

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Paavo Sedrik

**PROJEKTIPROTSESSIDE PARENDAMINE
GROHE AG EESTI FILIAALIS**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2021

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Projektiprotsessid ja nende parendamine	6
1.1. Äriprotsessid ja projektid	6
1.2. Projekti juhtimise areng ja mõttekoolkonnad	10
1.3. Projekte teostavad organisatsioonid	14
1.4. Projektiprotsesside analüüs	16
1.5. Projektiprotsesside seosed	22
2. Projektiprotsesside analüüs ja parendamine Grohe AG Eesti filiaalis	26
2.1. Uuritava organisatsiooni kirjeldus	26
2.2. Uuringu meetoodika, tulemused ja analüüs	32
2.3. Järeldused ja parendusettepanekud	39
Kokkuvõte	47
Viidatud allikad	50
Lisa 1. Poolstruktureeritud küsimustik intervjuule Grohe Eesti tegevjuhiga	52
Lisa 2. Ülevaade uuringus osalenud organisatsioonidest	56
Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuu: Projekti protsesside olulisus ja soorituse hinnang protsessigruppide sees	57

SISSEJUHATUS

Inimkond on kasutatud projektijuhtimise põhimõtteid aastatuhandeid, varaste näidetena saab tuua Cheopsi püramiidi ehitamise Egiptuses 2551–2471 eKr, Antiikolümpiamängude traditsiooni loomise 776. a. eKr või Suure Hiina müüri rajamise 3 saj eKr - 17. saj. Iga toodud näite puhul oli tegemist unikaalse, väljakutset pakkuva, planeeritud ja eesmärgipärase projekti elluviimisega, millel oli olemas tänastele projektidele ja nende juhtimisele iseloomulikud tunnused. Projektijuhtimine on terminina leidnud järjest laialdasemat kasutust nii juhtimises kui organisatsioonide tegevusprotsesside kirjelduses.

Üheks põhjuseks on innovatsiooni kasvav tähtsus organisatsioonide konkurentsivõime ja arengu seiskohalt, teiselt poolt on nii era- kui avalikus sektoris suurenenud ajutiste tegevuste osakaal, mistõttu projektijuhtimine on viimase sajandi jooksul arenenud kui organisatsiooni äriprotsesse toetav juhtimisdisipliin. Kiire areng on tinginud projektijuhtimise valdkonnas eri koolkondade tekkimise ja juhtimisele omaselt lõputult uute parendatud teoreetilisi käsitluste ilmumise.

Maailma globaliseerumise ja ühe kiirema muutuste sisseviimise vajaduse tõttu rakendatakse projektipõhist mõtlemist ning tegutsemist orgaaniliselt järjest enam organisatsioonide juhtimispraktikasse. Taoline trend on viinud projektiseerumisele ja üleüldisele projektistumisele, milles viimast saab kitsamalt vaadelda organisatsioonide tegevuse seisukohalt. Laiemalt ja filosoofilisemalt aga ka üksikindiviidi tasandil nii tema tööalase professiooni kui eraelu korraldamise seisukohalt. Kaasajal seisavad juhid olukorra ees, kus organisatsioonide sees tuleb lisaks äriprotsesside ja inimeste juhtimisele iga päev suuta juhtida järjest suurem arv erinevaid arengut tagavaid projekte ning kohandada ettevõtte äriprotsesse vastavalt üldisele projektistumisele.

Kuigi projektistumine puudutab nii avalikku kui erasektorit, on just ettevõtlussektori areng olnud seotud vajadusega õppida juba toimunud ajutistest tegevustest ning muuta oma ettevõtet läbi kogemuste efektiivsemaks ja kiiremini turule ning konkurentsile reageerivaks. See tähendab, et innovatsiooni ja arenduse juhtimine läbi projektide on omakorda mõjutanud organisatsioonide põhi- ja toetavate protsesside juhtimist.

Organisatsioonide eest on pidevad väljakutsed, kuidas ajutise iseloomuga tegevusi juhtida traditsiooniliste äriprotsessijuhtimise meetodite ja struktuuriga. See on põhjus, miks järjest rohkem levib nõudlus ja vajadus standardite ja neil põhinevate kvaliteedisüsteemide järele.

On valdkondi, kus projektiseerumine on laiemalt levinud kui teistes. Näiteks rakendatakse valdavalt projektipõhist töökorraldust ehitus-, ehitusega seotud või IT-lahendusi pakkuvates ettevõtetes, kus kliendi jaoks on võrdselt oluline püsida projektiga seatud eelarves ja ajaplaanis ning lähtuda algsest ülesandepüstitusest. Äri- ja projektiprotsesside efektiivne juhtimine on nendes valdkondades konkurentsipüsimise üheks eeldusteks.

Käesoleva lõputöö teoreetilise osa eesmärk on leida sobiv alus projektipõhise organisatsiooni projektiprotsesside tõhususe hindamiseks läbi rahvusvahelise projekti juhtimise kirjanduse vaate. Töö eesmärgiks on esitada ettepanekud Grohe AG Eesti filiaali projektiprotsesside parendamiseks. Analüüsitav ettevõtte seab töö autorile väljakutse oma keeruka rahvusvahelise juhtimismudeli, pika rahvusvahelise tarneahela, laia tootesortimendi ning väikse Eesti sihtturu tingimustes. Ettevõtte riikide üleselt läbipõimunud juhtimismudel, erineva iseloomuga müügikanalid ja suur projektimüügi osakaal käibest teevad selle uurimustöö praktilise poole piisavalt keeruliseks, et püsida täpselt bakalaureusetöö projektiprotsesside hindamise teemas. Bakalaureusetöö empiiriline osa kaardistab ettevõtte tegevuskeskkonna ning analüüsib konkreetsete projektide põhjal projektiprotsesse, tuues välja sisulised parendamis-vajadused.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks seab autor järgmised uurimisülesanded:

- selgitada akadeemilise kirjanduse põhjal projekti- ja protsessipõhise juhtimise seosed ning sobivad meetodikad projektiprotsesside määratlemiseks, analüüsiks ja parendamiseks;
- analüüsida vaadeldava ettevõtte projektiprotsesse ning leida parendamise vajadused ja võimalused;
- teha järeldusi projektiprotsesside tänase kasutamise osas ning sõnastada ettepanekud projektiprotsesside paremaks läbiviimiseks.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast. Esimeses osas annab autor teemakohasele kirjandusele tuginedes teoreetilise ülevaade äriprotsessi- ja projektijuhtimise protsessi juhtimise seostest ning metoodikatest projektiprotsesside kirjeldamiseks, analüüsiks ja parendamiseks.

Töö empiirilises osas analüüsib autor vaadeldava ettevõtte sise- ja väliskeskkonda ning äriprotsesside juhtimiseks vajalikku otsustusvabaduse ulatust kohalikul turul. Empiirilises osas kasutab autor uurimismeetodina kombineeritud lähenemist, teostades dokumendianalüüsi ja viies läbi kvalitatiivuuringu 15 projekti suuruse valimiga. Valimi ettevõtete esindajatega viib autor läbi struktureeritud küsimustiku alusel intervjuud, selgitamaks välja projektiprotsesside läbiviimise edukuse. Antud tulemust kõrvutab töö autor ettevõtte sisese hinnanguga projekti edukusele.

1. PROJEKTIPROTSESSID JA NENDE PARENDAMINE

1.1. Äriprotsessid ja projektid

Ühiskonna ja majanduse areng on tinginud projektipõhise tegevuse levimise kahes suunas - nii paljudesse valdkondadesse kui ka üksikute organisatsioonide sisse. Traditsioonilistes organisatsioonides on projektipõhise lähenemise tegevusprotsessidele tinginud innovatsioonipõhise konkurentsi kiire levik. Globaalne konkurents on enamikes majandusharudes toodete elutsükli oluliselt lühendanud, mistõttu on tõusnud vajadus juhtida toodete ja teenuste täiustamist arenenud turgudel kasvu eesmärgil ja säilitada läbi arenduse konkurentsivõime arenguturgudel (Lundin *et al.*, 2015, lk 43). Taoline konkurentsist ning globaliseerumisest tingitud projektide kasutamise ulatuse ja nende juhtimise osatähtsuse kasv organisatsioonide sees on viinud projektistumise trendini.

Teisalt ei taga klassikaline juhtimismeetod globaliseerumise ja suurenenud konkurentsi keskkonnas enam jätkusuutlikku konkurentsivõimet. Tõhusate äriprotsesside juhtimise kaudu saab tõsta üldist efektiivsust, parandada protsesside tulemuslikkust ning lõpuks tuvastada tururiske ja neid ennetada. (Hájková, 2012, lk 35)

Organisatsioonide püsiva konkurentsivõime tagab nende juhtimise kvaliteet. Protsess on organisatsioonis vaadeldav konkreetsete tegevuste ja ressursside kogumina, mille juhtimine moodustab osa organisatsiooni juhtimisest. Kogu organisatsiooni juhtimine hõlmab endas paljude protsesside ja nende alamprotsesside juhtimist. Protsessi all mõistetakse eri osapoolte poolt juhitud tegevust, mille tulemuseks on vähemalt ühele kliendile väärtuse loomine ning mille puhul on seotud vastastikku sõltuvad sündmused, otsused ja tegevused (Dumas *et al.*, 2013, lk 5). Protsesside juhtimine ning nende pidev

mõõtmine aitab organisatsioonil püsida konkurents, areneda ja saavutada oma eesmärgid.

Äriprotsesside juhtimine (*Business Process Management*, edaspidi BPM) on viimastel aastakümnetel muutunud üha tähtsamaks. Paljud organisatsioonid keskenduvad tänapäeval süstemaatiliselt äriprotsesside tuvastamisele ja dokumenteerimisele, peamiste tulemusnäitajate (*Key Performance Indicator*) määratlemisele protsesside toimivuse mõõtmiseks ja jälgimiseks ning protsesside pideva täiustamise ja uuendustegevuse vahendite kasutuselevõtuks. (vom Brocke *et al.*, 2016, lk 486)

Mitmed Ameerika suurfirmad on ärijuhtimise valdkonnas defineerinud äriprotsesse ja projektide osa nendes. APQC (American Productivity & Quality Center) protsesside klassifitseerimise raamistik (*Process Classification Framework*, edaspidi PCF) on oma olemuselt funktsionaalsete äriprotsesside klassifitseerimine ja süstematiseerimine, mille eesmärgiks on võimaldada objektiivselt võrrelda organisatsiooni tulemuslikkust organisatsioonide sees ja tegevusvaldkonna siseselt omavahel. PCF töötasid APQC ja selle liikmesettevõtted välja avatud standardina, et hõlbustada protsessi juhtimise ja võrdlusuuringute abil organisatsiooni juhtimise täiustamist, olenemata tööstusharust, suurusest või asukohast. PCF jaotab organisatsiooni töö- ja juhtimisprotsessid 13 kategooriasse, tuues nende sees välja protsessirühmad ning üle 1000 protsessi ja sellega seotud tegevuse. Universaalmudeli põhjal on välja töötatud üheteistkümne tööstusharu jaoks kohandused nagu lennundus- ja kaitsetööstusele, autotööstusele, pangandusele, telekommunikatsioonile jmt tööstusharudele. (APQC, *n.d.*)

PCF puhul on tegemist universaalse organisatsiooni äriprotsesside tervikliku klassifikatsiooniga, kus nii tööstusharule kohandatud mudelis kui universaalmudelis võib eri valdkondade organisatsioonidel fookus olla erinevatel protsessidel. PCFi saab kirjeldada kui kahaneva hierarhia klassifikatsiooni raamistikku: Kategooria > Protsessirühm > Protsess > Tegevus (Cuentas *et al.*, 2015, lk 867). Selle klassifikatsiooni raamistiku tugevus on operatsiooniprotsesside põhjalikus käsitlemisel ja üksikasjades, mida selline neljatasandiline süsteem võimaldab.

Organisatsioonide äriprotsessid on olemuslikult kahte tüüpi: põhiprotsessid, mis on organisatsiooni põhitegevusega seotud ja toetavad protsessid, mis on vajalikud põhiprotsesside elluviimise toetuseks või organisatsiooni juhtimiseks. Teine rahvusvaheline ühing APM (*Association for Project Management*) määratleb projektijuhtimist just toetava protsessina, läbi mille toimub projektide määratlemine, kavandamine, jälgimine, kontrollimine ja elluviimine. (APM, *n.d.*)

Äriprotsesside selline defineerimine rõhutab protsesside sh projektiprotsessi omavahelist läbipõimumist organisatsiooni sees ning protsessijuhtimise tähtsust, et saavutada organisatsiooni eesmärgid kõige tulemuslikumalt. Protsessijuhtimine on kogum meetoditest, tehnikatest ja tööriistadest, et äriprotsesse määratleda, analüüsida, muuta, ellu viia ja hinnata. (Dumas *et al.*, 2013, lk 5)

Kaasaegsest BPMist on saanud terviklik juhtimisdiscipliin, mis nõuab edukuse ja jätkusuutlikkuse tagamiseks eri valdkondade käsitlemist. BPMi laiendatud ulatus täiendavatele ärikontekstidele, mis hõlmab näiteks rohkem loomingulisi ärivaldkondi, toob aga kaasa mitmeid uusi nõudeid, mida praegused BPMi teadmiste kogumid ei ole piisavalt käsitlenud. (vom Brocke *et al.*, 2016, lk 486)

Protsessipõhise juhtimisel tuleb kaardistada organisatsiooni protsessid ja kuidas toimub dokumenteerimine, mille põhjal saab hinnata millistel põhimõtetel toimib organisatsioon, kuidas on jaotatud ülesanded ja kuidas kasutatakse ressursse. Protsessikaardistuse tulemuste põhjal on võimalik luua mõõdikute süsteemi ja läbi selle parendada organisatsiooni efektiivsust.

Protsesside väljaselgitamise esimene samm on selle kohta info kogumine, mida Dumas *et al.* (2013, lk 155) defineerivad kui protsessi tuvastamist. Protsessi kaardistamine on info kogumise ja korrastamisega seotud tegevuste kogum. Dumas *et al.* (2013, lk 161) saab protsesside kaardistamiseks vajaliku sisendinfo koguda kolmel erineval meetodil – tõendipõhisel info tuvastamisel, vahetul dokumendianalüüsil või töötoa põhisel info kogumisel.

Protsessi parendamisel kasutatavate meetodite eesmärgiks on tuvastada praegune olukord ja modelleerida protsess sellisena nagu ta tulevikus olema peaks. Rosemann ja vom

Brocke (2009, lk 111-116) on seisukohal, et meetodid protsesside hindamiseks on erinevatel protsessi elutsükli etappidel erinevad, tuues välja näitena, et protsesside kavandamisel kasutatavad meetodid võivad erineda protsesside täiustamiseks kasutatavatest meetoditest.

Projektiorganisatsiooni põhiprotsessid on seotud projektide planeerimise, kavandamise ja elluviimisega. Projekt on ajutine organisatsioon, mille eesmärgiks on luua unikaalne toode, teenus või tulemus. Ajutine määratlus tähendab, et igal projektil on kindel algus ja lõpp. Lõppenuks võib projekti lugeda kui eesmärk on täidetud või projekt on lõpetatud, kuna eesmärki pole võimalik saavutada või vajadus projekti jätkamiseks puudub. Projekti tulemus võib olla nii materiaalne kui ka mitte materiaalne. (PMBOK, 2017, lk 4)

Turner (2007, lk 96) defineerib projekti kui ajutist organisatsiooni, mille ressursid on määratud selleks, et teha positiivseid muutusi. Artto (2011, lk 17) järgi on projekt unikaalne, mille tegevused on omavahel seotud, ja loodud kokkulepitud eesmärgi täitmiseks, mis tuleb täita teatud aja, ettenähtud eelarve ja kvaliteediga. Need kolm kriteeriumit on projektijuhtimise teaduses käsitletud kui Atkinsoni raudne kolmnurk ning kajastuvad suuremal või vähemal määral erinevates projektijuhtimise teoreetilistes käsitlustes. (Atkinson, 1999, lk 338)

Enamik traditsioonilisest projektijuhtimise kirjandusest keskendub sellistele projekti protsessidele nagu kavandamisele, haldamisele ja edendamisele. Sellised elemendid kajastuvad projektijuhtimise definitsioonis: projektijuhtimine on erinevate tegevuste kogum saavutamaks projekti eesmärgi (Artto *et al.*, 2011, lk 24). Projektijuhtimine on teadmiste, oskuste, vahendite ja erinevate tehnikate rakendamine projekti tegevustes, et saavutada projekti eesmärgi (PMBOK, 2017, lk 21). Seega on projektijuhtimine projekti organisatsiooni iseseisev äriprotsess, mille eesmärk on viia edukalt ellu projektid. Äriprotsess sisaldab endas projekti alamprotsesse: algatamine, koordineerimine, kontrollimine, ümberkujundamine ja lõpetamine. (Gareis & Gareis, 2018, lk 97)

Äriprotsess hõlmab endas hulka sündmuseid, tegevusi ja otsustuskohti. Sündmused vastavad tegevustele, mis juhtuvad automaatselt ning neil puudub kestav iseloom. Sündmus ise võib olla päästikuks tervele reale tegevustele. Samas tegevust ennast võib

vaadelda kui ühikut mingisugust tööd, mis on ülesanne. Otsused protsessi hetkes mõjutavat otseselt järgnevat protsessi kulgu. Protsess ise sisaldab lisaks osalisi nagu inimesed, organisatsioonid või tarkvarasüsteemid; füüsilisi objekte nagu seadmed, materjalid, tooted ja infokandjaid nagu elektroonilised materjalid. Äriprotsessil on alati mingi tulemus kliendile, mis võib olla positiivne või negatiivne. (Dumas *et al.*, 2018, 3-6). Eelpooltoodud kirjeldus näitab protsessijuhtimise sarnasust traditsioonilises organisatsioonis võrrelduna projektiprotsessi juhtimisega projektiorganisatsiooni sees. Projektijuhtimise ja äriprotsessi juhtimises on täna juba otseseid ristamisi: juhendav projektijuht mõtleb sarnaselt tulemusüksuse juhile ning ärijuht mõtleb firma projektidest kohustuslike etappide ja riskide võtmes. (Hornby, 2017, lk 10)

Organisatsiooni äriprotsesside juhtimine algab kõigi organisatsiooni tööprotsesside kaardistuse ja konkreetse tegevusvaldkonna spetsiifiliselt põhi- ja toetavate protsesside defineerimisega. Projektide seotud ettevõtete puhul tähendab see defineerida projektide tegemiseks vajalike tugiprotsesside määratlemist ja juhtimist seondult projektiprotsesside läbiviimisega.

