

TALLINNA ÜLIKOOL

Informaatika Instituut

**Projektijuhi rollist ja ülesannetest agiilses tarkvaraarenduses ettevõtte**

**Videobet näitel**

Magistritöö

Autor: Mirjam Rankin

Juhendaja: Peeter Normak

Autor:..... „.....“ ..... 2014

Juhendaja:..... „.....“ ..... 2014

Instituudi direktor:..... „.....“ ..... 2014

Tallinn 2014

## Autorideklaratsioon

Deklareerin, et käesolev magistritöö on minu töö tulemus ja seda ei ole kellegi teise poolt varem kaitsmisele esitatud.

Kuupäev:

Ees- ja perekonnanimi: Mirjam Rankin

Allkiri:

## Sisukord

Sisukord .....	3
Mõisted ja lühendid.....	5
1. Sissejuhatus .....	6
1.1 Teema ja probleemi aktuaalsus .....	6
1.2 Töö eesmärk .....	9
1.3 Aktuaalsus .....	10
1.4 Magistritöö struktuur.....	10
2. Töös kasutatud uurimismetoodika.....	12
3. Intervjuud.....	19
3.1 Intervjuu ja standardi analüüs projektijuhtide osakonnajuhatajaga .....	19
3.2 Projektijuht 1 ja tema tööülesanded .....	22
3.3 Projektijuht 2 ja tema tööülesanded .....	23
3.4 Projektijuht 3 ja tema tööülesanded .....	25
3.5 Projektijuht 4 ja tema tööülesanded .....	26
3.6 Scrum-meeskond ja projektijuhtide tööülesanded .....	28
3.7 Projektijuhtide intervjuude analüüs koos projektijuhtide osakonna juhatajaga .....	30
4. Tulemused ja soovitused .....	32
4.1 Tulemused ja arutelu .....	32
4.2 Soovitused .....	33
Kokkuvõte.....	35
Kasutatud kirjandus .....	37
Abstract .....	39
Lisad.....	41

Lisa 1 GAPPS standardi vastavus olemas olevate projektijuhtimise standarditega .....	41
Lisa 2 Projektijuhtide tööülesannete koondtabel .....	50

## Mõisted ja lühendid

Agiilsus (Agile) – paindlikkus

Toote omanik (Product Owner) – isik, kes vastutab agiilses meeskonnas arendustööde nimekirja eest. Ta kannab ja esindab agiilses meeskonnas kõikide projektist huvitundvate osapoolte rolli.

Scrum-meister (Scrum Master) – isik, kes vastutab scrum protsesside eest ja jälgib protsesside korrektset rakendamist, et maksimaalselt ära kasutada protsessist tulenevaid võimalusi.

Scrum-meeskond (Scrum Team) – Polüfunktsionaalne meeskond, kes vastutab ise meeskonna funktsioneerimise eest, et tagada töötav tarkvara iga sprindi lõpuks.

Sprint (sprint) – Defineeritud ajavahemik, mille jooksu scrum-meeskond peab valmis arendama potentsiaalselt kliendile saadetava toote või selle osa.

SRS (Software Requirements Specification) – tarkvaranõuete spetsifikatsioon

GAPPS (Global Alliance for Project Performance Standards) – projektitäitmise standardite alane ülemaailmne liit

Performance Based Competency Standard - soorituspõhine pädevusstandard

CIFTER (Crawford-Ishikura Factor Table for Evaluating Roles) - Crawford-Ishikura mõjude tabel rollide hindamiseks

# 1. Sissejuhatus

## 1.1 Teema ja probleemi aktuaalsus

Tarkvaraarenduse ettevõtted seisavad üha rohkem silmitsi küsimustega, kuidas püsida turul konkurentsivõimelisena ja hoida ning suurendada oma turupositsiooni. Tarkvaraprojektid on tänapäeval muutunud järjest keerukamateks ja nende täitmine nõuab järjest rohkem erinevate tehnoloogiate rakendamist ning huvirühmade kaasamist. Tagamaks, et algatatud tarkvaraarenduse projekt oleks edukas, tuleb ettevõttel jälgida ja arvesse võtta mitmeid edu tagavaid faktoreid. Tarkvaraprojekti edukust määravaid faktoreid saab jaotada kolme suuremasse kategooriasse: 1) nõuded, 2) inimesed ja 3) tehnoloogia [Schwaber, 2004]. Nõuete spetsifitseerimise juures tuleb jälgida, et need ei oleks liialt laialivalguvad ja defineeriks esmalt kõik selle, mis on projekti seisukohast kriitiline, jättes välja kõik vähemolulise. Inimfaktori juures tuleb jälgida, milline on ettevõtte juhtkonna toetus antud projektile ja milline on oodatud tulemus ning milline on meeskonna koosseis, kes antud projekti eest vastutama hakkavad [Crader, 2013]. Kolmanda teguri (tehnoloogia) puhul rõhutatakse tarkvaraprojektide üldist keerukust. Selle juures peetakse silmas seda, et iga projekti lõpptulemuseks on tehnoloogiliselt keerukas toode või teenus [Schwaber, 2004]. Vaatamata tarkvaraprojektide täitjate kogemuste ja professionaalsuse kasvule püsib ebaõnnestunud projektide osakaal jätkuvalt kõrgel tasemel. [Dorsey, 2005]. Kõige olulisemaks komponendiks projektide juures võiks pidada inimfaktorit [Schwaber, 2004], selles omakorda aga projektijuhi rolli ja kvaliteeti [Barnett, 2012].

Samas on projektijuhi roll projektide läbiviimisel viimastel aastatel seoses uute arendusmetoodikate kasutuselevõtuga oluliselt muutunud. Kui varem kasutati valdavalt nn koskmudelit, mille rakendamisel projektijuht juhtis vahetult projekti raames läbiviidavaid tegevusi, siis uute paindlike arendusmetoodikate kasutuselevõtul on konkreetsete tegevuste läbiviimisel oluliselt suurem otsustusvabadus ja vastutus projekti täitjatel [Schwaber, 2004].

Projektijuhi uus roll agiilse arenduse meeskonnas võib osutada keerukamaks, kui esmapilgul arvata osatakse. Kui varem vastutas projekti tööde eest suures osas ainult projektijuht, siis nüüd kantakse see vastutus kogu meeskonnale. Uus roll võib projektijuhile osutada raskemaks just seetõttu, et tal on raske loobuda oma eelnevatest kohustustest ja harjumustest, kus projektijuht kontrollis, kes millise ülesandega tegeles ning millest nende

lõpetamine sõltus ja kas kõik asjad saavad valmis õigeks ajaks, nüüd aga tuleb jätta vastuste leidmine ja otsuste tegemine tervele meeskonnale [Cohn, 2009].

See asjaolu vabastab projektijuhi teatud senistest ülesannetest ja võimaldab rohkem pühenduda mõnede teistele küsimustele. Võimalusi on seejuures erinevaid, nagu näiteks: 1) keskenduda koostööle projektiväliselt huvitatud osapooltega, 2) viia läbi täiendavaid strateegilisi analüüse, 3) algatada projektile lisaväärtust andvaid lisaprojekte, 4) suurendada ja toetada kommunikatsiooni erinevate projektist huvitatud osapoolte vahel, 5) jälgida, et projekti toetav dokumentatsioon on uuendatud ja vajadusel kaasata selleks vajalikke spetsialiste, 6) täita muid ühekordseid juhtkonna poolt antud ülesandeid (aruannete koostamine jne) 7) tõstatada ja juhtida juhtkonna tähelepanu asjadele, mis võivad takistada projekti.

Üha rohkem rõhutatakse, kui oluline on tarkvaraarendusega tegeleval asutusel olla paindlik ja agiilne, et maksimaalselt ära kasutada kõiki pakutavaid ärilisi võimalusi [Fernandez, 2008, 2009]. Olla agiilne tähendab, et asutus on kiire kohanemisvõimega, juhib oskuslikult muudatusi ning püüab ja suudab sammu pidada tehnoloogia ja tarbijate üha muutuvate vajaduste ja soovidega. Nende ettevõtete tootearendus käib agiilseid arendusmeetodeid järgides ning iga arendusprojekti lõpus soovitakse tarnida oma kliendile töötav ja kliendi soovidele ja nõuetele vastav toode ning seda ette antud ajagraafikut järgides.

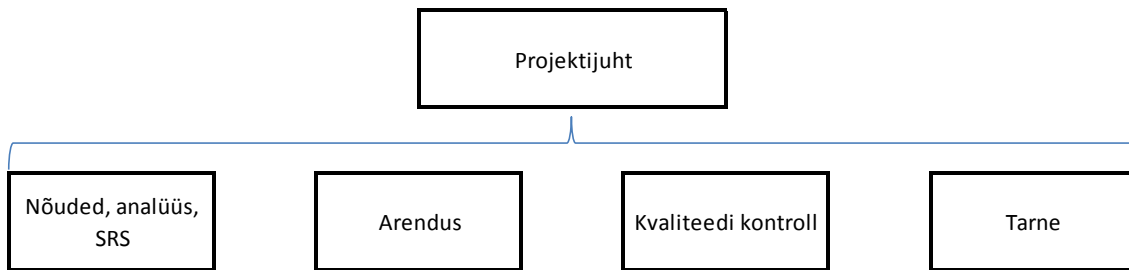
Järgides klassikalisi agiilse arenduse meetodeid ja protsesse, koondatakse asutuse programmeerijad, spetsialistid, testijad, analüütikud ja projektijuhid väiksematesse (üldjuhul viis kuni seitse liiget) meeskondadesse. Projektitööd jaotatakse sprintidesse ja kõige kõrgema prioriteediga tööd täidetakse esmajoones.

Samas on projektijuhtidel terve rida ülesandeid, mis ei sõltu projekti täitmisel kasutatavast arendusmetoodikast: nad peavad teadma kliendi nõudeid, hoidma eelarve tasakaalus, vähendama riske, tegelema dokumentatsiooniga ja projekti muudatustega, koostama ajakavale vastavaid tarneplaanid, jälgima toote kvaliteeti jne.

Käesolev magistritöö teema on valitud seetõttu, et aastal 2012 alustas ettevõttes nimega Videobet (edaspidi VB) tööd uus tegevjuht, kes otsustas, et ettevõtte senist arendusmetoodikat tuleb muuta ning algatas ülemineku agiilsele arendusmetoodikale. Tegevjuhi kõige suuremaks mureks vanade protsesside juures oli see, et asutus ei olnud piisavalt paindlik ja avatud uutele äriilistele võimalustele, sest kõik olemasolevad meeskonnad olid hõivatud antud hetkel käimasolevate projektidega ning ühtegi uut arendustööd ei olnud võimalik teha ilma, et see ei

oleks mõjutanud käimasolevate projektide ajagraafikuid. Tema algatusel võttis asutus omaks uued agiilsusega seotud tööpõhimõtted, komplekteeriti uued arendusmeeskonnad ja muudeti kogu arendusega seotud tegevused paindlikemaks.

Arendusmeeskondade koosseisus projektijuhi ametikohta enam ette ei nähtud. Sellest hoolimata jäi projektijuhi ametikoht ettevõttes alles ja tema ülesandeks jäi ka pärast uute agiilsete arendusmetoodikate rakendamist projekti jälgimine läbi terve selle elutsükli, seda alates nõuete kogumisest ja spetsifitseerimisest kuni toote tarnimiseni välja, aga ta ei tohi otseselt sekkuda arendusprotsessi. Seda illustreerib joonis 1.



