



Toetab Euroopa Liit



RAK
Eesti Riiklik Arengukava

PROJEKTIJUHTIMINE

Milvi Tuppits



TALLINNA MAJANDUSKOO

Sissejuhatus

- 1 Mis on projekt?
- 2 Projekti tunnused.
- 3 Projekti liigid.
- 4 Projektijuhtimine
- 5 Projektorganisatsioonid.
- 6 Projektidega kaasnev muutusprotsess.

- 7 Projektid etapid ja struktuur.
- 8 Projektid planeerimine ja riskid.
- 9 Projektid kulud. Vahendite plaanimine.
- 10 Tähtaegade plaanimine.
- 11 Projektid teostamine.
- 12 Projektid lõpetamine.
- 13 Kokkuvõte.

Kirjandus

- **Perens, A. (1999).Projektijuhtimine. Külim.**
- **Projektijuhtimise käsiraamat.(1999-2000/01). Äripäev**
- **Reinsalu, A. (2007). Praktiline ajajuhtimine.Tallinn: AS Äripäev.**
- **Siimon, A. (2001). Ajajuhtimine. Tartu Ülikool.**
- **Siimon, A. (2004). Ajajuhtimine I. Tartu Ülikool.**
- **Türk, K. (2005).Inimressursi juhtimine. TÜ Kirjastus**

- **Vadi, M. (1995). Organisatsiooni käitumine. TÜ Kirjastus**
- **Üksvärav, R. (1992). Organisatsioon ja juhtimine. Valgus**
- **Silferberg, P. (1997). Ideasta projektiksi. Helsinki**
- **Burkhard, K. (1999). Projektabwicklung. Frankfurt**
- **Royce, W. (Inc 1999). Software Project Management Massachusetts: Addison Wesley Longman**
- **Projektijuht II, III, IV, V. (2005). Kutsestandard. Äriteeninduse ja muu äritegevuse kutsenõukogu**

Mis on projekt?

- sõna projekt tuleb ladinakeelsest sõnast *projectus* (ette heidetud, esile paisatud)
- oma kavandamise hetkel on kõik projektid suunatud tulevikku.
- nad kutsuvad tavaliselt esile muutusi, täiustusi või edasiarendusi.
- projektide abil lahendatakse ettevõtete ees seisvaid probleeme või kiirendatakse teatud valdkondade arengut

Projekt olemuse definitsioon

- ajutine ja ühekordne ülesanne, mis tuleb lahendada tähtaegselt, kasutades kindlaksmääratud ressursse
- ühekordne, tavaliselt valdkondade piire ületav ettevõtmine, mis on nii tähtis, kriitiline või vajalik, et selle käsitlemiseks on vaja spetsiaalset organisatsiooni

Projekti tunnused

- **uudsus**
- **ühekordsus**
- **ajaline piiritlus**
- **interdistsiplinaarsus**
- **riskirohkus**
- **olulisus**

Projektitöö eelised

- eesmärgipärasus, tulemuste mõõdetavus
- omad ressursid
- kiire infokulg, paindlikkus
- asjatundlikkus, vastutuse selge jagamine
- plaanipärasus
- ettevõtte ja projekti eesmärkide samasuunalisus
- arengulisus
- koostöö

Projektitöö probleemid ja riskid

1 Riskid projekti loomise etapis:

- prioriteetide määramine**
- projektide valik**
- projekti loomine kui eesmärk omaette**

2 Planeerimis- ja teostamisetapis:

- **projektide ainukordsus**
- **mängureeglite puudumine**
- **vastuolud tava- ja projektorganisatsiooni vahel**
- **projektrühma sisemised vastuolud**
- **osaline tööaeg (projektitöö põhitöö kõrvalt)**

- **ebaselge vastutus**
- **ebareaalsed aja ja kulutuste plaanid**
- **puudulik dokumentatsioon**
- **puudulik ja moonutatud informatsioon**
- **projekti katkumine**
- **ootamatused: töötajate haigused, vahetumine jne**

Probleemide tekkepõhjused

- **andmete puudulikkus**
- **eesmärkide, ülesannete mittetundmine, ähmasus**
- **ebareaalsed või vastuolulised eesmärgid ja plaanid**
- **organisatsiooni mittetundmine**
- **ebaõnnestunud personalivalik, vead personalijuhtimisel**
- **ei tunta volituste ja vastutuse määra**
- **ei osata/viitsita kasutada projektitöö eeliseid**

Projektide liigid

- **Arendus- ja tellimusprojektid**
- **Pehmed ja kõvad projektid**

Pehmed projektid

- **abstraktne eesmärk ja tulemus**

Kõvad projektid

- **konkreetne, selgelt mõõdetav tulemus**

Projektide sisuline jaotus

1. Pehmed projektid

- tootearendus- ja konstrueerimisprojektid
- haldusprojektid
- kvaliteetprojektid
- hindamisprojektid (Evaluation Projects)