1.2. Projektijuhtimise areng ja mõttekoolkonnad

Projekte, ükskõik kui algelisi või mistahes kujul, on läbi ajaloo kasutatud ühiskonnas toimuvate muutuste läbiviimiseks. See on oluline mõista, kuna seob projektid otseselt innovatsiooniga (Kuura ja Lundin, 2019, lk 4). Projektijuhtimise arengut on algselt enam mõjutanud militaarvaldkond ja kaasajal edasi tõuganud infotehnoloogia kiire areng ja vajadus projektistumise kasvades standardite järele. Projektiseerumine ehk projektide laialdasem kasutamine sai hoo sisse 1960ndatel aastatel. Olulist rolli omanud traditsioonilise tootmise kõrval kasvasid kiirelt teenuseid pakkuvad ettevõtted. Nende hulgas oli ka ettevõtteid kes pakkusid teenuseid tootmisettevõtetele. Selle tulemusel vähenes töötajate hulk tootmises ning kasvas töötajate hulk projektipõhistes ettevõtetes. Tootmisettevõtted hakkasid järjest enam oma teadus- ja arendustegevuses kasutama projektipõhist lähenemist ning kogu tootev sektoris asus allhankeid teostama projektipõhiselt väljaspool enda tootmisettevõtet. (Lundin *et al.*, 2015, lk 1)

Projektistumise rakendamise ulatuse mõõtmist ei ole lihtne teostada, sest see ei peegeldu jooksvas statistikas, samuti pole seda pole palju mõõdetud. Projektiseerumise uuringud on põhinenud konkreetsete ettevõtete valimil ja nende protsessidel ning on seega kvalitatiivset iseloomu. Üldiselt tuleks siiski eristada projektiseerumist (mis seisneb projektipõhiste tegevuste osakaalu suurenemises) ja projektistumist (milles on määravad muutused, mis organisatsioonides projektipõhiste tegevuste osakaalu suurenemisel toimuvad). Seetõttu on mõisteta, et projektiseerumine on projektistumise eelduseks. (Kuura, 2011, lk 118)

Maailm on üha enam liikumas industriaalühiskonnast projektiühiskonna suunda, kus projektid ja ajutised organisatsioonid muutuvad üha enam levinumaks ärivormiks. Kuura ja Lundin (2019, lk 1-5) toovad välja tõsiasja, et liikudes projektiühiskonna suunas, tuleb kohandada seniseid tavapäraseid mõtteviise ja juhtimispraktikaid. Põhjus on asjaolus, et äriprotsessid muutuvad ühisevõrgustikes töötades ebastabiilsemaks ja praktikas tehtava töö suhteline tähtsus muutub.

Teaduskirjanduses on ettevõttejuhimise ja projektijuhtimise valdkonnad arenenud suhteliselt eraldi, mille kinnituseks on tõsiasi, et ettevõtluses laialdaselt tsiteeritud teadlaste nimesid projektijuhtimise kirjanduses ei esine ja vastupidi (Kuura & Lundin, 2019, lk 5). Äriprotsesside juhtimise mudel toob välja kuus kriitilise tähtsusega elementi, milledeks on strateegiline joondamine, juhtimine, meetodid, infotehnoloogia, inimesed ja kultuur (Rosemann & vom Bocke, 2016, lk 107). Strateegiline joondamine on määratletud kui organisatsiooniliste prioriteetide ja ettevõtte protsesside tihe sidumine, mis võimaldab pidevat ja tõhusat tegevust ettevõtte tulemuslikkuse parandamiseks.

Eesti projektijuhtimise standard EVS ISO 21500 (2018, lk 4) määratleb projektijuhtimise meetodite, tehnikate ja kompetentside rakendamise protsessina projektis. Läbi projektide suunatud ressursid ja kompetents on aluseks strateegiliste muudatuste tegemiseks ning seeläbi konkurentsieelise ja muude väärtuse loomiseks. Ka akadeemiline ringkond rakendab valdkonnale suuremat rangust, mis tähendab, et projektijuhtimine valdkonnana saab kasvavat tähelepanu ja tähtsustub. (Turner, 2013 lk 4-7)

Projektijuhtimise kiirest arengust annab ülevaate ajalooline erinevate distsipliinide vaade ja käsitlus valdkonnale (Turner, Anbari & Bredillet 2013, lk 10). Ajaloolised erinevad koolkonnad toovad välja oma sisulise idee ja metodoloogia projektide elluviimiseks, millega nad arvasid olevat oma eelkäijatest põhjalikumad ja laiemat vaadet omavad. Koolkonnad eristuvad peamiselt selle alusel, mida peeti projekti juures kõige olulisemaks, mistõttu on tegemist eelkõige mõttekoolkondadega.

Tabel 1. Projektijuhtimise üheksa koolkonna võrdlus

Koolkonna fookus	Algus	Sisuline idee	Võtmetegur/analüüsiühik
Optimeerimine	1940ndad lõpp	Projekti kestvuse optimeerimine läbi matemaatiliste meetodite	Aeg
Modelleerimine	1950ndad	Projekti modelleerimine	Aeg, kulu, sooritus, kvaliteet ja risk
Valitsemine	1970ndad	Projekti ja projekti osapoolte suhete valitsemine	Projekt, projektis osalejad ja juhtimise mehhanismid
Käitumine	1970ndad kesk	Inimeste vaheliste suhete haldamine projektis	Inimesed ja meeskonnad
Edukus	1980ndad kesk	Edukuse ja ebaõnnestumise defineerimine	Edukuse kriteerium ja edukuse tegurid
Otsustus	1980ndad lõpp	Informatsiooni töötlemine projekti elutsükli kestel	Informatsioon, mille baasilt tehakse otsus
Protsess	1980ndad lõpp	Sobiva lähenemise otsimine soovitud tulemuste jaoks	Projekt, projekti protsessid ja alamprotsessid
Situatsioonilisus	1990ndad algus	Projektiliigi defineerimine sobiva süsteemi valimiseks	Tegurid, mis eristavad projekte
Turundus	1990ndad kesk	Suhtlemine huvigruppidega, nende toetuse saavutamine	Huvigrupid ja nende pühendumus projektile ja projektijuhtimisele

Allikas: Turner *et al.*, 2013, lk 10

Esitatud tabel 1 toob välja koolkondade fookuse. Optimeerimise koolkonnas oli olulisim projekti kestuse optimeerimine, modelleerimise koolkonnas lisaks ajale ka lisanduvad kvalitatiivsed tegurid ja riskide maandamine. Valitsemise koolkond keskendus nii formaalsele projekti juhtimisele kui projektiga seotud inimeste vahelisele suhete haldamisele. Käitumuslik koolkond pööras kõrgendatud tähelepanu projekti meeskonna juhtimisele. Edukusest lähtuv koolkond tõi esile projekti edukuse või läbikukkumisega seotud kriteeriumite defineerimise olulisuse ja selle analüüsi. Otsustusekoolkonnas oli

põhifookuses projekti elutsükli jooksul pidev projektiga seonduva informatsiooni kogumisele ja andmete analüüsile.

Protsessipõhise koolkonna keskne idee oli projekti eesmärgi saavutamiseks parima võimaliku lähenemise leidmine. Situatsioonilise koolkonnas oli olulisim projekti kategoriseerimine ning seejärel sobiva juhtimismeetodi valimine. Turunduslik koolkond keskendus pidevale suhtlemisele huvigruppidega ning nende toetuse ja huvi saavutamist (Turner *et al.* 2013, lk 10). Samuti toob tabel 1 esile, et üheksa koolkonna distsipliinide aluseks olevad uuringud on seotud tugevalt juhtimise teiste valdkondadega. Kui algselt oli fookus tegevuse ajas optimeerimisele, siis läbi koolkondade arenduste on jõutud projekti üksikasjalise lahti võtmiseni efektiivsuse mõistes ning projektiga seotud huvirühmade kaasamiseni.

Projektijuhtimine on mitmete juhtimisvaldkondade teadusuuringute edusammudest kasu saanud ning on võtnud kasutusele teistes juhtimisdistsipliinides välja töötatud ideid, et neid dünaamilises keskkonnas läbiviidavate keerukate projektide juhtimisel rakendada (Turner, *et al.* 2013, lk 20). Protsessikoolkond on vaid üks üheksast projektijuhtimise mõttekoolkonnast ja sellest tulenevalt saab öelda, et projektijuhtimise distsipliin ei ole ainult protsessidele orienteeritud. (Kuura & Lundin, 2019, lk 8)

Protsessi koolkonnast pärinevad mitmed PMBOKi juhendi elemendid, peamiselt projekti elutsükli, juhtimisprotsesside, integratsiooni juhtimise ning kvaliteedi ja riskide juhtimise mõisted (Turner, Anbari & Bredillet, 2013, lk 20).

Antud uurimustöö raames käsitleb autor just projektiprotsesside parendamise poolt, et teostada praktiline analüüs projekti organisatsiooni näitel ning tuua välja praktilised parendamise võimalused. Kostelac *et al.*, (2011) osutas, et protsessid ja projektid pole enamikus organisatsioonides omavahel hästi seotud ja soovitasid, et projektid sobitataks üldisesse protsessihalduse raamistikku. (Kuura & Lundin, 2019, lk 9)

Projektijuhtimise kui distsipliini areng on olnud mõjutatud juhtimise teiste valdkondade arenguga. Erinevad koolkonnad ja nende fookused on arendanud projektijuhtimisest eraldiseisva juhtimisdistsipliini. Projektide üha kasvav hulk ja liikumine

projektiühiskonna suunal nõuab muudatusi ja pidevaid parendusi organisatsiooni äriprotsesside juhtimise meetodites ja ärilises mõtlemises tervikuna.

1.3. Projekte teostavad organisatsioonid

Organisatsioonide teadlik liigitamine projektidega seotuse osas sai teaduskirjanduses alguse 2000ndatel. Lundin *et al.* (2015, lk 22) viitavad eelmainitud perioodi paljude autorite lihtsustatud käsitlusele organisatsiooni tüüpide määratlusel. Projektistumise analüüs värskema kirjanduse põhjal toob esile mitmeid olulisi ja huvitavaid arenguid. Esiteks on teema aktuaalsuse kasv, mis väljendub hiljutiste (aastatel 2016 - 2018) publikatsioonide arvus. Seda suundumust seletatakse projektistumise kasvava tähtsusega praktikas, peamiselt ettevõtluses, aga ka kogu ühiskonnas, hõlmates kõiki tasandeid – riikide ülestest organisatsioonidest kuni üksikindiviidi tasandini (nii inimese töö- kui ka eraelu sfääri mõistes). Teine arengu tõukaja on projektidega seotud teemade, küsimuste, sektorite, tasandite jne laiendatud katvus, mis toob välja projektistumisega kaasneva kasvava keerukuse, seda just suurtes või ülisuurtes projektides. Kolmandaks arengu näitajaks on projektijuhtimise valdkonna akadeemiline rangus ja mitmekesisus. (Kuura, 2020, lk 11)

Projektiorganisatsioone aitab üksteisest eristada ajutiste tegevuste ehk projektide osakaal organisatsiooni tegevuses ja nende kasutusotstarve. Lundin *et al.* (2015 lk 17) toob oma raamatus välja projektiorganisatsioonide tüübiltiku, milles eristuvad kolm tüüpi:

- projektipõhised organisatsioonid (*project based organizations – PBOs*) – äritegevus läbi projektide;
- projektitoega organisatsioonid (*project-supported organizations - PSOs*) – traditsiooniline organisatsioon, projekte kasutatakse arendustegevuseks;
- projektivõrgustikud (*project networks - PNWs*) – koostöö mitme organisatsiooni ja isiku vahel projektide elluviimiseks.

Projektipõhiseid organisatsioone leidub tänapäeval laialdaselt, alates konsultatsiooniteenusest kuni paljude erialaste teenusteni, aga ka kultuuri valdkonnas, infotehnoloogias tervikuna ja kompleksüsteemides nagu ehituses, transpordis ja telekommunikatsioonis (Lundin *et al.*, 2015, lk 25-26).

Projektipõhiste organisatsioonide definitsioone on erinevaid, kuid ühiseks nimetajaks on reeglina maatriksstruktuur: projektid ühelt poolt ja hierarhiline struktuur, mis on organiseeritud mööda funktsioone, teiselt poolt (Brendin, 2006, lk 7).

Projektipõhistes organisatsioonides korraldatakse peamised (toodete ja /või teenuste loomise) äriprotsessid ja tulude voog projektidena, projekti toetavate organisatsioonide puhul on põhiprotsessid rutiinsed ja korduvad ning projektipõhised protsessid toetavad ühekordselt põhitegevusi. Projektipõhiste ja projekti toega organisatsioonide defineerimine ja eristamine on osutunud kasulikuks põhiprotsesside ja tugiprotsesside koordineerimise seisukohalt neis organisatsioonitüüpides (Kuura, 2020, lk 10). Projektivõrgustiku läbi elluviidav projekt võib haarata ulatuselt erineva kontekstiga organisatsioonide ja/või inimeste võrgustiku. (Lundin *et al.* 2015, lk 25)

Projektid mängivad olulisimat rolli projektipõhistes organisatsioonides, kuna ettevõtte positiivne tulem tuleb läbi projektide paljudelt erinevatel klientidelt väljaspool organisatsiooni. Seetõttu ei ole üksik projekt reeglina määrav, kuna seda tüüpi projektiorganisatsiooni ellujäämine ei sõltu tavaliselt ühest projektist, vaid pigem organisatsiooni efektiivsusest kogu projektiportfelli haldamisel. (Lundin *et al.* 2015, lk 36)

Projektiprotsesside, tööriistade ja tehnikate kasutusele võtmine paneb aluse sellise organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Projekte saab juhtida kolmel erineval meetodil – üksteisest eraldiseisvate projektide juhtimine, programmjuhtimine või projektiportfelli juhtimine. Programmi moodustavad omavahel grupeeritud projektid, mis on seotud või mida ei saa eraldiseisvalt ellu viia. Projektiportfell on defineeritud kui kogum projektidest, programmidest ja tegevustest, mida juhitakse grupina, et saavutada seatud strateegilisi eesmärke. Lisaks eelnevale erinevad projekti programmi- ja portfelli juhtimine elutsükli, tegevuste, eesmärkide, fookuse ja tulemi poolest. Projektiportfellidel on erinevalt üksikutest projektidest suurem ulatus, mis muutub sõltuvalt organisatsiooni seatud strateegiliste eesmärkide muutusest. (PMBOK, 2017, lk 11-13)

Projektistumise tulemusel tekkinud projektiühiskonna idee tähendus seisneb selles, et tavapärasest ärijuhtimise mõtteviisi tuleb kohandada. Võrgustikus olles muutuvad äriprotsessid ebastabiilsemaks ja tegelikkuses tehtud töö suhteline tähtsus muutub. Väga vähesed asjaolud püsivad seejuures stabiilsena. Muudatused hõlmavad uute võrkude moodustumist aja möödudes ja eelmiste võrgustike taas aktiveerimist või desaktiveerimist, mis muutuvad sel moel äriprotsessi uuteks komponentideks. (Kuura & Lundin 2019, lk 5)

Kõik organisatsioonid (mitte ainult äriettevõtted, vaid ka avalikud ja mittetulunduslikud organisatsioonid) peavad oma klientidele väärtust pakkuma. Seejuures vajavad organisatsioonide ressursse omavad valdkonnad jätkuvalt horisontaalset kooskõlastamist vertikaalselt juhitud funktsionaalsuse vahel. Põhiidee, et väärtust saavad anda ainult äriprotsessid, mitte eraldiseisvad funktsionaalsed valdkonnad, kliendid ja muud organisatsiooni sidusrühmad, on kogu BPMi kirjanduse kesksel kohal. (Kuura & Lundin 2019, lk 12)

Vom Brocke *et al.*, (2016, lk 488-490) pakkusid välja kontekstitundliku BPMi integreeritud raamistiku, mis hõlmavad järgmiseid mõõtmeid:

- 1) BPMi eesmärgid;
- 2) protsessi tunnused;
- 3) spetsiifika organisatsiooni kohta, milles BPMi rakendatakse;
- 4) laiem ärikeskkond, kuhu BPM sobitub.

Just BPM projekti planeerimisetapis on soovitatav uurida eesmärgi-, protsessi-, organisatsiooni- ja keskkonnamõõdet, et täpsemalt mõista konkreetset olukorda ning kavandada ja juhtida tulemuslikku BPM projekti. Sellist lähenemisviisi on pakutud ka projektijuhtimiseks üldiselt.

1.4. Projektiprotsesside analüüs

Projekti juhtimine toimub protsesside kaudu. Projekti täitmiseks valitud protsessid peaksid olema süsteemse vaate järgi joondatud. Projekti elutsükli igas etapis peaksid olema konkreetsed mõõdetavad tulemused. Need tulemused tuleks projekti käigus

regulaarselt üle vaadata, et need vastaksid organisatsiooni, klientide ja teiste sidusrühmade nõuetele. (ISO 21500, 2012, lk 4)

Lundin *et al.* (2015, lk 85) järgi saab projekti arengus eristada kolme faasi:

- algfaas ehk projekti lähtekoht;
- projekti külmutamise faas;
- projekti rakendamise faas.

