

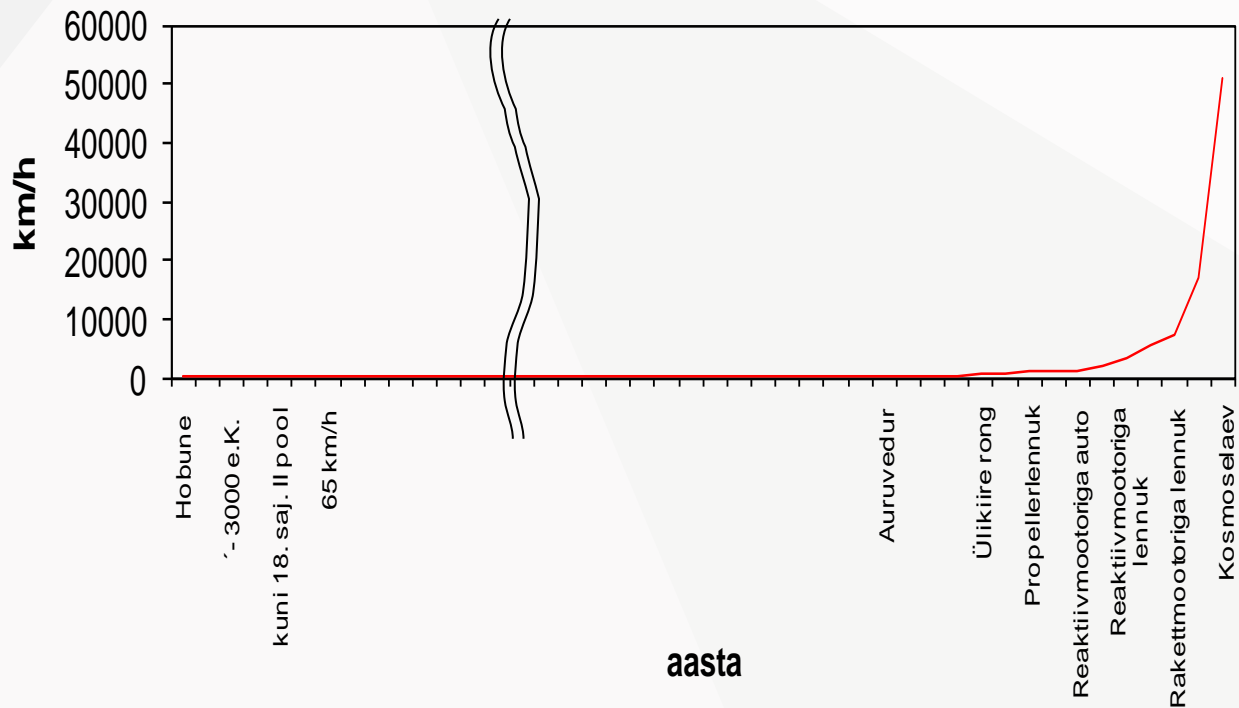
Muudatuste juhtimine kõrgkoolis

Urmo Vallner
2024

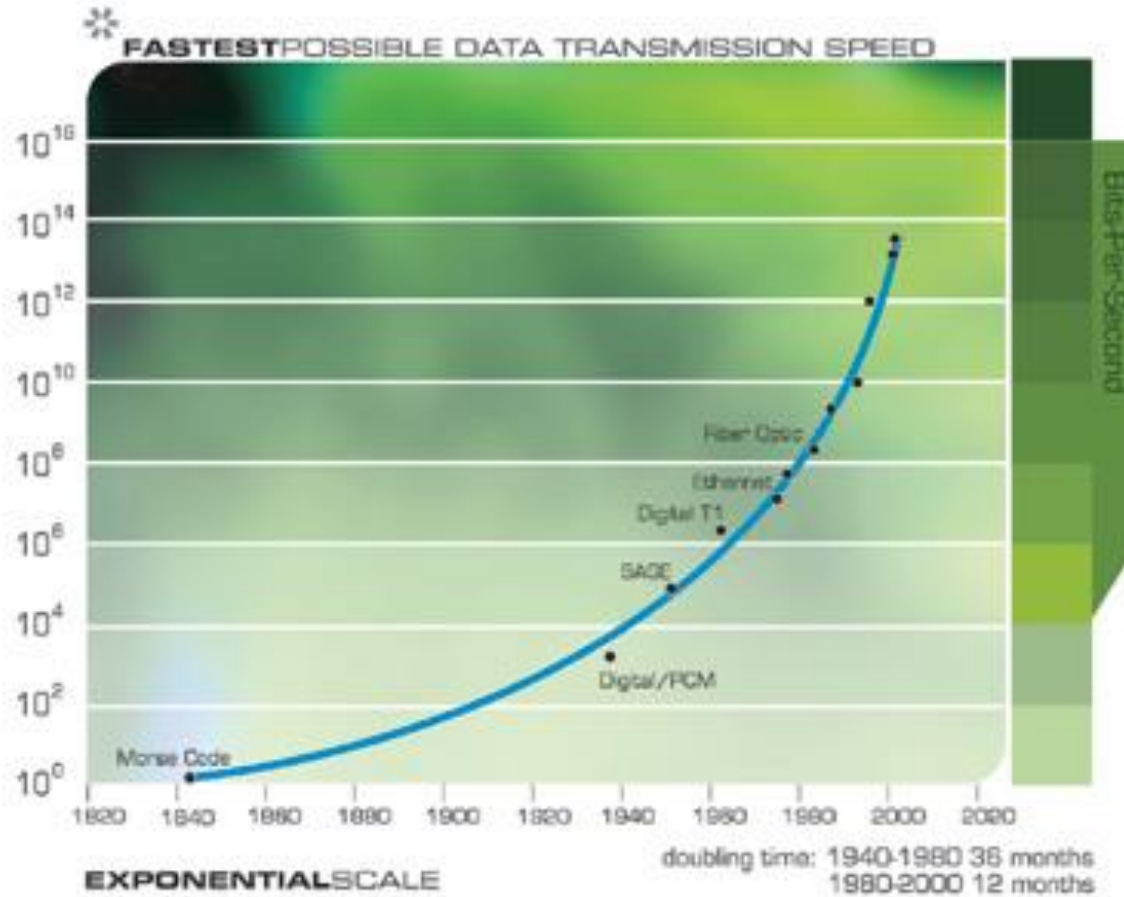
Elukestev õpe

Urmo Vallner
2024

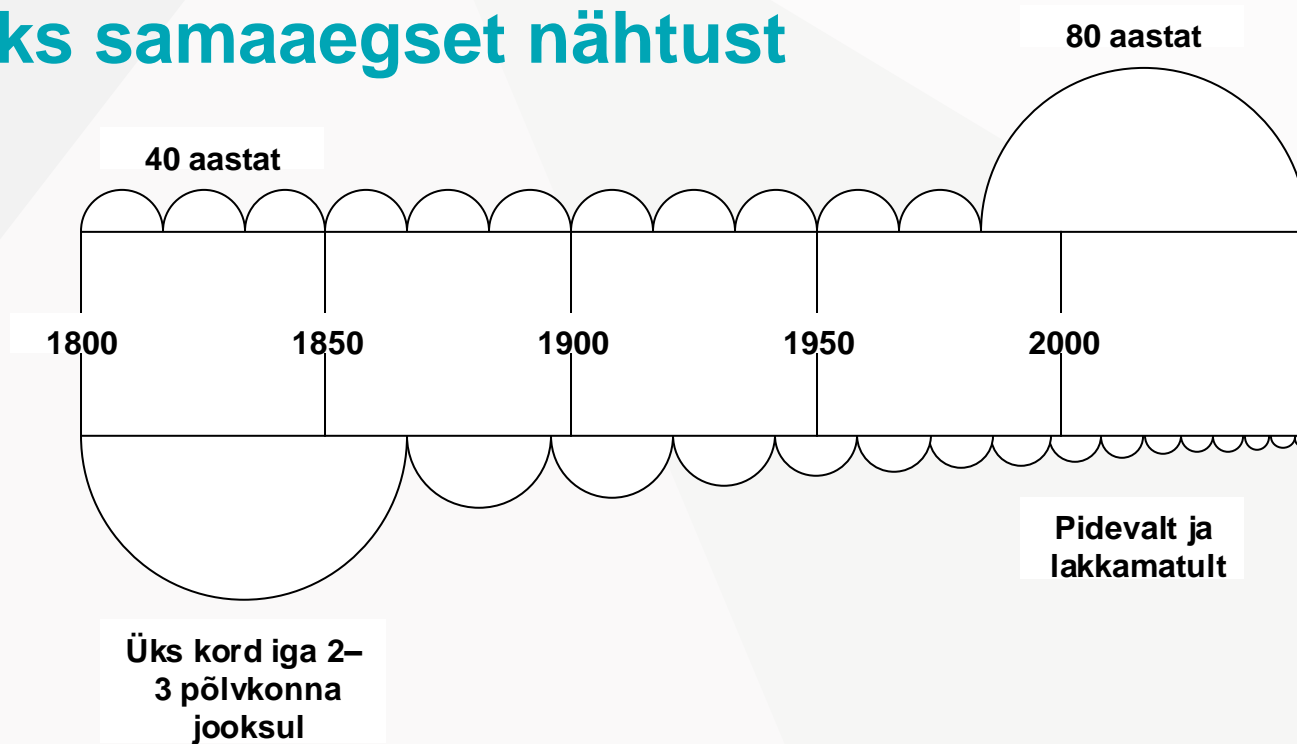
Inimese edasiliikumise kiirus



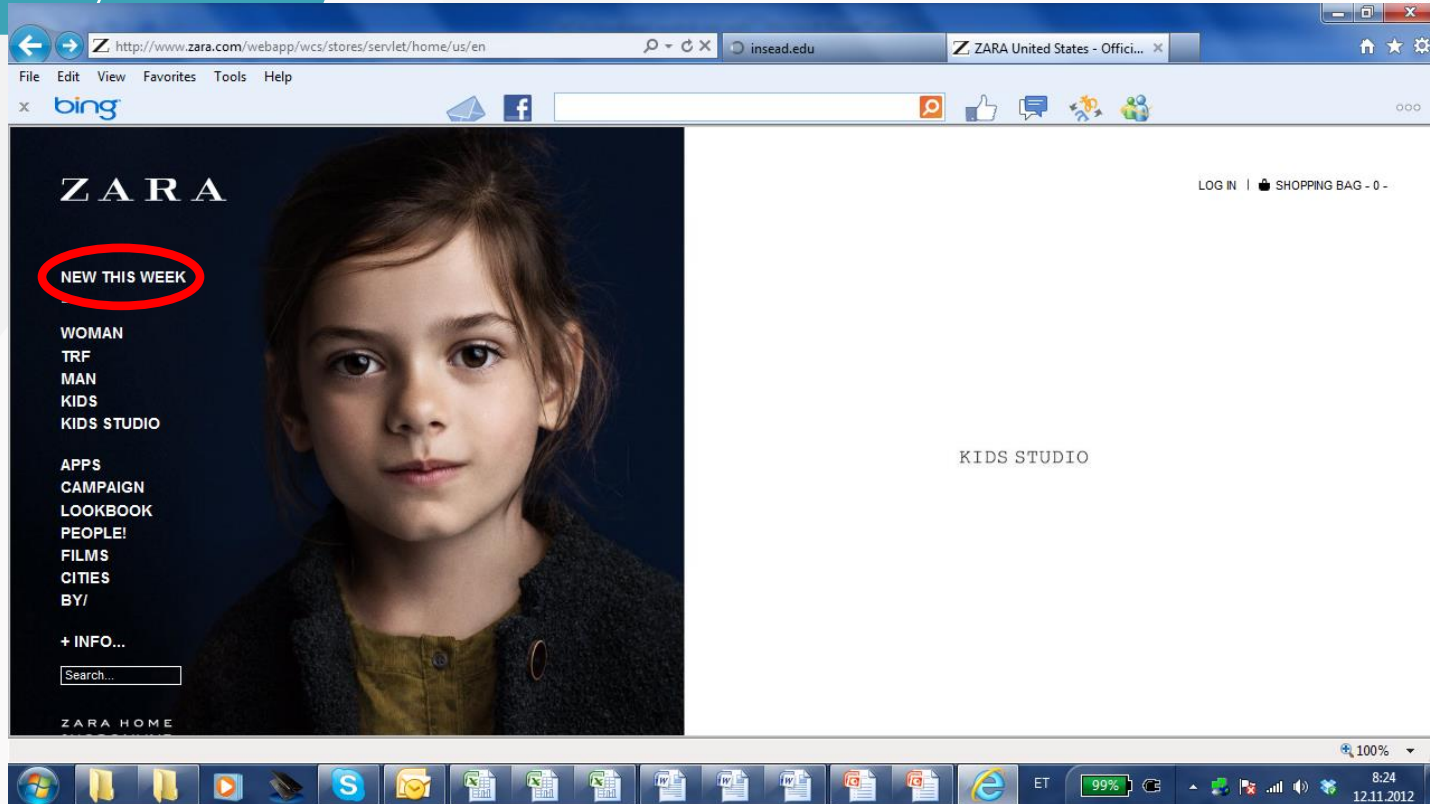
Info edastamise kiirus



Kaks samaaegset nähtust







http://www.zara.com/webapp/wcs/stores/servlet/home/us/en

File Edit View Favorites Tools Help

bing

ZARA

NEW THIS WEEK

WOMAN
TRF
MAN
KIDS
KIDS STUDIO
APPS
CAMPAIGN
LOOKBOOK
PEOPLE!
FILMS
CITIES
BY/
+ INFO...

Search...

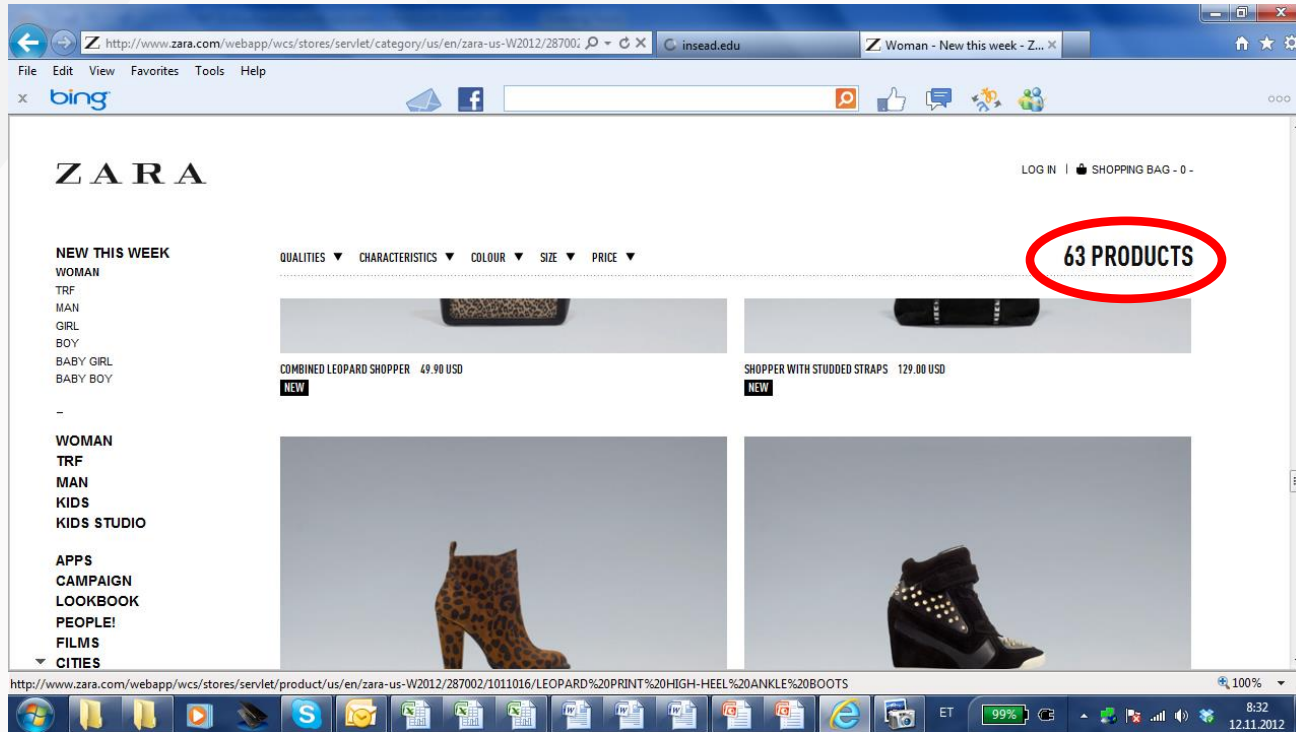
ZARA HOME

LOG IN | SHOPPING BAG - 0 -

KIDS STUDIO

100%

8:24
12.11.2012



Vastuseis muudatustele



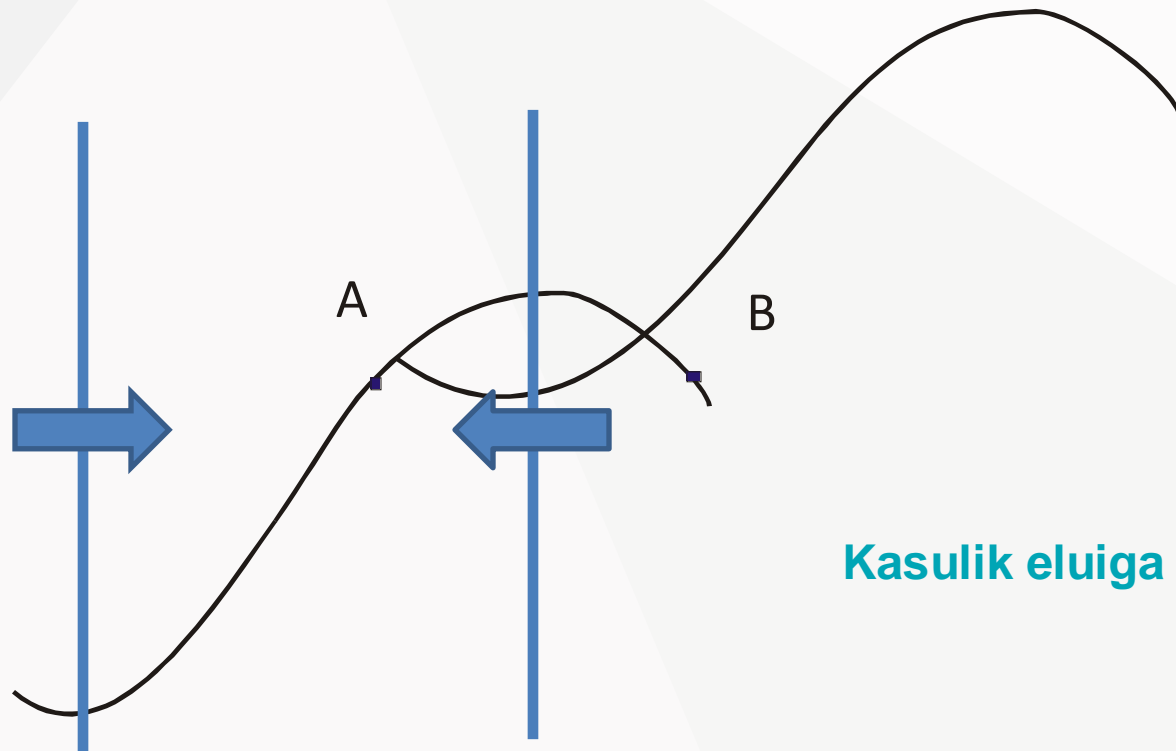
Selleks, et muutuda, peavad inimesed minevikust lahti laskma. See on raske, sest:

- Minevik on kindlustunne, mille endine tuttav olukord on andnud.
- Tume tulevik põhjustab hirmu, hirm aga vastuseisu.