- **infotehnoloogilised projektid**
- **uurimisprojektid**
- **teadusprojektid ehk teaduslikud uurimisprojektid**

Kõvad projektid

- ehitusprojektid
- investeerimisprojektid
- järelvalveprojektid (Follow- up Projects)

Projektorganisatsioonid

- **ajutiselt mingi projekti ülesande lahendamiseks loodud organisatsioon**
- **ülesehitus ei järgi firma regulaarset struktuuri**

Projektorganisatsiooni eesmärgid

- **lahendada uudseid ja ajutisi ülesandeid**
- **luua uusi koostöö- ja infovahetuse vorme**
- **ülesannete jaotamise viise**

Projektid tavaorganisatsioonides

- **projektorganisatsioon moodustatakse tavaorganisatsiooni sisse (vt skeemi)**
- **projektirühmas on “laenatud “ inimesed**

Põhjus:

- **probleem organisatsioonis, mis vajab kiiret lahendamist**

Projektijuhtimisorganisatsioon ehk puhas projektorganisatsioon

- **kogu töö toimub projekti vormis**
- **organisatsioon koosneb erinevatest projektirühmadest**
- **rühmad moodustatakse vastavalt klientide vajadustele**

Maatriksprojektorganisatsioon

- projekt luuakse ettevõtte juurde
- projektirühm luuakse ettevõtte töötajate baasil
- projektijuhi õigused ja kohustused on võrdsed funktsiooni või valdkonna juhi õiguste ja kohustustega.

Maatriksprojektorganisatsiooni tugevused

- **projektijuht ja meeskond tunnevad vastutust projekti edukuse eest**
- **projektirühma liikmetel on kindlustunne töökoha püsimise suhtes**
- **paindlikkus projektis osalejate kaasamisel**
- **pidev välja- ja täiendõpe, spetsiaalsete teadmiste edasikandumine projektist projekti**
- **probleemide käsitlemine ei jää ühekülgses, kui meeskonda on kaasatud töötajaid projekti jaoks olulistest valdkondadest**

Maatriksprojektorganisatsiooni nõrkused

- **konfliktide oht allüksuse ja projektijuhtide vahel**
- **ebakindlus nii juhtides kui alluvates, mis on tingitud kahekordsest alluvusest**
- **-projektijuhil peab olema suur valmidus suhelda, jagada ja vastu võtta infot**

Projektijuhi rollid

- **kliendi/ või tellimuse andja huvide kaitsja**
- **spetsialistide ja ekspertide omavahelise suhtlemise vahendaja**
- **kogu projekti raames toimuva tegevuse juht**
- **pidevalt liikvel olev esindaja**
- **otsustaja ja initsiaator**

Projektijuhi ülesanded

- projektimeeskonna moodustamine
- projekti käivitamise organiseerimine
- struktureerimine faasideks, osaprojektideks jne.
- detailne planeerimine ja kontroll
- otsuste ettevalmistamine
- andmete organiseerimine ja dokumendi-
-majanduse korraldamine
- projektigrupi juhtimine

Projektijuhi vastutus

- **tulemus: vastab püstitatud eesmärkidele**
- **personal**
- **eelarve**

Projektijuhi õigused

- **ülesandeid defineerida**
- **töötajaid valida**
- **Informeerida, anda korraldusi**
- **otsustada**

Nõuded projektijuhile

I Isikuomadused

- avatud ja avatus uutele ideedele
- kohanemisvõime
- objektiivsus
- mõistlik riskimine
- innovaatilisus
- oskust teha asjalikke, tarku ja edasiviivaid otsuseid
- motiveeritus

II. Projektijuhtimiselane kvalifikatsioon

III. Erialane kvalifikatsioon

IV. Juhtimiselane kvalifikatsioon

- erinevate juhtimisstiilide kasutamise kogemus

Hea projektijuht

- **iseseisvalt mõtlev, süstemaatiline, järjekindel**
- **kohanemisvõimeline, avatud suhtlemisega**
- **oskuslik koordineerija**
- **prioriteetide otsija ja kulude jälgija**
- **projektijuhtimise spetsialist**

Halb projektijuht

- lühinägelik, ebajärjekindel, muutlik
- mitteanalüütiline, kuid aktiivne tegutseja
- intuitiivne planeerija ja otsustaja
- liigne riskija
- taktik, mitte strateeg