Joonis 1: VB toote/teenuse elutsükkel, vastab juba varasemalt kasutusel olnud koskmudelile

Nagu eespool kirjutatud, alustas ettevõtte agiilsete meetodite juurutamist esialgu ainult arendustöid tegevates meeskondades. Kõik teised ettevõtte meeskonnad ja osakonnad jätkasid oma tööülesannete täitmist sarnaselt juba varem ettevõttes juurutatud mudelite ja harjumuste järgi. Nende harjumuspärasele tööülesannetele lisati juurde kohustus toetada uusi arendusmeeskondi ja agiilseid protsesse.

Agiilsesse meeskonda kuuluvad järgmised liikmed: toote omanik, scrum-meister ja arendajad. Teoreetilises materjalis, mis kirjeldavad agiilseid meeskondi, nähakse projektijuhti tavaliselt scrum-meistri rollis [Cohn, 2009]. Scrum-meistri ülesanneteks on 1) tagada projekti edukus 2) jälgida, et meeskond töötaks scum-reegleid järgides, 3) aidata vajadusel toote omanikul defineerida/prioritiseerida olulisemad tööd ja 4) olla meeskonnale igal viisil abiks, et valitud tööülesannetest saaks valmis funktsioneeriv teenus/toode [Schwaber, 2004].

VB puhul, kus on nii scrum-meistri kui projektijuhi ametikohad, tekib küsimus nendevahelisest tööjaotusest.



Probleemi teeb keerulisemaks asjaolu, et see tööjaotus võib osutada erinevaks projekti erinevatel etappidel ning olla erinev ka projektiti, aga samuti see, et VB töötajatel puudub ühtne arusaam projektijuhi uuest rollist. Samas VB projektijuht peab oskuslikult jaotama oma ressursi erineva toote arendusega seotud etappide vahel ja seejuures tagama, et tööd ei hilineks mingitel temast olenevatel põhjustel. Vajadusel peab projektijuht näitama üles aktiivsust ning nutikust, et kõikidele arenduse poolt tõstatatud küsimustele ja probleemidele on leitud kiirelt vastused ja lahendused. Lisaks vastutavad VB projektijuhid paralleelsest mitme projekti eest ja peavad leidma tasakaalu kõikide erinevaid projekte puudutavate tööülesannete vahel.

VB projektijuhtide suuremad ja olulisemad probleemid hetkel on järgnevad:

- Muutuvad prioriteedid
- Tarneaegadest kinnipidamine
- Protsesside väljatöötamine ja nendest kinnipidamine
- Kliendi vähene kompetents teenuste tellimisel ja spetsifitseerimisel
- Koostööpartnerite vähene huvi kiirelt lahendada olemasolevaid probleeme

ja vigu

- Dokumentatsiooni puudulikus
- Vananenud või pärandatud toodete/teenuste tugi

Ülal nimetatud probleemidega tuleb VB projektijuhtidel tegeleda igapäevaselt, püüdes neile leida sobivaid lahendusi.

## 1.2 Töö eesmärk

Antud töö eesmärgiks on välja töötada VB projektijuhi tööprofiil, mis vastaks sidusrühmade – VB juhtkond, projektijuhid, projektimeeskondade liikmed – arusaamadele projektijuhi rollist agiilse tarkvaraarenduse korral.

Töö jaoks on autor püstitanud järgmised alaesmärgid:

- Klassifitseerida projektijuhi tegevused ettevõttes.
- Selgitada välja iga tegevuse töömaht ja ajaline määratlus. Kui palju vastav tööülesanne projektijuhi tööpäevast aega võtab ja mis on selle mõju teistele ülesannetele.

- Selgitada välja, kuidas on määratletud erinevate projektide prioriteedid/kaalud ja kuidas need üksteist mõjutavad.
- Vajadusel anda soovitusi, kuidas projektijuhi tööd paremini planeerida ja töötada välja mudel otstarbekaks töö jaotuseks.

### 1.3 Aktuaalsus

Antud magistritöö on aktuaalne järgmistel põhjustel:

- Olemasolevad agiilset arendust käsitlevad materjalid, nii raamatud kui ka artiklid, ei käsitle projektijuhi rolli nii nagu see on rakendatud VBis. Klassikalise agiilse mudeli järgi on projektijuhi roll olla ettevõtte arendusmeeskondades scrum-meister. VB projektijuhid peavad oma ressursse jaotama erinevate projektide, sprintide ja meeskondade vahel.
- Ettevõtte seisukohast on teema oluline, kuna tuleb leida õige tasakaal projektijuhi tööülesannete ja erinevate projektide vahel nii, et oleks tagatud toote kvaliteet ja kliendile lubatud tarne tähtajad ilma asutuse mainet kahjustamata. Ettevõtte jaoks on projektijuhi roll endiselt vastutada kogu projekti eest ning juhul, kui ilmneb mingeid asjaolusid, mis takistavad projektide läbiviimist, nendest juhtkonda koheselt informeerida.

Magistritöö autorile pole hetkel teada, et antud valdkonna ja teema kohta oleks tehtud sarnast uurimustööd. VB on esialgu juurutanud paindlike meetodite rakendamist ainult arendustööde ja -tegevuste juures, samas eeldab asutus projektijuhtidelt nende meetodite teadmist ja nendega arvestamist. Projektijuht peab oma tööd ja tegemised planeerima nii, et need vastaksid agiilsetele protsessidele ja toetaksid olemas olevaid scrum-meeskondi ning mitte hajutama tähelepanu ka kõikidelt teistelt projektijuhte puudutavatelt tööülesannetelt.

### 1.4 Magistritöö struktuur

Magistritöö koosneb neljast peatükist. Eraldi osadena on välja toodud töös kasutatud

mõisted ja lisast leiab töös kasutatud GAPPS kompetentsusstandardi ja selle seosed teiste enamlevinud projektijuhtimise raamistikega ning intervjuude tulemusena koostatud koondtabel projektijuhtide tööülesannetest.

Esimene peatükk on sissejuhatus, milles kirjeldatakse antud magistriööd, selle aktuaalsust ja püstitatakse küsimused, millele püütakse töös vastused leida.

Teine peatükk kirjeldab töös kasutatud uurimismetoodikat. Kirjeldatakse töö aluseks valitud GAPPS projektijuhtide kompetentsusstandardit ja sellele tuginevalt magistritöö autori poolt koostatud esialgset projektijuhi ülesannete loetelu, mida Videobeti projektijuhid võiksid järgida. Antud plaan on aluseks praktilises osas läbi viidud intervjuudele.

Kolmas peatükk võtab kokku Videobeti projektijuhtide ja projektijuhtide osakonnajuhataja ning scrum-meeskonna nägemuse GAPPS projektijuhtide kompetentsusstandardist tulenevate ülesannete osas.

Neljandas peatüki analüüsitakse praktilises osas kogutud andmeid ja nende tulemusi ning antakse soovitusi ja ettepanekuid edaspidiseks.

## 2. Töös kasutatud uurimismetoodika

Antud magistritöö põhineb ühe ettevõtte juhtumianalüüsil ja tegemist on kvalitatiivse uuringuga.

Töö raames analüüsib magistritöö autor projektijuhi rolli ja ülesandeid ja nende vastavust GAPPS projektijuhi standardile (Global Alliance for Project Performance Standard). GAPPS on 1990ndate keskpaigas loodud ühendus, kuhu kuuluvad nii avaliku- kui erasektori ettevõtted ja ülikoolid, kes olid ja on huvitatud koostööst, et välja töötada ülemaailmselt kohaldatavad projektijuhtimise kompetentsusstandardid. GAPPSi poolt välja töötatud standardite eesmärk on hõlbustada projektijuhtide kvalifikatsioonist ühest arusaamist ja selle tunnustamist. Ühing tagab kõikidele huvitatud osapooltele vaba juurdepääsu kogu nende poolt välja töötatud standarditele. Kõik asutused, kes soovivad nendega liituda, on oodatud [A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers, 2007].

GAPPSi poolt välja töötatud projektijuhi kompetentsstandardi valis töö autor seetõttu, et antud standardi väljatöötamisel võeti arvesse, et see oleks sobiv ja rakendatav erineva taustaga ettevõtetele ja erinevatele projektitüüpidele. GAPPS standard ühtib suures osas ka IPMA poolt välja töötatud projektijuhtide kompetentsusraamistikuga. [A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers, 2007]. Lisaks on antud projektijuhi standardi koostamisel võetud arvesse soorituspädevusele põhinevat standardit (Performance Based Competency Standard), mille puhul on olulised vastavat rolli täitvate spetsialistide ülesanded ja standard, mida kasutatakse töötajate pädevuse tõestamisel.

Antud standardi väljatöötamisele on andnud oma panuse ka tuntud tarkvara- ja tehnoloogiaettevõtted nagu Motorola ja Fujitsu UK, pangandussektori ettevõtted nagu American Express ja Royal Bank of Scotland ning tuntud projektijuhtimisega tegelevad ühendused nagu näiteks International Project Management Association (IPMA)[ Global Alliance for Project Performance Standard, Active Members, 2014].

Ka on GAPPS töötanud välja projektide keerukuse kategoriseerimise meetodi (CIFTER Crawford-Ishikura Factor Table for Evaluating Roles- Crawford-Ishikura mõjude tabel rollide hindamiseks) [A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers, 2007], mida antud töö raames põhjalikult ei kajastata, sest antud kategoriseerimist on keerukas rakendada, kui projektijuht tegeleb samaaegselt mitme erineva

projektiga, nii nagu see on VBs, kus ühe projektijuhi kanda on mitu erinevat projekti.

Töö raames keskendutakse GAPPS projektijuhi standardile, mis jaotab projektijuhi tööülesanded kuute suuremasse kategooriasse. Nendeks on:

- PM01 Erinevate huvitatud osapoolte suhete korraldamine ja hoidmine
- PM02 Projektiplaani koostamise korraldamine
- PM03 Projekti edenemise jälgimine
- PM04 Toote vastuvõtmine
- PM05 Projektietappide haldamine
- PM06 Projekti teostuse hindamine ja parendamise ettepanekud tulevikuks

[A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers, 2007].

GAPPS projektijuhi standardi kasutamisel on veel mitmeid teisigi võimalusi:

- Kasutades olemasolevat standardit teiste standardite ja raamistikega võrdlemiseks, mõistmaks kui palju nad teineteisest erinevad ja kas on, mingeid aspekte, mida üks või teine ei kajasta.
- Kasutada GAPPSi standardit, et luua enda või oma asutuse vajadustest lähtuv kohandatud standard.
- GAPPS projektijuhi standardit saab kasutada ka projektijuhi tehtud töö hindamiseks.
- Samuti saab GAPPS projektijuhi standardit kasutada erinevate koolituste hindamisel, selle abil saab veenduda, kas koolitused katavad kõiki teemasid, mida on projektijuhtimise ametikohal vaja teada [A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers, 2007].

GAPPS projektijuhtimise standardi väljatöötamisel on võrreldud erinevaid nõudmisi teiste projektijuhtimise raamistikega nagu näiteks PMBoK, PRINCE2, P2M jne. Joonisel 2 on näha, kui palju on enamlevinud raamistikud protsentuaalselt sarnased GAPPS standardile. Protsentuaalne sarnasus on arvatud mehhaaniliselt ja nende puhul pole võetud arvesse

erinevate osade kaalusid [A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers, 2007]. Lisas 1 on toodud välja nende detailsem võrdlus.

<b>RAAMISTIKUD</b>							
<b>GAPPS 2006</b>	<b>AIPM 2008</b>	<b>ANCSPM 2008</b>	<b>ICB3</b>	<b>P2M</b>	<b>PMBok 2008</b>	<b>PRINCE2 2009</b>	<b>SAQA NQF Level 5</b>
% KATVUS	69%	62%	99%	81%	79%	93%	80%

Joonis 2: Erinevate projektijuhtimise raamistike protsentuaalne sarnasus GAPPS standardiga.