Algfaasi ülesandeks on läheneda loovalt ja leida maksimaalselt erinevad stsenaariumid ja lahendid, hankida infot projekti kohta koos parimate varasemate praktikatega ning teha „jah-ei“ otsus edasiminekuks. Külmutamise faasis ei ole loovus ja optimeerimine enam asjakohased, selles etapis on vaja reaalsust, et kindlustada projekti rakendamine. Ideaalis võiks külmutamise faas tulla võimalikult hilja, et tagada vajalikud vahendid ning reageerida maksimaalselt uutele ootamatustele. Nõrgim koht on projekti üldine esitus – kui üksik detail hakkab muutuma, ei ole mõtet planeerida ülejäänud projekt kiirelt külmutada. Selle faasi tähtsus seisneb kõigi projektiosade täielikus kontrollis. Viimane faas on rakendamine. Siin saab võimalikust viivitusest oluline tegur, nt vananemisenähtus kui projekt külmutamise etapis peatati ja turule tulemine viibis. Lähtuvalt projekti elutsüklist, on igas faasis erinevad projektijuhtimise lähenemisviisid ja nõuded.

Hájková (2012, lk 32) viitab, et protsessijuhtimise edukaks rakendamiseks vajalikud protsesside juhtimise komponendid on järgmised:

- strateegiline juhtimine;
- juhtimisoskus;
- kvaliteedikontroll;
- protsessi pidev täiustamine;
- protsessi mudel.

Sellest nähtub, on kvaliteedijuhtimissüsteem on BPMi eduka rakendamise lahutamatu osa. Projektipõhistes organisatsioonides tähendab projektidega seotud protsesside parendamine pidevat mõõtmist ja parendamist.

Projektiprotsessi juhtimist saab hinnata tulemi kvaliteedi mõistes kahel tasandil. Üldpildina ehk makrotasandil vaadatuna hõlmab protsesside juhtimine tööjõu haldamist, ülesannete integreerimist, muudatusi ja riske. Igapäevasel ehk operatiivtasandilt vaadatuna hõlmab protsesside juhtimine ülesannete, teemade, probleemide ja toimingute haldamist. (Chen *et al.*, 2013, lk 963)

Protsessi täiustamise ja innovatsiooni etapp hõlmab kõiki meetodeid, mis hõlbustavad täiustatud äriprotsesside väljatöötamist. See hõlmab lähenemisviise, mis toetavad protsessi täiustamist (nt protsesside sammude järjestamine), protsessi innovatsiooni (nt loova mõtlemise tehnikad), protsessi kasutamist (olemasolevate ressursside, näiteks inimeste, andmete või süsteemide parem kasutamine) ja protsessi tuletamine (võrdlusmudelid, võrdlusuuringud jne). (Rosemann, 2009, lk 12)

ISO standardite järgimine on paljude ettevõtlussektorite kliendilepingute sõlmimise eeltingimus. Need rahvusvahelised standardid moodustavad kvaliteedijuhtimissüsteemi (Quality Management System - QMS) normatiivse baasi. Ettevõttesiste auditite läbiviimine koosneb protseduuride dokumenteerimisest ja standardiseerimisest, nende stabiliseerimisest ja parandamisest parandus- ja ennetusmeetmete abil. Need standardid on protsessilähenemise kaudu tihedalt seotud äriprotsesside juhtimisega. (Hájková, 2012 lk 32)

Protsessi projekti juhtimises ja programmi juhtimises hinnatakse meetodeid, mida kasutatakse BPMi rakendusel kogu ettevõtte juhtimiseks ja konkreetsete BPMi projektide jaoks. Viimane eeldab BPM-meetodite usaldusväärset integreerimist konkreetsete projekti juhtimismeetoditega (nt PMBOK, PRINCE 2). (Rosemann, 2009, lk 12)

Rosemann (2009, lk 15) viitab väljakujunenud ja empiiriliselt kinnitatud BPMi küpsusmodelile, et teha kindlaks BPMi kuus põhielementi: strateegiline joondamine, juhtimine, meetodid, infotehnoloogia, inimesed ja kultuur. Iga element kujutab endast BPMi praktikas rakendamise peamist edutegurit.

Projekti juhtimine näib pigem organisatsioonilise kui individuaalse pädevusena. Lundin *et al.* (2015, lk 96) esitab selle mõtte klassikalises metafoori võtmes orkestri näitel. Dirigendist on kindlasti kasu orkestri juhendamisel luua head muusikat, kuid ükski

dirigent ei saaks ilma ekspertmuusikute rühmata hakkama. Muusikud võivad olla eksperdid, kuid kuni nad pole koos orkestrina harjutanud, ei kõla muusika ikka kaunilt. Ja metafoori lõpetuseks heal tasemel romantilise muusika dirigent ei pruugi olla sama hea barokkmuusika orkestri juhendamiseks.

Projektiga kaasnevate protsesside juhtimine tagab projekti parema tulemuslikkuse, millest kujunes standardite vajadus mõõdetavate tegevuste jälgimiseks. Kaks vanimat standardit on PMBOK (*Project Managment Body of Knowledge*) ja PRINCE2 (*Projects in Controlled Environments*). Mõlemad on laialdaselt kasutusel, kuid levinumad regioonides, kus nad algselt välja on töötatud: PMBOK USAs ja Kanadas ning PRINCE2 Ühendkuningriikides ja Euroopas (Hornby, 2017, lk 11). Nendele standarditele on ette heidetud keerukust, mis väiksemate projektide puhul kaalub üle mõõdetud tegevusest saadava kasu. Selle olukorra lahendusena on ISO (*International Organization for Standardization*) välja andnud projektijuhtimist puudutava rahvusvahelise standardi ISO 21500:2012, kus projektijuhtimise raamistik, mis käsitleb protsesse ja teemavaldkondi, on edasi antud 30-l leheküljel (ISO 2012, lk 10). ISO 21500:2012 on eestindatud ja kehtestatud Eesti standardina EVS-ISO 21500:2018. Kuna tegemist on rahvusvaheliste kvaliteedistandarditega, siis nende juurutamine tähendab ettevõttele suuremat ühekordset stardikulu, mis on seotud välise konsultatsiooni ja/või suurema ettevõttesisese ajaressursiga ning püsikulused igal aastal, mis on seotud auditite ning atesteerimisega.

Euroopa Liidu laienemisest ja struktuurifondide toetuste arvu kasvust on tinginud vajaduse ka liidu siseselt anda välja juhend projekti protsesside teadlikumaks kavandamiseks ja juhtimiseks. Oluline on välja tuua, et siinkohal ei ole tegemist kvaliteedisertifikaadiga, vaid juhendiga. PM² (*Project Managment Methodology*) metoodika on arendatud Euroopa Komisjoni poolt, koondades endasse globaalselt aktsepteeritud projektijuhtimise parimaid põhimõtteid (PM², 2016, lk 1). Kuna tegemist on ühe noorima metoodikaga, on siin põimunud nii klassikalised projektijuhtimise meetodite ideed kui ka paindlikud ehk agiilsed meetodid.

Lisaks klassikalistele standarditel põhinevatele projektiprotsesside juhtimisele on kasvanud paindlik lähenemine, mille on tinginud just ülikiired muudatused teatud

valdkondades, mis nõuavad tulemusliku projekti lõpetuseks jooksvaid muudatusi läbi kogu protsessijuhtimise.

Otsus kui palju kasutada standardiseeritud projektijuhtimise meetodeid projektiprotsessides sõltub standardiseerituse ja paindlikkuse vajadusest. Seda juhitakse läbi äristrateegia ja läbi projektitüüpide teostub omakorda äristrateegia. Näiteks konkreetsetes ja kindlates projektides on standardiseeritust rohkemal määral kui paindlikkust. (Martinelli & Milosevic 2016 lk 8)

APQC äriprotsesside klassifikatsioonis on projektijuhtimine käsitletud ärivõimekuse arendamise ja juhtimise kategoorias.

Tabel 2. APQC äriprotsesside raamistiku ülesehitus

1. tasand: Kategooria - 13. Ärivõimekuse arendamine ja juhtimine

Organisatsiooni kõrgeima tasandi protsessid

2. tasand: Protsessi grupp - 13.2.Portfelli, programmi ja projekti juhtimine

Organisatsiooni järgmise taseme protsessid ka protsesside grupid

3. tasand: Protsess - 13.2.3.Projektide haldamine

Organisatsiooni protsesside jadad, kus sisenditest saavad väljundid.

Protsess ise on kordusel põhinev standardne ressurss kasutatav tegevus.

4. tasand: Tegevus - 13.2.3.1.Projekti ulatuse määratlemine

Organisatsiooni võtmetegevused protsessi elluviimiseks

5. tasand: Ülesanne - 13.3.2.1.1.Selgitada projekti nõuded ja eesmärgid

Üksikud ülesanded protsessisiseste tegevuste elluviimiseks.

Erinevus organisatsioonide ja tegevusvaldkondade lõikes.

Allikas: autori koostatud APQC, 2014, lk 3, PCF 7.0.2 põhjal

Autori koostatud tabel 2 näitab PCF raamistikus oleva projektidega seonduvate tööprotsesside viietasandilist protsessijuhtimist. Projektijuhtimise tegevusteks on projekti ulatuse määramine, projekti planeerimine ja projekti elluviimine. Projekti ulatuse määramisel on oluline selgitada projekti eesmärgid ja millistele nõutele peab projekt vastama, kokkuleppida projekti ressursid, hinnata organisatsiooni potentsiaali, valida sobiv projektijuhtimise metoodika ning määrata kindlad eesmärgid ja hindamise kriteeriumid. (APQC PCF).

Alljärgnev tabel 3 näitlikustab, et erinevad rahvusvahelised meetodid kirjeldavad projektiprotsesse sarnaselt, erinevus on vaid üksikute projektiprotsesside nimetuses ja koguarvus.

Tabel 3. Projektiprotsesside võrdlus erinevate rahvusvaheliste meetodite osas

PMBOK	PRINCE2	ISO 21500	PM2	APQC PCF
	Käivitamine			
Algatamine	Algatamine	Algatamine	Algatamine	Algatamine
Planeerimine		Planeerimine	Planeerimine	Planeerimine
Teostamine	Juhtimine	Teostamine	Teostamine	Teostamine
Jälgimine ja kontroll	Kontrollimine	Kontroll		
	Haldamine			
	Etapi üleminekute haldamine			Hindamine
Lõpetamine	Lõpetamine	Lõpetamine	Lõpetamine	Lõpetamine

Allikas: autori koostatud PMBK, 2017 lk 23, ISO 21500:2012, lk 10, PRINCE2, PM², APQC PCF)

Edukaks projektiks on võimalik kasutada erinevaid metoodikaid nii sisult kui rakendamise võimalustega. Oluline on mõista, et olemasolevad metoodikad uuenevad ja arenevad pidevalt. Iga projektiorganisatsiooni projektijuhtimise metoodika valik tuleneb organisatsiooni tüüpprojektide tunnustest ja organisatsiooni enda ressurssidest. Välja toodud metoodikad on kohandatavad ja rakendatavad igas organisatsioonis. Süvenedes aga kolme esimesse distsipliini PMBOK, PRINCE2 ja ISO 21500:2012 ilmneb nende erinev keerukuse aste. Nii PMBOK kui PRINCE2 nõuavad organisatsioonis BPMi seisukohalt toetava infotehnoloogia tarkvara olemasolu ja vastavaid spetsialiste. Samal ajal kvaliteedisüsteemi ISO 21500:2012 võimaldab reeglina ettevõtte olemasolevate infotehnoloogia- ja inimressurssidega hakkama saada. Nimetatud projektijuhtimisstandardit võib juurutada kui tegevusjuhendit analoogselt PM²ga ning loobuda sealjuures vastava kvaliteedisertifikaadi taotlemise protsessist. Juba ainuüksi projektijuhtimise metoodika kasutamine tõstab ettevõtte projektijuhtimise kvaliteeti ja efektiivsust, samas võib metoodika kasutus integreerimata äriprotsesside juhtimisse, jääda otsesesse sõltuvusse projektitiimi kompetentsist.

APQC ärivõimekuse kategooria (tabel 2) toob välja äriprotsessi laiema vaate, mis kaasab projekti elluviimiseks vajaliku raamistiku nagu ressursside olemasolu, organisatsiooni valmidus, sobivaim projektijuhtimise metoodika ja projekti tulemuslikkuse hindamise

alused. Valitud projektijuhtimise metoodika on seejuures vaid üks vastava äriprotsessi alamosa.

Antud uurimustöö empiirilises osas toetutakse uuritava organisatsiooni äriprotsesside kaardistusel APQC protsesside klassifikatsioonile. Autor on teadlik, et raamistikus loetletud protsessid ei pruugi esineda igas organisatsioonis sh vaadeldavas rahvusvahelise ettevõtte haruettevõttes. Äriprotsesside kaardistus võimaldab defineerida põhi-ja toetavad protsesside juhtimise ulatuse projektipõhises organisatsioonis, sh projektide läbiviimise põimumist organisatsiooni muude äriprotsessidega. Projektiprotsesside vaatlemise ja parendussoovituste väljatoomiseks valib esitab autor EVS-ISO 21500:2018 standardi lähtekoha, mis sobib oma selguse ja lühidusega antud uurimustöö raamidesse ning on hiljem uuritavale ettevõttele huvi korral sobiv juurutada.

1.5. Projektiprotsesside seosed

Kvaliteedisertifikaat on vajalik globaliseerunud maailmas kaupade vabaks liikumiseks, samuti on juurutamine vajalik reguleerimaks tarnija-kliendi suhteid mitmetes tööstusharudes. Kui kõik ettevõtte töötajad mõistavad protsesse ja süsteemset lähenemist BPMi juurutamisel, on ISO 9001le vastav sertifitseerimine tõenäosuselt vaid kvaliteediprotsesside elementide ümberjoonistamine. Olukorras, kus BPMi rakendamiseks loob juhtkond toetava organisatsioonistruktuuri, kus protsessid pole killustatud üksikute osakondade kaupa, saab kvaliteedi mõiste töötajate mõtlemises kiiresti omaks. ISO standarditele vastav sertifitseerimine on äritegevuses võrrelduna BPMiga palju laiem tegevus. Ettevõtted, kes on juurutanud kvaliteedijuhtimissüsteemi, mõtlevad ka BPM rakendamise ideele, kuna näevad selles võtmetegurit olemasoleva kvaliteedisüsteemi toimimise parandamisel. (Hájková 2012, lk 35)

Projektipõhistes organisatsioonides on projektistumine loomulik organisatsiooniline kontekst, mis on sügava mõjuga mõjutab põhimõtteliselt kõiki olulisi juhtimisküsimusi. Projektide ebaõnnestumist tuleb analüüsida kui organisatsiooniprotsesside tagajärge (Lundin *et al.* 2015 lk 97). See rõhutab äriprotsesside juhtimise seost projektide juhtimisega ehk täpsemalt projektiprotsesside juhtimisega. Samas tuleb arvestada, et kogu projekti keskkond võib mõjutada projekti teostamist ja edukust. EVS ISO

21500:2018 toob välja, et lisaks organisatsioonisisestele teguritele tuleb arvestada ka organisatsiooniväliseid tegureid, nagu sotsiaalmajanduslikud, geograafilised, poliitilised, regulatiivsed, tehnoloogilised ja ökoloogilised.

EVS-NE ISO 9001 (2015, lk 6) rahvusvaheline standard läheneb protsessikeskselt ja kasutab nelja tsüklit, planeeri-teosta-kontrolli-tegutse (PDCA *Plan-Do-Check-Act*). PDCA tsüklil võimaldab organisatsioonil tagada protsesside jaoks piisavad ressursid ning protsesside piisava juhtimise, parendamisvõimaluste kindlaksmääramise ja nende alusel tegutsemise.

Omavahel seotud protsesside süsteemina mõistmine ja sel moel juhtimine aitab kaasa organisatsiooni efektiivsusele planeeritud tulemuste saavutamisel. Selline lähenemisviis võimaldab organisatsioonil hallata süsteemi protsesside omavahelisi seoseid ja vastastikust sõltuvust, et parendada organisatsiooni üldist tulemuslikkust. Kvaliteedisertifikaatide olemasolu näitab ettevõtte juhtimise kvalitatiivset fookust minimaalselt sertifikaate katvatele protsessidele. Seda isegi juhul kui ettevõttes ei ole juurutatud terviklikku BPMi.

Mistahes protsess on omavahel seotud tegevuste kogum. Projektides kasutatavad protsessid liigitatakse üldjuhul kolmeks põhitüübiks (EVS ISO 21500, 2018, lk 8):

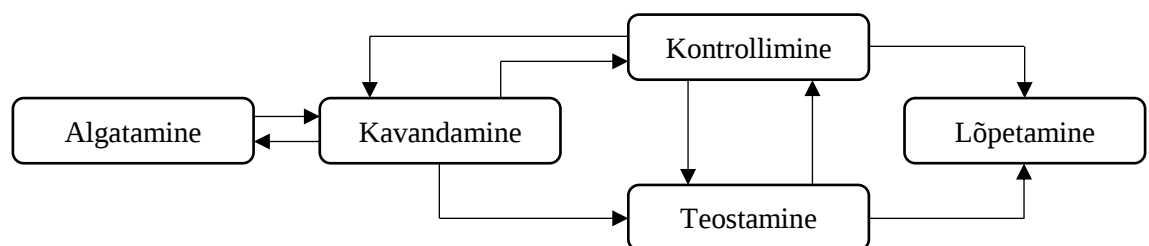
- 1) projektijuhtimise protsessid, mis on spetsiifilised projektijuhtimiseks ja määravad, kuidas projekti jaoks valitud tegevusi juhitakse;
- 2) põhiprotsessid, mis ei ole ainuomased projektijuhtimisele, mille tulem on konkreetse toote, teenuse või tulemi määratlemine ja pakkumine ning mis varieeruvad olenevalt konkreetse projekti tulemitest;
- 3) tugiprotsessid, mis ei ole ainuomased projektijuhtimisele ning pakuvad asjakohast ja hinnatavat tuge põhi- ja projektijuhtimise protsessidele sellistes valdkondades nagu logistika, rahandus, raamatupidamine ja ohutus.