Vastuseis muudatustele – hirm

- Kaob kindla tööga seotud kindlustunne.
- Vaja omandada uusi oskusi.
- Kaovad mugavad töötingimused.
- Väheneb vastutus ja mõjuvõim.
- Staatuse, õiguste ja privileegide kadumine.
- Sõprade, kontaktide ja liitude kadumine.
- Süüdistused eelnevate tegude pärast.

Handy sigmoidkõver



Kasulik eluiga väheneb

Miks on inimesed vastu?

Rick Maurer

Vastuseisu 3 taset:

1. Baseerub informatsiooni puudusel
2. Baseerub emotsiooni puudusel
3. Midagi muud kui käimasolev muudatus

Uinumise dünaamika



Kaasrahasanud
Euroopa Liit



Eesti
tuleviku heaks

Keedetud konna faktor

Strateegilised raamid – silmakatted

Protsessid – rutiinid

Suhted – ahelad

Väärtused – dogmad

Understanding Resistance to Change: A Challenge for Universities

Caruth & Caruth, 2013



Uuringu Eesmärk

- Analüüsida vastupanu põhjuseid kõrgkoolide kontekstis.
- Aidata juhtkonnal mõista ja tõhusalt tegeleda töötajate vastupanuga, et viia muudatused edukalt ellu.

