

Sisukord

Eessõna	8
1. Projekt ja projektijuhtimine	10
1.1. Projekt	10
1.2. Projektijuhtimine	15
1.3. Projektijuhtimise areng	17
1.4. Projektijuhtimise meetodi plussid	19
1.5. Projektijuhtimise meetodi miinused	22
1.6. Projektide käivitamise põhjused	25
1.7. Projekti ja selle juhtimise eesmärk	27
1.8. Kvaliteet, hind, aeg ja ulatus projektis	30
1.9. Projekti elutsükel	33
1.10. Projekti muutujad	35
1.11. Projektide liigid	37
2. Projekti ettevalmistamine	40
2.1. Probleemi tuvastamine	40
2.2. Probleemi analüüs	43
2.3. Probleemile lahenduse leidmine	48
2.4. Projekti ideede hindamine	60
2.5. Projekti lähteülesande koostamine	70
2.6. Ettevalmistava etapi kõige suuremad probleemid	75
3. Projekti disain	79
3.1. Puhas projektorganisatsioon	80
3.2. Maatriksprojektorganisatsioon	81
3.3. Projektide koordineerimine	82
3.4. Allüksuste projektid	83
3.5. Erinevate sidestamisviiside võrdlus	84
3.6. Otsustusõiguste sätestamine	87
3.7. Projektgrupp	88
3.8. Projekti juhtimisstruktuur	93
3.9. Projektitöö meetodi valik	94
4. Projekti plaanimine	96
4.1. Lahenduste hindamine kavandamisel	97
4.2. Plaanimisprotsess	99
4.3. Projekti struktureerimine	100
4.4. Tööde plaanimine	102
4.5. Teostajate plaanimine	109
4.6. Tähtaegade plaanimine	114
4.7. Kriitiline tee	119

4.8.	Vahendite ja materjalide plaanimine -----	120
4.9.	Kulude plaanimine-----	121
4.10.	Kontrolli ja aruandluse plaanimine -----	126
4.11.	Prognoos-----	131
5.	<i>Riskide käsitlemine projektides.....</i>	131
5.1.	Projektide riskirohkuse põhjused -----	132
5.2.	Riskijuhtimise vajalikkus -----	134
5.3.	Riskijuhtimisega alustamine -----	136
5.4.	Riskijuhtimise protsess -----	137
5.5.	Riskijuhtimise plaanimine -----	139
5.6.	Riskide määratlemine-----	140
5.7.	Riskianalüüs -----	143
5.8.	Meetmete kavandamine-----	148
5.9.	Ajaliste riskide vähendamise võtted -----	149
5.10.	Riskide jälgimine ja kontroll -----	153
5.11.	Riskikommunikatsioon ja -dokumentatsioon -----	154
6.	<i>Projekti läbiviimine ja lõpetamine</i>	155
6.1.	Projekti alustamine-----	155
6.2.	Ajagraafikus püsimise tagamine -----	160
6.3.	Eelarves püsimise tagamine-----	165
6.4.	Vahetulemuste kontroll -----	168
6.5.	Tegeliku töömahu jälgimine-----	170
6.6.	Muudatuste käsitlemine -----	172
6.7.	Projekti lõpetamine -----	175
7.	<i>Rollid projektides.....</i>	178
7.1.	Projekti tellija -----	178
7.2.	Algataja-----	179
7.3.	Projektijuht-----	179
7.4.	Projektgrupi liige-----	187
7.5.	Projekti juhtrühm -----	187
7.6.	Assistent -----	188
7.7.	Alamprojekti juht -----	188
7.8.	Struktuuriüksuste juhid -----	188
7.9.	Huvigrupid-----	189
8.	<i>Projektimeeskonna kujundamine.....</i>	191
8.1.	Meeskonna kujunemise etapid-----	191
8.2.	Projektimeeskonna juhtimine -----	195
8.3.	Projektgrupi liikmete motiveerimine -----	195
8.4.	Projektgrupi informeerimine -----	197