Kuna paljud projektid tänapäeval on rahvusvahelised, siis see on põhjus, miks üha enam ettevõtteid vaatavad vabalt kasutatavate ülemaailmsete projektijuhtimise standardite kasutuselevõtmise suunas. Dr Lynn Crawford Sydney Tehnikaülikoolist on rõhutanud et GAPPS kompetentsusstandard on saamas projektijuhtimise standardi Linuxiks [Filling the GAPPS: Global Project Management Standards, 2010]. Ka see on üheks põhjuseks, miks magistritöö autor on valinud antud standardi oma töö aluseks.

GAPPS projektijuhtimise standardi rakendamisel on mitmeid erinevaid võimalusi [The Project Manager, 2013]. Magistritöö autor klassifitseerib antud kompetentsusstandardi abil ära projektijuhtide tööülesanded. Sama standardi võtab magistritöö autor aluseks ka scrum-meeskonna tööde juures, selgitamaks välja, millised ülesanded jäävad projektijuhtide kanda ja millised scrum-meeskonna kanda.

Magistritöö autor on lähtuvalt GAPPS projektijuhi standardist kokku pannud järgmised ülesanded, mida VB projektijuhi rollist antud hetkel oodatakse. Tööülesanded on valitud lähtuvalt antud magistritöö autori töökogemustest ja ülesannetest VBs. Lähtuvalt allpool välja toodud tabelitele viis magistritöö autor VBs läbi intervjuud projektijuhtide osakonnajuhataja, projektijuhtide ja scrum-meeskonnaga, et välja selgitada, millised on ettevõtte ootused projektijuhtidele ning kui palju antud ülesandeid projektijuhid hetkel täidavad.

GAPPS standardi esimeses osas keskendutakse kliendi ja ka asutuse sisestele meeskondade vahelistele suhetele ja jälgitakse, et kliendi ja asutuse enda spetsialistide poolt esitatud küsimustele on tagatud vastused ja nende soove on arvesse võetud.

Esimeses osas vastavad projektijuhtide ülesannetele järgnevad read:

Tabel 1: Erinevate huvitatud osapoolte suhete korraldamine ja hoidmine

<b>1. Erinevate huvitatud osapoolte suhete korraldamine ja hoidmine</b>
<i>1.1 Vastutada, et kõikide huvitatud osapoolte huvid on identifitseeritud ja kaetud</i>
1.1.4 Järgida, et erinevad soovid on rahuldatud
<i>1.2 Edendada indiviidi ja meeskonnatöö tulemuslikkust</i>
1.2.1 Suhtlemisoskus kohaldatakse selleks, et julgustada indiviidi või meeskonna töö efektiivsust
1.2.2 Kõik projektiga seotud rollid on defineeritud, dokumenteeritud, edastatud ja kokku lepitud
1.2.4 Indiviidi ja meeskonna tulemusi monitooritakse ja selle kohta antakse tagasisidet
<i>1.3 Erinevate osapoolte suhtluse haldamine</i>
1.3.1 Erinevate osapoolte suhtlusvajadus on identifitseeritud ja dokumenteeritud
1.3.3 Informatsioon on edastatud plaanide kohaselt ja erinevused on tuvastatud ja käsitletud
<i>1.4 Väliste huvirühmade kaasamine</i>
1.4.2 Väliste huvirühmade osaluse toetamine nii nagu see on planeeritud ja nendega erinevustega tegelemine

Teises osas keskendutakse projektiplaani elluviimisele. VB projektijuhtide tööülesanded, mis vastavad GAPPS standardile on järgnevad:

Tabel 2: Projektiplaani arendustegevuste korraldamine

<b>2. Projektiplaani arendustegevuste korraldamine</b>
<i>2.1 Projekti tööde defineerimine</i>
2.1.1 Projekti soovitud tulemus on kokkulepitud ja edastatud kõikidele projektist huvitatud osapooltele
2.1.3 Toote valmimiseks vajalikud tööülesanded on määratud
2.1.4 Tööülesanded ja nende täitmise kriteeriumid on kokkulepitud erinevate osapoolte vahel
2.1.6 Teadmised, mida on saadud eelmiste projektide täitmisel on kaasatud olemasolevasse plaani seal kus vajalik
<i>2.3 Projekti riskid ja vastused neile on dokumenteeritud</i>
2.3.3 Riskidele reageerimine on identifitseeritud ja kokku lepitud erinevate osapoolte vahel
<i>2.5 Töötada välja ja integreerida projekti algplaani</i>
2.5.1 Ressursid on kindlaks määratud

2.5.3 Projekti plaani konfliktide ja vastuoludega on tegeletud
2.5.5. Projektiplaan on kinnitatud ja kommu­neeritud erinevate osapoolte vahel

Kolmandas osas keskendutakse projekti edenemisele ja jälgitakse selle kulgu. GAPPS projektijuhtimise standardist vastavad VB projektijuhi ülesannetele järgmised read:

Tabel 3: Projekti edenemise jälgimine

<b>3. Projekti edenemise jälgimine</b>
<i>3.1 Jälgida, hinnata ja kontrollida projektide tulemuslikkust</i>
3.1.1 Projektide tulemuslikkust mõõdetakse ja hinnatakse lähtuvalt projekti algplaanist
3.1.3 Valmis tööülesanded on üle kontrollitud tagamaks nende vastavuse kokkulepitud kriteeriumitele
<i>3.3 Praktikate peegeldamine</i>
3.3.1 Koguda erinevatelt osapooltelt tagasisidet ja sellega tegeleda
3.3.2 Uued teadmised on identifitseeritud ja dokumenteeritud

Neljandas osas keskendutakse toote vastuvõtmisele ja selle kvaliteedile ja jälgitakse, et projekti käigus esile kerkinud muudatused on kaasatud antud projekti. GAPPS projektijuhtimise standardi järgi vastaksid VB projektijuhile järgnevad ülesanded:

Tabel 4: Toote vastuvõtmine

<b>4. Toote vastuvõtmine</b>
<i>4.1 Tagada, et projektitulem on defineeritud</i>
4.1.1 Erinevate osapooltega konsulteerides identifitseerida projekti tulemusena loodav toode
<i>4.2 Tagada, et kõik projekti puudutavad muudatused on monitooritud ja kontrollitud</i>
4.2.1 Tootega seotud muudatused on identifitseeritud ja nendega on tegeletud
4.2.2 Muudatusettepanekud on dokumenteeritud ja nendega on tegeletud lähtuvalt projekti muudatuste halduse protsesse arvesse võttes
<i>4.3 Kindlustada projekti vastuvõtt</i>
4.3.1 Toote vastuvõtmisel hinnatakse selle vastavust viimati kokkulepitud muudatustele
4.3.2 Toode on tarnitud erinevatele huvitatud osapooltele ja nende poolt aktsepteeritud



Viiendas osas keskendutakse projekti erinevatele etappidele ja nende haldamisele. GAPPS projektijuhtimise standardile vastavad VBs järgmised projektijuhi ülesanded:

Tabel 5: Projektietappide haldamine

<b>5. Projekti etappide haldamine</b>
<i>5.1 Projekti algatamine</i>
5.1.2 Projekti algatamise tegevused on planeeritud ja juhitud
5.2.1 Vajalikud kinnitused erinevatelt osapooltelt on kogutud enne uue faasi algatust
5.2.2 Tööd on autoriseeritud ja kinnitatud vastavate osapoolte poolt
<i>5.3 Projekti lõpetamine</i>
5.3.2 Projekt on vastu võetud ja aktsepteeritud võttes arvesse vastavuse protsesse ja protseduure

Kuuendaks osaks on projekti edukuse hindamine. Vaadatakse üle, kuidas projekti teostati ning kas on jäänud midagi, mida tuleks edasistes projektides arvestada. GAPPS projektijuhtimise standardi järgi on VB projektijuhtide ülesanded järgnevad:

Tabel 6: Projekti teostuse hindamine ja parendamise ettepanekud tulevikuks

<b>6. Projekti teostuse hindamine ja parendamise ettepanekud tulevikuks</b>
<i>6.2 Projekti hindamine lähtuvalt plaanist</i>
6.2.2 Hindamise protsessi on kaasatud erinevad osapooled
<i>6.3 Kogu ja rakenda õpitut</i>
6.3.1 Julgustada teadmiste ja kogemuste jagamist erinevate osapoolte vahel
6.3.3 Vajalikud muudatused ja parenduse ettepanekud on identifitseeritud ja dokumenteeritud vastavatele osapooltele.
6.3.4 Parendused on antud projekti jaoks kokkulepitud ja rakendatud

Antud töö raames läbiviidud intervjuud on poolstruktureeritud: ette on valmistatud põhiplaan ja küsimused. Intervjueeritaval lastakse rahulikult vastata temale esitatud küsimustele ja vajadusel suunatakse teda teema juurde tagasi, juhul kui tekib kõrvalekaldumisi. Lisaks on võimalik esitada samal kujul küsimusi ka teistele intervjueeritavatele, mis suurendab võrreldavust ning võimaldab poolstruktureeritud intervjuu puhul esitada spontaansid ja avatud küsimusi, mis omakorda suurendab tundlikkust iga intervjueeritava suhtes [Viires, 2014].

Magistritöö autor jaotas intervjuude läbiviimise nelja ossa: esimeses osas viidi läbi vestlus projektijuhtide osakonnajuhatajaga. Vestluse tulemusena kohendatakse juba magistritöö autori poolt välja töötatud tööülesannete kogumit nii, et see vastaks asutuse ja osakonnajuhataja nõudmistele, mis on seatud projektijuhtidele. Teises osas vesteldi projektijuhtidega ja vaadati üle magistritöö ja projektijuhtide osakonnajuhataja poolt kohandatud standard ja kaardistatakse projektijuhtide nägemus vastavatest tööülesannetest. Iga projektijuhiga vesteldakse eraldi. Lisas 2 on vestluse tulemusena välja toodud koondtabel kõikide VB projektijuhtide ülesannetega ning iga projektijuht on hinnanud, kas nad peavad end vastavate tööülesannete puhul vastutavateks või mitte. Ka püütakse hinnata iga GAPPS projektijuhiga kompetentsusstandardi osa kaalu (tabelid 1-6) projektijuhtide igapäevases töös. Kolmandas osas vesteldi scrum-meeskonnaga, et selgitada välja, millised tööülesanded antud standardist on oodatud toetama scrum-meeskonna tööd.

Neljandas osas intervjueriti veelkord projektijuhtide osakonnajuhatajat ja analüüsiti tulemusi, mis saadi projektijuhtide intervjuudest. Eesmärk oli projektijuhtidele püstitatud tööülesanded veelkord üle vaadata ja vajadusel sisse viia tööülesannete loetellu muudatusi ning kaardistada valdkonnad, mis vajavad projektijuhtide koolitamist.

Vestluste läbiviimisele oli seatud ajaline piirang, milleks oli 1 tund. Selle jooksul jõuti käsitleda kõiki küsimusi ja teemasid, mis olid magistritöö autori poolt püstitatud.

### 3. Intervjuud

#### 3.1 Intervjuu ja standardi analüüs projektijuhtide osakonnajuhatajaga

Magistritöö autor koostas plaani projektijuhtide tööülesannetest lähtuvalt GAPPS kompetentsusstandardile ning see oli aluseks, et vaadata üle tööülesanded, mida hetkel VB ja projektijuhtide osakonnajuhataja ootab projektijuhtidelt.