Meetodid uuringu läbiviimiseks:

- **Kirjanduse ülevaade:** Uuring kogus ja analüüsis varasemaid uurimusi ja teaduslikke allikaid, mis käsitlesid vastupanu muutustele hariduse kontekstis.
- **Teoreetiline lähenemine:** Autorid keskendusid olemasolevatele teadmistele vastupanu põhjustest, et pakkuda kõrgkoolide juhtidele praktilisi soovitusi vastupanuga toimetulekuks.

Understanding Resistance to Change: A Challenge for Universities

Peamised põhjused vastupanuks Caruth & Caruth, 2013

- **Hirm kaotuse ees, ebakindlus:** Töötajad kardavad kaotada oma töökohta, mõjuvõimu, stabiilsust või positsiooni organisatsioonis.
- **Kultuuri ja traditsiooni säilitamine:** Ülikoolid on sageli konservatiivsed ja seetõttu aeglased muutustele reageerima.
- **Autonoomia ja akadeemiline vabadus:** Õppejõud on harjunud autonoomiaga ja võivad muutusi tajuda oma professionaalse vabaduse ohustamisena.
- **Küünilisus ja usalduse puudumine:** Ebaõnnestunud muutused minevikus võivad suurendada küünilisust ja vähendada usaldust juhtkonna vastu.
- **Intellektuaalse omandi õigused:** Küsimused intellektuaalomandi õiguste ja kursuste omandiõiguste kohta võivad samuti põhjustada vastupanu.

Understanding Resistance to Change: A Challenge for Universities

Caruth & Caruth, 2013



Oluline on meeles pidada, et kui administratsioon aktsepteerib, et muutused on vältimatud, peavad institutsioonide juhid mõistma ka seda, et vastupanu muutustele on samuti vältimatu.

Nagu Riley (1989) märgib, ütleb füüsika põhireegel, et igale tegevusele järgneb võrdne ja vastassuunaline reaktsioon.

Ühtegi muudatust pole võimalik ellu viia mugavustsoonist väljumata!!!

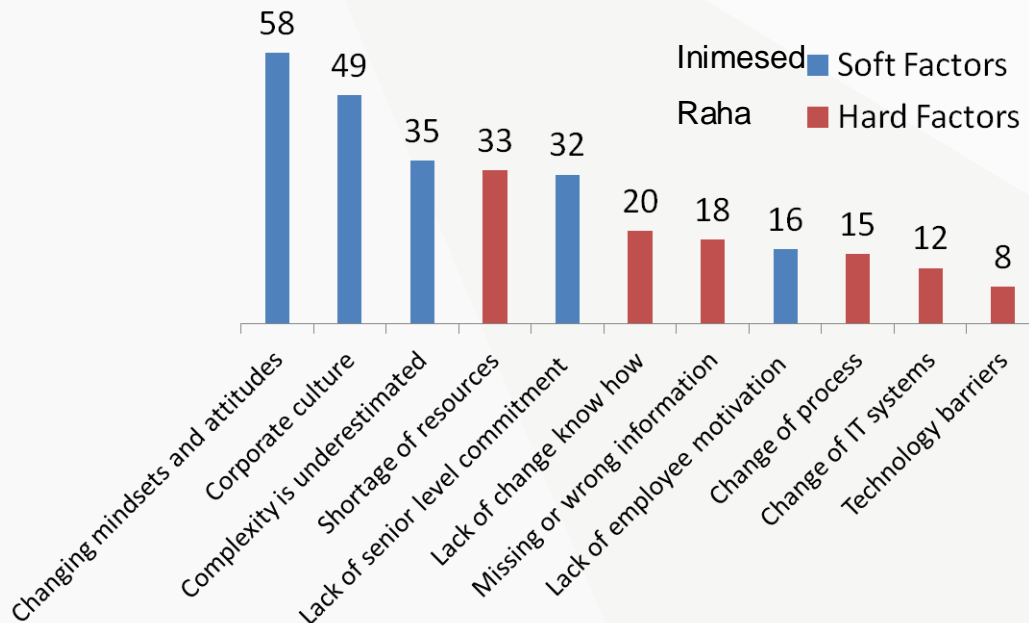
Newtoni esimene seadus:

- Iga keha seisab paigal või liigub ühtlaselt ja sirgjooneliselt seni, kuni temale rakendatud jõud seda olekut ei muuda.

Newtoni teine seadus:

- Keha kiirendus on võrdeline kehale mõjuva jõuga ja pöördvõrdeline keha massiga.

Miks muudatused ebaõnnestuvad?



Kõige suurem väljakutse muudatuste elluviimisel on inimeste kaasamine. Eelkõige mõtlemise ja suhtumise muutus ning organisatsioonikultuur.

Suurimad vead muudatuste juhtimisel

Carol Kinsey Goman, Ph.D.
President of Kinsey Consulting Services, Berkeley, CA

1. Alahindad inimese tähtsust muudatuste tegemise protsessis. 60–75% muudatustest ebaõnnestub mitte strateegia, vaid osalejate tõttu.
2. Ei arvestata, et erinevatel inimestel on vastuseisuks erinevad põhjused.
3. Kohtled muudatust kui sündmust, mitte kui mentaalset ja emotsionaalset protsessi.
4. Oled vähem kui siiras.

Miks muudatused ebaõnnestuvad?

5. Alustad muudatust ilma osalejatele selge taustsüsteemi ja tulevikuvisionita. Selle tulemusena saavad inimesed aru, mida nad kaotavad, kuid ei mõista, mida on võita!
6. Usud, et muutuste kommunikatsioon on see, mida töötajad kuulevad või loevad organisatsiooni peakorterist. Unustame, et selline informatsioon mõjutab töövõtjaid muutuma 10% ulatuses. 45% ulatuses kutsub muutusi esile organisatsiooni struktuur (mida premeeritakse ja mille eest karistatakse) ning 45% juhtide käitumine.

When Culture and Change Collide In Higher Education: A Case Study at One University

Petersen & Bartel, 2020



Uuring viidi läbi ja avaldati 2020. aastal.

Uuringu Eesmärk

- Kuidas juhtida ja rakendada muutust, mida tajutakse ülikooli kultuuriga vastuolus olevana?
- Analüüsida strateegiaid ja väljakutseid *online* kraadiõppeprogrammi juurutamisel traditsioonilises elukohapõhises ülikoolis.

Meetodid

- **Juhtumiuuring:** Anonüümne USA keskmise suurusega avalik ülikool.

When Culture and Change Collide In Higher Education: A Case Study at One University

Petersen & Bartel, 2020



Peamised tulemused

- **Kultuuri mõju:** Organisatsioonikultuur võib olla suur takistus muudatustele, eriti kui väärtused ja uskumused ei ühti muudatuste eesmärkidega.
- **Kaasamise tähtsus:** Töötajate kaasamine ja kommunikatsioon on võtmetähtsusega, et vähendada konflikte ja toetada muudatuste vastuvõtmist.

Braced for Turbulence: Understanding and Managing Resistance to Change in the Higher Education Sector

Nick Chandler, 2013

Uuringu Eesmärk

Uurida muutustele vastupanu tüüpe kõrgharidusasutustes, keskendudes organisatsioonikultuuri ja struktuuri mõjudele.

Meetodid

Kasutatud kvalitatiivseid juhtumiuuringuid ja kirjanduse ülevaadet.

Uuring põhineb olemasolevate juhtumite analüüsil ja muudel teaduslikel allikatel.

Braced for Turbulence: Understanding and Managing Resistance to Change in the Higher Education Sector

Nick Chandler, 2013

Ebaõnnestumise põhjused

- **Kultuurilised tõkked:** Pikaajalised traditsioonid, "väikeste maailmade" kultuur, töötajate iseseisvus.
- **Administratsiooni ja teaduskonna konflikt:** Eesmärkide erinevused.
- **Kehv kommunikatsioon:** Ebapiisav teave ja osalemine tekitab usaldamatust.
- **Subkultuuride konflikt:** Tugev identiteeditunne ja territoriaalne kaitse.

Braced for Turbulence: Understanding and Managing Resistance to Change in the Higher Education Sector

Nick Chandler, 2013



Vastupanu meetodid:

- **Aktiivne:** Protestimine, takistamine, sabotaaž.
- **Passiivne:** Ignoreerimine, viivitamine, osalemise vältimine.

Understanding Resistance to Change: A Challenge for Universities

Caruth & Caruth, 2013

Soovitused :

- **Avatud kommunikatsioon:** Muudatuste eesmärkide ja kasu selgitamine.
- **Töötajate kaasamine:** Töötajate aktiivne kaasamine muudatuste planeerimisse ja elluviimisse.
- **Tugisüsteemid ja koolitused:** Toetuse ja ressursside pakkumine, et aidata töötajatel muutustega toime tulla.

When Culture and Change Collide In Higher Education: A Case Study at One University

Petersen & Bartel, 2020



Soovitused:

- **Kultuuri põhjalik analüüs** enne muudatuste algatamist. Edukaks muudatuste juhtimiseks on oluline mõista ja austada organisatsiooni kultuuri.
- **Juhtkond peab looma selged seosed** muudatuste ja ülikooli väärtuste vahel, et vähendada vastupanu ja toetada muudatuste omaksvõttu.
- **Tekita vajadus muudatuse järele.**

When Culture and Change Collide In Higher Education: A Case Study at One University

Petersen & Bartel, 2020



Soovitused:

- **Osapoolte laiahaardelise toetuse saavutamine:** kindlusta toetus kõikide sidusrühmade seas.
- **Muudatuse liidri määramine:** Moodusta liidrite grupp, kelle ülesandeks oli algatust juhtida, et vältida muljet, nagu oleks see vaid juhtkonna pealesurutud.
- **Suhtluse järjepidevus** ja väikeste võitude tähistamine kogu protsessi vältel.

Braced for Turbulence: Understanding and Managing Resistance to Change in the Higher Education Sector

Nick Chandler, 2013

Soovitused

- **Kaasamine:** Kui töötajad tunnevad vastutust, väheneb vastupanu.
- **Toetamine:** Juhtkond saab pakkuda psühholoogilist ja emotsionaalset tuge, kuulates töötajate muresid.
- **Läbirääkimised:** Pakkuda töötajatele väärtuslikku vastutasu vastupanu vähendamise eest (nt ametiühingutega kokkulepete sõlmimine).

