

Moodul 4

Projektijuhtimine



Autorid: Christina Kunter, Kinga Melinda Mikle

Projekt on rahastatud Euroopa Komisjoni Leonardo da Vinci programmi vahenditest.

Tallinn 2008

Moodul 4: Projektijuhtimine

A. Sissejuhatus

“Milleks teile projekti juhtimine, see on midagi suurtele ettevõtetele”, võib olla teie esimene mõte avastades, et SAGE-koolituse kontekstis on sellele teemale pühendatud terve eraldi moodul.

Arvatavasti ei näe te oma tulevikuplaane kui projekt ning mõiste „projekti juhtimine” seostub teil mõttetu administratiivse töö ja tohutu hulga tabeleid ja diagramme täis dokumentidega. Selle mooduliga tahame teile näidata, et antud juhul see ei kehti ning et teatud ülesannete puhul on projektijuhtimine väga kasulik oskus.

Pärast lühikest projekti iseloomustavate tunnuste kirjeldamist püüame praktiliste näidete varal kavandada erinevaid projekte, kasutades „lihtsaid” projektijuhtimise meetodeid.

B. Peamised eesmärgid

Pärast mooduli läbimist üliõpilased oskavad:

- kirjeldada projektide tunnuseid
- kirjeldada projekti erinevaid faase ja projektiga seonduvaid ülesandeid
- saavad aru ja oskavad projekti planeerida
- kasutada lihtsaid meetodeid projekti protsessi kirjeldamiseks
- suudavad konkreetset juhtumuringut kasutades läbida kõik planeerimise astmed.

C. Kompetentsid

- Oskus konkretiseerida projekti ideid ja visandada üldine plaan
- Orienteerumine arvutipõhises projekti planeerimises ja esitlusvahendites
- Oskus projekti professionaalse planeerimise ja edenemise läbi veenda potentsiaalseid sponsoreid/tööandjaid
- Oskus väikeseid osalusprojekte professionaalselt ellu viia

D. Projektijuhtimine

D.1 Mis on projekt?

Projekt on järgmiste eritunnustega ülesanne (Abrignani, Gomes, Vilder 2000: 29):

- Projektil on selgelt määratletud eesmärgid kindla tulemuse saavutamiseks. Projekti mõte on lahendada „probleem”, mis tekkis seoses kindla vajadusega.
- Projektid on realistlikud: projekti eesmärgid peavad olema realiseeritavad see tähendab, et projekti tulemuse saavutamiseks tuleb kooskõlastada planeeritud meetmed ja saadaolevad ressursid (näit. kaastöötajad, rahalised vahendid).
- Projektid on ajaliselt ja ruumiliselt piiritletud. Neil on algus ja lõpp ning nad viiakse ellu kindla ajalise ja ruumilise konteksti raames.
- Projektid on kompleksed: projektitöö nõuab erinevaid planeerimise- ja realiseerimise oskusi, tavaliselt on kaasatud mitmed partnerid ja tegurid.
- Projektid on ainulaadsed. Kõik projektid sünnivad uutest ideedest. Nende eesmärgiks on lahendada kindel probleem kindlas kontekstis. Projektid on innovaatilised.
- Projektiga kaasnevad riskid: iga projekt on erinev ning ei järgi kindlat mustrit. Alati kaasneb teatav risk ja ebakindlus.
- Projekti edukust/läbikukkumist saab hinnata. Projekti planeerimisel seatakse mõõdetavad eesmärgid, mille saavutamist või mittesaavutamist saab hinnata.
- Projekte organiseeritakse astmeliselt. Projektid sisaldavad paari eristatavat faasi või taset.

Tegevus 1. Mesilastaru: Kas see on projekt?

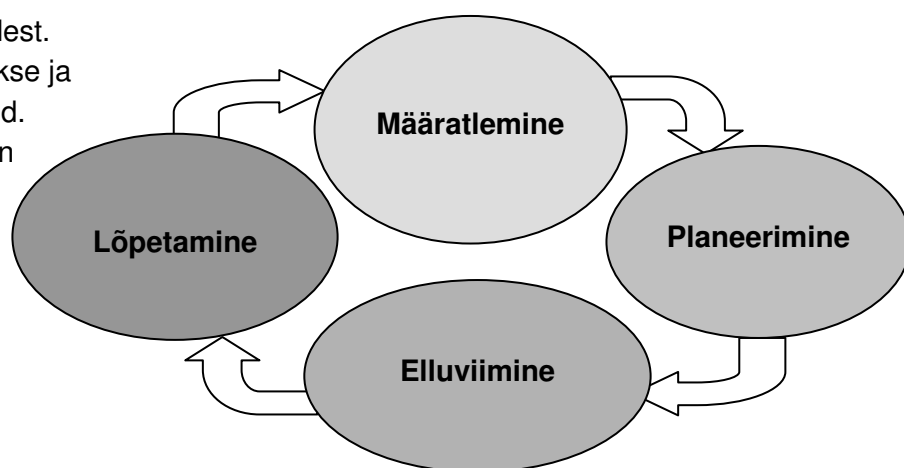
Eelpool nimetatud tunnuste põhjal otsustage, kas järgnevaid tegevusi võib nimetada projektideks:

- Sünnipäevapeo organiseerimine
- Ümberpaigutus
- Aastakoosoleku organiseerimine.

Millised tunnused räägivad poolt ja millised vastu? Pärastpoole tooge mõni näide ning selgitage kolleegidele, miks see on projekt.

D.2 Milliseid faase projekt sisaldab?

Projekt koosneb paljudest faasidest. Selle näitlikustamiseks kasutatakse ja kohandatakse erinevaid mudeleid. Väga populaarsed on kõrvalolevaga sarnased faaside mudelid.



D.2.1 Määratlemise faas:

Projekti esimeses faasis defineeritakse probleem, mille lahendamiseks projekt luuakse ning alustatakse planeerimise ja ettevalmistustega, mis hõlmavad hetkeolukorra ja vajaduste analüüsi, eesmärkide seadmist, üldiste vahendite/meetodite, tegevuste ja vajalike ressursside kindlaks määramist. Selles faasis tehakse palju sellist, mis väljastpoolt eriti silma ei hakka aga on ometi väga tähtis.