Tabelisse 1 lisandusid järgnevad ülesanded:

1.1.1 Erinevad osapooled on määratud/kaasatud
1.1.2 Erinevate osapoolte huvid on kaardistatud ja dokumenteeritud
1.1.3 Erinevate osapoolte huvid on võetud arvesse, kui langetatakse projektiga seotud otsuseid
1.2.3 Ootused indiviidile ja meeskonnale on kehtestatud
1.4.1 Väliste huvirühmade kaasamine on planeeritud, dokumenteeritud ja kommuniqueeritud

Punktide 1.1.1 ja 1.1.2 puhul rõhutas osakonnajuhataja, et see sõltub tegelikult projekti iseloomust. Mõningatel juhtudel on need ülesanded projektijuhtidel ja mõnikord vastutavad selle eest ettevõttes tootejuhid või analüütikud.

Tabelisse 2 lisandusid järgnevad ülesanded:

2.1.2 Protsessid ja protseduurid projekti toetamiseks on identifitseeritud, dokumenteeritud ja kommuniqueeritud erinevatele projektist huvitatud osapooltele
2.1.5 Eeldused, piirangud ja erandid on määratletud ja dokumenteeritud.
2.2 Tagada, et projektiplaan vastab asjaomaste õigusaktide nõuetele
2.3.1 Riskid on identifitseeritud ja läbi arutatud erinevate huvitasid osapoolte vahel
2.3.2 Erinevaid riske hindavaid tehnikaid on kasutatud riskide analüüsimisel ja riskid on prioritseeritud tulevaseks analüüsiks ja nendele reageerimine on planeeritud
2.4 Projekti õnnestumise kriteeriumite kinnitamine
2.4.1 Projekti edukuse mõõdikud on identifitseeritud ja dokumenteeritud
2.5.2 Ajaplaan on välja töötatud lähtuvalt nõuetest, ressursside saadavusest ja tööülesannetest

Tabelist 2 eemaldati järgmine ülesanne:

2.5.1 Ressursid on kindlaks määratud
--------------------------------------

Nagu esimeses osas rõhutati ka siin punktide 2.1.5, 2.2, 2.3.2, 2.4.1 puhul seda, et nende ülesannete täitmise kohustus lasub projektijuhtidel lähtuvalt projektist ja selle iseloomust.

Punkti 2.5.1 puhul ei peetud seda projektijuhtide kohustuseks vaid pigem vastutab selle eest ettevõtte arenduse osakonna juhataja.

Tabelisse 3 lisandusid järgnevad tööülesanded:

3.1.2 Protsessid ja protseduurid on järgitud ja erinevustega tegeletud
--

3.1.3 Vajadusel on rakendatud parandusmeetmeid, et tagada projekti edukus
---

3.2 Projekti riskide monitoorimine
------------------------------------

3.2.1 Identifitseeritud riskide monitoorimine
---

3.2.4 Vajadusel vastavate meetmete rakendamine
--

Tabelist 3 eemaldati järgmine tööülesanne:

3.1.3 Valmis tööülesanded on üle kontrollitud tagamaks nende vastavuse kokkulepitud kriteeriumitele
---

Tabelisse 4 lisandus järgnev tööülesanne:

4.2.3 Kinnitatud muudatused on implementeeritud
---

Tabelist 4 eemaldati järgnevad ülesanded:

4.1 Tagada, et projektitulem on defineeritud
--

4.3.1 Toote vastuvõtmisel hinnatakse selle vastavust viimati kokkulepitud muudatustele
--

Tabelisse 5 lisandusid järgnevad ülesanded:

5.1.1. Erinevad osapooled on autoriseerinud vajaliku ressursside kasutamise
---

5.2 Projekti erinevad faasid on juhitud
5.2.3 Tegevused on planeeritud ja juhitud

Tabelist 5 eemaldati järgmised tööülesanded:

5.1 Projekti algatamine
5.3 Projekti lõpetamine
5.3.2 Projekt on vastu võetud ja aktsepteeritud võttes arvesse vastavuse protsesse ja protseduur

Eemaldatud tööülesandeid ei peetud otseselt projektijuhtide kohustusteks. Nende eest peetakse vastutavateks ettevõttes teisi spetsialiste nagu tootejuhid, kes otsustavad projekti algatamise üle ning projekti lõpetamine jääb kvaliteedi kontrolli osakonna või siis juhtkonna vastutada.

Tabelisse 6 lisati järgmine ülesanne:

6.3.2 Hinnangud tulemustele on dokumenteeritud ja kättesaadavad kõikidele organisatsiooni liikmetele
--

Tabelist 6 eemaldati järgmine ülesanne:

6.2.2 Hindamise protsessi on kaasatud erinevad osapooled
--

Lähtuvalt ülal välja toodud muudatustele kohandas magistritöö autor oma tööülesannete nimekirja ja koostas uue koondtabeli enne projektijuhtidega läbiviidud intervjuusid. Lisas 2 on toodud välja loetelu kõikide tööülesannetega, mille täitmist osakonnajuhataja ootab projektijuhtidelt.

Lisaks standardist tulenevatele küsimustele tuli välja selgitada ka, millised on erinevate projektide kaalud ja kui tekib konflikt, siis millist projekti eelistatakse ja kes selle otsuse vajadusel langetab.

Projektijuhtide osakonnajuhataja tõi välja, et projektide puhul jälgitakse järgnevaid kriteeriume: kliendi vajadused, uued ärilised võimalused, lepingust tulenevad kohustused ja

õiguslikud nõuded. Konfliktide korral võetakse arvesse eelnimetatud kriteeriumid ning kui tekib kahtlusi, millist projekti eelistada, siis liigub otsustamine alt ülesse suunal kuni direktorite nõukoguni välja.

### 3.2 Projektijuht 1 ja tema tööülesanded

Projektijuht 1 ei tundnud, et tema kanda ja vastutada oleksid järgmised GAPPS standardist tulenevad tööülesanded:

Tabelis 1:

1.2.5 Indiviidi koolitusvajadused on identifitseeritud ja nendega tegeletakse
---

Tabelis 2:

2. Projektiplaani arendustegevuste korraldamine
---

2.1 Projekti tööde defineerimine
----------------------------------

2.3 Projekti riskid ja vastused neile on dokumenteeritud
--

2.4 Projekti õnnestumise kriteeriumite kinnitamine
--

2.4.1 Projekti edukuse mõõdikud on identifitseeritud ja dokumenteeritud
---

2.5 Töötada välja ja integreerida projekti algplaani
--

Tabelis 3:

3.2 Projekti riskide monitoorimine
------------------------------------

3.2.1 Identifitseeritud riskide monitoorimine
---

Tabelis 4:

4. Toote vastuvõtmine
-----------------------

Tabelis 5:

5.2 Projekti erinevad faasid on juhitud
---

5.2.1 Vajalikud kinnitused erinevatelt osapooltelt on kogutud enne uue faasi algatust
---

## 5.2.2 Tööd on autoriseeritud ja kinnitatud vastavate osapoolte poolt

Tabelis 6:

## 6.3.2 Hinnangud tulemustele on dokumenteeritud ja kättesaadavad kõikidele organisatsiooni liikmetele

Projektijuht 1 on projektimeeskonnas uus liige. Liitus meeskonnaga selle aasta Veebruaris. Tema rõhutas, et konflikte erinevate projektide vahel hetkel ei ole tekkinud. Lisas, et kõige rohkem tööajast kulub projektide monitoorimisele ja oma tööd ta jaotab proportsionaalselt päeva või nädala peale.

Protsentuaalselt jaotab ta oma kohustused GAPPS standardist tulenevate osade vahel järgnevalt:

Tabel 7: Projektijuht 1 protsentuaalne tööjaotus GAPPS projektijuhi kompetentsusstandardile

PM01 Erinevate huvitatud osapoolte suhete korraldamine ja hoidmine suhete korraldamine, hoidmine	10-15%
PM02 Projektiplaani arendustegevuste korraldamine	10-15%
PM03 Projekti edenemise jälgimine	30%
PM04 Toote vastuvõtmine	10-15%
PM05 Projektietappide haldamine	5-10%
PM06 Projekti teostuse hindamine ja parendamise ettepanekud tulevikuks	15%

### 3.3 Projektijuht 2 ja tema tööülesanded

Projektijuht 2 leidis, et GAPPS standardist tulenevatest ja projektijuhtide osakonnajuhataja poolt defineeritud tööülesannetest pole tema kanda järgmised ülesanded:

Tabelis 1:

1.2.2 Kõik projektiga seotud rollid on defineeritud, dokumenteeritud, edastatud ja kokku lepitud
1.2.5 Indiviidi koolitusvajadused on identifitseeritud ja nendega tegeletakse
1.3.1 Erinevate osapoolte suhtlusvajadus on identifitseeritud ja dokumenteeritud
1.4.1 Väliste huvirühmade kaasamine on planeeritud, dokumenteeritud ja kommuniqueeritud
1.4.2 Väliste huvirühmade osaluse toetamine nii nagu see on planeeritud ja nendega erinevustega tegelemine

Tabelis 2:

2. Projektiplaani arendustegevuste korraldamine
2.3 Projekti riskid ja vastused neile on dokumenteeritud
2.3.2 Erinevaid riske hindavaid tehnikaid on kasutatud riskide analüüsimisel ja riskid on prioritseeritud tulevaseks analüüsiks ja nendele reageerimine on planeeritud
2.4 Projekti õnnestumise kriteeriumite kinnitamine
2.5 Töötada välja ja integreerida projekti algplaan

Tabelis 3:

3.1.1 Projektide tulemuslikkust mõõdetakse ja hinnatakse lähtuvalt projekti algplaanist
3.3.1 Koguda erinevatelt osapooltelt tagasisidet ja sellega tegeleda
3.3.2 Uued teadmised on identifitseeritud ja dokumenteeritud

Tabelis 5:

5.1.2 Projekti algatamise tegevused on planeeritud ja juhitud
5.2.1 Vajalikud kinnitused erinevatelt osapooltelt on kogutud enne uue faasi algatust

Tabelis 6:

6. Projekti teostuse hindamine ja parendamise ettepanekud tulevikuks
6.2 Projekti hindamine lähtuvalt plaanist
6.3 Kogu ja rakenda õpitut



6.3.1 Julgustada teadmiste ja kogemuste jagamist erinevate osapoolte vahel
6.3.2 Hinnangud tulemustele on dokumenteeritud ja kättesaadavad kõikidele organisatsiooni liikmetele
6.3.3 Vajalikud muudatused ja parenduse ettepanekud on identifitseeritud ja dokumenteeritud vastavatele osapooltele.
6.3.4 Parendused on antud projekti jaoks kokkulepitud ja rakendatud

Projektijuht 2 rõhutas, et suur osa tema tööajast kulub kliendiga suhtlemisele. Juhul kui ilmnevad konfliktid erinevate projektide vahel, siis konsulteerib ta oma otsese ülemusega, et selgitada välja, mida antud hetkel peetakse olulisemaks.

Protsentuaalselt jaotab ta oma kohustused GAPPS standardist tulenevate osade vahel järgnevalt:

Tabel 8: Projektijuht 2 protsentuaalne tööjaotus GAPPS projektijuhi kompetentsusstandardile

PM01 Erinevate huvitatud osapoolte suhete korraldamine ja hoidmine suhete korraldamine, hoidmine	50-60%
PM02 Projektiplaani arendustegevuste korraldamine	5%
PM03 Projekti edenemise jälgimine	20%
PM04 Toote vastuvõtmine	2%
PM05 Projektietappide haldamine	20%
PM06 Projekti teostuse hindamine ja parendamise ettepanekud tulevikuks	2%

### 3.4 Projektijuht 3 ja tema tööülesanded

Projektijuht 3 leidis, et GAPPS standardist tulenevatest ja projektijuhtide osakonnajuhataja poolt defineeritud tööülesannetest pole tema kanda järgmised ülesanded:

Tabelis 2:

2.3 Projekti riskid ja vastused neile on dokumenteeritud
--

2.3.2 Erinevaid riske hindavaid tehnikaid on kasutatud riskide analüüsimisel ja riskid on prioritseeritud tulevaseks analüüsiks ja nendele reageerimine on planeeritud

2.3.3 Riskidele reageerimine on identifitseeritud ja kokku lepitud erinevate osapoolte vahel

Tabelis 3:

3.1.1 Projektide tulemuslikkust mõõdetakse ja hinnatakse lähtuvalt projekti algplaanist

Tabelis 5:

5.2 Projekti erinevad faasid on juhitud

5.2.3 Tegevused on planeeritud ja juhitud

Juhul, kui projektijuhil 3 tekib küsimusi prioriteetide osas, siis konsulteerib ta oma ülemusega. Eraldi ta probleeme välja ei toonud ja ütles, et suudab oma tööülesannetega hästi toime tulla.

