaltonen, P., Wikström, K. (2011). *Factors influencing the choice of solution-specific business models*. *International Journal of Project Management*, 29, 960-970.doi:10.1016/j.ijproman.2011.01.009
- Kuura, A., Pajuste, H., *Projektiorientatsioon ühiskonnas*. Loetud aadressil:
http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/ettevottemajandus/2005/07_Kuura,%20Pajuste.pdf
- Levitt, S., Syverson, D. (2008). *Market distortions when agents are better informed: the value of information in real estate transactions*. *The review of economics and statistics*, 90(4), 599- 611. Retrieved from:
<https://www.mitpressjournals.org/doi/pdfplus/10.1162/rest.90.4.599>
- Macomber, H., Koskela, L., J., Draper, J. (2016). *Leadership and project management: time for a shift from Fayol to Flores*. Retrieved from:
https://www.researchgate.net/profile/hal_macomber/publication/237537139_leadership_and_project_management_time_for_a_shift_from_fayol_to_flores/links/574acb3208ae5c51e29e9666/leadership-and-project-management-time-for-a-shift-from-fayol-to-flores.pdf
- Monteiro, A., Santos, V., Varajao, J., (2016). *Project Management Office models*. *International Conference of project management*. 2016.
 doi: 10.1016/j.procs.2016.09.254
- Müller, R., Turner, R. (2006). *Matching the project managers leadership style to project type..* *International Journal of Project Management* 25. 21-32
 doi:10.1016/j.ijproman.2006.04.003
- Perens, A. (2001). *Projektijuhtimine*. Tallinn
- Pinto, J. (2013). *Project management, governance and the normalization of deviance*.

- International journal of project management*. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.06.004
- Pollack, J. (2014). *Does project management affect business productivity?* Project Management Journal 45. 17-24. doi: 10.1002/pmj.21459
- Roghalian, P., Rasli, A., Gheysari, H. (2012). *Productivity through effectiveness and efficiency in the Banking Industry*. Procedia – social and behavioral sciences 40, 550-556. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.03.229
- Roper, O. (2009). *A framework for talent management in real estate*. Journal of corporate real estate. 11, 7-16. doi: 10.1108/14630010910940525
- Seymour, T., Hussein, S. (2014). *The history of project management*. The international journal of management and information systems. Vol.18-4. 233-240. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Dr_Tom_Seymour/publication/298341808_The_History_Of_Project_Management/links/578902df08ae254b1ddce9bc.pdf
- Kumari, T. (2013). *ISO 9001 kvaliteedijuhtimissüsteem ja efektiivsus*. Tallinn. Intact OÜ. Loetud aadressil:
https://www.intact.ee/userfiles/file/Ettekanne%2001_10_2013.pdf
- Turner, R., Ledwith, A., & Kelly, J. (2012) *Project management in small to medium-size enterprises: Tailoring the practices to the size of company*. Management Decision, Vol 50, pp.942-957. doi: 10.1108/00251741211227627

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused kinnisvaraettevõtete juhtidele

1. Kas oskate nimetada mõnda projektijuhtimise meetodit või tarkvara?
2. Millised probleemid maaklerite töös vajavad Teie arvates kõige rohkem lahendamist?
3. Milliseid projektijuhtimise vahendeid olete oma töös ettevõtte juhina kasutanud?
4. Kas te nõustute väitega, et projektijuhtimise meetodite rakendamine mõjutab töötulemusi?

Lisa 2. Intervjuu küsimused EPMA kutseeksami hindamiskomisjoni liikmele

1. Kuidas saaks kaasa aidata inimeste teadlikkuse kasvatamisele projektijuhtimise võimalustest?
2. Millised on peamised tulevikusuunad projektijuhtimises?
3. Kuidas aitaks projektijuhtimise rakendamine kinnisvara firmades, kaasa pikalt müügis olnud objektide kiiremale müügile?
4. Milline on Teie arvates kõige tähtsam ja vajalikum projektijuhtimise tarkvara ning miks?
5. Millised projektijuhtimise meetodid on kinnisvara ettevõtte jaoks kõige vajalikuma ja olulisemad?