D.2.2 Planeerimise faas:

Planeerimise faasis pannakse paika projekti täpne kulg/areng. Hea planeerimine on projekti edu aluseks. Projekt jagatakse allülesanneteks ja töopakettideks, mis jagatakse projekti partnerite vahel. Realistlik ajakava on samuti tähtis, st. tuleb määrata täpsed kuupäevad iga tööpaketi lõpetamiseks. Planeerimisfaasi lõpus peab olema saadaval projekti täpne ajakava.

D.2.3 Elluviimise faas:

Selles faasis viiakse projekt ellu ja täidetakse ettenähtud ülesanded. Projekti elluviimise jooksul tuleb lõpule viia järgmised projekti juhtimise ülesanded:

Informatsioon ja kommunikatsioon:

Projekti juhi ülesandeks on tagada kõigi projektis osalejate teavitamine projekti kulgemisest. Informatsiooni vahetamine võib toimuda regulaarsete koosolekute, ettekannete või kirjalike aruannete vormis. Projekti meeskond peab tagama piisava projekti turustamise (avalikustamine).

Kontrollimine:

Projekti kontrollimine on samuti projekti juhi ülesanne. Võimalikke kõrvalekaldeid projekti kavas tuleb osata õigeaegselt ette näha, tekkinud kõrvalekalded tuleb ruttu üles otsida ja kõrvaldada.

Dokumenteerimine:

Projekt tuleb dokumenteerida nii täielikult kui võimalik, st. kõik seonduvad dokumendid peavad olema saadaval nii elektrooniliselt (näiteks projekti kaust avalikus serveris) kui paberkandjal (projekti kaust).

Projekti dokumentatsioon peab sisaldama järgmisi dokumente:

- Planeerimise dokumendid (ajakava, kulude kava)
- Projektisisesed lepingud
- Koosolekute protokollid
- Ettekanded, projekti dokumentatsioon, aruanded (näiteks vahearuanded)
- Projekti pressiavaldused, reklaamid jne.
- Tulemuste protokollid
- Seonduvad e-mailid (näiteks kokkulepped)

Täielik ja arusaadav projekti käiku, kohustusi jm. kajastav dokumentatsioon mitte ainult ei aita vältida mitmeti tõlgendamise võimalusi võimalike konfliktide korral vaid on tähtis ka informatsiooni edastamise mõttes. Samuti saab professionaalset projekti dokumentatsiooni hiljem kasutada uute sarnaste projektide planeerimisel ja ellu viimisel.

D.2.4 Lõpetamise faas:

Lõpetamise faas sisaldab järgmisi projekti juhtimise ülesandeid:

Hindamine ja refleksioon:

Hindamise kontekstis hinnatakse projekti edukust, st. tuleb tegeleda järgmiste küsimustega:

- Kas projekti sisust tulenevad eesmärgid saavutati?
- Kas kõik projekti ülesanded ja eesmärgid täideti õigeaegselt? (Millised tegurid takistasid teatud eesmärkide saavutamist)
- Kas kliendid (tarbija rahulolu) ja projekti partnerid (tööandjate rahulolu) on projekti kulgemise ja tulemustega rahul?

Idealis toimub projekti lõpus üldine refleksioon, mille käigus arutatakse järgmisi küsimusi:

- Mis oli hästi, mis halvasti?
- Millised olid vead? Kas neid oleks saanud vältida? Kui jah, siis kuidas?
- Mida peaks järgmisel korral teisiti tegema?

Projekti lõpparuanne

Projekti lõpul tuleb koostada projekti dokumentatsiooni ja lõpetava koosoleku tulemuste põhjal projekti lõpparuanne.

Võimalik sisu¹:

- Projekti kirjeldus (alguspunkt, vajaduste analüüsi tulemused, sihtmärgid, projekti sisu, eelarve)
- Projekti detailne planeering (ajakava, eelarve kava)
- Projekti ellu viimine (muudatused, kontrollmeetmed, ellu viimise käigus tekkinud probleemid, kogemused)
- Projekti tulemused (kvaliteeti, maksumust jne. puudutavate näitajate analüüs)
- Soovitused tulevikuks (näiteks järgnevad projektid, ellu viimine)
- Toetus tulevastele projektidele (saadud õppetunnid)

Lõpparuannet tuleb samuti teha kõigile huvitatutele kättesaadavaks (aktiivse teadmiste kasutamise mõttes) – juhul kui see ei sisalda konfidentsiaalset informatsiooni.

Kinnitamine ja projekti organisatsiooni laialisaatmine

Projekti ametlik lõpetamine tähendab lõpparuande allkirjastamist tööandja poolt, pärast projekti tulemuste, kvaliteedi, rahaliste vahendite ja ajagraafiku järgimise eesmärgile vastavuse analüüsi. Seejärel saadetakse projekti organisatsioon/meeskond laiali.

¹ Vt <http://www.pm-handbuch.com/abschlussphase.htm>

D.3 Projekti planeerimine: Aste-astmelt

Selles osas tahame käsitleda (praktiliste näidete varal) projekti kõiki faase ja vastavaid ülesandeid; kasulikke planeerimise vahendeid; tähtsaid aspekte, mida tuleb arvestada; samuti võimalikke probleeme.

Näide: Seenioride/eakate takso Großdoris

Kontaktisikuna kuulete, et eakatel inimestel on Großdoris raske ilma autota toidukauplust külastada – seega tutvustad volikogule oma ideed seenioride taksost. Osaliselt võiks see olla kogukonna poolt finantseeritud, eakad saaksid teenust kasutada soodushinnaga. Volikogu liikmed on skeptilised: kas teenuse järgi tööpoolest on nõudlus? Teil palutakse koguda andmed ja teha aastase pilootprojekti kava. Ühel järgmistest volikogu istungitest tuleb projekti esitleda.

Mis on projekti plaan/ettepanek?