Protsentuaalselt jaotab ta oma kohustused GAPPS standardist tulenevate osade vahel järgnevalt:

Tabel 9: Projektijuht 3 protsentuaalne tööjaotus GAPPS projektijuhi kompetentsusstandardile

PM01 Erinevate huvitatud osapoolte suhete korraldamine ja hoidmine	22.5%
PM02 Projektiplaani arendustegevuste korraldamine	22.5%
PM03 Projekti edenemise jälgimine	22.5%
PM04 Toote vastuvõtmine	5%
PM05 Projektietappide haldamine	5%
PM06 Projekti teostuse hindamine ja parendamise ettepanekud tulevikuks	22.5%

### 3.5 Projektijuht 4 ja tema tööülesanded

Projektijuht 4 leidis, et GAPPS standardist tulenevatest ja projektijuhtide osakonnajuhataja poolt defineeritud tööülesannetest pole tema kanda järgmised ülesanded:

Tabelis 1:

1.1.3 Erinevate osapoolte huvid on võetud arvesse, kui langetatakse projektiga seotud otsuseid
1.2.2 Kõik projektiga seotud rollid on defineeritud, dokumenteeritud, edastatud ja kokku lepitud
1.2.4 Indiviidi ja meeskonna tulemusi monitooritakse ja selle kohta antakse tagasisidet
1.2.5 Indiviidi koolitusvajadused on identifitseeritud ja nendega tegeletakse
1.3.1 Erinevate osapoolte suhtlusvajadus on identifitseeritud ja dokumenteeritud

Tabelis 2:

2. Projektiplaani arendustegevuste korraldamine
2.1 P 2.2 Tagada, et projektiplaani vastab asjaomaste õigusaktide nõuetele
2.3 Projekti riskid ja vastused neile on dokumenteeritud
2.3.1 Riskid on identifitseeritud ja läbi arutatud erinevate huvitatud osapoolte vahel
2.3.2 Erinevaid riske hindavaid tehnikaid on kasutatud riskide analüüsimisel ja riskid on prioritseeritud tulevaseks analüüsiks ja nendele reageerimine on planeeritud
2.3.3 Riskidele reageerimine on identifitseeritud ja kokku lepitud erinevate osapoolte vahel
2.5 Töötada välja ja integreerida projekti algplaani

Tabelis 6:

6.3.1 Julgustada teadmiste ja kogemuste jagamist erinevate osapoolte vahel
6.3.2 Hinnangud tulemustele on dokumenteeritud ja kättesaadavad kõikidele organisatsiooni liikmetele

Projekti juht 4 tõi eraldi välja, et suure osa tema tööpäevast võtab suhtlus erinevate osapooltega. Tema vastutada on, et kõik vajalik info, mida VB arendusemeeskond vajab töö tegemiseks on olemas. Tihti tuleb seda eraldi kontrollida ja puuduoleva kohta teha järelpärimisi, kuna puudulik info ei võimalda korrektselt töid planeerida ja teha.

Protsentuaalselt jaotab ta oma kohustused GAPPS standardist tulenevate osade vahel järgnevalt:

Tabel 10: Projektijuht 4 protsentuaalne tööjaotus GAPPS projektijuhi kompetentsusstandardile

PM01 Erinevate huvitatud osapoolte suhete korraldamine ja hoidmine	75%
PM02 Projektiplaani arendustegevuste korraldamine	10%
PM03 Projekti edenemise jälgimine	10%
PM04 Toote vastuvõtmine	10%
PM05 Projektietappide haldamine	5%
PM06 Projekti teostuse hindamine ja parendamise ettepanekud tulevikuks	0%

### 3.6 Scrum-meeskond ja projektijuhtide tööülesanded

Scrum-meeskonna tööd koordineerib suures osas VBs toote omanik. Koos scrum-meeskonnaga vaadati üle GAPPS kompetentsusstandardist tulenevad tööülesanded ja hinnati, kui palju nendest on hetkel endiselt projektijuhi kanda.

Tabelist 1 on endiselt projektijuhtide kanda järgmised ülesanded:

1. Erinevate huvitatud osapoolte suhete korraldamine ja hoidmine
1.1 Vastutada, et kõikide huvitatud osapoolte huvid on identifitseeritud ja kaetud
1.1.1 Erinevad osapooled on määratud/kaasatud
1.1.2 Erinevate osapoolte huvid on kaardistatud ja dokumenteeritud
1.1.3 Erinevate osapoolte huvid on võetud arvesse, kui langetatakse projektiga seotud otsuseid
1.1.4 Järgida, et erinevad soovid on rahuldatud
1.2.2 Kõik projektiga seotud rollid on defineeritud, dokumenteeritud, edastatud ja kokku lepitud
1.3 Erinevate osapoolte suhtluse haldamine
1.3.1 Erinevate osapoolte suhtlusvajadus on identifitseeritud ja dokumenteeritud
1.3.3 Informatsioon on edastatud plaanide kohaselt ja erinevused on tuvastatud ja käsitletud
1.4 Väliste huvirühmade kaasamine
1.4.1 Väliste huvirühmade kaasamine on planeeritud, dokumenteeritud ja kommuniqueeritud

1.4.2 Väliste huvirühmade osaluse toetamine nii nagu see on planeeritud ja nendega erinevustega tegelemine
--

Tabelist 2 on endiselt projektijuhtide kanda järgmised ülesanded:

2. Projektiplaani arendustegevuste korraldamine
2.1.1 Projekti soovitud tulemus on kokkulepitud ja edastatud kõikidele projektist huvitatud osapooltele
2.1.2 Protsessid ja protseduurid projekti toetamiseks on identifitseeritud, dokumenteeritud ja kommuniqueeritud erinevatele projektist huvitatud osapooltele
2.1.6 Teadmised, mida on saadud eelmiste projektide täitmisel on kaasatud olemasolevasse plaani seal kus vajalik
2.4 Projekti õnnestumise kriteeriumite kinnitamine
2.5.3 Projekti plaani konfliktide ja vastuoludega on tegeletud
2.5.5. Projektiplaani on kinnitatud ja kommuniqueeritud erinevate osapoolte vahel

Tabelist 3 on projektijuhtide kanda järgmised ülesanded:

3. Projekti edenemise jälgimine
3.1.3 Vajadusel on rakendatud parandusmeetmeid, et tagada projekti edukus
3.2 Projekti riskide monitoorimine
3.3 Praktikate peegeldamine
3.3.1 Koguda erinevatelt osapooltelt tagasisidet ja sellega tegeleda

Tabelist 4 on projektijuhi kanda järgmine ülesanne:

4.3.2 Toode on tarnitud erinevatele huvitatud osapooltele ja nende poolt aktsepteeritud
---

Scrum-meeskond rõhutas, et suure osa suhtlusest, mis eelneb enne sprindi tööde planeerimist on nende arvates endiselt projektijuhi kanda. Samas paljud muud ülesanded, mis on GAPPS standardis välja toodud muutuvad sprindi töid tehes ka meeskonna vastutusalaks ja nende osas scrum-meeskond ei oota projektijuhtidelt sisendeid ja tuge.

Tabelist 5 ja tabelist 6 olevate tööülesannete osas ei peetud projektijuhti vastutavaks mitte millegi eest. Kõik need ülesanded, mis nendes kahes tabelis on nimetatud, peetakse scrum-meeskonna ülesanneteks.

### **3.7 Projektijuhtide intervjuude analüüs koos projektijuhtide osakonna juhatajaga**

Projektijuhtide osakonnajuhatajaga vaadati üle lisas 2 välja toodud koondtabel tööülesannetest, mis koostati projektijuhtide vestluse tulemusena. Iga vastava ülesande juures hindas projektijuht oma seotust vastava ülesandega. Osakonnajuhataja pidas tulemusi ootuspärasteks ja ütles, et saadud informatsiooniga on asutusel võimalik kaardistada kohad, mis vajavad projektijuhtide koolitamist või lisaselgitusi, et nad mõistaksid, mida antud ülesannete puhul neilt oodatakse. Osakonnajuhataja ei soovinud tööülesannete nimekirja intervjuude tulemuste põhjal muuta. Tööde nimekiri jääb selliseks nagu see on magistritöö lisas 2.

Suuremate probleemidena tulid tagasisidest välja järgnevad tööülesanded. Iga ülesande kohta paluti osakonnajuhataja kommentaari:

1.2.5 Indiviidi koolitusvajadused on identifitseeritud ja nendega tegeletakse - projektijuhtide osakonnajuhataja arvates see ei ole suur probleem ja ta lisas, et tegelikult kannab tema selles ülesande puhul ka justkui projektijuhi rolli ja aitab koolitusvajadusi identifitseerida.

2. Projektiplaani arendustegevuste korraldamine – selle ülesande puhul rõhutas osakonnajuhataja, et tulemus on ootuspärane, sest ettevõttes aitab seda rolli katta arendusosakond ja selle juhataja.

2.3 Projekti riskid ja vastused neile on dokumenteeritud – antud ülesande puhul toonitas projektijuhtide osakonnajuhataja, et võttes arvesse asutuse praeguseid tööprotsesse, siis juhtub tihti, et töösse lähevad asjad, mille riske ei jõuta enne põhjalikult klassifitseerida ja seetõttu tema arvates ei pea projektijuhid endid antud tööülesande puhul vastutavateks.

2.3.2 Erinevaid riske hindavaid tehnikaid on kasutatud riskide analüüsimisel ja riskid on prioritseeritud tulevaseks analüüsiks ja nendele reageerimine on planeeritud – selle tööülesande puhul kehtib sama vastus, mis eelneva puhul.

2.5 Töötada välja ja integreerida projekti algplaan – sarnaselt punktile 2 rõhutas antud ülesande puhul osakonnajuhataja, et tulemus on ootuspärane, sest ettevõttes aitab seda rolli katta

arendusosakond ja selle juhataja.

6.3.2 Hinnangud tulemustele on dokumenteeritud ja kättesaadavad kõikidele organisatsiooni liikmetele – antud tööülesande puhul tõi osakonnajuhataja välja selle, et VB tooted oma iseloomult on sellised, et need ei saa kunagi lõplikult valmis. Üldjuhul antakse toode kliendile ja see jääb edasi üleüldisesse monitoorimisse. Juhul, kui ilmneb mingeid kriitilisi probleeme, siis saab neile koheselt reageerida. Seetõttu võib tema arvates jääda mulje, et projekt ei ole lõppenud ning sellest tulenevalt projektijuhid ei tunnetanud, et nad selle ülesande eest on vastutavad.

Iga probleemse ülesande juures uskus osakonnajuhataja, et ilmselt tuleb antud valdkonnad projektijuhtide meeskonnaga koos läbi arutada. Siin võib tegemist olla situatsiooniga, kus tööülesannet tõlgendatakse endale valesti ja seetõttu ei peeta end selle eest vastutavaks. Osakonnajuhataja lisas, et seni kui projektimeeskonnast vähemalt kaks liiget pidasid end vastutavaks loetelus oleva tööülesande eest, siis on tema arvates kõik ülesanded kindlalt meeskonna poolt kaetud. Lisaks rõhutas ta ka, et projektijuhtide poolt juhitud projektid on oma iseloomult erinevad ja see tõttu on ka projektijuhtide poolt tehtavad tööülesanded erineva kaalu ja rõhuasetusega. Osakonnajuhataja arvates illustreerib seda ka selgelt iga projektijuhi protsentuaalne tööjaotus (tabelid 7, 8, 9 ja 10).