Kuigi ISO 21500 rahvusvaheline standard käsitleb ainult projektijuhtimise protsesse, tuuakse välja asjaolu, et põhi-, tugi- ja projektijuhtimise protsessid võivad projektis kattuda ja vastastikku mõju avaldada. Sama kattuvus ja mõju tuleb välja ka APQC äriprotsesside klassifikatsioonis, kus universaalse organisatsiooni projektijuhtimine on

viidud ärivõimekuse arendamise valdkonna alla, käsitledes organisatsiooni võimekust projekte läbi viia, omada vajalikke ressursse, projektijuhtimise metoodikat ja projekti tulemuslikkuse hindamise aluseid. Projektipõhises organisatsioonis on projektide teostamine ettevõtte üks põhiprotsessidest, mistõttu selline kattuvus on veelgi suurem.

Projekti protsessid on projekti toimimise ajal korduvad ning mõjutavad üksteist. Projekti algatamisel on oluline määratleda eesmärgid projektil või projektietappidele, projektijuhi vastutusala ja volitused. Kavandamise protsessis luuakse detailne projekti kava ning luuakse lähtealus, mille suhtes saab projekti teostamist juhtida projekti elluviimist mõõta ja kontrollida (EVS ISO 21500:2018, lk 11). Jooniselt 1 nähtub, et algatamise ja kavandamise protsess on vastastikuses seoses, mõjutades üksteist nii käimasoleva projekti raames pidevalt kui tulevaste projektide või protsesside algatamisel.

Teostamine ja kontrollimine on omavahel otseses seoses tegevused, mida tuleb pidevalt jälgida ja analüüsida, et tagada järgnevate projekti tegevuste parimaidsid otsuseid, mis aitavad kaasa projekti eesmärkide saavutamisel. Mõlemad protsessid toetuvad kavandamise protsessis seatud eesmärkidele. Kontrolli protsessis võib rakendada ennetavaid ja korrigeerivaid muudatusi projekti eesmärkide saavutamiseks, mille abil tekivad olulised ideed ja otsused tulevaste projektide algatamiseks (EVS ISO 21500:2018, lk 11-12). Teostamine on projektiprotsessi üks tähtsamaid etappe, kuna siis toimub projekti reaalne ellu viimine. Kuigi kontrollimise protsessigrupp on justkui joonisel 1 vastastikuses seoses, on tegemist põhimõtteliselt iseseisva projekti protsessiga, mida kasutatakse nii kogu projekti kui üksikute protsessigruppide kontrollimiseks.



Joonis 1. Protsessigruppide vastastikune mõju. Allikas: EVS ISO 21500:2018, lk 12.

Projektijuhtimise protsesse vaatleb EVS ISO 21500: 2018 kahest vaatenurgast:

- protsessigruppidega projekti juhtimiseks,

- teemarühmadena protsesside koondamiseks teemade kaupa.

Projekti juhtimise standard käsitleb projekti teemarühmadena: sidustamine, huvipooled, ulatus, ressursid, aeg, kulud, riskid, kvaliteet, hanked ja kommunikatsioon. Kahe vaatenurga välja toomine selgitab teemarühmade seotust kõigi projekti etappide ajal toimuvate tegevuste, eesmärkide ja nende esinemist kogu projekti toimumise ajal.

Iga teemarühm on seotud kahe või enama protsessigrupi sees oleva protsessirühma tegevusena igas projektis (EVS ISO 21500:2018, lk 10). Ühe näitena saab tuua huvipoolte teemarühma, mis algatamise protsessigrupis on seotud huvipoolte määramisega, teostamise protsessigrupis aga on seotud huvipoolte juhtimisega. Teine näide on seotud riskide teemarühmaga, kus standardi vaate kohaselt kavandamise protsessigrupis tuvastatakse ja hinnatakse riskid, teostamise protsessigrupis käsitletakse riske ja kontrollimise protsessigrupis juhitakse riske. Erinevate protsessirühmade vahelised sidemed toimuvad iga protsessigrupi individuaalsete protsesside kaudu, erandiks on kontrolliv protsessirühm. Viimast võib pidada sõltumatuks protsessiks, kuna selle protsesse kasutatakse mitte ainult kogu projekti, vaid ka üksikute protsessigruppide juhtimiseks. (EVS ISO 21500:2018, lk 13)

Nii algatamise, kavandamise kui ka teostamise protsesside sisendiks on varasemate projektide vastavate protsesside tulemid ja sealt õpitud kogemused. Selline kindel protsessistruktuur ja pidev parendamine on põhjuseks, miks ISO projekti juhtimise standardi juurutamine on kiiresti kasvanud. Parendamine toimub tänu protsessi eri osades aset leidvatele muutustele, nende analüüsile ja uutes projektides vajalike eelnevate õppetundide rakendamisele.

Üldine projektistumine ühiskonnas ja majanduses on loonud vajaduse traditsiooniliste organisatsioonide äriprotsesside tõhustamise läbi projektide elluviimise ja arendustegevuse. Teiselt poolt ka projektipõhistes organisatsioonides on tekkinud suurem vajadus äri- ja projektiprotsesse tõhustada läbi sobivate meetodite ja praktika.

Äriprotsessid jaotuvad kõige üldisemalt põhi- ja tugiprotsessideks, APQC klassifikatsiooni kasutades aga 13 eraldiseisvaks rühmaks. Kuigi teaduskirjanduses on ettevõttekirjanduse ja projekti juhtimise valdkonnad arenenud suhteliselt eraldi, nähtub

käsitlustest, et protsessid sh projektiprotsessid, on organisatsiooni sees omavahel põimunud, mistõttu protsessijuhtimine on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks väga oluline. Protsessipõhine juhtimine algab protsessikaardistusest ja on aluseks toimivate mõõdikute süsteemi väljatöötamisele ja organisatsiooni efektiivsuse tõstmisele. Projektiorganisatsiooni põhiprotsessid on seotud projektide planeerimise, kavandamise ja elluviimisega. Tulemuslikkuse seisukohalt on oluline, et toimuks strateegiline juhtimine pädeva kompetentsiga, kvaliteedikontroll, protsessi enda pidev täiustamine ja eksisteeriks protsessi mudel koos seatud mõõdikutega tulemuslikkuse hindamiseks.

Globaliseerumine ja kaupade ning teenuste piiride ülene liikumine on tinginud vajaduse kvaliteedi tagamiseks kasutada ühtseid ja tunnustatud standardeid. See trend rõhutab organisatsioonide vajadust juhtida äriprotsesse ja projektiprotsesse omavahel meetoodiliselt kooskõlas. Rahvusvaheliselt laiemalt kasutatud meetoodikaid, mida ettevõtte saab oma protsesside tõhustamiseks kasutada, on mitmeid: PMBOK, PRINCE2, ISO 21500, PM², APQC PCF. Kuigi nimetatud meetoodikad sobivad igat tüüpi ettevõttele, tuleb arvestada ressurssidega, mis ettevõttel on kasutada nende juurutamiseks.

2. PROJEKTIPROTSESSIDE ANALÜÜS JA PARENDAMINE GROHE AG EESTI FILIAALIS

2.1. Uuritava organisatsiooni kirjeldus

Käesoleva töö uuritav organisatsioon Grohe Eesti Filiaal AG on rahvusvahelise organisatsiooni Lixil Eesti äriüksus. Tänapäeval on Grohe maailma juhtivaid sanitaartechnika brände vannitoa täislahenduste ja köögisegistite turul, olles esindatud enam kui 150 turul ja omades 6 % ülemaailmset turuosa.

Tegemist on ajaloolise Saksa brändiga, mis hoolimata ühinemisest ülemaailmselt tegutseva Lixil grupiga, on säilitanud tugevad päritoluväärtused ja saksa identiteedi.

Grohe ajalugu sai alguse aastal 1936 kui Friedrich Grohe ostis Berkenhoff & Paschedag tehase ning aastal 1948 nimetati see ümber Friedrich Groheks. Panustades kiirele laienemisele läbi kohalike väiksemate kaubamärkide ja ettevõtete ostmisele, pani Friedrich Grohe aluse tänasele kaubamärgi edule. Aastast 2014 kuulub Grohe Jaapani ettevõttele Lixil, kes on maailma juhtiv sanitaartehnika tootja.

Grohe peakontor ja disainistudio asub Düsseldorfis, mida peetakse Saksamaa moe ja disaini keskuseks. Saksamaal asub Grohe kogu innovatsiooni, disaini ja tootearenduse äriprotsesside arendus ja juhtimine. Grohel on kokku viis tehast, Saksamaal asub kolm tehast: Lahris, Porta Westfalica ja Hemeris. Lisaks asuvad tehased Portugalis Albergarias ja Tais Klaengis.

Grohe kaubamärgiga seotud grupis on üle 6 000 töötaja, neist 2 400 töötavad Saksamaa tehastest ja esindustest. Müügiettevõtteid ja kontoreid on ettevõttel 48 ja need on geograafiliselt väga tugevalt esindatud Euroopa ja Aasia piirkonnas.

Grohe brändi väärtused on tehnoloogia, kvaliteet, disain ja jätkusuutlikus, mis tulenevad ettevõtte innovatsiooni, tootearenduse ja kvaliteedijuhtimise äriprotsessidest ja on otseselt seotud tootmisega. Vastavast fookusest nendele äriprotsesside annavad tunnistust mitmed faktid. Nii on viimasel kümnel aastal Grohet tunnustatud enam kui 300 disaini auhinnaga, lisaks tunnustatud eriauhindadega nagu „Saksamaa parim jätkusuutlikuse suurbränd“. Grohe oli esimene tootja sanitaartehnika valdkonnas, kes võitis Saksamaa valitsuse CSR (*Corporate Social Responsibility*) auhinna. Ajakirja Fortune TOP 50 hulgas oli Grohe ainus sanitaartehnika tootja, kellele anti tunnustus ja tiitel „Bränd, mis muudab maailma“.

Ettevõtte peamine turg on täna Euroopa, mille põhjus on ajalooline päritolu. Grohe suurimad konkurendid praegusel ajal Euroopas on Gebberit, Hansgrohe, Villeroy & Boch, Gustavsberg, Duravit, Oras ja Hansa. Hoolimata tugevast konkurentsist, on Grohe turuliider Austrias, Belgias, Prantsusmaal, Itaalias, Saksamaal ja Hollandis. Teistes Euroopa riikides ollakse tugeval teisel või kolmandal turupositsioonil.

Ettevõtte ostmine Lixil Group poolt on omaniku strateegilise vaate suunanud kiiresti kasvavale Aasia turule. Selle kinnituseks on viimasel seitsmel aastal rajatud üheksa müügiesindust Aiasse. Lixil Groupiga ühinemine on kiirendanud Grohe toodete müügi kasvu uutel turgudel ja loonud uue ambitsiooni liikuda nii Aafrika kui ka Põhja- ja Lõuna- Ameerika turgudele.

Grohe ärimudeli kohaselt on hoida transpordikulude ja tarneagade opereerimise seisukohalt regioonis tootmisüksust, samas kogu innovatsiooni ja arendustegevust juhtida keskselt peakontori lähedal. Müügi protsess toimub nii tsentraalselt (rahvusvahelised suurlendid) kui piirkondlike kontorite ja müügiüksuste läbi.

Grohe on Baltikumis esindatud enam kui 25 aastat. Baltikum kuulub Skandinaavia regiooni alla ning on üks müügi piirkond. Baltikumis töötab kokku 10 inimest. Eestis asub Grohe Baltikumi peakontor, milles töötab 5 inimest ja koordineeritakse kogu Baltikumi juhtimist. Tallinna kontoris töötab: Baltikumi juht, Eesti juht, Eesti müügi juht, Baltikumi müügisekretär ja tema assistent. Ettevõtte ostab pikaajalise koostöölepingu alusel allhankena sisse garantii-, paigalduse- ja tehnilise toega teenused. Eestis on Grohe suurimad konkurendid segistite segmendis Hansgrohe ja Oras, seinasiseste raamides Tece ja Gebberit, keraamikas Gustavsberg ja Ifö ning köögisegmendis Franke.

Kuna Eesti turg on maailma ja Euroopa mõistes väike, on töötajaid vähe ning sellest tulenevalt on ühel töötajal multifunktsionaalsed tööülesanded. Eesti müügi juhi vastutusulatus hõlmab kogu Eesti turgu koos eriprojektide juhtimisega. Projektimeeskonda kuuluvad lisaks Eesti müügi juhile veel:

- Baltikumi juht, keda kaastakse suuremate otsuste ja rahvusvaheliste klientidega seonduva osas;
- võtmekliendi müügi juht, kes asub Leedus ja vastutab hindade osas;
- müügisekretär tarnete, sertifikaatide jm tehnilise toe teemal;
- Taanis asetsev eraldi Skandinaavia ja Baltikumi projektide juht, kellele raporteerib ka Eesti esindus.

Projektimeeskond ülalpool loetletud koosseisus moodustatakse eriti suurte ja erilahendusi nõudvate rahvusvaheliste projektide juhul. Lihtsamate projektide vähendatud

projektimeeskonna moodustavad Eesti müügijuht, võtmekliendi müügijuht ja müügisekretär.

Grohe Eesti toodete müügi saab ettevõtte aruandluse järgi jaotada nelja müügikanali vahel:

- 1) ühekordsed projektid ehk erilahendused;
- 2) jaekaubandus ehk näidiste ruumid (spetsiaalkauplus koos konsultatsiooniga);
- 3) ehituskauplused ehk iseteeninduslahendus;
- 4) e-kaubandus (kolmandate äriühingute kataloogi- ja veebimüük).

Igapäevaselt toimub tihe koostöö Baltikumi äriüksuste tasemel, kuna koostööpartnerid ülaloodud valdkondades: jae-, ehitus- ja e-kaubandus, töötavad enam kui ühes Balti riigis, mistõttu on vaja koordineeritud tegevust projektide, hindade, kampaaniate teemal. Antud töös vaatleme esimest müügikanalit ehk projektidega seonduvat. Projektimüügikanal on territoriaalselt selgelt piiritletud Eestiga ja Eesti äriüksuse poolt koordineeritav. Erilahendused projektide näol moodustavad Grohe kogukäibest ca 25%, kasumist ligikaudu 20 %. Alampeatükis 1.2.1 on esitatud projektipõhise organisatsiooni tunnusena äritegevuse teostamine läbi projektide (Lundin *et al.* 2015). Kuigi ettevõtte müügikanalid jaekaubanduse, eripoodide ja e-kaubanduse osas viitavad traditsioonilisele ettevõttele, on suurima kasvava käibe ja kasumi osakaaluga siiski erilahendused projektide näol. Samas alampeatükis toob Kuura (2020) juurde selge vajaduse eristada projektipõhiseid ja projektitoega ettevõtteid, et saada aru, missugused ettevõtte äriprotsessid on põhilised, missugused tugiprotsessid. Nende kahe teoreetilise vaate põhjal saab autor käsitleda uuritavat organisatsiooni antud uurimustöö raames projektipõhise organisatsioonina.

Ühekordsete projektide elluviimist ettevõttes võtab uurimustöö autor dokumendianalüüsi (*Customer relationship management* – edaspidi CRM, tarkvara) ja intervjuude põhjal kokku kuue etapiga, mis on esitatud joonisel 2.

Sisend projektile	• avalikus ruumis olev teave uue arenduse või renoveerimise osas • ettevõttesse saabunud päring vajalike toodete, disaini, hinnakategooria, tehniliste nõuetega koos oletatava tarnetähtajaga
-------------------	---

Projekti käivitamine	· vajaliku lisateabe hankimine · andmete sisestamine ettevõtte CRM süsteemi (loetakse projekti alguseks)
Jooksev kavandamine	· kliendipoolse meeskonna ja rollide selgitamine · projekti sisendi täpsustamine (CRM uuendamine) · projekti realiseerumise tõenäosuse hindamine (CRM süsteem)* · muudatuste juhtimine: lühenenud tarneajad, eritellimused, jätkuvad hinnaläbirääkimised
Jooksev kontroll	· Projektide hetkeseis (1 kord kuus ülevaade) · Tulemusnäitajad eelmise kuu osas: projektimüügi käive, realiseerunud projektide arv
Projekti teostamine	· CRM süsteemis uuendatud info toodete, tarneaegade, hindade osas · viimase hetke muudatuste juhtimine · suhtlemine vajadusel kliendi ehitajaga terviklahenduste teemal · lepingu sõlmimine ja ostutellimused · tarneprotsessi juhtimine vastavalt tähtajale
Projekti lõpetamine	· üleandmisakti vormistamine, dokumentatsiooni üleandmine: vastavussertifikaadid, hooldusjuhendid · projekti lepingutasu laekumine · kliendikohtumine ja kokkuvõte · CRM süsteemi õppekohtade sisestamine

-
- 25 % – pigem eelistakse konkurenti (määrav hind, bränd, varasem ühistöö kogemus)
- * 50 % – pole otsustanud, neutraalne brändi osas, hind ja toode on oluline
- 75 % – pigem Grohe eelistusega (küsib konkurentide pakkumisi, eelistab Grohe brändi, varasem positiivne kogemus olemas)
- 100 % - Grohe tooted on sisse kirjutatud spetsifikatsiooni, head suhted kliendiga, klient tajub kvaliteedikuvandit

Joonis 2. Projektide elluviimise etapid uuritavas ettevõttes. Allikas: suuline vestlus müügijuhi ja -sekretäriaga 09.03.2021, tõendipõhine CRM süsteemi vaatlus 10.-12.03.

Toodud tegevusetapid ei vasta alampeatükis 1.4 toodud erinevatele rahvusvahelistele traditsioonilistele projekti protsessigruppidele, kuid sisaldavad alampeatükis 1.2. esitatud

projektijuhtimise definitsiooni, mille järgi on tegemist erinevate tegevuste kogumiga saavutamaks projekti eesmärgi (Artto *et al.* 2011).

Lähtuvalt erilahenduste projektide müügikanali omapärasest, võib projektidega seonduvad kliendid jagada uuritava ettevõtte seisukohalt kaheks:

- 1) ehitusobjektide arendajad;
- 2) arhitektid-sisekujundajad.