Projekti plaan kirjeldab detailselt projekti sisu ning sellest lähtuvalt teevad otsuse organisatsiooni vastavad ametkonnad. Vastavalt organisatsiooni poolt kehtestatud nõuetele võib projekti algatamine toimuda kas mitteformaalselt või peab järgima kindlaid ametlikke standardeid.²



Vihje: Enne oma projektiplaani esitamist uuri järgi, kas organsatsioonis kehtivad selleks kindlad reeglid! Kui plaan kiidetakse heaks, tuleb enne projekti alustamist esitada projekti juhend.

Mis on projekti juhend?

Projekti taotluste sisu ei ole ühtlustatud, see peab olema kooskõlas vastava valdkonna tavalistele nõuetega. Seepärast kasutavad organisatsioonid nii vormilt, ulatuselt kui sisult erinevat dokumentatsiooni.

Projekti taotluse struktuur järgib projekti plaani. Enamus projekti taotlusi sisaldab järgmisi komponente:

- Projekti nimi
- Tähtsamad kontaktandmed
- Projekti algus ja lõpp
- Projekti, vajaduse ja eesmärkide visand
- Projekti eelarve

² Vt <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektvorschlag>

- Projekti juht/meeskond, võimalikud välispartnerid
- Ressursside jaotus
- Kokku lepitud/kinnitatud kohtumised/ametikohtad

D.3.1 Hetkeolukorra kirjeldus:

Enne oma projekti planeerimist tuleb ennast kurssi viia hetkeolukorraga, mida tahate parandada. Isiklik ettekujutus olukorrast või vajadustest võib olla väga subjektiivne ning ei pruugi alati vastata tegelikule olukorrale/reaalsusele. Esimene nõudluse uuring tuleb teostada nii objektiivselt ja esinduslikult kui võimalik. Kui tulemused tõestavad, et nõudlus, mida projekt suudaks rahuldada tõesti eksisteerib, võib asuda projekti üldjoontes kavandama.

Tegevus 2

Seenioride takso nõudlusuuring

Kuna projekti käik sõltub nõudlusuuringu tulemustest mõtle, kuidas oleks kõige parem nõudlust uurida. Moodusta väiksemad rühmad ja valmista ette „seenioride takso“ nõudlusuuringu kontseptsioon. Oma kontseptsioonis arvesta järgmiste küsimuste ja kriteeriumidega:

- Millised on üldised nõudlusuuringu läbi viimise võimalused?
- Millised on nende meetodite plussid ja miinused?
- Milline meetod tundub eakate kodanike sihtgrupi puhul kõige paremini sobivat?
- Kui suur saab peaks juhuvalik olema? Keda kavatsetakse küsitleda?
- Kui suur on erinevate uuringutüüpide maksumus (personal, rahaline, ruumiline, ajaline)?
- Milliseid küsimusi tuleks küsida?
- Kuidas te tahate tulemusi analüüsida/interpreteerida?

D.3.2 Projekti üldjooneline planeerimine

Üldjoontes planeerimise kontekstis tuleks arvesse võtta järgmisi küsimusi, mis abistavad projekti idee konkretiseerimisel ja projekti plaani loomisel:

Teema	Küsimused
Eesmärkide, konteksti ja sihtgrupi määratlemine	Millises (näit. ruumilises) kontekstis leiab projekt aset? Millist mõju peaks see avaldama? Miks projekti vaja on?

	Millised on/peaksid olema tulemused? Kes saab projektist kasu? Kes on veel kaasatud/keda see veel puudutab?
Projekti sisu	Milliseid teemasid projekti sisu hõlmab? Millise lähenemise/meetodi kavatsete valida? Millised on kaasnevad tegevused? Millist üldist raamistikku projekti ellu viimine vajab?
Kus ja millal?	Kus projekt läbi kavatsetakse viia/viiakse? Kui kaua see aega võtab? Millal see algab?
Praktika	Millised logistilised nõuded on vajalikud? Millised praktilised küsimused tuleb lahendada?
Rahastamine	Kui suured on arvatavad kulutused (planeerimine, täide viimine, hindamine)? Kelle osaks jääb rahastamine?
Projekti partnerid	Millised partnerid on projekti kaasatud? Milline on nende osa? Kuidas partnerite koostööd koordineeritakse?
Kommunikatsioon	Sisemine kommunikatsioon: Kuidas toimub projekti meeskonna sisene informatsiooni edastamine? Väline kommunikatsioon: Kas on vajadus meediakajastuseks? (Miks? Kuidas? Milliseid aspekte?)
Hindamine ja edasi arendamine	Kuidas ja millal toimub projekti hindamine? Milliseid aspekte hinnatakse? Miks? Mis juhtub pärast projekti lõppu? Millised võimalused selleks on?

D.3.3 Sihtmärkide üldine kirjeldus

Tänu nõudlusuuringule on nüüd teada, et nõudlus projekti järgi on olemas. Nüüd on aeg otsustada, milliseid konkreetseid eesmärke projekt peab silmas pidama ja kuhu peaks jõudma pikemas perspektiivis. Sihtmärkide defineerimine annab lugejale ettekujutuse, millistele teemadele ja sihtgrupile/gruppidele on projekt suunatud, milliseid abinõusid tuleb kasutada ja milliseid muutusi oodatakse.

Sihtmarkide sõnastamisel tuleb arvestada SMART reegleid (SMART on USA-s loodud akronüüm, mis tähendab: Specific (spetsiifiline) – Measurable (mõõdetav) – Achievable (saavutatav) – Realistic (realistlik) – Timely (õigeaegne)).³

S – Eesmärgid peavad määratlema, mida tahetakse saavutada.

M – Eesmärkide saavutamist peab olema võimalik mõõta.

A – Kas eesmärgid on saavutatavad?

R – Kas olemasolevate ressurssidega on eesmärkide saavutamine reaalne?

T – Millal eesmärkideni jõutakse?