Ka soovib projektijuhtide osakonnajuhataja tööde nimekirja edaspidi kord aastas koos projektijuhtidega üle vaadata, et nii identifitseerida projekte puudutavad valdkonnad, mille osas on vaja projektijuhtide meeskonna teadmisi tõsta.

## 4. Tulemused ja soovitused

### 4.1 Tulemused ja arutelu

Magistritöö autor koostas lähtuvalt GAPPS projektijuhtide kompetentsusstandardile ning koostöös VB projektijuhtide ja nende osakonnajuhatajaga projektijuhtide tööülesannete nimekirja. See on kõikide projektijuhtimisega seotud osapooltega, sealhulgas ka VB scrum-meeskonnaga, läbi vaadatud ja iga ülesande puhul on hoolikalt kaalutud selle sobivust projektijuhtide tegevuste nimistusse. Tulemused on kirjeldatud magistritöö lisis 2.

Magistritöö autorit huvitas iga tegevuse töömaht ja ajaline määratlus ja kui palju vastav tööülesanne projektijuhi tööpäevast aega võtab ja mis on selle mõju teistele ülesannetele. Intervjuude tulemusena selgus, et GAPPS projektijuhtimise kompetentsusstandardist tulenevate osade vahel on projektijuhtide töö kaal jaotunud erinevalt, vt tabelit 11.

Tabel 11: Koondtabel projektijuhtide protsentuaalsest tööjaotusest erinevate GAPSS kompetentsusstandardist tulenevate osade vahel.

	PJ1	PJ2	PJ3	PJ4
PM01 Erinevate huvitatud osapoolte suhete korraldamine ja hoidmine	10-15%	50-60%	22.5%	75%
PM02 Projektiplaani arendustegevuste korraldamine	10-15%	5%	22.5%	10%
PM03 Projekti edenemise jälgimine	30%	20%	22.5%	10%
PM04 Toote vastuvõtmine	10-15%	2%	5%	10%
PM05 Projektietappide haldamine	5-10%	20%	5%	5%
PM06 Projekti teostuse hindamine ja parendamise ettepanekud tulevikuks	15%	2%	22.5%	0%

Projektijuhtide tööülesannete protsentuaalse erineva kaalu tingib peatükis 3.7 VB projektijuhtide osakonnajuhataja poolt välja toodud tööde ja projektide erinev iseloom ja sellest tulenevad ülesanded. Osade projektijuhtide päevast võtab suure osa suhtlus erinevate osapoolte



vahel, teistel on see vähema kaaluga. Osad projektijuhid tegelevad rohkem arendustegevuste korraldamisega, teised jälle projekti edenemise jälgimisega. Ühtlaselt vähem tegeletakse toote vastuvõtmise ja hindamise ning parendamise ettepanekutega.

Tarkvaraarendusega tegelevad ettevõtted seisavad sageli silmitsi paralleelselt käimasolevate projektidega ning teatud olukorras tuleb langetada otsus, milline neist käimasolevatest on hetkel kõige prioriteetsem. Antud magistritöö autor uuris, kuidas on vastav küsimus lahendatud VBs. VB klassifitseerib oma projekte hetkel kliendi vajadustest tulenevateks, uuteks ärilikeks võimalusteks, lepingutest tulenevateks ja õiguslikest aktidest tulenevateks. Üldjuhul suudab asutus prioriteetid määrata keskastme juhtide tasandil, kuid vajadusel saab kaasata ka direktorite nõukogu. Igasuguste konfliktsete olukordade lahendamisel rakendatakse otsustusviisi alt ülesse suunal ning seda vajadusel kuni direktorite nõukoguni välja.

## 4.2 Soovitused

Koostöös VB projektijuhtide osakonnajuhatajaga koostatud tööülesannete nimekiri jääb asutuses edaspidi kasutusele eesmärgiga defineerida oskused, mida projektijuhtidelt oodatakse. Selle alusel saavad projektijuhid hinnata oma kompetentsust ja identifitseerida valdkonnad, mida on vaja arendada. Antud nimekiri tehakse kõikidele projektijuhtidele kättesaadavaks, et nad saaksid tööülesannete loeteluga põhjalikult tutvuda.

Magistritöö raames koostatud projektijuhtide tööülesannete nimekirja hakatakse kord aastas koos projektijuhtide meeskonnaga üle vaatama. Tulemustega identifitseeritakse potentsiaalsed murekohad ning saadud tulemuste alusel saab tööde nimekirja vajadusel teha muudatusi või nende alusel planeerida koolitusi.

Antud magistritöö raames saadud tulemuste põhjal koostatakse juba sellel aastal plaan projektijuhtide koolitamiseks, et tõsta projektijuhtide teadlikkust valdkondades, kus see hetkel oli madal. Nagu näiteks projektiplaani arendustegevuste korraldamise, projekti riskide hindamise ja analüüsimise ning projektide tulemuste hindamise osas.

Kuigi töökoormus protsentuaalselt väga ei ületanud etteantud töötunde, siis mõned valdkonnad on siiski rohkem aega nõudvad. Projektijuhtide osakonnajuhataja arvates on see täiesti arusaadav ja tuleneb juba eelpool mainitud projektide erinevast taustast. Ka arvas protsentuaalse tööjaotuse osas projektijuhtide osakonnajuhataja, et ilmselt vajavad projektijuhid

siin ka erinevate osade juures pisut rohkem selgitusi selles osas, mida neilt realselt oodatakse. Antud jaotuse tööülesanded vaadatakse koos projektijuhtidega üle ja jagatakse selgitusi nende tööülesannete osas, mis on tekitanud küsimusi.

Lisaks tööülesannete klassifitseerimisele huvitas magistritöö autorit ka projektijuhi seotus asutuse agiilse tarkvaraarenduse meeskonnaga. Intervjuu tulemusena saadud informatsioon on ootuspärane, sest enamuse tööülesandeid, mis kanduvad lähtuvalt teoreetilisele paindlikke meetodeid käsitlevatele materjalile scrum-meistrile ja toote omanikule, olid ka praegusel hetkel nii jaotunud. Samas vajab scrum-meeskond hetkel väga palju projektijuhtide tuge seoses erinevate huvitatud osapoolte suhete korraldamise ja hoidmise juures. Magistritöö autor soovib projektijuhtidel osaleda võimalusel sprindi koosolekutel mitteaktiivse liikmena ja kuulata, millised on meeskonna edasised tööplaanid ja millised on plaane takistavad probleemid. Antud info põhjal on võimalik teha järeldusi, milline info on arendusmeeskonnale väga oluline ja tagada, et see oleks scrum-meeskonnale edastatud enne arendustööde planeerimist.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et enamuse uurimustööst välja tulnud probleemsed kohad saab esmalt katta koolitustega või asutuse siseste infopäevadega. Peale seda on ettevõttel võimalik planeerida järgnevaid samme nagu vastutusvaldkondade muutmine, vajadusel lisada meeskonda uusi liikmeid jne.

## Kokkuvõte

Kindlustamaks on positsiooni turul seisavad tarkvaraarendusega tegelevad asutused silmitsi küsimustega, kuidas oma tööd paremini ja efektiivsemalt planeerida. Paljud asutused rakendavad oma arendustegevuste kiirendamiseks ja äriliste võimaluste ära kasutamiseks paindlikke arendusmeetodeid. Selleks, et projektid jõuaksid eduka lõpuni mängivad tähtsat rolli ka ettevõtte projektijuhid, kelle ülesandeks on vastutada, et kõik projektidega seotud küsimused ja probleemid on lahendatud õigeaegselt. Antud magistritöö raames uuriti, milline on projektijuhi rolli ja ülesanded agiilses tarkvaraarenduses ettevõtte Videobet näitel ja leiti vastused sissejuhatuses püstitatud alaeesmärkidele.

Magistritöö raames koostati nimekiri VB projektijuhtide tööülesannetest ja tegevustest. Aluseks võeti GAPPS projektijuhtide kompetentsusstandard (magistritöö lisas 1 on välja toodud tervikloetelu kõikidest standardist tulenevatest tööülesannetest). Magistritöö autor koostas standardi põhjal esialgse nimekirja projektijuhtide tööülesannetest ja võttis selle aluseks VB intervjuude läbiviimisel. Intervjueeritavateks olid VB projektijuhtide osakonnajuhataja, projektijuhid ja scrum-meeskond.

Esmane magistritöö autori poolt koostatud tööülesannete loetelu vaadati läbi koos VB projektijuhtide osakonnajuhatajaga ja intervjuu käigus kogutud andmete põhjal kohandati olemasolev projektijuhtide tööde loetelu vastavaks VB nõuetele ja ootustele. Uut loetelu kasutati alusena järgmiste intervjuude läbiviimisel, kus projektijuhid hindasid iga tööülesannet ning oma rolli selles. Lõpliku nimekirja tööülesannetest ja projektijuhtide arvamusest leiab antud magistritöö lisas 2. Lisaks vaadati need tööülesanded läbi ka VB scrum-meeskonnaga. Selle intervjuu abil määratleti tööülesanded, mille täitmise kohustus on scrum-meeskonna arvates endiselt VB projektijuhtide meeskonnal.

Intervjuude tulemusena kogutud andmed vaadati ka veelkord üle koos VB projektijuhtide osakonna juhatajaga. Eesmärk oli klassifitseerida potentsiaalsed murekohad ja otsustada, milliseid samme tuleb nende leevendamisel rakendada. Tööülesannete loetelu, mis valmis koostöös magistriautori ja VB projektijuhtide osakonnajuhatajaga, jäeti muutmata ja otsustati, et projektijuhtide teadmisi tuleb hoopis mõnes valdkonnas tõsta. Parimaks lahenduseks peetakse

koolitusi. Koolituste läbiviimisel ja kokku panemisel võetakse arvesse intervjuudest välja tulnud probleemsed valdkonnad ja jälgitakse, et koolitused neid kajastaksid.

Magistritöö tulemusena koostatud projektijuhtide tööde nimekirja alusel plaanitakse edaspidi kord aastas viia läbi vestlusi projektimeeskonna liikmetega, et klassifitseerida ettevõtte hetkeolukord ja identifitseerida valdkonnad, mida oleks vaja katta koolitustega.

## Kasutatud kirjandus

A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2  
Project Managers (2007)

[http://www.globalpmstandards.org/attachments/GAPPS\\_Project\\_Manager\\_v1.1150411\\_A4.pdf](http://www.globalpmstandards.org/attachments/GAPPS_Project_Manager_v1.1150411_A4.pdf)

Viimati vaadatud 02.05.2014

Barnett, Matthew. (2012) Six Key Factors in a PMO Success Story.

Cohn, Mike. (2009). Succeeding with Agile: Software Development using Scrum. Addison-Wesley Professional.

Crader, Bo. (2013) What makes an IT project successful?

<http://www.npengage.com/uncategorized/what-makes-project-successful-nonprofit-edition/>

Viimati vaadatud 02.05.2014

Dorsey, Paul. (2005) Top 10 Reasons Why Systems Projects Fail.

Fernandez, Daniel. J., Fernandez, John. D. (2008, 2009) *Agile project management – agilism versus traditional approaches*. Journal of Computer Information Systems. Winter2008/2009, Vol. 49 Issue 2, p10-17. 8p

Filling the GAPPS: Global Project Management Standards, (2010)

[http://appel.nasa.gov/2010/02/23/aa\\_1-11\\_f\\_filling-html/](http://appel.nasa.gov/2010/02/23/aa_1-11_f_filling-html/)

Viimati vaadatud 02.05.2014

Global Alliance for Project Performance Standard, Active Members.