NEWLEAD Project

2020-2023

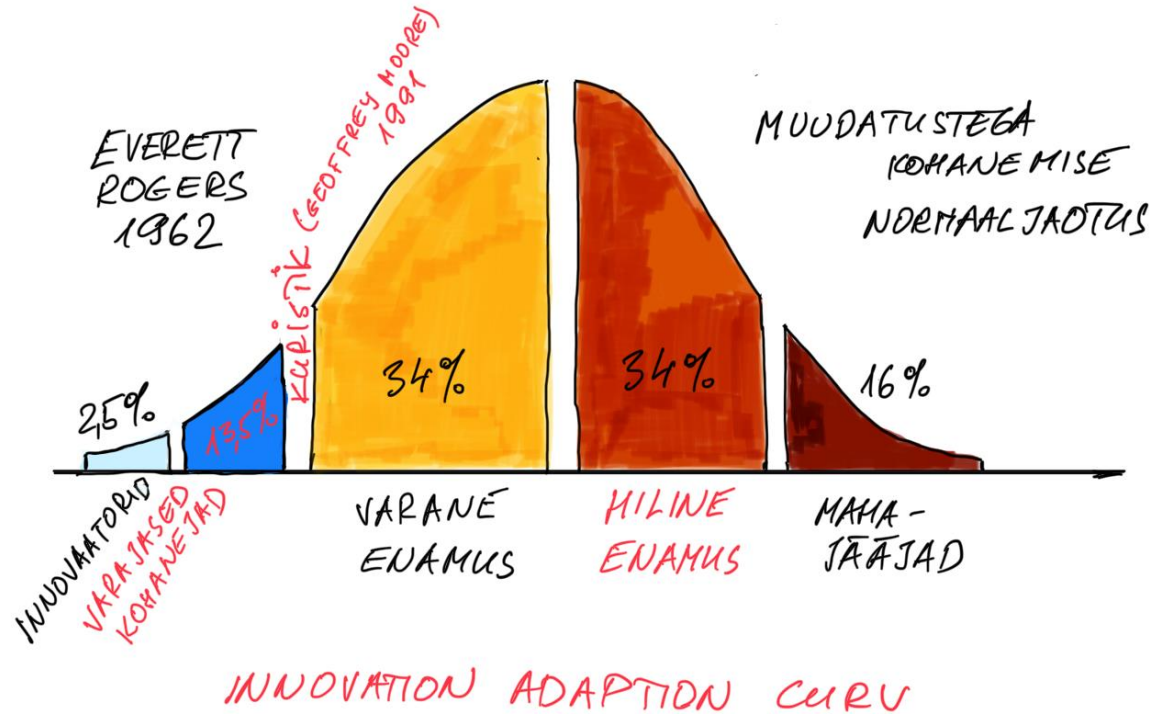


Juhtpartner **Ramon Llull** Ülikool Barcelonas koos **Euroopa Ülikoolide Assotsiatsiooniga**.

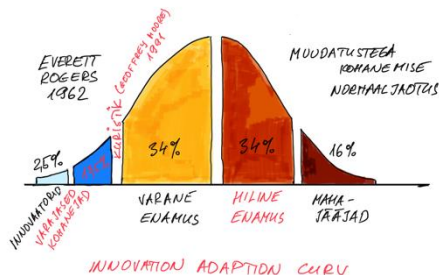
Soovitused

- **Juhtimisoskuste arendamine:** Strateegiline investering juhtimisoskuste arendamisse, et juhid suudaksid paremini suhelda ja motiveerida töötajaid muutuste ajal.
- **Kaasamine ja koostöö.**
- **Selge ja läbipaistev kommunikatsioon.**
- **Ressursside tagamine ja toetus.**

Normaaljaotus



Normaaljaotus



	Positiivsed omadused	Negatiivsed omadused	Mõjutamise strategია
Innovaatorid	Toetavad küsimusteta. Veenavad teisi.	Tajutakse JAH inimestena. Toetavad mõistmata.	Anna neile võimalus initsiatiivi näitamiseks.
Varajased	Toetavad Võivad veenda teisi. Tahavad osaleda.	Vajavad väikest abi. “Nõuavad” ärakuulamist.	Anna kindel roll ja vastutus. Toeta veidi küsimuses –miks?
Hilised	Järgnevad liidritele. Esitavad küsimusi.	Esitavad nõudeid, et kaasa tulla. Passiivsed.	„Ühenda“ nad liidriga innovaatorite või varajaste hulgast.
Vastased	Ära veendes on väga toetavad. Toovad välja lahendust nõudvaid muresid.	Mõjutavad teiste suhtumist. Võivad omada enda agendat.	Proovi leida, mis on nende jaoks tähtis. Tegele emotsioonide ja loogikaga.

Muudatuste 2 teed

- Analüüsi
- Mõtle
- Muutu

- Näe
- Tunne
- Muutu

John P. Kotter “Muudatuste keskmes” 1998

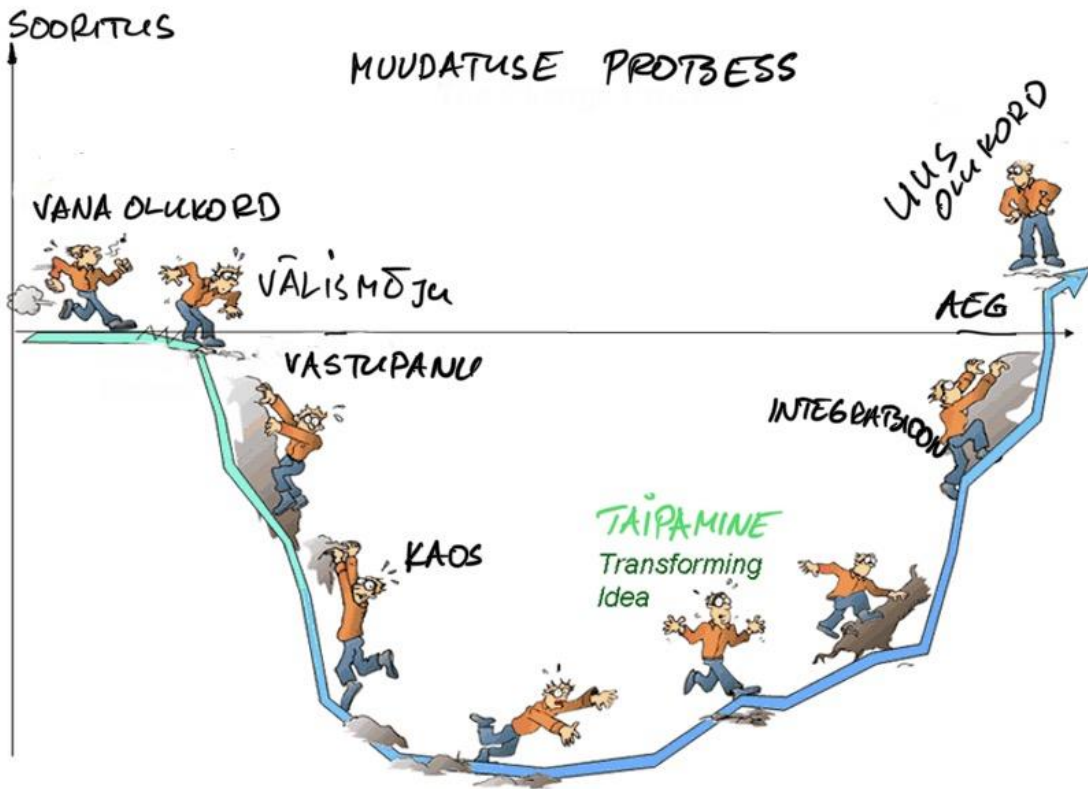
Eduka muudatuse kaheksa sammu



1. Suurenda möödapääsmatustunnet.
2. Pane kokku juhtgrupp.
3. Pane paika visioon.
4. Edasta sõnum toetuse saamiseks.
5. Anna tegevusvabadus.
6. Saavuta lühiajalised tulemused.
7. Tegutse edasi.
8. Kinnista muudatus.

» John P. Kotter “Muudatuste keskmes” 1998

Muudatuse kurv



Virginia Satir

60ndad

Mudel põhineb
terapeutilisel tööl ja
vaatlustel, kuidas
inimesed ja
perekonnad
reageerivad olulistele
muutustele.

Kübler-Rossi leinamudeli viis etappi, mida kasutatakse ka muudatuste juhtimise kontekstis.

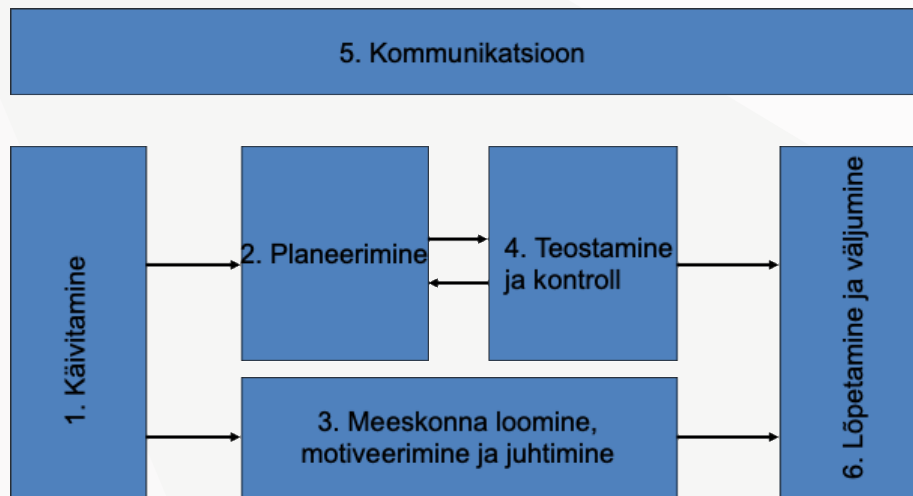
- 1. Eitus (Denial)**
- 2. Viha (Anger)**
- 3. Kauplemine (Bargaining)**
- 4. Masendus (Depression)**
- 5. Leppimine (Acceptance)**

Need etapid kirjeldavad emotsionaalseid ja psühholoogilisi reaktsioone, mis tekivad muudatuste käigus, ja aitavad mõista, miks inimesed võivad algselt resistentsed olla.