Tegevus 3

„**Seenioride takso**” eesmärgi definitsioon:

Olete nüüd läbi viinud uuringu nõudluse kohta ja selle tulemuste põhjal teadvustanud, et vajadus on olemas, ning et idee seenioride taksost tekitas huvi. Mõelge nüüd oma projekti eesmärkidele/taotlustele. Mida saavutatakse seenioride taksoteenuse sisseviimisega? Mis oleks pidanud muutuma peale üheaastast pilootprojekti? Defineerige oma eesmärgid, kasutades SMART reegleid. Kirjeldage, kuidas te olete võimalised analüüsima, kas teie püüdlused ja eesmärgid on saavutatavad!

Soovitavate ja mittesovitavate tegevuste loetelu

	Arutlege oma eesmäärke asjasse puutuvate ja sellega seotud inimestega (sihtgrupp, partnerid, kolleegid)!		Ärge ajage segamini eesmäärke ja tegevusi!
	Küsi endalt, kas sa oled kunagi võimeline eesmäärke hindama, kuidas ja millal see on võimalik!		Ärge kahelge vajaduse tekkides uuendada oma eesmäärke!
	Jätke meelde: kui te ei ole oma eesmärkides kindel, ei ole seda ka keegi teine.!		Ärge määratlege eesmäärke, mida teil ei ole plaanis realiseerida!
	Pange paberile eesmärgid ja kasutage neid/seda projekti teemal suheldes (näit. presentatsioonidel)!		Ärge määratlege ideaalseid, mõõdetamatuid eesmäärke!

D.3.4 Projekti partner – projekti meeskond

³ Vt Abrignani, Gomes, Vilder 2000: 54

Sobiva ja usaldatava projektipartneri valik ja projekti meeskonna koostamine on üks määratletavaid edu faktoreid. Projekti juht, samuti team'i liikmed ja/või projekti partner peavad olema kompetentsed (professionaalselt, metoodiliselt, sotsiaalselt, juhtimisoskustega) nagu on nõutav teie tegevusvaldkonnas. Veelgi enam, teil peavad olema ära määratletud rollid, s.t. kohustused peavad olema selgelt reguleeritud, kõik kes on kaasatud, peavad olema sellest teadlikud, seda kinnitama ning see kõik peab olema dokumenteeritud. Projektijuht enamasti võtab üle kõik juhtimisfunktsioonid (planeerimine, juhendamine, organiseerimine, koordineerimine, teavitamine jne). Operatiivsed tegevused viiakse ellu projektimeeskonna ning partnerite poolt.⁴

Tegevus 4

Seenioride takso projekti team:

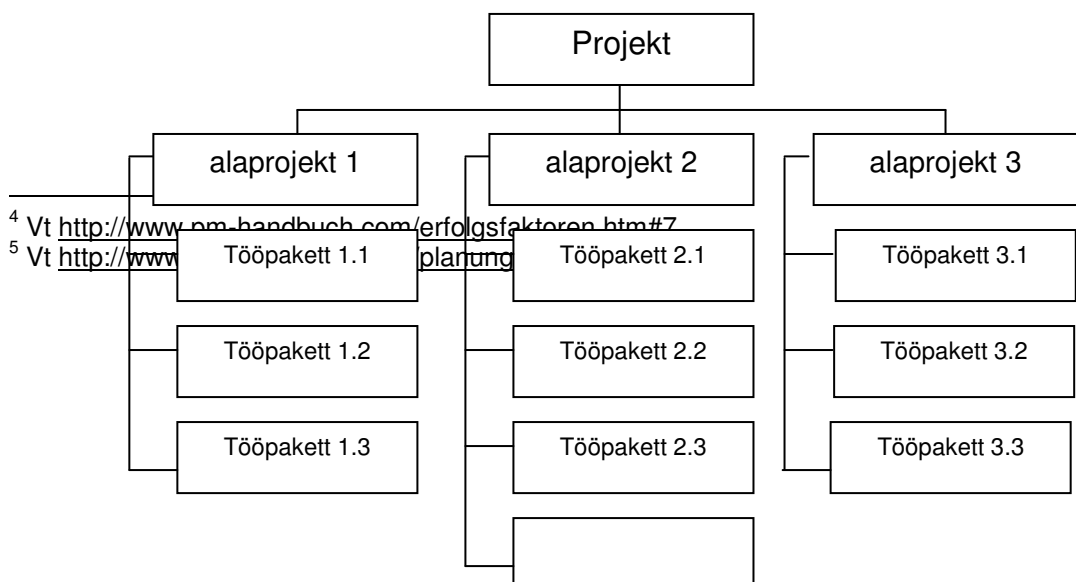
Kirjeldage, milliste partneritega sooviksite koos töötada kui projektijuht „Seeniorite taksos“. Otsustage, millised positsioonid või rollid need partnerid omaksid selles projektis.

D.3.5 Projekti sisu / töopakettide määratlus: loome projekti struktuuriplaani

Töopakettid peavad olema määratletud kogu paika pandud projekti sisude kohta, s.t. peab olema kindlalt paika pandud, kes millise projekti sisu eest vastutab ja kes tegeleb kõrvalisemate tegevustega.

Selgelt määratletud formaat selleks ongi projekti struktuuri plaan (PSP). PSP jagab projekti peaülesande kontrollitavateks alaülesanneteks ja töopakettideks, ning peaks sisaldama kõik tööastmeid, mis on vajalikud projekti eesmärgi saavutamiseks. PSP võib esitleda kas graafiliselt või tabel-vormis. Graafiline illustratsioon on sarnane organisatsiooni plaaniga, samas kui tabelvorm on lihtne ülesannete nimekiri⁵.

Näide: Lihtne projekti struktuur



Tegevus 5

Projekti 'Seenioride takso' struktuur

Olete juba kontakteerunud võimalike partneritega, kes võivad teid toetada pilootprojekti Seenioride takso elluviimisel. Kõik nad on andnud osalemiseks oma nõusoleku, kuid nad tahavad teada, milliseid konkreetseid ülesandeid nad peavad täitma. Otsusta ära, millistesse alaprojektidesse saab kogu projekti jagada (nt. taksoteenused, PR jne). Koosta lihtne projekti struktuuriplaan, milles määratlete kõik tööpaketid ja kohustused.