Lisa 3. Intervjuu küsimused Eesti kinnisvara ettevõtete maakleritele

1. Sugu
 - Naine
 - Mees
2. Millisesse vanusegruppi kuulute
 - Alla 30
 - 30 – 39
 - 40 – 50
 - Üle 50
3. Millises kinnisvara ettevõttes töötate?
4. Kas olete nõus, et kinnisvara müüki võib käsitleda kui projekti?
5. Milliseid järgmistest projekti planeerimise ja jälgimise abivahenditest olete oma töös kasutanud ja kui tihti?
 - Gantti graafik
 - WBS (tööde hierarhilise struktuur)
 - Ajagraafik
 - Riskianalüüs (SWOT)
 - Tegevuste järjestamine ja ülesannete kirjeldus
 - Infovahetuse kava
 - Kontroll ja tulemuste mõõtmine
 - Finantsanalüüs
6. Milliste projektijuhtimise meetodite kasutamine on Teie arvates kinnisvara ettevõttes vajalik tulemuste saavutamiseks?
 - Eesmärkide seadmine
 - Müügitulemuste planeerimine
 - Tegevuste järjestamine
 - Ajaplaneerimine
 - Riskijuhtimine

Lisa 3. Järg

- Pidev protsessi jälgimine ja kontroll
 - Suhtlemine foorumites, linkide ja failide jagamine
 - Sotsiaalmeedias infovahetus
 - Mitte ükski eelpoolmainitustest
7. Millised programmid või meetodid aitavad Teil oma tööd võimalikult efektiivselt teha?
- Aja planeerimine ja tööde graafik
 - Excel
 - Spetsiifiline firmasisene tarkvara
 - Online projektijuhtimise programmid (Asana, Trello jne)
 - Pidev ülevaade tööde kulgemisest
 - Eesmärkide seadmine ja tulemuste kaardistamine
 - Riskide ja ohtude kaardistamine
 - Sotsiaalmeedias info vahetamine
8. Kas Teie ettevõttes on kasutusel spetsiifiline tarkvara, mida kasutatakse juhtide ja maaklerite töö lihtsustamiseks?
9. Kas teie ettevõttes kasutatakse projekti faaside - algatamine, planeerimine, täitmine, sulgemine - mõisteid?
10. Kas olete valmis õppima juurde projektijuhtimise meetodite kasutamise kohta kinnisvara ettevõttes?

SUMMARY

IMPLEMENTING PROJECT MANAGEMENT METHODS IN SMALL REAL-ESTATE COMPANIES

Gözell Haug

Project management is interesting and intriguing subject in modern society. The idea of it is centuries old and well known to all mankind. Early projects were huge and demanding, like building pyramids in Egypt and they took years to accomplish. Unfortunately, there are very few documents that shed the light to these early projects, back then, people shared their experiences and memories only with the immediate family and knowledge was inherited from generation to generation.

Today, we have very different picture. Projects can be found all around us and in a way, everyone is managing some kind of project. There are vast number of researches, that are done on project management subject, mostly because it is a rapidly growing trend among companies and there is a demand in society to learn more about managing different size projects and becoming more effective as a team.

The research subject of this thesis is project management in small businesses, more exactly, real estate companies. The purpose of the thesis is to explore to what extent small real estate companies are using project management tools to make the work of the brokers more efficient. The main focus is presenting project management as an effective tool to solve different property related problems, so the brokers could benefit of applying the methods.

In order to fulfill the purpose, following research tasks were set:

- Describe the project management methods and give an overview of the history and future trends;
- Analyze project management methods application in real estate companies;
- Conduct a research among small real estate companies in order to gather data about brokers usage of project management methods in their work;
- Meet with the local real estate companies leaders in purpose of getting an interview;
- Draw conclusions and make suggestions about implementing the project management methods and make work efficient, based on the findings of the research, conducted among the brokers of the small real estate companies.

The empirical research was conducted, using qualitative semi-structured interviews and questionnaire, which was shared on the internet and by the e-mailing it to the certified brokers.

Based on the results of the research and interviews, author concludes that there is a growing need among the brokers, to learn more about the implementation of project management tools. Most of them acknowledged the lack of training on the matter and would like to learn more about how to use these methods and software to make their work with properties more efficient.

The results revealed that most of the brokers are not using project management methods or they have not heard of them. Some simple tools, like time planning and setting goals, were popular, but almost no one used WBS or SWOT analyses in their work. This finding confirmed the theory of small businesses using only part of the project management tools, because of the fear of complexity and bureaucracy.

In conclusion, author finds that some of the responsibility for the lack of knowledge, relies on the real estate companies' leaders. They are the ones who should organize systematic training for the brokers, to educate them on new trends in organization management, which involves project management methods, software and tools. Implementing these methods could increase the company's revenue, improve team relationships and effectiveness and help brokers sell more properties with less time.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Gözell Haug

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

Gözell Haug

21.05.2019