8.5.	Projektgrupi liikmete toetamine -----	198
8.6.	Delegeerimine -----	198
8.7.	Konfliktide lahendamine -----	200
8.8.	Grupiliikmete tegevuse hindamine -----	203
9.	Projektiportfelli juhtimine.....	204
9.1.	Projektijuhtimisest projektiportfelli juhtimiseni -----	206
9.2.	Projektiportfellide liigid -----	210
9.3.	Koordineerimine projektiportfellis -----	212
9.4.	Projektiportfelli juhtimise juurutamine -----	214
9.5.	Projektiportfelli haldamine -----	217
9.6.	Projektiportfelli juhtimine projektijuhi vaatevinklist -----	220
10.	Projektijuhtimise klassikalised ja paindlikud meetodid	222
10.1.	Klassikalised projektijuhtimise meetodid -----	224
10.2.	Paindlikud projektijuhtimise meetodid -----	234
11.	Virtuaalse projektimeeskonna juhtimine	249
11.1.	Virtuaalne meeskond -----	250
11.2.	Virtuaalse meeskonna juht -----	253
11.3.	Virtuaalse meeskonna liige -----	255
11.4.	Koostöösuhete kujundamine -----	256
11.5.	Virtuaalse meeskonna töö plaanimine -----	259
11.6.	Tulemusjuhtimine virtuaalses meeskonnas -----	261
11.7.	Virtuaalsete meeskondade edutegurid -----	261
Lisad.....		263

Joonised

Joonis 1.	Projekt, programm ja projektiportfell.....	15
Joonis 2.	Probleem ja projekt.....	26
Joonis 3.	Eesmärkide süsteem.....	28
Joonis 4.	Kvaliteedi, hinna, aja ja projekti ulatuse suhe.....	32
Joonis 5.	Projekti elutsüklil.....	33
Joonis 6.	Täpsustatud projektitöö mudel.....	34
Joonis 7.	Projekti juhtimisetapid ja -ülesanded	35
Joonis 8.	Projekti kuus muutujat.....	36
Joonis 9.	Arendus- ja teostusprojekt.....	39
Joonis 10.	Projekti ettevalmistamise etapid.....	40
Joonis 11.	„On – peaks olema“ analüüs.....	43
Joonis 12.	ABC-analüüsi etapid.....	44
Joonis 13.	ABC-analüüsi tulemus graafikuna	45

Joonis 14. Probleemipuu näidis.	47
Joonis 15. Loovustehnikate kasutamise põhietapid.	50
Joonis 16. Ideede koguse ja sisu dünaamika ajurünnakul.	51
Joonis 17. Projekti ideede hindamise meetodid.	60
Joonis 18. Kasumilävi.	62
Joonis 19. Kasumiläve leidmine.	64
Joonis 20. Investeering ja tasuvusaeg võrdsete laekumiste korral.	64
Joonis 21. Investeering ja tasuvusaeg mittevõrdsete laekumiste korral.	65
Joonis 22. Projektiideede hindamine.	66
Joonis 23. Lähteülesandeni jõudmise protsess arendusprojektis.	73
Joonis 24. Lähteülesandeni jõudmise protsess teostusprojektis.	73
Joonis 25. Põhi- ja projektorganisatsiooni sidestamise vormid.	80
Joonis 26. Puhas projektorganisatsioon.	80
Joonis 27. Maatriksprojektorganisatsioon.	81
Joonis 28. Projektide koordineerimine.	82
Joonis 29. Allüksuse projekt.	83
Joonis 30. Otsustusõiguste sätestamine.	87
Joonis 31. Juhtidest koosnev projektgrupp.	94
Joonis 32. Tavapärase projektgrupp.	94
Joonis 33. Eri tasandi töötajatest koosnev projektgrupp.	94
Joonis 34. Klassikalise või paindliku meetodi valik.	96
Joonis 35. Loovus ja süsteemsus projektides.	97
Joonis 36. Alternatiivide hindamise kriteeriumid.	99
Joonis 37. Projekti plaanimise protsess.	100
Joonis 38. Tööde hierarhiline struktuur.	101
Joonis 39. Tööde loogiline sõltuvus.	106
Joonis 40. Liituvussõltuvus, kus tööde lõpud on omavahel seotud.	106
Joonis 41. Liituvussõltuvus, kus tööde algused on omavahel seotud.	106
Joonis 42. Alguskriitiline töö.	108
Joonis 43. Lõpukriitiline töö.	108
Joonis 44. Algus- ja lõpukriitiline töö.	108
Joonis 45. Enimkasutatavad tähtajastamise tehnikad.	116
Joonis 46. Projekti „Büroo ümberehitus“ joograafik.	118
Joonis 47. Tegevuse kirjeldamise kaks versiooni PERT-tehnika abil.	118
Joonis 48. Projekti „Büroo ümberehitus“ PERT-graafik (mittetäielik).	119
Joonis 49. Projekti kululiigid.	122
Joonis 50. Projekti kogukulud.	124
Joonis 51. Kontrolli plaanimise komponendid.	127
Joonis 52. Aruandluse kavandamise komponendid.	130
Joonis 53. Aruandluse struktuur.	130
Joonis 54. Riskijuhtimise protsess.	137
Joonis 55. Riskide kvalitatiivne hindamine.	144
Joonis 56. Riski kvantitatiivne hindamine.	147