D.3.6 Ajakava:

Projekt vajab realistlikku ajakava. Jagage projektile kuluv aeg projekti faasideks nii, et tulemuseks on sisukas projekti struktuur (→tähisted).

Tähised: Tähis on teatava tähendusega esinemus. Projekti juhtimise valdkonnas nimetatakse alameesmärke tähisteks, mis tuleks teataval ajahetkel saavutada. Seega on need eesmärgid seotud oluliste projekti tulemuste lõpetamisega.

Praktikas esitletakse ajakavasid enamasti tabelvormis ja ribatabelitena. Excel ja Microsoft Project pakuvad häid võimalusi luua lihtsaid presentatsioone. Lisaks on olemas mitmeid vorme spetsiaalseid projektijuhtimise tarkvarasid. Kui siiski ei ole tegemist väga keeruka projektiga, ei ole kasulik eriliste vahendite kasutamine.

	Work packages	Jänner				February				March			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Work package WP01												
2	Work package WP02												
3	Work package WP03												
4	Work package WP04												
5	Work package WP05												
6	Work package WP06												
7	Work package WP07												
8	Work package WP08												
9	Work package WP09												
10	Work package WP10												

Näide:

Lihtne ribatabel
(koostatud Microsoft
Excelis)

Tegevus 6

Ajakava: Seenioride takso

Kõik töopakettid on projekti team'ile välja jaotatud. Koostage nüüd ajakava, milles määratlege ära, millisel ajaperioodil konkreetsed ülesanded täidetakse ja mis ajal mingid tööprotsessid toimuvad. Mõelge ka sobivale esitlemise formaadile, mis pakuks hea ülevaate kogu projekti protsessidest.

D.3.7 Eelarveplaani koostamine: maksumuse ja kulude hinnang

Iga projekt vajab eelarvet. Eelarve on projekti väärtuse kalkulatsioon ja koosneb projekti kuludest ja tuludest (sponsorlus, grantid jne), mis kulusid katavad. Niipea, kui projekti eesmärgid ja visand on määratletud, saab hakata piiritlema esmast maksumust ja kulusid. Hinnangus tuleb arvestada kõiki ressursse, mis on olulised projekti realiseerimiseks.

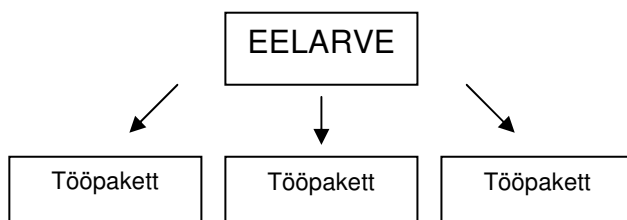
- Personaalsed ressursid (projektiga seotud inimeste tööjõukulud)
- Faktilised ressursid (ruumid, varustus, transport, arvuti/telefoni süsteemid jne)

Kulude planeerimisel ongi kaks põhilist viisi⁶:

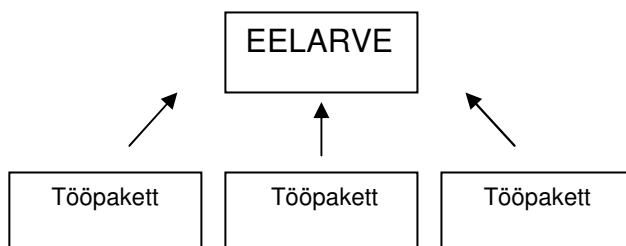
- **Tipust alla meetod:** selle meetodi puhul tegutsete oletades ning jagate vahendeid kindlaks määratud töopakettidele. Selle planeerimisviisi eelis on see, et projekti

⁶ Vt <http://www.akademie.de/fuehrung-organisation/projektmanagement/kurse/projektmanagement-kopie/projektplanung/kosten-kalkulieren.html>

eesmärki saab prioritseerida vahendite jagamise teel. Samas püsib siiski oht, et eelarve ei ole piisavalt suur ja tööpakette ei finantseerita piisavalt.



- **Põhi üles meetod:** Kui on olemas detailne tööpakettide kirjeldus, saab eeldatavaid totaalkulusid kalkuleerida läbi individuaalsete tööpakettide. Selle meetodi eeliseks on see, et on võimalik täiendavad realistlikud planeeringud. Samas on ka oht, et kalkuleeritakse finantsplaan, mis ületab eeldatavat eelarvet.



Selleks, et balansseerida nende kahe lähenemise plusse ja miinuseid, kombineeritakse tihti mõlemat meetodit. Seda sünteesi nimetatakse "vastuvoolu planeerimine". Tipust alla meetodis luuakse üldisele planeerimisele mõeldud kontseptsioon, mida põhi üles meetodi tõusuga tööpakettide kirjelduse alusel liidetakse jälle täiseelarveks.

Tegevus 7

Kulude hinnang: Seenioride takso

Hinnake, milliseid kulusid (personal, faktilised) projekt kaasa toob selle kestvuse ajal. Koostage nimekiri kõiki liiki oodatavate kulude kohta. Märkige ära, kas need kulud on kindla suurusega või varieeruvad, ühekordsed või pidevad kulud. Määrake projekti faasile ja tööpakettidele omad kulud. Seejärel valige üks ülalmainitud kalkuleerimismeetoditest ning pange paika esmane hinnang üheaastasele pilootprojektile, kasutades valitud meetodit (NB: selleks, et võrrelda mõlema meetodi

rakendatavust, oleks mõttekas valida erinevaid kalkulatsiooni meetodeid individuaalsetest väikestest gruppidest.

Peale projekti totaalkulude hindamist tekib küsimus, kas projekt on tulutoov. Kui kulud on võrreldes saadaoleva eelarvega liiga kõrged, peab otsustama, kas mingite töopakettide kulusid saab vähendada või kas on kuskil võimalik kokku hoida projekti tulude poole pealt.