Reeglina teeb objekti arendaja otsuse, millisest arhitektibüroost tellida lahendused. Sealne arhitekt-sisekujundaja esitab tervikvisiooni sh spetsifikatsiooni ka sanitaartehnika osas. Lõpliku otsuse teeb arendaja, missuguseid tooteid kasutada. Grohe Eesti seisukohast on oluline töötada mõlema partnerite grupiga, kuna on projekte, mille osas teeb arendaja enda nägemusel otsuse – vahetab pakutu soodsama ja sarnase toote vastu – või usaldab arhitekti ega muuda arhitekti valikut. Käesoleva uurimustöö empiirilise osas jätab autor uuringust sisekujundajad välja, kuna fookuses on reaalselt projekti tellijate st klientide tagasiside projektide läbiviimisele. Arhitektid on intervjueeritavatena valimis sees nendel projektidel, milles nad osalesid igapäevases projektisuhtluses kliendipoolses meeskonnas (vt joonis 2).

Ettevõtte erilahenduste projektiportfell jaguneb kolme suurema valdkonna vahel:

- 1) hotellid;
- 2) korterelamud;
- 3) avalikud ruumid (nt koolid, haiglad, SPAd jmt ehitused).

Kõik kolm valdkonda on uurimustöö kirjutamise ajal ettevõtte silmis võrdse fookusega, sest lähtuvalt väliskeskkonna mõjust, on lähiajaloos erinevatel aastatel üks või teine valdkond ettevõtte projektiportfellis suurema mahuga. Kuna Eesti turul moodustab Grohe projektide müük ca 25 % müügikäibest, andes 20 % äriüksuse kasumist, näeb uurimustöö autor potentsiaali suurendada projektimüügi mahtu. Inimressursi vähesuse tõttu Eesti ettevõttes on uurimustöö praktiliseks väärtuseks leida üles projektiprotsesside parendamise võimalused, et olemasolevate ressursside juures tõhustada ettevõtte projektimüügi äriprotsessi.

Uuritav ettevõtte on keeruline oma rahvusvaheliselt läbipõimunud juhtimisstruktuuriga ja töötajate multifunktsionaalsete tööülesannete tõttu. Projektide läbiviimine on ettevõttes defineeritud ühe müügikanalina, mistõttu sellele valdkonnale ei ole rakendatud projektijuhtimise alast metoodikat ning selle arendamist ei ole peetud vajalikuks, sest ettevõtte kasutab emafirma CRM programmi, mis võimaldab rahvusvahelise firma peakontoril jälgida projektide käivet ja realiseerunud projektide arvu kui tulemuslikkuse mõõdikuid. Suulise intervjuu põhjal õnnestus uurimustöö autoril tuvastada ja kirjeldada projektidega seotud tegevused, mida võtta aluseks projektiprotsesside analüüsis.

2.2. Uuringu metoodika, tulemused ja analüüs

Uurimustöö autor valis oma uurimustöö läbiviimiseks kvalitatiivse lähenemise ja metodoloogiaks juhtumianalüüsi. Kvalitatiivne lähenemine omab mitmeid eeliseid ja tugevusi võrreldes kvantitatiivse lähenemisega, kuid peamiselt valis töö autor juhtumianalüüsi järgmistel põhjustel:

- ettevõtte kirjelduse ja projektide valim nõuab uuritava ettevõtte sise- ja avaliku dokumentatsiooni käsitlemist lähteandmete põhjal;
- ettevõtte rahvusvaheliselt omapärast tuleneb vajadus selgitada, missugused äriprotsessid on Eesti ettevõttes kohaliku tasandi juhtimisõigusega ja kas nad loovad projektide elluviimiseks toetava raamistiku. Intervjuu tegevjuhiga aitab mõista juhtimise vaadet uuritava ettevõtte äriprotsessidele;
- erilahendused ehk projektid on kõik väga tellijaspetsiifilised, kus edukust mõjutavad nii sise- kui ka välised mõjurid. Kvalitatiivne lähenemine võimaldab äritulemusele lisaks anda hinnangu, mida järgmiste projektide protsesside parendamiseks arvesse võtta;
- kvalitatiivne uuring täidab ka kliendirahulolu kaardistuse eesmärgi, mis on ISO 9001 juhtimiskvaliteedi standardi kohaselt oluline mõõdik ettevõtte äriprotsesside parendamiseks.

Dokumendianalüüsi rakendamine võimaldab koguda taustainfot kahel tasandil. Esiteks hinnata projektide olulisust käibes ja valimi esinduslikkust lähtuvalt ettevõtte

projektiportfelligist. Teiseks võimaldab dokumendianalüüs välja tuua numbrilisi suhtarve, mis on seotud projektide pikkuse, kulutatava aja ja projekti käibega. Nimetatud näitajaid saab kasutada konteksti loova taustana paralleelselt läbiviidavate intervjuude tulemuste analüüsil.

Organisatsiooni kirjelduses on välja toodud, et kuigi ettevõttes on esindatud traditsiooniline müük, kannab projektimüügi kasvav osakaal ettevõtet järjest enam selge projektipõhise organisatsiooni suunas. Alampeatükis 1.3 on välja toodud BPMi kirjanduse keskne seisukoht, kus tegelikult äriprotsessid ise on väärtuse loojaid, mitte eraldiseisvad funktsionaalsed valdkonnad või sidusrühmad. Uurimustöö autori hinnangul on tegemist seisukohaga, mida tuleb antud uurimustöös käsitleda kui projektiprotsesse toetavat raamistikku. Ja seetõttu eraldi hinnata ning tuua välja võimalik mõju projektiprotsesside toimimisele. Äriprotsesside kaardistamiseks kasutab autor PCF äriprotsesside raamistikku (APQC 2018) ja on läbi viinud struktureeritud küsimustikuga intervjuu ettevõtte Eesti juhiga (Lisa 1).

Läbiviidud intervjuu eesmärgiks oli selgitada välja ettevõtte juhi otsustusvabadus äriprotsesside elluviimisel (tabel 4). See on vajalik aru saamiseks, missuguseid parendusettepanekuid on võimalik kohaliku juhtimistasandi toel ellu viia. Läbi viidud intervjuus joonistus välja kohalikul tasandil täielik või mõõdukas otsustusvabadus (otsustusvabaduse ulatus 55-100%) kolmes klassifikatsioonis APQC 2018 põhjal (tabel 4):

- toodete ja teenuste turundamine ja müük (3);
- teenuste osutamine (5);
- klienditeeninduse juhtimine (6).

Nende kolme puhul on tegemist klassikalise ettevõtte peamiste ehk põhiprotsessidega. Kohaliku taseme otsustusvabadusega äriprotsesse saab kohalikult kirjeldada, mõõta ja parendada. Alampeatükis 1.1. on välja toodud, et tõhusa äriprotsesside juhtimise kaudu saab tõsta üldist efektiivsust, parandada protsesside tulemuslikkust ning lõpuks tuvastada tururiske ja neid ennetada. Ettevõtte kolm väljatoodud põhiprotsessi on kõik seotud kliendirahuloluga, mille tulemusest sõltub ettevõtte pikaajaline edukus.

Tabel 4. Grohe Eesti tegevjuhi hinnang otsustusvabadusele kohalikul tasandil

Äriprotsess	Täielik või peaaegu täielik otsustus- vabadus (>90 %)	Mõõdu- kas otsustus vabadus (89- 55%)	Vajadus otsused üle koos- kõlastada (36-54 %)	Suur ette- kirjutuse osa (11- 35 %)	Täielik või peaaegu täielik ette- kirjutus (<10 %)
1 Visiooni ja strateegia arendamine			33%	33%	33%
2 Toodete ja teenuste arendus ja juhtimine				33%	67%
3 Toodete ja teenuste turundamine ja müük	40%	40%	20%		
4 Logistika (füüsiliste toodete kätte- toimetamine)				75%	25%
5 Teenuste pakkumine		67%	33%		
6 Klienditeeninduse juhtimine		60%	20%	20%	
7 Personali arendamine ja juhtimine	29%	71%			
8 Infotehnoloogia juhtimine				14%	86%
9 Finantsjuhtimine				55%	45%
10 Varade haldus ja juhtimine				75%	25%
11 Ettevõtte riskide ja kvaliteedi juhtimine			100%		
12 Väliste partnersuhete juhtimine				40%	60%
13 Ärivõimekuse arendamine ja juhtimine			14%	86%	

Allikas: Intervjuu Grohe Eesti tegevjuhiga 02.04.2021.

Tegevjuhi avatud vastustega intervjuus selgus, et toodete ja teenuste turundamise ning müügi protsessi juhtimine on Grohe üldisele strateegiale vastavalt jäetud otsustamiseks kohalikule tasandile. Põhjuseks on kohaliku turu, klientide ja konkurentsi parem tundmine ja seeläbi kõrgema potentsiaalse kliendirahulolu tagamine. Sama intervjuu kokkuvõttest tabelis 4 nähtub, et toetava äriprotsessina on personali arendamine ja juhtimine olulise otsustusvabadusega kohalikul tasandil. Avatud vastustest tuli aga probleemkohana välja piisava inimressursi puudumine ja iga töötaja multifunktsionaalsuse tingimus võrreldes kontserni teiste ettevõtetega, kus suurema turu tingimustes on tööülesannete jaotus kitsam.

2019. aastal tegi Grohe Eesti ligikaudu 280 projekti pakkumist. Nendest realiseerus 195 tk, mis on 70% tehtud pakkumistest. Tabelis 5 nähtub, et perioodil 2017-2019 on

kasvanud nii realiseerunud projektipakkumiste arv kui ka projektide osakaal ettevõtte käibes. Realiseerunud pakkumised on kõik projektid, mis vastavad oma ühekordse iseloomuga kõikidele projekti tunnustele (peatükk 1.1, lk 9).

Tabel 5. Projektide osakaal 2017-2019 Grohe Eesti äriüksuses

Aasta	Tehtud pakkumiste arv	Realiseerunud pakkumiste arv	Projektid		
			Käive, Eur	Oskaal e/v käibes, %	Ettevõtte kogukäive, Eur
2017	133	80	398 964	21	1 901 448
2018	175	115	487 611	23	2 152 344
2019	280	195	690 452	24	2 901 872

Allikas: autori koostatud, Grohe Eesti dokumendivaatluse põhjal.

Projektiportfelli muutumise ajas seenduvalt ettevõtte strateegiliste valikutega on välja toonud ka PMBOK (2017). Antud uurimustöö jaoks on autor valinud välja viis projekti igast arendusvaldkonnast aastal 2019, kokku 15 erinevat projekti, mis moodustasid ettevõtte dokuendianalüüsi põhjal nimetatud aastal 5 % projektide arvust ja 42 % projektide rahalisest kogukäibest. Kvalitatiivse uurimusmeetodina viis uurimustöö autor läbi üle interneti silmast-silma intervjuud projekti kliendi poolt koordineerinud arendaja projektijuhi, võtmeisiku või arhitektiga. Intervjuu ankeet (Lisa 3) saadeti ettevalmistuseks uurimustöö autori poolt intervjuueeritavale üks tööpäev ette. Intervjuude läbiviimise periood oli 10.03.-29.03.2021, ühe intervjuu keskmine pikkus oli 30-40 min.

Valim, mille osas antud uurimustöö raames viiakse läbi projektiprotsesside dokumendianalüüs ja kvalitatiivne uuring, on esitatud alljärgnevas tabelis 6.

Tabel 6. Projektiprotsesside analüüsi baasiks olev valim arendustest aastal 2019

Nr	Hotell	Korterelamu	Avalik ruum (kool, haigla, SPA jne)
1	Lembitu	Toomkuninga	Viljandi haigla
2	Imperial	Das Haus	LHV pank
3	Nordic	Harmet Jorton	Ahtme haigla
4	Tallink	Suur Patarei	Kohtla -Järve polikliinik
5	Wasa	Skyone	Sisekaitse akadeemia

Allikas: autori koostatud.

Kuna projektide lepingutes on sees lepingu sisu konfidentsiaalsuse nõue, ei seota edasisi andmeid enam konkreetse ettevõttega, vaid neile antakse juhumeetodil tähistus töös

tähtetega A-O koos arendaja kategooria lisamisega. Arendaja kategooriad on hotell, korterelamu ja avalik ruum. Arendaja kategooria võimaldab teha üldistusi arendusgruppide osas ja tuua välja omavahelise kategooriate võrdluse. Lisas 2 toob autor koondtabelis välja iga projekti iseloomustavad näitajad koos intervjuueeritava ametinimetuse ja intervjuu läbiviimise ajaga. Näitajateks on projekti pikkus päevades, kulutatud ettevõtte projektijuhi töötunnid, projekti müügikäive eurodes.

Erinevad arendajate kategooriad võimaldavad projekti käibe viia võrdlusesse projekti pikkuse (Eur/päev) ja projektijuhi kulutatud töötundidega (Eur/PJ t), mis on toodud tabelis 7. Lisas 3 esitatud projektide käive näitab, et ligi 49 % projektide rahalisest mahust annab hotelli kategooria valim, 38 % korterelamu kategooria valim ja ainult 14 % avaliku ruumi valim. Kuna vaadeldavad 15 projekti (tabel 5) moodustasid tegelikkuses 42 % projektide kogukäibest, on tegemist majanduslikult mõjusa valimiga näitajate võrdluseks ning järelduste tegemiseks.

Tabel 7. Arendusgruppide rahaliste näitajate võrdlus valimis

kategooria	Eur/päev	Eur/PJ t
hotell	134	935
korterelamu	128	1006
avalik ruum	46	480
keskmine	105	848

Allikas: autori koostatud, Grohe Eesti dokumendivaatluse põhjal.

Ülalpooltoodud tabelist tuleb välja, et rahaline käive hotelligrupis ühe projektipäeva kohta on ligi kolm korda suurem ja käive projektijuhi töötunni kohta ligi kaks korda suurem. Otsene põhjus selgub Lisas 2 toodud „Projekti pikkus päevades“ veerus, kus nähtub, et olulisi erinevusi projekti pikkuses erinevates arendajate kategooriates ei ole.

Projektiprotsesside parendamiseks läbiviidava hindamise protsessigruppide sees kavandas autor EVS ISO 21500 (2018) põhjal poolstruktureeritud küsimustiku hübriidlahendusena, kus algatamise, kavandamise ja lõpetamise protsessigruppidele andis hinnangu projektide lõikes ettevõtte projektijuht ning kontrollimise ja teostamise protsessigrupile andis hinnangu nii ettevõtte projektijuht kui arendaja projektijuht. Lisaks hindas projektijuht eelnevalt iga valimi projekti puhul protsesside olulisust vaadeldavas

projektis (Lisa 3). Antud poolstruktureeritud intervjuus on avatud vastus iga protsessigrupi hinnangust vastavalt kas uuritava ettevõtte projektijuhi või uuritava ettevõtte projektijuhi ja arendajapoolse projektijuhi poolt. Võrdluse saab esitada ettevõtte ja kliendi hinnangute seisukohast.

Tabel 8 toob välja projektijuhi hinnangu erinevate projektiprotsessi grupi olulisusele. Siit nähtub, et algatamise protsessigrupi tähtsustab projektijuht läbivalt kõikide arendusgruppide osas kõige kõrgemalt. Madalaimad keskmised hinded on aga saanud kavandamise ja kontrolli protsessigrupid, mis osutavad vähemale tähtsusele projektijuhi hinnangus. Koondtulemusena on kõrgeim keskmine hinnang hotellide ja korterelamute grupil, mis on seotud otseselt nende gruppide rahalise käibe mõjuga ettevõtte tulemusele ja projektijuhi isiklikule boonussüsteemile.

Tabel 8. Hinnang projekti protsessidegrupi tähtsusele erinevates arendusgruppides

Grupp	Hotell	Korterelamu	Avalik ruum	Keskmine
Algatamine	2,53	2,73	2,67	2,64
Kavandamine	2,51	2,43	2,35	2,43
Teostamine	2,54	2,40	2,46	2,47
Kontroll	2,40	2,47	2,42	2,43
Lõpetamine	2,60	2,50	2,40	2,50
Keskmine	2,52	2,51	2,46	2,49

Allikas: Autori koostatud, läbiviidud intervjuude 10. -29.03.2021 põhjal.

Tabelis 8 välja toodud kavandamise ja kontrolli madalamad keskmised koondhinded võivad olla seotud tegevusprotsesside suurema arvuga, mis uuritava ettevõtte väiksema inimressursi tõttu pole kaetud ja millel seetõttu ei ole nii suurt tähtsust. Samas on ettevõtte tegevjuht toonud oma intervjuus välja just kavandamise protsessigrupi parendamise vajaduse. Seda just rõhuasetusega olla arendusprojekti alguses kohe koos arhitektide, disainerite ja arendajatega, et kindlustada projekti hea ettevalmistus enda projekti ressursside planeerimiseks ja kaasatus eelisena konkurentide soodsma hinna ees.

Intervjuust tegevjuhiga tuli välja ettevõtte selge ärivisioon pakkuda kõrget klienditeenindust ja tagada seeläbi klientide kõrge rahulolu. Antud tegevusvaldkonnas on kliendirahulolu väga oluline, kuna projektimüügi osas on tegemist kordusmüügiga. Lisaks pakutavatele toodetele, teenustele, sobivale hinnale, on oluline, kuidas partner suudab keerukamate projektidega alltööna hakkama saada, seadmata sealjuures ohtu

arenduse enda valmimise lõpptähtaega. Seetõttu on oluline tuua kõrvuti uuritava valimi puhul projektijuhi ja kliendipoolse arendaja hinnang võrdlusena projekti protsessigruppide edukusele, mis on esitatud järgnevas tabelis 9.

Tabel 9 Ettevõtte projektijuhi ja kliendi arendusjuhi hinnangute võrdlus.

Grupp	Hotell		Korterelamu		Avalik ruum		Keskmine	
	PJ	AJ	PJ	AJ	PJ	AJ	PJ	AJ
Algatamine	4,0		3,8		3,6		3,8	
Kavandamine	3,7		3,8		3,8		3,8	
Teostamine	3,6	2,4	3,6	2,2	3,5	2,0	3,6	2,2
Kontroll	4,0	3,8	3,8	4,0	3,8	3,9	3,8	3,9
Lõpetamine	3,3		3,3		3,3		3,7	
Keskmine	3,7	3,1	3,7	3,1	3,6	3,0	3,7	3,1

Allikas: Autori koostatud, läbiviidud intervjuude 10.-29.03.2021 põhjal.