[http://www.globalpmstandards.org/main/page\\_members.html](http://www.globalpmstandards.org/main/page_members.html)

Viimati vaadatud 24.04.2014

Hamilton, Gary, Byatt, Gareth, Hodgkinson, Jeff. (2011) Understanding project management processes and tools to drive success.

[http://www.cio.com.au/article/380395/understanding\\_project\\_management\\_processes\\_tools\\_drive\\_success/](http://www.cio.com.au/article/380395/understanding_project_management_processes_tools_drive_success/)

Viimati vaadatud 02.05.2014

Kadri Viires, Etnograafiline intervjuu, <http://intervjuu.weebly.com/>,

Viimati vaadatud 24.04.2014

Nee, Nancy. (2010) Successful Projects Through Agile Project Management

<http://www.projecttimes.com/articles/successful-projects-through-agile-project-management.html>

Viimati vaadatud 02.05.2014

Overview Mapping – gapps, (2010).

[http://globalpmstandards.org/attachments/Mappings\\_15\\_5\\_10.xls](http://globalpmstandards.org/attachments/Mappings_15_5_10.xls)

Schwaber, Ken. (2004) Agile project management with Scrum. Washington, USA

The Project Manager. (2013) Developing and Applying the GAPPS Project Management Standards. [http://www.aces.org.sg/pdf/2642013\\_SPM\\_The%20Project%20Manager\\_Sep-Oct2013.pdf](http://www.aces.org.sg/pdf/2642013_SPM_The%20Project%20Manager_Sep-Oct2013.pdf)

Viimati vaadatud 02.05.2014

## Abstract

### The Role and Responsibilities of the Project Manager in Agile Software Development. The Case of Videobet.

All the companies today who are dealing with the software development are facing the questions how to maintain their current position in the market and still be open to the new business opportunities. The most common way to improve the software development quality and to be more flexible is to adopt the agile methodology in their software development.

The thesis is looking into the role of the project manager in the company called Videobet and investigates what are the work tasks that are set for the project managers when they will not be part of the actual scrum team.

The author of the thesis has set following goals for this work:

- To classify all the project managers work tasks
- Define the time they project managers will spend on their work task. Does it have any effect on the other tasks they need to perform?
- Define how different project will be prioritised.
- In the conclusion the author of this thesis will give recommendations how to address the identified problems.

In the theoretical chapter the author of this thesis will classify project managers work tasks based on the GAPPS Project Manager Standards. The list of the work tasks will be used as a base for the interviews with the head of the project managers department, all the project managers and also with one of the scrum team.

The results and the summary of the interviews are reflected on the chapter 3. There are some potential issues with few of the tasks whereby the project managers do not believe it is currently their responsibility. Also the time they are spending on their work tasks does vary between the different project managers. This is so due to the different nature of the projects they are managing.

The results that came back from the scrum team are as expected. There are few tasks whereby the team expects company's project manager to take action, mostly related to the communication between different parties to make sure all the relevant information is available

before the sprint work starts. Other tasks that are already related to the actual development work are given to the scrum team members to manage.

Analysis of the results and recommendations for the future are discussed in the chapter 4. The results from the project managers show that there are few potentially critical items that need to be addressed. The author of this thesis discussed the results with the head of the project managers department and based on the information given, company will need to organize internal meeting with the project manager's team to discuss the problematic areas. None of the items were considered critical but are believed to come out like this due to the situation that the project managers did not understand them correctly. This is something that the head of the project managers hopes can be covered with the internal trainings – which the company will be organizing soon.



## Lisad

### Lisa 1 GAPPS standardi vastavus olemas olevate projektijuhtimise standarditega

Tegemist on magistritöö autori tõlkega dokumendist Overview Mapping – gapps, (2010),

[http://globalpmstandards.org/attachments/Mappings\\_15\\_5\\_10.xls](http://globalpmstandards.org/attachments/Mappings_15_5_10.xls)

Lisaks tuleb rõhutada, et protsentuaalne kaal on arvutatud mehhaaniliselt ja seejuures pole eraldi arvesse võetud erinevate osade kaalu.

	Vastavus puudub
	Osaline vastavus
	Täielik vastavus

STANDARDS MAPPING OVERVIEW							
	STANDARDS						
GAPPS Framework for Project Managers Nov 2006 (Unit and Element Level)	AIPM 2008	ANCSPM 2008	ICB3	P2M	PMBok 2008	PRINCE2 2009	SAQA NQF Level 5
<b>1. Erinevate huvitatud osapoolte suhete korraldamine ja hoidmine</b>							
<i>1.1 Vastutada, et kõikide huvitatud osapoolte huvid on identifitseeritud ja kaetud</i>							
1.1.1 Erinevad osapooled on määratud/kaasatud							
1.1.2 Erinevate osapoolte huvid on kaardistatud ja dokumenteeritud							

1.1.3 Erinevate osapoolte huvid on võetud arvesse, kui langetatakse projektiga seotud otsuseid							
1.1.4 Järgida, et erinevad soovid on rahuldatud							
<i>1.2 Edendada indiviidi ja meeskonnatöö tulemuslikkust</i>							
1.2.1 Suhtlemisoskus kohaldatakse selleks, et julgustada indiviidi või meeskonna töö efektiivsust							
1.2.2 Kõik projektiga seotud rollid on defineeritud, dokumenteeritud, edastatud ja kokku lepitud							
1.2.3 Ootused indiviidile ja meeskonnale on kehtestatud							
1.2.4 Indiviidi ja meeskonna tulemusi monitooritakse ja selle kohta antakse tagasisidet							
1.2.5 Indiviidi koolitusvajadused on identifitseeritud ja nendega tegeletakse							
<i>1.3 Erinevate osapoolte suhtluse haldamine</i>							
1.3.1 Erinevate osapoolte suhtlusvajadus on identifitseeritud ja dokumenteeritud							
1.3.2 Suhtlusmeetodid, sisu ja aeg on kokkulepitud erinevate osapooltega							

1.3.3 Informatsioon on edastatud plaanide kohaselt ja erinevused on tuvastatud ja käsitletud							
<i>1.4 Väliste huvirühmade kaasamine</i>							
1.4.1 Väliste huvirühmade kaasamine on planeeritud, dokumenteeritud ja kommu­ni­keeritud							
1.4.2 Väliste huvirühmade osaluse toetamine nii nagu see on planeeritud ja nendega erinevustega tegelemine							
<b>2. Projektiplaani arendustegevuste korraldamine</b>							
<i>2.1 Projekti tööde defineerimine</i>							
2.1.1 Projekti soovitud tulemus on kokkulepitud ja edastatud kõikidele projektist huvitatud osapooltele							
2.1.2 Protsessid ja protseduurid projekti toetamiseks on identifitseeritud, dokumenteeritud ja kommu­ni­keeritud erinevatele projektist huvitatud osapooltele							
2.1.3 Toode valmimiseks vajalikud tööülesanded on määratud							
2.1.4 Tööülesanded ja nende täitmise kriteeriumid on kokkulepitud erinevate osapoolte							

vahel							
2.1.5 Eeldused, piirangud ja erandid on määratletud ja dokumenteeritud.							
2.1.6 Teadmised, mida on saadud eelmiste projektide täitmisel on kaasatud olemasolevasse plaani seal kus vajalik							
<i>2.2 Tagada, et projektiplaan vastab asjaomaste õigusaktide nõuetele</i>							
2.2.1 Asjakohased õiguslikud nõuded on kindlaks määratud, dokumenteeritud ja edastatud kõikidele huvitatud osapooltele							
2.2.2 Võimalikud ohud, mis tulenevad õiguslikes nõuetest on identifitseeritud ja kaasatud projekti plaani							
<i>2.3 Projekti riskid ja vastused neile on dokumenteeritud</i>							
2.3.1 Riskid on identifitseeritud ja läbi arutatud erinevate huvitatud osapoolte vahel							
2.3.2 Erinevaid riske hindavaid tehnikaid on kasutatud riskide analüüsimisel ja riskid on prioritseeritud tulevaseks analüüsiks ja nendele							

reageerimine on planeeritud							
2.3.3 Riskidele reageerimine on identifitseeritud ja kokku lepitud erinevate osapoolte vahel							
<i>2.4 Projekti õnnestumise kriteeriumite kinnitamine</i>							
2.4.1 Projekti edukuse mõõdikud on identifitseeritud ja dokumenteeritud							
2.4.2 Projekti edukuse kriteeriumid on kokkulepitud erinevate osapoolte vahel							
<i>2.5 Töötada välja ja integreerida projekti algplaani</i>							
2.5.1 Ressursid on kindlaks määratud							
2.5.2 Ajaplaan on välja töötatud lähtuvalt nõuetest, ressursside olemasolust ja tööülesannetest							
2.5.2 Eelarve on koostatud lähtuvalt projekti nõuetest							
2.5.3 Projekti plaani konfliktide ja vastuoludega on tegeletud							
2.5.5. Projektiplaan on kinnitatud ja kommuniqueeritud erinevate osapoolte vahel							
<b>3. Projekti edenemise jälgimine</b>							
<i>3.1 Jälgida, hinnata ja kontrollida projektide tulemuslikkust</i>							

3.1.1 Projektide tulemuslikkust mõõdetakse ja hinnatakse lähtuvalt projekti algplaanist							
3.1.2 Protsessid ja protseduurid on järgitud ja erinevustega tegeletud							
3.1.3 Valmis tööülesanded on üle kontrollitud tagamaks nende vastavuse kokkulepitud kriteeriumitele							
3.1.3 Vajadusel on rakendatud parandusmeetmeid, et tagada projekti edukus							
<i>3.2 Projekti riskide monitoorimine</i>							
3.2.1 Identifitseeritud riskide monitoorimine							
3.2.2 Väliskeskonna muutused, mis võivad mõjutada projekti, on kirjeldatud							
3.2.3 Kehtivad õigusakte monitooritakse võimalike rikkumiste ja konfliktide osas							
3.2.4 Vajadusel vastavate meetmete rakendamine							
<i>3.3 Praktikate peegeldamine</i>							
3.3.1 Koguda erinevatelt osapooltelt tagasisidet ja sellega tegeleda							
3.3.2 Uued teadmised on identifitseeritud ja dokumenteeritud							

<b>4. Toote vastuvõtmine</b>							
<i>4.1 Tagada, et projektitulem on defineeritud</i>							
4.1.1 Erinevate osapooltega konsulteerides identifitseerida projekti tulemusena loodav toode	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green
4.1.2 Projekti tulemusena valmiv toode on dokumenteeritud ja kokkulepitud erinevate huvitatud osapoolte vahel	Yellow	Yellow	Green	Green	Yellow	Green	Green
<i>4.2 Tagada, et kõik projekti puudutavad muudatused on monitooritud ja kontrollitud</i>							
4.2.1 Tootega seotud muudatused on identifitseeritud ja nendega on tegeletud	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Green
4.2.2 Muudatusettepanekud on dokumenteeritud ja nendega on tegeletud lähtuvalt projekti muudatuste halduse protsesse arvesse võttes	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green
4.2.3 Kinnitatud muudatused on implementeeritud	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green
<i>4.3 Kindlustada projekti vastuvõtt</i>							
4.3.1 Toote vastuvõtmisele hinnatakse selle vastavust viimati kokkulepitud muudatustele	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green
Toode on tarnitud erinevatele huvitatud osapooltele ja nende poolt aktsepteeritud	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green