D.4 Projekti elluviimine

Projekti realiseerimise ajal peab projekti juhtkond kõike struktureerima ja kontrollima (kui nad ei ole ise operatiivselt seotud).

Projekti kontroll:

Peamisteks ülesanneteks on projekti kulgemise ja kulude kontroll ning jälgimine, samuti ajaperioodi/tähtajast kinnipidamine.

1. Projekti kulgemise kontroll

Projekti kulgemise kontroll on enamasti raskem kui kulude ja tähtaegade kontroll. Kontrollida saab ainult etteplaneeritud.

2. Projekti kulude kontroll

Kui on olemas kokkulepe kindla suuruse kohta kõikide kulude osas, on kulude kontroll suure tähtsusega. Ülekulude avastamine alles lõppfaasis oleks katastroofiline. Mida varem liigkulu avastada seda varem saab kasutusel võtta ka vastavad tegevused/meetmed. Kulude kontroll ja tähtaegade kontroll teostatakse varieerumisanalüüsi teel, mis toimub kolmes astmes:

- 1) määratledes ära kõrvalekalded
- 2) põhjuste analüüs (näit. ebarealistlik planeerimine, ootamatud muutused algtingimustes, puudulik elluviimine → vajadus parandusteks)
- 3) vastumeetmete rakendamine: ressursiallika asendamine

3. Projekti tähtaegade kontroll

Määratud tähtaegade kontroll toimub ka läbi varieerumisanalüüsi. Kui ei ole võimalik saavutada olulist tähist enne lõpptähtaega, peab projektijuhti või ka kõiki asjaga seonduvaid inimesi sellest kohe teavitama.

Muudatuste taotlemine:

Muudatused projekti kulude ja ajaperioodi osas ei tulene mitte üksnes puudulikkusest planeerimisest, vaid ka projektijuhi poolsetest taotlustest, mis lisanduvad projekti

elluviimise faasis tulenevalt olukorralistest nõuetest. Seetõttu peaksid muudatuste taotluseid täpselt kontrollitama, silmas pidades ajalisi ja finantsilisi tagajärgi selle asemel, et spontaanselt nendega nõustuda.⁷

Tegevus 8

Elluviimine: Seenioride takso

Mõtiskle, milliseid ülesandeid sa täidaksid kui projekti juht projekti elluviimise faasis.

Millised on sinu võimalused projekti kursi ja nõudmiste kontrollimise osas (kulud, kuupäevad jne)?

Milliseid dokumenteerimise meetodeid sa kasutad?

Millised muutunud põhitingimused võiksid elluviimise faasis esile kerkida? Milliseid muudatusettepanekuid võiks nõustaja (ka kui investor) teha?

Millised tagajärjed see (eesmärkide saavutamine? Kulud? Tähtaegadest kinnipidamine?) kaasa tooks?

D.5 Projekti lõpetamine⁸

Projekti lõpp

Kui projekti algus on selgelt määratletud – tavaliselt on selleks avakoosolek – siis projekti lõpp ei ole tihtipeale paika pandud. Projekti võib lõpetada, kui projekti eesmärgid on saavutatud või kui kõik asjaga seotud inimesed on tulemustega rahul; kui projekti eelarve on ära kulutatud või kui projekti tulemustel ei ole enam erilist tähtsust. Projekti lõpp ei ole tavaliselt suurem sündmus.

Teadlik projekti lõpu planeerimine võib töötada vastupidisena võrreldes vaikse lõpetamisega. Kui teie projekti saatis edu, peaks seda edu loomulikult tähistama! Ametlik lõputseremoonia võib olla kenaks lõpetamiseks kõigi projektis osalenute jaoks, ning on samas ka heaks võimaluseks presenteerida projekti või selle tulemusi laiemale avalikkusele.

⁷ Vt <http://www.akademie.de/fuehrung-organisation/projektmanagement/kurse/projektmanagement-kopie/projektdurchfuehrung/aenderungswuensche.html>

⁸ Vt http://www.akademie.de/fuehrung-organisation/projektmanagement/kurse/projektmanagement-kopie/projektdurchfuehrung/projektabschluss.html#n4_4_1

Ülesanded viimases faasis

Projekti viimase faasi ülesanneteks on järelejäänud töopakettide lõpetamine ja projekti tulemuste ettevalmistus.

Korralik projekti lõpetamine sisaldab:

- Projekti tulemuste presentatsioon ja üleandmine
- Nõustumine projektijuhiga järelejäänud tööde osas
- Puuduste kõrvaldamine
- Tulemuste dokumenteerimine
- Projekti tulemuste ettevalmistus PR ürituseks
- Empiiriliste väärtuste (allikate kasutamine) hindamine, et luua andmebaasi järjestikuliste või sarnaste projektide planeerimiseks
- Projekti kulgemise analüüs

Tegevus 9

Seenioride takso projekti lõpetamine

Määratle ära, millised lõputegevused lisanduvad projekti lõpufaasis. Kuidas saad kontrollida, kas eesmärgid on saavutatavad. Millised võimalused on sinu kasutuses.

Olemasoleva dokumentatsiooni põhjal oled teadlik, et projekti läbiviimise ajal kasutati seenioride taksoteenust seenioride poolt palju. Kahjuks ei täitnud selle kasutamine kõiki ootusi (→eesmärgi määratlus). Kasutajate arv ajapikku kasvas. Selle üheaastase projekti kestvusaeg saab varsti läbi ning olete juba saanud linnapea kutse tulla rääkima projekti edust. Järgnevalt lepitakse kokku, kas Großdorf eakad saavad võimaluse hakata kasutama seda teenust püsivalt.

Kirjeldage, millest sooviksite linnavolikogu kohtumisel rääkida, et saavutada projekti jätkumist või siis püsitenuse sisseviimist. Millised vastuargumendid on teil sellele, et projekti eesmäärke täielikult ei saavutatud?

Lõputseremoonia ja Seenioride takso jätkumine:

Teie presentatsiooni linnavolikogus saatis suuremat sorti edu. Peaaegu kõik saadikud nõustusid teenuse jätkamise osas, samas ei kaeta tulevikus kulusid ainult piletirahast ja linnavolikogu finantsidest, vaid tuleb leida lisasponsoreid.