Intervjuus paluti hinnata arendusprojekti poolsetel kontaktisikutel ainult teostamise ja arendamisega seotud protsessigruppe, kuna need grupid on kliendile kõige nähtavamad ja arusaadavamad projekti juures. Tabelis 9 nähtub, et teostamise protsessi hinnangud projektide elluviimisele kõigis arendusgruppides olid kliendipoolisel arendusjuhil oluliselt madalamad kui ettevõtte projektijuhil. Kõige parem hinnang teostusele oli hotellide arendusgrupis, kuid ka see jäi oluliselt alla teiste projektigruppide keskmisele ja ka projektijuhi hinnangule teostamise protsessigrupis. Kavandamise grupis on teostatud uuringu põhjal kliendirahulolu ja ettevõtte hinnangu vahel kõige suurem erinevus. Seetõttu on vajalik sügavamalt analüüsida üksikuid protsesse konkreetsete objektide A-O klienditagasiside vaatest ja ka kliendi esindaja antud avatuid vastuseid teostamisele. Avatud vastused on koondatud Lisa 4 alla, kus teostamise protsessigrupis joonistuvad probleemkohtadena välja korduvad märkused toodete info puudumise, projekti kommunikatsiooni ja pikkade tarnegraafikute osas. Nimetatud probleemkohad on seotud ettevõtte põhiprotsessidega nagu toote ja teenuse müügi ja turundamisega, klienditeeninduse ja logistikaga. Nimetatud kolm äriprotsessi olid tegevjuhiga läbiviidud intervjuu põhjal kohalikul tasandil kõige suurema otsustusvabadusega.

Uurimustöö kvalitatiivne lähenemine tõi selgelt välja need äriprotsessid, kus kohalikul tasandil on piisav otsustusõigus parendamiseks vajalike ostuste langetamiseks olemas. Vajalik dokumendianalüüs tõi selgelt välja ettevõtte väga kiire kasvu kolmel viimasel

aastal ja veelgi suurema eriprojektide müügikanali kasvu. Eriprojektide müügikanal on projektimüük, mille osas oli uurimustöö eesmärgiks projektiprotsesse parendada. Empiiriline kliendiuuring kaasas kolm erinevat arendusgruppi projektimüügikanalis ning tõi kvalitatiivselt välja kitsaskohad projekti protsessigruppides.

2.3. Järeldused ja parendusettepanekud

Antud uurimustöö praktiliseks eesmärgiks oli selgitada välja, kuidas projekti protsessigruppe läbi viikse, eesmärgiga leida võimalusi nende parendamiseks ja olemasolevate ressursside tõhusamaks kasutamiseks. Oluline mõju on siin ettevõtte juhtimisstruktuuril, mis tingib ettevõtte äriprotsesside juhtimise osaliselt kohalikult, osaliselt rahvusvaheliselt tasandil. Protsessipõhise juhtimise olulisus ja läbipõimumine projektiprotsesside juhtimisega on kesksel kohal alapeatükis 1.1., kus tuuakse välja vajadus äriprotsesside tõhustamiseks viia läbi protsessikaardistus. Toodud kolmest kaardistuse meetodist – tõendipõhine info tuvastamine, vahetu dokumendianalüüs ja intervjuude läbiviimine, on käesoleva uurimustöö tarbeks läbi viidud viimane st töötoapõhine info kogumine.

Intervjuust tegevjuhiga selgus, et ettevõtte otsustusvabadus kolme põhiprotsessi tegevuste raames kohalikul tasandil on suur. Need äriprotsessid on seotud uuritava ettevõtte toodete ja teenuste müügi, turunduse ja logistikaga ning klienditeenindusega. Rahvusvahelise ettevõtte kliendiga seotud äriprotsesside otsustustaseme delegeerimine kohalikule juhtimistasandile võimaldab läbi nende äriprotsesside juhtimise parandada ettevõtte tulemuslikkust ja näitab käesoleva uurimustöö praktilist väärtust uuritava ettevõtte jaoks. Need põhiprotsessid on seotud sügavalt kliendirahulolu tagamisega, mille maksimeerimine on ettevõtte juhi hinnangul ettevõtte strateegiline fookus. Kuna nimetatud äriprotsessid on otseselt seotud projektide läbiviimisega, loob nimetatud äriprotsesside tõhustamine projektiprotsesside paremaks juhtimiseks efektiivsema toetuse. Tänapäeval uuritavas ettevõttes nimetatud äriprotsesse nende sisendite-väljundite, tegevuste ja mõõdikutega kirjeldatud ei ole. Siin näeb autor võimalust protsessikirjeldus koos mõõdikutega viia läbi kas tiimitööna ettevõtte enda ressurssidega, emafirma väljatöötatud mudelite või väliste konsultantide abiga. Alampeatükis 1.1. toodud peamiste tulemusnäitajate määratlemine protsesside toimivuse mõõtmiseks,

jälgimiseks ja pidevaks täiustamiseks, omavad autori arvates positiivset mõju ka projektiprotsesside läbiviimisele tervikuna. Kindlasti peaksid tulevikus projektiprotsesside mõõdikud olema seotud äriprotsesside tulemusmõõdikutega.

Uuritava ettevõtte struktuur on otsustuste rahalise kaalu ja tegevusülesannete jaotuse tõttu osaliselt läbi põimunud kontserni Baltikumi teiste ettevõtetega ja Skandinaavia üksusega. Selline keeruline struktuur tingib Eesti müügijuhi suure ajaressursi kulutamise kommunikatsioonile oma rahvusvahelise projektimeeskonnaga. Müügijuht tegeleb igapäevaselt lisaks erilahenduste projektide müügi ja elluviimisele ka toote müügiga jae-, ehitus- ja e-kaupluste suunal. Traditsioonilise müügi ja erilahenduste projektimüügi teostamine ühe töötaja poolt ei võimalda projektijuhtimist protsessina püsivalt fookuses hoida, sest ühe töötaja tegevus on killustunud erinevate müügikanalite ja nende müügi spetsiifilise iseloomu vahel. Samuti puudub ettevõttes projektijuhtimise teoreetiline kompetents, protsessikirjeldus ja kasutatav meetod. Alapeatükis 1.4. esitatud erinevate projektiprotsesside meetodite protsessigrupid (vt tabel 3) on uuritavas ettevõttes sellisel kujul tundmatud, mis näitab selgelt, et projektijuhtimise protsess on kirjeldamata ning sellel puuduvad mõõdikud. Projektide teostamisel on lähenetud projektimüügi läbiviimise põhimõttest, millele viitab ka alampeatükis 2.1. esitatud uuritava ettevõtte projektide elluviimisega seotud tegevusetapid. Suure tõenäosusega on müügikeskse lähenemise vaade seotud madalate klienditeeninduse näitajatega (vt tabel 9).

Uuritava ettevõtte käive on aastatel 2017-2019 kasvanud ligi 52 %. Samal ajal on suurenenud projektide osakaal ettevõtte käibes 21 %-lt kuni 24 %-ni, mis on toonud projektimüügi rahaline käibe kasvuks 72 %. Läbiviidud intervjuus ettevõtte tegevjuhiga tuli välja projektimüügi strateegiline tähtsus ettevõtte jaoks. Projektid on uuritavale ettevõttele olulised suure ühekordse mahu, keskmisest suurema kasumlikkuse ja brändi tuntuse suurendamise osas lõpptarbijate hulgas. Viimane tagab toe ettevõtte teistele müügikanalitele, milleks on jaekaubandus, ehituskauplused ja e-kaubandus.

Aastatel 2017-2019 kasvanud ettevõtte käibe ja projektimüügi osakaaluga koos on kasvanud ka projektipakkumiste ja realiseerunud pakkumiste arv. Kõrvutades aga projektikäibe kasvu ja realiseerunud pakkumiste arvu kasvu, nähtub et viimased on kasvanud suhteliselt rohkem (tabel 5). See viitab ühe projekti keskmise rahalise mahu

vähenedamisele. Selle aluseks võib töö autori hinnangul olla väiksemahuliste projektide arvu suurenemine. Antud näitaja on ohumärgiks ettevõtte kasumlikkuse säilitamisele käibe kasvu tingimustes, sest väiksemad projektid nõuavad suuremaid projektidega kaasatavaid ressursse ja pakuvad seetõttu kulutatava töötunni või projekti pikkuse kohta päevades väiksemat käivet, mis kaudselt väljendub väiksemas kasumlikkuses. See omakorda näitab, et iga järgmise projektiga on võimalik teenitav lisakasum kulutatava ressursi kohta väiksem. Uurimustöö autor juhib tähelepanu vajadusele seada projektide tulemusnäitajad. Üks võimalus oleks hinnata läbi mitme aasta projektid, mis annaks ettevõttele strateegilise tunnetuse erinevate arendusgruppide osas, millises mahu pakkumisi erinevatesse arendusgruppidesse teha ja kuhu seada prioriteedid. Selle vajalikkust kinnitab tabel 7, kus tuleb esile, et avaliku ruumi projektid on väikeste käibe mahtudega, samas kalleimad projektijuhi ajaressursi osas. Tööjõuressursi mittepiisavus projektide läbiviimisel on läbiv teema uuritava ettevõtte analüüsis.

Kliendirahulolu ettevõttes pole otseselt mõõdetud, seda tunnetatakse positiivse ja tõusvana läbi pakkumiskutsete ja realiseerunud pakkumiste arvu kasvu. 15 arvulise valimiga läbi viidud protsessigruppide võrdlev hinnang ettevõtte ja kliendi seisukohalt tõi välja vajaduse seada rahulolu mõõdikud. Põhjus asjaolus, et keskmised hinnangud olid seotud väärtustega 4 ja 3, mis viitasid hinnangule üksikutele mitteolulistele puudujääkidele või puudujääkidele, mis segasid. Just viimaste põhjuseid on oluline ettevõtte juhtimissüsteemis käsitleda, et tagada projektide elluviimise paremini juhitud protsess, mis tagaks kõrgema kliendirahulolu. Kõrgem kliendirahulolu võimaldaks ettevõttel ka ise teadlikumalt valida pakkumiskutseid, kus lisaks soodsamale hinnale on oluline partneri usaldusväarsus ja professionaalsus projekti läbiviimisel.

Põhjalikumat käsitlust vajab projektide teostamise protsessigrupp oma tegevustega. Analüüsist tuli välja, et just selles grupis on ettevõttepoolne hinnang ja kliendi hinnang oluliselt erinevad ja seda kahjuks just madalama kliendihinnangu suunas (tabel 9). Kui uuritava ettevõtte projektijuhi keskmine hinnang teostamise protsessigrupile oli 3.6, siis kliendi esindaja keskmine oli 2.2. Nii suurt erisust üheski teises projekti protsessigrupis analüüsist välja ei tulnud. See näitab, et lisaks ettevõtte juhi poolt välja toodud kavandamise protsessigrupile, tuleb juhtimises pöörata tähelepanu ka teostamise

elluviimise parendamisele. Esmastest probleemkohtadest annavad indikatsiooni intervjuu avatud vastused selle protsessigrupi osas. Kaheksa vastajat valimist (kokku 15) töid välja probleemkohana projekti kommunikatsiooniga seotud puudujäägid. Lisaks toodi välja mittepiisavat infot toodete kohta (kolmel juhul) ja pikad tarneajad (kahel juhul). Olemuslikult on kõik teemad seotud projekti kommunikatsiooniga partnerile, mis tähendab selle parandamise vajadust projektijuhtimises.

Avatud vastused töid välja erinevaid probleemkohti kõikides projekti etappides. Teostatud projektide erinevate protsessigruppide valdavad hinnangud 4 ja 3 väärtuse osas toovad välja vajaduse uurida kliendirahulolu teemat sügavamalt. Selleks soovitab autor viia läbi täiendava kliendirahulolu uuringu iga arendusgrupi suurimate ja pikaajalisemate partnerite juures. Uuringu eesmärk on selgitada välja nõrgad kohad eriprojektide juhtimises ja saada juurde kliendivaade läbi ootuste väljaselgitamise toote, teenuse ja tarne osas. See võimaldaks seada ka lisaks käibe ja kasuminumbritele kvalitatiivset vaadet, mis oleks aluseks pikaajalisele partnersuhtele ja võimaldaks saavutada konkurentsieelist ilma soodsaimat hinda pakkumata. Nimetatud uuring süvendab kahepoolset suhet kliendiga, kuna annab infot, et kliendi arvamus on tähtis ja võtab arvesse kliendi poolt tehtud ettepanekuid.

Probleemkoht, mis tuli uurimustöö praktilises osas välja, on projektitöös vajaliku metoodika ja inimressursi puudumine. Kuna personali arendamise ja juhtimise äriprotsessi puhul on tegemist kohalikul tasemel otsustusõigusega ja ettevõtte juht on ise nimetanud vajaduse lähiajal lisada töötaja, siis annab see ressursi lahenduse mitmele analüüsi käigus välja tulnud probleemkohale. Uurimustöö autori seisukohalt tuleks aga enne täiendava inimressursi kaasamist võtta selge strateegiline vaade projektide teostamisele ettevõtte äriprotsessides. Vajadus on arendada ettevõtte sees sobiv projektijuhtimise metoodika ja koolitada koos metoodika kasutuselevõtuga inimesi.

Projektiprotsesside parendamise võimalust näeb uurimustöö autor kahel tasandil:

1. üldjuhtimise tasand;
2. projektide läbiviimise tasand.

Üldjuhtimise tasandil tõi uurimustöö praktiline osa välja kolm põhiprotsessi ja ühe toetava protsessi, mille puhul on ettevõtte juhi otsustusvabadus muudatuste sisseviimiseks piisav. Põhiprotsessid on seotud toodete ja teenuste müügi, turunduse ja logistikaga ning klienditeenindusega, mis on otseselt seotud projektide läbiviimisega ja seetõttu loovad aluse tulemuslikuks projektivaldkonna kasvuks, kus ettevõtte täna näeb kõige suuremat kasvu. See tähendab otsest vajadust kas ettevõtte ja emaettevõtet sisemiste ressursside või konsultantide abiga, viia läbi nende protsesside kirjeldus koos tulemusmõõdikute seadmisega. Tulemusmõõdikud on vajalikud projektimüügi osakaalu kasumliku kasvu suunamiseks ja mõõtmiseks. Nii aitaks mõõdik määratleda prioriteedid arendusgruppide osas ja aitaks hinnata, kas ettevõtte teenib konkreetsest pakkumiskutse võidust teoreetiliselt keskmisest rohkem või vähem. Taoline näitaja on väga oluline projektide kõrgperioodil, kus projekte tuleb valida tulu maksimeerimise eesmärgil suhteliselt piiratud ressursside tingimustes. Väga olulised on klienditeeninduse äriprotsessiga seotud mõõdikud, mis ühtepidi on eraldi konkreetse äriprotsessi mõõdikud, kuid äriprotsessi enda seotusega projektiprotsesside läbiviimisega, mõõdavad ka eelnimetatut.

Personali arendamise ja juhtimise tugiprotsess vajab fookust projektijuhtimise alase kompetentsi tõstmiseks ja lisatööjõuressursi kaasamiseks. Sellega seonduvalt kerkib tõenäoliselt üles vajadus ettevõtte struktuuri muuta ja tõsta projektimüük muudest müügikanalitest eraldi.

Teine parendamise tasand on otseselt seotud projektide läbiviimisega. Uurimustöö autor on intervjuude ja dokumendianalüüsi põhjal kirjeldanud alapeatükis 2.1 tänaseid projektide läbiviimise etappe koos nende alamtegevustega, millel on olemas projektijuhtimise tunnused. Ometi pole etapid isegi sellisel kujul dokumenteeritud ning projektide pidevat mõõtmist peale nende ajaplaanis püsimise ja realiseerumise, ei toimu. Siinkohal pakub autor lähtuvalt alampeatükis 1.5 esitatud ISO 21500 standardi vaate täiendatud projektiprotsessid, mille jälgimine, mõõtmine ja parendamine aitaks koheselt parendada uurimustöö praktilises osas välja tulnud parendamise vajadusi kliendikommunikatsiooni, toodete, tarnete ja muudatuste juhtimise osas.

Tabel 9 Kohandatud Grohe projektiprotsesside kirjeldus. Allikas: autori koostatud EVS ISO 21500:2018 põhjal.

Protsessigrupp	Protsess	Tegevus
Algatamine	Projekti harta	Otsus äriliste eesmärkidega
	Määratleda huvipooled	Projekti huvipool:(arendusrühma kategooria), realiseerumise tõenäosus
Kavandamine	Töötada välja projektiplaan	Projektiga seonduv CRM: tooted, tehnilised nõuded, tarneaeg jmt
	Määratleda tegevused	Määratletud tegevuste loend
	Hinnata ressursid	Määratleda ressursivajadus (projektimeeskonna suurus jne)
	Määratleda projektiorganisatsioon	Kliendipoolne töörühm, rollide kirjeldus
	Hinnata toodete keerukus, tegevuste kestused ja ajaplaan	Iga tegevuse jaoks kalkuleeritud aeg üldises ajakavas
	Töötada välja ajakava	Olemas projekti ajakava
	Kalkuleerida kulud	Projektijuhi töötunnid sh riskireserv
	Tuvastada riskid	Olemas riksiloend, projekti tõenäosuse hindamine
	Kavandada kvaliteet	Määratleda CRMs kohalduvad kvaliteedinõuded
	Kavandada hanked	Sisestada andmed CRM ja teha tarneplaan vastavalt projekti keerukusele toodete osas
	Kavandada kommunikatsioon	Hinnata kliendi kommunikatsioonivajadus
	Suunata projektitööd	Jooksev projekti seire CRMs: edenemise andmed, probleemide logi, õppetunnid
Teostamine	Juhtida huvipooli	Kommunikatsioon kliendi ja tehasega: murede selgitamine ja probleemide lahendamine
	Käsitleda riske	Suurim risk on pakkumise mitterealiseerumine, olla kliendi infoväljas
	Tagada kvaliteet	Toodete ja teenuse kvaliteedi kommunikatsioon kliendile, lubadustest kinnipidamine
	Levitada teavet	Plaan kogu info (sh muudatuste) kättesaadavuseks huvipooltele (klient ja tehas)
Kontrollimine	Kontrollida projektitööd	Kogu projekti vältel CRM info uuendamine, mõõdikute ja suundumuste hindamine, projekti lõpetamise aruanded
	Juhtida muudatusi	CRMs olemas heakskiidetud muudatused
	Juhtida ulatust	Muutmistaotlused pakkumise osas: tooted, hinnad
	Kontrollida ajakava	Jälgida enda ja kliendi ajakava lahknevusi
	Hallata tarnet	Olemas tarnekindlusega seonduv: kinnitus, kvaliteet, õigeaegsus
	Kommunikatsioon	Täpne ja õiegaegne teabe jagamine
	Lõpetada projekti etapp või projekt	Kinnitada lõpetatus: teostatud hanked, projekti lõpetamise aruanne.