Joonis 57. Optimistlik, realistlik, oodatav ja pessimistlik kestus	153
Joonis 58. Algusnõupidamise asukoht.	155
Joonis 59. Tavapärase tööpanus nõupidamistel.	157
Joonis 60. Tööpanus edukal nõupidamisel.	157
Joonis 61. Projekti plaan koos kriitilise teega.....	161
Joonis 62. Projekti plaan koos muutunud kriitilise teega.....	161
Joonis 63. Vältimatu investeeringu vajaduse tekkimine.....	167
Joonis 64. Töömaht ja kestus ei ole omavahel üksüheses seoses.	172
Joonis 65. Muudatuste käsitlemine projektis.....	173
Joonis 66. Projektijuhi määramisega seotud küsimused.....	180
Joonis 67. Oskuste osakaalu muutus.	180
Joonis 68. Projektijuhile esitatavad nõuded.....	181
Joonis 69. Huvigruppide strateegiad.	190
Joonis 70. Juhtimistasandite seosed.	205
Joonis 71. Projektidevaheliste seoste tekitajad.	207
Joonis 72. Projektiportfelli koordineerimine.....	209
Joonis 73. Eri etappides olevad projektid projektiportfellis	213
Joonis 74. Projektiportfelli haldamine.....	218
Joonis 75. Prioriseerimise maatriks.....	219
Joonis 76. Hiliste muutuste mõju klassikalises projektijuhtimises	224
Joonis 77. Kliendi ja tarnija suhted PRINCE2 põhjal.....	226
Joonis 78. Paindliku projektijuhtimise süstemaatika.....	235
Joonis 79. Scrumi ülesehitus.	238
Joonis 80. Scrumi projekti protsess.	239
Joonis 81. Scrumi protsessi sammud 3–6.....	239
Joonis 82. Otsene ja virtuaalne suhtlus meeskondades.	250

Tabelid

Tabel 1. Kontroll-leht kitsaskohtade leidmiseks tootmises (M. Imai järgi).42	
Tabel 2. ABC-analüüsi tulemus tabelina.	45
Tabel 3. ABC-analüüsi kvalitatiivse hindamise maatriks.....	46
Tabel 4. ABC-analüüsi tulemused.	46
Tabel 5. Projektiidee valiku tabel viie idee korral.	67
Tabel 6. Projektiidee valik (paremusjärjestuse meetod).....	68
Tabel 7. Lõpphinnangu andmine (osakaalude meetod).....	69
Tabel 8. Projektiideede hindamine kombineeritud meetodi alusel.....	70
Tabel 9. Erinevate sidestamisviiside võrdlus.	84
Tabel 10. Projekti „Büroo ümberehitus" tegevuste loend.....	116
Tabel 11. Probleemi ja riski erinevus.....	134
Tabel 12. Väljavõte projekti ajagraafikust.....	142
Tabel 13. Projekti üldise riskitaseme määramise abivahend.	144
Tabel 14. Kriitilise tee tööde kestus ja maksumus.	164

Tabel 15. Projekti kassavoo jälgimine.....	168
Tabel 16. Muudatuse prioriteetsuse määramine.	174
Tabel 17. Erinevate gruppide võrdlus.....	193
Tabel 18. Tugevate ja nõrkade meeskondade tunnused.....	194
Tabel 19. Projektide portfelli ja paljude projektide juhtimise võrdlus.	208
Tabel 20. Strateegiline ja taktikaline projektiportfelli juhtimine.	208
Tabel 21. Projekti määratlemise kriteeriumid.	214
Tabel 22. Ülevaade kõikidest projektidest.....	216
Tabel 23. Projektide ajalised kulgemise ülevaade.....	216
Tabel 24. Klassikaline vs paindlik projektijuhtimine.	223
Tabel 25. Paindlikud tehnikad.....	236
Tabel 26. Scrumi meetodi põhimõisted.....	240
Tabel 27. Kasutajalugude prioriseerimine.....	241
Tabel 28. Scrumi meistri vastutusvaldkonnad.....	243
Tabel 29. Arendusmeeskonna tegutsemise põhimõtted.....	245