Projekti etapid: 4-osaline projekti mudel

1. Käivitamine (eelplaneerimine)
2. Planeerimine (detailne kavandamine)
3. Elluviimine (läbiviimine)
4. Lõpetamine

- ❖ Meeskond
- ❖ Kommunikatsioon



Käivitusetapi eesmärk on võtta vastu otsus, kas lõpetada projekti käivitamine või koostada lähteülesanne (*terms of reference*).

- Probleemi määratlemine ja analüüs
- Alternatiivsete lahendusvariantide väljatöötamine
- Lahenduse teostatavuse hinnang
- Lähteülesande koostamine
- Lepingu sõlmimine

Planeerimisetaapi eesmärk on nn elevandi tükeldamine, ressursside planeerimine ja riskide määratlemine.

- Projekti etappideks liigendamine
- Ressursside planeerimine
 - aeg
 - inimesed
 - vahendid
 - raha
- Riskide haldamine

Teostuse ja kontrolli etapp



Etapi eesmärk on projekti praktiline teostamine ja tagasisidestamine saavutamaks püstitatud eesmärki.

- Planeeritu elluviimine
- Saavutatu võrdlemine eesmärkidega
- Plaani korrigeerimine sõltuvalt tagasisidest

Lõpetamine ja väljumine



Etapi eesmärk on otste kokkutõmbamine, töö üleandmine ning tehtu analüüs ja kirjalik vormistamine.

- Tegevuste lõpetamine
- Tulemi üleandmine tellijale
- Projektiga kaasnevate dokumentide vormistamine
- Meeskonna liikmete ja koostööpartnerite tänamine
- Kogemuste talletamine järgmiste projektide jaoks

Käivitusetapp



- Probleemi määratlemine ja analüüs
- Alternatiivsete lahendusvariantide väljatöötamine
- Lahenduse teostatavuse hinnang
- Lähteülesande koostamine
- Lepingu sõlmimine

Probleem on hälve soovitud ja tegeliku olukorra vahel.

Probleemi määratlemiseks tuleb:

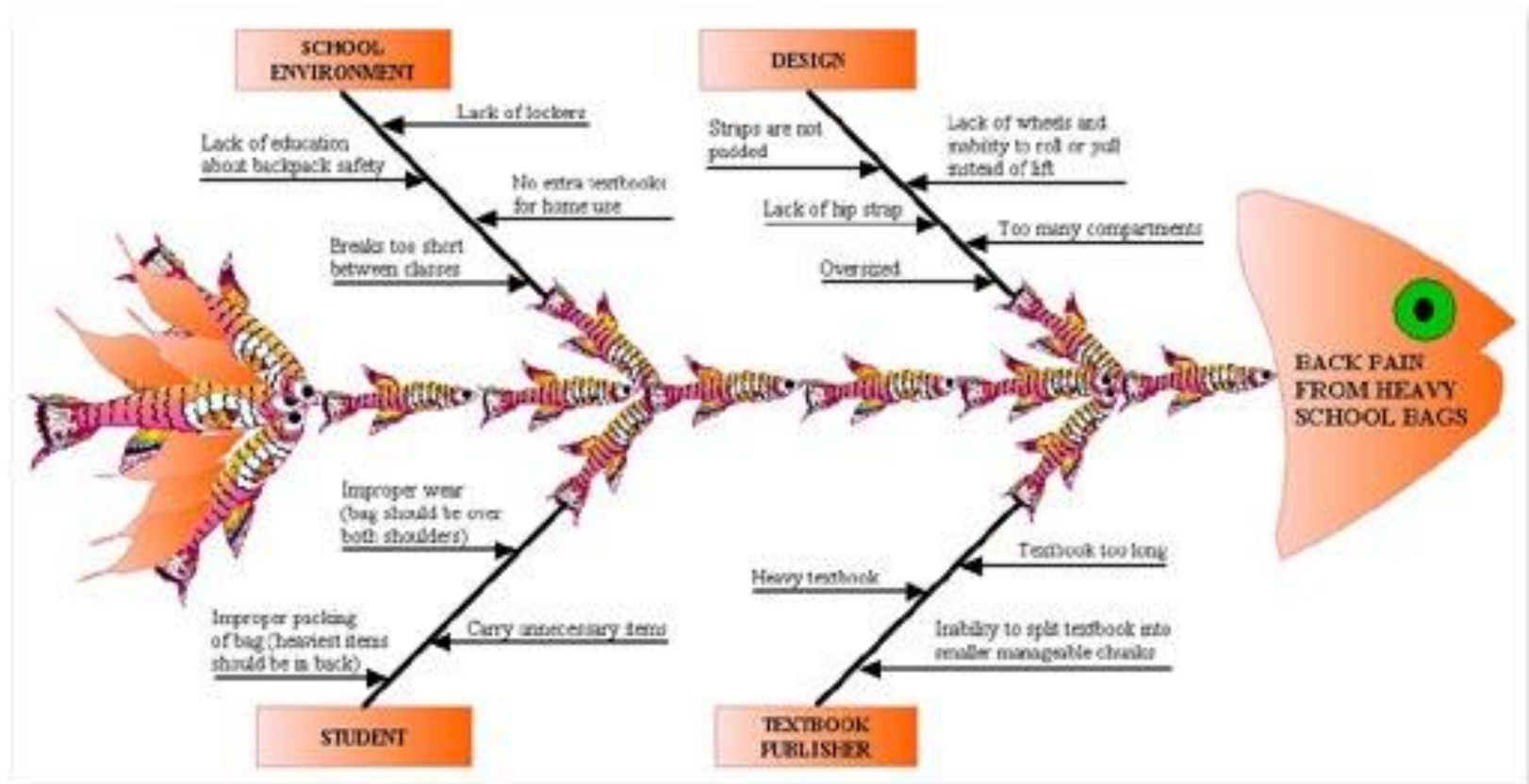
- määratleda olemasolev olukord,
- määratleda soovitud olukord.

- Probleem: Tehase põrandal on õliloik.
- Lahendus: Pühime ära.
- 1. küsimus: **Miks** on õliloik põrandal?
- Vastus: Sest kraana laseb õli läbi.
- Lahendus: Parandame ära.
- 2. küsimus: **Miks** kraana lekib?
- Vastus: Sest tihend laseb õli läbi.
- Lahendus: Vahetame tihendi.
- 3. küsimus: **Miks** tihend lekib?
- Vastus: Sest tihend on ebakvaliteetne.
- Lahendus: Asendame tihendi kvaliteetsega.

- 4. küsimus: **Miks** ebakvaliteetne?
- Vastus: Sest ostuosakond ostis suure partii odavaid tihendeid alandamiseks omahinda.
- Lahendus: Karistame!
- 5. küsimus: **Miks** osteti hinda, mitte kvaliteeti?
- Vastus: Sest preemiasüsteem arvestab ainult ostu omahinna langust.
- Lahendus: Preemiasüsteemi muutmine.
- Järeldus: Selleks, et tehase põrandalt kaoks õliloik, tuleb muuta sisseostuosakonna preemiasüsteemi!
- NB! Pole kindel, et jõudsimme probleemi tegeliku põhjuseni!

Probleemi määratlemine

Põhjuse ja tagajärje graafik



Probleemi analüüs – 6 mõttemütsi meetod

Kuus mõttemütsi (*Six Thinking Hats*) on Edward de Bono poolt loodud lateraalse mõtlemise meetod, mille puhul uuritavale probleemile või nähtusele lähenetakse viie erineva nurga alt.



Faktid
Riskid
Lahendused
Emotsioonid
Praktiline kasu

Alternatiivsete lahendusvariantide väljatöötamine

Ajurünnak



- ✓ Ajurünnak on struktureeritud protsess ideede genereerimiseks.
- ✓ Ajurünnakus on kõige olulisem oskus hoida lahus ideede genereerimine ja hinnangute andmine.
- ✓ Ajurünnaku “isa” on Ameerika reklaamijuht Alex Osborn, kes formuleeris ajurünnaku neli põhireeglit:
 - Kriitika on keelatud.
 - Ideede lennukus on hädavajalik.
 - Kvantiteet on hädavajalik.
 - Oodatud on ideede kombineerimine ja täiustamine.

Ajurünnak jaguneb kolme ossa:

1. *Probleemi uurimine.* Klient käib välja probleemi ja meeskond pakub välja hulgaliselt kuidas-küsimusi. Klient valib välja ühe kuidas-küsimuse.
2. *Ideede genereerimine.* Meeskond genereerib rohkesti “mis oleks, kui” ettepanekuid. Klient valib välja ühe idee.
3. *Lahenduse väljatöötamine.* Meeskond ja klient arendavad ideedest välja teostatava lahenduse.

Alternatiivsete lahendusvariantide väljatöötamine

635-meetod

- ✓ 6 osalejat panevad igaüks kirja
 - ✓ 3 ideed
 - ✓ 5 minuti jooksul
 - seejärel antakse paber edasi naabrile, kes 5 minuti jooksul tutvub kirjapandud ideedega ja lisab 3 uut ideed või olemasolevate ideede edasiarendust.
- Seega on 30 minuti jooksul võimalik saada 108 ideed!

- ✓ Tehniline realiseeritavus
- ✓ Majanduslik realiseeritavus
- ✓ Poliitiline realiseeritavus
- ✓ Mõjud keskkonnale
- ✓ Esmane riskianalüüs
 - Mõne osaleja lahkumine või haigestumine projekti jooksul
 - Tarnijate suutmatus tagada kvaliteeti või pidada kinni tähtajast
 - Osalejate pühendumus
- ✓ Eelduste analüüs
 - Klassikaline eeldus: omafinantseeringu (kaasfinantseeringu) olemasolu
- ✓ Huvigruppide analüüs

Huvigruppide analüüs

Analüüsige huvigruppe oma projektis. Tooge välja iga huvigrupi huvi, mõju ja kaasamise parim vorm.

- ++ Kes on projektist otseselt ja positiivselt huvitatud?
- + Kes on projektist kaudselt ja positiivselt huvitatud?
- 0 Kelle jätab projekt külmaks?
- Kes töötab projektile vastu?