Lõpetamine	Koondada õppetunnid	Hinnata projekti ja koondada kogemusi: õppetundide dokument CRM
	Järelkommunikatsioon	Kliendikohtumine ja kokkuvõte

Tabel 9 puhul on autor arvesse võtnud ettevõtte senist praktikat, kuid esitanud projektiprotsessid meetodi vaates. Autor on sisse toonud täiendavad protsessid kommunikatsiooni ja järelvalve osas igas projekti protsessigrupis. Välja on jäetud need protsessid, mis ei kajastunud ettevõtte senises praktikas ning läbiviidud intervjuude põhjal tundusid ettevõtte müügijuhi ja kliendi esindaja poolt väheolulised.

Analoogselt põhiprotsesside kirjelduse ja mõõdikute seadmisega, tuleks kirjeldada ka projektide läbiviimise äriprotsess ja seada sellele oma mõõdikud. Projektiprotsessi mõõdikud ja äriprotsessimõõdikud peavad olema omavahel seotud, mistõttu väline konsultatsiooniabi nende seadmisel võib osutuda vajalikuks.

Autor usub, et antud uurimustöö tekitab suuremaid ja sisulisemaid küsimusi, mis on seotud ettevõtte äriprotsesside juhtimise tõhustamisega. Algne uurimustöö püstitus parendada ettevõtte projektiprotsesside läbiviimist leidis käesoleva uurimustöö raames laiemat ja sisulisemat vajadust tegeleda äriprotsesside juhtimise ja arendamisega kuivõrd need on projektipõhises ettevõttes tihedalt seotud projekti juhtimise protsessiga. Kuigi tegemist on rahvusvahelise ettevõttega, on kohalikul tasandil olemas piisav otsustuspädevus muudatuste tegemiseks. Uurimustöö autor pakub vastavalt töö teoreetilise kirjanduse ülevaate ja empiirilise uuringu tulemustele välja kohandatud metoodika ettevõtte projektiprotsesside paremaks läbiviimiseks EVS ISO 21500:2018 põhjal. Võimalik, et üldiste protsessikirjelduste ja tulemusmõõdikute seadmise käigus tekib vajadus protsesse veelgi kohendada, kuid tegemist on esialgu tõhusa meetodiga, mis aitab parendada projektide kavandamist ja teostamist ning tõsta klienditagasiside hinnangut.

Tõenäoliselt algatab käesolev uurimustöö uusi küsimusi ja kaardistusvajadusi, kuid need on ärilise arengu seisukohalt vajalikud, sest hoiavad ettevõtet jätkuvalt areneva ja konkurentsivõimelisena.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli analüüsida Grohe Eesti projektiprotsesse ning leida parendamise võimalused. Autor püstitas eesmärgi selgitada akadeemilise kirjanduse põhjal projekti- ja protsessipõhise juhtimise seosed, sobivad meetodikad projektiprotsesside määratlemiseks, analüüsiks ja parendamiseks ning selle põhjal teha järeldusi projektiprotsesside tänase kasutamise osas uuritavas ettevõttes ja sõnastada ettepanekud projektiprotsesside paremaks läbiviimiseks.

Uurimusülesannete täitmiseks viidi läbi intervjuu ettevõtte müügijuhi ja müügisekretäri selgitamiseks välja projektiprotsesside toimimine ning teine intervjuu tegevjuhiga hindamaks ettevõtte otsutsuvabadust enda äriprotsesside kujundamisel. Projektiprotsesside läbiviimise hindamiseks koostas autor dokumendianalüüsi põhjal 15 osalisega esindusliku valimi, mis kaasas kolm suuremat ettevõtte projektide teostamise arendusgruppi: hotelli, korterelamu ja avaliku ruumi kategooria. Antud valimi projektid moodustasid 2019 aastal 42 % ettevõtte projektide kogukäibest.

Uurimustöö teooria osast saab välja tuua ühiskonna ja majanduse liikumise projektistumise suunas, mis on loonud vajaduse traditsiooniliste organisatsioonide äriprotsesside tõhustamise läbi projektide elluviimise ja arendustegevuse. Samas on suurenenud projektipõhiste organisatsioonide arv, mistõttu on tekkinud suurem vajadus äri- ja projektiprotsesse tõhustada läbi sobivate meetodite ja praktika. Äriprotsesse liigitatakse vastavalt oma iseloomule ettevõtte tegevuse põhi- ja tugiprotsessideks. Uurimustöös käsitletud APQC klassifikatsiooni lähenemine kirjeldab kokku 13 eraldiseisvat rühma, millest põhiprotsesse on kuus. Akadeemilise kirjanduse käsitlustest nähtub, et äriprotsessid on organisatsiooni sees omavahel põimunud, mistõttu protsessijuhtimine ja selle pidev täiustamine on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks väga oluline. Pidev äriprotsesside määratlemine, mõõtmine ja parendamine on vajalik projektipõhises organisatsioonis projektijuhtimise äriprotsessi toetuseks.

Rahvusvaheline ühtne äriruum on tinginud vajaduse kasutada ühtseid ja tunnustatud standardeid. See trend rõhutab organisatsioonide vajadust juhtida äriprotsesse ja projektiprotsesse omavahel metoodiliselt kooskõlas. Teooria peatükis on esitatud rahvusvaheliselt laiemalt kasutatud metoodikad (PMBOK, PRINCE2, ISO 21500, PM², APQC PCF), mille eesmärk on tulemuslikum organisatsiooni projektiprotsesside läbiviimine. Protsessigrupid on olemuselt erinevatel metoodikatel sarnased, suurim erinevus tuleb lisaressursside (nt tarkvaraline tugi, täiendav tööjõuressurss) ja metoodika keerukuse osas. Kuigi nimetatud metoodikad sobivad igat tüüpi ettevõttele, tuleb arvestada ressurssidega, mis ettevõttel on kasutada nende juurutamiseks. Võttes arvesse uuritava ettevõtte piiratud tööjõuressurssi ja väiksust rahvusvahelises mastaabis, käsitles autor teadlikult teooria peatükis ISO 21500:2012 projekti juhtimise metoodikat. Rahvusvahelise standardi keskse lähenemise vajadus tuleneb ettevõtte müügituru globaalsest iseloomust ja toodete pikast garantiiajast tingitud kõrgetest kvaliteedinõuetest. Grohe Eesti emaettevõttes on rakendatud juhtimisstandardina ISO 9001, mis on täiendavaks põhjuseks projektiprotsesside hindamisel EVS ISO 21500:2018 projekti juhtimise standardi metoodika kasutamiseks.

Uurimustöös läbi töötatud teaduskirjandus andis selge vaate uurimisküsimuste lahendamisel hoida fookust äriprotsesside ja projektiprotsesside seosel. Empiirilises osas selgus ettevõtte piisav otsustusvabadus oma projekti juhtimise protsessiga seotud äriprotsesside parendamiseks. Dokumendianalüüs ja intervjuud tõid välja, et äriprotsessid ei ole kirjeldatud ning nendele ei ole seatud mõõdikuid, mis võimaldaksid protsesside tõhusust jälgida ja parendada. Projekti juhtimise protsess ei ole kaardistatud, rahvusvaheline metoodika puudub ja kompetentsi tõstmise vajadust ei ole defineeritud. Projektide juhtimine on läbi põimunud ettevõtte tavamüügi kanalitega, kuna asub ühe töötaja vastutusalas. Positiivse poolena on ettevõtte teadvustanud vajaliku tööjõu ressursi lisamise vajadus, kuna soovitakse suurendada projektide osakaalu ettevõtte käibes.

Uurimustöö tõi äriprotsesside laiemal vaatel tõttu välja sügavamaid parendamise vajadusi kui töö sissejuhatuses projektiprotsesside analüüsimisena seati. Sellest tulenevalt annab autor soovitusel läheneda parendamisele kahel tasandil. Esimesena kirjeldada ära kohaliku otsustusvabadusega äriprotsessid ja seada neile mõõdikud, kaasates selleks

rahvusvahelise ettevõtte sisemist kompetentsi või väliste konsultantide abi. Teise tasandina tegeleda projektiprotsessi kui projektipõhise ettevõtte põhiprotsessi kirjeldusega. Alustada projektijuhtimise pädevuse tõstmisega läbi tööjõuressursi mahu ja kompetentsi ning sobiva metoodika kasutamise. Ka projektijuhtimise protsessi kirjelduse puhul on oluline leida mõõdikud, mis võimaldaksid ettevõttel teha otsuseid, milliste projektidega kaasa minna, kuhu seada prioriteete ja kas kliendirahulolu on edasiseks kasvuks piisav. Autor tõi empiirilise osa kokkuvõttes vajaduse muuta ettevõtte struktuuri selliselt, et projektimüük oleks muudest müügikanalitest lahus.

Kiire ja praktilise lahendusena pakub autor välja EVS ISO 21500:2018 põhjal kohandatud metoodika projektide läbiviimiseks, mis võimaldaksid tõsta kliendirahulolu, projektide järelevalvet ja anda parema ülevaate protsessidest, mis on ettevõttes vaja veel ümber modelleerida. Autor soovib rõhutada, et pakutud metoodika väljatöötatud tegevused vajavad ettevõtte poolt pidevat rakendamist, jälgimist ning parendamist.

VIIDATUD ALLIKAD

- Angulo Cuentas G. L., Camacho Pico J. A., Jaime Aria A., (2015), Frameworks to identify best practices at the organization level: an analysis, *Journal of Business Economics and Management*, 16(4), 861–875 doi:10.3846/16111699.2012.745813
- APQC. [<https://www.apqc.org/>] 02.01.2019 *APQC Process Classification Framework*, Version 7.0.5. (2016). Houston, TX: APQC. ? 6.1.1 (koopia)
- Artto K., Martinsuo M., Kujala J. (2011). *Project business* [Adobe Digital Editions version]. <http://pbgroup.tkk.fi/en/>
- Association for Project Management (APM), *Project Managment*, Retrieved from <https://www.apm.org.uk/resources/#topics>
- 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.
- Brendin, K., (2006), *Human Resource Management in Project-Based Organisations: Challenges and Changes*. Linköping: LiU-Tryck.
- vom Brocke J, Zelt S., Schmiedel T., 2016 *On the role of context in business process management*, *International Journal of Information Management* 36 (2016) 486–495, www.elsevier.com/locate/ijinfomgt
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management (2nd ed.)*. Germany: Springer-Verlag.
- Gareis, R., Gareis, L. 2018. *Project Program Change*. New York: CRC Press
- Grohe koduleht, https://www.grohe.ee/et_ee/our-service/about-grohe/about-grohe.html
- Hornby, R. 2017. *Commercial Project Managment*. New York: Routledge
- ISO (International Organization for Standardization). 2015. *EN ISO 9001:2015/EVS-EN ISO 9001:2015, Quality management systems – Requirements/ Kvaliteedijuhtimissüsteemid*.
- ISO (International Organization for Standardization). 2012. *ISO 21500:2012, Guidance on project management*, Geneva, Switzerland: ISO.
- Kuura, A. 2011. *Policies for projectification: Support, avoid or let it be?* Discussion on Estonia Economic Policy: Theory and Practice of Economics Policy, Vol.19 (1), pp. 117-136.

- Kuura, A, Lundin, R.A. 2019. *Process perspectives on entrepreneurship and projects*. International Journal of Managing Projects in Business, 1753-8378 DOI 10.1108/IJMPB-12-2017-0165
- Kuura, A. 2020. *25 YEARS OF PROJECTIFICATION RESEARCH, Project Management Development – Practice and Perspectives, 9th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries*, April 23-24, 2020, Riga, University of Latvia, ISSN 2256-0513, University of Tartu, Pärnu College
- Lundin, A.R. Arvidsson, N., Brady, T. Ekstedt, E. Midler, C, Sydow, J. 2015, *United Kingdom: Cambridge University Press* www.cambridge.org/9781107077652 / 290 Pm², <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ac3e118a-cb6e-11e8-9424-01aa75ed71a1>
- PRINCE2, <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>
- PMBOK, (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE)*, (6th ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc
- Rosemann, M. & Brocke, J. *The Six Core Elements of Business Process Management*.
- Turner, J.R., Anbari, F., Bredillet, C. 2013. Perspectives on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1(1), 3-28.

Lisa 1. Poolstruktureeritud küsimustik intervjuule Grohe Eesti tegevjuhiga

1. Missugusel määral on kohalikul tasandil otsustusvabadus (vt tabel)
 2. Kui oluline on projektid (projektiportfell) ettevõtte toodete müügiotsustamisel?
 3. Missugused on eduka projekti hindamise kriteeriumid?
 4. Missuguses projekti otsustamisgrupis on kõige rohkem vaja parendusi? Millest selline arvamus?
- (Valikvastus: algatamine, kavandamine, elluviimine, kontroll, lõpetamine)

	Täielik või peaaegu täielik otsustus- vabadus (>90 %)	Mõõdu- kas otsustus- vabadus (89-55%)	Vajadus otsused üle koos- kõlastada (36-54 %)	Suur ette- kirjutuse osa (11- 35 %)	Täielik või peaaegu täielik ette- kirjutus (<10 %)
1. Visiooni ja strateegia arendamine					
Ärikontseptsioon ja pikaajaline visiooni määratlemine					
Äristrateegia väljatöötamine					
Strateegilisi algatuste elluviimine ja mõõtmine					
2. Toodete ja teenuste arendus ja juhtimine					
Toote / teenuse arenduse juhtimine ja protsessi haldamine					
Uute toodete / teenuste ideede genereerimine ja määratlemine					
Toodete ja teenuste arendamine					
3. Toodete ja teenuste turundamine ja müük					
Turu, klientide ja võimaluste defineerimine					
Turundusstrateegia väljatöötamine					
Turundusplaanide väljatöötamine ja elluviimine					
Müügistrateegia väljatöötamine					
Müügiplaanide väljatöötamine ja elluviimine					

Järg (2/4) ...

	Täielik või peaaegu täielik otsustus- vabadus (>90 %)	Mõõdu- kas otsustus- vabadus (89-55%)	Vajadus otsused üle koos- kõlasta-da (36-54 %)	Suur ette- kirjutuse osa (11- 35 %)	Täielik või peaaegu täielik ette- kirjutus (<10 %)
4. Logistika (füüsiliste toodete kättetoimetamine)					
Tarneahela ressursside kavandamine					
Materjalide ja teenuste hankimine					
Toote tootmine / tarnimine					
Logistika ja laomajanduse juhtimine					
5. Teenuste pakkumine					
Teenuste osutamise strateegiate loomine					
Teenuse osutamise ressursside haldamine					
Teenuse osutamine kliendile					
6. Klienditeeninduse juhtimine					
Klienditeeninduse strateegia väljatöötamine					
Kliendiinfo ja -teeninduse kontaktihaldus					
Järelteenindus					
Toodete tagasikutsumiste nõuete haldus ja auditite regulaarsus					
Klienditeeninduse tegevuste ja kliendirahulolu hindamine					
7. Personali arendamine ja juhtimine					
Inimressursside planeerimine, poliitika ja strateegiate väljatöötamine ja juhtimine					
Töötajate värbamine ja valimine					
Töötajate arendamine ja nõustamine					
Töötajate suhete juhtimine					
Töötajate motiveerimine					
Töötajate ümberpaigutus ja pesnioniplaanide tegemine					

Järg (3/4)...

	Täielik või peaaegu täielik otsustus- vabadus (>90 %)	Mõõdu- kas otsustus- vabadus (89-55%)	Vajadus otsused üle koos- kõlasta- da (36-54 %)	Suur ette- kirjutuse osa (11- 35 %)	Täielik või peaaegu täielik ette- kirjutus (<10 %)
8. Infotehnoloogia juhtimine					
Infotehnoloogia äri juhtimine					
sisemiste ITkliendi suhtete					
arendus ja haldamine					
Turvalisuse, privaatsuse ja					
andmekaitse poliitika					
väljatöötamine ja rakendamine					
Ettevõtte teabe haldamine					
Infotehnoloogiliste lahenduste					
arendus ja haldamine					
Infotehnoloogilisi lahenduste					
juurutamine					
Infotehnoloogiliste lahenduste					
töösserakendamine					
9. Finantsjuhtimine					
Planeerimis- ja juhtimisarvestuse					
teostamine					
Tulude arvestus					
Raamatupidamise ja aruandluse					
korraldamine					
Põhivara arvestus					
Palgaarvestuse teostus					
Kreeditoride arvestamine ja					
maksete teostamine					
Rahavoo juhtimine					
Sisekontrolli teostamine					
Maksuarvestus					
Välisvahendite haldamine ja					
konsolideerimine					
Rahvusvahelise äri korraldus					
10. Varade haldus ja juhtimine					
Varade planeerimine ja soetamine					
Tootlike varade planeerimine					
Tootlike varade hooldamine					
Varade võõrandamine					

Järg (4/4) ...