Projekti planeerimine

Eesmärk - luua ülevaade projektist

- **projekt ja ressursid on prioriteet**
- **koormuse ühtlane jaotus**
- **ühtlane töötempo kogu projekti vältel**
- **püsitakse ajagraafikus**
- **tööd teostatakse õiges järjekorras ja õigeaegselt**
- **ennetatakse võimalikke probleeme ja riske**
- **ressursid muretsetakse õigeaegselt**
- **pidev infovahetus**
- **valitsetakse tegevuskeskkonnas toimuvaid muudatusi**

Aja haldamine

- aeg on piiratud ja napp hüve, teda ei saa mitmekordistada
- aeg ei ole raha eest ostetav ega müüdav, teda ei saa säästa ega hoiustada
- aeg kulgeb pidevalt ja pöördumatult nagu liivakell

Ajajuhtimise põhieesmärgid

- **aega (aja kasutamist) haardesse saada**
- **aega paremini jaotada ja kasutada**
- **vähendada ebavajalikke ajakulusid**

Aeg on nagu tuul: õigesti kasutatuna viib ta meid iga eesmärgini (Seiwert 2000:8)

Projekti plaani osad

1 Projekti määratlus

1.1 Taust

1.2 Ülesande kirjeldus

1.3 Projekti tulemused ja piiritlus

1.4 Projekti eesmärgid

1.5 Sihtrühm ja kasusaajad

1.6 Projekti teostamise strateegia

- **ennetatakse võimalikke probleeme ja riske**
- **ressursid muretsetakse õigeaegselt**
- **pidev infovahetus**
- **valitsetakse tegevuskeskkonnas toimuvaid muudatusi**

2 Projekti teostamine

2.1 Teostamisetapid

2.2 Tegevused

2.3 Ajagraafik

3 Inimressursid ja projektorganisatsioon

3.1 Projektrühm

3.2 Juhtrühm

3.3 Tugiisikud

3.4 Sidusrühmad

4 Projekti kulud

4.1 Kulukalkulatsioon

4.2 Projekti finantseerimine

4 Projekti kulud

4.1 Kulukalkulatsioon

- **ajaplaan**
- **personali plaan ehk inimressursside kasutus**
- **vahendite plaan ehk materjalid**
- **allhankekulud jne**

4.2 Projekti finantseerimine

5 Juhtimisplaan

5.1 Informeerimine

5.2 Kontroll ja aruandlus

5.3 Koosolekud

5.4 Dokumentatsioon

6 Projekti riskid

Juhtimisplaan

1 Informeerimine

- **sisemine teavitamine (projektrühma liikmetele)**
- **väline teavitamine (väljaspoolsetele huvirühmadele info jagamine) näiteks klientidele info jagamine jne**

2 Kontroll ja aruandlus

- **kontroll**
- **ajalisest perioodist lähtudes**
- **vahetulemustest lähtudes**
- **sisene ja väline**

3 Järelvalve

- **projekti läbiviimise kontroll**
- **projekti tulemuste kontroll**

4 Kontrollimise ja aruandluse tehnikad

- **manuaalne**
- **tehnilised vahendid**
- **vabas vormis kirjalik aruandlus**
- **suuline küsitlus**

5 Koosolekud

- **projektrühmasisesed**
- **juhtrühma- ja projektrühmavahelised**

Teemad:

- **projekti üldine olukord**
- **ajagraafikus püsimine**
- **majanduslik seis**
- **projekti peaeesmärgid**

- **probleemid ja riskid**
- **tegevusnimestike uuendamine**
- **lepingutega seotud küsimused**
- **järgmise nõupidamise planeerimine jne**

6 Dokumentatsioon

- **kogu asjaajamise dokumentatsioon**
 - **kuludokumendid**
 - **lepingud**
 - **fotod, videod, virtuaalsed dokumendid**
- jne**

**Projekti dokumentatsioon on oluline
tõestus- ja arhiivimaterjal**

Projekti teostamine

Nõuab:

- **inimeste juhtimise oskust**
- **soodsa õhkkonna ja töökultuuri loomist**

Projekt algab tavaliselt avakoosolekuga:

- **ülevaade projekti ülesandest ja eesmärkidest**
- **lepitakse kokku “mängureeglites”**

- **konkreetsed ülesanded**
- **ajagraafikud**
- **aruandlussüsteemid**
- **ressursid**
- **allhankijad jne**

Projekti lõpetamine

- **projekti tulemus on valmis**
- **tulemus vastab püstitatud eesmärkidele**
- **projekti dokumentatsioon on viimistletud ja süstematiseeritud**
- **tulemuse üleandmine, kasutuselevõtt või edasine kasutus on organiseeritud**

Lõpparuanne

- **Taust**
- **Saavutatud tulemused**
- **Töö edenemine**
- **Kulud**
- **Ressursside kasutus**
- **Kogemused (kasusaajad, tulemuste levitus jne)**