Huvigruppide analüüs

	Kes	Mõju	Huvi	Kes saab mõjutada	Kuidas
On otseselt huvitatud					
On kaudselt huvitatud					
Ei ole huvitatud					
Töötab vastu					

Lähteülesanne *(terms of reference)*



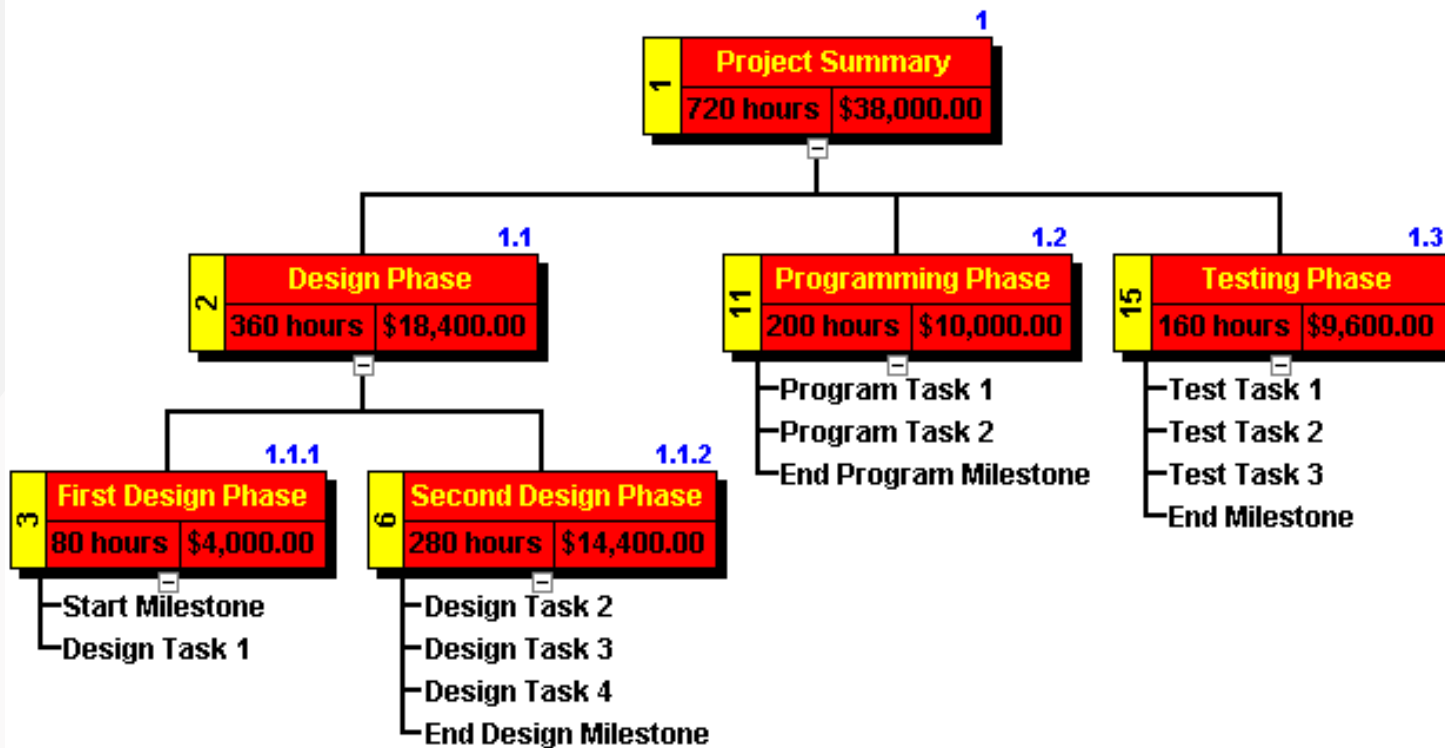
- ✓ Lähteülesanne on dokument, milles on esitatud projekti eesmärkide, oodatavate väljundite ja ressursside täielik kirjeldus. Lähteülesanne on projekti (lepingulisele) teostajale kohustuslik alusdokument.
- ✓ Lähteülesande kaks peamist eesmärki on:
 1. Tagada hea ja selge ülevaade projekti oodatavatest tulemustest.
 2. Tagada projekti elluviimisel hea kvaliteedi ja hinna suhe.

Planeerimisetaapp



- Projekti etappideks liigendamine
- Ressursside planeerimine
 - aeg
 - inimesed
 - vahendid
 - raha
- Riskide haldamine

Projekti liigendamine



Projekti liigendamine

Põhjused



Kaasrahastanud
Euroopa Liit



Eesti
tuleviku heaks

- ✓ Anda ja saada projektist hoomatav ülevaade
- ✓ Tagada projekti realistlik lõpptähtaeg, kvaliteet ja kulu
- ✓ Tagada iga tegevuse kontrollitavus
- ✓ Tagada arusaadav vastutuse jaotus
- ✓ Tagada vajaminevate ressursside täpne planeerimine

Projekti liigendamine



Kaasrahastanud
Euroopa Liit



Eesti
tuleviku heaks

Tuntumad projekti liigendamise ja aja planeerimise meetodid on:

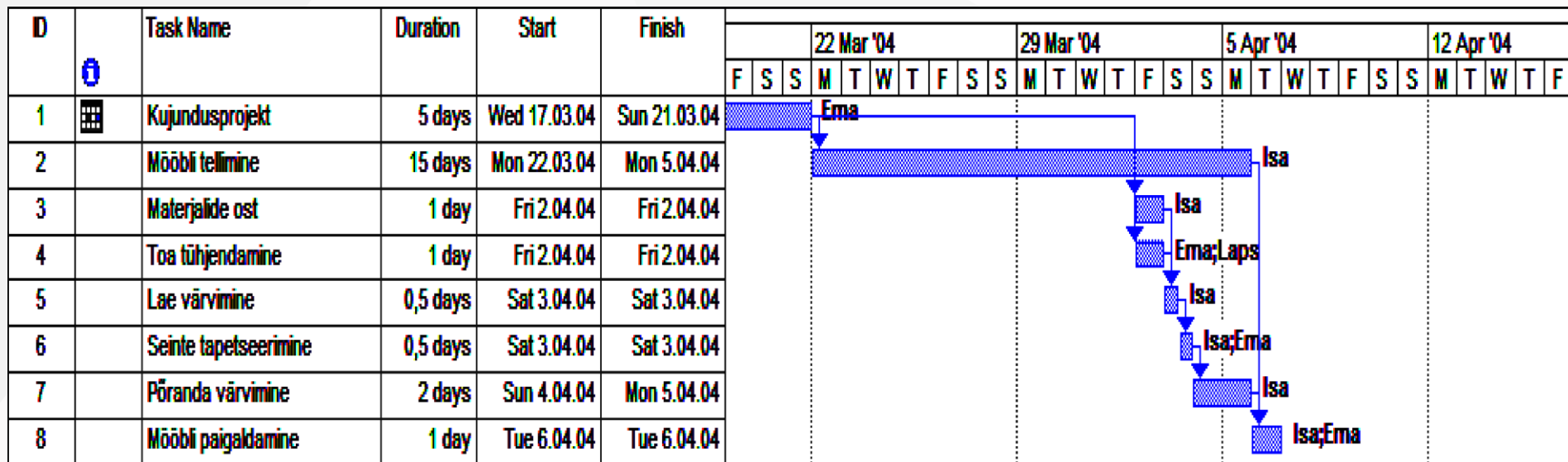
- **Loend**
- **GANTT** (Henry Gantt, USA)
- **PERT** (Lockheed ja Polaris Missile, 1950ndad)

Projekti liigendamine – loend

Remont
lastetoas

Tegevus	Kestvus	Algus	Lõpp
Kujundusprojekt ja eelarve	5	17. märts	21. märts
Mööbli tellimine	15	22. märts	5. apr
Materjalide ja töövahendite ostmine	1	2. apr	2. apr
Toa tühjendamine	1	2. apr	2. apr
Lae värvimine	0,5	3. apr	3. apr
Seinte tapetseerimine	0,5	3. apr	3. apr
Põranda värvimine	2	4. apr	5. apr
Mööbli paigaldamine	1	6. apr	6. apr

Projekti liigendamine – Gantti graafik

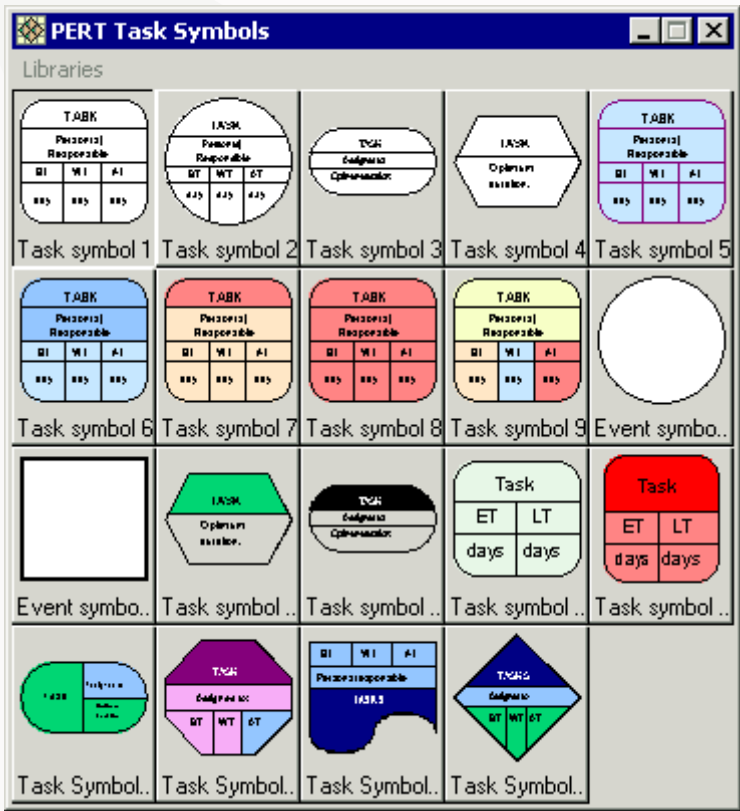


Projekti liigendamine – PERT

Toa tühendamise	
Tegevus 4	1 päev
Ema, Isa, Laps	0 €
2.04.2015	3.04.2015
Kühvel, hari, lapp	