	Täielik või peaaegu täielik otsustus- vabadus (>90 %)	Mõõdu- kas otsustus- vabadus (89-55%)	Vajadus otsused üle koos- kõlastada (36-54 %)	Suur ette- kirjutuse osa (11-35 %)	Täielik või peaaegu täielik ette- kirjutus (<10 %)
11. Ettevõtte riskide ja kvaliteedi juhtimine					
Ärискиде juhtimine					
Vastavuste juhtimine ja haldus					
Tegevustega seotud kahjulike mõjude neutraliseerimine					
Jätkusuutliku äri juhtimine					
12. Väliste partnersuhete juhtimine					
Investorsuhete loomine					
Valitsuse ja tööstuse suhete haldamine					
Suhtete haldamine nõukoguga					
Õiguslike ja eetiliste probleemide haldamine					
Suhtekorralduse haldamine					
13. Ärivõimekuse arendamine ja juhtimine					
Äriprotsesside juhtimine					
Portfelli, programmi ja projektide juhtimine					
Ettevõtte kvaliteedi juhtimine					
Muutuste juhtimine					
Ettevõtte kogu teadmusjuhtimise võimaluste arendus ja juhtimine					
Mõõtmiste ja hindamiste teostus					
Keskkonnaalase tervise ja ohutuse haldus					

Lisa 2. Ülevaade uuringus osalenud organisatsioonidest

Nr.	Tähistus töös	Arendaja kategooria	Projekti rahaline käive	Projekti pikkus päevades	Projekti juhi kulutatud tunnid	Intervjuee- ritava positsioon	Intervjuu läbiviimise aeg
1	A	hotell	75.000	700	100	Arhitekt	10.03.2021
2	B	hotell	25.000	200	20	Projekti juht	15.03.2021
3	C	hotell	25.000	250	40	Projekti juht	18.03.2021
4	D	hotell	20.000	200	25	Arhitekt	23.03.2021
5	E	hotell	20.000	250	45	Arhitekt	25.03.2021
6	F	korterelamu	25.000	250	50	Arendaja	17.03.2021
7	G	korterelamu	45.000	350	50	Arhitekt	22.03.2021
8	H	korterelamu	5.000	200	15	Projekti juht	29.03.2021
9	I	korterelamu	20.000	300	30	Arhitekt	24.03.2021
10	J	korterelamu	5.000	200	20	Arendaja	31.03.2021
11	K	avalik ruum	5.000	250	25	Projekti juht	30.03.2021
12	L	avalik ruum	5.000	200	15	Projekti juht	24.03.2021
13	M	avalik ruum	5.000	250	25	Projekti juht	25.03.2021
14	N	avalik ruum	5.000	200	20	Projekti juht	16.03.2021
15	O	avalik ruum	5.000	400	40	Arhitekt	12.03.2021

Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuu: Projekti protsesside olulisus ja soorituse hinnang protsessigruppide sees

1. Missugune oli protsessi tähtsus projektis?

Hinnang 3 palli skaalal: 3 väga oluline, 2 oluline, 1 mitteoluline

2. Kuidas oli projekti protsess läbi viidud?

Hinnang 5 palli skaalal:

5 väga hästi läbi viidud, puudujääke ei esinenud; 4 hästi läbiviidud, esinesid üksikud mitteolulised puudujäägid, 3 rahuldav, puudujäägid segasid, 2 mitterahuldav tegevus, ohustas protsessigruppi või projekti, 1 tegevus puudus

			Protsessi tähtsus	Tegevuse hinnang	
Grupp	Protsess	Sisuline tegevus	PJ	PJ	AJ
Algatamine					
	Töötada välja projekti harta	Projekti tegemise otsus, projektijuht ja tema volituste määramine, ärilised eesmärkide fikseerimine			x
	Määrata huvipooled	Projektis osalevate poolte ja sellele mõju omavate gruppide defineerimine			x
	Luu projektimeeskond	Projektimeeskonna loomine: määratleda liikmete rollid, vastutus, kohustused ja aruandlus			x
	<i>Avatud vastusega küsimus: Millised puudused esinesid?</i>				x

Järg...

			Protsessi tähtsus	Tegevuse hinnang	
Grupp	Protsess	Sisuline tegevus	PJ	PJ	AJ
Kavandamine					
	Töötada välja projektiplaanid	Projektiga seonduva kirjeldus: mida tehakse ja taotletakse, kuidas projekt teostatakse, kontrollitakse ja lõpetatakse			x
	Määratleda ulatus	Dokumenteeritud täpne eesmärk, tulemus, nõuded, piirid ja lõppseisund			x
	Luu tööde hierarhiline struktuur	Olemas tööde struktuur, kasutatav tarkvara			x
	Määratleda tegevused	Määratletud tegevuste loend			x
		Määratletud ressursivajadused ja ressursiplaan (inimesed, seadmed, töövahendid jne)			x
	Hinnata ressursid	Rollide kirjeldused, sh kohustuste ja õiguste määramine, projekti organisatsiooni skeem			x
	Järjestada tegevused	Määratletud tegevuste loogiline seos ja sellest tulenev järjekord			x
	Hinnata tegevuste kestused	Kalkuleeritud iga tegevuse lõpetamiseks kuluva aja hinnang			x
	Töötada välja ajakava	Olemas projekti ajakava			x
	Kalkuleerida kulud	Kirjeldatud kulud iga tegevuse ja projekti lõpule viimiseks sh riskireserv			x
	Koostada eelarve	Olemas eelarve ja selle seos kuludega, objektiivsete kulutõhususe mõõdikute määramine			x
	Tuvastada riskid	Olemas riskiloend (ohud ja võimalused eraldi)			x
	Hinnata riskid	Järjestada riskid			x
	Kavandada kvaliteet	Määratleda kohalduvad kvaliteedinõuded ja standardid			x
	Kavandada hanked	Teha hangete plaan tarnijate lõikes, allhangete osakaalu otsused			x
	Kavandada kommunikatsioon	Määratleda huvipoolte teabe- ja kommunikatsioonivajadus, plaan selle rakendamiseks.			x
	Avatud vastusega küsimus: Millised puudused esinesid?				x

Järg...

			Protsessi tähtsus	Tegevuse hinnang	
Grupp	Protsess	Sisuline tegevus	PJ	PJ	AJ
Teostamine					
	Suunata projektitööd	Olemas jooksev projekti seire: edenemise andmed, probleemide logi, õppetunnid			
	Juhtida huvipooli	Murede selgitamine ja probleemide lahendamine			
	Arendada projektimeeskonda	Parendada liikmete sooritusi: suutlikkuse tõstmine, hindamised			
	Käsitleda riske	Fikseeritud vastumeetmed riskidele (tegevuste ja ressursside lisamine eelarvesse ja ajakavasse)			
	Tagada kvaliteet	Kvaliteedi kommunikatsioon liikmeteni kommuniqueeritud ja nendest kinnipidamise jälgimine			
	Valida tarnijad	Teostada: hinnapäringud, lepingud või tellimused, olemas välja valitud tarnijate nimekiri			
	Levitada teavet	Plaan kogu info (sh muudatuste)			
	Avatud vastusega küsimus: Millised puudused esinesid?				
Kontrollimine					
	Kontrollida projektitööd	Kogu projekti vältel teostatud edenemise mõõtmine ja aruanded, mõõdikute ja suundumuste hindamine, projekti lõpetamise aruanded			
	Juhtida muudatusi	Olemas heakskiidetud muudatused, muudatuste register			
	Juhtida ulatust	Muutmistaotlused: maksimeerida muudatuse ulatuses tulenevad positiivsed ja minimeerida negatiivseid mõjusid projektile			
	Kontrollida ressursse	Tagada projekti vajadus: muutmistaotlused, korrigeerivad tegevused			
	Juhtida projektimeeskonda	Optimeerida suutlikkust: personali suutlikkus, personali hindamised, muutmistaotlused, korrigeerivad tegevused			
	Kontrollida ajakava	Jälgida ajakava lahknevusi ja rakendada korrigeerivaid tegevusi			
	Jälgida kulusid	Võrrelda: tegelikud kulud ja kalkuleeritud kulud, muutmistaotluste kulud, korrigeerivate tegevuste kulud			

Juhtida riske	Fikseeritud tegevused, kuidas vähendada häiringuid projektis, kontrollida vastumeetmete rakendamist ja nende mõju
Kontrollida kvaliteeti	Olemas kvaliteedikontrolli meetmed, kontrollitud tulemid, ülevaatus aruanded, korrigeerivad tegevused
Hallata hankeid	Olemas tarnijatega seonduv: lepingud, kvaliteet, õigeaegsus ja ohutus.
Hallata teabevahetust	Täpne ja õigeaegne erapooletu teabe jagamine, teadmatusest tuleneva negatiivsuse riski projektile maandamine
<i>Avatud vastusega küsimus: Millised puudused esinesid?</i>	

Järg...

		Protsessi tähtsus Tegevuse hinnang		
Grupp	Protsess	Sisuline tegevus	PJ	AJ
Lõpetamine				
	Lõpetada projekti etapp või projekt	Kinnitada projektiprotsesside ja -tegevuste lõpetatus: teostatud hanked, projekti või etapi lõpetamise aruanne, vabastatud ressursid		x
	Koondada õppetunnid	Hinnata projekti ja koondada kogemusi: õppetundide dokument		x
<i>Avatud vastusega küsimus: Millised puudused esinesid?</i>				x

Allikas: Autori koostatud EVS ISO 21500:2018 põhjal

Lisa 5. Avatud vastused protsessigruppide lõikes

Kavandamine

Avatud vastusega küsimus: Millised puudused esinesid?

- A Projekti tähtaeg lükkus edasi, mis raskendas elluviimist. Grohe ei olnud algfaasis kaasatud, mis oleks kindlasti vajalik.
- B Eelarve koostamisel ei arvestatud ehituhindade muudatusega
- C Kulud on vaja veelgi detailsemalt planeerida
- D Suhtlus võiks olla projektimeeskonna vahel konkreetsem ja selgem. Kohati oli teineteise mitte mõistmist.
- E Ressurse peaks veel suurema varuga planeerima kiiresti muutuvast majanduses, et oleks kasumi puhvrit
- F Hangeres tuleb kaasata rohkem pakkujaid ja detailsemalt kirjeldada kes sobivad osalema
- G Projektijuhtimise tarkvara parem kasutamine meeskonna poolt
- H Ajakava ja ressurse paremini planeerida
- I Kõik sujus
- J Arvestada tarnijate tarnetele juurde lisa aega, hetkel liig pikad tarded
- K Saime taaskord hästi hakkama
- L Taaskord tavapärased väiksed korrektuuri, ei midagi märkimisväärselt
- M Raske kõik osapooli kaasata
- N Ei oska öelda, võibolla rohkem inimesi peaks meeskonnas olema
- O Meil kogemusi piisab

Teostamine

Avatud vastusega küsimus: Millised puudused esinesid?

- A Hankijate valikul tuleb uurida ka kvaliteedi tausta - toote ja teenuse
- B Rohkem tarnijaid kaasata algfaasis, et oleks konkurents
- C Ei olnud teadlikud Grohe kõigist toodetest, rohkem infot vaja
- D Teenuse kvaliteeti peab Grohe parandama, vastused viibisid
- E Head koostööpartnerid, hinnad võiksid vaid paremad olla
- F Selgitada milles on probleem meeskonna liikmetele paremini
- G Grohe tarded lükkusid edasi, õnneks leidsime ühise lahenduse, edaspidi peaks kokkulepitud tähtaegadest kinni pidama
- H Grohelt rohkem infot erinevate keskkonna sertifikaatide kohta vajalik
- I Üldiselt ok, oleme harjunud samade hankijatega töötama
- J Grohe tarneajad olid algselt väga pikad, lõpuks leidsime koostöös mõistlikud tarded
- K Grohe tootevalikust ei olnud teadlikud, kindlasti kaasame rohkem edaspidi
- L Muidu ok, aga peame kõiki osapooli informeerima paremini
- M Täpsem projektiplaani jälgimine, kus oleme vs plaan vaja teha
- N Rohkem meeskonnaga suhtlemist
- O Kui on takisitusi lubaduste täitmisega, peaks sellest koheselt teada andma

Järg...

Kontrollimine

Avatud vastusega küsimus: Millised puudused esinesid?

- A Raskused ehitajaga, kelle kvaliteet ei olnud väga kõrge, vajas lisa ressursi selgitustega. Grohelt väga hea tugi
- B Olla valmis vajadustel muutma kiirelt projekti plaani ja partnereid
- C Grohe tarned hilinesid ja vastuste kiirus peaks olema veelgi parem
- D Peab suutma kiiremini reageerima kui on Grohe toodete kvaliteediga probleeme
- E Pigem kõik ok
- F Materjalide kvaliteet läheb üldiselt kehvemaks, peab täpsemini suuta eristada kvaliteetseid tooteid
- G Grohelt head ettepanekud uute toodete arendamiseks projektis olevatega, raha kokkuvõid
- H Ajakava hilines Grohe osas, raskused tarnetega
- I Personali parem kaasamine, et meeskonna vaim ei lahtuks
- J Grohe poolne info aeglane, vajab parandamist
- K Kõik oli kontrolli all
- L Sellest valikust ilmselt inimestele peaks rohkem panustama
- M Grohe lubatud tarned hilinesid, kiirem infovahetus vajalik
- N Ei tea, kulud ei olnud kontrolli all
- O Grohe kvaliteedi probleemid üksikud, õnneks lahenesid

Lõpetamine

Avatud vastusega küsimus: Millised puudused esinesid?

- A Projektilõpp hilines ehitaja probleemide tõttu
 - B Ei oska öelda
 - C Esines vigu mida kõik teavad, aga ikka korduvad, peab nendest õppima ja edaspidi vältima
 - D Ei olnud midagi millega eelnevalt kokku ei oleks puutunud, tavapärane projekti lõpp
 - E Projektis olnud õppetunnid salvestada ja nendest õppida
 - F Grohe tarnete puhul ei saa kindel olla, veidi varuga arvestama
 - G Tavapärane projekti lõpu aruandlus, peab tegema, aga võiks olla vähem
 - H Ei ole teinud faili kus õppetunnid oleks koondatud, hea mõte, aga vajab ressursi
 - I Sujuvalt selle projektiga
 - J Ei kasuta projekti õppetunni dokumente kuna ressursi napib
 - K Oli edukas projekt ilma oluliste vigadeta
 - L Aruanded on head aga võiks vähem olla, ainult mis vajalik
 - M Kõik ok
 - N Kaotasime kasumi marginaalis, kuna tuli ootamtuks kulusi, parem planeerimine vajalik
 - O Saime tähtjaks valmis, väiksed parendamise kohad on ei midagi erilist
-

SUMMARY

THE IMPROVEMENT OF PROJECT PROCESSES IN GROHE AG ESTONIA

Paavo Sedrik

Due to the international common market and the need for rapid implementation of changes more and more organisations are using project based thinking and acting in everyday management. Organisations face continuous challenges in managing temporary activities in the framework of traditional business process management methods and structure. In a project based organisation the core processes are connected with project processes, which creates the need for the competence and methods of business process management and project process implementation.

The aim of the theoretical part of the present research is to find appropriate basis for the evaluation of the efficiency of project processes in a project based organisation relying on international project management literature. The aim of the research is to offer suggestions for improving project processes in Grohe AG Estonia. The company in question proposes a considerable challenge for the author because of the complexity of the international management model, long worldwide supply chain, large assortment and the small target market situation in Estonia.

In order to achieve the aim of the research the author sets the following research tasks:

- Based on academic literature to find the connections between project and process based management and appropriate methods of defining, analysing and improving project processes;
- To analyse project processes of the company in question and to find the need and possibility of improvement;
- To draw conclusions of the present management of project processes and to offer suggestions for the improvement of their implementation.

The research consists of two parts. In the first part the author gives a theoretical overview of the connections between process and project based management and methods of describing, analysing and improving project processes based on relevant literature. The theoretical part of the research paper shows that the society and economy are moving more and more towards projectification, creating the need for enhancement of business processes in traditional companies through project implementation and development. At the same time the number of project based organisations has increased, resulting in a greater need for improving business and project processes through appropriate methods and practices. The APQC classification approach in the research describes 13 separate core and support processes. Academic literature shows that business processes are intertwined within an organisation, which is why process management and its constant improvement is vital in the achievement of the aims of the company. In a project based organisation the continuous defining, measuring and improvement of business processes is essential in supporting business projects in project management. Different international methods are universal, but the available resources should also be considered. In the present research the author concentrates on the ISO 21500:2012 project management methodology.

In the empirical section of the research paper the author analyses inner and outer environment of the specific company and the extent of freedom of decision making that is needed for the management of business processes in the local market. In the empirical section the author uses combined approach as a research method, doing document analysis as well as qualitative research. To evaluate project process management the author put together a representative sample of 15 participants based on document analysis, covering three project development groups: hotels, apartment buildings and public spaces.

The science literature that was used in the research gave a clear guideline to keep the focus on the connection between business and project processes. In the empirical section it became clear that the company has sufficient freedom of decision making in improving business processes in the project management process. Document analysis and interviews proved that there is no description of business processes and there are no measures to

evaluate and improve the efficiency of processes. The project management process is not mapped out, there is no international methodology and the need for enhancing competency is not defined. Project management is intertwined with the company's everyday sales channels, as one employee is responsible for all of that.

Because of a larger view of business processes the research brought to attention a deeper need for improvement than was stated in the project process analysis in the introduction. That is why the author suggests approaching the project enhancement on two levels. The first level is to describe the business processes that can be decided locally and to set evaluation measures, using the inhouse competency of an international company and also the help of consultants outside the company. The second level is to describe the project process as the core process of a project based company. It would be good to start with raising the competency of project management through the size and competence of labour resource and the use of appropriate methodology. It is important to find evaluation measures also for the description of project management, that would enable the company to decide which projects to get involved with, where to set priorities and if the customer satisfaction level supports the future growth of the company. In the summary of the empirical section the author concludes that it is important to change the company structure so that project sales are separate from other sales channels.

As a quick and practical solution the author offers a methodology for project implementation in the specific company. It is adapted from EVS ISO 21500:2018 and would improve customer satisfaction and project monitoring and would also give a better overview of the project processes that need to be remodelled in the company.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Paavo Sedrik

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

PROJEKTIPROTSESSIDE PARENDAMINE GROHE AG EESTI FILIAALIS

mille juhendaja on 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.

Paavo Sedrik

19.05.2021