Selleks et korrapäraselt tähistada pilootprojekti lõppu ja samas ka püsiva seeniorite takso elluviimise algust, tuleb organiseerida sobiv tähistusviis. Kutsuma ei peaks mitte ainult kõiki projektiga seotuid, vaid kutsuge ka inimesi sihtgrupist, potentsiaalseid sponsoreid ja pressi.

Ja sulle usaldatakse jälle kogu planeerimine ja organiseerimine...

E. Tabel: Projekti juhtimine

Number	Teemad	Õppe eesmärgid	Tegevused
A	Sissejuhatus		
B	Peaeesmärgid		
C	Kompetentsid		
D	Moodul Projekti juhtimine		
D.1	Mis on projekt?	Õppima tundma projektide erijooni	Tegevus 1: Mesipuu: „On see projekt?“
D.2	Millised faasid projektis on?	Õppima tundma projektide eri faase	
D.2.1	Defineerimise faas		
D.2.2	Planeerimise faas		
D.2.3	Elluviimise faas		
D.2.4	Lõpetamise faas		
D.3	Projekti planeerimine		
D.3.1	Algspositsiooni kirjeldus	Õppida tundma uuringute eri võimalusi	Tegevus 2: Seenioride takso nõudlusuuring
D.3.2	Lõpliku viimistluseta projekti planeering	Konkretiseerides projekti ideesid	
D.3.3	Eesmärkide üldkirjeldus	Määratledes eesmäärke ja mitte-eesmäärke	Tegevus 3: Seeniorite takso eesmärgi määratlemine
D.3.4	Projekti partner-projekti team		Tegevus 4: Projekti Seeniorite takso team
D.3.5	Tööpakettide määratlus		Tegevus 5: Projekti Seeniorite takso struktuur
D.3.6	Ajakava	Ajakava moodustamine kasutades riba-tabeleid	Tegevus 6: Projekti Seeniorite takso ajakava
D.3.7	Eelarveplaani koostamine	Õppida tundma põhi üles ja tipust alla meetodeid	Tegevus 7: Projekti Seeniorite takso kulude hinnang
D.4	Projekti elluviimine	Õppida tundma juhtide ülesandeid projekti	Tegevus 8: Projekti Seeniorite takso elluviimine

		elluviimise ajal	
D.5	Projekti lõpetamine	Eduka projekti lõpetamise planeerimine	Tegevus 9: Projekti Seeniorite takso lõpetamine

F. Tegevused

Tegevus 1: Kas see on projekt?	
Eesmärk	Õppida tundma projektide omadusi.
Meetod	Mesipuu
Materjal/Ettevalmistus	-
Aeg	10 minutit
Kirjeldus	Osalejad mõtlevad järgmistele tegevustele ja – kasutades läbiarutatud kriteeriume – kas neist saaks koostada projekti. Sünnipäevapeo korraldamine, ümberpaigutamine, aastakokkutuleku korraldamine. Hiljem esitab igaüks oma näite ja selgitab kõigile, miks ta arvab, et see on projekt.
Hinnang	Kogu grupi arutelu.

Tegevus 2: Nõudluse analüüs „Seenioride takso”	
Eesmärk	Töötada välja lahenduste strateegia
Meetod	Töötamine väikeses gruppides
Materjal/Ettevalmistus	Pööratav kaart, pliiatsid
Aeg	10 minutit
Kirjeldus	Osalejad moodustavad väikesed grupid ja valmistavad ette kontseptsiooni vajaduste analüüsi protseduuri tarbeks projektile „Seenioride takso”. Kontseptsioon peaks hõlmama järgnevaid küsimusi ja kriteeriume: • Millised on võimalused nõudluse uuringuks üldiselt? • Millised head ja halvad küljed neil meetoditel on? • Milliseid meetodeid pead kõige sobivaimaks sihtgrupile seenior-kodanikud? • Kui suur saab olema sinu juhuvalik? Keda küsitletakse? • Kui suured on kulud (personal, finantseerimine, ruumid, ajaline kulu), mis vastaks erinevate uuringu tüüpidega? • Milliseid küsimusi esitatakse? • Kuidas sa soovid tõlgendada/analüüsida tulemusi?
Hinnang	Tulemuste esitlemine kogu grupis, arutelu.

Variatsioonid	Individuaalne töö
---------------	-------------------

Tegevus 3: Eesmärgi määratlus „Seenioride takso”	
Eesmärk	Määratleda projekti taotlused/eesmärgid vastavalt SMART-reeglile
Meetod	Töötada väikestes gruppides või individuaalne töö
Materjal/Ettevalmistus	Pööratav kaart, pliatsid
Aeg	30 minutit
Kirjeldus	Osalejad mõtlevad projekti Seenioride takso taotlustele ja eesmärkidele ning proovivad neid konkretiseerida ja defineerida vastavalt SMART reeglile. Seetõttu peab arvestama järgnevaid küsimusi: mida soovitakse saavutada seeniorite taksoteenuse rakendamisega? Mida oleks pidanud muutma peale üheaastast pilootprojekti kestust ?
Hinnang	Ülevaade ja arutelu kogu grupis

Tegevus 4: Projekti meeskond „Seenioride takso”	
Eesmärk	Kujutletav adekvaatsete projektipartnerite valimine
Meetod	Töö paarides
Materjal/Ettevalmistus	Pööratav kaart, pliatsid
Aeg	15 minutit
Kirjeldus	Kõik osalejad kirjeldavad potentsiaalseid projekti partnereid, arvestades millist liiki näitlejad ja organisatsioonid (poliitikast, majandusest ja sotsiaalsektorist) oleksid sobivad ning milliseid rolle, ülesandeid ja seisukohti nad võiksid projektis omada.
Hinnang	Ülevaade ja arutelu kogu grupis