PERT Task Symbols

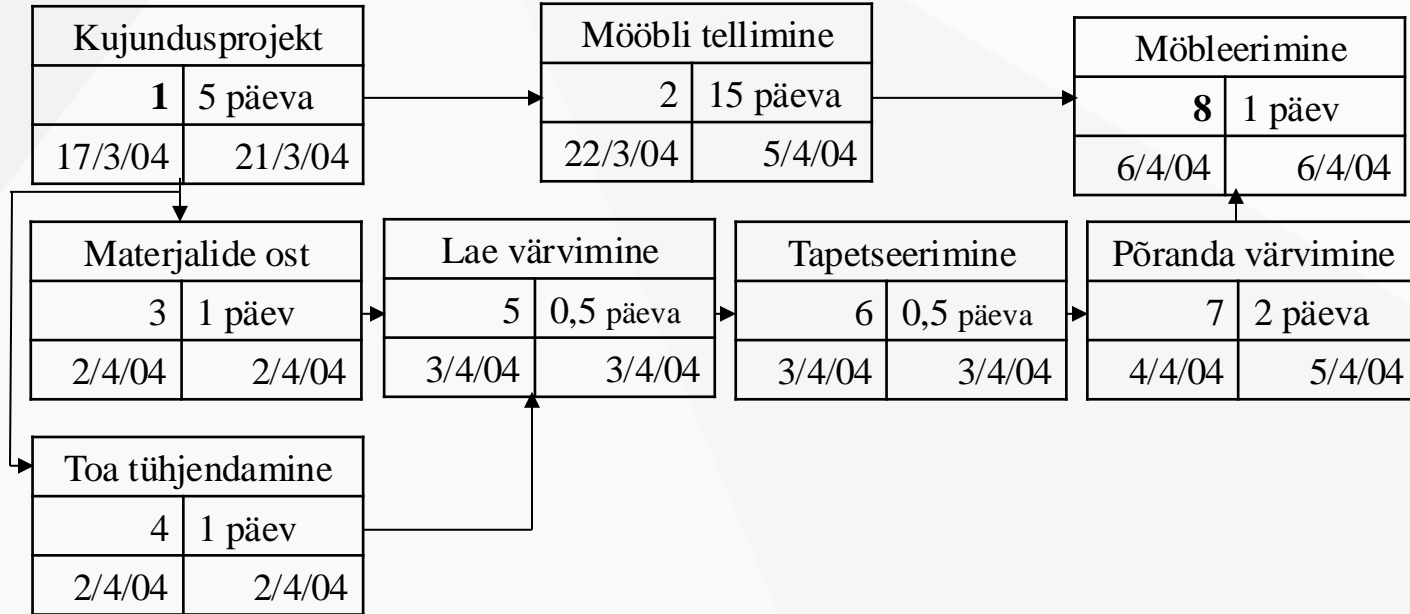
Libraries



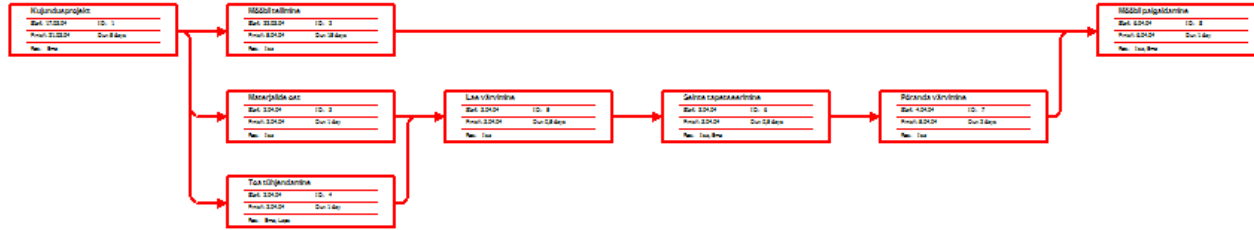
The screenshot shows a grid of 14 task symbols. Each symbol is a different shape and color, representing various task types in PERT. Many symbols include fields for 'Person(s) Responsible' and 'Days' (ET, LT, days). The symbols are arranged in four rows and five columns, with the last cell in the second row being empty.

- Task symbol 1: White rounded rectangle with 'TABB' and 'Person(s) Responsible'.
- Task symbol 2: White circle with 'TASK' and 'Person(s) Responsible'.
- Task symbol 3: White oval with 'TASK' and 'Days'.
- Task symbol 4: White hexagon with 'TASK' and 'Optimum available'.
- Task symbol 5: White rounded rectangle with 'TABB' and 'Person(s) Responsible'.
- Task symbol 6: Blue rounded rectangle with 'TABB' and 'Person(s) Responsible'.
- Task symbol 7: Red rounded rectangle with 'TABB' and 'Person(s) Responsible'.
- Task symbol 8: Red rounded rectangle with 'TABB' and 'Person(s) Responsible'.
- Task symbol 9: Yellow rounded rectangle with 'TABB' and 'Person(s) Responsible'.
- Event symbol..: White circle.
- Event symbol..: White square.
- Task symbol ..: Green hexagon with 'TASK' and 'Optimum available'.
- Task symbol ..: White oval with 'TASK' and 'Days'.
- Task symbol ..: White rounded rectangle with 'Task', 'ET', 'LT', and 'days'.
- Task symbol ..: Red rounded rectangle with 'Task', 'ET', 'LT', and 'days'.
- Task Symbol..: Green oval with 'TASK' and 'Person(s) Responsible'.
- Task Symbol..: Purple hexagon with 'TASK' and 'Days'.
- Task Symbol..: Blue rounded rectangle with 'Person(s) Responsible' and 'TASK'.
- Task Symbol..: Blue diamond with 'TASK' and 'Days'.

Projekti liigendamine – PERT



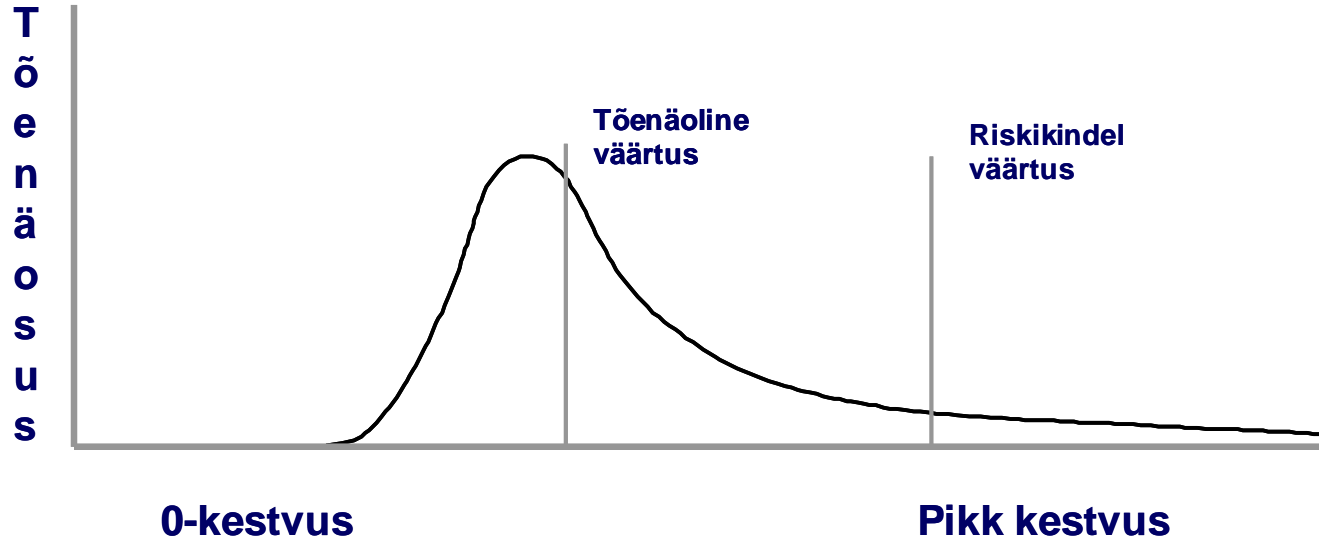
Projekti liigendamine – PERT



PERT: Lastetoea planeerimine

Aja planeerimine

Määramatus



Aja planeerimine

Vaheesmärgid



Vaheesmärgid (*milestones*) on kõige olulisemad projekti kontrollpunktid. Need on vajalikud, sest:

- annavad projekti realiseerimisel kindlustunnet, et oleme planeeritud ajagraafikus;
- annavad meeskonnale võimaluse tähistada väikeseid võite ning see motiveerib.

Projekti liigendamise

Lõplikult liigendatud projekti graafik



- ✓ Iga töö on eraldi vaadeldav.
- ✓ Igal tööil on alg- ja lõpptähtaeg.
- ✓ Iga töö tulemuseks on toode ja/või läbiviidud tegevus.
- ✓ Igal tööil on ajagraafik suhtes teiste tööde ajagraafikutega.
- ✓ Iga töö eest vastutab kindel inimene (töörühm?).
- ✓ Iga töö tegemiseks on eraldatud vahendid.
- ✓ Iga töö kvaliteedinõuded on arusaadavad.
- ✓ Iga töö juures on paika pandud nõustav dokumentatsioon.
- ✓

Risk



Projekti juhtimine on tegevuste kogum, mille viib ellu projektimeeskond, et saavutada eesmärk, mille on sõnastanud tellija. Projektil on algus- ja lõppkuupäev, eelarve ja risk. Kaks projekti pole kunagi sarnased.

Risk

Riskihaldamise neli tasandit
(*haldamine – management*)



Riskianalüüs

- Ohtude määratlemine
- Riski hindamine

Riskihaldus

- Riski maandamine
- Riski järelevalve

**K
R
I
S
I
P
I
A
A
N**

Risk

1. Ohtude kaardistamine



Ohtude kaardistamine on loov tegevus ja selleks sobib hästi ajurünnak.

2. Riski hindamine

**Suur
mõju
Keskmine
mõju
Väike
mõju**

		Kõrge risk
Madal risk		

Madal

Keskmine

Suur

tõenäosus

tõenäosus

tõenäosus

Riski maandamiseks on võimalik kasutada ennetavaid ja reageerivaid meetodeid.

- **Ennetavad** meetodid minimeerivad riski esinemise tõenäosust või vähendavad toimumisel mõju ulatust.
- **Reageerivad** meetodid aitavad probleemi tagajärgi kiiresti likvideerida.

Tähtis – iga projektiga kaasnevad riskid ja projektijuht peab suutma neid endale teadvustada.

Probleem – riskide ennetamise rahastamine.

Risk

4. Riski järelevalve



1. Ohtude analüüsi ajakohastamine
2. Ennetavate meetmete tõhususe analüüs
3. Ressursi uuendamine

Risk



Kaasrahasanud
Euroopa Liit



Eesti
tuleviku heaks

Kriisiplaani tehes eeldame, et ohud võivad realiseeruda. Samas ei tohi me unustada, et ohu vastand on võimalus!

Risk on määramatu sündmus või tingimus, mis realiseerudes mõjutab positiivselt või negatiivselt projekti tulemust. (Project Management Institute 2000)

Teostuse ja kontrolli etapp



Etapi eesmärk on projekti praktiline teostamine ja tagasisidestamine saavutamaks püstitatud eesmärki.