<b>5. Projekti etappide haldamine</b>							
<i>5.1 Projekti algatamine</i>							
5.1.1. Erinevad osapooled on autoriseerinud vajaliku ressursside kasutamise	Yellow	Green	Green	Red	Green	Green	Green
5.1.2 Projekti algatamise tegevused on planeeritud ja juhitud	Yellow	Yellow	Green	Red	Red	Green	Green
<i>5.2 Projekti erinevad faasid on juhitud</i>							
5.2.1 Vajalikud kinnitused erevatelt osapooltelt on kogutud enne uue faasi algatust	Yellow	Yellow	Green	Red	Green	Green	Red
5.2.2 Tööd on autoriseeritud ja kinnitatud vastavate osapoolte poolt	Yellow	Yellow	Green	Red	Yellow	Green	Red
5.2.3 Tegevused on planeeritud ja juhitud	Green	Yellow	Yellow	Red	Red	Green	Red
<i>5.3 Projekti lõpetamine</i>							
5.3.1 Projekti lõpetamise tegevused on planeeritud ja juhitud	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
5.3.2 Projekt on vastu võetud ja aktsepteeritud võttes arvesse vastavuse protsesse ja protseduure	Green	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green
<b>6. Projekti teostuse hindamine ja parendamise ettepanekud tulevikuks</b>							
<i>6.1 Töötada välja plaan projekti hindamiseks</i>							



6.1.1 Hindamise eesmärk, fookus ja kriteeriumid on valitud	Yellow	Green	Yellow	Red	Red	Green	Yellow
6.1.2 Hindamise tehnikad on valitud	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Green	Red
<i>6.2 Projekti hindamine lähtuvalt plaanist</i>							
6.2.1 Tegevuste kohta on kogutud andmed ja need on analüüsitud ja vastavuses hindamise plaaniga	Green	Green	Green	Red	Red	Green	Yellow
6.2.2 Hindamise protsessi on kaasatud erinevad osapooled	Red	Red	Green	Red	Red	Green	Yellow
<i>6.3 Kogu ja rakenda õpitut</i>							
6.3.1 Julgustada teadmiste ja kogemuste jagamist erinevate osapoolte vahel	Yellow	Yellow	Green	Green	Red	Red	Red
6.3.2 Hinnangud tulemustele on dokumenteeritud ja kättesaadavad kõikidele organisatsiooni liikmetele	Red	Red	Green	Red	Red	Green	Green
6.3.3 Vajalikud muudatused ja parenduse ettepanekud on identifitseeritud ja dokumenteeritud vastavatele osapooltele.	Yellow	Yellow	Green	Red	Yellow	Green	Green
6.3.4 Parendused on antud projekti jaoks kokkulepitud ja rakendatud	Red	Red	Green	Red	Red	Green	Green
G2 Protsentuaalne katvus	65%	59%	98%	73%	70%	92%	77%
G1 Protsentuaalne katvus	69%	62%	99%	81%	79%	93%	80%

## Lisa 2 Projektijuhtide tööülesannete koondtabel

Antud tabel on koostatud koostöös magistritöö autori ja Videobeti projektijuhtide osakonnajuhatajaga. Tabel on läbi vaadatud projektijuhtidega, kus nad on iga ülesande juures hinnanud, kas antud tööülesanne kuulub nende hetke tööülesannete hulka või mitte.

jah	pean oma tööülesandeks
jah, ei	mõnel juhul jah, mõnel juhul ei
	ei pea oma tööülesandeks

	PJ 1	PJ 2	PJ 3	PJ 4
<b>1. Erinevate huvitatud osapoolte suhete korraldamine ja hoidmine</b>	jah	jah	jah	jah
<i>1.1 Vastutada, et kõikide huvitatud osapoolte huvid on identifitseeritud ja kaetud</i>	jah	jah	jah	jah
1.1.1 Erinevad osapooled on määratud/kaasatud	jah	jah	jah, ei	jah
1.1.2 Erinevate osapoolte huvid on kaardistatud ja dokumenteeritud	jah	jah	jah, ei	jah
1.1.3 Erinevate osapoolte huvid on võetud arvesse, kui langetatakse projektiga seotud otsuseid	jah	jah	jah	
1.1.4 Järgida, et erinevad soovid on rahuldatud	jah	jah	jah	jah
<i>1.2 Edendada indiviidi ja meeskonnatöö tulemuslikkust</i>	jah	jah	jah	jah
1.2.1 Suhtlemisoskus kohaldatakse selleks, et julgustada indiviidi või meeskonna töö efektiivsust	jah	jah	jah	jah
1.2.2 Kõik projektiga seotud rollid on defineeritud, dokumenteeritud, edastatud ja kokku lepitud	jah		jah, ei	

1.2.3 Ootused indiviidile ja meeskonnale on kehtestatud	jah	jah	jah	jah
1.2.4 Indiviidi ja meeskonna tulemusi monitooritakse ja selle kohta antakse tagasisidet	jah, ei	jah	jah	
1.2.5 Indiviidi koolitusvajadused on identifitseeritud ja nendega tegeletakse			jah	
<i>1.3 Erinevate osapoolte suhtluse haldamine</i>	jah	jah	jah, ei	jah
1.3.1 Erinevate osapoolte suhtlusvajadus on identifitseeritud ja dokumenteeritud	jah		jah, ei	
1.3.3 Informatsioon on edastatud plaanide kohaselt ja erinevused on tuvastatud ja käsitletud	jah	jah	jah, ei	jah
<i>1.4 Väliste huvirühmade kaasamine</i>	jah	jah	jah	jah
1.4.1 Väliste huvirühmade kaasamine on planeeritud, dokumenteeritud ja kommu­neeritud	jah		jah, ei	jah
1.4.2 Väliste huvirühmade osaluse toetamine nii nagu see on planeeritud ja nendega erinevustega tegelemine	jah		jah	jah
<b>2. Projektiplaani arendustegevuste korraldamine</b>			jah	
<i>2.1 Projekti tööde defineerimine</i>		jah	jah	
2.1.1 Projekti soovitud tulemus on kokkulepitud ja edastatud kõikidele projektist huvitatud osapooltele	jah	jah	jah	jah
2.1.2 Protsessid ja protseduurid projekti toetamiseks on identifitseeritud, dokumenteeritud ja kommu­neeritud erinevatele projektist huvitatud osapooltele	jah	jah	jah	jah

2.1.3 Toote valmimiseks vajalikud tööülesanded on määratud	jah	jah	jah	jah
2.1.4 Tööülesanded ja nende täitmise kriteeriumid on kokkulepitud erinevate osapoolte vahel	jah	jah	jah	jah
2.1.5 Eeldused, piirangud ja erandid on määratletud ja dokumenteeritud.	jah	jah	jah	jah
2.1.6 Teadmised, mida on saadud eelmiste projektide täitmisel on kaasatud olemasolevasse plaani seal kus vajalik	jah	jah	jah	jah
<i>2.2 Tagada, et projektiplaan vastab asjaomaste õigusaktide nõuetele</i>	jah	jah	jah	
<i>2.3 Projekti riskid ja vastused neile on dokumenteeritud</i>				
2.3.1 Riskid on identifitseeritud ja läbi arutatud erinevate huvitatud osapoolte vahel	jah	jah	jah, ei	
2.3.2 Erinevaid riske hindavaid tehnikaid on kasutatud riskide analüüsimisel ja riskid on prioritseeritud tulevaseks analüüsiks ja nende reageerimine on planeeritud	jah			
2.3.3 Riskidele reageerimine on identifitseeritud ja kokku lepitud erinevate osapoolte vahel	jah	jah		
<i>2.4 Projekti õnnestumise kriteeriumite kinnitamine</i>			jah	jah
2.4.1 Projekti edukuse mõõdikud on identifitseeritud ja dokumenteeritud		jah	jah	jah
<i>2.5 Töötada välja ja integreerida projekti algplaan</i>			jah	
2.5.2 Ajaplaan on välja töötatud lähtuvalt	jah	jah	jah	jah

nõuetest, ressursside saadavusest ja tööülesannetest				
2.5.3 Projekti plaani konfliktide ja vastuoludega on tegeletud	jah	jah	jah	jah
2.5.5. Projektiplaan on kinnitatud ja kommuniqueeritud erinevate osapoolte vahel	jah	jah	jah	jah
<b>3. Projekti edenemise jälgimine</b>	jah	jah	jah	jah
<i>3.1 Jälgida, hinnata ja kontrollida projektide tulemuslikkust</i>	jah	jah	jah	jah
3.1.1 Projektide tulemuslikkust mõõdetakse ja hinnatakse lähtuvalt projekti algplaanist	jah			jah
3.1.2 Protsessid ja protseduurid on järgitud ja erinevustega tegeletud	jah	jah	jah	jah
3.1.3 Vajadusel on rakendatud parandusmeetmeid, et tagada projekti edukus	jah	jah	jah	jah
<i>3.2 Projekti riskide monitoorimine</i>		jah	jah	jah
3.2.1 Identifitseeritud riskide monitoorimine		jah	jah, ei	jah
3.2.4 Vajadusel vastavate meetmete rakendamine	jah	jah	jah	jah
<i>3.3 Praktikate peegeldamine</i>	jah	jah	jah	jah
3.3.1 Koguda erinevatelt osapooltelt tagasisidet ja sellega tegeleda	jah		jah	jah
3.3.2 Uued teadmised on identifitseeritud ja dokumenteeritud	jah		jah, ei	jah
<b>4. Toote vastuvõtmine</b>		jah	jah	jah
4.1.1 Erinevate osapooltega konsulteerides identifitseerida projekti tulemusena loodav toode	jah	jah	jah	jah
<i>4.2 Tagada, et kõik projekti puudutavad muudatused on monitooritud ja kontrollitud</i>	jah	jah	jah	jah

4.2.1 Tootega seotud muudatused on identifitseeritud ja nendega on tegeletud	jah	jah	jah	jah
4.2.2 Muudatusettepanekud on dokumenteeritud ja nendega on tegeletud lähtuvalt projekti muudatuste halduse protsesse arvesse võttes	jah	jah	jah, ei	jah
4.2.3 Kinnitatud muudatused on implementeeritud	jah	jah	jah	jah
Toode on tarnitud erinevatele huvitatud osapooltele ja nende poolt aktsepteeritud	jah	jah	jah	jah
<b>5. Projekti etappide haldamine</b>	jah	jha	jah	jah
5.1.1. Erinevad osapooled on autoriseerinud vajaliku ressurside kasutamise	jah	jah	jah	jah
5.1.2 Projekti algatamise tegevused on planeeritud ja juhitud	jah		jah	jah
<i>5.2 Projekti erinevad faasid on juhitud</i>		jah		jah
5.2.1 Vajalikud kinnitused erinevatelt osapooltelt on kogutud enne uue faasi algatust			jah	jah
5.2.2 Tööd on autoriseeritud ja kinnitatud vastavate osapoolte poolt		jah	jah	jah
5.2.3 Tegevused on planeeritud ja juhitud	jah	jah		jah
<b>6. Projekti teostuse hindamine ja parendamise ettepanekud tulevikuks</b>	jah		jah	jah
<i>6.2 Projekti hindamine lähtuvalt plaanist</i>	jah		jah	jah
<i>6.3 Kogu ja rakenda õpitud</i>	jah		jah	jah
6.3.1 Julgustada teadmiste ja kogemuste jagamist erinevate osapoolte vahel	jah		jah	
6.3.2 Hinnangud tulemustele on dokumenteeritud ja kättesaadavad kõikidele organisatsiooni liikmetele			jah, ei	

6.3.3 Vajalikud muudatused ja parenduse ettepanekud on identifitseeritud ja dokumenteeritud vastavatele osapooltele.	jah, ei		jah, ei	jah
6.3.4 Parendused on antud projekti jaoks kokkulepitud ja rakendatud	jah		jah	jah