Tegevus 5: Projekti struktuur „Seenioride takso”	
Eesmärk	Projekti struktuuri plaani ettevalmistus
Meetod	Töö paarides
Materjal/Ettevalmistus	Pööratav kaart, pliatsid, arvuti, slaidimasin
Aeg	15 minutit
Kirjeldus	Osalejad moodustavad lihtsa projekti struktuuriplaani, mis peaks andma ülevaate ja näitama projekti partneritele, millised on konkreetsed ülesanded, mida nad peavad täitma projektis Seenioride takso. Seetõttu määratlevad osalejad ära, millistesse alaprojektidesse võiks kogu projekti jagada (näit. taksoteenus, PR jne). Projekti struktuuriplaaniga

	määratakse ära kõik tööd ja vastutusala.
Hinnang	Vestlus ja arutelu kogu grupis
Variatsioonid	Projekti struktuuriplaani saab teha IT abil. Seetõttu saab kasutada juba varem tehtud plaani või saavad osalejad teha omaenda malli/struktuuri.

Tegevus 6: Ajakava „Seenioride takso”	
Eesmärk	Ajakava ettevalmistus projektile Seenioride takso
Meetod	Töö paarides
Materjal/Ettevalmistus	Pööratav kaart, pliiatsid, paber, arvuti, slaidimasin
Aeg	1 tund
Kirjeldus	Osalejad valmistavad ette projektile ajakava, milles määratakse ära ajavahemikud, millal mingeid töid tehakse ja millised tööprotsessid mis aegadel toimuvad. Tuleb valida sobiv ülevaatlik formaat selleks, et saaks hea ülevaate kogu projekti protsessidest.
Hinnang	Presentatsioon, kordamine ja arutelu kogu grupis
Variatsioonid	Võimalusel peaks ajakava tegema elektrooniliselt. Seega saavad osalejad kasutada kas malli (nt. MS Excel) või luua oma tabelid.

Tegevus 7: Kalkulatsioonid „Seenioride takso”	
Eesmärk	Eelarve ettevalmistus projektile Seenioride takso
Meetod	Töö paarides
Materjal/Ettevalmistus	Pööratav kaart, pliiatsid, paber, arvuti, slaidimasin
Aeg	60 minutit
Kirjeldus	Osalejad arvutavad, kui suured on projekti kulud (personal, reaalculud). Nad koostavad nimekirja kõikide eeldatavate kuluvormide kohta ning kirjeldavad, kas need kulud on kindla või muutuva suurusega, ühekordsed või pidevad. Vastavad kulud määratakse iga projektifaasi juurde. Osalejad valivad endale ühe kirjeldatud kalkuleerimismeetoditest ning panevad paika esmase hinnasumma üheaastasele pilootprojektile.
Hinnang	Presentatsioon ja arutelu kogu grupis
Variatsioonid	Selleks, et võrrelda mõlema meetodi rakendatavust, oleks kasulik valida erinevad kalkulatsiooni meetodid individuaalsetest väikestest gruppidest.

Tegevus 8: Projekti „Seenioride takso” elluviimine	
Eesmärk	Õppida tundma projekti juhtimise ülesandeid, mis seonduvad elluviimisega
Meetod	Töö paarides
Materjal/Ettevalmistus	Pööratav kaart, pliiatsid
Aeg	30 minutit
Kirjeldus	Osalejad mõtlevad, milliseid ülesandeid (kui projekti juhtidena) nad peaksid teostama projekti elluviimisel ning millised on nende võimalused kontrollida projekti tagasilööke ja paikapandud kriteeriume (kulud, kuupäevad jne). Seega peaks aruteldama järgnevate küsimuste üle: • Milliseid dokumenteerimise meetodeid kasutatakse? • Millised muutlikud tingimused võivad esile kerkida realiseerimisfaasis? • Milliseid muudatuste soove võib esitada komisjon (kui vastutav isik ja investor)? • Millise on tagajärjed (Eesmärgi saavutused? Kulud? Kuupäevade täitmine?)
Hinnang	Presentatsioon ja arutelu kogu grupis
Variatsioonid	Töö kogu grupis.

Tegevus 9: Projekti „Seenioride takso” lõppvormistus	
Eesmärk	Lõppvormistuse tegevuste planeerimine.
Meetod	Ettevalmistus ja arutelu kogu grupis.
Materjal/Ettevalmistus	Valge tahvel, pööratav kaart, pliiatsid
Aeg	20 minutit
Kirjeldus	Osalejad määravad ära, millised lõputegevused võivad lisanduda projekti „Seenioride takso” lõppfaasis; kuidas saaks kontrollida, et lõppeesmärgid ikkagi saavutatakse ja milliseid rahulolu aspekte presenteerida kohtumisel komisjoniga, et saavutada projekti jätkumine või püsitenuse sisseviimine, seda isegi juhul, kui määratletud eesmärgid täies mahus ei saavutatud.
Hinnang	Ühine arutelu.
Variatsioonid	Töö gruppides

G. Viited

Abignani, Bernard/Gomes, Rui/De Wilder, Dirk, 2000: Project management T-kit.
Download of 20th March, 2008 from <http://www.jugendfuereuropa.de/downloads/4-20-58/t-kit3.pdf>

Internetileheküljed:

www.pm-handbuch.com/

<http://www.akademie.de/fuehrung-organisation/projektmanagement/kurse/projektmanagement-kopie/projektplanung/kosten-kalkulieren.html>

<http://www.akademie.de/fuehrung-organisation/projektmanagement/kurse/projektmanagement-kopie/projektdurchfuehrung/aenderungswuensche.html>

http://www.akademie.de/fuehrung-organisation/projektmanagement/kurse/projektmanagement-kopie/projektdurchfuehrung/projektabschluss.html#n4_4_1

<http://de.wikipedia.org/wiki/Projektphase>

G.1 Materjalid “Projekti juhtimine”

on saadavad SAGE koduleheküljel www.sage-eu.com

MÄRKMED ▪ MÄRKMED ▪ MÄRKMED ▪ MÄRKMED

MÄRKMED ▪ MÄRKMED ▪ MÄRKMED ▪ MÄRKMED