- Planeeritu elluviimine
- Saavutatu võrdlemine eesmärkidega
- Plaani korrigeerimine sõltuvalt tagasisidest

Planeeritu elluviimine



Kaasrahasanud
Euroopa Liit



Eesti
tuleviku heaks

Saavutatatu võrdlemine eesmärkidega

Kas algtingimused kehtivad?



Kaasrahasanud
Euroopa Liit



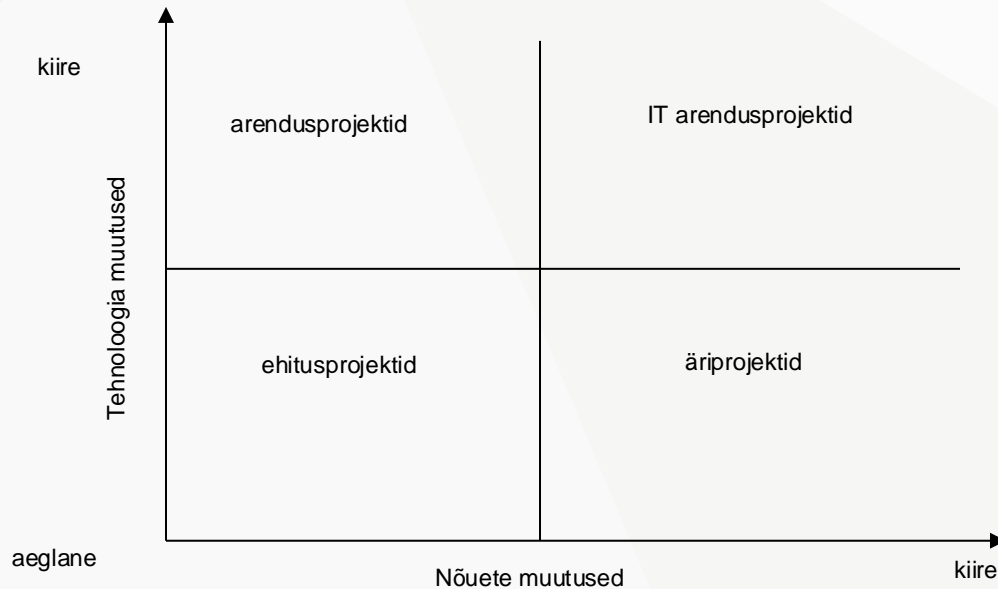
Eesti
tuleviku heaks

Eriti pikemaajaliste projektide elluviimisel peame pidevalt kontrollima projekti eelduste paikapidavust ja edasikehtivust.

Põhjused, miks projekti tuleb muuta:

- Valesti püstitatud ülesanne
- Keskkonna muutuste mõju projekti algsetele põhjustele

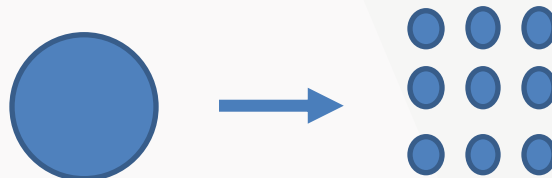
Projekti kulg ja muutused



Taust:

- ✓ Maailm muutub pidevalt ja kiiresti.
- ✓ Tellija ei tea või ei oska lõpptulemit täpselt kirjeldada.
- ✓ Toote riski vähendamine.

Agiilne projektijuhtimine: Ambitsioonikate eesmärkide saavutamise viis, kus sa muudad ennast väledalt ja liigud edasi väikeste sammude haaval.



Saavutatu võrdlemine eesmärkidega

Töömahu kontroll

- ✓ 90% sündroom:
 - Ülehindame tehtut.
 - Alahindame töö lõpetamiseks kuluvat aega.
 - Kaotame huvi viimaste pisiasjadega tegelemiseks.
 - Näeme seda, mida tahame näha.
- ✓ Sagedasemad vead kontrollimisel:
 - Liiga palju näitajaid.
 - Liiga kompleksed näitajad.
- ✓ Kontrolliks kasutage juhtimist jalutades!!!
- ✓ Mida lihtsamad on kontrolli meetodid ja aruanded, seda suurem tõenäosus on saada täitjatelt regulaarselt tähtaegseid raporteid.

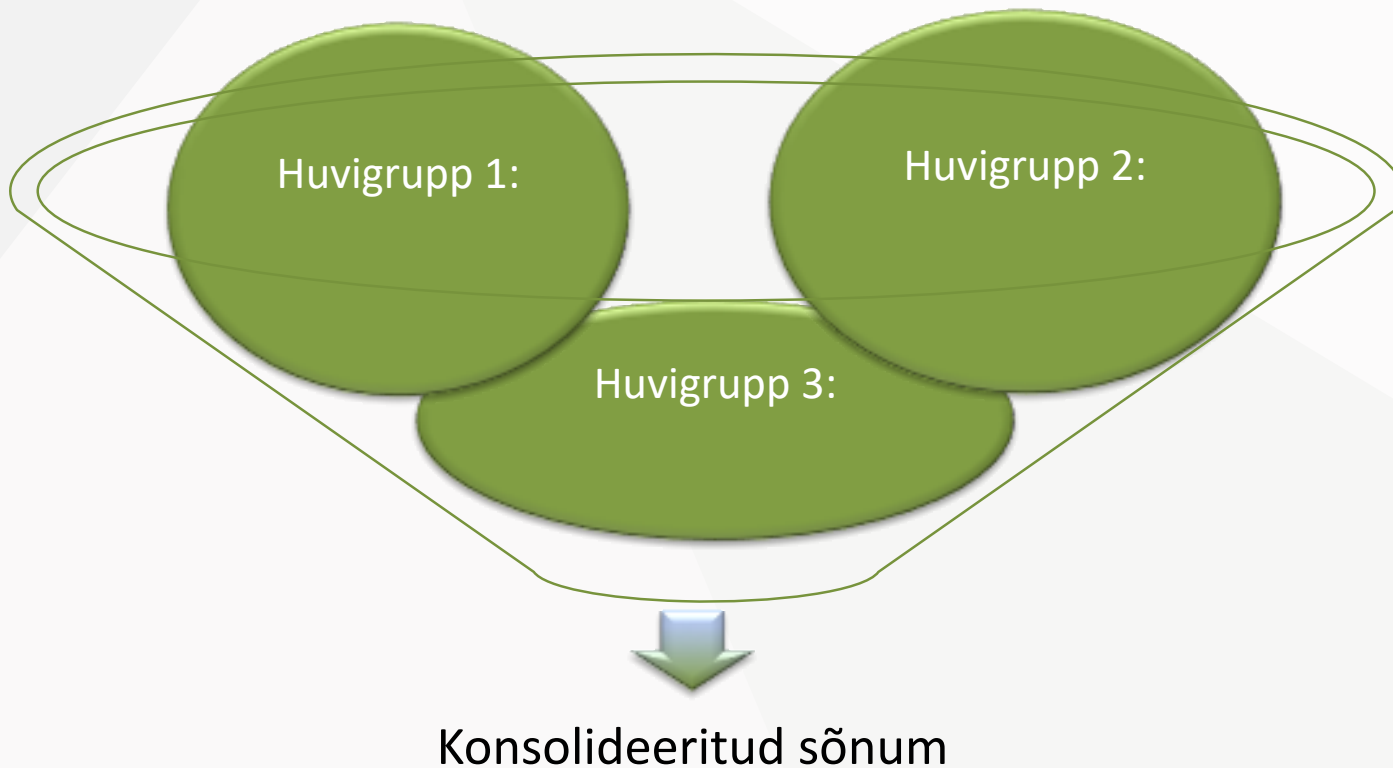
Lõpetamine ja väljumine



- Tegevuste lõpetamine
- Projektiga kaasnevate dokumentide vormistamine
- Meeskonna liikmete ja koostööpartnerite tänamine
- Kogemuste talletamine järgmiste projektide jaoks

- Muudatuste kinnistamine

15 sõna



Ma saan aru, milles muudatus seisneb

Põhjused miks me muudatust ellu viime, on kergesti mõistetavad

Ma mõistan, kuidas muudatus mõjutab minu tööd

Olen motiveeritud muudatust ellu viima

Olen veendunud, et minu juht ja teised tippjuhid toetavad muudatust

Kui teised muudatustest räägivad, on nad põhiliselt positiivsed

Olen veendunud, et muudatus baseerub meie organisatsiooni põhiväärtustel

Muudatus nõuab minult uute teadmiste omandamist ning ma olen veendunud, et saan sellega hakkama

Olen veendunud, et muudatus on kommuniqueeritud õigeaegselt, avatult ja sobilikul viisil.

Olen veendunud, et organisatsioon eraldab mulle piisavalt vahendeid muudatuste elluviimiseks



Kaasrahanud
Euroopa Liit



Eesti
tuleviku heaks

	Tellija	PJ	Jurist	Spets1	Spets2	Spets3
Planeerimine	O	I	V	V	V	V
Ülevaated	X	I	X	X	X	X
Ülevaate koosolekud		I	X	X	X	X
Meeskonna loomine		I				
Lepingud		X	I			
Raportid	O	V				I
Presentatsioonid		V	X	X	X	I

O – kinnitab

X – informeeritud

V – kooskõlastab

I – valmistab ette

Sees või väljas

Mati



Kaasrahasanud
Euroopa Liit



Eesti
tuleviku heaks

Piirivalve

Politsei

Kati

Tallinn

Tarkvara

Tartu

Riistvara

Küsimus	Vastus
Info ja faktid	Kulu kokkuhoid Investeeringute tasuvus
Näited	Positiivsed realiseeritud kogemused Katsetused Toetavad artiklid
Muutused töötajate käitumises	

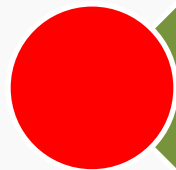
Valgusfoor



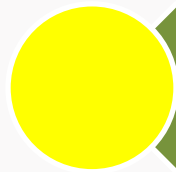
Kaasrahasanud
Euroopa Liit



Eesti
tuleviku heaks



Lõpetame



Alustame



Jätkame

Ohtude ja võimaluste maatriks

	Ohud, kui me ei muutu	Võimalused, kui me muutume
Lühiajaline perspektiiv		
Pikaajaline perspektiiv		

Parkimisplats



Aitüma! Küsimused.

Võta ühendust:

urmo@vvt.ee

+372 50 73 203

www.vvt.ee

twitter.com/vvt_ee

linkedin.com/company/velström-vallner-tohver